

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO
SACATEPÉQUEZ DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS”**



JOSUÉ DAVID REYES LEMUS

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO
SACATEPÉQUEZ DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

JOSUÉ DAVID REYES LEMUS

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.4, Punto SEXTO del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 6 de noviembre de 2012.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
SECRETARIO:	Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo
EXAMINADOR:	Lic. Francisco Javier Castro Dubón

Guatemala, 05 de octubre de 2015

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar al estudiante **JOSUÉ DAVID REYES LEMUS**, carné 2007-11433, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS"**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. MDu. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Colegiado No. 6,525



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIEZ DE MARZO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 3-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de febrero de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 309-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de noviembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: **ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**", que para su graduación profesional presentó el estudiante **JOSUÉ DAVID REYES LEMUS**, autorizándose su impresión.

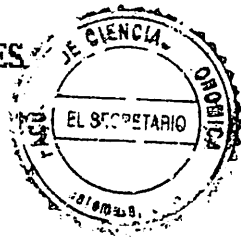
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS

Por ser mi padre, y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida, sobre todo por darme el regalo de la salvación a través de tu hijo unigénito Jesucristo, este logro es tuyo. A ti sea la gloria y honor por siempre.

A MIS PADRES

Rudy Armando Reyes García, por todos los sacrificios realizados, el apoyo, amor y comprensión para hoy poder alcanzar este sueño.

Gloria Argentina Lemus Guerra de Reyes, Por estar presente en todos los momentos de mi vida gracias por tu paciencia, comprensión y apoyo incondicional. Ambos han sido mi inspiración fortaleza y ejemplo de vida, los amo.

A MIS HERMANOS

Henry Oswaldo y Axel Orlando por su apoyo incondicional, amor, paciencia y por compartir conmigo este triunfo. Mis logros son suyos también.

A MIS CUÑADAS

Elsa Austin y Roxana Contreras, por su cariño, comprensión y apoyo, gracias por cuidar de la vida de mis hermanos y mis sobrinas con paciencia y entrega.

A LA FAMILIA GARCÍA ARIAS

Héctor Aníbal García Duarte, por confiar en mí y darme la oportunidad de crecer y aprender.

Gladys Gisel Arias Barillas de García, Por tu apoyo, cariño y comprensión y ser como una hermana para mí. Gracias a los dos por compartir conmigo tantos momentos especiales y ser un canal de bendición de parte de Dios para mi vida.

A MIS SOBRINOS

Sara Anahí, Sara Abigail, Andrea Sofía, Sara Angeline, Ximena Elizabeth, Beverly Gisel, Kimberly Gisel y Adán Archila porque con su sonrisa me han regalado muchos de los momentos más especiales de mi vida.

A MIS TÍOS	Héctor Rene Reyes, Mario Humberto Reyes, Elida Ruth Reyes y Gladys Esperanza Barillas de Arias
A MIS ABUELOS	Mario Humberto Reyes Fajardo y María Isabel García Mansilla (Q.E.P.D)
A MI ABUELITA	Laura Victoria Guerra Vásquez (Q.E.P.D) por compartir su sabiduría e inteligencia y sobre todo por educar y cuidar a la mujer que más quiero, mi madre.
A LA IGLESIA JESUCRISTO ES EL SEÑOR	Porque ahí he aprendido a adorar a Dios con mis mejores talentos, y a cada uno de sus miembros por su apoyo incondicional y cariño. En especial a los integrantes del ministerio de alabanza, por darme el privilegio de servir al Señor.
A BLESSCO ELECTRICIDAD	Por la oportunidad de aprender y desarrollarme como profesional.
A LA FAMILIA BAUTISTA VASQUEZ	Especialmente al Lic. Carlos Enrique Bautista Godínez, su esposa y a la Licda. María Alejandra Bautista Vásquez, por abrirme las puertas de su hogar y brindarme el apoyo necesario para realizar el presente trabajo de investigación profesional.
A LA FAMILIA CASTRO ALVIZURIZ	Esperanza Alvizuris, Ana Rebeca y Lesvia Judith Por abrirme las puertas de su hogar y brindarme su valioso apoyo a lo largo de mi carrera profesional, les estoy muy agradecido.
A LA COORDINACIÓN DE MERCADOTECNIA	Por el conocimiento y experiencias compartidas que me formaron profesionalmente. Muchas gracias Licda. María del Carmen Mejía García por la oportunidad de formar parte de su equipo de trabajo, la admiro por ser una profesional de éxito y un ser humano ejemplo de vida y honorabilidad.

**A MI ASESORA DE
TESIS**

Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla, por su dedicación, esfuerzo y abundante paciencia, agradezco cada uno de sus consejos, sugerencias y amistad, sin su ayuda esto no hubiese sido posible.

A MIS COLEGAS

Licda. Maricruz Samayoa Peláez, Lic. Hugo Meda Saravia, Lic. Victor Omar Méndez y Lic. Francisco Javier Castro Dubón, a quienes aprecio y admiro por ser excelentes profesionales. Gracias por sus consejos y amistad.

**A LOS MEJORES
AMIGOS**

Gracias por todos los momentos especiales dentro y fuera de esta casa de estudios. Daniela Esquivel (Dani), Erwin Navas (Vin) y María Fernanda Jiménez (Mafer), Sin duda alguna todos estos años hubiesen sido mucho más difíciles sin su compañía, en especial a Elizabeth Castro (Eliza) por luchar conmigo para llegar hasta el final de esta loable profesión. Son parte importante para mí

A MIS AMIGOS

Andrea Ruiz, Sonia Solórzano, Paulo Muralles, Julio López, Hugo Meda, Beatriz Galindo, Mario René Casasola, Gaby Maciel Escobar, Estuardo Rosales, Marlon Barrios, Jonathan Poitan, Melvin Paz, Alejandro Sis, Oneida Chavarría, Magaly Figueroa, Melany Flores, Brandon Aguilar, Luis David García, Carlos Coy, Carolina Balcázar, Roberto Reyna, Mónica Bautista y Amy Coy Agradezco su apoyo y enseñanzas de vida, los quiero mucho.

Y a todos aquellos amigos cuyos nombres no menciono porque nunca terminaría de citarlos, pero con todo mi agradecimiento y sinceridad les llevo grabados en mi corazón.

**A MIS COMPAÑEROS
UNIVERSITARIOS**

Iris Almengor, Evelyn Reyes, Cindy Saravia, Eduardo Galicia, Jose Renato López.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas que me brindó la oportunidad de formarme como profesional “Id y enseñad a todos.”

A LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS

Por permitirme realizar el presente trabajo de investigación profesional en especial al señor alcalde el Lic. Carlos Enrique Bautista Godínez.

AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS

En especial a los miembros del concejo municipal por su cooperación para el desarrollo de la investigación.

A LA POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS

Por su disposición y colaboración para la realización de la investigación. Dios los bendiga.

A LOS SIGUIENTES PROFESIONALES

Eternamente agradecido por su ejemplo de trabajo y enseñanza, por haberme transmitido sus conocimientos y por su apoyo a mi carrera profesional.

Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Licda. María del Carmen Mejía García
Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Lic. Hugo Saravia Meda
Lic. Victor Omar Méndez
Licda. Maricruz Samayoa Peláez
Lic. José Humberto Ortiz Arana
Lic. Mario Baudilio Morales
Lic. Edgar Antonio Hernández Andrade
Lic. Francisco Javier Castro Dubón
Lic. Douglas Renato Morataya Barrientos
Lic. Eduardo Valiente Somoza
Lic. Carlos Hernández
Lic. Oscar Haroldo Quiñones Porras
Licda. Friné Salazar
Lic. Mynor René Morales Flores

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Mercadotecnia	1
1.1.1 Conceptos fundamentales de la mercadotecnia	1
1.1.2 Ambiente de la mercadotecnia	2
1.1.3 Cliente	3
1.1.4 Mezcla de mercadotecnia	4
1.1.4.1 Producto	5
1.1.4.2 Precio	5
1.1.4.3 Plaza	5
1.1.4.4 Promoción	5
1.2 Servicios	6
1.2.1 Características de los servicios	6
1.2.2 Importancia de los servicios	7
1.2.3 Mezcla del mercadeo de servicios	7
1.2.3.1 Personas	7
1.2.3.2 Evidencia física	8
1.2.3.3 Procesos	8
1.2.4 Triángulo del mercado de servicios	8
1.2.4.1 Mercadeo externo: formulando la promesa	9
1.2.4.2 Mercadeo interactivo: cumpliendo la promesa	10
1.2.4.3 Mercadeo interno: facilitando la promesa	10

Contenido	Página
1.2.5 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio	11
1.2.5.1 Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	11
1.2.5.2 Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos	13
1.2.5.3 Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares	15
1.2.5.4 Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño	17
1.2.6 Calidad en el servicio	18
1.2.7 Expectativas del servicio	19
1.3 Servicio al cliente	20
1.3.1 Importancia del servicio al cliente	21
1.3.2 Elementos del servicio al cliente	21
1.3.3 Proceso del servicio al cliente	22
1.4 Diferencia entre servicio y servicio al cliente	24
1.5 Estrategia	24
1.6 Estrategia de servicio al cliente	24
1.7 Imagen institucional	24
1.7.1 Generación de una imagen en la mente del consumidor	25
1.8 Gerencia del servicio	25
1.9 Cultura de servicio	25
1.10 Motivación de personal	26
1.11 Capacitación de personal	26
1.12 Evaluación del desempeño	27
1.13 Municipalidad	27
1.13.1 Código Municipal (Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala)	27

Contenido	Página
1.13.2 Código Tributario (Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala)	28
1.13.2.1 Tributos	28
1.13.3 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- (Decreto Legislativo 1132)	29
1.13.4 Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-	29
1.13.5 Organización del gobierno municipal	29
1.13.6 Mecanismos de transferencias financieras a las municipalidades	31
1.13.7 Funciones de las municipalidades	31
1.13.8 Ley de Servicio Municipal (Decreto 1-87)	31
1.14 Mercadotecnia en las municipales	31
1.15 Municipio de San Pedro Sacatepéquez	32
1.15.1 Datos históricos	33
1.15.2 Aspectos socioeconómicos	35
a) Desarrollo productivo	31
1.16 Análisis FODA	38

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

2.1 Metodología, técnicas e instrumentos de la investigación	40
2.1.1 Tipo de investigación	41
2.1.2 Sujetos de investigación	41
2.1.3 Tamaño de la muestra	42

Contenido	Página
a) Clientes internos	42
b) Clientes externos	42
2.2 Situación actual de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	46
2.2.1 Antecedentes	46
2.2.2 Estructura organizacional	47
2.2.3 Imagen corporativa	47
2.2.4 Misión	47
2.2.5 Visión	49
2.2.6 Objetivos	49
2.2.7 Servicios que ofrece la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	50
2.2.8 Instalaciones y áreas de atención a la población	52
2.3 Análisis del macroentorno y microentorno	52
2.3.1 Macroentorno	52
2.3.1.1 Entorno demográfico	52
2.3.1.2 Entorno económico	53
2.3.1.3 Entorno natural	54
2.3.1.4 Entorno tecnológico	55
2.3.1.5 Entorno político-legal	55
2.3.1.6 Entorno cultural	57
2.3.2 Microentorno	57
2.3.2.1 Clientes	58
2.3.2.2 Competencia	58
2.3.2.3 Proveedores	58
2.4 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno	59
2.4.1 Entrevista al alcalde y autoridades municipales	59

Contenido	Página
2.4.1.1 Datos generales	59
2.4.1.2 Organización	60
2.4.1.3 Capacitación	60
2.4.1.4 Clima organizacional	61
2.4.1.5 Motivación	61
2.4.1.6 Información sobre servicios	62
2.4.1.7 Imagen	63
2.4.1.8 Medios de comunicación utilizados	64
2.4.2 Encuesta al cliente interno (trabajadores de la municipalidad)	64
2.4.2.1 Datos generales	65
2.4.2.2 Organización	66
a) Conocimiento de los aspectos generales inherentes al puesto	66
b) Conocimiento e identificación de los elementos principales de la planeación estratégica	67
2.4.2.3 Capacitación en temas de servicio al cliente	68
2.4.2.4 Clima organizacional	70
2.4.2.5 Motivación	71
a) Gusto por el trabajo que realiza	72
b) Satisfacción con el trabajo realizado	73
c) Motivación por parte de la Municipalidad	74
d) Reconocimiento del desempeño	75
2.4.2.6 Información sobre servicios	76
a) Servicios que presta la Municipalidad	76
b) Calificación de la manera de prestar el servicio	76
c) Guía de estándares de servicio	77

Contenido	Página
d) Sugerencias del cliente interno	78
2.4.2.7 Imagen	81
a) Existencia de unidad de servicio al cliente	81
b) Solución de problemas con los vecinos	81
c) Quejas, comentarios, reclamos o sugerencias más frecuentes realizadas por los vecinos	83
d) Instalaciones físicas de la Municipalidad	85
e) Mobiliario y equipo de la Municipalidad	86
f) Uniforme para desempeño de sus labores	87
2.4.2.8 Medios de comunicación utilizados	88
a) Medios de comunicación internos	88
b) Medios de comunicación externos	91
2.5 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo	91
2.5.1 Encuestas al cliente externo	91
2.5.1.1 Datos generales	91
2.5.1.2 Demanda del servicio	93
2.5.1.3 Atención recibida	96
2.5.1.4 Instalaciones físicas	98
2.5.1.5 Rapidez del servicio	99
2.5.1.6 Quejas y sugerencias	101
a) Inconvenientes dentro de la Municipalidad	102
b) Buzón de quejas y sugerencias	103
c) Medios para presentar las quejas y sugerencias	104
2.5.1.7 Satisfacción del cliente con el servicio que ofrece el personal municipal	106
a) Calificación de la atención que brinda el personal de la Municipalidad	106
b) Conocimiento del personal	107

Contenido	Página
c) Resultado de la atención que brindan los colaboradores de la Municipalidad	108
d) Aspectos que deberían considerarse con el fin de mejorar la atención	108
2.5.1.8 Imagen	108
a) Percepción general de la Municipalidad	109
b) Percepción sobre la actitud del personal	110
c) Percepción sobre el aspecto personal de los trabajadores municipales	110
d) Percepción sobre la manera de operar de la Municipalidad	110
2.5.1.9 Comunicación	111
a) Conocimiento de las obras y actividades que realiza la Municipalidad	112
b) Preferencia de medios de comunicación para recibir información	113
2.6 Análisis de las variables de la mezcla y el triángulo del mercadeo de servicios	114
2.7 Análisis de los factores claves del modelo de brechas sobre la calidad del servicio	115
2.8 Matriz FODA de la Municipalidad	116

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

3.1 Introducción	118
------------------	-----

Contenido	Página
3.2 Justificación de la propuesta	119
3.3 Objetivos de la propuesta	119
3.3.1 Objetivo general	120
3.3.2 Objetivos específicos	120
3.4 Modelos a considerar para evaluar la situación actual y desarrollar las estrategias de la propuesta	120
3.4.1 Mezcla del mercadeo de servicios	120
3.4.2 Triángulo del mercadeo de servicios	121
3.4.3 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio	122
3.5 Estrategia 1: estandarización de la entrega y recuperación del servicio	124
3.5.1 Definición de la estrategia	124
3.5.2 Objetivo de la estrategia	124
3.5.3 Grupo objetivo	124
3.5.4 Descripción de la estrategia	125
a) Definición de estándares y normas internas dirigidas a empleados municipales	125
b) Establecimiento de protocolos de atención personal y telefónica	128
b.1 Protocolo de atención personal	128
b.2 Protocolo de atención telefónica	132
c) Definición de compromiso de atención hacia el vecino	134
d) Publicación de horarios de atención a vecinos del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	136
e) Definición del proceso de recuperación del servicio	136

Contenido	Página
3.5.5 Plan de acción	139
3.5.6 Presupuesto	140
3.5.7 Control	141
3.6 Estrategia 2: definición de un programa de capacitación sobre servicio al cliente dirigido a los clientes internos	141
3.6.1 Definición de la estrategia	142
3.6.2 Objetivo de la estrategia	142
3.6.3 Grupo objetivo	142
3.6.4 Descripción de la estrategia	143
3.6.5 Plan de acción	146
3.6.6 Presupuesto	147
3.6.7 Control	148
a) Evaluación de conocimientos adquiridos	148
b) Evaluación del desarrollo de la capacitación	149
c) Evaluación de desempeño del colaborador	151
3.7 Estrategia 3: definición de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno	155
3.7.1 Definición de la estrategia	155
3.7.2 Objetivo de la estrategia	156
3.7.3 Grupo objetivo	156
3.7.4 Descripción de la estrategia	156
a) Reconocimiento al empleado del mes	156
a.1 Nominación de jefe inmediato	157
a.2 Nominación compañeros de trabajo	157
a.3 Evaluación del desempeño	158
a.4 Evaluación cliente externo	159

Contenido	Página
a.5 Auto evaluación	159
b) Felicitación por aniversario de ingreso a la institución	163
c) Felicitación y licencia por aniversario de nacimiento	164
3.7.5 Plan de acción	165
3.7.6 Presupuesto	166
3.7.7 Control	166
a) Formato para integración de nota de calificación de nominados	167
b) Formato para base de datos de clientes internos	168
c) Formato para solicitud de licencia por aniversario de nacimiento y programa de reconocimiento	169
d) Informe de actividades del programa de reconocimiento y motivación dirigido al cliente interno	170
3.8 Estrategia 4: definición de un programa de retroalimentación de las percepciones del servicio dirigido al cliente externo	170
3.8.1 Definición de la estrategia	171
3.8.2 Objetivo de la estrategia	171
3.8.3 Grupo objetivo	171
3.8.4 Descripción de la estrategia	171
a) Redefinición del manejo de buzón de quejas y sugerencias para los clientes externos	171

Contenido	Página
a.1 Descripción del proceso de quejas y sugerencias	172
a.2 Manejo de quejas y sugerencias presenciales	173
a.3 Manejo de buzón de quejas y sugerencias	175
a.4 Manejo de buzón virtual de quejas y sugerencias	177
3.8.5 Plan de acción	178
3.8.6 Presupuesto	179
3.8.7 Control	180
3.9 Estrategia 5: implementación de un sistema adecuado de comunicación interna	183
3.9.1 Definición de la estrategia	183
3.9.2 Objetivo de la estrategia	183
3.9.3 Grupo objetivo	184
3.9.4 Descripción de la estrategia	184
a) Definición de las líneas de comunicación en el organigrama institucional	184
b) Clasificación de los tipos de comunicación	186
c) Implementación del correo electrónico institucional	188
d) Implementación de reuniones de trabajo	189
3.9.5 Plan de acción	190
3.9.6 Presupuesto	191
3.9.7 Control	191
a) Registro electrónico de documentos	191
b) Registro de asistencia a reuniones	192
3.10 Estrategia 6: agilización de procesos por medio de la tecnología	193

Contenido	Página
3.10.1 Definición de la estrategia	193
3.10.2 Objetivo de la estrategia	194
3.10.3 Grupo objetivo	194
3.10.4 Descripción de la estrategia	194
a) Implementación de sistema de gestión de turnos	194
b) Utilización de agenda electrónica para audiencias	196
3.10.5 Plan de acción	199
3.10.6 Presupuesto	199
3.10.7 Control	200
3.11 Estrategia 7: mejoramiento de la evidencia física	203
3.11.1 Definición de la estrategia	203
3.11.2 Objetivo de la estrategia	204
3.11.3 Grupo objetivo	204
3.11.4 Descripción de la estrategia	204
a) Comunicación de los elementos principales de la filosofía institucional a los usuarios	205
b) Mejoramiento de los ambientes de espera a disposición de los usuarios	205
b.1 Dispensador de agua purificada	206
b.2 Colocación de sillas de espera en las áreas de atención	206
c) Estandarización de la imagen de los trabajadores de la Municipalidad	208
c.1 Utilización de uniforme	208
c.2 Implementación del uso de gafete de identificación a todo el personal	208

Contenido	Página
d) Identificación de las unidades administrativas	211
3.11.5 Plan de acción	211
3.11.6 Presupuesto	213
3.11.7 Control	213
3.12 Estrategia 8: implementación de un programa de seguimiento y actualización a medios de comunicación externos y redes sociales	215
3.12.1 Definición de la estrategia	215
3.12.2 Objetivo de la estrategia	215
3.12.3 Grupo objetivo	215
3.12.4 Descripción de la estrategia	216
a) Seguimiento de redes sociales	216
b) Seguimiento de medios de comunicación	218
c) Seguimiento y actualización de la imagen de la página web	219
d) Fortalecimiento de la imagen municipal por medio de difusión	219
3.12.5 Plan de acción	221
3.12.6 Presupuesto	222
3.12.7 Control	223
3.13 Presupuesto general	224
3.13.1 Financiamiento de la propuesta	226
3.13.2 Beneficios de la propuesta	226
Conclusiones	229
Recomendaciones	231
Glosario	233
Bibliografía	238
Anexos	241

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Proyección de población mayor de 18 años para el 2014	43
2	Perfil de los clientes internos de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	65
3	Conocimiento de los trabajadores sobre el área en la que labora, cargo que desempeña, y funciones o atribuciones del puesto	66
4	Conocimiento e identificación de la misión, visión y objetivos de la Municipalidad por parte de los clientes internos	67
5	Calificación de la manera de prestar el servicio a los vecinos por parte de los trabajadores de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos	77
6	Opinión de los clientes internos sobre las instalaciones de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	85
7	Perfil de los clientes externos de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	92
8	Conocimiento específico de los servicios que presta la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos	94
9	Motivo de la visita de los clientes externos a la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	96
10	Opinión de los clientes externos sobre las instalaciones de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	98
11	Manera de operar de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos	111

No.	Título	Página
12	Medios por los cuales los clientes externos se informan de las obras y actividades que realiza la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	112
13	Presupuesto para comunicar protocolos de atención al usuario y compromiso hacia el vecino	135
14	Presupuesto para publicar horarios de atención de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	136
15	Plan de acción para la estandarización de la entrega y recuperación del servicio	139
16	Presupuesto anual para implementar la estrategia de estandarización de la entrega y recuperación del servicio	140
17	Programa de capacitaciones dirigido a los clientes internos de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	145
18	Plan de acción para la implementación de un programa de capacitación sobre servicio al cliente dirigido a los clientes internos	146
19	Presupuesto anual para la implementación de un programa de capacitación sobre servicio al cliente dirigido a los clientes internos	147
20	Plan de acción para la implementación de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno	165
21	Presupuesto anual para la implementación de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno	166
22	Plan de acción para el programa de opiniones y sugerencias	179

No.	Título	Página
23	Presupuesto anual para implementar la estrategia de Programa de opiniones y sugerencias	180
24	Plan de acción para la implementación de un sistema adecuado de comunicación interna	190
25	Presupuesto anual para la implementación de un sistema adecuado de comunicación interna	191
26	Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de turnos	196
27	Plan de acción para la agilización de procesos por de la tecnología	199
28	Presupuesto anual para implementar la estrategia de agilización de procesos por medio de la tecnología	200
29	Presupuesto para comunicar a los usuarios los elementos principales de la filosofía institucional	205
30	Presupuesto para el mejoramiento de los ambientes de espera a disposición de los usuarios	208
31	Presupuesto para la estandarización de la imagen de los trabajadores de la Municipalidad	209
32	Presupuesto para identificación de las unidades administrativas	211
33	Plan de acción para la implementación de la estrategia de mejoramiento de la evidencia física	212
34	Presupuesto anual para la implementación de la estrategia de mejoramiento de la evidencia física	213
35	Calendario editorial semanal para la publicación de contenidos en redes sociales	217

No.	Título	Página
36	Plan de contenidos de los medios utilizados por la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	218
37	Presupuesto para anuncio de radio	220
38	Plan de acción para la implementación de un programa de seguimiento a medios de comunicación externos y redes sociales	222
39	Presupuesto anual para la implementación de la estrategia de implementación de un programa de seguimiento y actualización a medios de comunicación externos y redes sociales	223
40	Presupuesto general para la implementación de estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la atención a la población en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos	225

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Existencia de programas de capacitación de servicio al cliente al personal de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos	68
2	Frecuencia con la que proporciona capacitación al personal de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos	69
3	Evaluación de la actitud hacia los vecinos por parte del personal de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos	71
4	Gusto de los colaboradores por el trabajo que desempeñan en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	72
5	Satisfacción con el trabajo realizado en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	73
6	Motivación por parte de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; a los empleados municipales	74
7	Reconocimiento del desempeño por parte de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; a los empleados municipales	75
8	Importancia y consideración de las opiniones de los clientes internos por parte de las autoridades para mejorar la atención a los vecinos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	78

No.	Título	Página
9	Referencia de opiniones o sugerencias de los clientes internos para mejorar la atención a los vecinos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	79
10	Forma en la que los clientes internos expresan las opiniones o sugerencias para mejorar la atención a los vecinos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	80
11	Forma de resolver los problemas o inconvenientes que se presentan con los vecinos por la atención recibida en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	82
12	Atención a las quejas, comentarios, reclamos o sugerencias realizadas por los vecinos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos	84
13	Opinión de los clientes internos sobre el mobiliario y equipo adecuado para prestar un buen servicio en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	86
14	Utilización de uniforme de los clientes internos en el desempeño de sus labores en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	88
15	Existencia de medios de comunicación internos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos	89

No.	Título	Página
16	Comunicación entre colaborador y jefe inmediato según el cliente interno en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	90
17	Conocimiento general de los servicios prestados por la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos	93
18	Frecuencia de visita a la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos	95
19	Orientación a los clientes externos por parte de los colaboradores en las instalaciones de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	97
20	Forma en la que realizan la espera los clientes externos, antes de ser atendidos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	100
21	Grado de satisfacción de los clientes externos con el tiempo de espera antes de ser atendidos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	101
22	Rapidez en la solución de los inconvenientes en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos	102
23	Conocimiento de la existencia de un buzón de quejas y sugerencias dentro de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos	103
24	Medio preferido para informar las necesidades o quejas a la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos	105

No.	Título	Página
25	Calificación de la atención que brinda el personal de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos	107
26	Percepción general de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos	109
27	Preferencia de medios de comunicación para recibir información de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos	113

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Mezcla de mercadotecnia	4
2	Triángulo de mercadotecnia de servicios	9
3	Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	12
4	Brecha 1: No saber lo que el cliente espera	14
5	Zona de tolerancia	20
6	Mapa del departamento de San Marcos	33
7	Análisis FODA	39
8	Diagrama de recopilación de información, para la elaboración del diagnóstico de la situación actual con relación a las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la atención a la población en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos	45
9	Organigrama Funcional de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	48
10	Escudo actual de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	50
11	Ficha que describen los factores a considerar para el protocolo de atención personal	129
12	Plano de servicio en la atención brindada a los usuarios	131
13	Compromiso de atención al vecino	134
14	Tiro de hoja informativa del proceso de recuperación del servicio	137
15	Retiro de hoja informativa del proceso de recuperación del servicio	138

No.	Título	Página
16	Boleta de evaluación de desarrollo de capacitación	150
17	Boleta de evaluación del desempeño	152
18	Postal de felicitación de evaluación de desempeño	153
19	Llamada de atención por resultado insatisfactorio en la evaluación del desempeño	154
20	Boleta de nominación al compañero “Empleado del Mes”	158
21	Boleta de auto evaluación del desempeño	160
22	Postal de felicitación al empleado del mes	161
23	Diploma de reconocimiento al “Empleado del Mes”	162
24	Postal de felicitación por aniversario de inicio de labores	163
25	Postal de felicitación por aniversario de nacimiento	164
26	Cuadro de integración de notas por nominado	167
27	Formato para base de datos de colaboradores	168
28	Formato de solicitud de licencia por aniversario de nacimiento y programa de reconocimiento	169
29	Diseño del formato para quejas y/o sugerencias presenciales ante la secretaría municipal	174
30	Diseño del formato para Evaluación del Servicio y buzón de quejas y sugerencias	175
31	Diseño propuesto para buzón de quejas y/o sugerencias	176
32	Diseño propuesto de buzón virtual para quejas y/o sugerencias	178
33	Diseño de formato para dar seguimiento a quejas y/o sugerencias	181

No.	Título	Página
34	Diseño de formato para control de quejas y/o sugerencias	182
35	Tipos de comunicación por su origen y destino; en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	185
36	Formato de memorándum	187
37	Formato de correo electrónico institucional	188
38	Registro electrónico de documentos	192
39	Formato de asistencia para reuniones	193
40	Agenda electrónica para convocar reuniones	198
41	Diseño de formato para control de usuarios atendidos por empleado	201
42	Diseño de formato para control de visitas programadas	202
43	Dispensador de agua purificada	206
44	Batería de sillas para espera para áreas de atención	207
45	Gafete de identificación y cordón tipo yoyo	210
46	Diseño de formato de solicitud de actualización y mantenimiento de mobiliario y equipo	214
47	Formato para seguimiento a medios de comunicación externos y redes sociales	224

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Principales productos comerciales por actividad en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	37
2	Servicios que presta actualmente la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	51
3	Matriz FODA de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	117
4	Estrategias y tácticas para mejoramiento de atención a la población de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los diferentes modelos de Mercadeo de servicios	123
5	Estándares del servicio enfocados al usuario de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	125
6	Normas internas para cliente interno	127
7	Fases a considerar en el protocolo de atención personal y telefónica	128
8	Procedimiento de atención presencial proporcionada al usuario	130
9	Procedimiento de atención telefónica proporcionada al usuario	133
10	Proceso de quejas y sugerencias	172
11	Procedimiento para el uso de la agenda electrónica	198
12	Script propuesto para spot de radio	221
13	Beneficios para la institución y sus colaboradores y los clientes externos o vecinos del municipio	227

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Guía de entrevista dirigida a las autoridades de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	242
2	Boleta de encuesta dirigida a los empleados de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	245
3	Boleta de encuesta dirigida a los vecinos del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	249
4	Compromiso de atención hacia el vecino de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos (empleados ubicados en oficinas municipales)	253
5	Tiro de portaletrero con compromiso de atención hacia el vecino	254
6	Protocolos de Atención personal y telefónica dirigidos a vecinos de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	255
7	Retiro de portaletrero con protocolos de atención	256
8	Botón de compromiso de atención hacia el vecino (empleados que laboran fuera de las oficinas municipales)	257
9	Diseño propuesto para empleado del mes	258
10	Diseño propuesto de uniforme para personal administrativo (Damas)	259
11	Diseño propuesto de uniforme para personal administrativo (Caballeros)	260
12	Diseño de publicaciones en Facebook	261
13	Diseño de actualización de la página web de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez San Marcos	262

Introducción

La municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos es una entidad gubernamental oferente de diferentes servicios, comprometida con el desarrollo integral de la población, y por ser autónoma realiza un trabajo institucional único, razón por la cual no posee competencia directa ni indirecta.

Actualmente, la Municipalidad está organizada en dependencias o unidades administrativas encargadas del desarrollo de las diferentes actividades, necesarias para el correcto funcionamiento y ordenamiento del municipio. Su actual administración se encuentra comprometida con el objetivo de brindar una atención de calidad a todos los usuarios. Sin embargo, a pesar de los múltiples esfuerzos, no se ha logrado proporcionar en todas las áreas una atención que cumpla con las expectativas del servicio que tiene la población.

Por lo descrito, se presenta el trabajo de tesis titulado: Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la atención a la población en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, el cual se elaboró con el objetivo de: 1. Conocer las causas de las deficiencias en la atención que brinda a la población, la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos que no le permiten a la actual administración alcanzar los objetivos trazados, 2. proponer estrategias efectivas que permitan a la institución generar cambios positivos con relación al servicio y atención que brinda en la actualidad. El trabajo de tesis se encuentra estructurado de manera lógica y ordenada en tres capítulos.

En el primer capítulo se expone el marco teórico, que contiene las definiciones y conceptos fundamentales relacionados al tema, necesarios para comprender el trabajo de investigación.

El capítulo dos, contiene el diagnóstico de la situación actual de la Municipalidad,

en este se detalla la metodología de la investigación, el micro y macro entorno e información recopilada del trabajo de campo, por medio de entrevistas y encuestas para conocer las percepciones y expectativas de autoridades, clientes internos y externos con el propósito de sustentar las hipótesis planteadas. Al final del capítulo se incluye la matriz FODA, que resume los hallazgos identificados y sugiere los cursos de acción para solucionar la problemática de la institución.

El tercer capítulo, expone estrategias de servicio al cliente, efectivas y acordes al diagnóstico, dirigidas a mejorar; la ejecución de los procesos de atención, el desempeño de las personas y la utilidad de la evidencia física, para ofrecer a la población una mejor experiencia en la atención.

Luego, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada para su desarrollo y los anexos que incluyen los instrumentos diseñados para la recopilación de la información en el trabajo de campo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene el conjunto de conceptos y teorías acordes al tema de investigación, los cuales servirán de base para el desarrollo y comprensión de la misma. Además, se emplearán como marco de referencia para la interpretación de resultados y para sustentar la propuesta de solución.

1.1 Mercadotecnia

“Es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos.” (17:6)

La mercadotecnia persigue conocer y entender las necesidades de los clientes para brindar así, productos o servicios que satisfagan dichas necesidades. En tal sentido, las municipalidades también deben atraer y mantener a los clientes, para lograr cumplir las funciones designadas por el Estado.

1.1.1 Conceptos fundamentales de la mercadotecnia

Para la adecuada comprensión del quehacer mercadológico se hace necesario el conocimiento y manejo de ciertos conceptos fundamentales, los cuales se detallan a continuación.

- **Necesidades:** son las carencias básicas de los seres humanos. Estas se dividen en dos, las funcionales y las psicológicas. Las funcionales son las fisiológicas, mientras que las psicológicas son las de seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

- **Deseos:** “es la forma que adoptan las necesidades humanas una vez determinadas por la cultura y por la personalidad del individuo.” (16:7)
- **Demandas:** “son deseos de productos específicos que están respaldados por una capacidad de pago.” (17:24)
- **Valor:** son los costos y beneficios tangibles e intangibles, que el consumidor percibe a partir de la oferta. Es una combinación de calidad, servicio y precio.
- **Intercambio:** “es el consentimiento entre dos personas para recibir un bien o servicio a cambio de otro.” (13:5)
- **Transacción:** “es un canje de valores entre dos o más partes.” (17:7)
- **Satisfacción:** “refleja los juicios comparativos que hace una persona, a partir del desempeño que obtiene de un producto, en relación con las expectativas que tenía del mismo.” (17:26) Un cliente o usuario puede quedar satisfecho cuando los resultados de lo adquirido superan sus expectativas, de lo contrario quedará insatisfecho.

1.1.2 Ambiente de la mercadotecnia

Está integrado por el entorno funcional (microentorno) y por el entorno general (macroentorno). “El funcional incluye a aquellos agentes inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta; los agentes principales son la empresa, los proveedores, distribuidores, los intermediarios, clientes, competidores y el público meta. El entorno general está compuesto por seis elementos incontrolables para la empresa: el entorno demográfico, el económico, el físico, el tecnológico, el político-legal y el sociocultural.” (17:26)

Las instituciones municipales deben considerar especial atención a los agentes y elementos que participan en sus diferentes procesos, debido a que existen

fuerzas que pueden influir considerablemente sobre los actores del entorno funcional. De igual manera, deben seguir de cerca los factores del macroentorno (incontrolables) para poder responder a estos cuando sea necesario.

1.1.3 Cliente

Es la persona o empresa que adquiere voluntariamente productos o servicios. Se le considera el motivo principal por el cual se crean, producen, fabrican y comercializan dichos satisfactores.

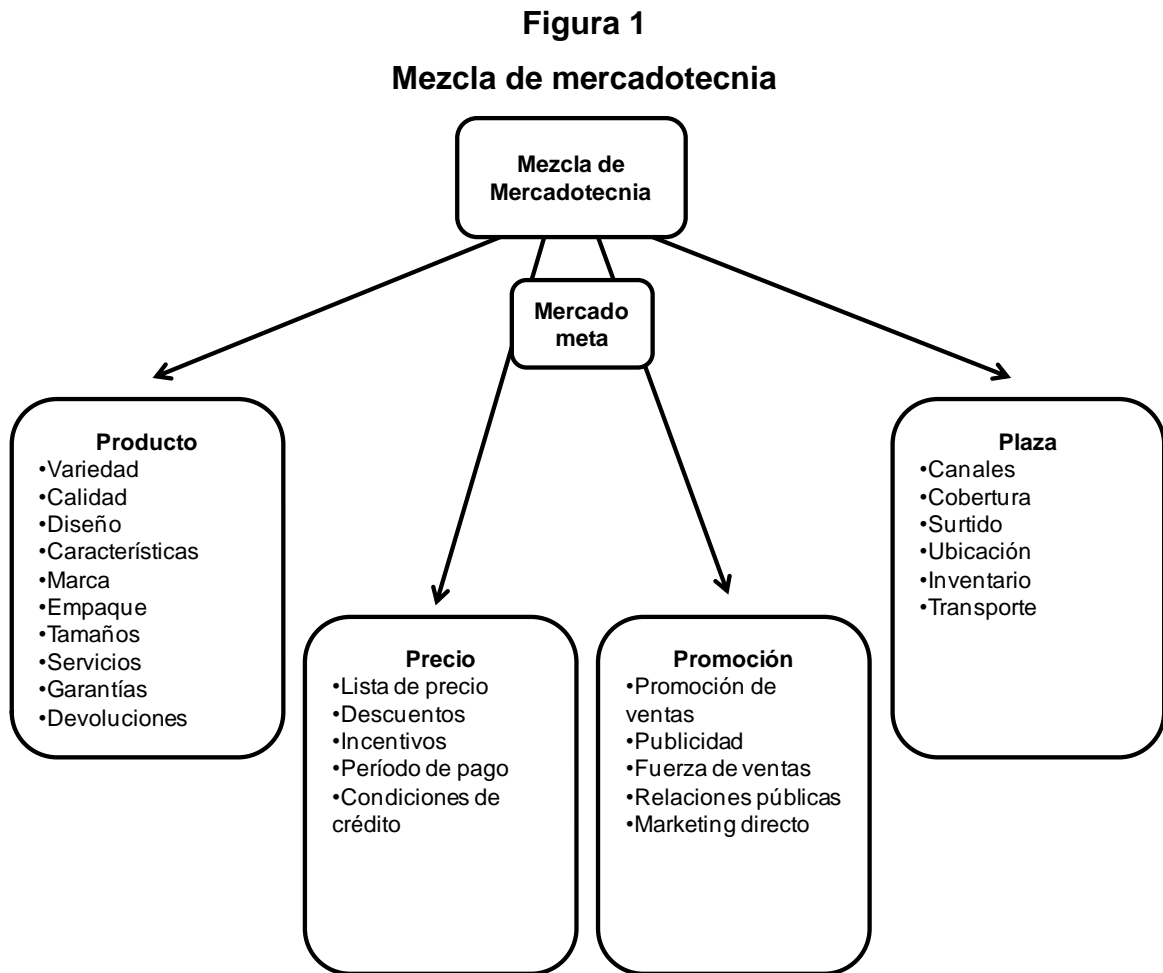
Los clientes se clasifican desde las perspectivas administrativas (internos y externos) y mercadológica (reales y potenciales). Los clientes internos son los colaboradores de la institución; es decir, aquellos que forman parte del equipo de trabajo; mientras que los clientes externos son las personas o empresas que compran o adquieren los productos o servicios que la organización genera. Por otra parte, los clientes reales son aquellos que adquieren o utilizan de forma periódica los productos y/o servicios que la empresa u organización genera, o que lo hicieron en una fecha reciente. Los clientes potenciales son los que en la actualidad no adquieren o utilizan los productos y/o servicios que la empresa u organización genera, pero que son visualizados como posibles clientes.

En el caso de las instituciones públicas como las municipalidades, los clientes internos serán las autoridades municipales (alcalde y su asesor) y colaboradores, los externos serán las personas que acudan a la institución a solicitar algún servicio. Los clientes reales son las personas que actualmente solicitan los servicios de la unidad de estudio y los potenciales son todos los habitantes del municipio.

Las organizaciones deben definir con claridad las necesidades, deseos y expectativas de los clientes en torno a los servicios que prestan, para satisfacer de manera eficiente dichas inquietudes y establecer relaciones a largo plazo con ellos.

1.1.4 Mezcla de mercadotecnia

“Es el conjunto de variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para producir la respuesta que desea en su mercado meta.” (16:537)
 Dichas variables son producto, precio, plaza y promoción. (Véase figura 1)



Fuente: elaboración propia, con base en: Kotler, Philip y Gary Armstrong. “Fundamentos de marketing”. 8a. ed. Página 53.

1.1.4.1 Producto

“Es el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado.” (13:166) Este incluye atributos tangibles e intangibles.

Asimismo, considera una mezcla de variables dirigidas al consumidor de acuerdo a la amplitud, longitud y profundidad; y considera la cartera de productos, la marca, presentación, entre otros aspectos.

1.1.4.2 Precio

Es la cantidad de dinero asignada para adquirir un bien o servicio. A la vez, trata sobre el valor de intercambio del producto y del precio de los competidores.

1.1.4.3 Plaza

Son los esfuerzos que realiza el fabricante para hacer llegar, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas, el producto o servicio a los consumidores o usuarios finales.

También, se conoce como distribución y se recurre a diversos canales de distribución y técnicas de comercialización o merchandising.

1.1.4.4 Promoción

Es el conjunto de actividades que tienen como objetivo informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto para que las personas lo adquieran.

En las municipalidades, la mezcla de mercadotecnia gira en torno al beneficio de los servicios que se prestan a los vecinos.

Engloba todas las estrategias de comunicación para difundir el mensaje al mercado objetivo.

1.2 Servicios

“Son acciones y ejecuciones intangibles.” (22:3) En estas se incluyen todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física. Generalmente se consumen en el momento que se producen proporcionando valor a los usuarios.

Para las municipalidades es de suma importancia conocer las necesidades y expectativas que los vecinos tienen acerca de los servicios que prestan, esto para establecer acciones que faciliten la satisfacción.

1.2.1 Características de los servicios

Son los rasgos fundamentales que poseen los servicios y que los diferencian de los bienes o productos, siendo estas: intangibilidad, heterogeneidad, perecederos, producción y consumo simultáneos.

- **Intangibilidad:** se refiere a que los servicios “no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes tangibles.” (22:15)
- **Heterogeneidad:** “es el resultado de la interacción entre las personas.” (22:16) Hace referencia a que dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes y a que ningún cliente es exactamente igual a otro. Esto hace que cada servicio sea único, pues depende de quién, cuándo y dónde se presta.

- **Producción y consumo simultáneos:** la mayoría de servicios se venden primero y después se producen y consumen a la vez; es decir, su producción y consumo son actividades inseparables.
- **Perecederos:** se refiere a que los servicios no pueden ser preservados o almacenados para su posterior venta, utilización o devolución.

1.2.2 Importancia de los servicios

Los servicios son importantes debido a distintas circunstancias, sin embargo, se citarán las más relevantes. Estos crean competitividad en las empresas, generan valor agregado para el cliente o usuario, constituyen el sector más amplio y dinámico de las economías del mundo, se percibe el valor por el dinero y, el comercio de servicios presenta tasas de crecimiento superiores a las de los bienes.

1.2.3 Mezcla del mercadeo de servicios

“La mezcla de mercadeo de servicios incorpora a las personas, la evidencia física (physical evidence) y el proceso.” (22:23)

1.2.3.1 Personas

Son los actores humanos que intervienen en la entrega del servicio y que, en cierta manera, influyen en la percepción de los compradores. Tanto el oferente del servicio, como los clientes, influyen significativamente en la entrega del mismo. En las instituciones municipales son todas las personas que directa o indirectamente prestan los servicios y los clientes externos que visitan dichas instituciones con el objetivo de satisfacer una necesidad.

1.2.3.2 Evidencia física

“Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (22:25) Esta incluye a las instalaciones físicas y a las representaciones tangibles como folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo.

En las municipalidades, la evidencia física está constituida por todos aquellos elementos tangibles que de una u otra forma coadyuvan a la prestación del servicio.

1.2.3.3 Procesos

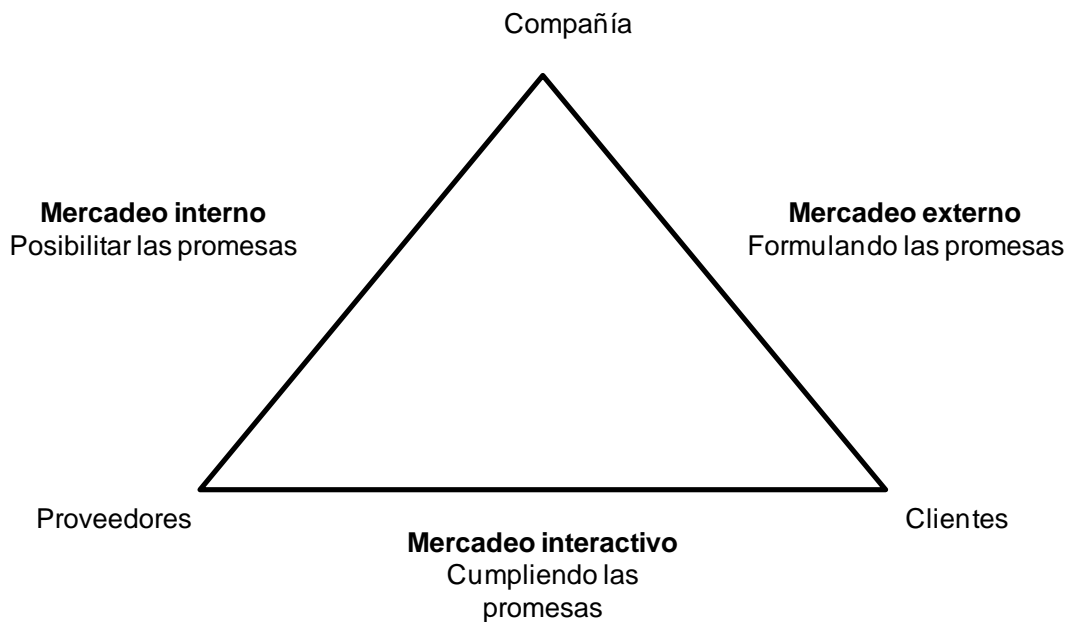
“Los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio; es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.” (22:25)

1.2.4 Triángulo del mercadeo de servicios

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: compañía, clientes y proveedores.

Entre los vértices del triángulo existen tres tipos de mercadotecnia que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: mercadeo externo, interno e interactivo.” (22:19) (Véase figura 2)

Figura 2
Triángulo de mercadotecnia de servicios



Fuente: elaboración propia, con base en: Zeithaml, V.A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. edición. México, Mc Graw-Hill. p. 20.

En el momento en que las municipalidades prestan sus servicios, los tres tipos de actividades de la mercadotecnia de servicios resultan fundamentales para construir y mantener una relación favorable con los usuarios.

1.2.4.1 Mercadeo externo: formulando la promesa

Tipo de mercadeo por medio del cual “la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará.” (22:19) Las actividades tradicionales de mercadotecnia facilitan esta actividad. En cuanto a los servicios, las garantías y la comunicación en ambas vías son formas adicionales de comunicar las promesas del servicio.

La manera en que las instituciones municipales se comunican con los clientes, ofreciendo o dando a conocer los servicios que prestan, es fundamental debido a que a través de esa comunicación la organización queda comprometida con el cliente siendo ese compromiso la promesa del servicio.

1.2.4.2 Mercadeo interactivo: cumpliendo la promesa

“El mercadeo interactivo ocurre en el momento de la verdad; es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. Cada vez que el cliente interactúa con la organización las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone a prueba.” (22:20) Desde el punto de vista del cliente, esta actividad de mercadotecnia es la más crítica.

Del resultado de esta interacción depende la imagen favorable o no de las instituciones municipales; por ello, cumplir con las promesas efectuadas a los vecinos es de suma importancia.

1.2.4.3 Mercadeo interno: facilitando la promesa

“Tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que se efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio. Es decir, las promesas deben hacerse posibles. El mercadeo interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo existente entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.” (22:20)

Para la prestación de servicios, cada una de las tres actividades de mercadotecnia representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito organizacional; por esta razón, cuando alguno de los lados no ocupa su

espacio, resulta imposible dar el soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total de mercadotecnia.

1.2.5 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio

Este modelo se basa en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. Puede emplearse para conducir dichas estrategias o para poner en práctica las decisiones. Está integrado por la brecha del cliente (efecto) y por las cuatro brechas del proveedor (causas).

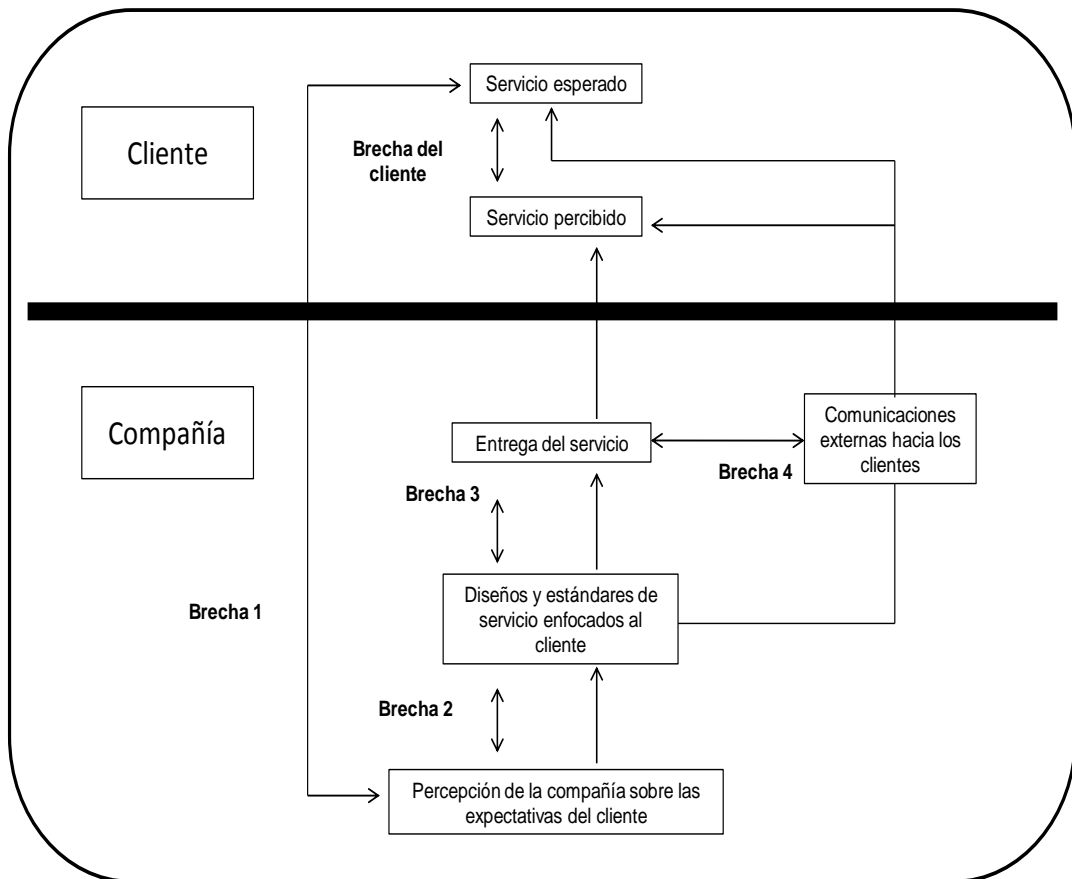
“El modelo de las brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el mercadeo de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente.” (22:586)

La base de este es la brecha del cliente; es decir, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Para que las empresas puedan satisfacer las necesidades de sus clientes y crear relaciones duraderas, es necesario cerrar esta brecha; sin embargo, para lograrlo es necesario cerrar las cuatro brechas del proveedor. (Véase figura 3)

1.2.5.1 Brecha 1: no saber lo que el cliente espera

“Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas.” (22:588) Los factores clave que intervienen en esta son la orientación inadecuada de la investigación de mercados, la falta de comunicación ascendente, insuficiente enfoque en la relación y la recuperación inadecuada del servicio. (Véase figura 4)

Figura 3
Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio



Fuente: elaboración propia, con base en: Zeithaml, V.A. y Birner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. edición. México, Mc Graw-Hill. p. 587.

Las organizaciones e instituciones como las municipalidades, deben enfocarse en conocer y entender cuáles son las expectativas de los vecinos, y esto se logra al investigar y mantener relaciones cercanas con los usuarios.

Los factores y subfactores que componen la brecha 1 son:

- **Orientación inadecuada de la investigación de mercados**
 - *Investigación de mercados insuficiente*

- *Investigación no enfocada en la calidad del servicio*
- *Uso inadecuado de la investigación de mercados.*

- **Falta de comunicación ascendente**
 - *Falta de interacción entre gerencia y clientes*
 - *Comunicación insuficiente entre empleados de contacto y gerentes*
 - *Demasiados niveles entre el personal de contacto y la alta gerencia*

- **Enfoque insuficiente en la relación**
 - *Falta de segmentación del mercado*
 - *Enfoque en las transacciones más que en las relaciones*
 - *Enfoque en clientes nuevos en lugar de concentrarse en la relación con los clientes habituales*

- **Recuperación inadecuada de servicio**
 - *Falta de estímulo para escuchar las quejas del cliente*
 - *Falla al compensar cuando las cosas salen mal*
 - *No hay mecanismos de recuperación apropiados para las fallas en el servicio*

1.2.5.2 Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos

“Es la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.” (22:590) Los factores clave que intervienen en esta brecha son el diseño deficiente del servicio, ausencia de estándares definidos en función del cliente y evidencia física y ambiente del servicio inapropiados.

Todas las organizaciones pueden evitar esta brecha diseñando los servicios claramente, evitando la simplificación excesiva, el que estén incompletos, la subjetividad o las tendencias. Para lograr esto se necesitan herramientas que aseguren el desarrollo de nuevos servicios y la mejora de los existentes.

Es necesario que las instituciones conozcan lo que el cliente espera, para establecer procesos en la prestación de los servicios, con los que se logre igualar o superar sus expectativas.



Fuente: elaboración propia, con base en: Zeithaml, V.A. y Birner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. edición. México, Mc Graw-Hill. p. 589.

A continuación se definen los factores y subfactores de la brecha 2:

- **Diseño deficiente del servicio**
 - *Proceso no sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios*
 - *Diseños del servicio vagos e indefinidos*
 - *Fracaso para conectar el diseño del servicio con el posicionamiento del servicio*

- **Ausencia de estándares orientados al cliente**
 - *Falta de estándares de servicio orientados al cliente*
 - *Ausencia de gestión del proceso para enfocarse en requerimientos del consumidor*
 - *Ausencia de un proceso formal para establecer metas de calidad del servicio*

- **Evidencia física y ambiente de servicio inapropiados**
 - *Fracaso para desarrollar tangibles alineadas con las expectativas del cliente*
 - *Diseño del ambiente de servicio que no satisface las necesidades del cliente y el empleado*
 - *Mantenimiento y actualización inadecuados del ambiente del servicio*

1.2.5.3 Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares

“Es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los trabajadores de la compañía. Los estándares deben ser respaldados con recursos apropiados (personas, sistemas, tecnología) y también hacerse cumplir para ser efectivos; es

decir, se debe medir y recompensar a los empleados con base en su desempeño junto con dichos estándares.” (23:38)

Los factores clave para esta brecha son las deficiencias en las políticas de recursos humanos, fracaso en igualar oferta y demanda, clientes que no cumplen con sus papeles y problemas con intermediarios del servicio.

Los factores y subfactores de esta brecha son:

- **Deficiencias en las políticas de recursos humanos**
 - *Reclutamiento ineficaz*
 - *Ambigüedad y conflicto en los papeles*
 - *Tecnología deficiente para el trabajo del empleado*
 - *Sistemas de compensación y evaluación inapropiados*
 - *Falta de empowerment, control percibido y trabajo en equipo*

- **Fracaso en igualar oferta y demanda**
 - *No se suavizan los picos y valles de la demanda*
 - *Mezcla inapropiada de cliente*
 - *Confianza excesiva en el precio para suavizar la demanda*

- **Clientes que no cumplen con sus papeles**
 - *Los clientes desconocen sus papeles y responsabilidades*
 - *Los clientes tienen impacto negativo entre sí*

- **Problemas con intermediarios del servicio**
 - *Conflicto de canal sobre objetivos y desempeño*
 - *Conflicto de canal sobre costos y recompensas*
 - *Dificultad para controlar la calidad y la consistencia*
 - *Tensión entre empowerment y control*

1.2.5.4 Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño

“Ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas hechas por una compañía de servicio a través de su publicidad en los medios, la fuerza de ventas y otras comunicaciones pueden elevar potencialmente las expectativas del cliente, los estándares contra los que los clientes evalúan la calidad del servicio. La discrepancia entre el servicio real y el prometido puede ampliar la brecha del cliente.” (23:42)

Los factores clave que conducen a la brecha 4 del proveedor son la falta de comunicación integral de mercadotecnia de servicios, administración no efectiva de las expectativas del cliente, hacer promesas exageradas, comunicaciones horizontales inadecuadas y fijación de precios inapropiada.

Las organizaciones deben realizar promesas reales; es decir, que las puedan cumplir, debido a que una promesa exagerada conduce a expectativas más altas por parte de los clientes y por ende, estas se tornan más difíciles de igualar o superar.

El modelo de brechas sobre la calidad en el servicio sirve como marco de referencia para las organizaciones de servicio que intentan mejorar la calidad del servicio y el mercadeo de servicios. El éxito de este modelo radica en cerrar la brecha del cliente y para lograrlo es necesario cerrar las brechas 1 a 4 y mantenerlas cerradas. En la medida que exista una o más brechas, los clientes (vecinos) percibirán las deficiencias en la calidad del servicio.

Los factores y subfactores de la brecha cuatro, son:

- **Falta de comunicación integral de marketing de servicios**
 - *Tendencia a ver cada comunicación externa como independiente*
 - *No incluir marketing interactivo en el plan de comunicaciones*
 - *Carecer de un fuerte programa de marketing interno*

- **Administración no efectiva de las expectativas del cliente**
 - *No administrar la expectativa del cliente a través de todas las formas de comunicación*
 - *No educar de manera adecuada a los clientes*

- **Hacer promesas exageradas**
 - *Hacer promesas exageradas en la publicidad*
 - *Hacer promesas exageradas en las ventas personales*
 - *Hacer promesas exageradas con muestras de evidencia física*

- **Comunicaciones horizontales inadecuadas**
 - *Comunicación insuficiente entre ventas y operaciones*
 - *Comunicación insuficiente entre publicidad y operaciones*
 - *Diferencias en políticas y procedimientos entre sucursales o unidades*

- **Fijación de precios inapropiada**
 - *Precios altos que elevan las expectativas del cliente*
 - *Precios que no están vinculados con las percepciones de valor del cliente*

1.2.6 Calidad en el servicio

La globalización impone nuevos retos a las empresas, exigiendo cambios radicales en la estructura, estrategias y forma de operar con el fin de ofrecer a los consumidores o usuarios productos de excelente calidad en conjunto con un servicio que cumpla o que exceda las expectativas de los clientes.

“La calidad es el componente primordial en las percepciones del cliente. Es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes y es fundamental para determinar la satisfacción de los clientes.” (22:101)

Las cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios son: confianza, capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa; responsabilidad, disponibilidad para ayudar a los clientes (vecinos) y para proveer el servicio con prontitud; seguridad, conocimiento y cortesía de los trabajadores y su habilidad para inspirar buena fe y confianza; empatía, brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa; tangibles, la apariencia de las instalaciones físicas de la municipalidad, el personal y los materiales escritos.

1.2.7 Expectativas del servicio

El nivel de expectativa del servicio puede variar con amplitud dependiendo del punto de referencia que tenga el cliente. Por tal razón, la expectativa del cliente resulta fundamental.

“Las expectativas del cliente son las creencias sobre la entrega del servicio que sirven como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño.” (23:75) Para las instituciones municipales, resulta importante el conocimiento riguroso, la comprensión, medición y administración de las expectativas del cliente; debido a que, los clientes comparan sus percepciones de desempeño con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio.

Figura 5
Zona de tolerancia



Fuente: elaboración propia, con base en: Zeithaml, V.A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. edición. México, Mc Graw-Hill. p. 65.

1.3 Servicio al cliente

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y mantenimiento o reparación previamente comprometidos. Este puede ocurrir en el propio local comercial o puede llevarse a cabo por teléfono o Internet.” (22:4)

Para que las instituciones municipales construyan una relación adecuada con los clientes externos resulta fundamental que el servicio que se les proporciona sea de calidad. Por ello, el servicio al cliente es una herramienta útil y eficaz para las municipalidades; debido a que, con esta logran la satisfacción de sus clientes. Lo anterior se tomará en cuenta al realizar la investigación en la municipalidad, constituida como unidad de análisis.

1.3.1 Importancia del servicio al cliente

El servicio al cliente es de vital importancia para todo tipo de organizaciones; ya que, los clientes juzgan a la empresa a través del servicio que estos reciben; además, es un método eficaz para distinguirse de la competencia. Actualmente, existe una guerra entre las empresas por atraer, mantener y retener a los clientes; y solo lo lograrán aquellas que ofrezcan un alto nivel de servicio.

1.3.2 Elementos del servicio al cliente

Los elementos del servicio al cliente son: contacto cara a cara, relación con el cliente difícil, contacto telefónico, comunicación por correo, atención de reclamos y cumplidos e instalaciones.

- El contacto personal (cara a cara) es un momento trascendental, es la esencia del servicio. Existen diversas actitudes positivas en dicho momento, principalmente: respeto a las personas, sonrisa amable, técnicas adecuadas de conversación, ofrecer información y ayuda, evitar actitudes emotivas en este contacto, nunca se debe dar órdenes al cliente ni mostrar favoritismo ante estos.

Las empresas deben prestar especial atención a este contacto debido a que es el momento de la verdad y es a través de este que los clientes forman la imagen de la institución.

- Con la relación con el cliente difícil, el prestador del servicio debe estar consciente que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías (sordera, parálisis, mal humor, entre otros); que generan su difícil atención. El personal debe comprender el verdadero arte de tratar con estas personas (consideras difíciles), no se debe cambiar la manera de tratar con ellos, sino servirlo de la forma más natural posible.

Los colaboradores de las instituciones deben estar capacitados para ofrecer servicios especiales a personas que, por una u otra razón representan un grado de dificultad.

- “El contacto telefónico es importante en el servicio que se ofrece al cliente. La empresa debe abordar el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata desde el tiempo que se tarda en atender una llamada. Un cliente al otro lado del teléfono puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el trabajador.” (3:22)
- La comunicación por correo es aquella que se dirige a cada cliente de forma particular y no entregada como folleto o similares, debe redactarse clara y cordialmente debido a que esta acerca más al cliente.
- “La atención de reclamos y cumplidos conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo. Por ello, una queja o un cumplido del cliente debe ser considerado como un elemento de la estrategia del servicio y se debe atender con prontitud ya sea con el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.” (20:323)
- “Las instalaciones son los edificios, la recepción, etc. en donde pueden hacer la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.” (3:24) Estas deben estar diseñadas, estructuradas y decoradas de una manera adecuada para brindar comodidad y sensación de satisfacción al cliente interno y externo.

1.3.3 Proceso del servicio al cliente

Los elementos del proceso del servicio al cliente se describen a continuación.

- **Identificar a los clientes:** el éxito de las empresas está en ofrecer lo que el cliente desea obtener; esto depende a su vez de conocer los deseos, necesidades, actitudes, expectativas y tendencias de los clientes.
- **Identificar el ciclo de servicio y los momentos de la verdad:** el ciclo de servicio es un mapa de los momentos de verdad que experimenta el cliente con su presencia en la prestación del servicio. Este ciclo se activa cada vez que el cliente entra en contacto con la institución. Por otra parte, los momentos de la verdad son el episodio en que el cliente se contacta con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre el servicio que ofrece. Es en ese encuentro lo que convierte a ese momento en una experiencia positiva o negativa.
- **Determinar las necesidades del cliente:** el modelo del valor al cliente identifica los factores críticos que impulsan los deseos y necesidades del cliente; es decir, lo que este pretende obtener de la experiencia total del servicio.
- **Desarrollar una estrategia del servicio:** “el paquete de valor del cliente es una combinación de hechos tangibles e intangibles, experiencias y resultados destinados a obtener la aprobación del cliente.” (14:29)
- **Valor agregado:** cuando se trata de servicios, el elemento de calidad cambia profundamente. “La calidad no está en un producto tangible, sino en la reacción del cliente ante una experiencia, la esencia del valor total entregado depende del estado emocional fruto de la experiencia.” (14:29)

1.4 Diferencia entre servicio y servicio al cliente

La diferencia entre servicio y servicio al cliente, consiste en la actividad personalizada que se le proporciona al cliente; mientras, que el servicio es una actividad que puede ofrecerse a las personas para satisfacer sus necesidades. El servicio al cliente, son todas las actividades que unen a una organización con sus clientes y que, en conjunto originan una relación y proporcionan soporte al producto o servicio central.

1.5 Estrategia

Se define estrategia como el conjunto de acciones que han sido planificadas sistemáticamente en el tiempo de su ejecución para dar cumplimiento a un fin o misión determinada.

1.6 Estrategia de servicio al cliente

Estrategia de servicio es el conjunto de acciones diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes de forma eficiente, con el propósito de cumplir o superar sus expectativas, generando un valor agregado a los productos o servicios centrales.

1.7 Imagen institucional

“Es la manera en que un individuo o grupo percibe o ve una organización.” (16:545) La imagen institucional o corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento, por esto las empresas, incluyendo a las municipalidades deben prestar especial atención a la imagen que proyectan.

1.7.1 Generación de una imagen en la mente del consumidor

Es el proceso de formar percepciones, ideas, asociaciones e impresiones, reales o psicológicas, en el público respecto de una marca determinada y por extensión, a los productos o servicios que ofrece.

La imagen de marca se configura a partir de una serie de fuentes de información, los cuales son: el envase, el precio, la distribución y todas aquellas acciones de comunicación acerca del producto; así, como las experiencias pasadas o actuales con la misma. El mensaje transmitido representa al producto, el cual es de naturaleza material y la marca es simbólica; razón por la cual, la imagen de la marca se desvincula del producto, y tiene la capacidad de proyectarse en otros productos que son sus extensiones.

1.8 Gerencia del servicio

La gerencia del servicio “es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.” (1:19)

La filosofía de gerencia del servicio propone que en las empresas, los empleados deben desempeñar un papel que asegure que las expectativas superen las percepciones del cliente, a la vez busca crear una cultura de servicio.

1.9 Cultura de servicio

“Se define como una cultura en la que existe aprecio por el buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos, así como a los finales o clientes externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos.” (22:379)

Para contar con una cultura de servicio, las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos a los clientes y al servicio.

1.10 Motivación de personal

La motivación, se refiere a factores internos que incitan a una acción para dirigir y mantener la conducta adecuada en cada colaborador para realizar las actividades de la municipalidad.

Motivar a los empleados, es un elemento fundamental para el éxito en el servicio y atención de los vecinos del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; debido a que, permitirá la consecución y logro de objetivos de la institución.

Es importante reconocer el correcto desempeño, resultados o logros obtenidos de cada colaborador para que se involucre y comprometa con los objetivos municipales.

1.11 Capacitación de personal

Es un proceso educativo, que se proporciona e imparte a los colaboradores a corto plazo, con el propósito de adquirir conocimientos, habilidades y destrezas enfocadas a la eficiencia para el logro de objetivos.

Específicamente, la capacitación permite perfeccionar las tareas que realiza el colaborador en el puesto de trabajo. Asimismo, está enfocada a las necesidades de la empresa o institución por medio de un proceso estructurado, con objetivos definidos.

Las necesidades de capacitación surgen al momento de existir diferencias entre lo que la persona debe saber para desempeñar una tarea y lo que realmente

sabe. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

1.12 Evaluación del desempeño

Es un instrumento que las empresas e instituciones utilizan para comprobar el grado de cumplimiento de competencias y objetivos tanto individuales como organizacionales. A la vez, determina la existencia de problemas de integración de un empleado e identifica tipos de insuficiencia del colaborador evaluado, las capacidades, características, fortalezas, debilidades y detección de necesidades de capacitación.

Evaluar el desempeño de los colaboradores, es un aspecto esencial en la gestión de recursos humanos; debido a que, permitirá a la Municipalidad obtener información para la toma de decisiones en acciones correctivas o de motivación al personal.

1.13 Municipalidad

“Es el ente del Estado responsable del gobierno del municipio, es una institución autónoma; es decir, no depende del gobierno central. Se encarga de realizar y administrar los servicios que necesita una ciudad o un pueblo.” (19:s.p)

1.13.1 Código Municipal (Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala)

“Este código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en este código y el contenido de las

competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que estas regulen.” (7:182)

1.13.2 Código Tributario (Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala)

Código que contiene normas de derecho público y que rigen las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales.

1.13.2.1 Tributos

“Son las prestaciones comúnmente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.” (9:5) Las distintas clases de tributos se detallan a continuación.

- **Impuesto:** clase de tributo que tiene como hecho generador, una actividad estatal general que no tiene relación concretamente con el contribuyente.
- **Arbitrio:** es el impuesto que se decreta por ley a favor de una o varias municipalidades.
- **Contribución especial:** “tributo que tiene como determinante del hecho generador, beneficios directos para el contribuyente, derivados de la realización de obras públicas o de servicios estatales.” (9:5)
- **Contribución especial por mejoras:** es aquella “establecida para costear la obra pública que produce una plusvalía inmobiliaria y tiene como límite para su recaudación, el gasto total realizado y como límite individual para el contribuyente, el incremento de valor del inmueble beneficiado.” (9:5)

1.13.3 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- (Decreto Legislativo 1132)

Ley que regula la relación con las municipalidades y se encarga de la gestión de políticas y estrategias del sector agua potable y saneamiento.

El Instituto de Fomento Municipal es una institución estatal, autónoma, descentralizada, con personería jurídica y con patrimonio propio para el cumplimiento de sus fines. Está destinada a apoyar a las municipalidades de la República en la promoción de su desarrollo mediante la prestación de servicios directos y el otorgamiento de asistencia técnica y financiera en la formulación de presupuestos anuales y modernización de sistemas de contabilidad, auditoría y administración financiera.

1.13.4 Asociación Nacional de Municipalidades –ANAM-

Institución creada para promover la defensa y el fortalecimiento de la autonomía municipal, así como asistir a las municipalidades para la resolución de problemas, promoción de acción para el impulso y desarrollo de la gestión.

Promueve la participación de agencias nacionales e internacionales que impulsan el mejoramiento de gobiernos locales. Esta apoyará, brindará asistencia y coordinará con el Instituto de Fomento Municipal para el seguimiento y ejecución del plan concertado de desarrollo municipal.

1.13.5 Organización del gobierno municipal

“El gobierno municipal será ejercido por un concejo el cual se integra con el alcalde, los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos.” (7:87)

La organización del gobierno municipal se detalla a continuación.

- **Concejo municipal:** es el órgano colegiado superior de deliberación y de la decisión de los asuntos cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones. Tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al concejo municipal, el cual es el responsable de ejercer la autonomía del municipio.
- **Alcalde municipal:** funcionario electo de forma popular y directa, que representa a la municipalidad y al municipio, es el personero legal del municipio, miembro del Concejo de Desarrollo Departamental y presidente del Concejo Municipal de Desarrollo. “Es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes y proyectos autorizados por el Concejo municipal.” (7:184)
- **Síndicos:** de acuerdo con lo establecido en la Ley Electoral y de Partidos Políticos, la cantidad de síndicos que integran la corporación municipal depende del número de habitantes del municipio. Estos son los encargados de velar por la integridad del patrimonio municipal, adicionalmente, vela por lo que constituye la hacienda municipal, como parte de las comisiones de finanzas y de probidad del concejo.
- **Concejales:** son elegidos a través del sistema de representación proporcional de minorías. Bajo este método, los resultados electorales se consignarán en pliego que contendrá un renglón por cada planilla participante y varias columnas. En la primera columna se anotará a cada planilla el número de votos válidos que obtuvo; en la segunda, ese mismo número dividido entre dos; en la tercera, dividido entre tres y así sucesivamente conforme sea necesario para los efectos de adjudicación.

1.13.6 Mecanismos de transferencias financieras a las municipalidades

“El Organismo Ejecutivo incluirá anualmente en el Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, un diez por ciento del mismo para las municipalidades del país. Este deberá ser distribuido en la forma en que la ley determine y destinado por lo menos en un noventa por ciento para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejoren la calidad de vida de los habitantes. El diez por ciento restante podrá utilizarse para financiar gastos de funcionamiento.” (7:87)

1.13.7 Funciones de las municipalidades

Las funciones de las municipalidades son la planificación, el control y la evaluación del desarrollo y crecimiento de su territorio. Además, prestan especial atención a los aspectos sociales y contribuyen a mejorar la calidad de vida de los vecinos.

1.13.8 Ley de Servicio Municipal (Decreto 1-87)

“Las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de las municipalidades, se normarán por la Ley de Servicio Municipal.” (7:88)

1.14 Mercadotecnia en las municipalidades

Es un proceso continuo de desarrollo y comercialización del municipio. Su aplicación es fundamental para establecer un contacto permanente con los clientes (vecinos), reconocer necesidades y deseos de los habitantes, generar un programa de información que comunique los objetivos de la organización y evaluar la efectividad de los servicios entregados. Con ello, se logrará que los

servicios ofrecidos sean utilizados por los vecinos, que exista una imagen positiva de la organización y que los habitantes estén satisfechos con los servicios recibidos.

Los niveles de expectativas que sostienen los clientes se describen a continuación.

- **Servicio deseado:** “es el nivel de servicio que el cliente espera recibir, el nivel de desempeño anhelado. El servicio es una mezcla de lo que el cliente cree que puede ser y debería ser.” (23:76)
- **Servicio adecuado:** “representa la expectativa mínima tolerable; es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios.” (22:64) A la diferencia que existe entre el servicio deseado y el nivel de servicio adecuado se le denomina zona de tolerancia. Esta es el grado en el que los clientes reconocen y desean aceptar la variación entre proveedores, es el intervalo dentro del cual los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio. (Véase figura 5)

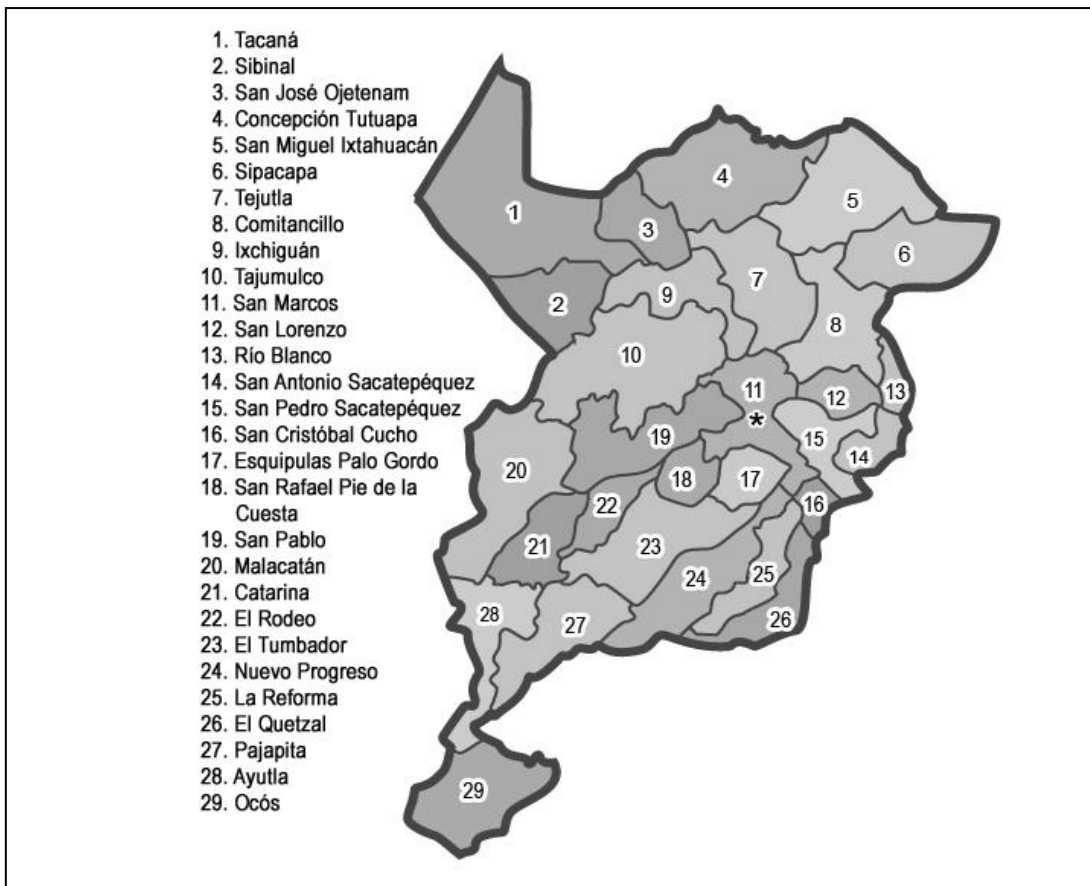
Si el servicio se ubica abajo del área del servicio adecuado, los vecinos de la municipalidad podrían sentir frustración o insatisfacción; por el contrario, si el desempeño del servicio se encuentra fuera de la zona de tolerancia, en la parte superior los vecinos estarán satisfechos.

1.15 Municipio de San Pedro Sacatepéquez

El origen del apellido Sacatepéquez, es debido a la impresión que tuvieron los españoles al observar las alturas y valles de ésta tierra verde. Etimológicamente Sacatepéquez proviene de las voces Sacat que significa hierba y Tepet significa

cerro. También, le llamaban Quetzalí que quiere decir Valle de la Esmeralda, debido a la situación geográfica y el verdor de sus montañas.

Figura 6
Mapa del departamento de San Marcos



Fuente: <http://www.zonu.com/detail/2011-11-22-14970/Municipios-de-San-Marcos.htm>

1.15.1 Datos históricos

En la época precolombina, la población de San Pedro Sacatepéquez estaba constituida por parte de la etnia MAM. Los habitantes de esta región, en ese

entonces se denominaban QUETZALÍ, vivían en núcleos alrededor de los campos de cultivo.

“San Pedro Sacatepéquez fue fundado por un grupo de españoles comandado por el capitán Juan de León y Cardona, quien había sido comisionado por el alguacil mayor Jorge de Alvarado para proseguir con la conquista de territorios para la corona española al capitán Juan de León y Cardona lo acompañaba su hermano Andrés, así como Cristóbal Mateo de Maldonado, Bernardino y Fernando Rodríguez, Gabriel Aldana, Crescencio Estrada, Cristóbal de Sánchez, Gabriel Mazariegos, Nicolás de Rodríguez, Domingo de Orné, Gregorio de González, Sebastián Barrios y otros.” (11:25)

El pueblo se formó cerca de los ríos, el cual, al inicio estaba conformado con trescientos vecinos para permitir la extensión, siendo el responsable el Cacique principal juntamente con el religioso o clérigo.

En marzo de 1791 el pueblo fue azotado por un movimiento telúrico, seguido por el movimiento telúrico de abril de 1902; ambos terremotos destruyeron la Parroquia y el Palacio Municipal.

A partir del 23 de octubre de 1897, San Pedro Sacatepéquez pasó a ser la cabecera del departamento de San Marcos, pero por acuerdo del 16 de febrero de 1898 lo volvió a ser San Marcos. El 3 de diciembre de 1926 se elevó la cabecera al rango de ciudad. Estuvo unida la población a la de San Marcos, formando el municipio de La Unión San Marcos desde el 16 de diciembre de 1935, año en que se declaró de utilidad y necesidad pública, habiéndose inaugurado el 14 de febrero de 1942. El municipio se suprimió y San Pedro Sacatepéquez San Marcos fueron establecidos por acuerdo gubernativo del 20 de julio del año de 1945.

1.15.2 Aspectos socioeconómicos

Para el año 2010, el ingreso económico mensual promedio en el área urbana del municipio oscilaba entre Q800.00 a Q9,000.00, esto dependía del trabajo que realizaba y la profesión. Para las personas de comunidades aledañas a la cabecera de San Pedro Sacatepéquez el ingreso estaba entre Q300.00 a Q1,200.00 mensuales; y para las comunidades más lejanas el ingreso oscilaba en Q300.00 a Q400.00, esto a causa de la naturaleza de los trabajos realizados y las remuneraciones.

La población económicamente activa para el municipio, con relación a la cantidad de habitantes aptos para desarrollar actividades productivas es de 39.87%, lo que da como resultado que el restante sea considerada económicamente inactiva, esto según datos del XI Censo de Población y VI de habitación de 2002 del Instituto Nacional de Estadística, en base a 47,980 habitantes.

“La agricultura es la principal actividad productiva del municipio con un 34.54%, dicha actividad genera fuentes de trabajo a nivel familiar y contratación de jornaleros principalmente, en su orden le sigue con un 17.11% las actividades de comercio por mayor y menor, restaurantes y hoteles y la actividad de la industria manufacturera textil y alimenticia en un tercer lugar con un 16.91%.” (11:77)

a) Desarrollo productivo

El sector económico productivo del municipio se divide en actividades de: comercio, industria, artesanía y agricultura. La productividad y comercialización de productos se enfrenta a diversos obstáculos para su efectiva consecución, entre los que destacan:

- **Producción agrícola:** la agricultura es fuente de trabajo y de ingresos económicos para los habitantes del territorio. Los principales cultivos son: maíz, frijol, aguacates, papa, verduras y frutas diversas, café, entre otros.
- **Producción pecuaria:** incluye la crianza de animales como gallinas, ganado vacuno, caprino, porcino y equino; la cual genera ingresos para el sostenimiento familiar al comercializarlo en el mercado local y representa una fuente de alimento familiar. Se comercializa con productos derivados del ganado vacuno: leche, huevos y quesos.
- **Actividad forestal:** un porcentaje de la producción forestal se utiliza para el consumo familiar, como por ejemplo: la leña, se utiliza para combustible para cocción de alimentos; la madera, para la construcción de viviendas; y una mínima parte de la leña y madera para la venta en comunidades vecinas. De los bosques se aprovecha la broza, la cual se transforma y se utiliza para abono orgánico en actividades agrícolas.
- **Turismo o ecoturismo:** el municipio de San Pedro Sacatepéquez, relacionado al turismo dispone de los siguientes atractivos:
 - Balneario Agua Tibia, administrado por la Municipalidad.
 - Balneario y cuevas La Castalia, ubicado en aldea Chim, el cual es de propiedad privada.
 - Sendero ecológico Parque Natural, propiedad de la Municipalidad.
 - Actividades religiosas y culturales para la feria titular de la cabecera municipal.
 - Actividades religiosas y costumbres de Semana Santa.
- **Industria:** las actividades industriales y semi industriales que reportan el municipio de San Pedro Sacatepéquez son las siguientes: aserraderos, blockeras, fábricas de muebles, panaderías, fábricas de tejidos de punto, fábrica

de pants y de ropa de vestir, embotelladora de agua pura, fábricas de estructuras metálicas, fábricas de zapatos, entre otras.

- **Agroindustrial:** las actividades de producción agroindustrial del municipio son: fábrica de medicina natural, embotelladora de agua purificada, granja de aves, lechería, elaboración de queso y procesamiento de pieles de bovino, entre otras.
- **Artesanías:** un porcentaje significativo de las empresas productivas del municipio, se dedican a la actividad industrial y artesanal. Se destacan en las actividades de textiles típicos, sastrería, carpintería, hojalatería, tintorerías, alfarerías, ebanisterías, tejeduría de punto, estructuras metálicas y otras.
- **Sistemas de comercialización:** los principales productos que se comercializan en el municipio según las actividades son: agrícolas, pecuarias, forestales, artesanías e industriales. (Véase tabla 1)

Tabla 1

Principales productos comerciales por actividad en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Agrícolas	Pecuarias	Forestales	Artesanías	Industriales
-Maíz -Frijol -Papa -Haba -Hortalizas -Entre otras	-Carne de pollo -Carne de res -Gallinas -Leche -Queso -Crema -Miel -Entre otras	-Leña -Madera	-Güipiles -Cortes -Fajas -Textiles -Trajes de hombre y de mujer -Camas Roperos -Entre otras	-Block -Ventanales -Puertas metálicas -Pan -Zapatos -Ropa Entre otras

Fuente: elaboración propia, con base en: Consejo Municipal de Desarrollo. Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, Guatemala. Año 2010. Plan de Desarrollo San Pedro Sacatepéquez San Marcos 2011-2025. p .88.

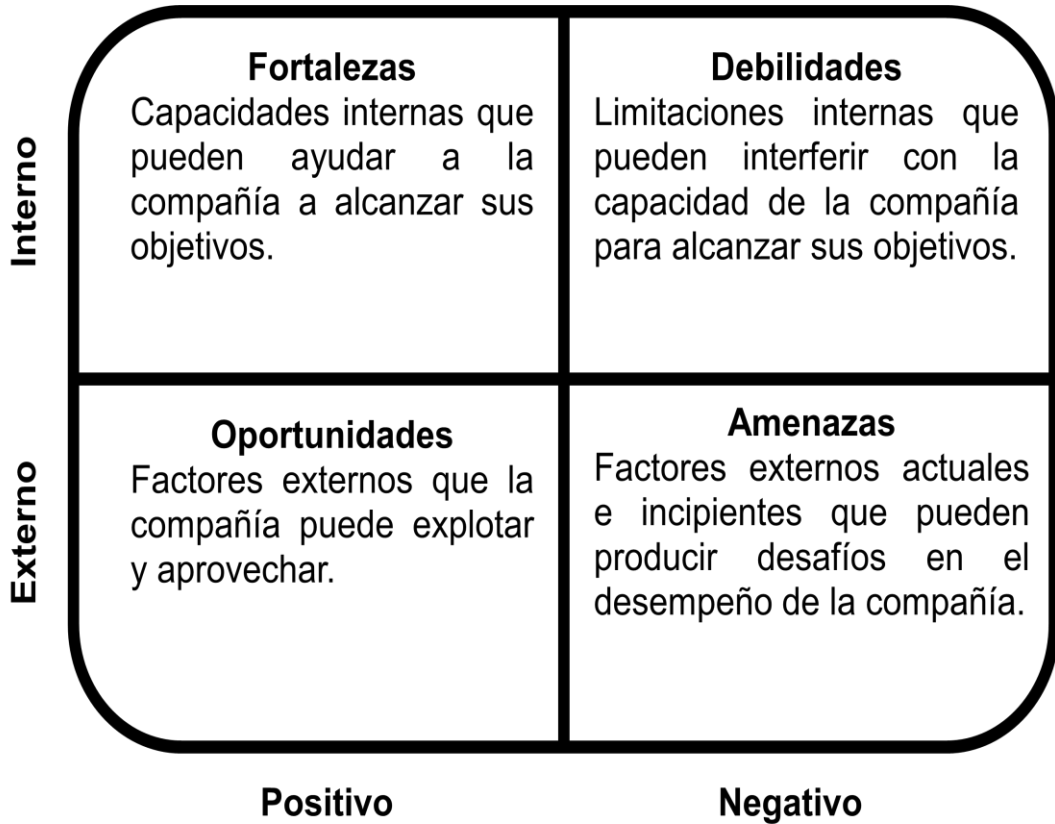
1.16 Análisis FODA

Es un diagnóstico que se realiza para conocer los elementos internos y externos de una empresa para la toma de decisiones adecuadas a la problemática encontrada. Consiste en analizar las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (amenazas y oportunidades) que benefician o afectan a la institución, para aprovechar aquellas que benefician y mejorar o cambiar aquellas que perjudican.

Para maximizar recursos dentro una organización, luego de haber analizado las condiciones internas y externas, es necesario utilizar una herramienta práctica, objetiva y viable conocida como matriz FODA. En esta se establecen, para luego desarrollar, estrategias FO (maxi-maxi) para maximizar las fortalezas y oportunidades; estrategias DO (mini-maxi) que buscan minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades; estrategias FA (maxi-mini) cuyo propósito es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas; y por último las estrategias DA (mini-mini) que buscan minimizar las debilidades y amenazas. (Véase figura 7)

En las municipalidades es necesario realizar un análisis y una matriz FODA para estar conscientes de todos los recursos que se pueden aprovechar y optimizar, y de los riesgos o elementos negativos que pueden afectar el adecuado funcionamiento de las mismas.

Figura 7
Análisis FODA



Fuente: elaboración propia, con base en: Kotler y Gary Armstrong. "Fundamentos de marketing". 8a. ed. Página 54.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS

A pesar de los múltiples esfuerzos de la actual administración municipal, esta no ha logrado desarrollar estrategias de servicio que cumplan con las expectativas de la población, por lo que se realizó un diagnóstico con el propósito de mostrar la situación de la institución con relación a las percepciones de los clientes internos y externos.

Asimismo, se expone la problemática que afecta a la institución y se identifican las causas de las deficiencias en la atención; lo cual, considerando el análisis FODA, permitirá con base en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, obtener información confiable e importante para la toma de decisiones.

La información que se puntualiza en el presente diagnóstico es de suma importancia para el desarrollo de las estrategias de servicio al cliente que le permitan a la actual administración mejorar la atención y proyectar adecuadamente su preocupación por atender los requerimientos de los usuarios, proporcionando alternativas de solución factibles a través de procesos definidos y personal calificado dispuesto a brindar cada vez un mejor servicio en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; que en lo sucesivo podrá denominarse indistintamente como la Municipalidad.

2.1 Metodología, técnicas e instrumentos de la investigación

A continuación se presenta el desarrollo de la investigación realizada en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, para lo cual se consideró los sujetos de investigación, tamaño de la muestra,

proceso e instrumentos para la recopilación de información. Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva.

La utilización del método deductivo-inductivo, permitió la comprobación de las hipótesis para inferir la necesidad de la implementación de estrategias efectivas de servicio al cliente para mejorar la atención a la población en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos.

Las técnicas implementadas para la recopilación de información fueron la observación directa e indirecta, entrevistas, encuestas y la investigación bibliográfica.

Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios, guías, cuadros de vaciado de información y fichas bibliográficas y de estudio.

2.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo al enfoque, la presente investigación es de tipo descriptiva, pues su finalidad es exponer de forma real las percepciones de los clientes internos y externos, respecto a la atención que brinda actualmente la Municipalidad.

El proceso de este tipo de investigación está conformado por la recopilación, clasificación, tabulación, presentación, análisis e interpretación de los resultados.

De igual forma se recopiló información cuantitativa, con el propósito de realizar el respectivo análisis estadístico de las opiniones de los referidos clientes.

2.1.2 Sujetos de investigación

En la presente investigación se obtuvo información importante de las autoridades municipales, clientes internos y externos.

2.1.3 Tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra de la población unidad de análisis y que esta fuese representativa se aplicaron criterios y técnicas estadísticas acordes al proceso de investigación.

En el caso de las encuestas para los clientes internos, se utilizó el censo debido a que en la Municipalidad laboran 50 personas del área administrativa incluidos los miembros del concejo municipal, de las cuales 30 realizan sus actividades y funciones dentro de las instalaciones y 20 fuera de las mismas. Además, de 30 personas que ejecutan actividades relacionadas con el ordenamiento vial, entrevistando así al 100% de los colaboradores.

Por otra parte, para el cálculo general de la muestra de los clientes externos se consideró a las personas mayores de 18 años que residan en el municipio.

a) Clientes internos

Para la realización de las encuestas a los clientes internos, como ya se mencionó, se consideró al total de los trabajadores municipales que tienen relación directa con los vecinos en la prestación de los servicios. De los 80, sin embargo por encontrarse asignados a otras actividades solo fue posible encuestar a 73 incluidos 4 miembros del concejo municipal. (Véase anexo 1 y 2)

b) Clientes externos

Para los clientes externos se aplicó el muestreo probabilístico, con la variable de selección aleatoria simple, teniendo en consideración que no existe una opinión o juicio del investigador y que todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, esto con la finalidad de evitar sesgo en la información recopilada. (Véase anexo 3)

Para estimar la población mayor de 18 años del municipio de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, se tomó como base la población por grupos etáreos de 18-80 y más años de edad proyectada por el Instituto Nacional de Estadística -INE- para el año 2010 y se aplicó la tasa de crecimiento poblacional del 2.5% anual establecida por el INE según el censo del año 2002. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1

Proyección de población mayor de 18 años para el 2014

Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
-----	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
-----	755.025	773.900	793.248	813.079
30201	30956.025	31729.925	32523.173	33336.252

Fuente: elaboración propia, con base en: INE, Censos Nacionales XI de población y VI de habitación de 2002.

• **Fórmula para el cálculo de la muestra (cliente externo)**

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

En donde:

N = Tamaño de la población

Z = 1.96 (número de unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal, para una confianza del 95%)

P = Proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia). Por no existir estudios anteriores para usar de referencia, se utilizará 50%

Q = Complemento de la proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia). Por no existir estudios anteriores para usar de referencia, se utilizará 50%

E = Límite de error de 0.05 para una confianza del 95%

Datos para el cálculo de la muestra

N = 33,337 habitantes mayores de 18 años en San Pedro Sacatepéquez, San Marcos para el año 2014

$$n = ?$$

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$E = 0.05$$

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{33,337 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (33,337 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{33,337 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{(0.0025 * 33,337) + (3.8416 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{32,016.854}{83.3425 + 0.9604}$$

$$n = \frac{32,016.854}{84.3029}$$

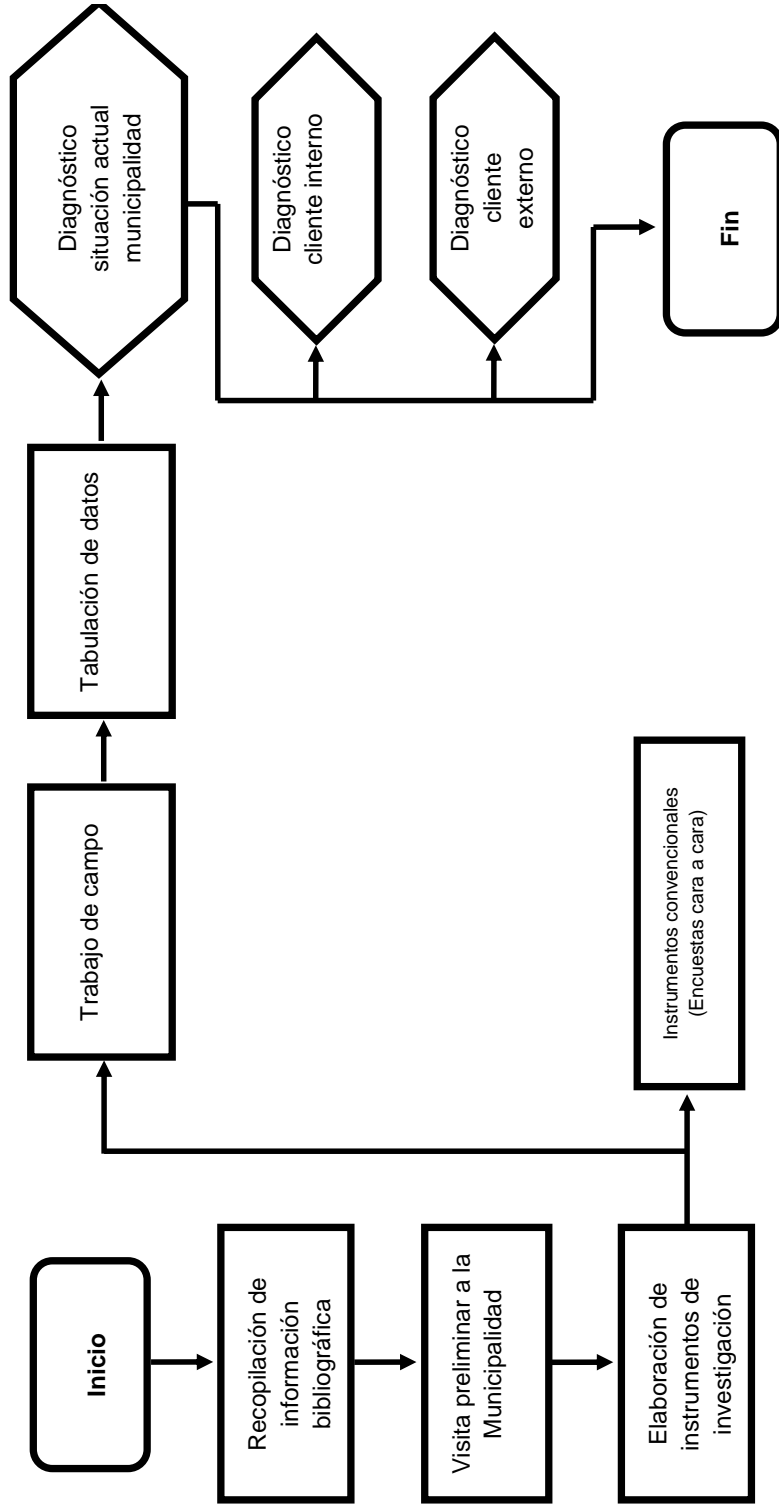
$$n = 379.7835$$

n = 380 personas mayores de 18 años que vivan en el municipio.

Nota: Las 380 personas fueron encuestadas de forma presencial con el apoyo de personal de la Municipalidad, logrando encuestar un total de 385 personas.

Figura 8

Diagrama de recopilación de información, para la elaboración del diagnóstico de la situación actual con relación a las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la atención a la población en la municipalidad de san Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos



Fuente: elaboración propia, noviembre 2014.

2.2 Situación actual de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

A continuación, se describen los hallazgos identificados mediante el diagnóstico efectuado en la Municipalidad, tanto en aspectos históricos como actuales. La información se obtuvo por medio de consultas y entrevistas a las autoridades municipales.

2.2.1 Antecedentes

San Pedro Sacatepéquez fue fundado en el año 1533 por un grupo de españoles comandados por el capitán Juan de León y Cardona, quien fuera comisionado por el alguacil mayor Jorge de Alvarado, para proseguir con la conquista de territorios para la corona española, antes de la creación de la cabecera departamental de San Marcos.

El municipio de San Pedro Sacatepéquez estuvo unido a la población de San Marcos, formando el municipio de La Unión San Marcos, dicho municipio se suprimió; y San Pedro Sacatepéquez y San Marcos fueron restablecidos por el acuerdo gubernativo del 20 de julio de 1945.

La municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, como entidad gubernamental oferente de diferentes servicios, se encuentra comprometida con el desarrollo integral de la población.

Para lo cual la actual administración cuenta con un plan que contempla cuatro ejes principales que son: 1)-Sociedad sana, educada e incluyente; 2)-Sostenibilidad ambiental; 3)-Fortalecimiento de la actividad económica; y 4)-Fortalecimiento institucional y participación ciudadana con equidad de género.

Por lo que atendiendo a este último eje establecido con el objetivo de lograr la construcción de una gestión municipal eficiente, moderna y fuerte mediante el

fortalecimiento de la organización comunitaria y capacitación constante de los empleados municipales, para que puedan brindar un mejor servicio a la población; la actual administración ha desarrollado algunas estrategias con este propósito sin embargo no ha logrado su cumplimiento, cabe mencionar que en las administraciones pasadas no se había desarrollado el énfasis por mejorar la atención a los vecinos.

2.2.2 Estructura organizacional

En el artículo 9 del Código municipal se establece que el concejo municipal está integrado por el alcalde municipal (máxima autoridad y representante de esta y del Municipio), Síndicos (I y II), concejales (I, II, III, IV, V, VI y VII) y el Secretario municipal.

La estructura de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez está constituida por el Concejo Municipal, Alcaldía Municipal y 10 dependencias, dicha estructura puede observarse de forma gráfica en el organigrama institucional. (Véase figura 9)

2.2.3 Imagen corporativa

La Municipalidad cuenta con un escudo municipal que la identifica. Este fue proporcionado por la secretaría del alcalde municipal. (Véase figura 10)

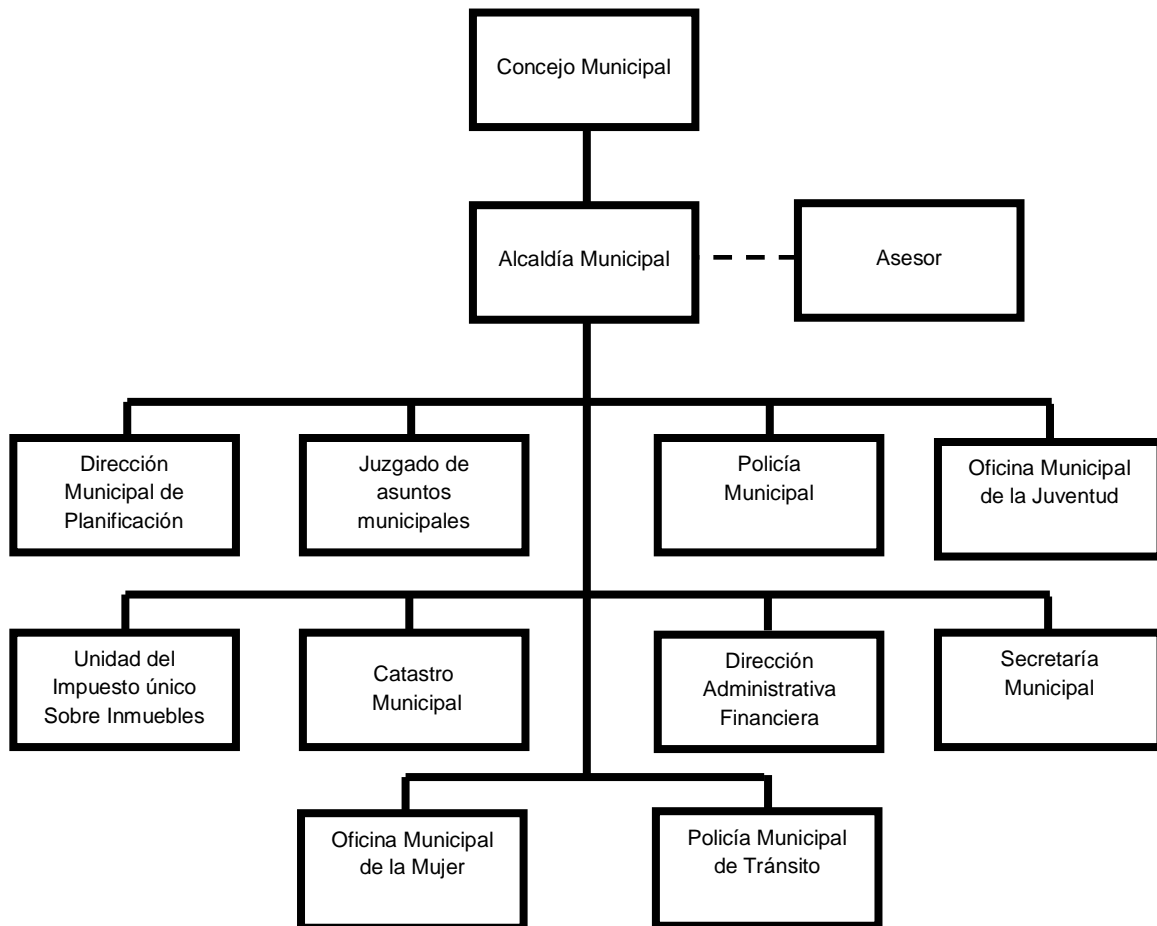
De igual forma junto al escudo se incluye un eslogan del cual no se cuenta con fecha de establecimiento; sin embargo hace énfasis en los objetivos trazados por la actual administración.

2.2.4 Misión

“Somos una institución de derecho público, autónoma y comprometida con el desarrollo integral del municipio a través de la ejecución de políticas públicas,

planes, programas y proyectos de manera oportuna, con responsabilidad, compromiso, transparencia, honestidad, equidad e inclusión social para satisfacer las necesidades de la población urbana y rural del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos”.

Figura 9
Organigrama Funcional de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez,
San Marcos



Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; noviembre 2014.

2.2.5 Visión

Ser una municipalidad moderna y humana que brinda servicios de calidad con equidad social, promotora de la identidad local, con desarrollo económico urbano y rural garantizando la sustentabilidad ambiental, a través del trabajo eficaz y eficiente de su personal alcanzando el desarrollo integral; constituyéndose en un municipio modelo reconocido a nivel nacional e internacional.

2.2.6 Objetivos

- Propiciar acciones que garanticen a la población el acceso a servicios de salud, educación, seguridad ciudadana, y servicios básicos de calidad buscando el desarrollo integral del municipio.
- Promover el manejo sostenible de los recursos naturales para minimizar el riesgo y conservación del medio ambiente, para que la población tenga derecho a un ambiente sano: bosques, ríos, tratamiento de basura y aire limpio.
- Fortalecer las actividades comerciales, industriales, artesanales, agropecuarias, turísticas y de servicios con una perspectiva empresarial y de competitividad para mejorar el nivel socioeconómico de los habitantes de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.
- Ejecutar y promover un sistema de ordenamiento territorial del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; mediante la participación democrática de los diferentes actores sociales, para su apropiación y puesta en marca, que permitan un desarrollo ordenado y equitativo del territorio en la búsqueda de la sustentabilidad ambiental y mejora de la calidad de vida de la población urbana y del área rural.

- Mejorar la capacidad financiera y administrativa de la Municipalidad para contribuir al fortalecimiento y desarrollo interno e incidir en la mejora del servicio hacia la población del municipio, así como, fortalecer la organización comunitaria y otras instancias de participación de la sociedad civil con equidad, dotándolas de las herramientas teórico-metodológicas que mejoren su capacidad de gestión.

Figura 10

Escudo actual de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; noviembre 2014.

2.2.7 Servicios que ofrece la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

El Código Municipal establece en su artículo 73 inciso a, que los servicios públicos municipales serán prestados y administrados por la Municipalidad y sus

dependencias administrativas. Los servicios que presta actualmente la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos son: (Véase tabla 2)

Tabla 2
Servicios que presta actualmente la municipalidad de San Pedro
Sacatepéquez, San Marcos

No.	Servicio	Función principal
1	Juzgado de asuntos municipales	En él se conocen, resuelven y sancionan aquellos casos en los que se afecte el ornato de la ciudad o se infrinjan reglamentos municipales
2	Unidad del Impuesto único Sobre Inmuebles	En dicha dependencia se realizan las inscripciones de bienes inmuebles localizados dentro de la jurisdicción municipal, para la obtención de la matrícula fiscal
3	Dirección Administrativa Financiera Municipal (DAFIM)	Encargada de velar por la recaudación tributaria de los diferentes impuestos, tasas o arbitrios que por imperativo legal le corresponde a la población hacer efectiva ante las municipalidades
4	Secretaría Municipal	Oficina en la que se inician y desarrollan la mayor parte de actividades relacionadas con la gestión municipal, de ella emanan las directrices y ordenes que deben ejecutarse en las diferentes dependencias y unidades
5	Oficina Municipal de la Mujer (OMM)	Espacio institucionalizado para fortalecer a los grupos organizados de mujeres e individuales a fin de que las mismas participen en espacios sociales, económicos, y políticos con libertad
6	Catastro Municipal	Unidad encargada de la recopilación de datos a través de censo o medición, para la correcta identificación física y jurídica de los predios que conforman el municipio
7	Dirección Municipal de Planificación (DMP)	Encargada del cumplimiento de las disposiciones de urbanismo de acuerdo al reglamento de construcción vigente, otorgando lineamientos y licencias para edificaciones
8	Policía Municipal de Tránsito (PMT)	Realiza actividades encaminadas al logro del ordenamiento vehicular en el municipio
9	Policía Municipal (PM)	Vela por la protección de los bienes y patrimonio de la Municipalidad
10	Oficina Municipal de la Juventud (OMJ)	Encargada del conjunto de programas, proyectos y actividades cuyo propósito es facilitar a los jóvenes las herramientas para el desarrollo de su potencial, encaminándolos al desarrollo de la comunidad

Fuente: elaboración con base a información obtenida en el trabajo de campo, noviembre 2014.

2.2.8 Instalaciones y áreas de atención a la población

El edificio municipal se encuentra ubicado frente al parque central del municipio de San Pedro Sacatepéquez, consta de dos plantas, en las que se distribuyen las diferentes dependencias. Actualmente solo la Dirección Administrativa Financiera Municipal, y el despacho del alcalde municipal se encuentran en áreas que fueron remodeladas y reconstruidas después del movimiento telúrico acaecido en noviembre del 2012, en las demás dependencias no se cuenta con un espacio lo suficientemente, limpio, ordenado, amplio o cómodo para atender a los vecinos. Según manifestaron las autoridades municipales en las entrevistas realizadas, se encuentra en proceso la aprobación del proyecto para la construcción del nuevo edificio municipal, el cual esperan este construido a finales del año 2016 y cumpla con las necesidades de operación y las expectativas de servicio de la población del municipio.

2.3 Análisis del macroentorno y microentorno

A continuación se presenta un análisis del macro y micro entorno de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos.

2.3.1 Macroentorno

Las variables del macroentorno que forman las oportunidades o amenazas para la Municipalidad y que intervienen en la forma de operar de la misma son: entorno demográfico, económico, natural, tecnológico, político y cultural.

2.3.1.1 Entorno demográfico

El municipio de San Pedro Sacatepéquez pertenece al departamento de San Marcos, su extensión territorial es de 253 kilómetros cuadrados ubicándose a

2,330 metros sobre el nivel del mar a solo 2 kilómetros de distancia de la cabecera departamental y 250 kilómetros de la ciudad capital, consta de las siguientes unidades territoriales, 1 ciudad, 17 aldeas, 40 caseríos y 54 cantones.

Según información del Instituto Nacional de Estadística INE, el municipio estimó una población de 67,075 personas con una relación 55.34 % de mujeres y 44.66 % hombres. De esta población el 45.2% se encuentra ubicada en el área urbana y el 54.8% en el área rural, esta es una característica peculiar por la cual Guatemala a diferencia de la mayoría de naciones latinoamericanas es un país predominantemente rural.

Con relación a la edad de la población el 54.97% se encuentra por debajo de los 20 años lo que representa un reto para las autoridades municipales con relación a la facilitación de los servicios de educación, salud, vivienda, recreación y otros.

2.3.1.2 Entorno económico

En lo que corresponde al entorno económico de la población cabe mencionar que de acuerdo a los Mapas de la situación de Guatemala del Informe Nacional de Desarrollo Humano de 2005; el municipio presenta problemas de pobreza y extrema pobreza, lo que significa que existen personas dentro del municipio que viven con menos de US\$ 1.00 al día.

Una investigación realizada por personal de la Dirección Municipal de Planificación indica que el fenómeno de migración es del 5% al 17% de la población quienes optan por viajar a la ciudad de Guatemala o al extranjero en busca de mejores oportunidades que les permitan mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

El índice de desarrollo humano al compararlo con los índices del departamento se encuentra en la posición número dos con 0.714 de un total de 29 municipios,

si bien puede considerarse un índice aceptable aún existen necesidades básicas como la vivienda, servicio de agua potable, educación; que necesitan mejorar en calidad y cantidad.

2.3.1.3 Entorno natural

El municipio cuenta con recursos naturales renovables y no renovables los cuales se han reducido por el crecimiento poblacional y la demanda de los mismos.

El uso actual y potencial de los suelos en el municipio se encuentra enfocado a una agricultura de granos básicos, por lo que en su mayoría la tierra se destina a la producción de maíz en monocultivo o bien en conjunto con frijol y haba, y una menor proporción se utiliza para el cultivo de hortalizas, trigo, avena, papa y cebada, esto permite anualmente cubrir un área aproximada de 2,328.12 hectáreas en el cultivo de granos básicos.

San Pedro Sacatepéquez posee dos bosques municipales que tienen una extensión de 285.26 hectáreas, su composición son principalmente especies de ciprés común, pino colorado, pino triste, pinabete, en los cuales habitan diversas especies de la fauna.

De acuerdo a la clasificación del clima de Thornthwaite el municipio presenta un clima húmedo y semi frío, el cual aparte de ser agradable, es favorable para la salud de los habitantes; el municipio posee una franja de tierra cálida que colinda con las zonas costeras de San Marcos y Quetzaltenango, esto permite que la temperatura anual promedio sea de 12 grados Celsius con variaciones de 5 a 22.3 grados, y cuente con una precipitación pluvial promedio de 1,248.31 mm. El territorio municipal cuenta con 36 riachuelos, 7 quebradas y 25 ríos entre los cuales se encuentran las microcuencas del Naranjo, el Chol, Río Hondo y Palatza.

2.3.1.4 Entorno tecnológico

Los avances tecnológicos alrededor del mundo son cada día mayores, actualmente Guatemala está avanzando rápidamente en la implementación de tecnología para la prestación de los servicios.

La Municipalidad tiene la responsabilidad de promover la modernización tecnológica de los servicios que prestan según lo establece el código municipal en su artículo 68, inciso K.

Estos avances tecnológicos y su cobertura se encuentran al alcance de los vecinos del municipio, por medio de diferentes empresas que ofrecen la adquisición de equipo con facilidades acordes a las diferentes necesidades.

Dentro del municipio los vecinos pueden acceder fácilmente a los servicios tecnológicos como la telefonía celular, internet, televisión por cable, que son ofrecidos por las diferentes empresas establecidas en el país.

2.3.1.5 Entorno político-legal

Para regir las operaciones de la Municipalidad y que estas se desarrollen de manera adecuada es necesaria una base legal sobre la cual se fundamente la estructura y manera de ejercer la administración de los recursos, de los cuales se pueden citar los siguientes: Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 97; capítulo VII Régimen Municipal, artículos 253-262. Título VIII Disposiciones transitorias y finales, artículos 2, 5 y 9. Decreto número 12-2002 Código Municipal. Decreto número 1-87 Ley de servicio Municipal. Decreto legislativo 1132 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal –INFOM- dicha base legal permite reunir al conjunto de elementos, instituciones, sistemas administrativos y de gobierno municipal para definir la estructura orgánica que permita dirigir y orientar las relaciones entre Estado y sociedad.

Para fortalecer dicha estructura el gobierno municipal se apoya en las instituciones estatales, municipales, organizaciones gubernamentales, internacionales y privadas que brindan apoyo a la población con el propósito de facilitar el desarrollo social y económico.

En el municipio se cuenta con cobertura de algunas instituciones públicas entre las que se pueden mencionar: Ministerio de Educación, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Policía Nacional Civil, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Tribunal Supremo Electoral, Corte Suprema de Justicia (Juzgados 1ro. y 2do. de paz), Registro Nacional de las Personas, Coordinadora Nacional de Alfabetización, Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, Contraloría General de Cuentas, Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, Cuerpo de bomberos Municipales, Cuerpo de Bomberos Voluntarios, Cruz Roja Guatemalteca, Consejo Nacional de Áreas Protegidas, Instituto Nacional de Bosques, Secretaría Nacional de Planificación y Programación de la Presidencia.

Algo muy importante, es la coyuntura política bajo la que se está ejecutando la administración pública actual, lo que permite que la población se encuentre pendiente de los actos administrativos ejecutados por las entidades gubernamentales, cumpliendo de mejor forma su papel como fiscalizador de la labor del estado y sus entidades autónomas y semiautónomas; promoviendo las sanciones correspondientes a faltas y delitos que puedan cometerse.

La administración actual se encuentra en el ejercicio de su cuarto año de gestión municipal, quienes fueron electos democráticamente en las elecciones generales para el periodo de gobierno 2012-2015 y tienen la intención de buscar la reelección para el periodo 2016-2020.

2.3.1.6 Entorno cultural

La cultura del municipio está enriquecida por una serie de manifestaciones sociales, culturales y religiosas, que resaltan las celebraciones en los principales poblados que tienen como referente al santoral católico cristiano. Estas fiestas se caracterizan por la celebración a algunos santos patronales; actividades acompañadas de juegos pirotécnicos, venta de comida tradicional, juegos para niños y bailes de carácter popular. La fiesta titular de la cabecera municipal se celebra del 24 al 30 de junio, siendo el día principal el 29 en honor al Apóstol San Pedro.

En cuanto al idioma se habla el español; sin embargo, en algunas comunidades del área rural aún existen personas, especialmente ancianos y ancianas que hablan el idioma Mam. El municipio cuenta también con algunas atracciones turísticas como el balneario Agua Tibia, aguas termales La Castalia y el parque regional municipal.

La cultura de los habitantes del municipio podría dificultar en alguna manera la aplicación de procedimientos encaminados a mejorar la gestión municipal, pues los cambios drásticos no siempre son bien recibidos por los usuarios.

Es importante generar expectativas realistas y acordes a los factores culturales para que las percepciones del servicio sean positivas en la población, esto requiere de la simplificación de algunos procesos de atención, y el énfasis en las relaciones más que en las transacciones, para que los vecinos se sientan bien recibidos y atendidos por la municipalidad.

2.3.2 Microentorno

Las variables del microentorno que influyen en la manera de operar de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y que inciden en la

capacidad de la misma para atender las necesidades de los vecinos son: la Municipalidad misma, clientes, competencia, proveedores e intermediarios.

2.3.2.1 Clientes

Los clientes internos son todos los trabajadores municipales, para esta investigación se consideraron únicamente a los 80 trabajadores que tienen relación directa y constante con los vecinos, incluidos los integrantes del concejo municipal.

Los clientes externos son todos los habitantes del municipio que requieren los servicios que presta la Municipalidad; para la presente investigación como se ha mencionado, se consideró a las personas mayores de 18 años que vivan el municipio.

2.3.2.2 Competencia

Por ser autónoma la Municipalidad realiza un trabajo institucional único, razón por la cual no posee competencia directa ni indirecta.

2.3.2.3 Proveedores

La Municipalidad necesita adquirir distintos insumos, entre los cuales se pueden mencionar; mobiliario y equipo de oficina, útiles y enseres de limpieza, combustible, repuestos para los vehículos, comestibles, entre otros.

También, se requieren algunos materiales para la construcción de viviendas, muros perimetrales, áreas deportivas, puentes, instalación y mantenimiento de tubería para la red de agua potable, instalación y mantenimiento de la red de tendido eléctrico, mantenimiento de los edificios municipales, educativos, etc.

De igual forma adquiere servicios como mano de obra calificada para la realización de proyectos de las redes de servicios esenciales, transporte, imprenta, telefonía, estudios hidrológicos y de reforestación.

Es importante resaltar el artículo 94 del Código Municipal; en el cual, se indica que las municipalidades en coordinación con otras entidades públicas o privadas, deberán capacitar a su personal por lo menos una vez cada seis meses con el propósito de fortalecer la carrera administrativa. La Municipalidad ha desarrollado algunas capacitaciones encaminadas al mejoramiento de la atención a la población.

Toda adquisición de bienes y o servicios para la municipalidad deberá regirse por la legislación vigente que para tal caso establezca el gobierno central.

2.4 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno

A continuación se presentan los datos obtenidos de los clientes internos de la institución, con el propósito de conocer su situación actual.

2.4.1 Entrevista al alcalde y autoridades municipales

Con relación a las entrevistas realizadas a las autoridades municipales se logró obtener información del alcalde municipal, los dos síndicos y uno de los concejales, en donde se estableció lo siguiente:

2.4.1.1 Datos generales

A continuación, se describe información general que las autoridades municipales manifestaron con relación a la gestión municipal actual:

- Al momento de realizar el trabajo de campo la actual administración lleva dos años con diez meses en la gestión municipal.
- Las respuestas de las autoridades municipales presentaron concordancia entre sí y una relación lógica.
- Las autoridades municipales consideran que a pesar de haber mejorado la atención a los vecinos aún es necesario mejorar en algunos aspectos, según la opinión de algunos vecinos.
- Las cuatro personas entrevistadas manifestaron real interés en mejorar la atención que actualmente se presta a los vecinos.
- Consideran que a pesar de pertenecer a diferentes asociaciones políticas han logrado anteponer a las diferencias el interés por el desarrollo del municipio.

2.4.1.2 Organización

Referente a la organización, indicaron lo siguiente:

- La unidad de análisis cuenta con un manual de puestos y funciones municipales.
- La institución tiene establecidas la misión y la visión general.
- Se logró establecer que cuentan con un organigrama que representa de manera gráfica la estructura organizacional.
- La estructura bajo la cual se rigen es la que establece el Código Municipal.

2.4.1.3 Capacitación

Relacionado a la capacitación, mencionaron lo siguiente:

- Actualmente la Municipalidad sí le brinda capacitación al personal.
- Las capacitaciones se realizan de manera periódica ya sea trimestral o semestral.
- Algunos de los temas sobre los cuales se ha capacitado al personal son: discriminación racial, atención al público, relaciones humanas, liderazgo.
- No cuentan con un programa de capacitación establecido.
- Las capacitaciones han sido coordinadas con diferentes instituciones y son impartidas por personal ajeno a la Municipalidad.

2.4.1.4 Clima organizacional

Referente al clima organizacional, indicaron:

- Las autoridades consideran que existe un buen clima organizacional.
- Manifiestan que existen algunas diferencias en las actitudes del personal que permanecen desde la anterior administración.
- Algunos cambios implementados por la nueva administración han generado descontento en algunos de los colaboradores.

2.4.1.5 Motivación

Las autoridades municipales, indicaron sobre la motivación de los colaboradores lo que a continuación se detalla:

- Los miembros del concejo indicaron que sí se brinda motivación al personal por parte de la institución.

- Realizan actividades como excursiones, convivios y celebran el día del empleado municipal.
- Todos los entrevistados mencionaron que a inicios el año 2013 se realizó un ajuste en los salarios.
- La motivación del personal se realiza de acuerdo a los recursos con los que cuenta la Municipalidad

2.4.1.6 Información sobre servicios

A continuación se detalla la información sobre servicios que proporcionaron las autoridades municipales.

- Las autoridades manifestaron que los servicios que presta la Municipalidad son: energía eléctrica, agua potable, extracción de basura, administración de plazas y mercados, infraestructura, drenajes.
- De todos los servicios que presta la Municipalidad, los que poseen una mayor demanda son: agua potable y energía eléctrica.
- Actualmente la Municipalidad no cuenta con un departamento, unidad o persona encargada de servicio al cliente.
- Actualmente no cuentan con normas que les indique a los clientes internos los lineamientos para la atención al cliente externo.
- La actitud de servicio no es una característica presente en todos los clientes internos.
- Las instalaciones físicas actuales no son las más adecuadas para la prestación de algunos servicios; pues, carecen de mobiliario adecuado para brindar comodidad a los usuarios, tales como: sillas de espera.

- Los horarios de atención de la Municipalidad son bastante accesibles, ya que se atiende a los vecinos de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 Hrs. Y sábados de 8:00 a 13:00 Hrs.
- Las autoridades municipales se encuentran en la mejor disposición de realizar los cambios necesarios para mejorar la atención a los vecinos.

2.4.1.7 Imagen

Es importante determinar cuál es la percepción que actualmente tienen los usuarios acerca de la Municipalidad, por tal motivo, se hicieron algunas preguntas para establecer como consideran las autoridades que los vecinos perciben la atención que brinda la Municipalidad.

- Las autoridades manifestaron que desde su punto de vista los vecinos ven con buenos ojos las decisiones que la actual administración ha tomado con el propósito de mejorar la atención.
- El alcalde municipal manifiesta que a su criterio un 75% de la población califica como buena la atención un 10% la califican como mala y el 15% restante se encuentran en un nivel intermedio.
- Las quejas más comunes por parte de los vecinos son: la burocracia para la realización de trámites, lentitud en el servicio, personal atendiendo llamadas personales, comiendo o maquillándose mientras atienden.
- A la actual administración le interesa proyectar una imagen de servicio de calidad, rápido y no burocrático.

2.4.1.8 Medios de comunicación utilizados

La comunicación es un elemento importante para brindar atención de calidad, en virtud de lo cual se indago acerca de los medios utilizados por la Municipalidad para la trasmisión de información a los vecinos.

- La Municipalidad cuenta con una radio en la frecuencia modulada 94.9 en la cual se trasmite información sobre las actividades municipales.
- Se cuenta con un programa radial y televisivo llamado El Minuto Municipal, en el cual se comunican cortos informativos de las actividades de la Municipalidad, se transmite por 2 canales de televisión y 5 emisoras de radio local.
- La institución también, interactúa por medio de las redes sociales Facebook y Twitter, las cuales son administradas por un colaborador de la Municipalidad. Lo que se busca es tener mejor acercamiento con los vecinos que disponen y/o utilizan dichas redes sociales.
- Posee también una página en internet en la cual los vecinos pueden encontrar información importante sobre la Municipalidad como: programas, servicios, planificación, proyectos, así como material multimedia que muestra algunos de los proyectos ejecutados por la actual administración, la dirección del sitio es: <http://munishecana.gob.gt/>
- Actualmente la comunicación interna merece atención pues no cuentan con un sistema establecido que permita de manera periódica transmitir información a los clientes internos.

2.4.2 Encuesta al cliente interno (trabajadores de la municipalidad)

Se recolectó diversa información durante el trabajo de campo; misma que se detalla en las siguientes páginas, la cual está relacionada al cliente interno de la Municipalidad.

2.4.2.1 Datos generales

A continuación se muestran algunas características importantes de los clientes internos. (Véase cuadro 2)

En su mayoría los trabajadores de la Municipalidad se encuentran comprendidos entre los 18 y 35 años, tienen un nivel académico medio o superior.

Es importante mencionar que el mayor porcentaje de trabajadores tienen entre uno y cinco años de laborar en la Municipalidad.

Cuadro 2
Perfil de los clientes internos de la municipalidad de San Pedro
Sacatepéquez, San Marcos

Variable	Descripción	Porcentaje y frecuencia
Sexo	Femenino	36% (25)
	Masculino	64% (44)
Edad	18 a 25 años	28% (19)
	26 a 35 años	32% (22)
	36 a 45 años	20% (14)
	46 a más años	20% (14)
Estado civil	Soltero	28 % (19)
	Casado	61% (42)
	Divorciado	1% (1)
	Viudo	4% (3)
	Unido	6% (4)
Nivel escolar	Primaria	1% (1)
	Secundaria	4% (3)
	Diversificado	46% (31)
	Universitario	48% (33)
	No respondió	1% (1)
Tiempo de laborar en la Municipalidad	Menos de un año	15% (10)
	de 1 a 5 años	49% (34)
	de 5 a 10 años	7 % (5)
	Más de 10 años	25% (17)
	No respondió	4% (3)

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

2.4.2.2 Organización

En cuanto, a la organización de la Municipalidad; como se mencionó, cuentan con un organigrama que representa de forma gráfica la estructura de la misma. Se determinó, que las funciones se encuentran establecidas en un Manual de Puestos y Funciones aprobado según acta número 0001-2007 de la sesión pública ordinaria, celebrada por el concejo municipal de la ciudad de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos; el cuatro de enero del año dos mil siete.

El referido manual cumple con cada uno de los elementos necesarios para la correcta descripción de los puestos de trabajo, en los que se detallan: Identificación del puesto, naturaleza, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidad y especificaciones, esto permite que cada cliente interno realice y cumpla con las funciones para las cuales fue contratado.

a) Conocimiento de los aspectos generales inherentes al puesto

Después de establecer cuál es la situación organizacional se procedió a indagar acerca del conocimiento que tiene cada uno de los colaboradores de las áreas de trabajo a las que pertenecen y si conocen cuáles son sus funciones y atribuciones. (Véase cuadro 3)

Cuadro 3
Conocimiento de los trabajadores sobre el área en la que labora, cargo que desempeña, y funciones o atribuciones del puesto

Conocimiento sobre:	Sí conoce		No conoce	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Área en la que labora	64	93%	5	7%
Cargo que desempeña	49	71%	20	29%
Funciones o atribuciones	46	67%	23	33%

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

Con base en el cuadro anterior se estableció que en su mayoría conocen sobre sus funciones dentro de la organización, sin embargo, analizando las boletas, es necesario considerar que las respuestas negativas podrían estar influidas por el temor de dar a conocer la identidad del encuestado.

b) Conocimiento e identificación de los elementos principales de la planeación estratégica

Como parte importante para el desarrollo de las actividades de la Municipalidad se indagó acerca del conocimiento que cada colaborador tenía de los elementos principales de la planeación estratégica, una gran mayoría aseguró conocerlos, sin embargo, al solicitar que estos fueran descritos, solo 12 pudieron hacerlo. (Véase cuadro 4)

Cuadro 4
Conocimiento e identificación de la misión, visión y objetivos de la Municipalidad por parte de los clientes internos

Conoce	Sí conoce	No conoce	No respondió	Total
Misión	37	19	13	69
Visión	36	20	13	69
Objetivos	36	18	15	69

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

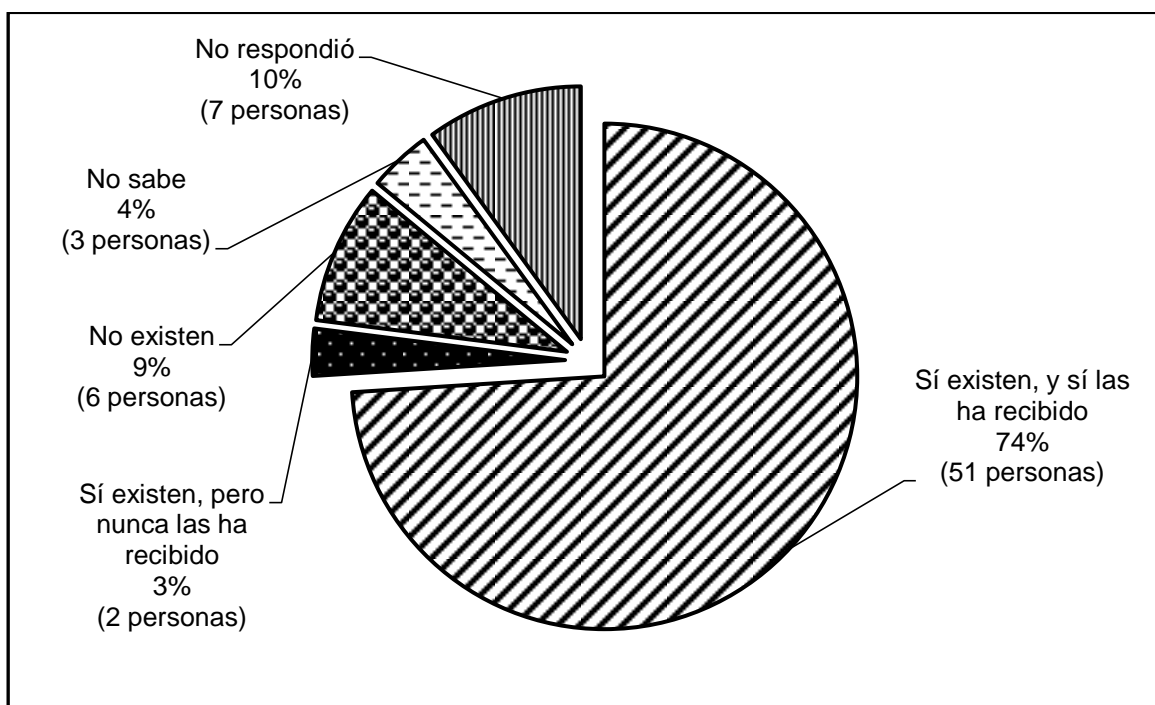
Después de indagar si conocían sobre la existencia de dichos elementos y pedir que fueran descritos, se solicitó la opinión de los colaboradores para conocer acerca del seguimiento para lograr el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, a lo cual 28 personas respondieron que efectivamente se le da seguimiento, 12 personas indicaron que no y 29 personas no respondieron a la interrogante.

2.4.2.3 Capacitación en temas de servicio al cliente

Se indagó acerca de la existencia de programas de capacitación en temas de servicio al cliente dentro de la Municipalidad, a lo cual 51 personas respondieron que efectivamente existen y han participado, dos dicen que existen pero nunca han recibido una, seis manifiestan que no existen y el resto no saben o no responden. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1

Existencia de programas de capacitación de servicio al cliente al personal de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

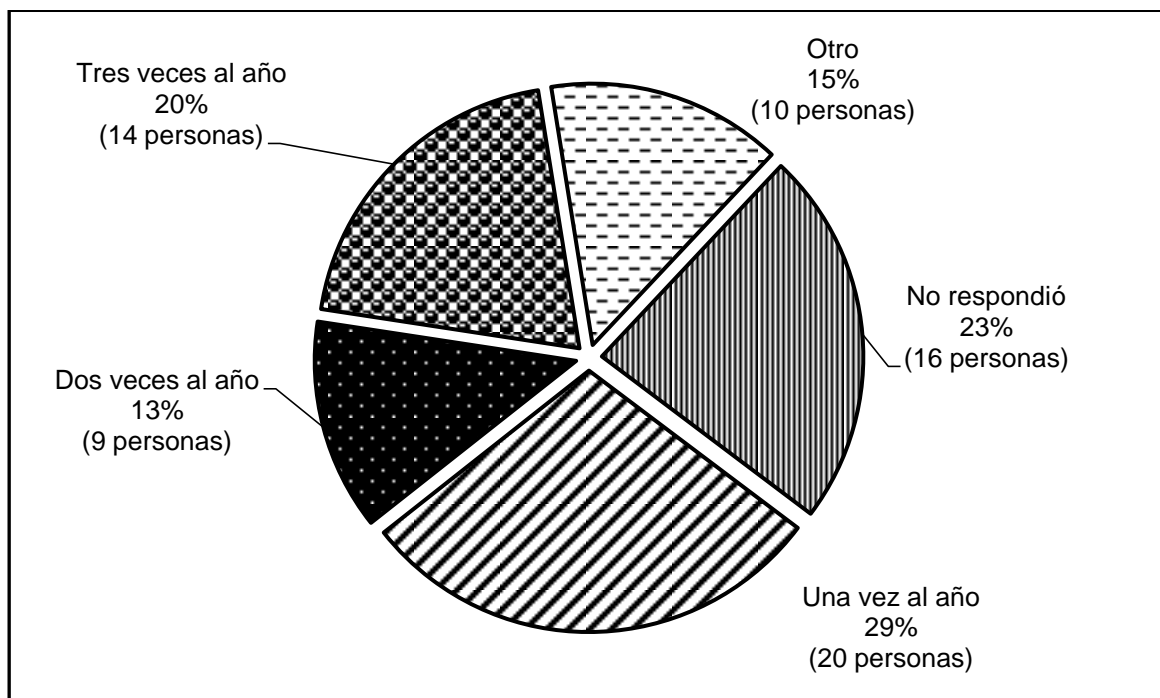
Base: 69 clientes internos encuestados.

De las personas que respondieron que efectivamente existen programas de capacitación sobre este tema y han participado, indicaron que son impartidas por personal externo, de empresas o instituciones entre las que se mencionaron el

Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Procuraduría de los Derechos Humanos y Universidad de San Carlos de Guatemala. También, se consultó de otros temas en los cuales se les capacita, siendo estos: relaciones humanas, trabajo en equipo, manejo de sistema de presupuesto, regulación vehicular, derechos y obligaciones del trabajador municipal.

Luego de indagar sobre los temas, se preguntó acerca de la frecuencia con la cual se llevan a cabo las capacitaciones obteniendo los siguientes resultados: (Véase gráfica 2)

Gráfica 2
Frecuencia con la que proporciona capacitación al personal de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

Con la gráfica anterior se puede constatar que efectivamente las capacitaciones se realizan de manera periódica, en su mayoría los encuestados manifestaron que reciben capacitación de una a tres veces por año sumando estos el 62%, es relevante considerar la situación del 15% que indicaron diferente periodicidad en las capacitaciones y un 23% que se abstuvo de responder, lo cual revela que no existe una programación general de capacitaciones que permita mantener una atención adecuada hacia los vecinos.

2.4.2.4 Clima organizacional

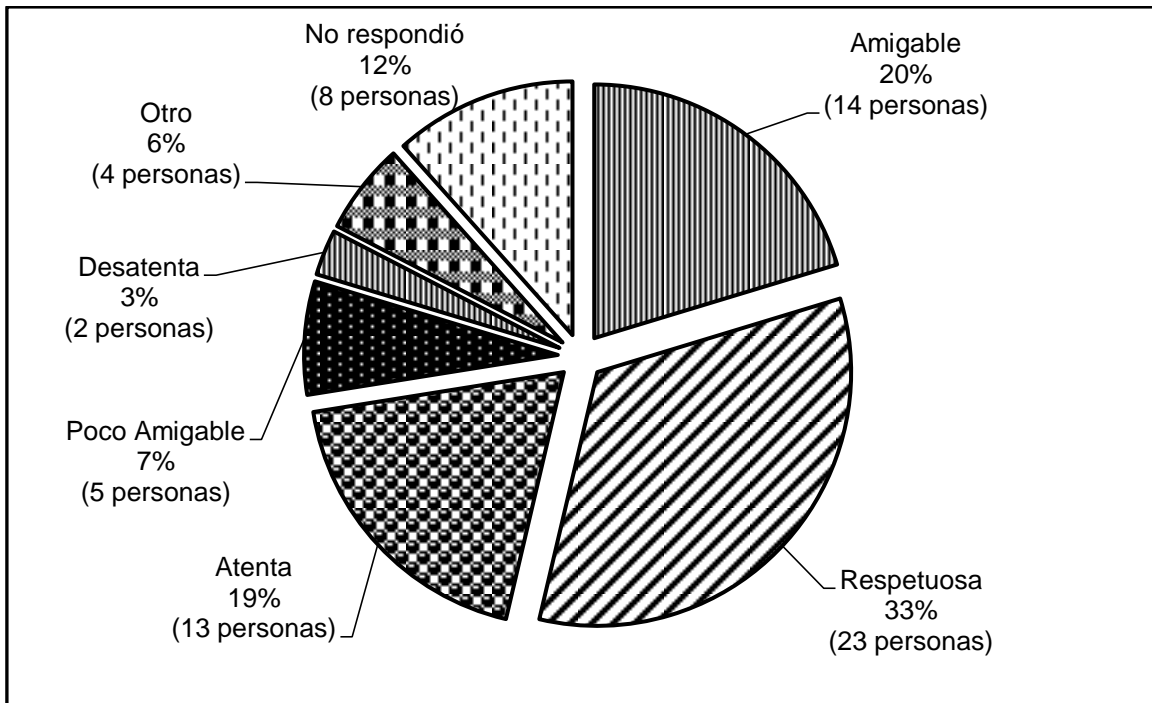
El ambiente en el cual los colaboradores desarrollan sus actividades laborales es de suma importancia para poder brindar un servicio de calidad. Por lo anterior, se procedió a evaluar la percepción de los clientes internos con relación a la actitud de los demás compañeros hacia los vecinos, obteniendo la siguiente información: (Véase gráfica 3)

La gráfica muestra, que la mayoría del personal de la Municipalidad, considera que la actitud de sus compañeros de trabajo hacia los vecinos es positiva, calificándola como respetuosa, amigable o atenta, mientras que solo un 16% manifestó lo contrario, a esta interrogante algunos colaboradores manifestaron que son pocos los compañeros que no tienen la disposición de brindar un buen servicio, probablemente por el tiempo que tienen de laborar en la institución.

En tal sentido y sabiendo que el clima organizacional es el ambiente resultante de las emociones de los miembros de la organización, se procedió a profundizar en la motivación de los trabajadores para establecer cómo podría mantener en algunos casos y mejorar en otros la actitud de servicio hacia los vecinos.

Gráfica 3

Evaluación de la actitud hacia los vecinos por parte del personal de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

2.4.2.5 Motivación

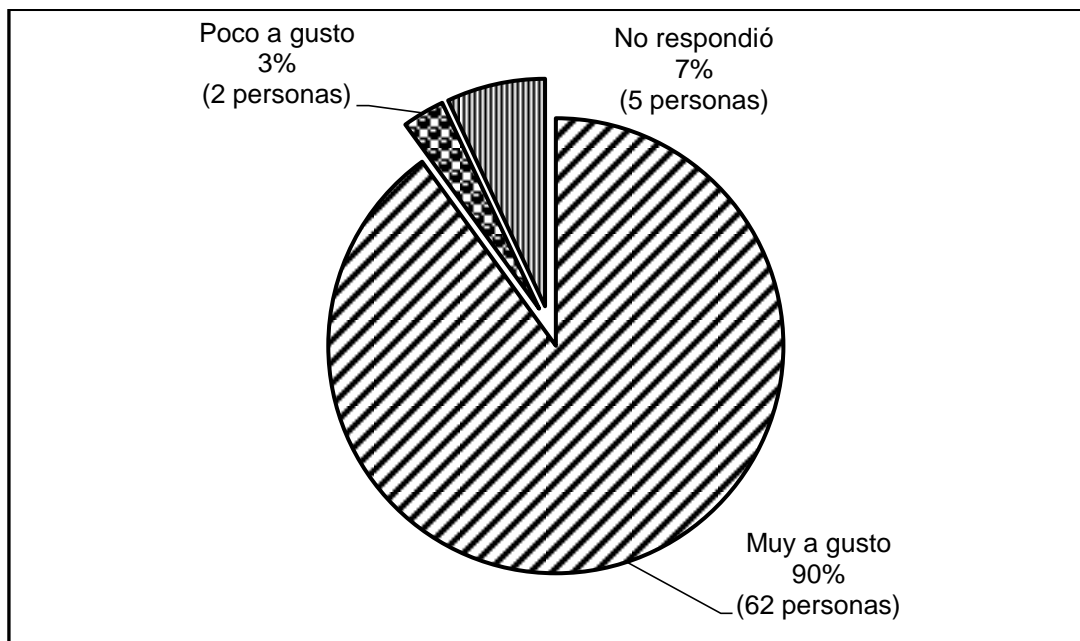
Para evaluar la situación actual del personal con respecto a la motivación se tomaron en consideración varios aspectos de los cuales se presentan los siguientes resultados.

a) Gusto por el trabajo que realiza

Es importante que los colaboradores estén a gusto con el trabajo que desempeñan ya que esto es un factor importante para auto motivarse pues si disfrutan lo que hacen tendrán una actitud positiva al momento de ejecutar sus actividades, al preguntarles si les gusta su trabajo un 90% respondió que efectivamente lo disfrutan, a tan solo un 3% no le agrada lo que hace y el 7% restantes no contestó la interrogante. (Véase gráfica 4)

Gráfica 4

Gusto de los colaboradores por el trabajo que desempeñan en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

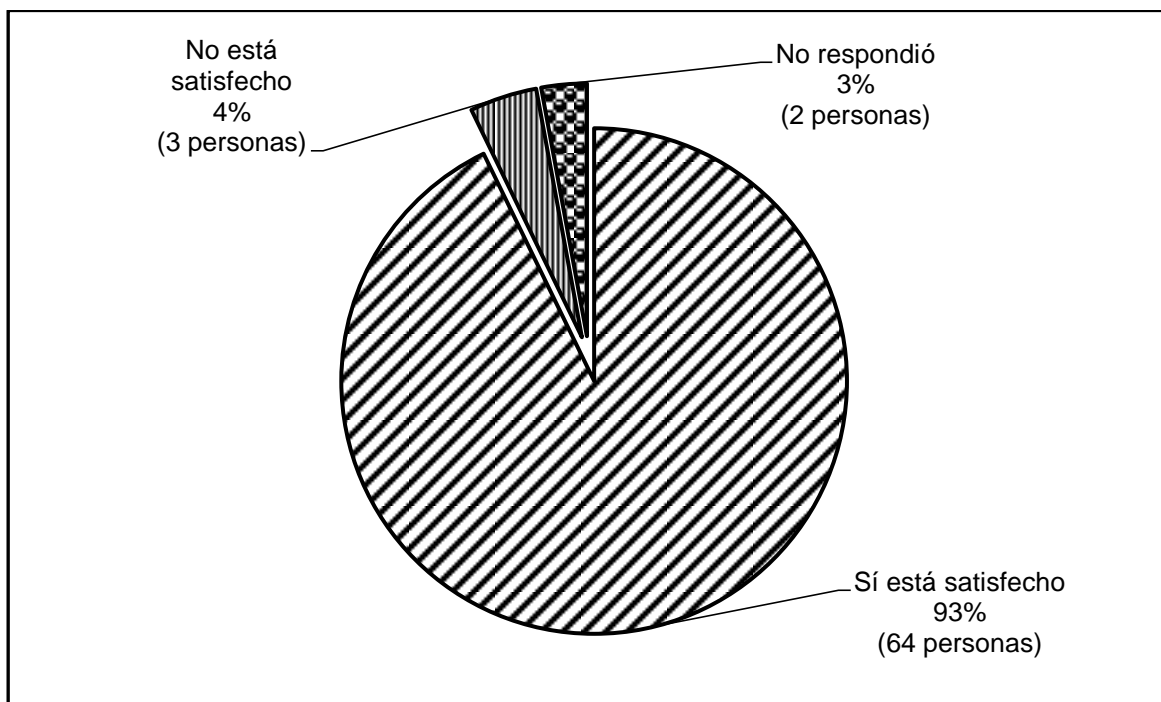
Como refleja la gráfica anterior la mayoría de trabajadores de la municipalidad se encuentran muy a gusto con la función que desempeñan dentro de la institución esto es un factor importante para entregar una atención de calidad a los vecinos.

b) Satisfacción con el trabajo realizado

Después de determinar si les gusta el trabajo que realizan, se indagó sobre qué tan satisfechos se sentían al realizar dicho trabajo dentro de la Municipalidad y lo que han logrado en el desarrollo de sus actividades.

Al responder a esta pregunta, el 93% indicó que se sienten satisfechos de atender a la población, debido a que esto les permite ayudar con el sostenimiento de sus familias, trabajar en el área de su profesión o simplemente ver cumplido uno de sus sueños; solo un 4% afirmó no estar satisfecho sin dar detalles al respecto y un 3% se abstuvo de responder. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5
Satisfacción con el trabajo realizado en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

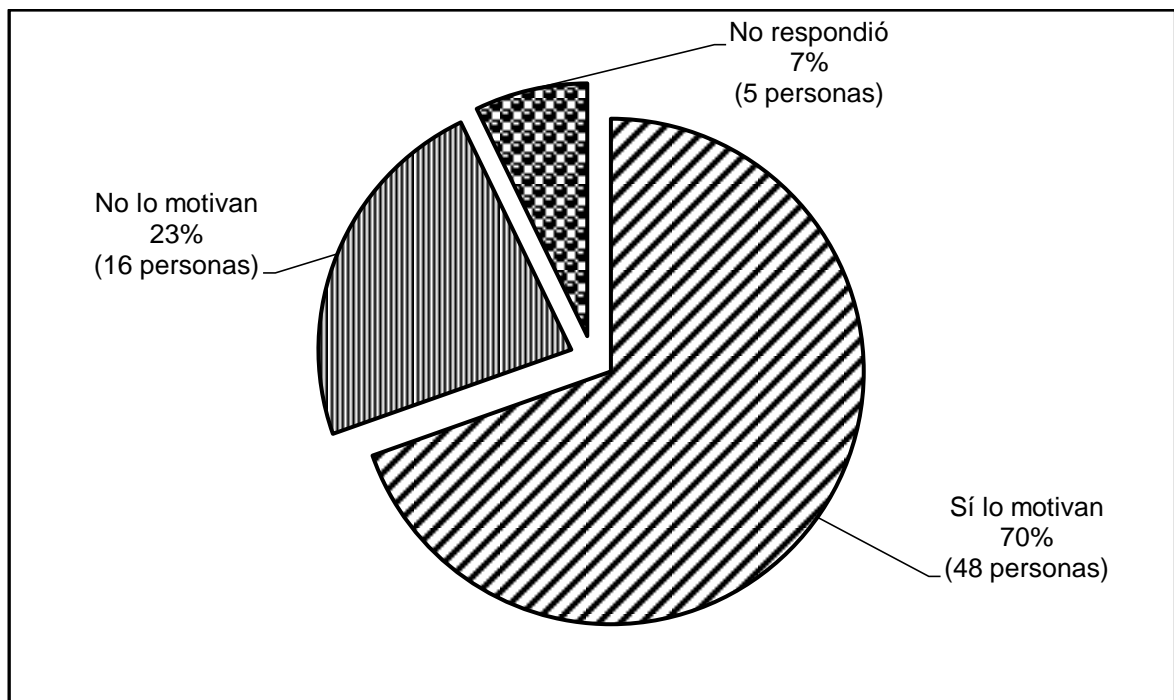
Base: 69 clientes internos encuestados.

Los datos presentados en la anterior gráfica reflejan el nivel de satisfacción de los trabajadores con las actividades que realizan, esto si bien es positivo podría denotar cierto grado de acomodamiento en la forma de prestar la atención a los vecinos.

c) Motivación por parte de la Municipalidad

Después de determinar cómo se sienten los colaboradores trabajando en la Municipalidad, se indagó acerca de su percepción de la motivación por parte de la organización y si consideran que les incentiva o no para desarrollar sus actividades de la mejor manera. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6
Motivación por parte de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; a los empleados municipales



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

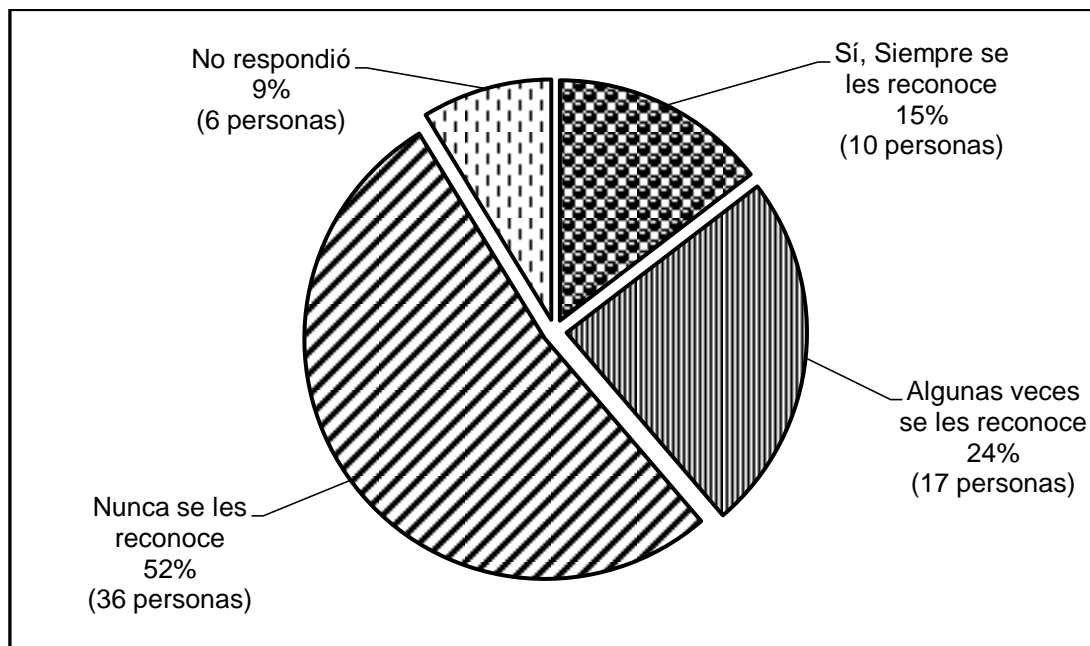
A esta interrogante, el 70% indicó que efectivamente reciben motivación por parte de la Municipalidad y un 23% manifestó no sentirse incentivado por la institución. Al consultarles acerca de la forma en la que la organización ha buscado cumplir con ese propósito, indicaron que han recibido algunas charlas relacionadas con el desarrollo personal, y expresaron sentirse bastante satisfechos con el apoyo del actual alcalde municipal, esto les hace sentirse apreciados pues se reconoce su desempeño.

d) Reconocimiento del desempeño

Es importante después de determinar si los clientes internos se encuentran motivados o no, evaluar si existe algún programa para el reconocimiento del desempeño y si este es funcional o no. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7

Reconocimiento del desempeño por parte de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; a los empleados municipales



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

Como muestra la gráfica se logró establecer que la mayor parte de trabajadores perciben que nunca se les reconoce el desempeño, un 24% considera que reciben reconocimiento algunas veces, y solo un 15% indicó que siempre se les reconoce, al profundizar en el tipo de reconocimiento todos coincidieron en que este era no monetario.

2.4.2.6 Información sobre servicios

Con la finalidad de profundizar en los aspectos que influyen en el desempeño de la atención a los vecinos, se hicieron algunas preguntas relacionadas directamente con los servicios que presta la Municipalidad y la opinión que tienen los clientes internos acerca de los mismos.

a) Servicios que presta la Municipalidad

Al indagar acerca del conocimiento que tienen los clientes internos de los servicios que presta la Municipalidad, la mayoría respondió de forma afirmativa, e indicaron que los servicios con mayor demanda son el de energía eléctrica, agua potable, y extracción de basura.

b) Calificación de la manera de prestar el servicio

Se consultó la opinión de los clientes internos acerca de la manera de prestar el servicio, para determinar si consideran que lo hacen de forma rápida, ágil y eficiente, y se obtuvieron los siguientes resultados. (Véase cuadro 5)

Cuadro 5

Calificación de la manera de prestar el servicio a los vecinos por parte de los trabajadores de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos

Percepción	Manera de prestar el servicio		
	Rápida	Ágil	Eficiente
Totalmente de acuerdo	19%	18%	20%
De Acuerdo	44%	36%	37%
Indiferente	12%	12%	16%
En desacuerdo	0%	8%	0%
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	0%
No respondió	25%	26%	27%
Total	100%	100%	100%

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados

Como se observa en el cuadro anterior la mayor parte de clientes internos consideran que la atención que se presta a los vecinos posee tres características principales, el resto lo consideraron de forma indiferente o se abstuvieron de responder.

c) Guía de estándares de servicio

Se consultó si la Municipalidad cuenta con una guía que oriente a los trabajadores sobre la forma adecuada de proporcionar una atención que satisfaga las expectativas de los clientes externos.

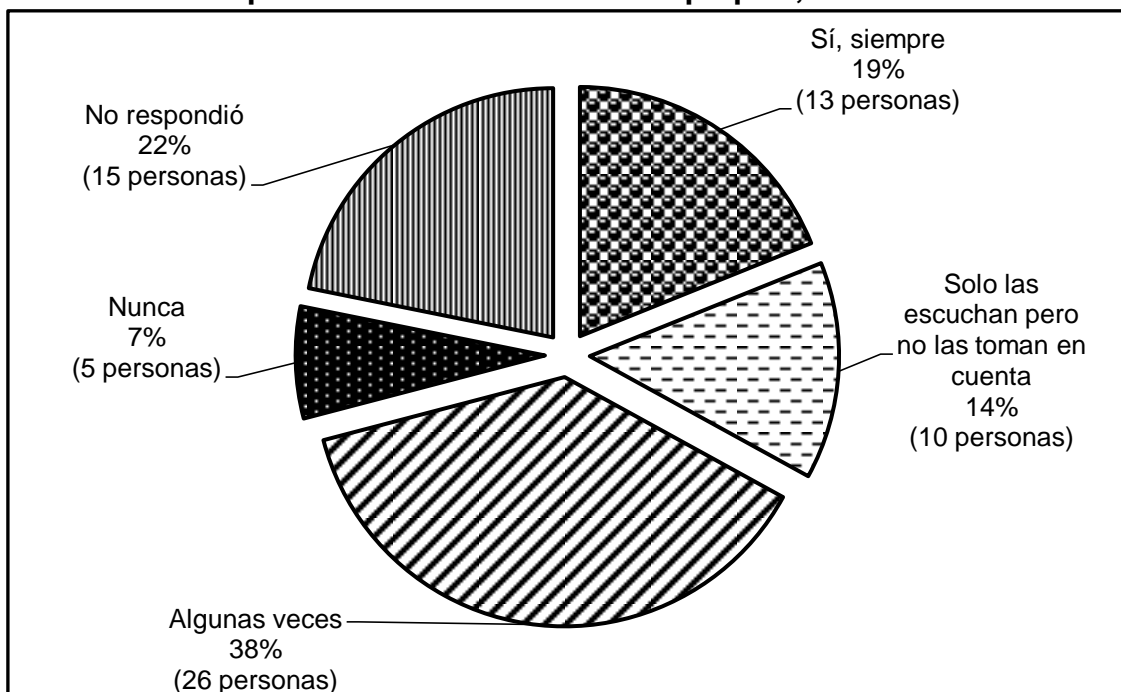
Con ello se determinó que la institución no posee definidos estándares con ese objetivo, y que para dicho propósito los colaboradores se basan únicamente, en las capacitaciones sobre servicio que han recibido, desarrollando las funciones y atribuciones específicas de cada puesto según los procedimientos de cada gestión que realizan los vecinos.

Para constatar esta información, se hizo la pregunta a los colaboradores si conocían o no los procedimientos para atender las diferentes gestiones de los vecinos; a lo que un 68% respondió de manera afirmativa y solo un 10% dijo no conocerlos, el 22% restante no respondió la pregunta.

d) Sugerencias del cliente interno

Las sugerencias de los clientes internos para mejorar la atención, son parte importante en el seguimiento a la calidad del servicio que presta la Municipalidad a los vecinos, en tal sentido se consultó a los trabajadores si eran o no atendidas dichas sugerencias por parte de sus superiores, obteniendo los siguientes resultados. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8
Importancia y consideración de las opiniones de los clientes internos por parte de las autoridades para mejorar la atención a los vecinos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



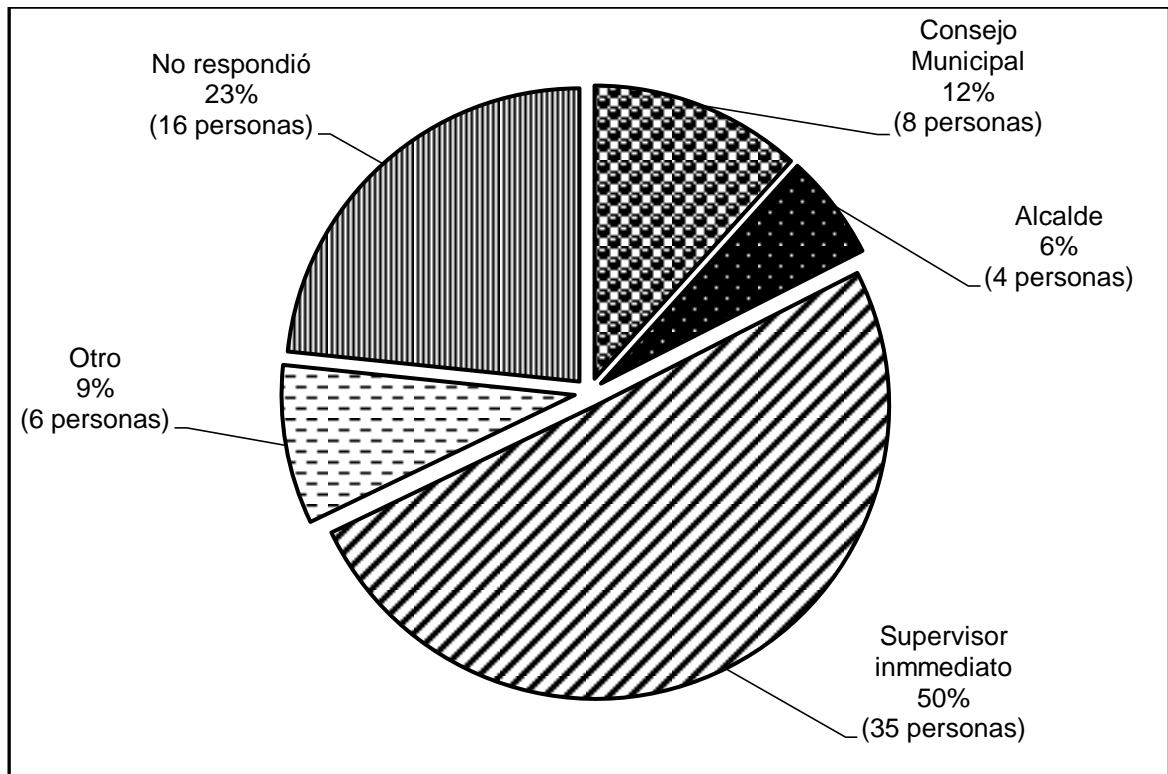
Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

Con la información que refleja la gráfica anterior, se logró determinar que actualmente no se presta la atención suficiente a las sugerencias de los clientes internos con el propósito de mejorar la atención a los vecinos.

También se consultó acerca de a quién referían dichas opiniones y sugerencias en un grupo cerrado de respuestas obteniendo la siguiente información. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9
Referencia de opiniones o sugerencias de los clientes internos para mejorar la atención a los vecinos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



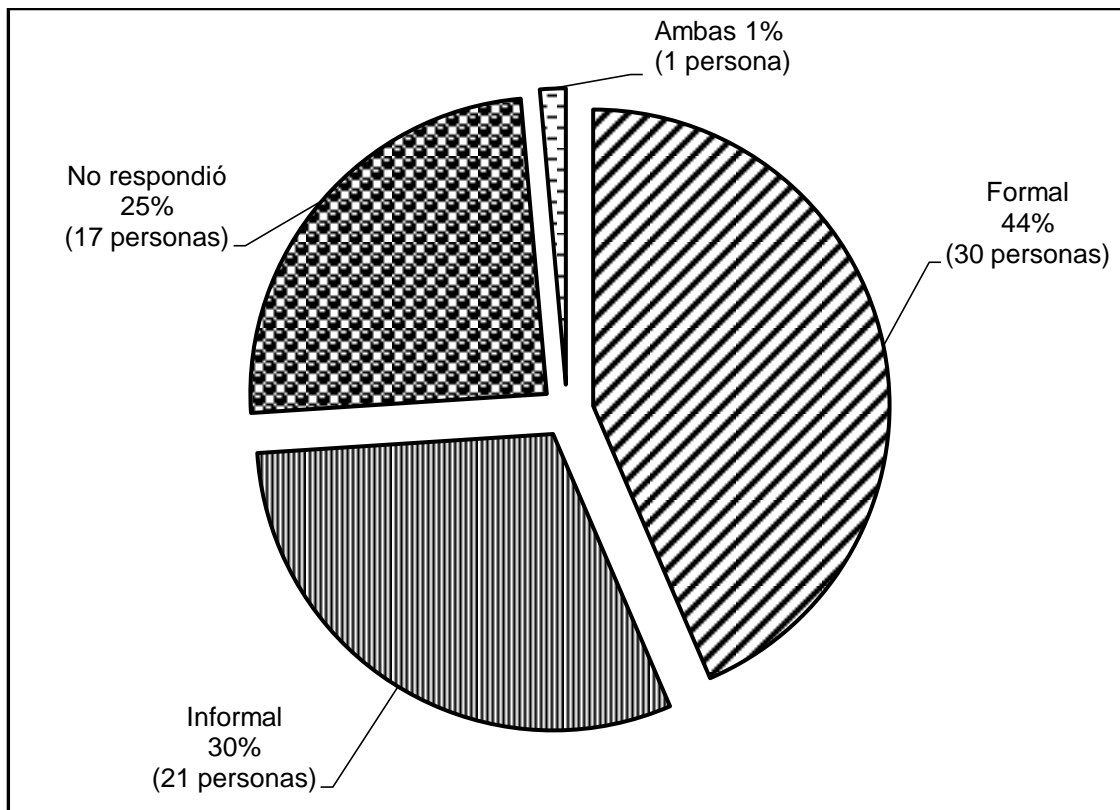
Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

La mitad de los colaboradores encuestados indicaron que refieren sus opiniones o sugerencias a su supervisor inmediato, muy pocos lo hacen de forma directa con el señor alcalde o el concejo municipal, ocasionando que no se le brinde el seguimiento necesario a cada opinión o sugerencia. En tal sentido se les consultó sobre la forma de realizar dichas opiniones o sugerencias a lo que contestaron lo siguiente. (Véase gráfica 10)

Gráfica 10

Forma en la que los clientes internos expresan las opiniones o sugerencias para mejorar la atención a los vecinos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

Según los datos de la gráfica anterior se logró establecer que a pesar de que la mayoría de los colaboradores trasladan sus opiniones o sugerencias de manera formal no existe nada establecido por parte de la institución con dicho propósito lo que ocasiona que el resto de trabajadores lo hagan de manera informal.

2.4.2.7 Imagen

Para determinar la calidad de la atención que se ofrece a los vecinos en la Municipalidad, es necesario conocer lo que los clientes internos piensan acerca de la opinión de los vecinos, es decir, lo que suponen que piensan los usuarios acerca de los servicios y atención que se brinda en la Municipalidad, así como determinar los procesos establecidos con dicho propósito, con ese fin se realizaron algunos cuestionamientos, estableciendo que en su mayoría los vecinos tienen una buena imagen de la atención brindada.

a) Existencia de unidad de servicio al cliente

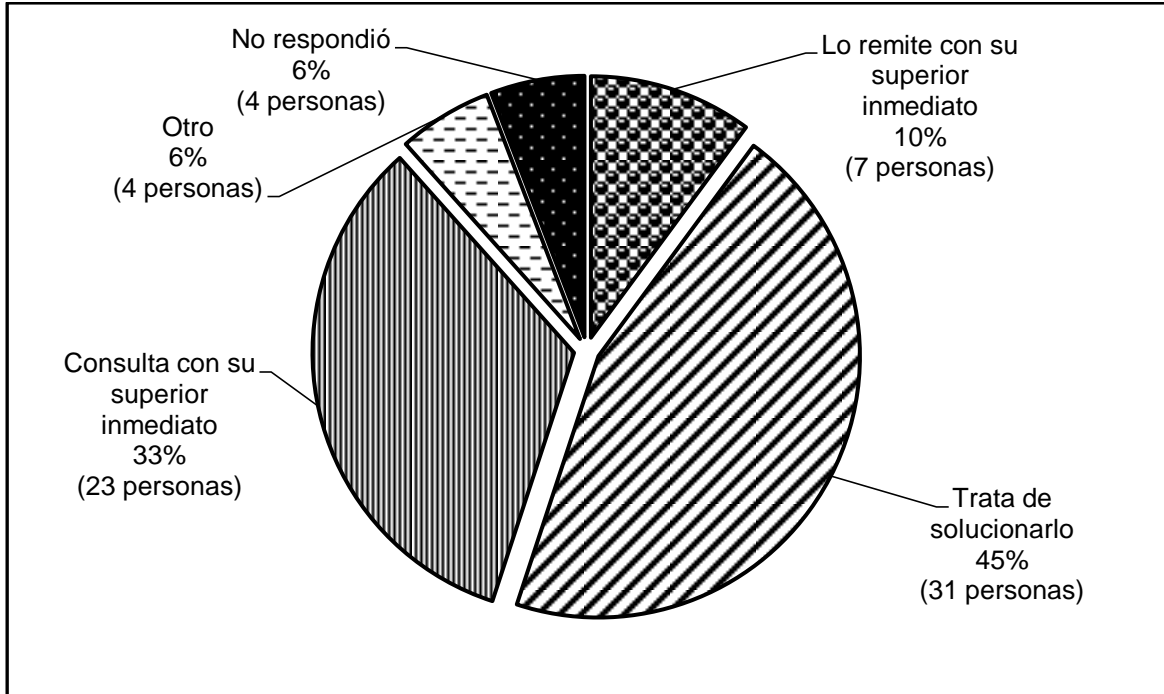
Se consultó a los colaboradores acerca de la existencia de una unidad específica de servicio al cliente o la designación de alguna persona para realizar esta función, manifestando que actualmente no cuentan con ninguna de las dos.

b) Solución de problemas con los vecinos

En el entendido de que no existe ninguna unidad o persona encargada de servicio al cliente se consultó acerca de la manera de atender o resolver los problemas que se presentan con relación a la atención. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11

Forma de resolver los problemas o inconvenientes que se presentan con los vecinos por la atención recibida en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

Como se observa en los datos de la gráfica anterior, un 45% de colaboradores manifestó que tratan de resolver los inconvenientes, un 33% también los resuelven realizando la consulta con el supervisor inmediato, un 10% traslada directamente el caso a su supervisor para que él le dé solución, mientras que un 10% manifestó que dependiendo de las circunstancias así son las acciones que realiza, si no puede ser resuelto personalmente entonces proceden a trasladar el caso a su superior inmediato. Esto evidencia que actualmente no cuentan con un

método establecido para la solución de inconvenientes que presentan los vecinos.

c) Quejas, comentarios, reclamos o sugerencias más frecuentes realizadas por los vecinos

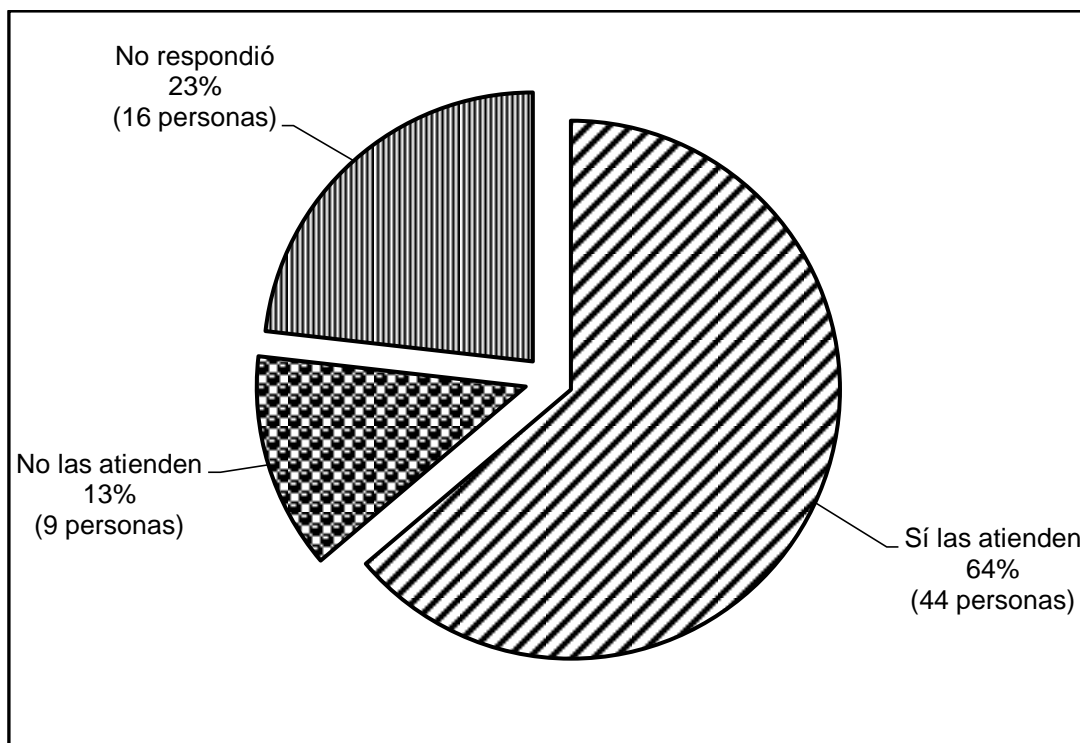
Se realizó la consulta a los clientes internos sobre las quejas, comentarios, reclamos o sugerencias más frecuentes por parte de los clientes externos quienes manifestaron que las quejas más comunes son por la prestación de los servicios de agua potable y extracción de basura, y en ocasiones por la forma en la que algunos colaboradores tratan a los vecinos al momento de realizar gestiones, la burocracia también mencionan es un factor que provoca molestia en algunos vecinos.

Posterior a conocer por los clientes internos acerca de la opinión de los clientes externos, se indagó con relación la atención que le dan a esas quejas, comentarios, reclamos, o sugerencias a lo que indicaron lo siguiente. (Véase gráfica 12)

Un 64% indicó que sí se atienden las quejas, comentarios, reclamos o sugerencias de los vecinos y se les da el seguimiento necesario logrando la retroalimentación por parte de sus superiores, quienes analizan el caso y brindan soluciones factibles según el marco legal guardando el principio de la empatía para ofrecer una buena atención, a diferencia de un 13% que consideró que no se le presta atención necesaria, y un 23% que no respondieron la interrogante.

Gráfica 12

Atención a las quejas, comentarios, reclamos o sugerencias realizadas por los vecinos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

Según lo manifestado, se consultó si existe algún procedimiento específico para dar el seguimiento correspondiente; sin embargo, la mayoría indicó desconocer sobre la existencia o no del mismo, únicamente una parte indicó que se investiga, analiza y se propone una solución, esto lo realiza la persona encargada de cada unidad.

d) Instalaciones físicas de la Municipalidad

Algo muy importante para la prestación de un buen servicio y una excelente atención son las instalaciones físicas; en tal sentido, se les consultó a los colaboradores si consideraban que las instalaciones de la Municipalidad proporcionan un ambiente agradable y son cómodas, a lo que respondieron de la siguiente manera. (Véase cuadro 6)

Cuadro 6
Opinión de los clientes internos sobre las instalaciones de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Percepción	Las instalaciones de la Municipalidad	
	Proporcionan un ambiente agradable	Son cómodas
Totalmente de acuerdo	20%	19%
De acuerdo	32%	26%
Indiferente	6%	12%
En desacuerdo	13%	12%
Totalmente en desacuerdo	1%	4%
No respondió	28%	27%
Total	100%	100%

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

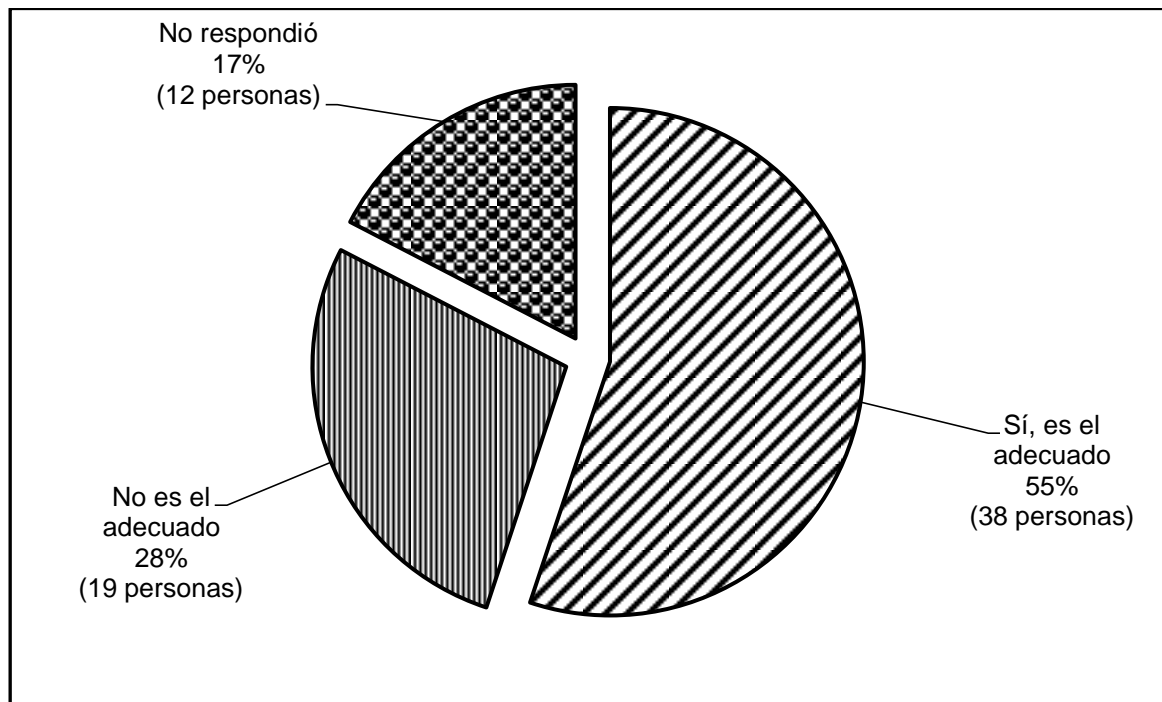
La mayoría de colaboradores opinó positivamente de las instalaciones de la Municipalidad e indican que están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que estas proporcionan un ambiente agradable y son cómodas para ellos y para los vecinos. Sin embargo, un porcentaje indicó no estar de acuerdo con esto, al indagar acerca de sus respuestas manifestaron que consideran necesarias algunas modificaciones para optimizar el espacio, sentirse más a gusto y brindar una mejor imagen para los vecinos.

e) Mobiliario y equipo de la Municipalidad

Como ya se mencionó, los tangibles son importantes para la prestación de un buen servicio debido a que, influyen de manera directa en el desempeño de las actividades. Por tal motivo, también se realizó la consulta a los clientes internos acerca del mobiliario y equipo con el que cuentan para ejecutar sus labores y si lo consideraban adecuado para brindar una buena atención, a lo que respondieron de la siguiente manera. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13

Opinión de los clientes internos sobre el mobiliario y equipo adecuado para prestar un buen servicio en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

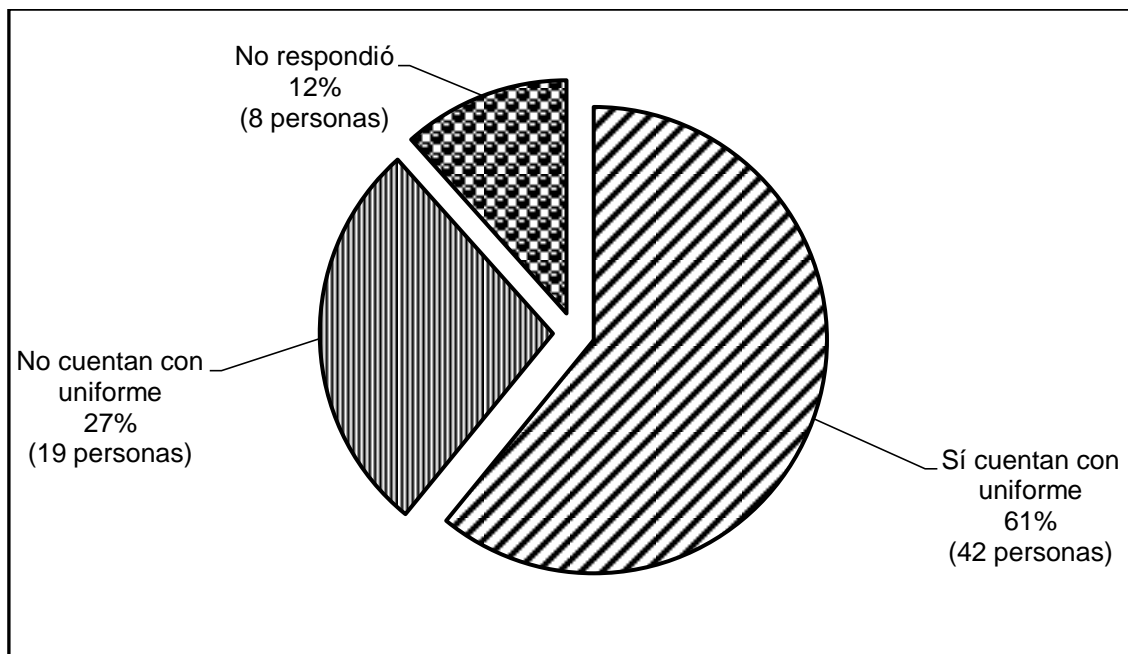
Un 55% de los colaboradores, considera que el mobiliario y equipo con el que actualmente cuentan les permite prestar un buen servicio a los vecinos. El 28%, manifestó no tener el adecuado; debido a que, hay algunas cosas que les hacen falta para complementar el que ya poseen; sin embargo, con el que disponen actualmente se encuentra en buenas condiciones. Asimismo, expresaron que la Municipalidad tiene la capacidad para hacerlo; ya que, indicaron que han hecho algunos cambios y adquisición de equipo nuevo. Un 17% se abstuvo de responder la interrogante.

f) Uniforme para desempeño de sus labores

Se realizó la consulta a los clientes internos para determinar si poseen y utilizan uniforme para el desempeño de sus labores y se obtuvieron los siguientes resultados. (Véase gráfica 14)

Como muestra la gráfica 14, un porcentaje de colaboradores manifiestan no contar con uniforme para el desempeño de sus labores, esto se debe a que solo a ciertas unidades se les ha proporcionado el mismo, algunos manifestaron su descontento pues ya se les había ofrecido la entrega de los mismos, sin embargo, a pesar de no tener uniforme por medio de la observación directa se logró determinar que la imagen de los colaboradores refleja limpieza y profesionalismo.

Gráfica 14
Utilización de uniforme de los clientes internos en el desempeño de sus labores en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

2.4.2.8 Medios de comunicación utilizados

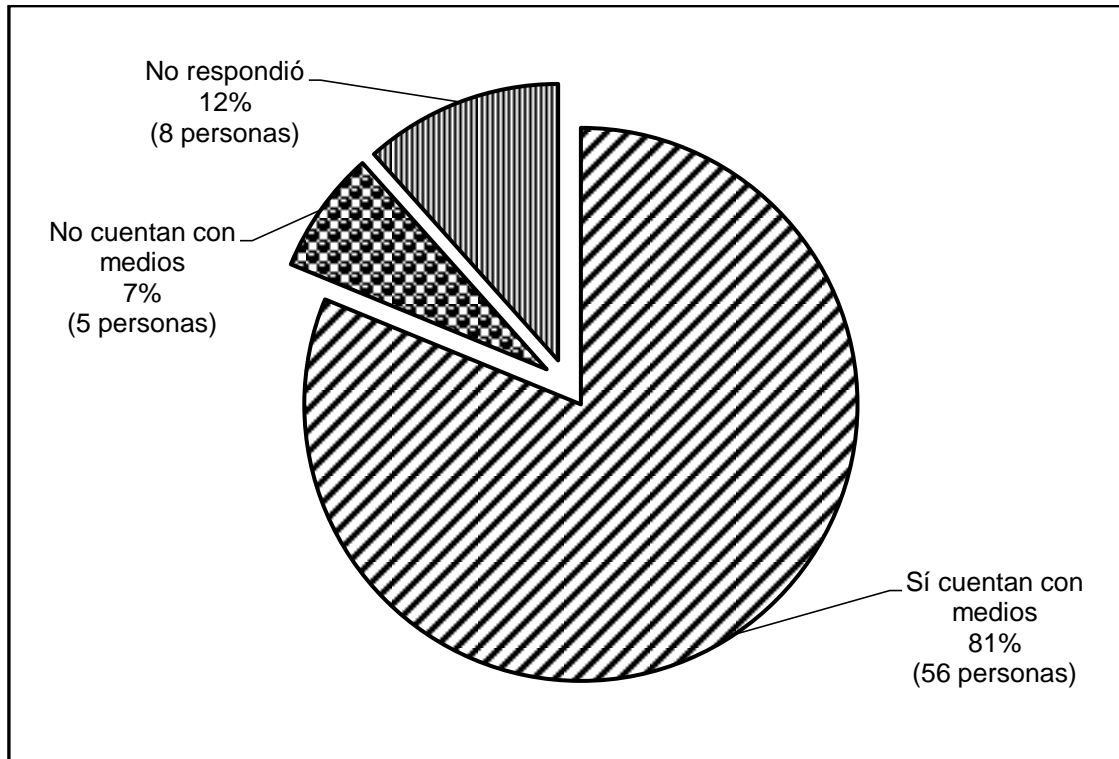
La comunicación es de importancia para brindar un buen servicio, por tal motivo se realizó la consulta acerca de los medios que actualmente se utilizan en la Municipalidad para comunicarse con los clientes internos y con los clientes externos.

a) Medios de comunicación internos

Se realizó la pregunta a los clientes internos sobre la existencia de medios de comunicación dentro de la Municipalidad a lo cual un 81% respondió de forma afirmativa los resultados se muestran a continuación. (Véase gráfica 15)

Gráfica 15

Existencia de medios de comunicación internos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes internos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

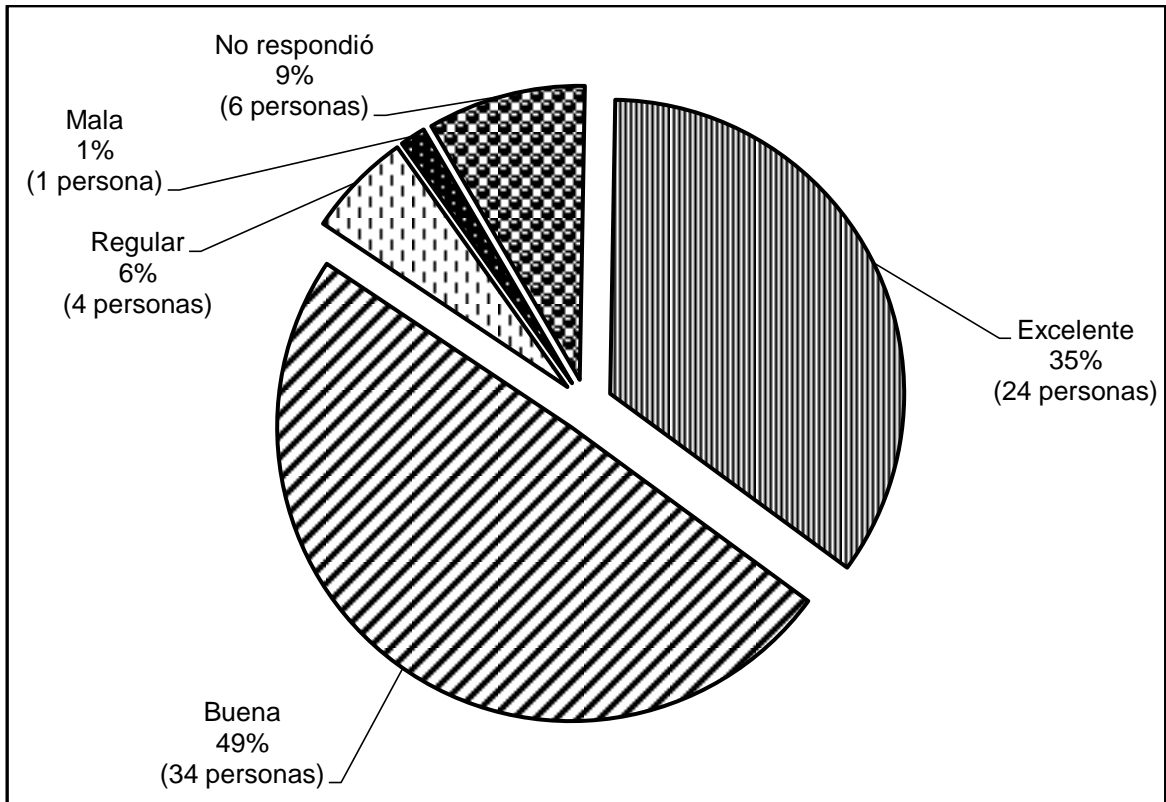
Base: 69 clientes internos encuestados.

Después de establecer que efectivamente cuentan con medios de comunicación internos se realizó la consulta de los medios con los que actualmente disponen, y se logró determinar que los más utilizados son los teléfonos de línea fija, correo electrónico no institucional (dominios públicos), y dispositivos de comunicación por radiofrecuencia, dependiendo de la actividad que desempeñan, muy pocos manifestaron que reciben información por medio de memorándum o cartelera informativa.

Asimismo, se realizó la consulta acerca de cómo consideran la comunicación con su jefe inmediato y se obtuvieron los siguientes resultados. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16

Comunicación entre colaborador y jefe inmediato según el cliente interno en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 69 clientes internos encuestados.

Como se observa en la gráfica, la mayoría de colaboradores manifestó que la comunicación con su jefe inmediato es buena o excelente, en tal sentido se profundizó consultando si se realizan reuniones para analizar posibles mejoras en la atención que se brinda a los vecinos, a lo cual la mayoría respondió que las efectúan de manera trimestral.

b) Medios de comunicación externos

Se realizó la consulta a los clientes internos acerca de los medios de comunicación que actualmente se utiliza la Municipalidad para transmitir información a los vecinos manifestando que los más utilizados son la televisión por cable, la radio y el sitio de internet de la Municipalidad.

Cada uno de los aspectos evaluados desde el punto de vista de los clientes internos proporciona información importante para la toma de decisiones dentro de la organización, puesto que el manejo eficiente de los recursos afectará positivamente en la atención que se proporciona a los vecinos.

2.5 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo

A continuación se presenta la información obtenida de los clientes externos, con la cual se busca establecer las percepciones e identificar las expectativas de servicio, para poder desarrollar, o alinear, las estrategias que permitan mejorar la atención a la población.

2.5.1 Encuestas al cliente externo

Con la finalidad de obtener información de las expectativas y percepciones de los clientes externos acerca de la atención que presta la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; se realizaron encuestas a la muestra representativa de la población obteniendo los siguientes resultados.

2.5.1.1 Datos generales

El siguiente cuadro muestra el perfil de los 385 clientes externos encuestados.

Cuadro 7
Perfil de los clientes externos de la municipalidad de San Pedro
Sacatepéquez, San Marcos

Característica	Descripción	Porcentaje y frecuencia
Sexo	Femenino	69% (264)
	Masculino	31% (121)
Edad	18 a 25 años	35% (132)
	26 a 35 años	37% (143)
	36 a 45 años	14% (55)
	46 a más años	14% (55)
Estado civil	Soltero	48% (187)
	Casado	37% (143)
	Divorciado	6% (22)
	Viudo	0% (0)
	Unido	9% (33)
Nivel escolar	Primaria	9% (34)
	Secundaria	11% (43)
	Diversificado	60% (231)
	Universitario	20% (77)

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

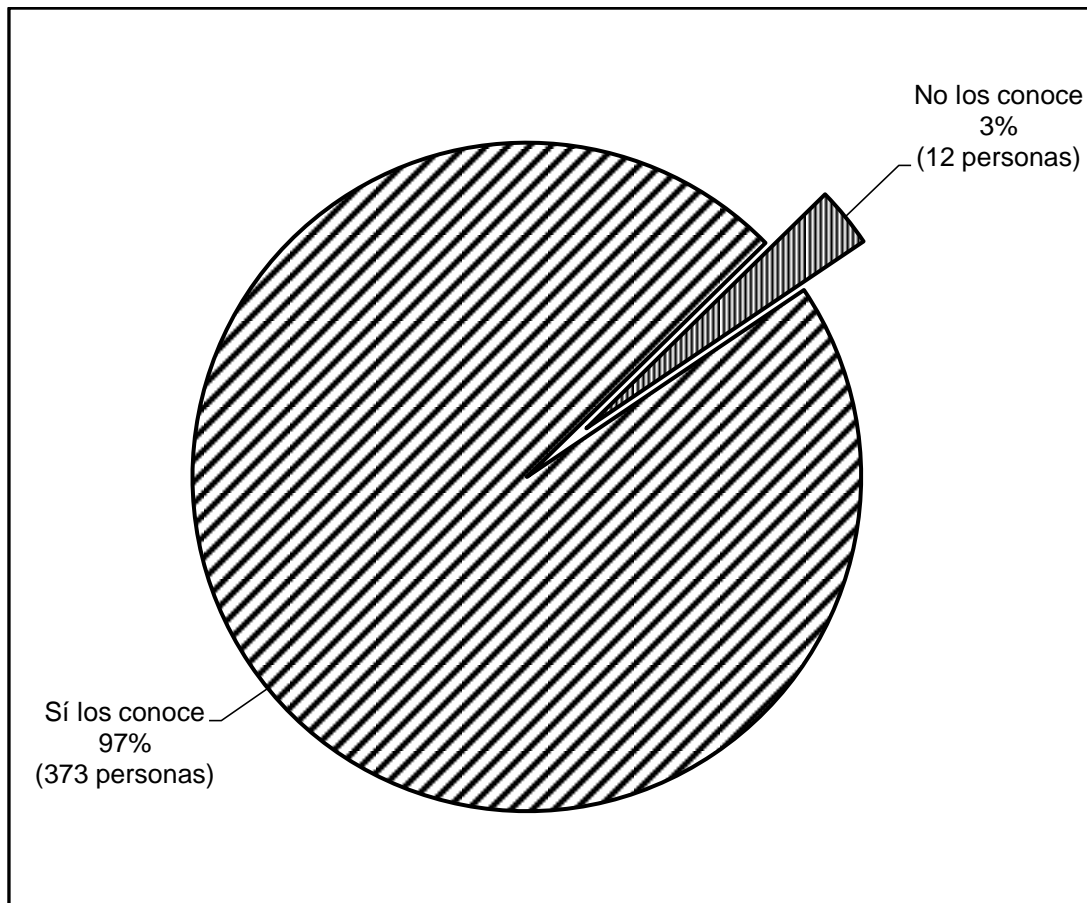
Es importante mencionar que la mayoría de personas entrevistadas se encuentran comprendidas entre los 18 y 35 años, con un nivel escolar igual o superior al diversificado, es relevante resaltar que la mayoría de los encuestados no superan los 35 años de edad y en su mayoría son del sexo femenino. Todos como se indicó, son vecinos del municipio y utilizan con regularidad los servicios de que presta la municipalidad, o por lo menos la han visitado alguna vez.

2.5.1.2 Demanda del servicio

Para determinar cuáles son los servicios con mayor demanda en la Municipalidad se hace necesario establecer si los vecinos conocen los servicios que presta la Municipalidad, de dicha interrogante se obtuvieron los siguientes datos. (Véase gráfica 17)

Gráfica 17

Conocimiento general de los servicios prestados por la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Se logró establecer que el 97% de la personas efectivamente conocen los servicios que presta actualmente la Municipalidad y solo un 3% manifestó no conocerlos. Sin embargo, al indagar de manera específica por cada servicio los resultados fueron los siguientes. (Véase cuadro 8)

Cuadro 8
Conocimiento específico de los servicios que presta la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos

Servicio	Porcentajes
Secretaría	57%
Agua potable	74%
Drenajes	80%
Salud	29%
Educación	31%
Atención a la mujer	51%
Cementerio	74%
Tesorería	83%
Recolección de basura	89%
Energía eléctrica	88%
Vivienda	31%
Cultura y deportes	34%
Mantenimiento de calles	80%
Mercados	74%
Juzgado	46%
Otros	0%

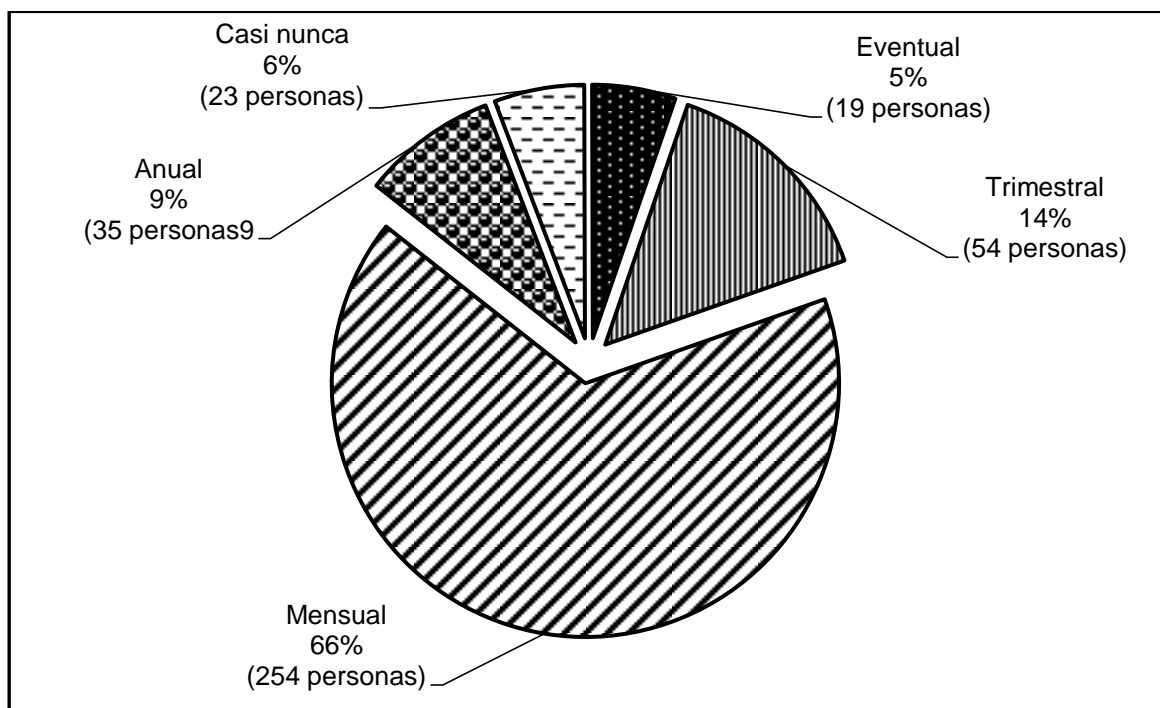
Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Con base en la información obtenida se pudo establecer que los servicios de mayor conocimiento de la población son el agua potable, drenajes, cementerio, tesorería, recolección de basura, energía eléctrica, mantenimiento de calles y mercados.

Después de determinar el conocimiento de los servicios se consultó a los clientes externos acerca de la frecuencia con la que visitan la Municipalidad, esto con el propósito de conocer la afluencia de vecinos a las instalaciones de la institución, obteniendo los siguientes resultados. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18
Frecuencia de visita a la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Como se observa en la gráfica anterior, un gran porcentaje de las personas encuestadas manifestaron que visitan la municipalidad de forma mensual, o trimestral, mientras que solo un 20% lo hace con menos frecuencia.

Con la información obtenida se procedió a realizar la consulta acerca de los motivos por los cuales los clientes externos visitan la Municipalidad manifestando lo siguiente: (Véase cuadro 9)

Cuadro 9

Motivo de la visita de los clientes externos a la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Motivo de la visita	Porcentaje	
	Sí	No
Realizar pagos	69%	31%
Solucionar problemas	6%	94%
Realizar trámites	34%	66%

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Al observar los resultados, (véase cuadro 9), se estableció que existe una relación considerable entre la frecuencia de la visita y el motivo de la visita, esto se debe a la periodicidad de vencimiento de los pagos en la Municipalidad; debido a que, estos pueden ser mensuales y/o trimestrales, los cuales dependerán del servicio.

En su mayoría, el motivo por el cual los vecinos visitan la Municipalidad, es para realizar pagos; aunque, en ocasiones realizan algunos trámites o bien buscan solucionar algún inconveniente.

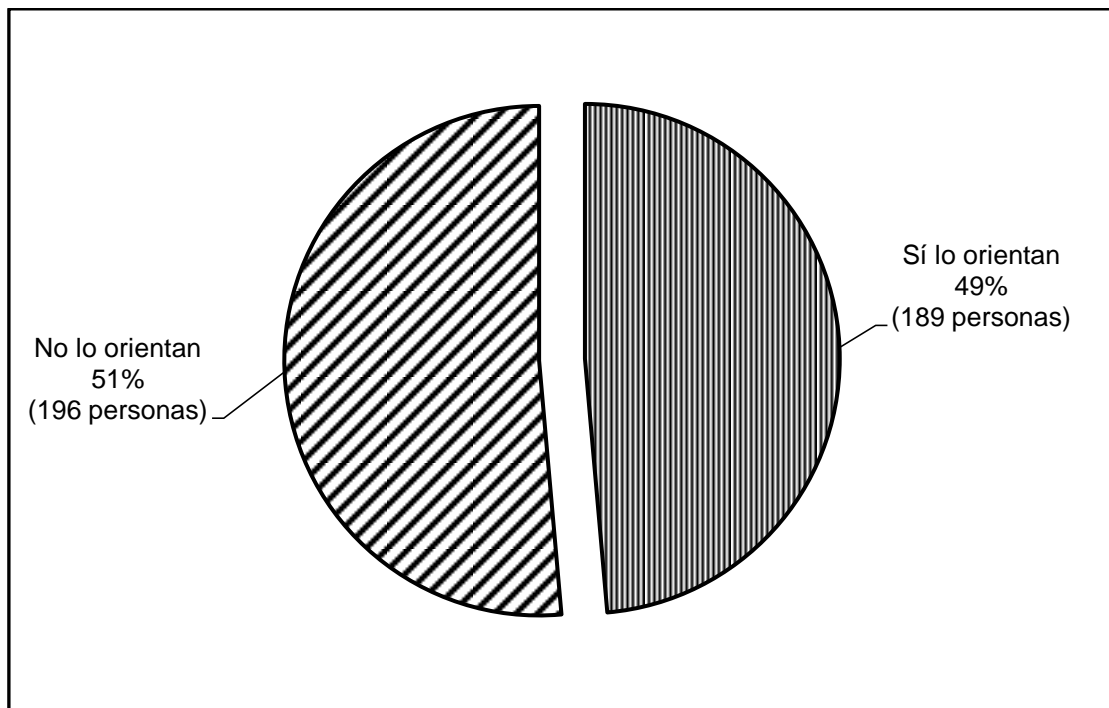
2.5.1.3 Atención recibida

Luego de establecida la frecuencia y el motivo de las visitas de los clientes externos a la Municipalidad, se procedió a indagar acerca de la experiencia

vivida en las instalaciones, para tal efecto se les consultó si cuando realizaban la visita recibían orientación a dónde dirigirse por parte del personal y se obtuvieron los siguientes resultados: (Véase gráfica 19)

Gráfica 19

Orientación a los clientes externos por parte de los colaboradores en las instalaciones de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Se les solicitó a los encuestados que explicaran su respuesta, quienes manifestaron que no reciben mayor información por parte de los colaboradores. También, indicaron que la señalización no era visible, que no contaban con un módulo de información, y otros afirmaron que ya sabían a dónde dirigirse.

De igual forma, se consultó sobre la disposición que mostraba el personal para proporcionar información, a lo que un 60% manifestó que no existe tal disposición y solo un 40%, indicó que sí.

La amabilidad al proporcionar la información, fue otro factor sobre el cual se consultó a los clientes externos manifestando un 65% que algunas veces les explican amablemente qué hacer cuando tienen dudas, un 20% indicó que siempre lo hacen y un 15% que nunca lo hacen de forma amable.

2.5.1.4 Instalaciones físicas

Las instalaciones físicas, como ya se mencionó, son parte importante en la prestación de los servicios, por tal razón es de interés conocer la opinión de los clientes externos acerca de ellas. Para este propósito se les consultó si las consideran apropiadas para los servicios que ofrece la Municipalidad, si les proporcionan un ambiente agradable y creen que son cómodas, los resultados se muestran a continuación. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10
Opinión de los clientes externos sobre las instalaciones de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Percepción	Las instalaciones de la Municipalidad		
	Son apropiadas para los servicios que presta	Proporcionan un ambiente agradable	Son cómodas
Totalmente de acuerdo	14%	9%	6%
De acuerdo	40%	31%	40%
Indiferente	37%	54%	37%
En desacuerdo	9%	3%	11%
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	3%
No respondió	0%	3%	3%
Total	100%	100%	100%

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Como se observa en los resultados presentados en el cuadro anterior, un buen porcentaje de los clientes externos tienen una percepción positiva de las instalaciones con las que cuenta la Municipalidad actualmente. Sin embargo, hay una parte considerable a quienes les es indiferente o consideran lo contrario, por lo que se procedió a profundizar y preguntar si creían conveniente realizar algunas mejoras en las instalaciones, a lo que un 65% respondió que sí.

Después de consultarles acerca de la necesidad de realizar dichos cambios, se solicitó a los clientes externos que especificaran qué cambios considerarían de mayor importancia a lo que respondieron que sería ideal una ampliación de las áreas de atención, diseñar un área de espera que proporcione mejor comodidad, mejorar la limpieza de los ambientes y la adquisición de mobiliario adecuado para la atención y espera.

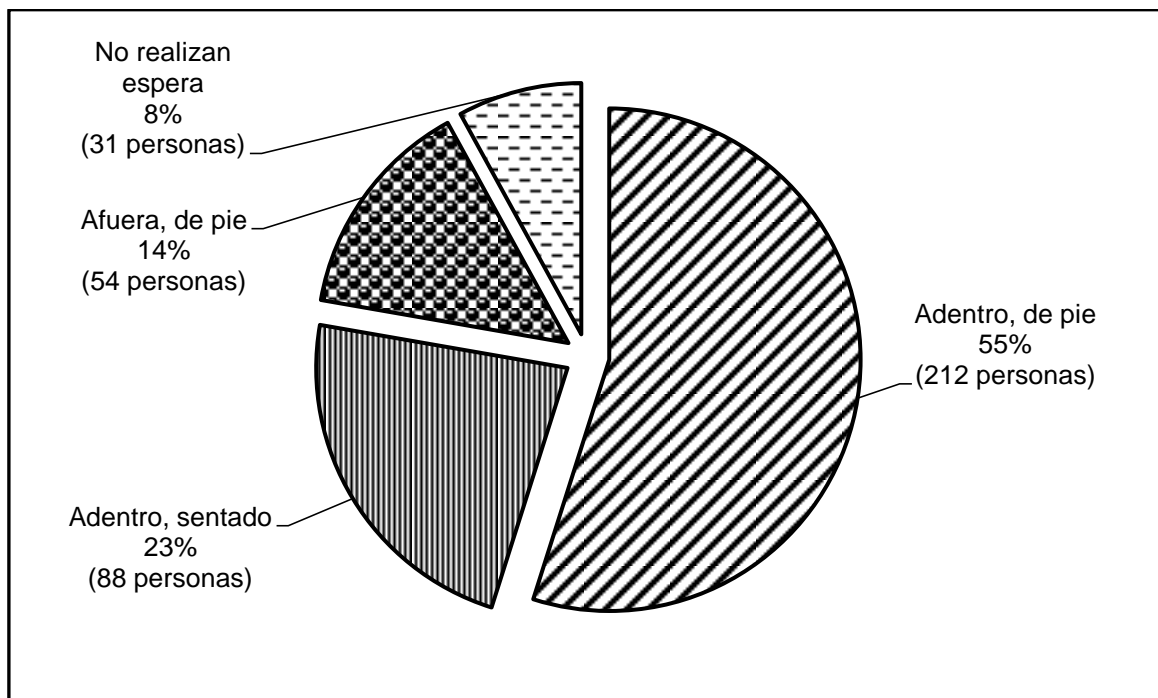
2.5.1.5 Rapidez del servicio

Algo muy importante para satisfacer a los clientes externos, es la rapidez con la que se ofrece la atención. Hay gestiones que tomarán algún tiempo para poder realizarse, el tiempo que las personas esperan antes de hacer su solicitud o exponer su caso, es determinante. Para establecer, cómo los vecinos consideran la atención que actualmente se proporciona en la Municipalidad, se realizaron algunas preguntas entre ellas: si cuando visitan la institución deben esperar para ser atendidos, a dicha interrogante un 91.5% respondió que efectivamente esperan para ser atendidos y solo un 8.5% manifestó que no esperan para recibir atención.

Una vez establecido que la mayoría de personas deben esperar para ser atendidas, se les consultó sobre la manera en la que realizan la espera obteniendo los siguientes resultados. (Véase gráfica 20)

Gráfica 20

Forma en la que realizan la espera los clientes externos, antes de ser atendidos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

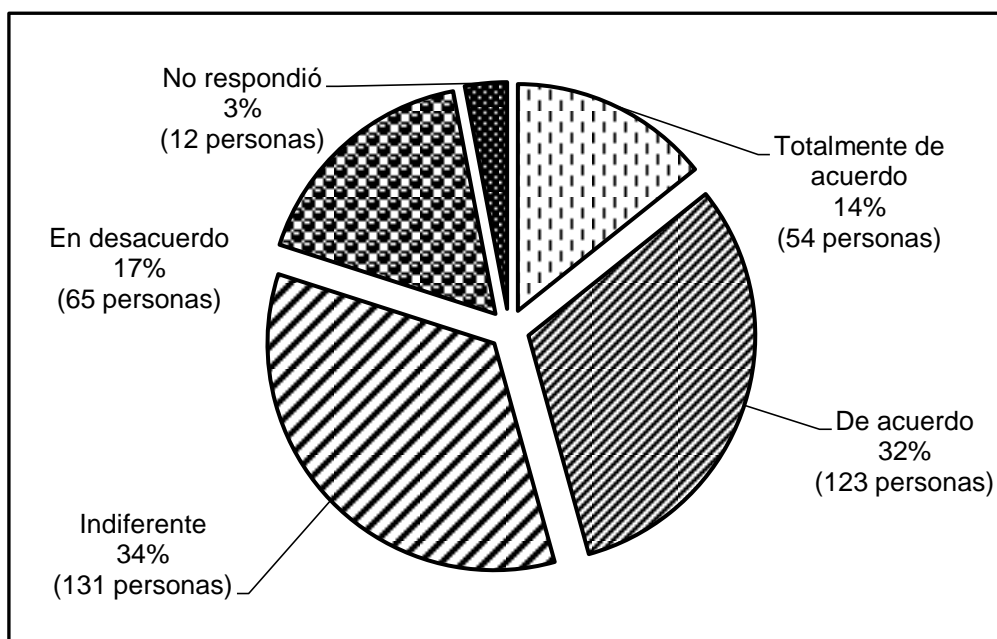
Base: 385 clientes externos encuestados.

Como se observó en la gráfica anterior la mayoría manifestó que antes de ser atendidos, esperan de pie dentro de las instalaciones de la Municipalidad, no así un 23% que indicó, lo hacen sentados y un 14% que dijeron realizan la espera de pie, pero fuera de las instalaciones; el resto como se describió anteriormente indicaron no realizan espera.

Luego de consultar sobre la forma en la que realizan la espera se les preguntó si consideraban que el tiempo esperado era el necesario, a lo que se respondieron de la siguiente manera. (Véase gráfica 21)

Gráfica 21

Grado de satisfacción de los clientes externos con el tiempo de espera antes de ser atendidos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Un 46%, considera que el tiempo de espera que actualmente existe en la Municipalidad para ser atendidos, es el necesario; a diferencia del 17% que no se encuentra de acuerdo con esta afirmación. Un 34%, contestó de forma indiferente y un 3% se abstuvo de responder.

2.5.1.6 Quejas y sugerencias

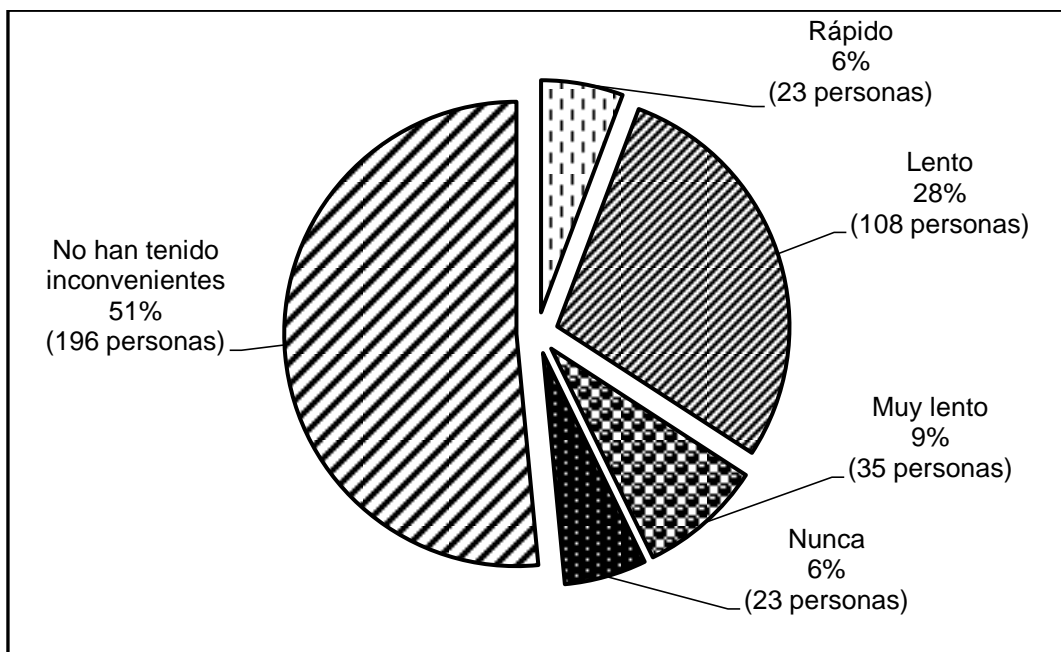
Para brindar una atención que cumpla con las expectativas de los clientes, es necesario mantener una buena comunicación con los usuarios, que permita la retroalimentación de las experiencias de servicio que viven dentro de la Municipalidad, con este objetivo se indago acerca de los siguientes aspectos.

a) Inconvenientes dentro de la Municipalidad

Algo muy importante es saber si han tenido algún inconveniente con la atención que se brinda actualmente, a esta interrogante un 49% manifestó que sí ha tenido inconvenientes y un 51% que no ha tenido, en tal sentido se profundizó acerca de la rapidez con la que lograron resolver dichos inconvenientes obteniendo los siguientes resultados: (Véase gráfica 22)

Gráfica 22

Rapidez en la solución de los inconvenientes en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Como lo muestra la gráfica anterior, del 49% que manifestó haber tenido inconvenientes con la atención, un 37% consideró lento o muy lento el proceso de solución, un 6% indicó nunca haber resuelto el inconveniente y solo un 6% dijo que fue de forma rápida, lo que podría evidenciar falta de seguimiento por

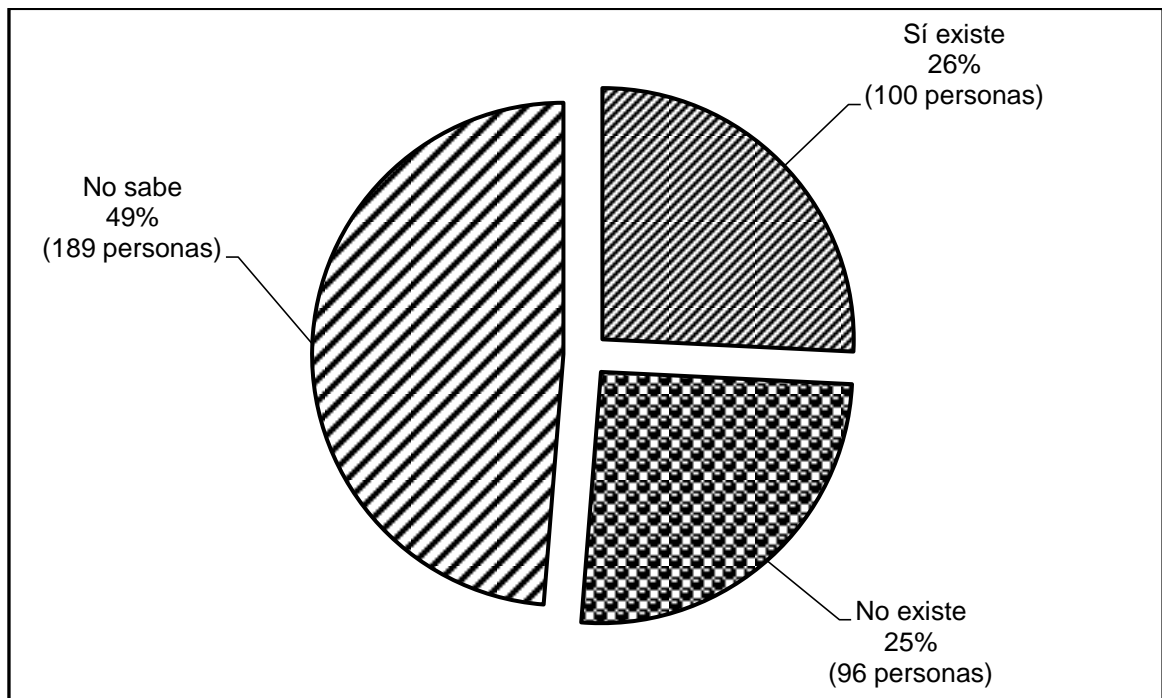
parte de la institución a la resolución de los problemas planteados por los vecinos.

b) Buzón de quejas y sugerencias

A través de la observación directa se logró establecer que si existe un buzón de quejas y sugerencias para que los clientes externos puedan expresar su opinión. Sin embargo, se realizó el cuestionamiento a los vecinos para determinar si conocían acerca de la existencia del mismo obteniendo los siguientes resultados: (Véase gráfica 23)

Gráfica 23

Conocimiento de la existencia de un buzón de quejas y sugerencias dentro de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Se observa en la gráfica anterior que el 49% de las personas encuestadas manifestaron desconocer si existe o no un buzón de quejas y sugerencias, en tanto que un 26% confirma la existencia del mismo, y un 25% asegura que no existe, esto podría deberse a que el buzón se encuentra en un lugar poco visible, lo que dificulta que los clientes externos tengan acceso y conozcan de su existencia.

Posterior a establecer el conocimiento de los vecinos sobre la existencia del buzón se hizo la consulta al 26% que confirmó la existencia, si lo habían utilizado o no, y se determinó que solo 9% lo ha utilizado y el 17% a pesar de conocerlo no lo ha hecho.

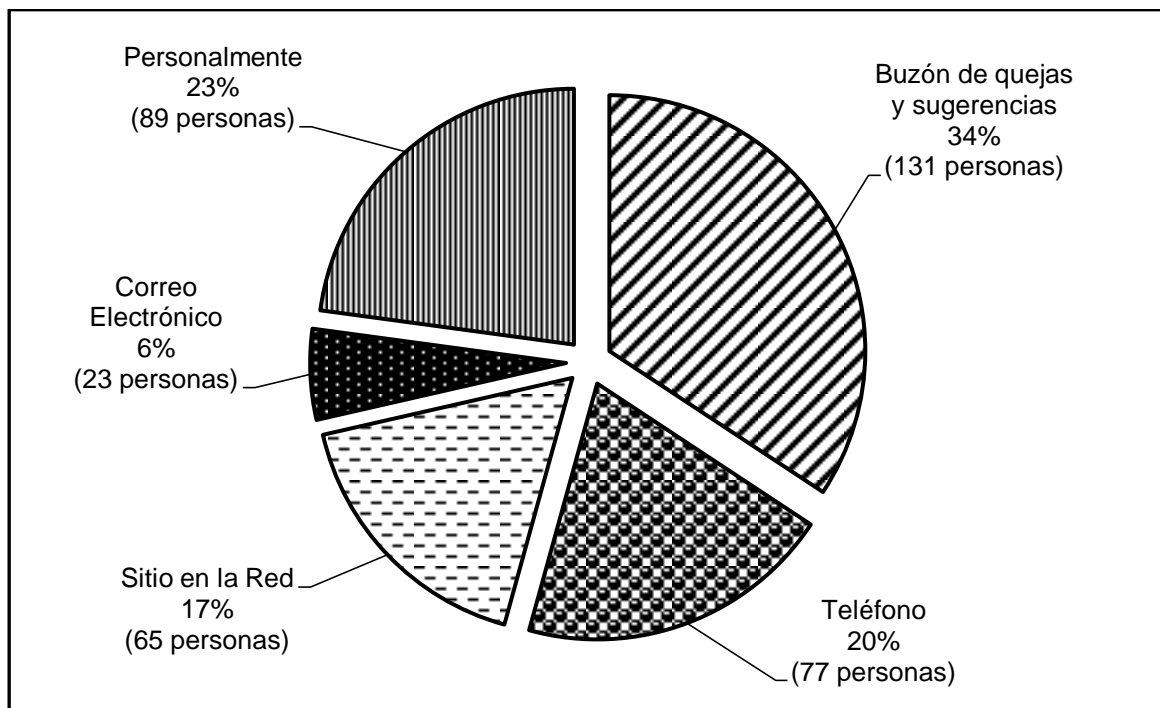
Para evaluar el seguimiento que se da a las quejas y sugerencias se les preguntó al 9% que ha utilizado el buzón, si se brindó la atención adecuada a la queja o sugerencia presentada, un 8% afirmó que efectivamente les proporcionaron la atención merecida y solo el 1% indicó lo contrario.

c) Medios para presentar las quejas y sugerencias

Se consultó a los clientes externos acerca del medio que prefieren para realizar las quejas y/o sugerencias que tienen con relación al servicio obteniendo la siguiente información. (Véase gráfica 24)

Gráfica 24

Medio preferido para informar las necesidades o quejas a la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Como se muestra en la gráfica anterior el buzón de quejas y sugerencias es el medio con mayor grado de preferencia con un 34% de las personas a pesar de que actualmente no se ha realizado un seguimiento adecuado al mismo, seguido de la forma personal y telefónica con un 23% y 20% respectivamente.

El sitio en la red con un 17% también posee un porcentaje importante, caso contrario al del correo electrónico que fue el menos preferido por los vecinos con un 6% de preferencia.

La poca aceptación del correo electrónico como un medio para informar las necesidades o quejas a la Municipalidad, muy posiblemente se deba factores culturales y por algunas características inherentes al medio, como la identificación del usuario, al igual que los sitios de red que podrían facilitar la identidad de la persona que está realizando la queja.

2.5.1.7 Satisfacción del cliente con el servicio que ofrece el personal municipal

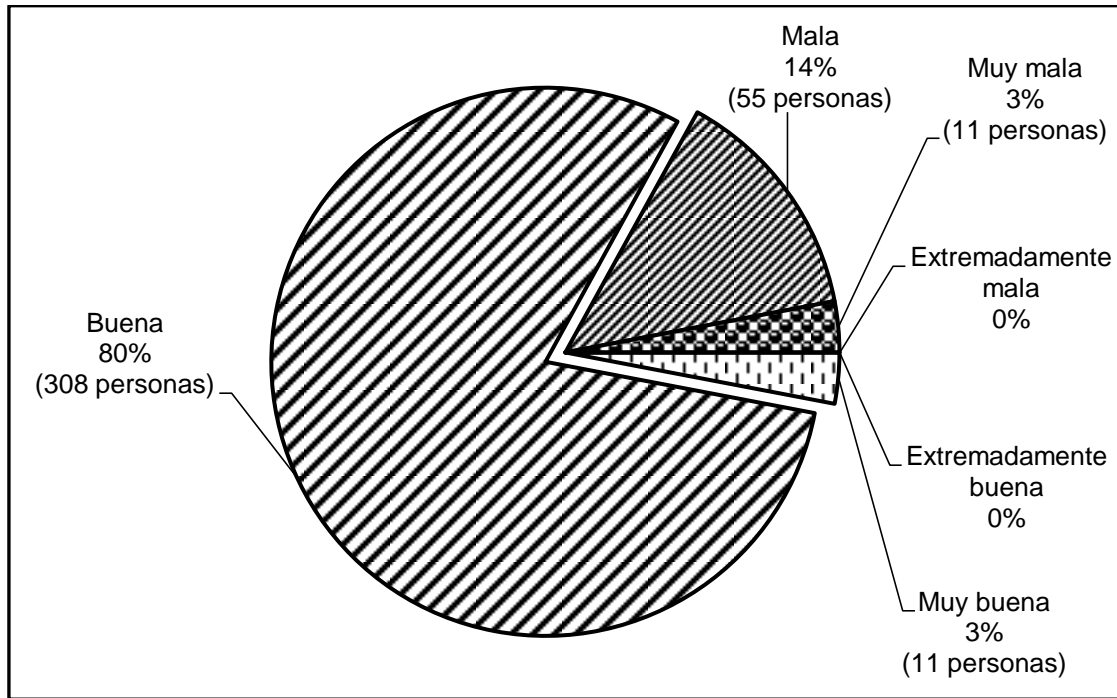
Todos los aspectos evaluados son parte importante para lograr la satisfacción de los clientes externos, con relación a la atención que se les proporciona en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; y permitirán interpretar de forma adecuada la opinión de los usuarios, con ese objetivo se hicieron algunos cuestionamientos acerca de la satisfacción obteniendo los siguientes datos.

a) Calificación de la atención que brinda el personal de la Municipalidad

Se consultó a los clientes externos acerca de cómo califican la atención que brinda el personal que atiende en la Municipalidad, a esto un 3% la consideró como muy buena, un 80% la calificó como buena, un 14% como mala y un 3% como muy mala, estos resultados se presentan a continuación. (Véase gráfica 25)

Gráfica 25

Calificación de la atención que brinda el personal de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Como muestra la gráfica anterior, existe un buen grado de satisfacción con la atención que proporciona actualmente la Municipalidad, el porcentaje restante podría deberse a algunos aspectos particulares en los que los vecinos ya han manifestado su inconformidad, tales como los tiempos de espera o la situación de las instalaciones.

b) Conocimiento del personal

También se consultó a los vecinos acerca del conocimiento que evidencian los trabajadores al momento de resolver sus dudas, un 51% indicó que solo algunas

veces, un 40% indicó que sí tienen el conocimiento y un 9% manifestó que no poseen el conocimiento necesario, esto podría deberse a que cada trabajador tiene mejor dominio de la información relacionada a su área de trabajo específica.

c) Resultado de la atención que brindan los colaboradores de la Municipalidad

Se realizó la pregunta a los clientes externos de cuál era el resultado de la atención que proporcionan los colaboradores de la Municipalidad, a lo que un 29% respondió que se retiran satisfechos después de solicitar algún servicio. Un 54% manifestó que se retiran ni satisfechos ni insatisfechos; mientras que un 17%, se retiran insatisfechos, las razones son diversas pero entre las más comunes es el no poder resolver de forma inmediata algunas gestiones, los tiempos de espera, la atención del personal y las instalaciones físicas.

d) Aspectos que deberían considerarse con el fin de mejorar la atención

Se pidió la opinión de los clientes externos acerca, de los aspectos que consideran debe evaluar la Municipalidad, con el propósito de mejorar la atención que actualmente brinda a lo que un 71% coincidió en la necesidad de capacitación al personal, un 13% sugirió una mejora en la comunicación con los vecinos, un 11% considera necesaria una mejora en las instalaciones y un 5% que sería conveniente dar a conocer de mejor forma los servicios que presta la Municipalidad, aspectos que forman parte de la mezcla ampliada del servicio.

2.5.1.8 Imagen

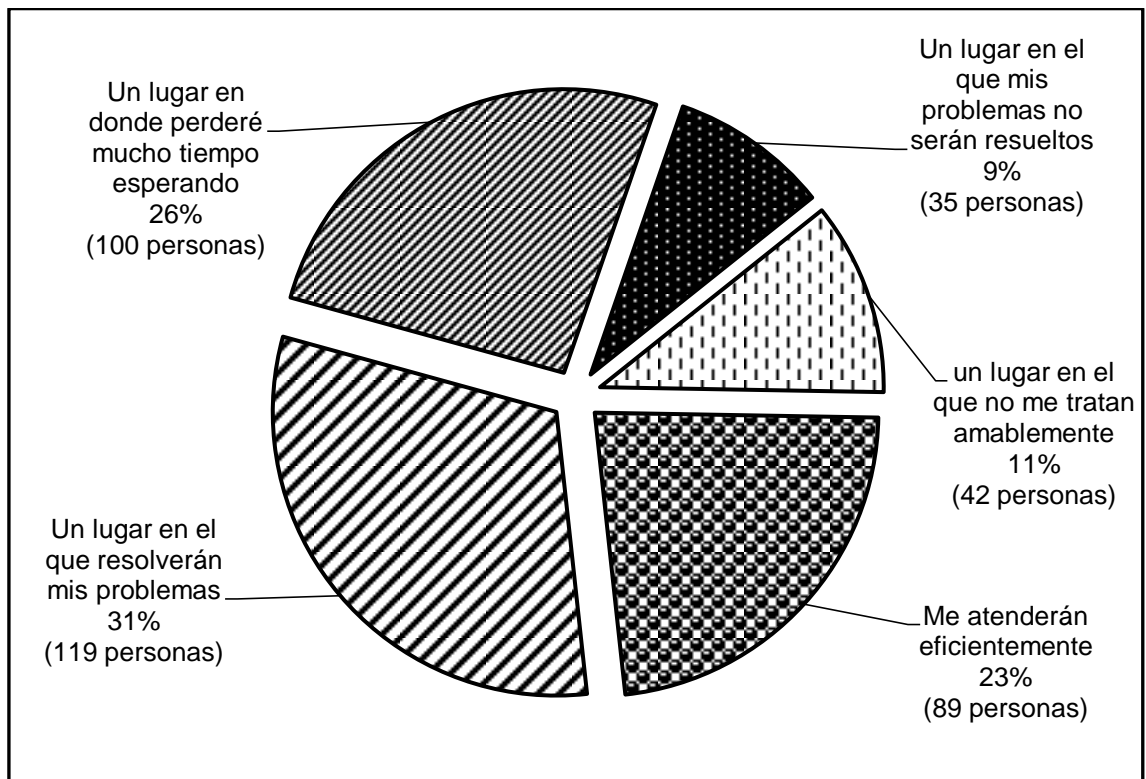
Con cada experiencia de servicio en la Municipalidad, los clientes externos van formando una imagen acerca de la misma, por tal razón se consultó para

conocer qué imagen proyecta actualmente la institución, con este objetivo se hicieron algunos cuestionamientos obteniendo la siguiente información.

a) Percepción general de la Municipalidad

Se realizó la pregunta a los vecinos acerca de qué característica consideran que describe mejor a la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y los resultados fueron los siguientes: (Véase gráfica 26)

Gráfica 26
Percepción general de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Como se muestra en la gráfica anterior, un porcentaje significativo tiene una percepción positiva de la Municipalidad para resolver cada gestión y se evidencian algunos aspectos negativos, como el tiempo de espera y la forma de atención de los clientes internos, ya evaluados anteriormente.

b) Percepción sobre la actitud del personal

Se interrogó a los vecinos para que manifestaran cual es la percepción que tienen del personal de la Municipalidad, indicando un 49% que los colaboradores tienen una actitud seria, un 29% que son amables y un 22% indicaron que los consideran enojados, es importante considerar el tipo de gestión y el contexto en el que se realiza, pues esto puede influir directamente en la percepción de servicio que forma el cliente externo.

c) Percepción sobre el aspecto personal de los trabajadores municipales

Se realizó la consulta a los vecinos sobre el aspecto personal y forma de vestir de los colaboradores de la Municipalidad, manifestando un 56% que tienen una apariencia limpia, un 35% indicó que proyectan una imagen sencilla y un 9% que visten de forma elegante, esto podría deberse a que no todos los trabajadores tienen asignado el uso de uniforme y no conocen los lineamientos de presentación con los que cuenta la Municipalidad.

d) Percepción sobre la manera de operar de la Municipalidad

Se consultó a los clientes externos según su opinión como consideraban la forma de operar de la Municipalidad, los resultados se muestran a continuación. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11
Manera de operar de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos

Percepción	Manera de operar		
	Rápida	Ágil	Eficiente
Totalmente de acuerdo	6%	9%	9%
De Acuerdo	31%	34%	25%
Indiferente	40%	37%	49%
En desacuerdo	20%	20%	17%
Totalmente en desacuerdo	3%	0%	0%
No respondió	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Se logró establecer que una buena cantidad de los clientes externos coinciden en que la Municipalidad se encuentra operando de forma rápida, ágil y eficiente, aunque estos solamente indican encontrarse de acuerdo lo que supone que hay aspectos que podrían mejorarse para elevar el nivel de satisfacción en los usuarios de los servicios.

Sin embargo, muchos manifestaron su indiferencia o desacuerdo al evaluar dichas variables en la Municipalidad.

2.5.1.9 Comunicación

Un factor muy importante para proporcionar un servicio de calidad a los vecinos es la comunicación, esto significa, proporcionar la información necesaria a través de los medios correctos, por tal razón se hace necesario determinar a través de la opinión de los clientes externos si la Municipalidad lo está realizando de forma correcta.

a) Conocimiento de las obras y actividades que realiza la Municipalidad

Se consultó a los clientes externos si conocen o no, acerca de las obras y actividades que desarrolla la Municipalidad; a lo que un 43%, respondió que efectivamente las conoce y un 57% indicó, no conocer las mismas; por lo que se profundizó en los medios por los cuales se han enterado de las mismas, los resultados se detallan a continuación. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12

Medios por los cuales los clientes externos se informan de las obras y actividades que realiza la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Medio de comunicación	Porcentaje
T.V. / Cable	24%
Radio	14%
Afiches	5%
Ninguno	57%
Total	100%

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

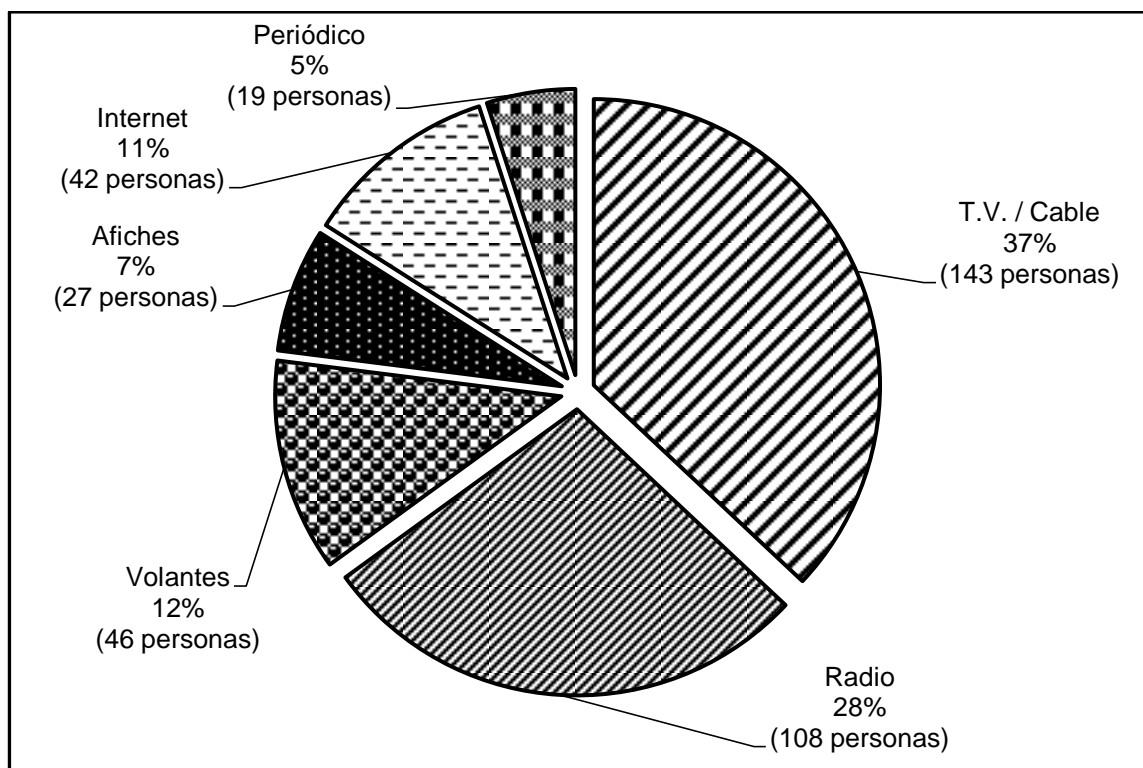
El cuadro anterior, evidencia el manejo de algunos medios de comunicación por parte de la Municipalidad para transmitir información a los clientes externos; de los cuales, la televisión ha resultado ser la más efectiva. Para mejorar este aspecto, es necesario conocer cuál es el medio preferido por los vecinos y desarrollar una estrategia que permita llevar de forma correcta a más personas la información relacionada con la Municipalidad.

b) Preferencia de medios de comunicación para recibir información

Se consultó a los vecinos acerca de los medios que prefieren para recibir la información de la Municipalidad, obteniendo la siguiente información. (Véase gráfica 27)

Gráfica 27

Preferencia de medios de comunicación para recibir información de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los clientes externos



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

Base: 385 clientes externos encuestados.

Como se puede observar en la gráfica anterior los vecinos prefieren recibir la información de la Municipalidad en medios de comunicación masivos, esto concuerda con algunas herramientas de comunicación que tiene actualmente la Municipalidad, tales como la radio municipal y el minuto informativo en televisión esto sugiere que debe prestársele mejor atención a las herramientas actuales mejorándolas o incrementando la periodicidad de emisión.

2.6 Análisis de las variables de la mezcla y el triángulo del mercadeo de servicios

A lo largo de este capítulo se ha descrito de forma detallada la situación actual de las variables de la mezcla del mercadeo de servicios, en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; es decir, todo lo relacionado con el personal que actualmente está involucrado en la prestación de los servicios, los medios tangibles por medio de los cuales es posible llevar a cabo la entrega, y los procesos ya definidos para ejecutar cada una de las actividades, estas variables permiten evaluar las diferencias existentes entre las expectativas y las percepciones que los vecinos tienen acerca de la atención que brinda la Municipalidad.

Dentro del diagnóstico se incluyeron de igual forma, los elementos que conforman el triángulo de mercadotecnia, la organización; es decir, la Municipalidad, los proveedores que son todos los colaboradores o empleados que prestan sus servicios, y los clientes que para este caso son los vecinos del municipio. El conocimiento de la situación de dichos elementos, permitirá alinear de forma correcta las estrategias de mercadeo interno en el que la organización facilita a los proveedores todos los recursos necesarios para llevar a cabo el mercadeo interactivo, el cual se desarrolla entre los proveedores y los usuarios del servicio, cumpliendo de esta forma con el mercadeo externo, que son todas

las promesas que fueron realizadas por parte de la organización a los clientes o usuarios del servicio, esto da como resultado la prestación de un buen servicio, pues se cumplen con las expectativas de los clientes.

2.7 Análisis de los factores claves del modelo de brechas sobre la calidad del servicio

Como se mencionó en el presente capítulo, se expone y detalla la situación actual de los factores claves que intervienen en la prestación de un buen servicio. La información obtenida de los clientes externos e internos, permitirá cerrar de forma correcta las cuatro brechas del proveedor, una vez realizado esto, la brecha del cliente quedará cerrada completamente.

Para el análisis de la brecha 1 (diferencia que existe entre las expectativas del cliente externo y la comprensión que la Municipalidad tenga de estas) la principal causa de esta brecha es como su nombre lo indica la falta de conocimiento acerca de lo que los vecinos esperan del servicio de la Municipalidad, actualmente aunque existen algunos medios ya establecidos para obtener esta retroalimentación no se les ha dado el seguimiento necesario.

Con relación a la brecha 2 (ausencia de estándares de diseño y desempeño del servicio) actualmente la Municipalidad presenta debilidad en algunos aspectos como la definición de estándares en algunos procesos de atención, el conocimiento necesario por parte del personal para brindar una atención adecuada y algunos elementos de la evidencia física.

Respecto a la brecha 3 (no entregar el servicio de acuerdo a los estándares definidos) algunas de las causas de esta brecha en la institución es la percepción que tienen los clientes internos acerca del reconocimiento del desempeño, la

planificación de las capacitaciones y el seguimiento necesario de las mismas, así como los medios de control para garantizar el cumplimiento de los estándares.

Referente a la brecha 4 (diferencia entre las promesas realizadas y el desempeño del servicio) actualmente la Municipalidad cuenta con algunas estrategias de comunicación sin embargo no se ha logrado transmitir cierta información necesaria para dar a conocer la forma de operar de la Municipalidad.

Como se mencionó en el párrafo inicial la implementación de estrategias adecuadas permitirá el cierre de las brechas del proveedor y la del cliente para brindar un servicio de calidad que cumpla con las expectativas de los usuarios.

2.8 Matriz FODA de la Municipalidad

Con base en información obtenida en el diagnóstico efectuado a la Municipalidad se presentan de forma resumida los principales hallazgos de la investigación que afectan positiva y negativamente la forma de brindar el servicio en la organización, para lo cual se enlistan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la institución para desarrollar estrategias que permitan solucionar los problemas mediante el aprovechamiento de los recursos. (Véase tabla 3)

Tabla 3
Matriz FODA de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>Factores Internos</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>Factores Externos</p> </div> </div>	Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía institucional definida. 2. Capacitación del personal de forma periódica en temas relacionados a la atención al público. 3. La organización cuenta con un buen clima organizacional. 4. Existe motivación monetaria al personal. 5. Existe la disposición por parte de las autoridades para mejorar la atención a los vecinos. 6. Horarios de atención accesibles para los vecinos del municipio 7. Remodelación de las instalaciones en fase de planificación. 8. Mobiliario y equipo en buen estado. 9. Frecuencia de radio difusión municipal. 10. Persona encargada de la administración de redes sociales y sitio web. 11. Disponibilidad de recurso económico.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Accesibilidad a medios de comunicación ajenos a la Municipalidad. 2. Apoyo de otras instituciones en el tema de capacitaciones. 3. Disponibilidad de apoyo financiero de oenegés y organismos internacionales para la formulación de proyectos en la región. 	<p>FO1: Implementación de programa adecuado de seguimiento a los medios de comunicación externos y redes sociales, aprovechando la disponibilidad de recursos externos (F1, F2, F3, F10, O2)</p> <p>FO2: Implementación de un sistema adecuado de comunicación interna, utilizando los medios y apoyo financiero disponible (F4, F5, F6, F7, F10, F11, F12, O1)</p>	<p>DO1: Estandarización de la entrega y recuperación del servicio aprovechando la disponibilidad de apoyo financiero externo (D3, D4, D6, D9, D10, O2)</p> <p>DO2: Definición de un programa de capacitación constante sobre servicio al cliente dirigido a los colaboradores con el apoyo disponible de las instituciones de capacitación(D1, D2, D3, D10, O2, O3)</p> <p>DO3: Definición de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno utilizando el apoyo externo para su financiamiento (D1, D4, D5,D9, D11, O2, O3)</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de gobierno y autoridades municipales. 2. Falta de apoyo por parte del gobierno central en la ejecución de proyectos. 3. Conflictos de carácter político y social. 	<p>FA1: Mejoramiento de la evidencia física, para contrarrestar los efectos negativos del cambio de gobierno (F6, F8, F9, F12, A1, A2)</p> <p>FA2: Agilización de procesos por medio de la tecnología aprovechando el equipo disponible(F9, F11, F12 A1, A2)</p>	<p>DA1: Definición de un programa de retroalimentación de las percepciones del servicio dirigido al cliente externo, para minimizar el impacto negativo del cambio de gobierno y los conflictos de carácter político (D4, D7, D8, D10, D1, D2, A3)</p>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2014.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN LA
MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ DEL DEPARTAMENTO
DE SAN MARCOS

3.1 Introducción

De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico, y la interpretación y análisis de la información obtenida en el diagnóstico realizado, en este capítulo se presenta la propuesta de estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la atención a la población en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos teniendo como referencia para su elaboración la mezcla ampliada, el triángulo de mercadotecnia, y el modelo de brechas de la calidad del servicio, teorías y modelos que tienen como propósito principal cerrar la brecha del cliente la cual surge de la diferencia entre las expectativas y percepciones de los usuarios de los servicios de la municipalidad.

Dicha propuesta, se desarrolla de una forma estratégica y flexible con base en las necesidades de la institución; para que pueda ser aplicada y financiada como parte de los gastos de operación, no busca resaltar aspectos políticos para que se mantenga a través del tiempo y las administraciones futuras.

A continuación, se presentan la justificación de la propuesta y los objetivos que busca cumplir la misma por medio de la implementación de las diferentes tácticas y herramientas, que componen cada una de las estrategias.

3.2 Justificación de la propuesta

El servicio al cliente es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una organización, y constituye un tema de suma importancia no solo para las organizaciones que tienen como objetivo generar utilidades, sino para todas aquellas que de una u otra forma han sido establecidas con el objetivo de satisfacer necesidades.

El mercadeo de servicios busca establecer relaciones fuertes y positivas con los clientes a través de la entrega de un valor agregado a los productos o servicios centrales. La municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; como entidad gubernamental y oferente de diferentes servicios se encuentra comprometida con el desarrollo integral de la población y el cumplimiento de sus funciones; así como prestar a sus clientes, es decir, los vecinos del municipio un servicio eficiente y de calidad, por tal razón se hace necesario implementar estrategias de atención al público que permitan satisfacer de forma positiva, las necesidades de sus usuarios.

Dichas estrategias, además de contribuir al cumplimiento de los objetivos trazados permitirán a la actual administración, proyectar adecuadamente su preocupación por atender los requerimientos de los usuarios; proporcionando alternativas de solución factibles a través de procesos definidos y personal calificado, dispuesto a brindar cada vez un mejor servicio.

3.3 Objetivos de la propuesta

Los objetivos que se esperan cumplir con la elaboración e implementación de las estrategias de servicio al cliente, para el mejoramiento de la atención a la población en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; son los siguientes:

3.3.1 Objetivo general

Lograr que el 80% de la población califique como muy buena la atención que brinda la Municipalidad, incrementando la calificación actual en un 77%, mejorando la imagen que actualmente tienen los vecinos de la institución.

3.3.2 Objetivos específicos

- Mejorar la calidad en la atención que se proporciona a los vecinos.
- Establecer estándares de atención a los usuarios para proyectar una mejor imagen de la Municipalidad.
- Mejorar el entorno físico de los ambientes ya existentes para proporcionar mejor atención a los vecinos.
- Administrar de forma efectiva las expectativas del cliente para generar percepciones positivas de la atención.
- Mantener motivado a los clientes internos para que proporcionen una atención eficiente y de calidad a los usuarios.

3.4 Modelos a considerar para evaluar la situación actual y desarrollar las estrategias de la propuesta

Los modelos que se consideraron en el diagnóstico de la situación actual de la organización, y tomados en consideración para la evaluación y desarrollo de las estrategias de servicio al cliente para mejorar la atención a los vecinos son los que se desarrollan a continuación.

3.4.1 Mezcla del mercadeo de servicios

Este modelo, como ya se planteó, considera tres variables importantes para el desarrollo de un servicio efectivo, las cuales, juegan un papel fundamental para el desarrollo de los otros dos modelos. En la presente propuesta, se consideran

estrategias encaminadas a mejorar la gestión de las personas, el cliente interno y externo, como recursos fundamentales de la organización; de igual forma las estrategias buscan generar ambientes físicos propicios y agradables para ejecutar los procesos que van encaminados a generar percepciones positivas de la atención que se brinda a los vecinos usuarios de los servicios municipales.

3.4.2 Triángulo del mercadeo de servicios

Esta teoría coloca en los vértices de un triángulo a los actores principales de la prestación de un servicio, y los diferentes tipos de interacción que se llevan a cabo entre ellos. En uno de los vértices coloca a la organización que para este caso es la Municipalidad; en otro de los vértices coloca a los proveedores que son quienes hacen la entrega del servicio; es decir, los colaboradores de la institución y el último vértice es ocupado por los clientes; siendo estos, los vecinos usuarios del servicio.

Una vez establecidos, cada uno de los elementos, el modelo del triángulo del mercadeo de servicios; hace referencia a la relación entre cada uno de los actores; que bien alineados, determina que la organización formula promesas de servicio a los clientes (mercadeo externo); dotando a los proveedores de todo lo necesario (mercadeo interno); para hacer posible el cumplimiento de dichas promesas (mercadeo interactivo), el cual se desarrolla entre proveedores y clientes.

Esto significa que una buena administración de las expectativas de los usuarios, sumado a una eficiente gestión de los recursos, generará una percepción positiva del servicio prestado por la institución. Por tal motivo, las estrategias desarrolladas en la presente propuesta buscan alinear los tres elementos para mejorar la atención que se ofrece actualmente.

3.4.3 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio

El modelo de brechas sobre la calidad del servicio, expone de manera general la diferencia entre lo que el usuario espera de la atención y lo que realmente recibe; se genera a partir de algunas desigualdades por parte del proveedor del servicio que este caso es la Municipalidad, a lo cual se le denominan brechas del proveedor, con la definición de la presente propuesta se buscan alinear los elementos de las cuatro brechas.

Brecha 1: (Brecha del conocimiento), con la aplicación de las estrategias propuestas se logrará una retroalimentación con los usuarios para lograr mejorar la atención, a través de capacitación al personal y la mejor comunicación entre colaboradores y autoridades.

Brecha 2: (Brecha del diseño y estándares del servicio), en el desarrollo de las estrategias se busca definir protocolos de atención, y el establecimiento del proceso de recuperación del servicio cuando las cosas salen mal con la atención a algún vecino, también se plantean algunas medidas para mejorar los ambientes en los que se desarrolla la prestación de los servicios.

Brecha 3: (Brecha del desempeño del servicio) la presente propuesta incluye el desarrollo de un programa de motivación orientado a incentivar al personal a realizar un desempeño adecuado, así como el uso de herramientas electrónicas para hacer más eficiente los procesos.

Brecha 4: (Brecha de la comunicación) la comunicación forma parte importante tanto administración de las expectativas de los clientes como en las percepciones, razón por la cual se propone un programa de seguimiento a medios de comunicación y redes sociales, así como la colocación de la filosofía institucional a la vista de los usuarios.

Las tácticas indispensables para desarrollar las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la atención se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4
Estrategias y tácticas para mejoramiento de atención a la población de la
municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; según los
diferentes modelos de mercadeo de servicios

No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MODELO DE BRECHAS	TRIÁNGULO DE MERCADERO DE SERVICIOS	MEZCLA AMPLIADA DEL SERVICIO
1	Estandarización de la entrega y recuperación del servicio	Definición de estándares y normas internas dirigidas a empleados municipales	Brecha 2	Mercadeo interno	Procesos
		Establecimiento de protocolos de atención personal y telefónica	Brecha 2	Mercadeo interactivo	Procesos
		Definición de compromiso de atención hacia el vecino	Brecha 1	Mercadeo interactivo	Personas
		Publicación de horarios de atención a vecinos del municipio de San Pedro Sacatepéquez	Brechas 2 y 3	Mercadeo externo	Evidencia física
		Definición del proceso de recuperación del servicio	Brecha 1	Mercadeo interno	Procesos
2	Definición de un programa de capacitación sobre servicio al cliente dirigido a los clientes internos	Capacitación constante al personal en temas de servicio al cliente	Brecha 3	Mercadeo interno	Personas
3	Definición de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno	Reconocimiento al empleado del mes	Brecha 3	Mercadeo interno	Personas
		Felicitación por aniversario de ingreso a la institución	Brecha 3	Mercadeo interno	Personas
		Felicitación y licencia por aniversario de nacimiento	Brecha 3	Mercadeo interno	Personas
4	Definición de un programa de retroalimentación de las percepciones del servicio dirigido al cliente externo	Redefinición del manejo de buzón de quejas y sugerencias para los clientes externos	Brecha 1	Mercadeo interactivo	Procesos y evidencia física
5	Implementación de un sistema adecuado de comunicación interna	Definición de las líneas de comunicación en el organigrama institucional.	Brecha 1	Mercadeo interactivo	Procesos
		Clasificación de los tipos de comunicación	Brecha 1	Mercadeo interactivo	Procesos
		Implementación del correo electrónico institucional	Brechas 1 y 4	Mercadeo interactivo	Procesos
		Implementación de reuniones de trabajo	Brechas 1 y 4	Mercadeo interactivo	Procesos
6	Agilización de procesos por medio de la tecnología	Implementación de sistema de gestión de turnos	Brechas 2 y 3	Mercadeo interno y mercadeo interactivo	Procesos y evidencia física
		Utilización de agenda electrónica para audiencias	Brecha 3	Mercadeo interno	Procesos y evidencia física
7	Mejoramiento de la evidencia física	Comunicación de los elementos principales de la filosofía institucional a los usuarios	Brecha 2	Mercadeo externo	Evidencia física
		Mejoramiento de los ambientes de espera a disposición de los usuarios	Brecha 2	Mercadeo interactivo	Evidencia física
		Estandarización de la imagen de los trabajadores de la Municipalidad	Brecha 2	Mercadeo interno y mercadeo interactivo	Evidencia física
		Identificación de las unidades administrativas	Brecha 2	Mercadeo interactivo	Evidencia física
8	Implementación de un programa de seguimiento y actualización a medios de comunicación externos y redes sociales	Seguimiento de redes sociales	Brecha 4	Mercadeo externo	Procesos
		Seguimiento de medios de comunicación	Brecha 4	Mercadeo externo	Procesos
		Seguimiento y actualización de la imagen de la página web	Brechas 2 y 4	Mercadeo interno y mercadeo interactivo	Procesos y evidencia física
		Fortalecimiento de la imagen municipal por medio de radio	Brecha 4	Mercadeo externo	Evidencia física

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.5 Estrategia 1: estandarización de la entrega y recuperación del servicio

La municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; como institución de servicios públicos busca maximizar el desarrollo de la población; por lo que la aplicación de la estrategia de estandarización en la entrega y recuperación del servicio asegura el nivel apropiado en la atención al usuario; asimismo, establece parámetros y procedimientos a seguir por parte de los empleados municipales. Lo anterior permitirá brindar al usuario heterogeneidad en cada proceso. Al implementar un sistema estándar de servicio, es primordial establecer un proceso de recuperación con el propósito de mejorar los puntos básicos en la entrega del servicio y atención.

3.5.1 Definición de la estrategia

Con la estrategia de estandarización en la entrega y recuperación del servicio se pretende definir el proceso de atención, establecer protocolos de atención personal y telefónica, cotejar las quejas de los vecinos y recuperar el servicio en los casos que los colaboradores municipales deben proporcionar el seguimiento por faltas o equivocaciones realizadas durante el proceso.

3.5.2 Objetivo de la estrategia

Mejorar en 90% los procesos de atención, servicio y gestión de fallos ejecutados durante la interacción entre cliente interno y externo.

3.5.3 Grupo objetivo

El grupo al que se dirige la estrategia es a cliente interno y externo, debido a que es indispensable establecer procesos eficientes en la atención brindada a cada usuario. A la vez, proveer la información pertinente a los vecinos de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos en los procesos de atención y recuperación del servicio.

3.5.4 Descripción de la estrategia

La estrategia se implementará por medio de las siguientes actividades, las cuales se desarrollan con base al diagnóstico del capítulo anterior.

a) Definición de estándares y normas internas dirigidas a empleados municipales

Los estándares del servicio, considerarán los distintos grados de cumplimiento en los criterios aceptables del nivel de calidad que el empleado municipal ofrece en el servicio y atención al usuario.

Esta definición permitirá dirigir la manera correcta de actuar, la actitud y comportamiento enfocado al usuario en los siguientes aspectos.

Tabla 5
Estándares del servicio enfocados al usuario
de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Categoría	Estándar	Definición
Estándares del personal	Uniforme	Uso obligatorio del uniforme para todo el personal, portarlo con elegancia y distinción.
	Gafete de identificación	Debe portarse en un lugar visible al usuario.
	Presentación Personal	Considera el uso del uniforme y gafete de identificación, asimismo, el cuidado personal que se proyecte.
Estándares del servicio	Recepción	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación en el puesto de trabajo: los empleados municipales encargados de atender a los usuarios deben estar ubicados en el puesto de trabajo. Al momento de ausentarse, debe informar el motivo al vecino.• Protocolo de atención personal y telefónica: seguir los procesos establecidos para considerar un modelo de actuación específico.• Actitud de servicio: debe ser con amabilidad, cortesía y entusiasmo.• Resolución de consultas: todo empleado municipal debe estar capacitado para solventar dudas a cada usuario.

Continúa...

...Continuación

Categoría	Estándar	Definición
Estándares del servicio	Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje corporal: utilizar el lenguaje corporal adecuado (gestos que indiquen interés hacia el usuario). • Tiempo para solucionar gestiones: considerar el tiempo mínimo en cada proceso (según corresponda).
	Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de necesidades: el cliente interno debe realizar las preguntas necesarias para resolver la consulta o problema del vecino. • Manejo de información: los empleados municipales deben estar capacitados para brindar toda la información que necesite el usuario. • Conocimientos del servicio: conocer los servicios que ofrece la Municipalidad para dar la información exacta a cada usuario. • Seguridad para solucionar dudas: trasladar la información de consultas o servicios con fluidez y seguridad. • Solicitud de datos al cliente: conocer los nombres del usuario permitirá realizar las distintas gestiones. • Celular: no se permite utilizar el teléfono celular en horario laboral, tampoco al momento de atender al usuario. • Boleta de evaluación del servicio: el colaborador proporcionará una boleta a cada usuario que se acerque a ventanilla.
	Ventanilla	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia en el puesto de trabajo: no es permitido que los empleados municipales de esta área se ausenten de ventanilla. Si fuese necesario deberá proporcionar una explicación al usuario. • Operaciones sin errores: toda operación debe ser realizada con eficiencia y exactitud, así como entregar el resultado obtenido de cada gestión (formato impreso, papelería, etc.)
Estándares de instalaciones	Evidencia física	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y orden en el puesto de trabajo: mantener el escritorio en orden y completamente limpio. Disponer de útiles de oficina y papelería que el colaborador necesita a la vista. • Aspecto de rotulación interna y externa: deben estar visibles, en perfectas condiciones e incluir el escudo municipal. • Ornamentación: libres de polvo, vivas y en buen estado. • Aspecto de mobiliario y equipo: debe estar limpio y en perfectas condiciones. • Limpieza y orden interno: considerar el orden y limpieza en pisos, oficinas y cualquier área de las instalaciones. • Limpieza externa: realizar la rutina de limpieza en paredes, banquetas, vidrios y puestas. • Existencia de material informativo: debe estar actualizado y en buen estado y ubicarlo en el lugar asignado para cada uno. • Gestión adecuada de fila en ventanilla: atender a las personas en orden y con fluidez.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

El propósito de definir normas es establecer orden, regular las actividades que involucren atender a los vecinos y bases de común entendimiento para ofrecer un servicio de excelencia, las cuales son:

Tabla 6
Normas internas para cliente interno

No.	Norma
1	Aplicar las normas descritas a continuación, a partir de la publicación oficial del presente procedimiento, así como del protocolo de bienvenida, atención y despedida a los vecinos contenido en la narrativa del mismo.
2	Permanecer en el puesto de trabajo y utilizar el protocolo de bienvenida, atención y despedida a los vecinos. En casos de suspensión de energía eléctrica u otros inconvenientes en que no se disponga de acceso al equipo electrónico, es necesario brindar una aclaración cordial al usuario de los motivos por los cuales no es posible realizar en ese momento las gestiones requeridas.
3	Atender a los usuarios en el estricto orden en que se encuentra en la fila, sin demora ni atraso.
4	Establecer y mantener contacto visual con el vecino, mientras éste le exponga su consulta, y al momento de proporcionar la información requerida por el usuario.
5	Demostrar actitud cortés y proactiva para detectar las necesidades del contribuyente.
6	Explicar claramente procedimientos y/o requisitos, aunque se proporcione información impresa al usuario.
7	No debe sostener conversaciones por teléfono celular en ventanillas, ni en lugares de trabajo en donde se atiende a los vecinos.
8	No debe ingerir alimentos en los lugares de atención al usuario.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

Los estándares y normas estarán vigentes a partir de ser comunicados a los empleados municipales, por medio de una reunión en la cual se proporcionará la información en hojas informativas a cada empleado; la reunión será convocada por el alcalde municipal.

b) Establecimiento de protocolos de atención personal y telefónica

Es necesario definir un modelo de acción en el comportamiento del cliente interno para establecer bases en la atención proporcionada a cada usuario, con el propósito de estandarizar. Las fases a considerar en los protocolos de atención personal y telefónica son:

Tabla 7
Fases a considerar en el protocolo de atención personal y telefónica

Fase	Descripción
Contacto inicial	Clave para desarrollar satisfactoriamente el proceso de interacción cliente interno-cliente externo.
Sintonía	Escuchar atentamente al usuario, sin interrumpir. Asimismo, mostrar comprensión ante la solicitud del vecino y lenguaje verbal y/o corporal adecuado.
Desarrollo	Al momento de concretar el motivo de visita del vecino, el colaborador debe explicar los pasos a seguir y proporcionar información adicional.
Conclusión	Verificar la conformidad del usuario y consultar inquietudes que puedan surgir durante el proceso.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

A continuación se definen los protocolos a seguir para atender al usuario personalmente y por teléfono.

b.1 Protocolo de atención personal

Detallar el protocolo de atención presencial que debe otorgarse a los usuarios, permitirá ofrecer al empleado municipal, las herramientas que faciliten la calidad en la atención del servicio para estandarizar comportamientos y habilidades en el

momento de la producción y consumo del servicio. Los factores a considerar para el protocolo, son los siguientes. (Véase figura 11)

Figura 11

Ficha que describen los factores a considerar para el protocolo de atención personal

Voz: adaptar la modulación según cada situación. La vocalización debe ser clara para comunicar correctamente el mensaje.

Aspecto: el colaborador debe utilizar adecuadamente el uniforme, además tener apariencia personal presentable.

Expresividad en el rostro: demostrar interés, actitud de escucha y reflejar seguridad en la información que se comunica con los gestos.

Postura: debe mantener la columna flexible, cuellos y hombros relajados.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

La finalidad es proporcionar a los clientes internos lineamientos y estándares de comportamiento que reflejen la importancia que tienen los vecinos para la Municipalidad, ofreciendo a los usuarios una experiencia de servicio agradable y que cumpla o supere sus expectativas.

Esto contribuirá a mantener una conducta correcta por parte de los colaboradores; sin embargo, se pueden presentar algunos inconvenientes con la actitud de los usuarios.

Tabla 8

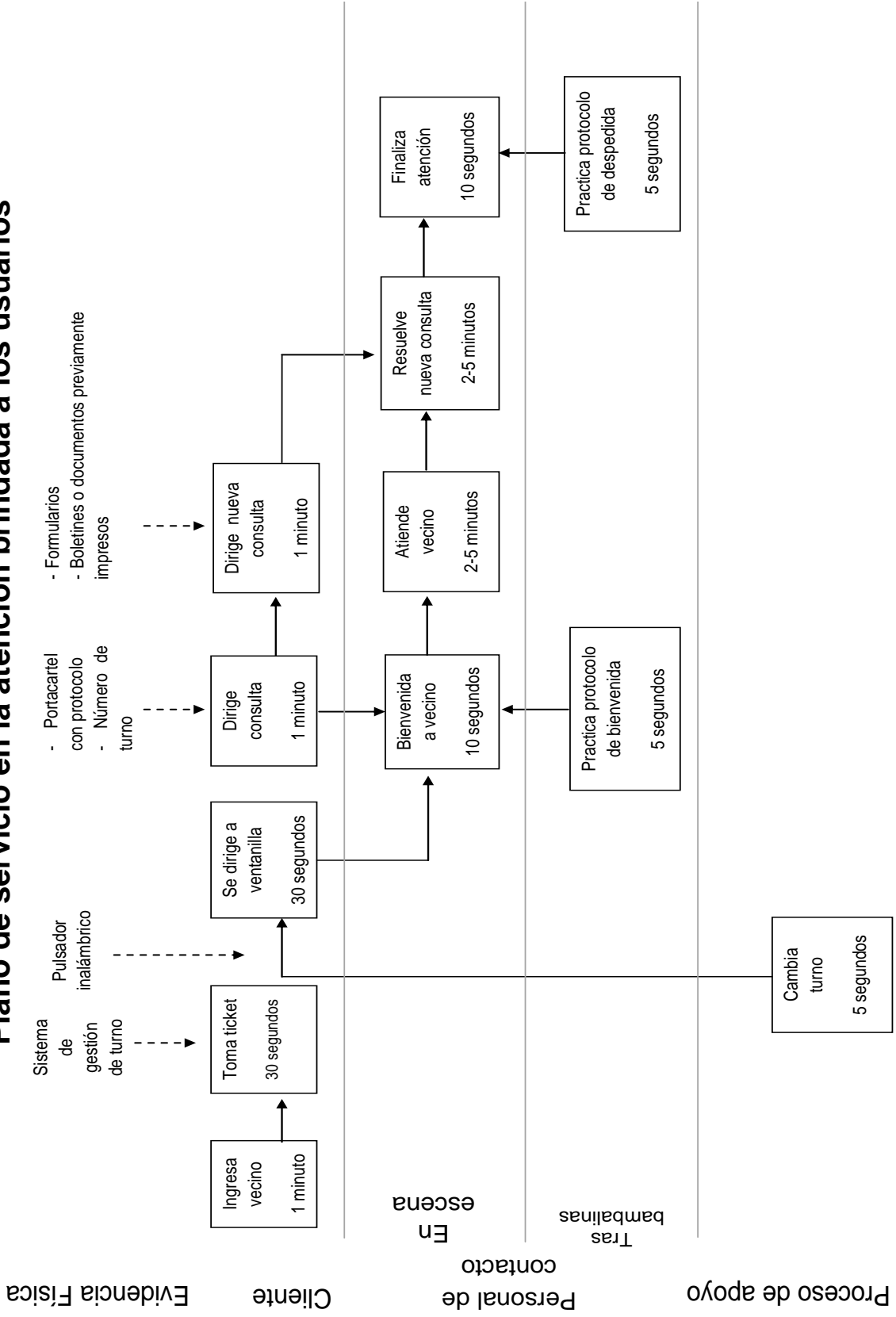
Procedimiento de atención presencial proporcionada al usuario

No.	Responsable	Actividad	Diálogo
1	Cliente externo	Ingresa vecino Toma ticket de turno	Sin diálogo
2	Cliente interno	Cambia turno Sonríe, practica protocolo de bienvenida. Saluda al vecino, se identifica. Solicita número de turno y consulta gestión a realizar.	Buenos días, mi nombre es... ¿Me puede mostrar el número de turno por favor? ¿En qué puedo ayudarle?
3	Cliente externo	Se dirige a ventanilla Dirige su consulta al empleado de ventanilla.	Buenos días. Necesito información acerca de...
4	Cliente interno	Escucha atentamente la consulta planteada. Solicita nombre del usuario.	Se muestra cordial y atento para hacer amena la solicitud del usuario.
5	Cliente interno	Verifica datos del vecino y consulta información requerida.	Con mucho gusto...
6	Cliente interno	Imprime información escrita, si la hay, sobre la consulta planteada por el vecino (cuando éste la solicite en forma impresa). Si hay boletines o documentos previamente impresos, indicar al usuario que puede tomar el que corresponda a la gestión a realizar.	Con relación a su gestión, me permito comentarle...
7	Cliente interno	Explica claramente la información requerida por el vecino.	Le comento que...
8	Cliente externo	Realiza o no otra consulta	Según corresponda
9	Cliente interno	Resuelve nueva consulta	Con relación a su consulta, le comento que...
10	Cliente externo	Practica protocolo de despedida	¿Hay algo más en lo que pueda ayudarle?
11	Cliente externo	Finaliza atención	Fue un gusto atenderle, que tenga un buen día.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

Asimismo, se presenta de manera gráfica el sistema de servicio en la atención proporcionada a los vecinos que visiten la Municipalidad, con el propósito de establecer los componentes que interactúan en el proceso. (Véase figura 12)

Figura 12
Plano de servicio en la atención brindada a los usuarios



Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

b.2 Protocolo de atención telefónica

Comunicarse con el vecino por vía telefónica, es otra forma de establecer contacto para resolver gestiones y/o consultas. Previamente a responder una llamada, es necesario que el cliente interno adopte una actitud entusiasta, además considerar las siguientes técnicas de escucha:

- Escuchar con atención la solicitud del usuario.
- Disponer de información, según los contenidos que se desea transmitir.
- Ser comprensivo.
- Evitar distracciones.
- Resumir ideas principales.
- Preguntar y realizar anotaciones.
- Tono de voz agradable, calmada, firme y confortable.
- Demostrar interés en solventar consultas o quejas por parte del usuario.

Resolver dudas o proporcionar seguimiento por vía telefónica, permitirá agilizar ciertos procesos para otorgar mejor atención al vecino y un excelente servicio.

Antes de iniciar el diálogo con el usuario que se encuentra al otro lado de la línea, es indispensable que el colaborador comprenda las funciones del aparato telefónico para poder hacer uso adecuado en el traslado de llamadas y opción de espera.

Es importante mencionar, que el colaborador interno debe considerar contestar la llamada inmediatamente evitando tiempos prolongados de espera.

El personal de la Municipalidad que atiende llamadas telefónicas de clientes internos y externos, deberá seguir el procedimiento establecido con el propósito de estandarizar la atención, el cual se describe a continuación. (Véase tabla 9)

Tabla 9

Procedimiento de atención telefónica proporcionada al usuario

No.	Responsable	Actividad	Diálogo
1	Cliente externo /cliente interno	Realiza llamada telefónica	Sin diálogo
2	Cliente interno	Vecino realiza llamada telefónica Practica protocolo de bienvenida. Saluda al vecino y se identifica.	Buenos días Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Le atiende “Nombre del empleado” ¿Cómo puedo ayudarle?
		Empleado municipal realiza llamada telefónica Practica protocolo de bienvenida. Saluda al vecino y se identifica. Proporciona seguimiento a llamada previa.	Buenos días Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Le saluda “Nombre del empleado” Me comunico para...
3	Cliente externo	Dirige consulta al empleado por vía telefónica.	Buenos días. Necesito información acerca de... Conversa sobre motivo de llamada.
4	Cliente interno	Escucha atentamente la consulta planteada. Solicita nombre del usuario en caso que el vecino realice llamada.	Se muestra cordial y atento para hacer amena la solicitud del usuario.
5	Cliente interno	Verifica datos del vecino y consulta información requerida.	Con mucho gusto...
6	Cliente interno	Explica claramente la información requerida por el vecino.	Le comento que...
7	Cliente externo	Realiza o no otra consulta	Según corresponda
8	Cliente interno	Resuelve nueva consulta	Con relación a su consulta, le comento que...
9	Cliente externo	Practica protocolo de despedida	¿Hay algo más en lo que pueda ayudarle?
10	Cliente externo	Finaliza atención	Fue un gusto atenderle, que tenga un buen día.

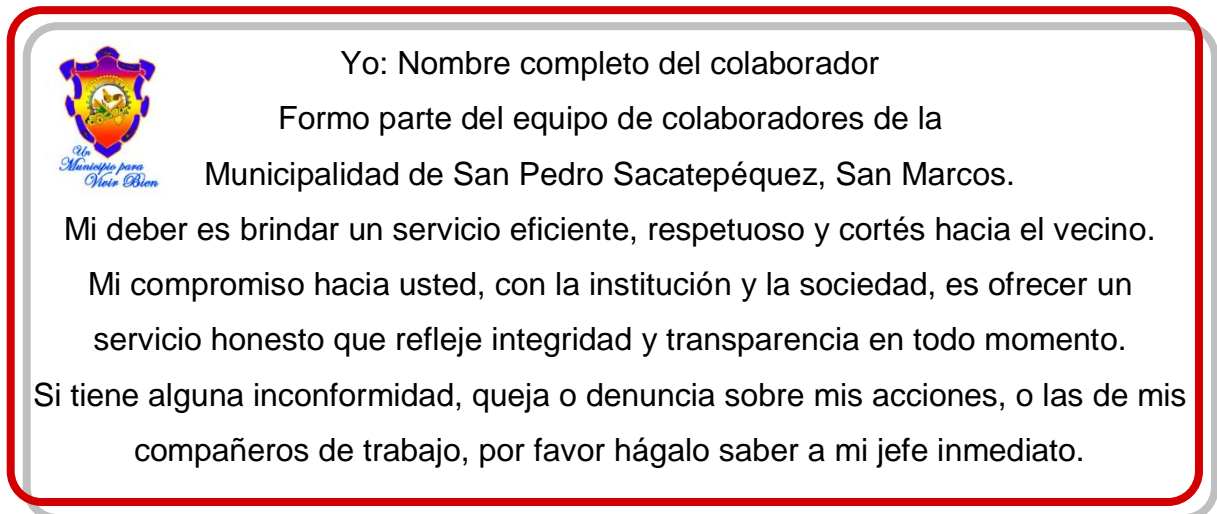
Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

c) Definición de compromiso de atención hacia el vecino

El compromiso de atención hacia el vecino describe brevemente la obligación contraída por parte del empleado y define la declaración de principios al momento de atender al usuario y proporcionar el servicio.

A continuación se detalla el compromiso del empleado municipal hacia el usuario.

Figura 13 Compromiso de atención al vecino



Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

Lo anterior se comunicará de dos formas debido a que algunos empleados no disponen de un espacio o estación de trabajo permanente en sus labores diarias.

Para los empleados que laboran dentro de las instalaciones de la Municipalidad, se comunicará por medio de un acrílico vertical que contenga impreso el compromiso en una ficha informativa tamaño carta, la cual será visible a los usuarios.

En caso que los colaboradores realicen las actividades fuera de las instalaciones, se comunicará por medio de un botón publicitario que será parte del uniforme; el cual comunicará el eslogan de la Municipalidad, con la interrogante ¿Cómo puedo ayudarle?

Las medidas de impresión del botón son: botón, 7.5 centímetros; exterior, 8.77 centímetros; fondo, 7.7 centímetros; y texto, 7.0 centímetros. (Véase anexo 8)

La información de ambos protocolos y del compromiso de atención al vecino se comunicará a través de un afiche colocado en un expositor acrílico vertical tamaño carta; los cuales serán ubicados en el puesto de trabajo de cada colaborador.

En el tiro de la ficha informativa se colocará el compromiso del empleado municipal hacia el vecino, mostrando el logotipo de la Municipalidad, número de ventanilla, fotografía del colaborador, datos de contacto y la definición del mismo. (Véase figura 13 y anexo 4 y 5)

El retiro de la ficha informativa contendrá los protocolos definidos anteriormente para que el empleado municipal pueda consultarlo en cualquier momento. (Véase tabla 8 y 9; y anexo 6 y 7)

Cuadro 13
Presupuesto para comunicar protocolos
de atención al usuario y compromiso hacia el vecino

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Portaletrero vertical	Carta	Acrílico transparente con impresión de escudo municipal en la base	50	Q 25.00	Q 1,250.00
Ficha Informativa	Carta	Papel couche, 90 gramos con impresión full color en ambas caras, plastificado brillante con filtro UV	50	Q 10.00	Q 500.00
Botón publicitario	7.5 cms.	Chapa reciclada, con papel couche con impresión full color cubierto de film transparente	100	Q 7.00	Q 700.00
Total					Q2,450.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

d) Publicación de horarios de atención a vecinos del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Comunicar los horarios para atender al vecino permitirá establecer un rango de tiempo para proporcionar atención y brindar un excelente servicio, el cual será a partir de 8:00 a 17:00 horas de lunes a viernes y de 8:00 a 12:00 horas el día sábado.

Los horarios se comunicarán a través de la página web, página de Facebook y afuera de las instalaciones de la Municipalidad por medio de un rótulo de material acrílico transparente con el escudo municipal.

Cuadro 14
Presupuesto para publicar horarios de atención de la
municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Rótulo e instalación del mismo	1 metro de ancho por 75 centímetros de alto	Acrílico transparente con impresión de escudo municipal	1	Q 800.00	Q 800.00
Total					Q 800.00


Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

e) Definición del proceso de recuperación del servicio

Anteriormente se han definido estándares, normas y protocolos de atención con el propósito fundamental de otorgar un excelente servicio y atención al usuario; sin embargo, todos los servicios son heterogéneos ya que dependen del factor humano, por lo que en ocasiones el desempeño puede fallar o incumplir con las expectativas del cliente externo.

Por lo cual se considera indispensable determinar el proceso para recuperar el servicio, el cual se detalla a continuación.

Figura 14
Tiro de hoja informativa del proceso
de recuperación del servicio



*Manizales para
Vivir Bien*


Recuperación del Servicio

Como institución nos responsabilizamos al momento en que se brinda el servicio a los vecinos y surgen faltas, por lo que consideramos necesario realizar acciones como respuesta ante estas situaciones.


Si estas acciones no se corrigen puede ocasionar que el vecino se retire y/o comunique a otros vecinos la experiencia negativa. Estas acciones son:

- 1. Servicio Libre de fallas**


Hacer lo correcto la primera vez, es la dimensión más importante de la calidad en el servicio. Se logra cuando a los vecinos se brinda lo que esperan, de esta manera se evitan los costos de prestar nuevamente el servicio y la compensación por los errores.


- 2. Acoger y estimular reclamaciones**

Es importante estimular y dar seguimiento a las solicitudes o quejas de los vecinos, a través del Programa de Retroalimentación de las percepciones de servicio. Es necesario que al vecino se considere como amigo debido a que las opiniones del mismo, permiten mejorar el servicio. Usted es el elemento primordial para escuchar y descubrir la insatisfacción de los vecinos para transmitir las percepciones durante las reuniones.


- 3. Actuar con rapidez**

Posterior a recibir las quejas por parte de los vecinos, es necesario actuar con rapidez para brindar una solución rápida y eficaz a los vecinos que han presentado un reclamo.



Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

Figura 15
Retiro de hoja informativa del proceso
de recuperación del servicio

4. Trato equitativo con los clientes

Para dar una respuesta rápida, es necesario tratar a cada vecino con equidad, a la vez, brindar un trato impersonal y atender a todos por igual.



5. Aprender de las experiencias de recuperación

Analizar las quejas y reclamos de cada vecino con el propósito de identificar la fuente de los problemas para eliminar a mediano plazo la necesidad de recuperar el servicio.



6. Aprender de los clientes (vecinos) perdidos

Es necesario reconocer las fallas y aprender de los vecinos que no pagan impuestos o tasas, o de aquellos que por algún motivo no se avocan a la municipalidad. Estos motivos serán necesarios evaluarlos para determinar por qué se ha ausentado, aislado o retirado.



San Pedro Sacatepéquez, San Marcos
¡Un municipio para Vivir bien!

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

El material informativo acerca del proceso de recuperación del servicio será proporcionado en la reunión que convoque el alcalde municipal. Este proceso se complementa con el programa de retroalimentación de las percepciones del servicio dirigido a los clientes externos. (Véase estrategia 4)

3.5.5 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para implementar la estrategia de estandarización de la entrega y recuperación del servicio.

Cuadro 15
Plan de acción para la
estandarización de la entrega y recuperación del servicio

Institución: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.						
Objetivo: Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia No.1 en un 100% al corto y mediano plazo						
Nombre del plan: estandarización de la entrega y recuperación del servicio.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta al alcalde municipal	Profesional asesor	Enero 2016	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
2	Reunión	Discusión y aprobación de la estrategia	Concejo municipal	Enero 2016	Realizar la aprobación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
3	Estándares y normas internas dirigidas a empleados municipales	Reunión para comunicar estándares y normas	Secretaría y alcalde municipal	Primer Trimestre 2016	Que el personal comprenda los nuevos estándares y normas	Q60.00
4	Protocolos de atención personal y telefónica	Reunión para comunicar protocolos de atención	Alcalde municipal		Que el personal comprenda los nuevos protocolos de atención	Sin costo
		Impresión de afiches y colocación en portalettero	Secretaría municipal		Contar con el material de apoyo a la estrategia	Q 1,500.00
5	Compromiso de atención hacia el vecino	Reunión para comunicar compromiso de atención	Secretaría y alcalde municipal		Que el personal comprenda el compromiso de atención	Sin costo
		Comunicación de compromiso hacia el vecino	Cliente interno		Que los vecinos conozcan el compromiso de atención	Q 950.00
6	Publicación de horarios de atención	Instalación de letrero	Secretaría municipal		Administrar las expectativas de los vecinos	Q 800.00
7	Proceso de recuperación del servicio	Reunión para comunicar el proceso de recuperación del servicio	Secretaría y alcalde municipal		Que el personal comprenda el proceso de recuperación del servicio	Q 35.00
8	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Secretaría y alcalde municipal	Julio y diciembre 2016	Evaluar el 100% de lo realizado de semestral	A definir por la municipalidad
Total						Q3, 345.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.5.6 Presupuesto

En el cuadro 16 se presenta el costo estimado al que asciende implementar la estrategia de estandarización de la entrega y recuperación del servicio.

Cuadro 16
Presupuesto anual para implementar la estrategia de estandarización de la entrega y recuperación del servicio

No.	Concepto	Cantidad	Inversión total
1	Hojas informativas de estándares y normas dirigidas al empleado municipal	100 materiales impresos	Q 60.00
2	Ficha informativa con protocolos de atención (personal y telefónica) y compromiso	50 fichas con impresión en tiro y retiro	Q 500.00
3	Portaletreros verticales (acrílico transparente)	50 portaletreros	Q 1,250.00
4	Botón publicitario	100 botones	Q 700.00
5	Letrero para publicación de horarios de atención al usuario	1 letrero	Q 800.00
6	Hojas informativas del proceso de recuperación del servicio	100 materiales impresos	Q 35.00
Total			Q 3,345.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.5.7 Control

La presente estrategia podrá medirse a través de una evaluación del desempeño del colaborador, la cual se realizará de manera trimestral por parte del jefe inmediato.

A la vez, se utilizará una boleta de autoevaluación del desempeño, misma que analizará la secretaría municipal. (Véase estrategia de capacitación y estrategia de programa de reconocimiento y motivación respectivamente)

Lo anterior con el propósito de determinar la efectividad de reuniones, capacitaciones y hojas informativas proporcionadas a cada empleado.

Asimismo, se realizará un análisis de las boletas de quejas y sugerencias por parte del vecino. Este seguimiento será realizado por parte un empleado municipal que pertenece a la secretaría municipal, quien también tiene a cargo la administración de redes sociales y página web. (Véase retroalimentación de las percepciones del servicio dirigido al cliente externo)

3.6 Estrategia 2: definición de un programa de capacitación sobre servicio al cliente dirigido a los clientes internos

La capacitación es una estrategia indispensable para el alcance de los objetivos establecidos en pro de mejorar la atención a los vecinos, ya que habilita a los colaboradores para realizar sus actividades de forma adecuada, facilitando a los mandos medios, la optimización de los procesos, y a las autoridades, el apoyo y control de la ejecución. Como se estableció en el capítulo anterior, la Municipalidad ha realizado esfuerzos por mantener capacitaciones de forma periódica. Sin embargo, se hace necesario implementar un programa de capacitación en temas que coadyuven a mejorar la forma de proporcionar la atención por parte de los clientes internos.

3.6.1 Definición de la estrategia

La estrategia busca definir actividades encaminadas a enriquecer el conocimiento de los colaboradores de la Municipalidad, en el área de servicio al cliente, lo que les permitirá interactuar de mejor manera con los vecinos, generando una percepción acorde a las expectativas que poseen los usuarios.

Esta estrategia también busca servir de incentivo a los clientes internos pues al final de cada capacitación se hará entrega de un diploma que acredite la participación del colaborador en el evento.

Asimismo los participantes, serán sujetos de una evaluación al finalizar la capacitación, con el objetivo de medir los conocimientos adquiridos, y posteriormente se verificará la incorporación de dichas instrucciones a las actividades regulares a través de una evaluación del desempeño.

3.6.2 Objetivo de la estrategia

Coadyuvar al fortalecimiento de la cultura de servicio y atención al usuario dentro de la organización, logrando que los clientes internos comprendan el valor del enfoque en las relaciones más que en las transacciones.

3.6.3 Grupo objetivo

La estrategia está dirigida a los clientes internos, especialmente a quienes tienen relación directa o contacto con los usuarios de los servicios; ya que, son quienes ejecutan los procesos, por medio de los cuales el cliente externo genera su percepción del servicio en el momento de la verdad.

3.6.4 Descripción de la estrategia

El programa de capacitación está integrado por una serie de actividades que buscan reforzar, de forma periódica, el conocimiento y habilidades de los representantes de servicio de la Municipalidad. (Véase cuadro 17)

Dichas actividades pueden ser gestionadas por medio de instituciones dedicadas a capacitación de personal en los temas de interés, para este caso en específico se tomaron en consideración dos instituciones.

Instituto Técnico de Capacitación –INTECAP-: proporciona apoyo en la capacitación técnica de personal, por medio de diferentes programas, y cursos con métodos y técnicas de vanguardia, a precios accesibles para la institución. Una de las ventajas es que se tiene la apertura por parte del INTECAP, de enviar el capacitador hasta las instalaciones que designe la Municipalidad, absorbiendo además del costo de participación, los gastos por transporte, hospedaje y alimentación del facilitador.

Para esta propuesta se tomó en consideración el curso denominado “Principios fundamentales del servicio al cliente”, el cual busca transmitir al personal el conocimiento acerca del papel que debe desarrollar al momento de prestar el servicio, quiénes son los actores involucrados, y cómo pueden manejar algunos escenarios específicos. El programa tiene una duración de 8 horas dividido en 2 sesiones, de 4 horas cada una. Al final de la actividad se espera desarrollar un taller para compartir las experiencias de todo el programa de capacitación. El costo de participación de cada integrante es de Q120.00.

Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-: responsable de lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo, con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas, para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios; así como en la producción de bienes y prestaciones de servicios.

En coordinación con el INAP, pueden programarse actividades de formación, a un costo accesible, y existe la apertura de realizar las actividades en las instalaciones de la Municipalidad absorbiendo los costos de transporte, hospedaje y alimentación del capacitador. En esta propuesta, se sugiere la realización de dos actividades en sintonía con los programas del INAP.

En dicho programa, el primero, denominado “La cultura de servicio en la administración pública”, tiene como propósito crear en los servidores públicos el hábito de brindar una atención eficiente, no solo dentro de la institución si no convertirlo en un estilo de vida. Este tiene duración de 4 horas y un valor de Q35.00 por persona.

El segundo, lleva como título “Sistema de Gestión de Calidad en los Servicios Públicos”, cuyo objetivo es capacitar a los empleados acerca de cómo mantener y gestionar los procesos establecidos. Lo anterior, con el propósito de brindar una buena atención, con una duración de 8 horas, dividida en dos sesiones de 4 horas cada una, el costo de participación es de Q70.00 por persona.

Cuadro 17

**Programa de capacitaciones dirigido a los clientes internos de la
municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos**

Curso	Descripción	Grupo Objetivo	Objetivo	Costo
Principios fundamentales del servicio al cliente	El curso proporciona los fundamentos y elementos esenciales de la gestión de servicio y atención al cliente durante dos sesiones de 4 horas cada una, impartido por personal del INTECAP los días sábado.	Todo el personal que labora en la Municipalidad	Dotar de herramientas y estrategias de atención y servicio al cliente	Q.250.00 por persona, se incluye coffee break en cada sesión
La cultura de servicio en la administración pública	El curso proporciona conocimientos acerca de inteligencia emocional, y vocación de servicio a desarrollarse en una sola sesión con duración de 4 horas ofrecido por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) a través de su Dirección de Formación y Capacitación. (DIFOCA)	Todo el personal que labora en la Municipalidad	La capacitación tiene como objetivo principal fomentar la cultura de servicio como un estilo de vida del empleado público.	Q100.00 por persona, se incluye coffee break
Sistema de Gestión de Calidad en los Servicios Públicos	En la Administración Pública es necesario establecer lineamientos, una cultura de calidad y mejora continua que den como resultado servicios de calidad al usuario, en un ambiente burocratizado y demandante de la calidad, en 2 sesiones de 4 horas cada una los días sábado ofrecido por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) a través de su Sistema Nacional de Formación y Capacitación (SINAFOC)	Todo el personal que labora en la Municipalidad	Implementar el enfoque de Gestión de Calidad en las Instituciones Públicas para lograr un desempeño eficaz y eficiente y responder a las necesidades del usuario.	Q.200.00 por persona, se incluye coffee break

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.6.5 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación del programa de capacitación dirigido a los clientes internos.

Cuadro 18

Plan de acción para la implementación de un programa de capacitación sobre servicio al cliente dirigido a los clientes internos

Institución: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.							
Objetivo: Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia No.2 en un 100% al corto y mediano plazo							
Nombre del plan: implementación de la estrategia programa de capacitación dirigido a los clientes internos.							
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo	
1	Presentación	Presentación de propuesta al alcalde municipal	Profesional asesor	Enero 2016	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad	
2	Reunión	Discusión y aprobación de la estrategia	Concejo municipal	Enero 2016	Realizar la aprobación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad	
3	Programa de capacitación	Contacto y traslado del capacitador	Secretaría municipal	Primer trimestre 2016	Atender de manera eficiente al facilitador	Q 3,200.00	
		Desarrollo del curso Principios fundamentales del servicio al cliente	Secretaría municipal	Primer trimestre 2016	Enriquecer el conocimiento de los trabajadores	Q 16,800.00	
4		Contacto y traslado del capacitador	Secretaría municipal	Segundo trimestre 2016	Atender de manera eficiente al facilitador	Q 1,600.00	
		Desarrollo del curso La cultura de servicio en la administración pública	Secretaría municipal	Segundo trimestre 2016	Enriquecer el conocimiento de los trabajadores	Q 6,400.00	
5		Contacto y traslado del capacitador	Secretaría municipal	Tercer trimestre 2016	Atender de manera eficiente al facilitador	Q 3,200.00	
		Desarrollo del curso Sistema de Gestión de Calidad en los Servicios Públicos	Secretaría municipal	Tercer trimestre 2016	Enriquecer el conocimiento de los trabajadores	Q 12,800.00	
6		Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Secretaría y alcalde municipal	Julio y diciembre 2016	Evaluar el 100% de lo realizado de semestral	A definir por la municipalidad
Total						Q 44,000.00	

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.6.6 Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto a considerar para la implementación de la estrategia programa de capacitación dirigido a los clientes internos.

Cuadro 19

Presupuesto anual para la implementación de un programa de capacitación sobre servicio al cliente dirigido a los clientes internos

No.	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
1	Hospedaje y alimentación del capacitador 1 día y 1 noche para una sesión del curso	2	Q 1,600.00	Q 3,200.00
	Participación de trabajadores en el curso Principios fundamentales del servicio al cliente, 8 horas de duración; incluye material y diploma de participación por parte de INTECAP	80	Q 120.00	Q 9,600.00
	Coffee Break , uso de instalaciones , sonido y equipo multimedia durante las dos sesiones del curso	80	Q 90.00	Q 7,200.00
2	Hospedaje y alimentación del capacitador 1 día y 1 noche para el curso	1	Q 1,600.00	Q 1,600.00
	Participación de trabajadores en el curso La Cultura de servicio en la administración pública, 4 horas de duración; incluye material y diploma de participación por parte del INAP	80	Q 35.00	Q 2,800.00
	Coffee Break , uso de instalaciones , sonido y equipo multimedia durante el curso	80	Q 45.00	Q 3,600.00
3	Hospedaje y alimentación del capacitador 1 día y 1 noche para una sesión del curso	2	Q 1,600.00	Q 3,200.00
	Participación de trabajadores en el curso Sistema de Gestión de Calidad en los Servicios Públicos, 8 horas de duración; incluye material y diploma de participación por parte del INAP	80	Q 70.00	Q 5,600.00
	Coffee Break, uso de instalaciones, sonido y equipo multimedia durante las dos sesiones del curso Sistema de Gestión de Calidad en los Servicios Públicos	80	Q 90.00	Q 7,200.00
Total				Q 44,000.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.6.7 Control

Con el objetivo de darle seguimiento a la aplicación de la estrategia de capacitación y controlar y medir los resultados obtenidos se hace necesaria la evaluación del personal que ha participado en dichas capacitaciones, para lo cual se proponen los siguientes métodos de evaluación.

a) Evaluación de conocimientos adquiridos: es de suma importancia evaluar los conocimientos adquiridos por los clientes internos en las capacitaciones propuestas, con el fin de medir la efectividad de las mismas. Se sugiere que dicha evaluación se realice por medio de un cuestionario elaborado por la secretaría municipal, para cuya elaboración deberán considerarse los siguientes puntos:

- De acuerdo al marco teórico o temas abordados en la capacitación se deberá elaborar una serie de por lo menos ocho preguntas o enunciados con el fin de determinar si el colaborador adquirió o enriqueció el conocimiento del tema.
- Después de evaluar los conocimientos adquiridos, es importante a través de una serie de enunciados o preguntas directas, conocer la comprensión por parte del colaborador de su campo de aplicación; es decir, como relaciona la teoría con las actividades desarrolladas diariamente y si considera que será de ayuda para mejorar su desempeño dentro de la institución.
- Y por último, en los casos que así lo amerite, será necesario la resolución de un caso práctico, o evaluación de experiencias vividas relacionando los conocimientos adquiridos.

La evaluación debe contener los datos principales de identificación del colaborador evaluado; (nombre y unidad a la que pertenece). De igual manera, debe indicarse el tema que se pretende evaluar y la fecha de la evaluación deberá asignársele también una escala de calificación, la cual servirá como

referencia para los programas de incentivo laboral que la Municipalidad establezca.

b) Evaluación del desarrollo de la capacitación: también es importante conocer el grado de satisfacción de los clientes internos con el contenido y metodología utilizados, esto con el propósito de facilitar a la administración la toma de decisiones relacionadas con el programa de capacitación, para dicha evaluación, es importante tomar en consideración todos los elementos involucrados, dentro de los que se incluye la evaluación de:


- El capacitador o expositor del tema
- Desarrollo y manejo del tema de capacitación
- Cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de la capacitación
- El entorno físico en el que se desarrolló la capacitación
- Material proporcionado
- Personal a cargo de la organización

Después de evaluar los factores de cada elemento se debe dejar un espacio abierto para que los clientes internos expresen las observaciones que consideren importantes y contribuyan al mejor desarrollo de las futuras actividades o eventos de capacitación.

La evaluación estará a cargo de la secretaría municipal, que deberá incluir dentro de la agenda a desarrollarse en dicha actividad, un espacio al finalizar, para entregar las boletas a los clientes internos, y sean completadas y devueltas antes de retirarse, los resultados de dicha evaluación deberán presentarse dentro del informe de actividades al concejo municipal. El formato de la boleta de evaluación propuesta es el siguiente. (Véase figura 16)

Figura 16

Boleta de evaluación de desarrollo de capacitación

	<p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos Evaluación de desarrollo de capacitación</p>						
<p>Objetivo: La siguiente evaluación tiene como objetivo principal conocer su opinión respecto al desarrollo de la capacitación, para facilitar la toma de decisiones en futuros eventos.</p>							
<p>Instrucciones: a continuación se presenta una serie de enunciados, deberá marcar con una équis "X" en la casilla que mejor refleje su opinión al respecto, la boleta de evaluación no contiene ninguna información de identificación del evaluador, por lo que se le solicita responder de forma objetiva la misma.</p>							
<p>Fecha:</p>	<p>Tema:</p>						
<p>Nombre del expositor:</p>	<p>Horario:</p>						
<p>No.</p>	<p>Enunciado</p>	<p>Excelente</p>	<p>Bueno</p>	<p>Regular</p>	<p>Malo</p>	<p>Muy malo</p>	<p>No Aplica</p>
1	La capacitación inició a la hora establecida						
2	La actitud del equipo organizador fué la adecuada						
3	La presentación y vestuario del capacitador era el adecuado						
4	El capacitador reflejó manejo del tema						
5	La metodología utilizada por el capacitador cumplió sus expectativas						
6	Se cumplieron los objetivos de la capacitación expuestos al inicio de la actividad						
7	En general la información expuesta enriqueció sus conocimientos acerca del tema						
8	Las instalaciones físicas en general le parecieron						
9	El material proporcionado fue el necesario y acorde al tema						
10	Si se proporcionó alimentación esta cumplió sus expectativas						
<p>Observaciones:</p>							

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

c) Evaluación de desempeño del colaborador: como parte esencial de la evaluación y control de los resultados obtenidos a través de las diferentes estrategias se propone, la implementación de una evaluación del desempeño por parte del jefe inmediato, quien tendrá a su cargo corroborar la aplicación, por parte de sus sub alternos, de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, así como los protocolos establecidos para la atención a los vecinos.


Deberá realizarse de forma trimestral, durante los siguientes quince días de finalizado el periodo, a través de una escala que permita asignar una puntuación final a cada colaborador evaluado, estos resultados también formarán parte del programa del empleado del mes propuesto más adelante, la boleta incluirá la información de la persona evaluada, nombre, el puesto que desempeña actualmente, la unidad a la que pertenece dentro de la institución, la misma información deberá contener del evaluador, quien deberá además, indicar la fecha de la evaluación y el periodo evaluado colocando al pie de la misma su firma y sello. (Véase figura 17)

Dentro de los aspectos a considerar dentro de la evaluación, se encuentran la aplicación de los principios de servicio al cliente, la alineación con la cultura de servicio, las relaciones interpersonales, el cumplimiento de normas de trabajo, aplicación de los protocolos de atención establecidos, presentación personal y la actitud de colaborador.

Las boletas de evaluación debidamente completadas deberán ser entregadas a la secretaría municipal, que en un plazo no mayor a 10 días presentara un informe al concejo municipal para su aprobación.

Figura 17

Boleta de evaluación del desempeño

 <p style="text-align: center;">Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos Evaluación del desempeño</p>			
Nombre del colaborador:			
Puesto que desempeña actualmente:			
Unidad a la que pertenece:			
Fecha de la evaluación:		Período a evaluar:	
Nombre del evaluador:			
Puesto que desempeña actualmente:			
Unidad a la que pertenece:			
Instrucciones: Calificar cada concepto de acuerdo a la siguiente escala: Malo (0), Regular (2), Bueno (3), Muy bueno (4) , excelente (5)			
No.	Categoría	Concepto	Calificación
1	Principios de servicio al cliente	Refleja seguridad en si mismo	
2		Practica hábitos de cortesia	
3		Se comunica de forma positiva	
4		Sabe escuchar y preguntar cuando es necesario	
5		Demuestra una actitud profesional	
6	Desempeño del trabajo	Trabajo en equipo	
7		Habilidad para aprender tareas nuevas	
8		Calidad del trabajo	
9		Responsabilidad	
10		Acepta y cumple las normas del trabajo	
11		Resolución de problemas	
12		Capacidad de seguir instrucciones	
13		Toma de desiciones	
14	Conductual y relaciones interpersonales	Actitud de servicio	
15		Aplica protocolos de atención personal	
16		Aplica protocolos de atención telefónica	
17		Puntualidad	
18		Presentación personal y uso de uniforme	
19		Mantiene buenas relaciones interpersonales	
20		Muestra identificación con la institución	
Total			
Observaciones:			
Resultado: Satisfactorio <input type="text"/> Insatisfactorio <input type="text"/>			
Firma y sello del evaluador: _____			

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

Después de su aprobación los resultados de evaluaciones serán comunicados a cada empleado municipal, según la calificación obtenida, de la siguiente manera:

- **Igual o superior a 70 puntos:** Por medio de correo electrónico con una postal de felicitación firmada por el alcalde municipal motivando al colaborador a mantener o mejorar el desempeño actual. (Véase figura 18)
- **Igual o inferior a 69 puntos:** Llamada de atención escrita, exponiendo al cliente interno los puntos que necesita mejorar en el desempeño de sus actividades. (Véase figura 19)

Figura 18

Postal de felicitación de evaluación de desempeño



Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

Figura 19

Llamada de atención por resultado insatisfactorio en la evaluación del desempeño



LLAMADA DE ATENCIÓN

De: Secretaría Municipal

Para: NOMBRES Y APELLIDOS

Asunto: Evaluación del Desempeño

Lugar y Fecha: San Pedro Sacatepéquez, San Marcos 15 de Abril de 2015

Estimado colaborador, el motivo de la presente es hacer de su conocimiento que ha completado **INSATISFACTORIAMENTE** su evaluación del desempeño correspondiente al período de **enero a marzo de 2015** obteniendo una calificación final menor a **70 puntos**, razón por la cual se le hace esta llamada de atención y se le motiva a mejorar su desempeño en las áreas de **servicio al cliente** y **relaciones interpersonales**, con el propósito de facilitar y brindar un servicio de calidad a los vecinos. Por lo tanto, le invitamos a esforzarse cada día, y así, juntos engrandecer nuestro municipio.

Atentamente,

Lic. Carlos Bautista
Alcalde municipal.

Tel. (502) 7760-1213
E-mail: munisanpedrosm@munishecana.gob.gt

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.7 Estrategia 3: definición de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno

Para lograr, brindar una atención que cumpla con las expectativas de los usuarios es necesario contar con un equipo de trabajo, que posea los conocimientos para ejecutar de forma correcta los procedimientos, estándares y políticas establecidas por la institución.

Una variable que forma parte de la mezcla ampliada de mercadotecnia, son las personas; razón por la cual es de importancia brindarles la atención debida. En la estrategia anterior se definió un programa de capacitación para reforzar los conocimientos adquiridos previamente; pero es necesario, dar seguimiento a los clientes internos, generando un ambiente laboral agradable y brindando incentivos que inicien el comportamiento deseado, determinando su forma, intensidad, rendimiento y productividad.

Como se estableció en el capítulo anterior, no existe un programa específico orientado a reconocer el desempeño de los colaboradores, derivado de esto se propone la implementación de la presente estrategia.

3.7.1 Definición de la estrategia

La estrategia consiste en implementar un programa de motivación y reconocimiento dirigido a los clientes internos, con el fin de incentivar a los colaboradores a cumplir los procedimientos y estándares definidos, con el propósito, de brindar una mejor atención a los vecinos que utilizan los servicios que ofrece la Municipalidad.

Aparte de reconocer el buen desempeño en su trabajo también tiene como objetivo crear un sentido de pertenencia con la institución, mostrando lo importante que es el colaborador para la Municipalidad y el desarrollo de todas las actividades.

3.7.2 Objetivo de la estrategia

Reconocer a aquellos colaboradores que día con día dan su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos motivándoles a brindar siempre una atención que cumpla con las expectativas de los clientes externos.

3.7.3 Grupo objetivo

La estrategia está dirigida a todo el personal que labora dentro de la Municipalidad, y ha mostrado un desempeño superior en el desarrollo de sus labores.

3.7.4 Descripción de la estrategia

El programa de motivación y reconocimiento incluye un incentivo para quienes muestran un desempeño superior, pero también contempla la felicitación a los empleados en fechas especiales como: aniversario de ingreso a la institución y el día de cumpleaños. A continuación se establecen los parámetros de cada una de estas tácticas.

a) Reconocimiento al empleado del mes

Esta táctica busca reconocer al trabajador que ha demostrado un desempeño superior a los demás colaboradores, en el esfuerzo de ofrecer un servicio de calidad a los vecinos; cumpliendo de manera ejemplar los procesos y estándares de servicio definidos por la Municipalidad y demostrando una actitud correcta ante las autoridades municipales y compañeros de trabajo. Los ejes sobre los cuales se realizará la evaluación, tendrán asignada una parte de la calificación, para determinar con el resultado final; quién recibirá el galardón y los beneficios que estén establecidos para la nota más alta. A continuación se describe cada uno de los ejes a considerar.

a.1 Nominación de jefe inmediato

El jefe de cada área o unidad deberá nominar entre el personal que se encuentre bajo su cargo a las tres personas que durante el mes que se está evaluando, considere, hayan manifestado una actitud de servicio acorde a los estándares y protocolos establecidos. Asimismo, deberá tomar en cuenta la actitud hacia los compañeros de trabajo y la disposición de colaborar en el desempeño de actividades fuera de sus atribuciones normales, la capacidad de seguir instrucciones, la eficiencia, el correcto uso y manejo de los recursos.

El informe con el nombre de los nominados deberá entregarse a la Secretaría Municipal adjuntando la justificación correspondiente para cada trabajador, resaltando aquellas cualidades o habilidades extraordinarias por las cuales considera es el candidato idóneo para recibir el reconocimiento.

Estar nominado por el jefe inmediato, le otorga al colaborador 20 puntos, de los 100 que conformarán la nota final.

a.2 Nominación compañeros de trabajo

Todos los clientes internos deberán proponer a un compañero de trabajo, sin importar la unidad a la que pertenezca, la nominación se realizará por medio de una boleta en la que deberá consignarse el nombre completo del cliente interno seleccionado, la sección administrativa a la que pertenece, y la razón principal que justifica la designación. (Véase figura 20)

Esta boleta debe ser entregada al jefe inmediato quien reunirá la información de todo el personal a su cargo y la trasladará a la secretaría municipal. La propuesta es anónima; por lo que, no deberá especificarse el nombre de quien la realizó.

Cada nominación por parte de los compañeros constituye una fracción de los 20 puntos asignados a este eje; distribuidos entre los 80 trabajadores de la

Municipalidad; es decir, 0.25 puntos por cada boleta en la que se encuentre su nombre.

Figura 20

Boleta de nominación al compañero "Empleado del mes"

	<p align="center">Boleta de nominación al compañero "Empleado del mes" Programa de Reconocimiento Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos</p>
<p>Instrucciones: A continuación se le solicitan los datos del compañero a quién usted considera debe ser reconocido, por haber demostrado un esfuerzo extraordinario en el desempeño de sus labores, mostrando una actitud de servicio hacia los vecinos y demás compañeros de trabajo, la nominación es anónima, adicional deberá indicar las razones por las cuales usted considera es la persona idónea para recibir dicho reconocimiento.</p>	
<p>Nombre completo:</p>	
<p>Unidad a la que pertenece:</p>	
<p>Razones de la nominación:</p>	
<p align="center">Una vez completada esta boleta favor entregarla a su jefe inmediato.</p>	

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

a.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye el otro eje a considerar para la calificación final del programa de reconocimiento, deberá tomarse la nota obtenida por el colaborador en el trimestre anterior inmediato, la cual deberá multiplicarse por el factor 0.20 para obtener la nota correspondiente al programa de reconocimiento. (Véase figura 17)

a.4 Evaluación cliente externo

Para este eje se deberá considerar el último informe del programa de retroalimentación de las percepciones del servicio de los clientes externos. Todos los clientes internos nominados que en dicho informe no cuenten con ninguna queja de usuarios, tendrán asignada la calificación completa de este factor; es decir, los 20 puntos.

Si el usuario nominado tiene alguna queja en dicho informe, le corresponderá el 50% de la nota; es decir, 10 puntos.

Si el usuario nominado tiene más de una queja en el informe, su nota para el eje será de cero puntos y quedara eliminado automáticamente, pues no logró completar el eje de evaluación del cliente externo. (Véase estrategia 4)


a.5 Auto evaluación

Este eje, busca que el colaborador haga un análisis del desarrollo de sus actividades, y se asigne la nota que considere apropiada para su desempeño dentro de la institución; tomando en cuenta algunos aspectos fundamentales para brindar una atención de calidad al usuario, y generar un ambiente de trabajo agradable, evalúa también su eficiencia en el manejo de recursos y su capacidad para resolver conflictos.

Esta evaluación se hará por medio de una boleta que el cliente interno deberá completar con sus datos y entregarla a la secretaría municipal debidamente firmada, la nota asignada a este eje, también es de 20 puntos. (Véase figura 21)

Figura 21

Boleta de auto evaluación del desempeño

 <p style="text-align: center;">Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos Autoevaluación del desempeño</p>			
Nombre:			
Puesto que desempeño actualmente:			
Unidad a la que pertenezco:			
Fecha de la autoevaluación:		Periodo a evaluar:	
Jefe Imediato:			
Instrucciones: Calificar cada concepto de acuerdo a la siguiente escala: Malo (0), Regular (2), Bueno (3), Muy bueno (4) , excelente (5)			
No.	Categoría	Concepto	Calificación
1	Aplicación de los Principios de servicio al cliente	Me siento bien conmigo mismo	
2		Cuando hablo con las personas soy cortés	
3		Mantengo una actitud positiva	
4		Puedo escuchar con atención	
5		Mi actitud refleja profesionalismo	
6	Desempeño de mi trabajo	Se me facilita trabajar en equipo	
7		Tengo habilidad para desarrollar tareas nuevas	
8		Realizo un trabajo de calidad	
9		Soy responsable con las tareas asignadas	
10		Cumplo con facilidad las normas del trabajo	
11		Tengo habilidad para resolver problemas en el trabajo	
12		Se me facilita seguir las instrucciones de mi jefe	
13	Toma de decisiones		
14	Conducta y relaciones interpersonales	Me gusta ayudar a las personas a resolver sus consultas	
15		Aplico los protocolos de atención personal	
16		Aplico los protocolos de atención telefónica	
17		Soy puntual en mis asignaciones	
18		Utilizo siempre el uniforme de manera correcta	
19		Me llevo bien con mis compañeros de trabajo	
20	Me siento orgulloso de pertenecer a mi equipo de trabajo		
Total			
Observaciones:			
<p>Manifiesto que he realizado la presente evaluación de manera objetiva y con el proposito de identificar aspectos que pueden mejorar dentro del desempeño de mis actividades.</p> <p>Firma y sello del colaborador: _____</p>			

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

Las calificaciones asignadas a cada eje dan un total de 100 puntos, de los cuales deberá llevar control la secretaría municipal, el ganador del reconocimiento se dará a conocer por medio de una postal de felicitación enviada por correo electrónico al colaborador ganador. (Véase figura 22)

Figura 22
Postal de felicitación al empleado del mes



Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

Además, el empleado del mes, se hará acreedor a un diploma de reconocimiento y gozará de un día de descanso dentro del mes en el que se efectuó la premiación. El nombre y fotografía del ganador se dará a conocer en las instalaciones de la Municipalidad, en un cuadro junto a los empleados ganadores de los meses anteriores. (Véase figura 23 y anexo 9)

Figura 23
Diploma de reconocimiento al “Empleado del Mes”



Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

b) Felicitación por aniversario de ingreso a la institución

Esta táctica, busca reconocer la fidelidad del trabajador hacia la institución; valorando el esfuerzo y tiempo que ha dedicado laborando para la Municipalidad. Esta consiste en enviar una postal de felicitación por medio del correo electrónico, haciendo referencia a los años de servicio, y motivándole a continuar; deberá enviarse en la fecha exacta en la que el colaborador cumple un año más de labores. (Véase figura 24)

Figura 24

Postal de felicitación por aniversario de inicio de labores



Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

c) Felicitación y licencia por aniversario de nacimiento

El objetivo principal es festejar al empleado municipal, otorgándole una postal de felicitación por su cumpleaños; además, el beneficio de un día de descanso que podrá gozar dentro del mes de celebración de su nacimiento, el cual gestionará por medio de la secretaría municipal. (Véase figura 25)

Figura 25

Postal de felicitación por aniversario de nacimiento



Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.7.5 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación del programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno.

Cuadro 20

Plan de acción para la implementación de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno

Institución: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.						
Objetivo: Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia No.3 en un 100% al corto y mediano plazo						
Nombre del plan: implementación de la estrategia programa de motivación y reconocimiento dirigido a los clientes internos.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta al alcalde municipal	Profesional asesor	Enero 2016	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
2	Reunión	Discusión y aprobación de la estrategia	Concejo municipal	Enero 2016	Realizar la aprobación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
3	Reconocimiento al empleado del mes	Reunión con jefes de unidad para dar a conocer el programa de evaluación	Alcalde municipal	Enero 2016	Que los jefes comprendan el programa de evaluación	Sin costo
		Evaluaciones y recopilación de información	Secretaría municipal	A partir del segundo trimestre 2016	Evaluar el desempeño de cada trabajador	Q 600.00
		Envío de la postal de felicitación y entrega de diploma	Secretaría municipal		Motivar a los colaboradores	Q 500.00
		Elaboración de rótulo para empleado del mes	Secretaría municipal		Estimular la competitividad	Q 1,500.00
4	Felicitación por aniversario de ingreso a la institución	Actualización de la base de datos del personal	Secretaría municipal	A partir de enero 2016	Mantener información actualizada	Sin costo
		Envío de postales de felicitación	Encargado de manejo redes sociales	A partir de enero 2016	Motivar a los colaboradores	Sin costo
5	Felicitación y licencia por aniversario de nacimiento	Actualización de la base de datos del personal	Secretaría municipal	A partir de enero 2016	Mantener información actualizada	Sin costo
		Envío de postales de felicitación	Encargado de manejo redes sociales	A partir de enero 2016	Motivar a los colaboradores	Sin costo
6	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Secretaría y alcalde municipal	Julio y diciembre 2016	Evaluar el 100% de lo realizado de semestral	A definir por la municipalidad
Total						Q 2,600.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.7.6 Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto a considerar para la implementación de la estrategia programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno.

Cuadro 21

Presupuesto anual para la implementación de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno

No.	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
1	Impresión de boletas de evaluación del desempeño para los 4 trimestres	500	Q 0.20	Q 100.00
2	Impresión de boletas de auto evaluación para los 12 meses del año	1,250	Q 0.20	Q 250.00
3	Impresión de boletas de nominación para los 12 meses del año	1,250	Q 0.20	Q 250.00
4	Impresión de diplomas de reconocimiento	50	Q 10.00	Q 500.00
5	Rotulo de acrílico de 2.5 x 1.5 mts. x 16 mm. con fondo transparente, incluye instalación y accesorios para Empleado del mes	1	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Total				Q 2,600.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.7.7 Control

Como parte esencial para el seguimiento y buen funcionamiento de la estrategia es necesario establecer controles que permitan a los encargados supervisar las diferentes actividades y la entrega de los incentivos propuestos, de tal forma que no se presenten inconvenientes en el vaciado de información y el otorgamiento de los beneficios o incentivos.


A continuación, se presentan algunos controles importantes para la correcta implementación de la estrategia. Sin embargo, las unidades encargadas o relacionadas podrán establecer los que consideren necesarios para mejorar los resultados y manejo de la estrategia.

a) Formato para integración de nota de calificación de nominados

Como se estableció en la descripción de la estrategia, el programa del empleado del mes contempla la integración de varios ejes, sobre los cuales recae un porcentaje de la nota final, para poder unificar de manera práctica los resultados se propone la utilización del siguiente formato. (Véase figura 26)

Figura 26

Cuadro de integración de notas por nominado

No.		Eje o categoría	Escala y factores de calificación		Total por categoría
		Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos			
		Integración de nota por eje de evaluación			
					
Nombre del nominado:					
Puesto que desempeña actualmente:					
Unidad a la que pertenece:					
Jefe Inmediato:				Mes y año de la evaluación	
Instrucciones: Cada eje tiene una ponderación de 20 Pts, según el método de evaluación establecido, si el puntaje del eje de evaluación de cliente externo es 0pts, queda descalificado automáticamente.					
		Nominado		No Nominado	
1	Nominación de jefe inmediato	20 pts.		0 pts.	
		No. Nominaciones		Valor por nominación	
2	Nominación de compañeros de trabajo			0.25 pts.	
		Satisfactorio	Insatisfactorio	Nota de la evaluación	Factor de multiplicación
3	Evaluación del Desempeño				0.20 pts.
		Ninguna queja	Una queja	Dos o mas quejas	
4	Evaluación del cliente externo	20 pts.	10 pts.	0 pts.	
		Nota de la evaluación		Factor de multiplicación	
5	Auto evaluación			0.20 pts.	
		Nota final			
Observaciones:					
Firma y sello del integrador _____					

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

b) Formato para base de datos de clientes internos

Con el propósito de llevar un control adecuado de las fechas en las que se deben enviar las postales de felicitación; de aniversario de ingreso a la institución y nacimiento, se deberán actualizar las bases de datos, como mínimo dos veces por año. A continuación se presenta el formato sugerido con los datos necesarios por empleado para ejecutar la estrategia. (Véase figura 27)

Figura 27
Formato para base de datos de colaboradores

						
Base de datos clientes internos						
Programa de motivación y reconocimiento						
No.	Nombre	Sexo	Fecha de nacimiento	Edad	Fecha de ingreso a la institución	Años de laborar en la institución


Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

c) Formato para solicitud de licencia por aniversario de nacimiento y programa de reconocimiento

Parte del incentivo a los clientes internos es otorgarles un día de licencia con goce de salario por su aniversario de nacimiento de igual forma al colaborador seleccionado como el “Empleado del mes”. Para obtener este beneficio los trabajadores deberán solicitarlo dentro del mes de cumpleaños o del reconocimiento con una anticipación de 48 horas, previa autorización del jefe inmediato utilizando el siguiente formato. (Véase figura 28)

Esto es posible pues según el artículo 61, inciso “ñ”, sub inciso 4 del Código de Trabajo Guatemalteco; el patrono se encuentra facultado para hacerlo.

Figura 28
Formato de solicitud de licencia por aniversario de nacimiento y programa de reconocimiento

	Solicitud de licencia por aniversario de nacimiento y programa de reconocimiento Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos
Nombre Completo: _____	
Unidad a la que pertenece: _____	
Fecha de licencia: _____	
Motivo de licencia:	
<input type="checkbox"/> Aniversario de nacimiento	_____
<input type="checkbox"/> Reconocimiento "Empleado del mes"	_____
VoBo. Jefe inmediato: _____	
Nombre, firma y Sello	
Fecha de la solicitud: _____	
Recuerde que deberá solicitar la licencia con una anticipación mínima de 48 horas.	

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

d) Informe de actividades del programa de reconocimiento y motivación dirigido al cliente interno

La secretaría municipal deberá elaborar un informe semestral de las actividades ejecutadas, con relación al programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno y hacer su respectiva presentación ante el consejo municipal, el cual deberá incluir como mínimo la siguiente información.

- Nombre de los empleados reconocidos durante el semestre con el programa el “Empleado del mes”, con sus respectivas calificaciones.
- Cantidad de Postales de felicitación enviadas por categoría
- Licencias otorgadas con motivo del programa de reconocimiento y motivación
- Reporte de ejecución del presupuesto destinado para la estrategia.
- Inconvenientes presentados durante la ejecución
- Adjuntar fotografías de la entrega de diplomas.

3.8 Estrategia 4: definición de un programa de retroalimentación de las percepciones del servicio dirigido al cliente externo

Para la Municipalidad resulta adecuado definir un programa de opiniones y sugerencias orientado a mejorar las labores de los empleados, debido a que permitirá reunir y agrupar el conjunto de sugerencias o quejas de los vecinos, con el propósito de considerar las medidas necesarias para proporcionar el seguimiento adecuado en la recuperación del servicio en el caso que amerite. De esta manera se busca la mejora continua en el servicio y atención al usuario.

3.8.1 Definición de la estrategia

El programa de opiniones y sugerencias se efectuará a través del manejo de buzón de quejas y sugerencias, en el cual, cada vecino podrá aportar opiniones acerca del servicio y atención recibida durante una gestión.

La utilización de estas herramientas de opinión busca el mejoramiento prolongado en el servicio y atención otorgada por parte de los empleados municipales.

3.8.2 Objetivo de la estrategia

Recopilar y utilizar de manera adecuada la información proporcionada por el cliente externo para conocer, supervisar y mejorar el funcionamiento de actividades enfocadas al servicio y atención del vecino en un 95%.

3.8.3 Grupo objetivo

Opinión de vecinos del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos para promover un excelente servicio y atención por parte de empleados municipales.

3.8.4 Descripción de la estrategia

La actividad a realizar para la presente estrategia se define a continuación:

a) Redefinición del manejo de buzón de quejas y sugerencias para los clientes externos

Los usuarios podrán formular sugerencias y/o quejas a través de las siguientes vías:

- Presencialmente, para lo cual el usuario debe dirigirse a la secretaría municipal para llenar datos en el formato respectivo.

- A través del buzón de quejas y sugerencias ubicado dentro de las instalaciones de la Municipalidad.
- Telemáticamente, por medio de buzón virtual, el cual estará disponible en la página web de la Municipalidad.

a.1 Descripción del proceso de quejas y sugerencias

El proceso para la gestión de quejas y sugerencias permitirá al usuario la comunicación directa hacia el personal de la Municipalidad, al momento de presentar las opiniones correspondientes. A continuación se detallan los pasos a considerar:

Tabla 10
Proceso de quejas y sugerencias

Paso	Descripción
1	El usuario presentará la queja y/o sugerencia por cualquier vía anteriormente descrita (presencial, buzón de quejas y sugerencias y buzón virtual). En caso de ser presencial, se proporcionará el formato de boleta de quejas y/o sugerencias que corresponda.
2	Recopilar semanalmente las quejas y/o sugerencias.
3	Registrar y analizar las quejas y sugerencias.
4	Trasladar el informe de quejas y sugerencias al alcalde municipal.
5	En caso que amerite deberá citarse al usuario que presente la queja o proporcionar el seguimiento por vía telefónica.
6	Notificar al interesado sobre la intervención de la queja y/o sugerencia presentada, con un plazo máximo de 10 días hábiles. Además, indicar medidas que se considerarán para un futuro.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

a.2 Manejo de quejas y sugerencias presenciales

Para presentar una queja presencial, será necesario acudir a la secretaría municipal para exponer los motivos de la sugerencia y/o queja.

En este caso, el empleado municipal deberá proporcionar el formato establecido, en el cual, el vecino deberá considerar los siguientes datos:

- Datos personales
- Queja y/o sugerencia
- Petición por parte del usuario
- Lugar y fecha
- Firma del cliente interno


El colaborador, deberá solicitar Documento de Identificación Personal para comparar datos y proceder a colocar sello y firma de recibido; además extender una contraseña con el número de boleta de quejas y sugerencias; con el propósito dar seguimiento a la misma.

A continuación se detalla el formato de la boleta para presentar quejas y/o sugerencias de manera presencial ante la secretaría municipal. (Véase figura 29)

Figura 29

Diseño del formato para quejas y/o sugerencias presenciales
ante la secretaría municipal

No. 00000000



Formato de quejas y sugerencias presenciales

Nombres	Apellidos
DPI	Domicilio
Teléfono	Correo electrónico

Queja o Sugerencia
Describe los hechos y/o motivos de la queja o sugerencia que presenta ante la Municipalidad

Petición que realiza
Describe la petición que realiza a la Municipalidad en relación a los hechos anteriormente descritos

Nombre de empleado municipal que le atendió:

Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, ____ de ____ de ____

Firma de vecino que presenta queja y/o sugerencia:

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.


a.3 Manejo de buzón de quejas y sugerencias

Utilizar el buzón de quejas y sugerencias garantizará la comunicación y formulación directa de opiniones de usuarios hacia el personal de Administración de la Municipalidad.

El buzón se colocará en un lugar visible y concurrido, con el propósito que los vecinos puedan introducir la papeleta diseñada específicamente para esto.

El diseño de boleta propuesto, considera los siguientes aspectos:

Figura 30
Diseño del formato para Evaluación del Servicio y buzón de quejas y sugerencias

No. 00000000

Formato para el buzón de quejas y/o sugerencias

Para validar su queja y/o sugerencia es necesario que proporcione algunos datos, con el propósito de proporcionar seguimiento a la opinión expuesta en la presente boleta.

Nombre:	<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>
Correo electrónico:	<input type="text"/>	Teléfono:	<input type="text"/>

¿Cómo considera el servicio y atención proporcionada por el empleado municipal? Satisfactorio Insatisfactorio

Nombre de empleado municipal que le atendió:

Queja:

Sugerencia:

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

Las medidas para la boleta de quejas y/o sugerencias del buzón serán media carta con orientación vertical.

El material del buzón es metacrilato, posee cajetín para colocar los formatos y cerradura en la parte superior. Asimismo, el diseño incluye el logotipo de la Municipalidad, a la vez indique “Buzón de Sugerencias”.

Figura 31
Diseño propuesto para buzón de quejas y/o sugerencias



Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

Las medidas del buzón son:

- Ancho: 30 centímetros.
- Fondo: 10 centímetros.
- Altura: 40 centímetros.

a.4 Manejo de buzón virtual de quejas y sugerencias

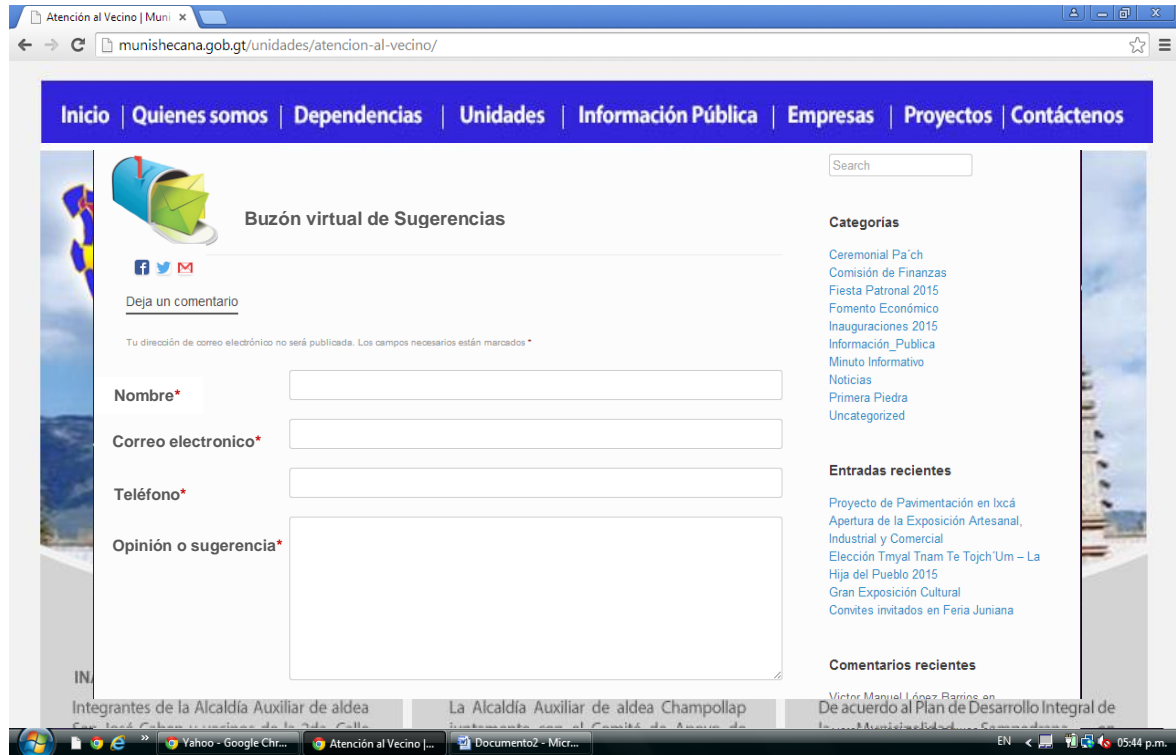
Este buzón, permitirá a los vecinos ingresar las quejas y/o sugerencias a través de la sección “Buzón virtual” de la página web de la Municipalidad.

Para enviar las opiniones a través de línea, es requerido que el usuario complete la siguiente información solicita:

- Tipo de opinión (queja y/o sugerencia).
- Descripción, según tipo de opinión.
- Nombres y apellidos.
- Correo electrónico.
- Número telefónico.
- Código alfanumérico de verificación, el cual permitirá enviar la opinión.

Al momento de ingresar una queja o sugerencia por este medio, se generará un número de correlativo con el que se podrá dar seguimiento posteriormente.

Figura 32
Diseño propuesto de buzón virtual
para quejas y/o sugerencias



Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.8.5 Plan de acción

A continuación se detalla la serie de actividades y recursos requeridos para realizar la presente estrategia. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22

Plan de acción para el programa de opiniones y sugerencias

Institución: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.						
Objetivo: Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia No.4 en un 100% al corto y mediano plazo						
Nombre del plan: programa de retroalimentación de las percepciones del servicio dirigido al cliente externo.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta al alcalde municipal	Profesional asesor	Enero 2016	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
2	Reunión	Discusión y aprobación de la estrategia	Concejo municipal	Enero 2016	Realizar la aprobación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
3	Redefinición del manejo de buzón de quejas y sugerencias para los clientes externos	Reunión con concejo municipal	Asesor	2016	Aprobar los lineamientos del manejo de buzón de quejas y sugerencia	Sin costo
		Reproducción de formato para quejas presenciales	Secretaría municipal		Tener a disposición el material para ejecutar la estrategia	Q 20.00
		Reproducción de formato para buzón	Secretaría municipal		Tener a disposición el materia para ejecutar la estrategia	Q 30.00
		Impresión formatos de buzón virtual	Secretaría municipal		Tener a disposición el materia para ejecutar la estrategia	Q 20.00
		Reproducción de formato para seguimiento	Secretaría municipal		Tener a disposición el materia para ejecutar la estrategia	Q 40.00
		Compra de Carpetas tamaño carta	Secretaría municipal		Tener a disposición el materia para ejecutar la estrategia	Q 150.00
		Instalación de buzón de quejas y sugerencias	Secretaría municipal	Primer Trimestre 2016	Tener a disposición del usuario el buzón de quejas y sugerencias	Q 1,400.00
4	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Secretaría y alcalde municipal	Julio y diciembre 2016	Evaluar el 100% de lo realizado de semestral	A definir por la municipalidad
Total						Q 1,660.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.8.6 Presupuesto

En el presupuesto, se especifica el concepto y cantidad monetaria para cada medio utilizado para implementar la presente estrategia. (Véase cuadro 23)

Cuadro 23
Presupuesto anual para implementar la estrategia de
Programa de opiniones y sugerencias

No.	Concepto	Cantidad	Inversión total	
1	Hojas para opiniones presenciales	100 fotocopias tamaño carta	Q	20.00
2	Formatos para buzón de quejas y/o sugerencias	600 formatos tamaño media carta	Q	30.00
3	Buzón para quejas y/o sugerencias e instalación	1 buzón	Q	1,400.00
4	Hojas de buzón virtual	100 impresiones tamaño carta	Q	20.00
5	Formatos de seguimiento	800 formatos para seguimiento de quejas y/o sugerencias	Q	40.00
6	Archivador Leitz tamaño carta	3 archivadores	Q	150.00
Total			Q	1,660.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.


3.8.7 Control

Cada opinión recibida por los diferentes medios (presencial, buzón de quejas y/o sugerencias y buzón virtual) formará parte del expediente para seguimiento y se tomarán en consideración en el informe correspondiente.

En cada boleta (formato tamaño carta y media carta) o impresión de constancia del buzón virtual, deberá adjuntarse el formato de seguimiento proporcionado a cada caso, el cual es tamaño media carta. Todo el proceso estará a cargo de la secretaría municipal. (Véase figura 33)

Figura 33

**Diseño de formato para dar seguimiento
a quejas y/o sugerencias**



Seguimiento de quejas y/o sugerencias

Número de solicitud:

Fecha de solicitud: **Fecha de seguimiento:**

Observaciones:

Nombre colaborador:

Firma: _____

Sello


Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

Asimismo, las boletas de quejas y sugerencias consideran el nombre del empleado municipal que realizó la gestión, con el propósito de evaluar el desempeño de cada uno; lo cual es parte del programa de motivación y evaluación del desempeño.

La persona encargada, deberá realizar un informe y análisis mensual que contenga los datos de los colaboradores con quejas y/o sugerencias recibidas durante el mes. Para realizar este informe, será necesario llevar un registro, el cual considera la siguiente información:

Figura 34

Diseño de formato para control de quejas y/o sugerencias



Control de quejas y sugerencias

Informe mes de: _____ de _____.

No.	Nombre de vecino	Número de boleta	Tipo de opinión		Nombre de colaborador en boleta	Fecha de recibido	Fecha de seguimiento	Observación
			Queja	Sugerencia				

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.9 Estrategia 5: implementación de un sistema adecuado de comunicación interna

La comunicación interna, es de vital importancia para el buen desempeño de las actividades de las diferentes dependencias y poder ofrecer una buena atención a los vecinos. Como contempla el modelo de brechas de la calidad del servicio en las brechas 1 y 4, las deficiencias de comunicación entre los diferentes o iguales niveles jerárquicos; pueden ser motivo para entorpecer la labor de entregar un servicio de calidad.

Con el propósito de eliminar esas deficiencias, es necesario proveer a los clientes internos los medios y herramientas a utilizar para la transmisión de información, para lo cual se plantea la presente estrategia.

3.9.1 Definición de la estrategia

La presente estrategia busca establecer las líneas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, y proveer a los clientes internos las herramientas adecuadas para la transmisión de información.

Dentro de las unidades puede generarse comunicación formal o informal, por lo que es importante delimitar qué medios serán utilizados en la transmisión de la información.

Adicional, contempla reuniones para la transmisión de información de interés relacionada con las actividades que se desempeñan en las diferentes unidades; la cual también es importante para el proceso de retroalimentación con clientes internos.

3.9.2 Objetivo de la estrategia

Facilitar el proceso de comunicación, hacia y desde los clientes internos por medio de herramientas que permitan controlar y dar seguimiento al traslado de la información.

3.9.3 Grupo objetivo

La estrategia está dirigida a todo el personal que labora en la Municipalidad y que en determinado momento necesita trasladar o recibir información relacionada con el desempeño de sus labores.

3.9.4 Descripción de la estrategia

La estrategia de implementación de un sistema de comunicación interna, parte de la aplicación de las siguientes tácticas.

a) Definición de las líneas de comunicación en el organigrama institucional

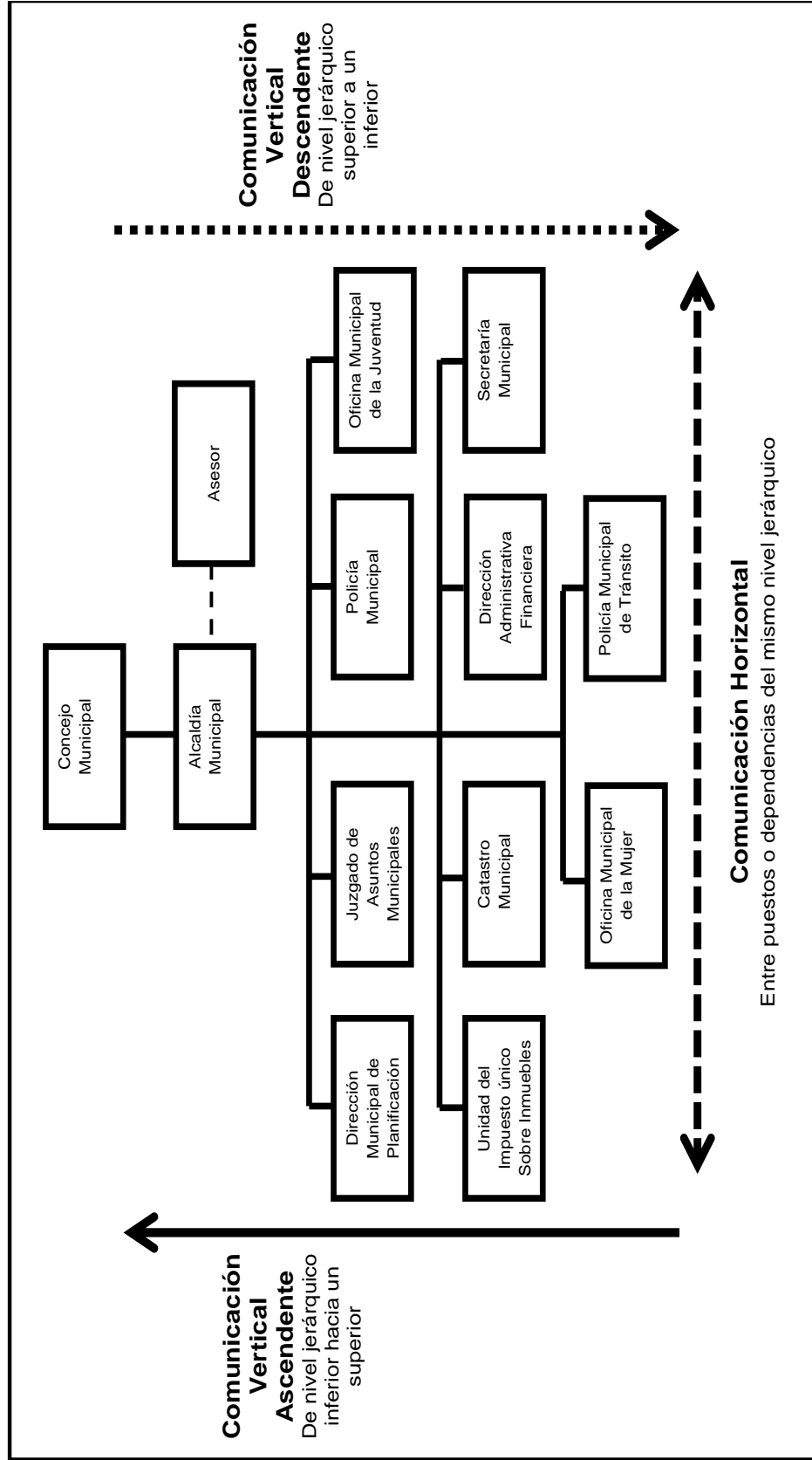
Para establecer los tipos de comunicación entre los niveles jerárquicos y que estos sean comprendidos, de una forma sencilla y correcta, por todos los clientes internos, se propone identificarlos a través de líneas en el organigrama actual de la institución. (Véase figura 35)

Comunicación vertical: como su nombre lo indica se realiza de manera vertical entre los niveles jerárquicos y según su origen se clasifica en:

- **Descendente:** esta comunicación se efectúa de un nivel jerárquico superior hacia uno inferior; es decir, va desde el concejo municipal hacia las unidades o dependencias.
- **Ascendente:** contrario a la comunicación descendente esta se realiza de un sub alterno a un jefe o autoridad superior; es decir, de las unidades o dependencias hacia el concejo municipal.

Comunicación horizontal: esta comunicación se realiza entre las dependencias en la misma línea de autoridad, o personas en el mismo nivel jerárquico.

Figura 35
Tipos de comunicación por su origen y destino; en la municipalidad
de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.



b) Clasificación de los tipos de comunicación

- **Oficiales:** las comunicaciones oficiales contienen instrucciones de funcionarios públicos superiores dirigidas a sus subordinados, indicando la manera de aplicar la ley, el reglamento, otra disposición legal o medidas que deban tomar para el mejor funcionamiento del servicio y atención brindada en la Municipalidad.

Dicha comunicación debe estar respaldada a través de un documento, pues su aplicación conlleva regularmente consecuencias de carácter legal en caso de cumplimiento o no de la misma.

Los documentos oficiales pretenden regular el buen funcionamiento de las actividades en el ambiente laboral de la Municipalidad, con el objetivo de realizar gestiones que contribuyan a la buena actuación de los clientes internos.

Para este tipo de comunicación se propone el uso del memorándum, cuyo formato cumple con los requisitos necesarios para constituirse como documento oficial, ya que evidencia claramente al emisor, receptor, asunto, fecha de envío, correlativo y fecha de recepción. (Véase figura 36)

- **No oficiales:** este tipo de comunicación, si bien es importante para el buen desempeño de las actividades; no precisa de un elemento probatorio. Pues su propósito esencial es transmitir información, que no cambiará los procesos formalmente establecidos y puede darse de forma verbal o escrita, razón por la cual, no se propone un medio específico para efectuarse, sin embargo podrían considerar:

- Radios de dos vías (Intercomunicadores)
- Teléfonos (Línea fija y móviles)
- Mensajes electrónicos

Figura 36
Formato de memorándum

	<u>MEMORÁNDUM</u>
	<u>MEM-2015-SEC-01</u>
	De: Lic. Carlos Enrique Bautista Alcalde Municipal
	Para: José Daniel Hernández Castro Jefe de la Unidad de catastro
	Asunto: Avisos de Cobro
	Lugar y Fecha de emisión: San Pedro Sacatepéquez, San Marcos 15 de Abril de 2016
<p>En atención a las atribuciones que establece el código municipal, se le solicita iniciar un programa de cobro a todos los vecinos que al 30 de marzo de 2016 tengan pendiente el pago de dos o más trimestres del Impuesto Único Sobre Inmuebles.</p>	
<p>Para tal efecto deberá presentar al concejo municipal el plan correspondiente 15 días hábiles después de la recepción del presente memorándum.</p>	
<p>El plan a presentar debe considerar las estrategias a implementar, la calendarización de actividades con su respectivo responsable y el presupuesto de ejecución.</p>	
<p>Notifíquese y cúmplase</p>	
	Firma y sello-
<p>Fecha de notificación _____ Firma de notificación: _____</p>	

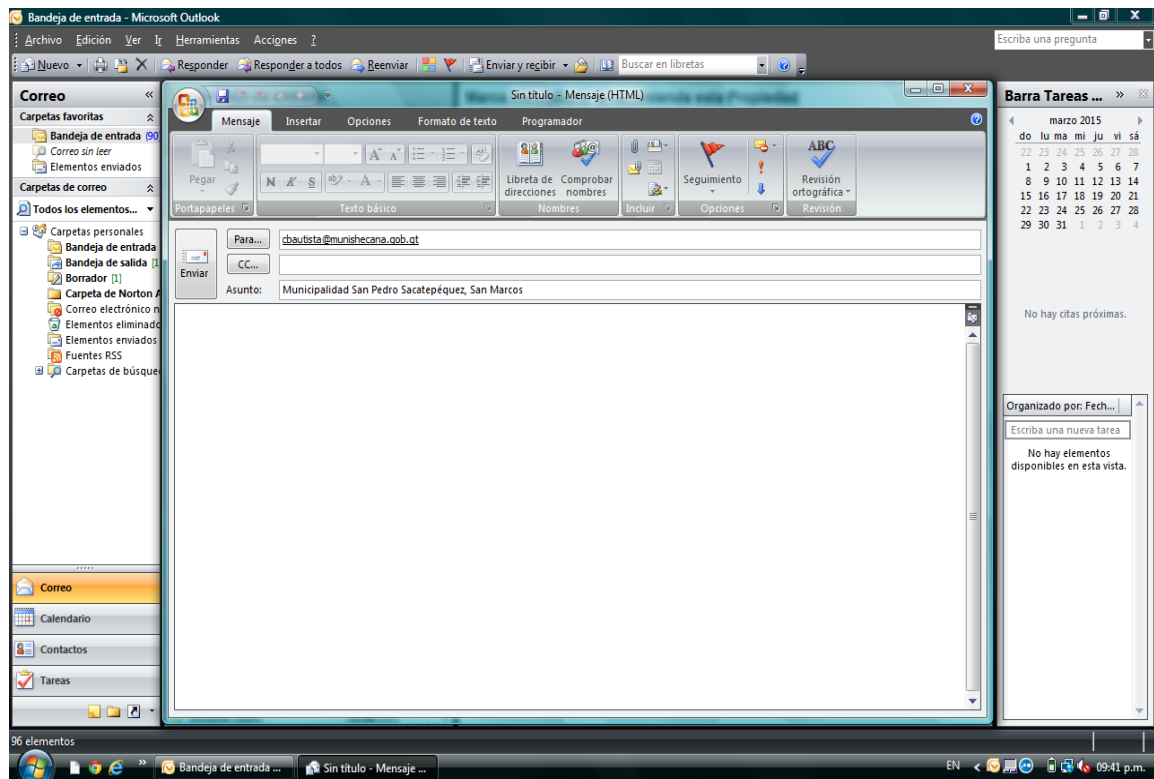
Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

c) Implementación del correo electrónico institucional

Como se mencionó en el capítulo anterior, los clientes internos utilizan el correo electrónico como un medio frecuente de comunicación; sin embargo, no lo hacen a través de un dominio institucional, lo que podría restarle formalidad a las comunicaciones. Por tal motivo, se propone la implementación de cuentas de correo electrónico con el dominio institucional `munishecana.gob.gt`. Aprovechando que el mencionado dominio cuenta con capacidad de almacenamiento para cuentas de correo electrónico.

Adicionalmente, será una herramienta útil para la transmisión de información por parte de las diferentes dependencias. (Véase figura 37)

Figura 37
Formato de correo electrónico institucional



Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

d) Implementación de reuniones de trabajo

La comunicación directa entre las autoridades, jefes de cada dependencia y sus equipos de trabajo, es de vital importancia para mantener el desempeño de las actividades, alineado con los estándares establecidos. La programación de reuniones periódicas entre los niveles jerárquicos, contribuirá al cierre de las brechas 1 y 4, obteniendo el personal de contacto, la información correcta y en tiempo para ofrecerla a los vecinos al momento de brindar la atención.

Las reuniones de las autoridades, con los jefes de las dependencias o unidades, podrán realizarse en la sala de sesiones que se encuentra disponible para tal propósito en las instalaciones de la Municipalidad.

Cada jefe de dependencia será responsable de la programación de las reuniones con su equipo de trabajo y de llevar el control de asistencia correspondiente.

La convocatoria para las reuniones del alcalde municipal con todo el personal de la Municipalidad estará a cargo de la secretaría municipal.

Se recomienda que dichas reuniones se efectúen con la siguiente periodicidad:

- Reunión del alcalde municipal con los jefes de las dependencias: 1 vez por semana.
- Reunión de los jefes de las dependencias con su equipo de trabajo: 2 veces por mes.
- Reunión del alcalde municipal con todo el personal de la Municipalidad: 1 vez cada dos meses.

La convocatoria a las reuniones podrá realizarse por medio del correo electrónico en la opción de calendario.

3.9.5 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación de un sistema adecuado de comunicación interna.

Cuadro 24

Plan de acción para la implementación de un sistema adecuado de comunicación interna

Institución: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.						
Objetivo: Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia No.5 en un 100% al corto y mediano plazo.						
Nombre del plan: implementación de la estrategia sistema adecuado de comunicación interna.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta al alcalde municipal	Profesional asesor	Enero 2016	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
2	Reunión	Discusión y aprobación de la estrategia	Concejo municipal	Enero 2016	Realizar la aprobación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
3	Clasificación de los tipos de comunicación	Reunión con jefes de unidad para dar a conocer el sistema de comunicación a utilizar	Secretaría municipal	Enero 2016	Que los jefes comprendan el sistema de comunicación	Q 375.00
		Reunión con las secretarías de las unidades para dar a conocer el uso de los memorándums	Secretaría municipal	Enero 2016	Que las secretarías comprendan el uso correcto del memorándum	Q 375.00
4	Implementación del correo electrónico institucional	Creación de usuarios en el servidor	Encargado de redes sociales	Enero 2016	Asignación de correo electrónico a cada trabajador	Sin costo
		Capacitación de uso de correo electrónico	Encargado de manejo redes sociales	Febrero 2016	Que los usuarios aprendan a utilizar el correo electrónico	Q 2,000.00
5	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Secretaría y alcalde municipal	Julio y diciembre 2016	Evaluar el 100% de lo realizado de semestral	A definir por la municipalidad
Total						Q 2,750.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.9.6 Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto a considerar para la implementación de la estrategia sistema adecuado de comunicación interna.

Cuadro 25

Presupuesto anual para la implementación de un sistema adecuado de comunicación interna

No.	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
1	Coffee Break para 15 personas en reunión con jefes de unidades	15	Q 25.00	Q 375.00
2	Coffee Break para 15 personas en reunión con secretarias de las unidades	15	Q 25.00	Q 375.00
3	Coffee Break para 80 personas en reunión con trabajadores de la Municipalidad	80	Q 25.00	Q 2,000.00
Total				Q 2,750.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

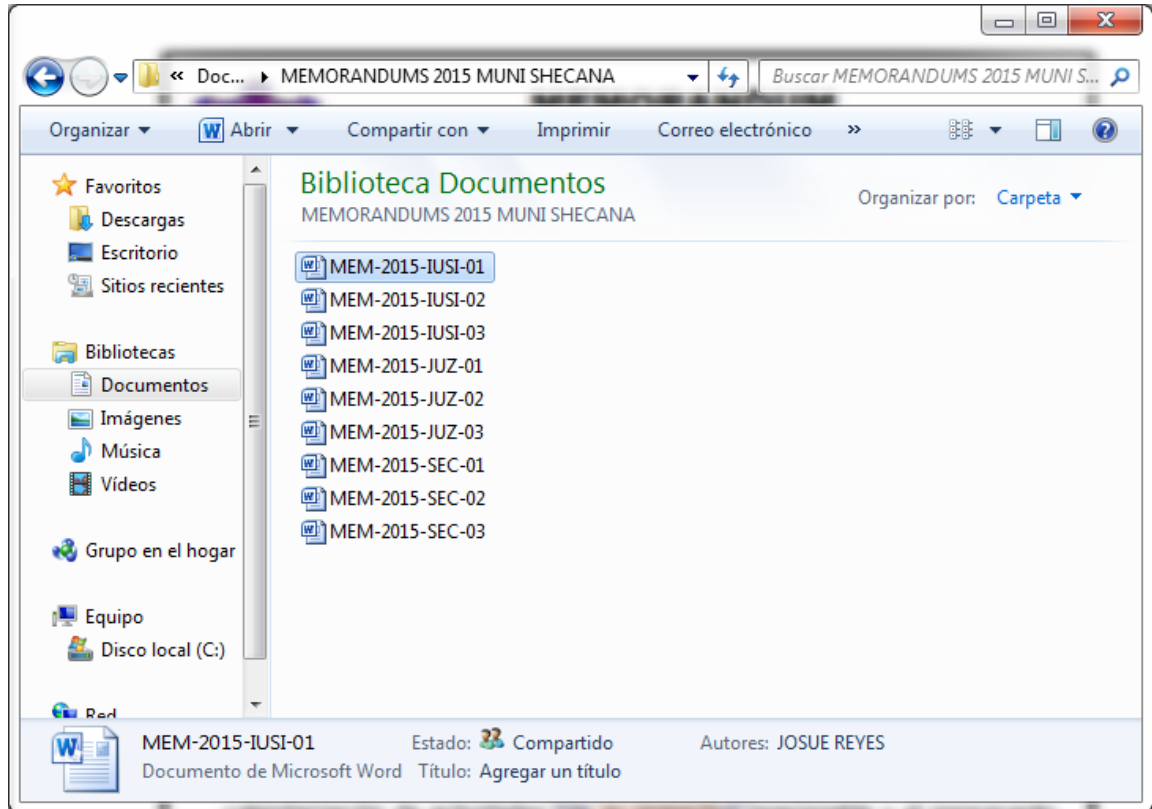
3.9.7 Control

Para que el sistema de comunicación propuesto sea funcional, es de suma importancia establecer controles que permitan darle un correcto seguimiento, con ese objetivo, se propone la implementación de las siguientes herramientas.

a) Registro electrónico de documentos

Como se mencionó anteriormente existe información de carácter oficial, que posteriormente podría utilizarse, por tal razón y para facilitar consultas futuras, se propone la implementación de una carpeta electrónica en la que se archive cada memorándum girado, cada dependencia deberá registrarlos y trasladarlos a la secretaría municipal, quien será el centralizador designado. (Véase figura 38)

Figura 38
Registro electrónico de documentos



Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

b) Registro de asistencia a reuniones

Para facilitar el control de la asistencia de los colaboradores a las reuniones se propone la implementación de un listado pre impreso en el que los asistentes coloquen la hora de llegada a la reunión y su firma, y la hora de salida y su firma, el personal a cargo de la reunión deberá verificar que ningún asistente firme antes de tiempo la casilla correspondiente, para tal efecto se propone la utilización del siguiente formato. (Véase figura 39)

Figura 39

Formato de asistencia para reuniones

No.	Nombre	Hora de ingreso	Firma	Hora de salida	Firma
1	Nombres y apellidos				
2	Nombres y apellidos				
3	Nombres y apellidos				
4	Nombres y apellidos				
5	Nombres y apellidos				
6	Nombres y apellidos				
7	Nombres y apellidos				
8	Nombres y apellidos				
9	Nombres y apellidos				
10	Nombres y apellidos				

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.10 Estrategia 6: agilización de procesos por medio de la tecnología

La presente estrategia pretende aplicar tecnología en el servicio y atención al usuario, debido a que permitirá tener mayor productividad para agilizar los procesos y ofrecer la adecuada atención en cada gestión.

3.10.1 Definición de la estrategia

La estrategia de agilización de procesos a través de la tecnología apoyará diversas tácticas, debido a que reforzará y agilizará el servicio y atención proporcionado a los vecinos, por medio de sistema de gestión de turnos y de comunicación interna y externa.

3.10.2 Objetivo de la estrategia

Agilizar en 90% el servicio, atención y gestión en los procesos otorgados a los usuarios.

3.10.3 Grupo objetivo

El grupo al que se dirige la estrategia de agilización de procesos a través de la tecnología está dirigido hacia el cliente externo, a la vez, apoya el servicio y atención que proporcionan los empleados municipales.

3.10.4 Descripción de la estrategia

La presente estrategia se implementará por medio de las siguientes actividades, las cuales se eligieron con base a las necesidades de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

a) Implementación de Sistema de gestión de turnos

El propósito es llevar un control en la gestión de turnos de espera en la atención al público.

El esquema, permite que el sistema sea flexible y adaptable sin necesidad de un hardware o software especial, debido a que el número de turno será visible para el usuario; lo que permitirá el avance de la fila mediante señales sonoras y de manera visual al momento que el empleado municipal cambie de número manualmente para asignar ventanilla.

Para implementar el sistema, es necesario disponer por unidad de servicio lo siguiente:

- Letrero ubicado a 10 centímetros sobre el dispensador de tickets, que indique instrucciones para que el usuario tome el número de turno.
- Portaletrero para identificar la ventanilla (el número de ventanilla se incluye en la definición de compromiso).
- Dispensador de tickets.
- Tablero electrónico con LED segmentado de dos dígitos con distancia visual a 60 metros, el cual mostrará el último número llamado por el empleado municipal; además de indicar el número de ventanilla de atención.
- Pulsador inalámbrico por ventanilla, que permitirá el cambio de turno de forma manual para administrar los turnos.

Cada rollo de tickets contendrá 3000 números con serie de 1 a 99, cada ticket tiene medidas de 40 milímetros de ancho por 77 milímetros de largo con impresión de dos dígitos en color negro.

Los dispensadores de tickets y letreros serán colocados a una altura estándar, en la cual puedan ser visibles a cada usuario.

El número de ventanilla que indique el tablero electrónico, dependerá de la ubicación del colaborador que ha presionado el pulsador inalámbrico.

Cuadro 26
Presupuesto para la implementación
del sistema de gestión de turnos

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Letrero e instalación	20 centímetros de alto X 35 centímetros de ancho	Estireno	10	Q 40.00	Q 400.00
Portaletrero vertical que indique número de ventanilla	Tamaño carta con orientación vertical	Acrílico transparente	50	Véase cuadro 13	
Dispensador de tickets con base para fijar a la pared (e instalación)	170X275X45 milímetros	Plástico	10	Q 150.00	Q 1,500.00
Tablero electrónico e instalación	631 milímetros de ancho X 300 milímetros de alto	Carcasa de aluminio con LED de alta luminosidad	10	Q 1,150.00	Q11,500.00
Pulsador inalámbrico	6 centímetros de alto X 4 centímetros de ancho	Material plástico	50	Q 120.00	Q 6,000.00
Rollo de 3,000 tickets	40 milímetros de ancho X 77 milímetros de alto	Papel térmico	10	Q 35.00	Q 350.00
Total					Q19,750.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

b) Utilización de agenda electrónica para audiencias

Es importante definir la comunicación entre colaboradores, principalmente la forma de administrar las citas programadas del alcalde y/o concejo municipal con los vecinos, por lo que se propone emplear el calendario y agenda de Office Outlook como herramienta integrada, pues relaciona los contactos del correo y otras funciones. Por medio de la agenda electrónica será posible realizar las siguientes actividades:

- **Crear citas y eventos:** es posible colorear cada elemento y visualizarlos por día, semana laboral o de manera mensual. A la vez, se puede asignar un sonido o mensaje que recuerde citas, reuniones o eventos.
- **Organizar reuniones:** para crear una convocatoria de reunión con los asistentes y horario específico. Cada invitado recibirá un correo electrónico en la bandeja de entrada para aceptar la misma.
- Las citas serán enviadas de manera interna, debido a que el encargado remitirá una notificación al vecino que debe asistir, por vía escrita o telefónica.
- Para manejar esta herramienta, será necesario crear un calendario de grupo para evitar conflictos entre cada invitado, lo cual permite que el proceso sea ágil y efectivo.
- **Administrar el calendario de otro usuario:** la Secretaría Municipal será la encargada de administrar el calendario del correo electrónico, por lo cual será conveniente restringir el acceso de modificación a los demás usuarios, para manejar de manera eficiente el calendario de citas del alcalde municipal.

Cada cita programada, deberá indicar el asunto y nombres de los asistentes. A la vez, será importante adjuntar en el cuerpo del correo el resumen y papelería (digitalizada) sobre la gestión realizada por el vecino o motivo de la convocatoria.

El procedimiento a utilizar para la agenda electrónica, se detalla a continuación:

Tabla 11

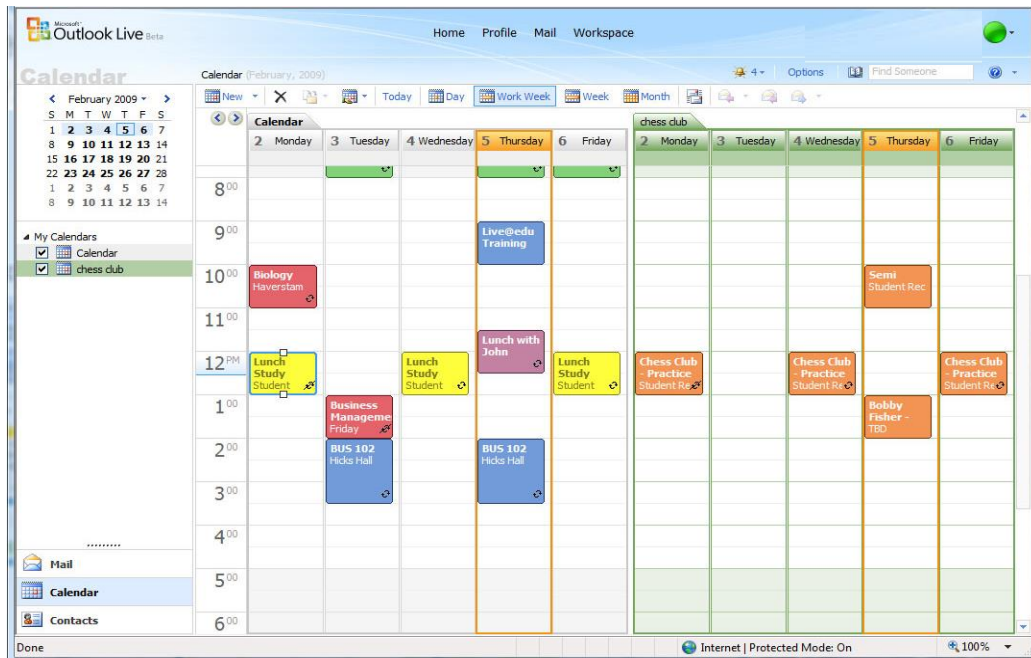
Procedimiento para el uso de la agenda electrónica

Paso	Descripción
1	El usuario o persona individual solicitará cita en secretaría municipal, por medio de una carta que indique el motivo de la misma.
2	La secretaría municipal, extenderá un formato en el cual será necesario detallar datos personales, como por ejemplo: nombres y apellidos, teléfono, dirección de residencia, motivo de audiencia. (Véase figura 42)
3	La secretaría municipal, deberá asignar fecha y horario en un periodo máximo de 8 días hábiles.
4	El encargado de secretaría municipal, será responsable de enviar el “invite” para convocar asistentes con el respectivo resumen. A la vez, notificar por vía escrita o telefónica al usuario o persona individual.
5	Realizar reunión en fecha y horario establecido. Si fuera necesario reprogramar la cita, deberá enviar nuevamente el invite e informar al cliente externo.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

Figura 40

Agenda electrónica para convocar reuniones



Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.10.5 Plan de acción

En el cuadro 27 se presenta el plan de acción para implementar la presente estrategia, asimismo, se detallan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y costos.

Cuadro 27
Plan de acción para la
agilización de procesos por medio de la tecnología

Institución: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.						
Objetivo: Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia No.6 en un 100% al corto y mediano plazo						
Nombre del plan: agilización de procesos por medio de la tecnología.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta al alcalde municipal	Profesional asesor	Enero 2016	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
2	Reunión	Discusión y aprobación de la estrategia	Concejo municipal	Enero 2016	Realizar la aprobación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
3	Implementación de Sistema de gestión de turnos	Compra e instalación de Sistema	Concejo municipal y secretaría municipal	Primer Trimestre 2016	Contar con el sistema adecuado para la gestión de filas	Q19, 750.00
		Utilización de Sistema	Empleados municipales		Gestionar de manera eficiente las filas en la atención a los vecinos	Costo incluido en actividad anterior
4	Utilización de agenda electrónica para audiencias	Inducción de uso de agenda electrónica	Concejo municipal y empleados municipales		Que los empleados comprendan el uso de la agenda electrónica	Sin costo
		Uso de agenda electrónica	Concejo municipal y empleados municipales		Que los usuarios utilicen la agenda electrónica	
5	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Secretaría y alcalde municipal	Julio y diciembre 2016	Evaluar el 100% de lo realizado de semestral	A definir por la municipalidad
Total						Q19, 750.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.10.6 Presupuesto

En el cuadro 28 se presenta el costo estimado al que asciende implementar la estrategia de estandarización de la entrega y recuperación del servicio.

Cuadro 28
Presupuesto anual para implementar la estrategia de agilización de procesos por medio de la tecnología

No.	Concepto	Cantidad	Inversión total
1	Letreros	10	Q 400.00
2	Portaletreros con número de ventanilla	50	Ver cuadro 13
3	Dispensador de tickets	10	Q 1,500.00
4	Tableros electrónicos	10	Q 11,500.00
5	Pulsadores inalámbricos	50	Q 6,000.00
6	Rollos de 3,000 tickets	10	Q 350.00
7	Agenda electrónica	Sin costo, por poseer equipo y software de computación	
Total			Q 19,750.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.10.7 Control


La estrategia de agilización de procesos por medio de la tecnología se medirá con relación al número de personas atendidas por cada empleado municipal, debido a que al momento de atender un usuario se solicitará y almacenará el ticket. (Véase figura 41)

Asimismo, se llevará control de las reuniones programadas y reprogramadas a través del formato respectivo. (Véase figura 42)

El cuadro para el control de visitas y usuarios atendidos por colaborador, estará a cargo de la secretaría municipal.

Figura 42

Diseño de formato para control de visitas programadas



Control de visitas programadas

No.	Fecha de audiencia	Motivo de audiencia	Visita		Observaciones
			Reprogramada		
			Si	No	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.11 Estrategia 7: mejoramiento de la evidencia física

Como parte de la mezcla ampliada del mercadeo de servicios, la evidencia física es parte fundamental en la entrega del servicio, esta debe encontrarse alineada con los estándares establecidos con el propósito de brindar una atención de calidad, en caso contrario aunque el diseño y el desempeño se encuentren alineados, podría generar una mala percepción en el cliente externo.

Como se mencionó en el capítulo anterior las instalaciones actuales de la Municipalidad deben adecuarse para brindar mayor comodidad a los vecinos, actualmente se encuentra en planificación la construcción del nuevo edificio, que contará con áreas amplias para el funcionamiento de las distintas oficinas, servicios sanitarios disponibles para uso de los vecinos, y una mejor distribución de las unidades administrativas.

La imagen de los colaboradores también forma parte importante para generar una buena percepción del servicio, y como se indicó anteriormente, actualmente el personal no cuenta con uniforme ni gafetes de identificación.

3.11.1 Definición de la estrategia

La estrategia para mejorar la evidencia física, busca realizar cambios perceptibles por los clientes externos a través de tácticas que puedan ser desarrolladas y ejecutadas con base en el presupuesto que actualmente maneja la Municipalidad.

En el desarrollo de la estrategia se incluye la implementación de uniforme para el personal administrativo, que actualmente no cuenta con uno. También se considera la identificación del personal por medio de un gafete que los acredite como empleados de la institución. Con el propósito de brindar mayor comodidad a los vecinos, se sugiere la adquisición de sillas de espera adecuadas y un dispensador de agua a disposición de los usuarios.

Asimismo se considera importante colocar a la vista tanto de los clientes internos y externos lo elementos principales de la filosofía institucional.

En las estrategias anteriores también se contemplan algunas herramientas que forman parte de la evidencia física, tales como el botón publicitario, el portaletrero acrílico con el compromiso de servicio, el buzón de quejas y sugerencias, y el rotulo con los horarios de atención, y la pronta habilitación del nuevo edificio municipal, que como se mencionó, contará con mayores facilidades para brindar una mejor atención a los vecinos.

3.11.2 Objetivo de la estrategia

Ofrecer a los clientes internos y externos, tangibles alineados con los estándares establecidos, que brinden comodidad y ambientes agradables facilitando la creación de percepciones positivas del servicio.

3.11.3 Grupo objetivo

La estrategia se dirige a todos los colaboradores de la institución y a los clientes externos que hacen uso de los diferentes servicios que presta la Municipalidad.

3.11.4 Descripción de la estrategia

Aparte de los tangibles incluidos en el resto de la propuesta, la estrategia de mejoramiento de la evidencia física, contempla las siguientes tácticas específicas encaminadas a proporcionar un ambiente agradable:

a) Comunicación de los elementos principales de la filosofía institucional a los usuarios

Es importante mantener presente y a la vista de clientes internos y externos los principales elementos de la filosofía institucional, misión, visión y objetivos; estos deberán ubicarse en la sala principal de la Municipalidad por medio de rótulos de acrílico con impresión digital y fondo transparente.

Cada rótulo tendrá una medida de 2.50 metros de ancho por 1.50 metros de alto, y un espesor de 16 milímetros, los cuales serán adheridos a la pared con tornillos decorativos para rótulos (bright chrome) con 3 centímetros de separación de la pared. (Véase cuadro 29)

Cuadro 29

Presupuesto para comunicar a los usuarios los elementos principales de la filosofía institucional

No.	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
1	Rótulo de acrílico de 2.5 x 1.5 mts. X 16 mm. con fondo transparente, incluye instalación y accesorios para misión, visión y objetivos	3	Q 950.00	Q 2,850.00
Total				Q 2,850.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

b) Mejoramiento de los ambientes de espera a disposición de los usuarios

Con el objetivo de ofrecer mayor comodidad a los usuarios se sugiere la adquisición del siguiente mobiliario y equipo:

b.1) Dispensador de agua purificada: se recomienda poner a disposición de los vecinos un dispensador de agua purificada con su respectivo porta vasos, y vasos desechables, para que, si así lo desean puedan tomar un vaso de agua mientras esperan ser atendidos por el personal de la Municipalidad. (Véase figura 43 y cuadro 30)

Figura 43
Dispensador de agua purificada



Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

b.2) Colocación de sillas de espera en las áreas de atención

Como se indicó en el capítulo anterior algunos vecinos manifestaron realizar la espera de pie indicando que podría mejorarse el mobiliario que actualmente se encuentra disponible para ese objetivo, por tal razón se propone la adquisición

de 10 baterías de 3 sillas cada una, con estructura de metal color negro y acolchonamiento de esponja con tela azul y el logotipo de la Municipalidad bordado en el respaldo. (Véase figura 44 y cuadro 30)

Figura 44

Batería de sillas de espera para áreas de atención



Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

Cuadro 30
Presupuesto para el mejoramiento de los ambientes de espera a
disposición de los usuarios

No.	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
1	Dispensador de agua purificada, con panel digital y salidas de agua fría, caliente y al tiempo, dispensador de vasos en la parte superior	1	Q 2,300.00	Q 2,300.00
2	Vasos tipo cono de papel, para agua fría fardo de 5,000 unidades	3	Q 395.00	Q 1,185.00
3	Garrafón de 5 galones de agua purificada	96	Q 16.00	Q 1,536.00
4	Batería de 3 sillas, con estructura de metal color negro, acolchonamiento de esponja y tela azul	10	Q 1,250.00	Q 12,500.00
5	Bordado en el respaldo de cada silla del escudo municipal, con medidas de 15 x 20 cms.	30	Q 35.00	Q 1,050.00
Total				Q 18,571.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

c) Estandarización de la imagen de los trabajadores de la Municipalidad

Con el propósito de proyectar una imagen adecuada por parte de los trabajadores de la institución, se propone la implementación de los siguientes elementos:

c.1) Utilización de uniforme: el uso de uniformes permitirá distinguir a los empleados administrativos de la Municipalidad, mejorando con ello la imagen institucional y evitando posibles conflictos con atuendos inapropiados, el uniforme consistirá en pantalón de tela color beige, y camisa y blusa celeste con el logotipo de la Municipalidad, se recomienda uso de zapatos color café. (Véase cuadro 31 y Anexos 10 y 11)

c.2) Implementación del uso de gafete de identificación a todo el personal: Como parte del uniforme, todos los colaboradores de la Municipalidad, utilizarán el gafete de identificación. El identificador será vertical y de forma rectangular,

tendrá impresos los datos personales del empleado, el puesto que desempeña, la fecha de emisión y la fotografía en la parte superior.

El material a utilizar será PVC con impresión a full color, térmica en resina, lo cual penetra la estructura del material y evita el desgaste, en la parte superior contara con un orificio para utilizar un clip con cordón, las medidas serán de 9 centímetros de alto por 5.50 centímetros de ancho. (Véase cuadro 31 y figura 45)

Cuadro 31

Presupuesto para la estandarización de la imagen de los trabajadores de la Municipalidad

No.	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
1	Camisa celeste con botones, para caballero con bordado en la parte frontal izquierda 3 camisas por empleado x 20 empleados hombres	60	Q 150.00	Q 9,000.00
2	Blusa celeste con botones, para dama con bordado en la parte frontal izquierda 3 blusas por empleada x 30 empleadas mujeres	90	Q 150.00	Q 13,500.00
3	Pantalón para dama y caballero color beige con paletones 2 por empleado x 50 empleados	100	Q 200.00	Q 20,000.00
4	Gafete de identificación de PVC con impresión full color térmica en resina, de 9 x 5.50 cms.	80	Q 20.00	Q 1,600.00
5	Cordón tipo yoyo color azul con sticker del escudo municipal	80	Q 5.00	Q 400.00
Total				Q 44,500.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

Figura 45

Gafete de identificación y cordón tipo yoyo



Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

d) Identificación de las unidades administrativas

Con el objetivo de brindar una mayor orientación a los vecinos, se propone la rotulación de las unidades administrativas de la Municipalidad, ya que no todas cuentan con un letrero que permita identificarlas. Esto por medio de rótulos de acrílico con impresión digital y fondo azul oscuro con el logotipo de la Municipalidad en el extremo izquierdo.

Cada rotulo tendrá una medida de 15 centímetros de ancho por 40 centímetros de alto, y un espesor de 16 milímetros, los cuales serán adheridos a la pared con tornillos decorativos para rótulos (bright chrome) con 3 centímetros de separación de la pared. (Véase cuadro 32)

Cuadro 32

Presupuesto para identificación de las unidades administrativas

No.	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
5	Rótulo de acrílico de 15 x 40 cms. x 16 mm. con fondo azul, incluye instalación y accesorios	10	Q 75.00	Q 750.00
Total				Q 750.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.11.5 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación de la estrategia de mejoramiento de la evidencia física.

Cuadro 33

Plan de acción para la implementación de la estrategia de mejoramiento de la evidencia física.

Institución: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.						
Objetivo: Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia No.7 en un 100% al corto y mediano plazo						
Nombre del plan: implementación de la estrategia de mejoramiento de la evidencia física						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta al alcalde municipal	Profesional asesor	Enero 2016	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
2	Reunión	Discusión y aprobación de la estrategia	Concejo municipal	Enero 2016	Realizar la aprobación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
3	Comunicación de los elementos principales de la filosofía institucional a los usuarios e identificación de las unidades administrativas	Aprobación de arte de los rótulos de filosofía y unidades	Alcalde municipal	Enero 2016	Definir el arte a utilizar en la rotulación	Sin costo
		Elaboración de rótulos de filosofía empresarial y unidades	Secretaría municipal y empresa contratada	Enero 2016	Tener a disposición el material para ejecutar la estrategia	Q 3,600.00
4	Mejoramiento de los ambientes de espera a disposición de los usuarios	Compra e instalación del dispensador	Secretaría municipal	Enero 2016	ofrecer a los usuarios mayor comodidad	Q 5,021.00
		Compra de batería de sillas	Secretaría municipal	A partir de enero 2016	ofrecer a los usuarios mayor comodidad	Q 13,550.00
5	Estandarización de la imagen de los trabajadores de la Municipalidad	Toma de medidas y tallas del personal	Secretaría municipal y empresa contratada	Enero 2016	Determinar las tallas de uniformes a solicitar	Sin costo
		Compra de uniformes	Secretaría y tesorería municipal	Marzo 2016	Tener a disposición del personal los uniformes	Q 42,500.00
		Compra y elaboración de gafetes	Secretaría y tesorería municipal	A partir de enero 2016	Brindar al personal el gafete de identificación	Q 2,000.00
6	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Secretaría y alcalde municipal	Julio y diciembre 2016	Evaluar el 100% de lo realizado de semestral	A definir por la municipalidad
Total						Q 66,671.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.11.6 Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto a utilizar para la implementación de la estrategia de mejoramiento de la evidencia física.

Cuadro 34
Presupuesto anual para la implementación de la estrategia de mejoramiento de la evidencia física

No.	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
1	Rótulo de acrílico para elementos principales de la filosofía institucional.	3	Q 950.00	Q 2,850.00
2	Dispensador de agua purificada, con vasos desechables tipo cono y garrafones de agua para un año de funcionamiento	1	Q 5,021.00	Q 5,021.00
3	Juego de 3 camisas / blusas y 2 pantalones de uniforme para los 50 empleados administrativos de la Municipalidad	50	Q 850.00	Q 42,500.00
4	Batería de 3 sillas, con estructura de metal color negro, acolchonamiento de esponja y tela azul con bordado en el respaldo	10	Q 1,355.00	Q 13,550.00
5	Gafete de identificación de PVC para todo el personal con cinta tipo yoyo color azul	80	Q 25.00	Q 2,000.00
6	Rótulo de acrílico para identificar las unidades administrativas	10	Q 75.00	Q 750.00
Total				Q 66,671.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.11.7 Control

Con el propósito de darle seguimiento a esta estrategia, se propone la supervisión por parte de los jefes inmediatos; quienes serán los encargados de verificar que todos los elementos de la evidencia física se encuentren en buen estado y en el lugar que les corresponde, así como velar por el uso correcto de los uniformes; y limpieza de las instalaciones, dicha inspección se realizará de manera quincenal.

Si al momento de realizar la inspección, se identifica la necesidad de realizar mantenimiento preventivo o correctivo a uno o varios elementos del mobiliario y

equipo, deberá completar el formato establecido para tal propósito y entregarlo al departamento de mantenimiento. (Véase figura 46)

Figura 46

Diseño del formato de solicitud de actualización y mantenimiento de mobiliario y equipo

	<p>Solicitud de mantenimiento preventivo y/o correctivo de mobiliario y equipo Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos</p>
<p>Tipo de mantenimiento: Preventivo <input type="checkbox"/> Correctivo <input type="checkbox"/></p>	
<p>Mantenimiento a : _____</p>	
<p>Motivo / Descripción:</p>	
<p>Ubicación física del bien: _____</p>	
<p>Unidad solicitante: _____</p>	
<p>Persona responsable: _____</p>	
<p>Fecha de solicitud: _____ Firma del solicitante _____</p>	
<p>Recepción de la solicitud:</p> <p style="text-align: center;">Fecha: _____ Firma de receptor: _____</p>	

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.12 Estrategia 8: implementación de un programa de seguimiento y actualización a medios de comunicación externos y redes sociales

El programa de seguimiento enfocado a medios de comunicación externos y redes sociales, permitirá informar a los vecinos sobre los proyectos realizados, a la vez promover la cultura de la información relacionada a la gestión de gobierno en los diversos aspectos, de igual forma, actitudes ciudadanas y/o patriotas.

3.12.1 Definición de la estrategia

Diversos medios serán utilizados como vehículos para la transmisión de información que la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos desea comunicar a los residentes del municipio. A la vez, dicha estrategia se enfoca en administrar la relación entre los diversos públicos y el gobierno.

3.12.2 Objetivo de la estrategia

Informar, promover y mantener la apropiada imagen de la Municipalidad enfocada en la gestión de gobierno, cultura cívica, servicio y atención al usuario, alcanzando con los diferentes medios disponibles al 90% de la población.

3.12.3 Grupo objetivo

Principalmente la estrategia está dirigida hacia los vecinos del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

A la vez, en torno a los diversos públicos de interés; por ejemplo: residentes del departamento de San Marcos, Gobierno de Guatemala e instituciones pertenecientes al mismo.

3.12.4 Descripción de la estrategia

La comunicación debe considerar un programa integral, que permita una comunicación fluida, para lo cual es necesario:

- Definir el programa, orientado a los vehículos con mayor alcance y mejor efectividad.
- Dirigir y administrar la imagen pública de la Municipalidad, enfocada en la importancia del servicio y atención al usuario y proyectos a beneficio de los residentes del municipio.
- Supervisar, coordinar y proporcionar seguimiento a la comunicación entre las distintas áreas de la municipalidad.

Por lo expuesto en la presente estrategia, es importante analizar el programa de seguimiento de las siguientes tácticas:

a) Seguimiento de redes sociales

Las redes sociales que actualmente utiliza la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos son: Facebook y Twitter.

Para el programa de seguimiento, se sugiere un calendario editorial para ambos perfiles de las redes sociales con el propósito de determinar pautas de publicación de contenido.

El calendario establece el orden de actividades y momento oportuno para cada publicación, considerando los siguientes horarios para tener mayor alcance:

- Publicar tweets en días y horario específico. Es importante considerar que el mejor momento para publicar algún contenido relevante sea al medio día. Básicamente las personas no utilizan o consultan Twitter el viernes, sábado y domingo. (Véase cuadro 35)

- El momento más apropiado para publicar en Facebook, será entre las 13:00 y 15:00 horas, principalmente los días miércoles. El contenido que es publicado el fin de semana presenta mayor rango de tráfico. (Véase anexo 12)

Cuadro 35
Calendario editorial semanal para la
publicación de contenidos en redes sociales

Día	Facebook		Twitter		Responsable
	Actividad	Horario	Actividad	Horario	
Lunes	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de portada. • Mensaje cívico de la semana. • Publicación de fotos de proyectos municipales. 	8:00 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de imagen de portada. • Mensaje cívico de la semana. • Publicación de fotos de proyectos municipales. • Resumen del minuto municipal. 	9:00 horas	Persona encargada de redes sociales
Martes	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo cívico de la semana. • Publicación de fotografía que represente la riqueza cultural y natural del municipio. 	13:30 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo cívico de la semana. • Publicación de fotografía que represente la riqueza cultural y natural del municipio. 	12:00 horas	Persona encargada de redes sociales
Miércoles	Artículo sobre la historia del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.	15:00 horas	Artículo sobre la historia del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.	12:00 horas	Persona encargada de redes sociales
Jueves	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso de "Fotografía de la semana" (enviada por los usuarios). • Publicación de frase motivadora. 	8:00 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso de "Fotografía de la semana" (enviada por los usuarios). 	12:00 horas	Persona encargada de redes sociales
Viernes	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación y recomendación de artículo (relacionado a cultura, naturaleza, desarrollo social, economía o alguna situación de impacto social). 	13:30 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación y recomendación de artículo (relaciona a cultura, naturaleza, desarrollo social, economía o alguna situación de impacto social). 	10:00 horas	Persona encargada de redes sociales
Sábado	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen del minuto municipal. 	13:00 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de frase motivadora. 	10:00 horas	Persona encargada de redes sociales
Domingo	Selección de la fotografía de la semana (según likes de usuarios).	14:00 horas	Selección de la fotografía de la semana (según cantidad de usuarios que hayan marcado como favorito la fotografía).	14:00 horas	Persona encargada de redes sociales

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

b) Seguimiento de medios de comunicación

Se sugiere realizar la siguiente programación de contenido en los diversos medios de comunicación que utiliza actualmente la Municipalidad, con el fin de dar a conocer las obras municipales y gestión de gobierno, además de incentivar valores cívicos que motiven el interés por el desarrollo de la comunidad.

Cuadro 36
Plan de contenidos de los medios utilizados por
la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Día	Medio de Comunicación				Actividad	Tipo de contenido				Objetivo	Mensaje
	Televisión	Radio	Redes sociales	Página Web		Texto	Imagen	Video	Audio		
Lunes					Menciones en radios en el Programa Municipal					- Incrementar el tráfico a la página web y redes sociales - Dar a conocer los medios por los cuales pueden sugerir mejorar al servicio de la Municipalidad	Visita la página web: www.munishecana.gob.gt Encuétranos en Facebook y Twitter
					Cápsula cívica					Promocionar las actividades cívicas del municipio	Valores cívicos que resalten las costumbres y tradiciones del municipio y de Guatemala
Martes					Promocionar los diversos medios de comunicación					- Incentivar las consultas y sugerencias de servicio y atención, tráfico y/o sintonía a los diversos medios de comunicación de la Municipalidad	Publicación de imagen con información de página web, canal y radio
					Minuto Municipal					Dar a conocer los avances de proyectos municipales	Avance de proyectos municipales
Miércoles					Boletín informativo					Informar sobre acontecimientos culturales y sociales del municipio	Cultura del municipio
Jueves					Cápsula de historia del municipio					Transmitir la historia, cultura y tradiciones del municipio	Historia y cultura de la población shecana
					Promocionar los diversos medios de comunicación					Incentivar las consultas y sugerencias de servicio y atención, tráfico y/o sintonía a los diversos medios de comunicación de la Municipalidad	Publicación de imagen con información de página web, canal y radio
Viernes					Minuto Municipal					Dar a conocer los avances de proyectos municipales	Avance de proyectos municipales
Sábado					Menciones en radios en el Programa Municipal					Incrementar el tráfico a la página web y redes sociales	Visita la página web: www.munishecana.gob.gt Encuétranos en Facebook y Twitter
Domingo					Menciones en radios en el Programa Municipal					- Incrementar el tráfico a la página web y redes sociales - Dar a conocer los medios por los cuales pueden sugerir mejorar al servicio de la Municipalidad	Visita la página web: www.munishecana.gob.gt Encuétranos en Facebook y Twitter

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

c) Seguimiento y actualización de la imagen de la página web

El mejoramiento de la imagen de la página Web facilitará la navegabilidad e interactividad de los usuarios; al mismo tiempo, permitirá que el texto, imagen y videos se relacionen de manera adecuada. El diseño efectivo junto con elaboración de contenidos acordes a la institución, permite que el canal de comunicación sea eficiente.

Al referirse, a la imagen del sitio Web; también, considera la arquitectura de la información, con el propósito que los usuarios localicen de manera rápida la información que buscan.

Se propone, que los elementos de texto y fondo contrasten con los colores del logotipo de la Municipalidad. Asimismo, utilizar formato de texto (negrita, tamaños de fuente, etcétera).

A la vez utilizar íconos que comuniquen palabras y/o conceptos para representar y transmitir la idea principal.

Es necesario realizar la actualización periódica de contenido, para comunicar las actividades que la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos realiza.

Dichas actividades permitirán dar seguimiento a la página Web lo cual, lo realizará el encargado de los diversos medios de comunicación, sin ningún costo. (Véase anexo 13)

d) Fortalecimiento de la imagen municipal por medio de difusión

El medio de difusión propuesto es la radio, se utilizará para dirigir el mensaje a los vecinos del municipio de San Pedro Sacatepéquez, por la amplia cobertura que tiene la estación radial. A la vez, por ser la estación de radio municipal, por lo que ofrece pautas sin ningún costo a la Municipalidad.

Se propone un script para la producción del spot de radio con duración de 30 segundos. El cual inicia con música de marimba, seguidamente de la voz del locutor con modulación y tono agradable que invita a los radioescuchas a informarse de las actividades que la Municipalidad realiza a beneficio del municipio.

Continúa música de fondo; inmediatamente, un locutor que responde a la invitación del locutor número 1. (Véase tabla 12)

Se comunicarán 5 spots diarios, de lunes a domingo de forma mensual, con duración de 30 segundos.

Además se consideró el costo para el estudio de grabación, locución y producción del anuncio. A continuación se detalla el presupuesto para la producción del anuncio de radio.

Cuadro 37
Presupuesto para anuncio de radio

No.	Datos generales	Presupuesto
1	Medio: radio Cliente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez Servicios: agua potable, extracción de basura, energía eléctrica, etcétera. Nombre: Un municipio para vivir bien. Tipo de anuncio: informativo Duración: 30 segundos Vehículo de medio: radio municipal, con cobertura en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.	Producción de anuncio de radio Voz de artista reconocido en el medio, caracterización, musicalización, estudio, edición y producción de spot de radio.....Q 1,000.00 Diseño de script.....Q 0.00
Costo total		Q1,000.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

A continuación se presenta el script propuesto para el spot de radio.

Tabla 12
Script propuesto para spot de radio

Datos generales	
Cliente:	Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.
Medio:	Radio
Servicios:	agua potable, extracción de basura, energía eléctrica, etcétera.
Nombre:	Un municipio para vivir bien
Campaña:	Informativa
Duración:	30 segundos
Locución:	Voces de artistas reconocidos en el medio
SFX:	Música de marimba.
Desarrollo del script	
SFX:	Música de marimba. Sube y queda de fondo.
Voz de locutor 1:	Vos Juan, ¿Ya te enteraste de los programas municipales orientados al beneficio de la comunidad?
SFX:	Música de marimba. Sube y queda de fondo.
Voz de locutor 2:	Si Pedro, así me contó María; sobre los programas que benefician a los niños y mujeres en su mayoría, los cuales buscan el desarrollo integral, que apoye a la familia.
Voz de locutor 1:	Si Juan, hasta la atención ha mejorado, los empleados son amables y nos tienen paciencia al orientarnos en lo que debemos hacer.
Voz de locutor 1 y 2:	Definitivamente, San Pedro Sacatepéquez, ¡es un municipio para vivir bien!
SFX:	Música de marimba. Sube y termina.

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.12.5 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de la estrategia para la implementación de un programa de seguimiento a medios de comunicación externos y redes sociales.

Cuadro 38

Plan de acción para la implementación de un programa de seguimiento y actualización a medios de comunicación externos y redes sociales

Institución: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.						
Objetivo: Definir las acciones necesarias para implementar la estrategia No.8 en un 100% al corto y mediano plazo						
Nombre del plan: implementación de la estrategia de mejoramiento de la evidencia física						
No	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta al alcalde municipal	Profesional asesor	Enero 2016	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
2	Reunión	Discusión y aprobación de la estrategia	Concejo municipal	Enero 2016	Realizar la aprobación al 100% en una sesión	A definir por la municipalidad
3	Seguimiento a redes sociales	Reunión	Alcalde municipal	Enero 2016	Definir y aprobar la programación	Q500.00
		Implementación de programa	Persona encargada de redes sociales	Enero 2016	Incrementar la interacción con los vecinos en redes sociales	Sin costo
4	Seguimiento a medios de comunicación	Reunión	Alcalde municipal	Enero 2016	Definir y aprobar programación	Q500.00
		Implementación de programa	Persona encargada de medios	Enero 2016	Ejecutar la planificación de medios de comunicación	Sin costo
5	Seguimiento y actualización de la imagen de la página Web	Rediseño y publicación de página web	Persona encargada de medios	Febrero 2016	Poner a disposición de los usuarios la nueva interfaz electrónica	Sin costo
6	Fortalecimiento de la imagen municipal por medio de difusión	Producción del anuncio de radio	Secretaría municipal	Febrero 2016	Definir y lanzar el spot de radio	Q1,000.00
7	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Secretaría y alcalde municipal	Julio y diciembre 2016	Evaluar el 100% de lo realizado de semestral	A definir por la municipalidad
Total						Q2,000.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.12.6 Presupuesto

En la estrategia de implementación de un programa de seguimiento a medios de comunicación externos y redes sociales se considera un bajo costo, debido a que se sugiere la publicación estratégica de contenido en las pautas que actualmente dispone la Municipalidad para que sean efectivas en el mensaje que

se desea comunicar invirtiendo únicamente en la producción de un spot de radio y las reuniones para dar a conocer los planes a los jefes de las unidades.

Cuadro 39
Presupuesto anual para la implementación de la estrategia de implementación de un programa de seguimiento y actualización a medios de comunicación externos y redes sociales

No.	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
1	Coffee Break para 20 personas en reunión con para presentar plan de seguimiento a redes sociales	20	Q 25.00	Q 500.00
2	Coffee Break para 20 personas en reunión con para presentar plan de seguimiento a medios de comunicación	20	Q 25.00	Q 500.00
3	Pago a artista y estudio de producción por spot de radio	1	Q1,000.00	Q1,000.00
Total				Q 2,000.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

3.12.7 Control

La estrategia de implementación de un programa de seguimiento a medios de comunicación externos y redes sociales se medirá con relación a número de visitas a la página web, y las herramientas disponibles en la sección “Estadísticas” en la fan page de Facebook; tales como: total “me gusta”, nuevos “me gusta”, alcance total, alcance de publicaciones, y número de personas que interactuaron. Para la red social Twitter se realizará contabilizando semanalmente el número de “retweets” y “favoritos” obtenidos.

La televisión y radio se medirán por medio del número de participantes, y comentarios en las diversas actividades que se realizarán en redes sociales; ya que, se pretende incrementar la interacción en las mismas.

Figura 47

Formato para seguimiento a medios de comunicación externos y redes sociales



Seguimiento a medios de comunicación

Informe de la semana del ___ al ___ del mes de: _____ del año _____.

Día	Medio						Observaciones
	Facebook			Twitter		Página web	
	Nuevos "me gusta"	Alcance total	Número de personas que interactuaron	"Retweets"	"Favoritos"	Total visitas	
Lunes							
Martes							
Miércoles							
Jueves							
Viernes							
Sábado							
Domingo							
Promedio semanal							

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

3.13 Presupuesto general

A continuación se presenta el presupuesto general para la implementación de estrategias de servicio al cliente, que se han considerado para el mejoramiento de la atención a la población, en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos. (Véase cuadro 40)

Cuadro 40

Presupuesto general para la implementación de estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la atención a la población en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos

No.	Estrategia	Total
1	Estandarización de la entrega y recuperación del servicio	Q 3,345.00
2	Definición de un programa de capacitación sobre servicio al cliente dirigido a los clientes internos	Q 44,000.00
3	Definición de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno	Q 2,600.00
4	Definición de un programa de retroalimentación de las percepciones del servicio dirigido al cliente externo	Q 1,660.00
5	Implementación de un sistema adecuado de comunicación interna.	Q 2,750.00
6	Agilización de procesos a través de la tecnología	Q 19,750.00
7	Mejoramiento de la evidencia física	Q 66,671.00
8	Implementación de un programa de seguimiento y actualización a medios de comunicación externos y redes sociales	Q 2,000.00
Total		Q 142,776.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2015.

Con esta inversión, necesaria para la implementación de las estrategias planteadas en la propuesta, se busca lograr que el 80% de la población del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, califique como muy buena la atención que brinda la Municipalidad, incrementando la calificación actual en un 77% mejorando la imagen que actualmente tienen los vecinos de la institución.

El alcance de los objetivos planteados al inicio de la propuesta, podrán medirse, por medio de la satisfacción de la población; utilizando los instrumentos desarrollados en la estrategia 4, la cual consiste en un programa de retroalimentación de las percepciones del servicio dirigido al cliente externo.

3.13.1 Financiamiento de la propuesta

Como ya se mencionó, las propuestas han sido diseñadas tomando como base la información obtenida en el diagnóstico situacional de la institución, expuesto en el capítulo anterior; cada propuesta cuenta con un presupuesto detallado para facilitar a la Dirección Administrativa Financiera de la Municipalidad, la clasificación de los gastos en su Plan operativo Anual, según lo establece el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el sector público de Guatemala, de la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, y que según corresponda, se realicen las transferencias que sean necesarias para la ejecución de las mismas, según lo establecido en la Ley de Compras y Contrataciones del Estado.

3.13.2 Beneficios de la propuesta

La inversión necesaria para la implementación de las estrategias propuestas, generará como resultado general, la mejora en la atención que se brinda actualmente en la Municipalidad, sin embargo, se presenta a continuación una lista de los beneficios para la institución y sus colaboradores, así como para los clientes externos o vecinos del municipio por cada estrategia. (Véase Tabla 13)

Tabla 13

Beneficios para la institución y sus colaboradores y los clientes externos o vecinos del municipio

Estrategia	Beneficios de implementación de estrategias	
	Cliente interno (colaboradores de la Municipalidad)	Cliente externo (vecinos del municipio)
Estrategia 1: estandarización de la entrega y recuperación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso definido de atención al cliente • Protocolos de servicio al cliente que permitirán atender a los vecinos de la manera adecuada • Establecimiento en el cotejo de quejas de vecinos 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención adecuada a los vecinos • En casos que lo amerite, los empleados de la Municipalidad serán los encargados de recuperar el servicio para la satisfacción del cliente externo.
Estrategia 2: definición de un programa de capacitación sobre servicio al cliente dirigido a los clientes internos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones orientadas en temas de servicio y atención • Realización de actividades de forma adecuada • Optimización de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilización en procesos de servicio y atención al cliente • Trato adecuado y solución de gestiones presentadas por los vecinos
Estrategia 3: definición de un programa de motivación y reconocimiento dirigido al cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores se encontrarán motivados para desempeñar sus actividades • Desempeño adecuado en las funciones y tareas de los empleados municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio y atención adecuada a los vecinos. • Procesos ágiles en el servicio a los clientes externos
Estrategia 4: definición de un programa de retroalimentación de las percepciones del servicio dirigido al cliente externo	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso adecuado en cada gestión por parte de los vecinos y/o en la recuperación del servicio • Retroalimentación del servicio, atención y gestiones realizadas por los vecinos 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento adecuado en las gestiones de los vecinos • Excelente servicio y atención al vecino • Podrán utilizar diversos medios para presentar quejas y/o sugerencias
Estrategia 5: implementación de un sistema adecuado de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación adecuada entre cada dependencia • Transmisión oportuna de información • Minimización de errores 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilización en consultas, procesos y/o gestiones

Continúa...

Continuación...

Estrategia	Beneficios de implementación de estrategias	
	Cliente interno (colaboradores de la Municipalidad)	Cliente externo (vecinos del municipio)
Estrategia 6: agilización de procesos por medio de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Agilización en procesos • Ofrecer la atención adecuada en cada gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilización en procesos y/o gestiones
Estrategia 7: mejoramiento de los ambientes de espera en las áreas de atención	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente agradable de trabajo • Mejor distribución de las unidades administrativas • Uniforme para los colaboradores, debidamente identificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención adecuada en cada gestión • Mayor comodidad en cada visita a la Municipalidad • Áreas rotuladas con turnos para establecer orden dentro de las instalaciones
Estrategia 8: implementación de un programa de seguimiento a medios de comunicación externos y redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la Municipalidad orientada al servicio y atención de los vecinos • Conocimiento de información de la Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de proyectos, información del municipio y medios por los cuales pueden realizar consultas y/o hacer sugerencias.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2015.

Conclusiones

Tomando como base la información descrita en el diagnóstico del capítulo II, se determinó que las conclusiones presentadas a continuación, comprueban las hipótesis planteadas en el plan de investigación del presente trabajo de tesis.

1. Se determinó que actualmente en la Municipalidad se realizan algunos esfuerzos con el propósito de brindar a los vecinos una mejor atención; sin embargo la ausencia de estrategias efectivas formalmente establecidas ha ocasionado algunas deficiencias en el servicio, impidiendo a la actual administración alcanzar los objetivos trazados.
2. Se estableció que la Municipalidad no ha aplicado investigación documental y de campo que proporcione información adecuada para el desarrollo de estrategias efectivas de servicio al cliente que eliminen y/o minimicen las deficiencias que existen en la actualidad y no le permiten a la actual administración alcanzar los objetivos planteados.
3. La Municipalidad no aplica actualmente ningún sistema de análisis evaluación, control y actualización de manera periódica para el buen desempeño de las estrategias de servicio al cliente.
4. No existen estándares ni protocolos de atención definidos con el propósito de brindar una atención homogénea en las diferentes dependencias.
5. La Municipalidad no cuenta actualmente con un programa de capacitación formalmente establecido sobre temas de servicio dirigido a los clientes internos.

6. En la actualidad no poseen un programa de motivación y reconocimiento que premie el desempeño sobresaliente de los trabajadores y cree un sentido de pertenencia con la organización
7. Se logró establecer que a pesar de que cuentan con algunas herramientas para obtener retroalimentación de los clientes externos con relación la atención ofrecida, actualmente no se manejan de forma correcta y son desconocidos por la mayor parte de usuarios.
8. Actualmente no cuentan con un sistema interno adecuado que clasifique los tipos de comunicación e indique los medios a utilizar.
9. La Municipalidad actualmente no utiliza ningún tipo sistema o tecnología de gestión de filas ni programación de audiencias con el alcalde municipal.
10. Se logró determinar que las áreas de atención no cuentan con mobiliario y equipo que proporcione comodidad y un ambiente agradable para que las personas efectúen la espera mientras son atendidos.
11. La Municipalidad utiliza medios externos de comunicación como radio, y televisión, además de contar con un sitio web y redes sociales, sin embargo no posee un programa que de manera estrategia le dé seguimiento a la información que transmiten por medio de ellos.

Recomendaciones

Con relación a los resultados obtenidos a través de la investigación efectuada, se recomienda lo siguiente:

1. Aplicar estrategias estructuradas para la efectividad en el servicio y atención brindada al usuario.
2. Utilizar el diagnóstico del capítulo II como investigación documental y de campo para la implementación, y seguimiento de las estrategias propuestas.
3. Analizar, evaluar y actualizar de manera periódica el funcionamiento y efectividad de las estrategias establecidas para brindar una atención que cumpla con las expectativas de los usuarios.
4. Aplicar estándares y protocolos de atención que permitan ofrecer una atención homogénea en todas las dependencias.
5. Desarrollar un programa de capacitación sobre temas de servicio dirigido a los clientes internos.
6. Definir un programa de motivación y reconocimiento dirigido a los clientes internos.
7. Implementar un programa de retroalimentación de las percepciones del servicio dirigido al cliente externo.
8. Clasificar los tipos de comunicación y establecer los medios a utilizar para transmitir la información a los clientes internos.

9. Implementar el uso de tecnología y herramientas electrónicas que permitan agilizar los procesos de espera y atención y programación de audiencias.
10. Mejorar el mobiliario y equipo disponible para los usuarios en las áreas de atención con el objetivo de brindar mayor comodidad y ambientes más agradables.
11. Desarrollar un programa de seguimiento a medios de comunicación externos y redes sociales, seguimiento y actualización de la imagen de la página Web y fortalecimiento de la imagen municipal por medio de difusión.

Glosario

A

Auto evaluación:

Es la capacidad de una persona para juzgar sus logros respecto a una actividad o tarea determinada.

Aniversario:

Día en que se cumple un número exacto de años desde que se produjo un acontecimiento.

Adecuado:

Que se acomoda a ciertas condiciones o resulta conveniente en determinadas circunstancias.

B

Brecha:

Separación, espacio o distancia entre dos elementos

Brecha del cliente:

Diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente

Boleta:

Papel impreso que se utiliza con fines administrativos con el propósito de llevar registro o servir de comprobante de algo.

Base de datos:

Conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto almacenados sistemáticamente para su posterior consulta.

C

Capacitación:

Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los colaboradores que les permitan un mejor desempeño en sus labores.

Control:

Es el proceso por medio del cual se evalúa el desempeño de las estrategias implementadas.

Cliente interno:

Personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos.

Cliente externo:

Personas ajenas a la organización que adquieren o utilizan los diferentes servicios que se ofrecen.

Correo electrónico:

Es un servicio que permite el intercambio de mensaje a través de sistemas de comunicación electrónicos. Es conocido como e-mail por el término inglés derivado de electronic mail.

D

Dominio de internet:

Es el nombre de un servidor de internet que facilita recordar de forma sencilla la dirección IP de un servidor de internet. También conocido como dominio electrónico

Desempeño:

Desenvolvimiento de una persona en las actividades o tareas que le corresponden.

E**Eslogan:**

Lema publicitario que se utiliza en un contexto comercial o político como parte de una propaganda con la intención de resumir y presentar una idea.

Escudo:

Insignia de una entidad u organización.

H**Hosting:**

Sistema que permite almacenar información, imágenes, vídeo o cualquier contenido accesible vía web. Es un servicio que se provee a los usuarios de internet para el alojamiento de páginas web y se refiere al lugar que ocupa una página web o correo electrónico.

I**Internet:**

Conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TPC/IP.

Insatisfactorio:

Que no cumple o satisface los requerimientos o límites establecidos para alguna actividad o tarea.

L

Like:

Botón que posee la red social Facebook, con el propósito de motivar a los seguidores de una empresa o institución. A la vez, interactuar con los usuarios para generar experiencias únicas como parte de la estrategia de fidelización.

N

Internet:

Selección de un candidato para ser galardonado con un premio o una condecoración

P

Página Web:

Documento electrónico diseñado para el World Wide Web (Internet) que contiene algún tipo de información como texto, imagen, video, animación u otros.

Papel bond:

Material constituido por una delgada lámina elaborada a partir de pulpa de celulosa, pasta de fibras vegetales molidas y diluidas en agua, generalmente blanqueada.

Papel couche:

Papel fino con brillo, es apropiado para impresiones offset *full color*, la superficie es aprovechada para aplicar el filtro UV, que protege las impresiones contra la decoloración natural causada por los rayos UV del espectro lumínico.

Postal electrónica:

Es la que se envía a través de internet, normalmente por correo electrónico. Pueden ser estáticas o animadas

R

Red social:

Estructura social compuesta por un conjunto de individuos u organizaciones que se conectan por diadas denominadas lazos interpersonales, que se pueden interpretar como relaciones de amistad, parentesco, entre otros.

Retweet:

Actividad que realiza un usuario en Twitter al reenviar un tweet.

T

Telemático:

Cualquier tipo de comunicación a través de internet (como por ejemplo el acceso a páginas web o el envío de correos electrónicos) es posible gracias al uso de las tecnologías desarrolladas en este ámbito.

Tweet:

Se refiere a una publicación o actualización de estado realizada en la plataforma de microblogging conocida como Twitter.

U

Uniforme:

Conjunto estandarizado de ropa usado por los colaboradores de una organización, mientras participan en la actividad de ésta.

Bibliografía

- 1.** Albrecht, K. 2004. La revolución del servicio: el toque personal que conserva y cautiva clientes. 6a. ed. Colombia. Serie empresarial, fondo editorial LEGIS. p 236.
- 2.** Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-. 2012. ¿Quiénes somos? (en línea). Guatemala. Consultado el 12 feb. 2013. Disponible en: <http://www.anam.org.gt/page/HTML/quienessomos.html>.
- 3.** Barrera, A. G. 2007. Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen en la municipalidad de la Democracia, Escuintla. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 197 p.
- 4.** Benavides Pañeda, R. J. 2004. Administración. 1a. ed. México, McGrawHill Interamericana. pp. 101-113.
- 5.** Cobra, M. H. y Zwarg, F. A. 2000. Marketing de servicios, conceptos y estrategias. 2a. ed. Colombia, McGraw-Hill. 278 p.
- 6.** Congreso de la República, GT. 2004. Ley de Servicio Municipal: Decreto 1-87. Guatemala, 23 p.
- 7.** Congreso de la República, GT. 2005. Constitución Política de la República de Guatemala y leyes del Desarrollo Social. Guatemala, 250 p.
- 8.** Congreso de la República, GT. 2007. Ley Electoral y de Partidos Políticos: Decreto 1-85. Guatemala, 37 p.
- 9.** Congreso de la República, GT. 2008. Código Tributario: Decreto 6-91. Guatemala, 71 p.164

- 10.** Congreso de la República, GT. 2008. Ley orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM-: Decreto legislativo 1132. Guatemala, 24 p.
- 11.** Consejo Municipal de Desarrollo. Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; Guatemala. Año 2010. Plan de Desarrollo San Pedro Sacatepéquez San Marcos 2011-2025. pp. 145.
- 12.** Díaz, L. 2011. Economía entra en estado de alarma. Prensa Libre. Guatemala, GT., Abr. 1:2.
- 13.** Fischer, L. Espejo, J. 2004. Mercadotecnia. 3a. ed. México, McGraw-Hill. 540 p.
- 14.** García Ruano, S. D. 2006. El plan operativo anual como elemento jurídico y administrativo en la gestión municipal. Tesis Lic. CPA. Guatemala, UMG. Fac. de Derecho. pp. 8-12.
- 15.** González Rivera, E. R. 2007. Estrategias de servicio al cliente para ampliar el mercado de una empresa comercializadora de concentrado para aves y cerdos. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. pp. 16-30.
- 16.** Kotler, P. y Armstrong, G. 2001. Dirección de Marketing. 6a. ed. México, Pearson. 792 p.
- 17.** Kotler, P. y Keller, K. L. 2006. Dirección de Marketing. 12a. ed. México, Pearson. 729 p.
- 18.** Morales, O. R., Quiñonez, O. H. y Marroquín, A. O. 2007. Estadística Inferencial. 3a. ed. Guatemala, s.n. 164 p.

- 19.** Municipalidad de Guatemala. 2007. Educación y Civismo: ¿Qué es una municipalidad? (en línea). Guatemala. Consultado el 21 mar. 2013. Disponible en: <http://mu.muniguate.com/index.php/categoryblog/38-i-quees-una-municipalidad>.
- 20.** Schiffman, L. G. y Kanuk L. L. 2005. Comportamiento del consumidor. 8a. ed. México, Pearson. 587 p.
- 21.** Yax Rosales, L. d. R. 2004. Servicio al cliente aplicado a una cooperativa de ahorro y crédito en el departamento de Sololá. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Facultad de Ciencias Económicas. pp. 10-35.
- 22.** Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. ed. México, McGraw-Hill. 747 p.
- 23.** Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. y Gremler, D. D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 709 p.

Anexos

Anexo 1

Guía de entrevista dirigida a las autoridades de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Guía de entrevista

Autoridades municipales
Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Objetivo: evaluar la calidad del servicio que actualmente proporciona la municipalidad de San Pedro, para poder desarrollar estrategias adecuadas que permitan mejorar la atención a la población. Para tal efecto se le solicita responder a las siguientes preguntas, toda la información proporcionada será manejada de manera confidencial.

1. ¿Cuál es su puesto en la municipalidad?

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la municipalidad?

3. Describa las funciones o actividades que realiza en la municipalidad

4. ¿Cuenta la institución con una estructura organizacional formalmente establecida que indique la manera en la que se dividen y coordinan las tareas de los puestos de trabajo?

5. ¿Cuenta la institución con una planeación estratégica en la que se definan la misión, visión y valores que identifiquen a la institución y sus colaboradores?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, describa cada uno de ellos en caso contrario pase a la siguiente pregunta.

Misión: _____

Visión: _____

Valores: _____

6. ¿Qué servicios presta la municipalidad?

7. ¿Cuáles son los servicios con mayor demanda?

8. ¿Cuenta actualmente la municipalidad con un departamento o unidad de servicio al cliente?

Si No

9. ¿Cuáles son los procedimientos que se llevan a cabo para brindar la atención a los vecinos?

10. ¿Cuentan los colaboradores con alguna guía que contenga los lineamientos sobre la prestación del servicio a los vecinos?

11. ¿Qué factores considera usted que se deben controlar para mejorar la atención a los vecinos?

12. ¿Cómo considera la actitud de los colaboradores hacia los vecinos?

13. ¿Se le brinda capacitación al personal de la municipalidad?

Si su respuesta es afirmativa, indique los temas y con qué frecuencia lo realizan.

14. ¿Se le brinda motivación al personal con el objetivo de mantener un desempeño adecuado?

Si su respuesta es afirmativa, indique qué tipo de motivación
Si su respuesta fue negativa indique por qué no se realiza.

15. ¿Se evalúa en la municipalidad el desempeño de los colaboradores que atienden a los vecinos?

Si No

Si la respuesta fue SI ¿de qué manera lo evalúan?

16. ¿Reconocen o premian a los trabajadores con un desempeño eficiente?

Si No

Si la respuesta fue SI ¿de qué manera lo hacen?

17. ¿Se escuchan y toman en cuenta las opiniones o sugerencias de los trabajadores para mejorar la atención?

18. ¿Se escuchan y toman en cuenta las opiniones o sugerencias de los vecinos para mejorar la atención?

19. ¿Cuáles son las opiniones, sugerencias, quejas o reclamos más frecuentes que realizan los vecinos?

20. ¿Se tiene algún procedimiento definido para solucionar o dar seguimiento a las quejas o sugerencias de los vecinos?

21. ¿Qué medidas se toman cuando se brindó una atención insatisfactoria para el vecino?

22. Mencione por lo menos 3 fortalezas que tenga la municipalidad para brindar una buena atención

23. Mencione por lo menos 3 debilidades que tenga la municipalidad para brindar una buena atención

24. Según su opinión ¿qué piensan los vecinos de la atención que presta actualmente la municipalidad?

25. ¿Qué opinión le gustaría que tuvieran los vecinos de la atención en la municipalidad?

26. ¿Qué acciones han tomado para mejorar o mantener la calidad en la atención a los vecinos?

27. ¿Cómo considera el estado de las instalaciones físicas de la municipalidad?

28. ¿Han realizado modificaciones a las instalaciones con el propósito de mejorar la atención a los vecinos?

Si No

29. ¿Considera que cuentan con el mobiliario y equipo adecuado para prestar un buen servicio a los vecinos?

Si No

¿Por qué?: _____

30. ¿Qué medios utilizan para dar a conocer a los vecinos sobre los servicios que prestan y las actividades que realiza la municipalidad?

31. ¿Qué medios utilizan para dar a conocer a los colaboradores todo lo concerniente con la municipalidad?

32. ¿De manera general qué opina usted de la atención que actualmente se brinda a los vecinos?

33. ¿Qué propone usted para mejorar la atención que se está brindando actualmente?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2
Boleta de encuesta dirigida a los empleados de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Boleta No. _____

Boleta de encuesta
Empleados Municipales
San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Objetivo: evaluar la calidad del servicio que actualmente proporciona la municipalidad de San Pedro, para poder desarrollar estrategias adecuadas que permitan mejorar la atención a la población. Para tal efecto se le solicita responder las siguientes preguntas, toda la información proporcionada será manejada de manera confidencial.

Información general

1. Género

Femenino Masculino

2. Estado civil

Soltero Casado

Divorciado Viudo

Unido Otro estado civil
Especifique: _____

3. Edad

18 a 25 años 26 a 35 años

36 a 45 años 46 a más años

4. Nivel escolar

Primaria Secundaria

Diversificado Universitario

Ninguno

5. Área en la que labora: _____

6. Cargo que desempeña: _____

7. Describa brevemente las principales funciones que desempeña, únicamente en el espacio que se le proporciona: _____

8. Tiempo de laborar en la municipalidad:

Menos de un año de 5 a 10 años
 de 1 a 5 años más de 10 años

Conocimiento e identificación de los elementos de la planeación estratégica

9. ¿Conoce la misión de la municipalidad?

Sí No

Si la respuesta fue No, pasar a la pregunta 11

Si la respuesta fue Sí, pasar a la siguiente pregunta y describir la misión

10. ¿Cómo se enteró de la existencia de la misión?: _____

11. ¿Conoce la visión de la municipalidad?

Sí No

Si la respuesta fue No, pasar a la pregunta 13

Si la respuesta fue Sí, pasar a la siguiente pregunta y describir la visión

12. ¿Cómo se enteró de la existencia de la visión?: _____

13. ¿Conoce los objetivos de la municipalidad?

Sí No

Si la respuesta fue No, pasar a la pregunta 15

Si la respuesta fue Sí, pasar a la siguiente pregunta y describir los objetivos

14. **¿Considera que se le da seguimiento al cumplimiento de la misión, visión y objetivos?**

Sí No

Explique su respuesta _____

Motivación

15. **¿Le gusta su trabajo?**

Mucho Poco

Nada ¿Por qué? _____

16. **¿Está satisfecho con su trabajo?**

Sí No

¿Por qué?: _____

17. **¿Le motiva la municipalidad para que su desempeño sea el adecuado?**

Sí No

¿Por qué?: _____

18. **¿Se le reconoce y/o recompensa cuando su desempeño es eficiente?**

Sí, Siempre Algunas veces

Nunca

Si la respuesta fue Nunca, pasar a la pregunta 20

Si la respuesta fue Sí o Algunas veces, pasar a la siguiente pregunta

19. **¿De qué forma le reconoce la municipalidad cuando su desempeño es eficiente?**

Monetaria No monetaria

Especifique su respuesta: _____

20. **¿Cómo considera la actitud de los colaboradores de la municipalidad hacia los vecinos?**

Amigable Respetuosa

Atenta Poco amigable

Irrespetuosa Desatenta

Otro: _____

21. **¿Efectúan reuniones para analizar mejoras en la atención que se brinda a los vecinos?**

Sí, frecuentemente Nunca

Sí, esporádicamente

Si la respuesta fue Nunca, pasar a la pregunta 23; Si la respuesta fue

Si frecuentemente o Si Esporádicamente, pasar a la siguiente pregunta

22. **¿Con que frecuencia realizan las reuniones?**

Semanal Trimestral

Quincenal Anual

Mensual Otro: _____

23. **¿Son escuchadas y tomadas en cuenta sus opiniones o sugerencias para mejorar la atención a los vecinos?**

Sí, Siempre

Solo las escuchan pero no las toman en cuenta

Algunas veces

Nunca

Si su respuesta fue Nunca, pasar a la pregunta 26

Si su respuesta fue diferente a Nunca pasar a la siguiente pregunta

24. **¿A quién se le refieren dichas opiniones o sugerencias?**

Al Concejo Municipal

Al alcalde

A su superior inmediato

Otro: _____

25. **Las opiniones o sugerencias las realiza de manera.**

Formal

Informal

Justifique su respuesta: _____

Capacitación sobre atención o servicio al cliente

26. **¿Existen dentro de la municipalidad programas de capacitación sobre el servicio al cliente?**

Sí existen, y sí las he recibido

Sí existen, pero nunca las he recibido

No existen

No sabe

Si su respuesta fue Sí existen y Sí las he recibido, pasar a la pregunta 27

En caso contrario pasar a la pregunta 31

27. ¿Quién le ha brindado esa capacitación?

- Personal de la municipalidad
 Personal externo o de otra empresa

Si su respuesta fue Personal de la municipalidad, pasar a la pregunta 29

En caso contrario pasar a la siguiente pregunta

28. ¿Qué empresa le brindó la capacitación?

29. ¿Acerca de qué temas lo capacitaron?

30. ¿Con qué frecuencia reciben este tipo de capacitaciones?

- Una vez al año
 Dos veces al año
 Tres veces al año
 Otro: _____

Existencia de un departamento de servicio al cliente

31. ¿Cuenta la municipalidad con una unidad o persona que se encargue del servicio al cliente?

- Sí No

Si su respuesta fue Sí, responda la siguiente pregunta

si su respuesta fue No, pasar a la pregunta 33

32. ¿Conoce las funciones de esta unidad o persona?

- Sí No

Si la respuesta fue Sí, descríbalas _____

Existencia de manuales o guías de servicio al cliente

33. ¿Posee la municipalidad una guía que oriente a los colaboradores para lograr satisfacer las necesidades o solucionar los problemas de los vecinos?

- Sí No

34. Si se presenta un problema con algún (os) vecinos, usted:

- Lo remite con su superior inmediato
 Trata de solucionarlo
 Consulta con su superior inmediato
 Otro

Especifique su respuesta: _____

35. ¿Conoce cuáles son los procedimientos para atender a los vecinos según el servicio que ellos requieran?

- Sí No

Manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio

36. ¿Cuáles son las quejas, comentarios, reclamos o sugerencias más frecuentes realizadas por los vecinos? _____

37. ¿Atienden las quejas, reclamos y sugerencias realizadas por los vecinos?

- Sí No

Si su respuesta fue Sí, responder la siguiente pregunta

En caso contrario pasar a la pregunta 40

38. ¿De qué manera se solucionan o atienden esas quejas, reclamos y/o sugerencias?

39. ¿Qué procedimiento se realiza dentro de la municipalidad para darle continuidad y seguimiento a las quejas, reclamos y sugerencias de los vecinos? _____

40. ¿Cuenta la municipalidad con algún programa de sugerencias en el que usted pueda aportar para mejorar la atención a los vecinos?

- Sí No

Si la respuesta fue Sí, especifique su respuesta:

Demanda del servicio

41. ¿Cuáles son los servicios que presta la municipalidad? _____

42. ¿Qué servicio tiene mayor demanda por parte de los vecinos del municipio? _____

43. Según su opinión la manera de prestar el servicio en la municipalidad es...

(Indique el grado que mejor refleje su respuesta) en donde:

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. en desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

No.	Manera de operar	Respuesta				
		a.	b.	c.	d.	e.
1	Rápida					
2	Ágil					
3	Eficiente					

Evidencia Física

44. Las instalaciones físicas de la municipalidad:

(Indique el grado que mejor refleje su respuesta) en donde:

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. en desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

No.	Instalaciones Físicas	Respuesta				
		a.	b.	c.	d.	e.
1	Apropiadas para los servicios que presta					
2	Proporcionan un ambiente agradable					
3	Son cómodas					

45. ¿El mobiliario y equipo de trabajo es el adecuado para brindar una buena atención?

Si No

Justifique su respuesta: _____

46. ¿Cuentan con un uniforme para el desarrollo de sus labores?

Si No

Comunicación

47. ¿Cuentan con medios de comunicación internos?

Si No

Si su respuesta fue Si, responda la siguiente pregunta

si su respuesta fue No, pasar a la pregunta 49

48. ¿Qué medios de comunicación interna se utilizan en la municipalidad?

- Teléfono de línea fija (extensiones)
- Teléfono Celular
- Radios de dos vías
- Correo Electrónico
- Memorándum
- Cartelera informativa (afiches, comunicados, etc.)
- Otro: _____

49. ¿Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato?

Excelente Mala
 Buena Muy Mala
 Regular

50. ¿Por qué medios de comunicación se dan a conocer a los vecinos, los servicios que presta la municipalidad?

- Periódico Afiches
- T.V./Cable Internet
- Radio Ninguno
- Volantes Otro: _____

51. ¿Qué mejoraría usted de la municipalidad?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3

Boleta de encuesta dirigida a los vecinos del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Boleta No. _____

Boleta de encuesta Vecinos del municipio San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

Objetivo: evaluar la calidad del servicio que actualmente proporciona la municipalidad de San Pedro, para poder desarrollar estrategias adecuadas que permitan mejorar la atención a la población. Para tal efecto se le solicita responder las siguientes preguntas, toda la información proporcionada será manejada de manera confidencial.

Filtro principal

1. ¿Es usted mayor de 18 años?

Sí No

Si su respuesta es Sí, continúe con la pregunta 2

Si su respuesta fue No, aquí finaliza la encuesta.

2. ¿Vive en el municipio de San Pedro?

Sí No

Si su respuesta es Sí, continúe con la encuesta.

Si su respuesta fue No, aquí finaliza la encuesta.

Información general

3. Género

Femenino Masculino

4. Estado civil

Soltero Casado

Divorciado Viudo

Unido Otro estado civil

Especifique: _____

5. Edad

18 a 25 años 26 a 35 años

36 a 45 años 46 a más años

6. Nivel escolar

Primaria Secundaria

Diversificado Universitario

Ninguno

Demanda del servicio

7. ¿Conoce los servicios que presta la municipalidad?

Sí No

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 8

Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 9.

8. ¿Cuáles son los servicios que presta la municipalidad?

<input type="checkbox"/> Secretaría	<input type="checkbox"/> Tesorería
<input type="checkbox"/> Agua potable	<input type="checkbox"/> Recolección de basura
<input type="checkbox"/> Drenajes	<input type="checkbox"/> Juzgado
<input type="checkbox"/> Salud	<input type="checkbox"/> Vivienda
<input type="checkbox"/> Educación	<input type="checkbox"/> Cultura y Deportes
<input type="checkbox"/> Atención a la mujer	<input type="checkbox"/> Mantenimiento de calles
<input type="checkbox"/> Cementerio	<input type="checkbox"/> Mercados
<input type="checkbox"/> Otra	

Especifique: _____

9. ¿Con qué frecuencia visita la municipalidad?

<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Mensual
<input type="checkbox"/> Quincenal	<input type="checkbox"/> Semestral
<input type="checkbox"/> Trimestral	<input type="checkbox"/> Otro: _____

10. ¿Cuáles son los motivos por los cuales visita la municipalidad?

<input type="checkbox"/> Realizar pagos	<input type="checkbox"/> Solucionar problemas
<input type="checkbox"/> Trámites	<input type="checkbox"/> Otro: _____

Atención recibida

11. Al ingresar a la municipalidad, ¿le orientan a donde debe dirigirse para realizar su gestión?

Sí No

Explique su respuesta _____

12. ¿Existe disposición por parte de los trabajadores para brindarle ayuda en cualquier momento?

Sí No

Explique su respuesta _____

13. Cuando se le presenta una duda, ¿le explican amablemente qué debe hacer?

Sí, siempre Algunas veces
 Nunca

14. ¿Cómo califica el servicio que brinda el personal que atiende en la municipalidad?

Muy bueno Bueno
 Regular Malo

15. ¿Cómo es la actitud del personal de la municipalidad?

Amable Enojada
 Seria Otro: _____

16. ¿Cómo describe el aspecto personal de los trabajadores municipales?

Sencillo Elegante
 Limpio Otro: _____

17. ¿Considera que el personal tiene el suficiente conocimiento para resolver sus dudas?

Sí No
 Algunas veces

18. ¿Cómo califica la atención que se brinda en la municipalidad?

Extremadamente bueno
 Muy bueno
 Bueno
 Malo
 Muy malo
 Extremadamente malo

Instalaciones físicas

19. Las instalaciones físicas de la municipalidad:

(Indique el grado que mejor refleje su respuesta)

en donde:

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. en desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

No.	Instalaciones Físicas	Respuesta				
		a.	b.	c.	d.	e.
1	Apropiadas para los servicios que presta					
2	Proporcionan un ambiente agradable					
3	son cómodas					

20. ¿Considera necesario realizar mejoras en las instalaciones de la municipalidad?

Sí No

Justifique su respuesta: _____

Rapidez del servicio

21. Cuando visita la municipalidad, ¿espera para ser atendido?

Sí No

Si su respuesta es Sí, continúe con la pregunta 22

Si su respuesta fue No, pasar a la pregunta 24

22. ¿De qué manera realiza la espera?

- Adentro, de pie
- Adentro, sentado
- Afuera, de pie
- Afuera, sentado

23. El tiempo de espera para ser atendido, fue el necesario

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. La manera de operar de la municipalidad es:

(Indique el grado que mejor refleje su respuesta)

en donde:

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. en desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

No.	Manera de operar	Respuesta				
		a.	b.	c.	d.	e.
1	Rápida					
2	Ágil					
3	Eficiente					

Quejas y sugerencias

25. ¿Ha tenido algún inconveniente con la atención que le ha prestado la municipalidad?

- Sí No

Si su respuesta es Sí, continúe con la pregunta 26

Si su respuesta fue No, pasar a la pregunta 27

26. ¿El inconveniente fue resuelto?

- Muy rápido Rápido
 Lento Muy lento
 Nunca

27. ¿Existe dentro de la municipalidad algún buzón de quejas y sugerencias que le permita informar sus necesidades y reclamos?

- Sí No
 No sabe

Si su respuesta es Sí, continúe con la pregunta 28

Si su respuesta fue No o No sabe, pasar a la pregunta 30

28. ¿Ha utilizado alguna vez el buzón de quejas y sugerencias?

- Sí No

Si su respuesta es Sí, continúe con la pregunta 29

Si su respuesta fue No, pasar a la pregunta 30

29. ¿Se le ha dado la atención adecuada al momento de presentar alguna queja o sugerencia?

- Sí No

Justifique su respuesta: _____

30. ¿Qué medio prefiere para informar a la municipalidad sus necesidades o quejas?

- Buzón de quejas y sugerencias
 Teléfono
 Sitio en la red
 Correo electrónico
 Personalmente

Satisfacción de los vecinos con la atención que ofrece el personal municipal

31. ¿Qué opinión tiene acerca de la atención que le prestan los trabajadores municipales?

- Excelente Bueno
 Regular Malo

32. Cuando solicita un servicio en la municipalidad, normalmente, se retira de las instalaciones...

- Muy satisfecho Insatisfecho
 Satisfecho Muy insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho

33. La atención brindada por la municipalidad...

- Supera sus expectativas
 Es acorde a sus expectativas
 Esta por debajo de sus expectativas
 Debe mejorar considerablemente

34. ¿Qué aspectos considera que se deben implementar en la municipalidad para realizar mejoras en la atención que actualmente se brinda a los vecinos?

- Capacitar al personal
 Mejorar las instalaciones
 Dar a conocer los servicios
 Mantener una mejor comunicación con los vecinos
 Otros: _____

35. Según su opinión; ¿cuál de las siguientes frases describe mejor a la municipalidad de San Pedro?: Un lugar en donde...

- Me atenderán eficientemente
 Resolverán mis problemas
 Perderé mucho tiempo esperando
 Mis problemas no serán resueltos
 No me tratan amablemente

Otro: _____

Comunicación

36. ¿Conoce las mejoras, obras y actividades que realiza la municipalidad en beneficio de los habitantes del municipio?

Sí No

37. ¿A través de qué medios se entera de los servicios generales que ofrece la municipalidad?

<input type="checkbox"/> Periódico	<input type="checkbox"/> Afiches
<input type="checkbox"/> T.V./Cable	<input type="checkbox"/> Internet
<input type="checkbox"/> Radio	<input type="checkbox"/> Ninguno
<input type="checkbox"/> Volantes	<input type="checkbox"/> Otro: _____

38. ¿En qué medios prefiere recibir información acerca de los servicios y actividades que realiza la municipalidad?

<input type="checkbox"/> Periódico	<input type="checkbox"/> Afiches
<input type="checkbox"/> T.V./Cable	<input type="checkbox"/> Internet
<input type="checkbox"/> Radio	<input type="checkbox"/> Ninguno
<input type="checkbox"/> Volantes	<input type="checkbox"/> Otro: _____

39. ¿Qué aspecto mejoraría de la municipalidad?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4
Compromiso de atención hacia el vecino de
San Pedro Sacatepéquez, San Marcos
(empleados ubicados en oficinas municipales)

**APRECIABLE
VECINO**



VENTANILLA

1

Yo: Nombre completo del colaborador

Fermo parte del equipo de colaboradores de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Mi deber es brindar un servicio eficiente, respetuoso y cortés hacia el vecino.

Mi compromiso hacia usted, con la institución y la sociedad, es ofrecer un servicio honesto que refleje integridad y transparencia en todo momento.

Si tiene alguna inconformidad, queja o denuncia sobre mis acciones, o las de mis compañeros de trabajo, por favor hágalo saber a mi jefe inmediato.

Teléfono: 7760-1213

Correo electrónico: munisanpedrosm@munishecana.gob.gt



Anexo 5

Tiro de portaletrero con compromiso de atención hacia el vecino

APRECIABLE VECINO

VENTANILLA
1

Yo: Nombre completo del colaborador

Formo parte del equipo de colaboradores de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Mi deber es brindar un servicio eficiente, respetuoso y cortés hacia el vecino.

Mi compromiso hacia usted, con la institución y la sociedad, es ofrecer un servicio honesto que refleje integridad y transparencia en todo momento.

Si tiene alguna inconformidad, queja o denuncia sobre mis acciones, o las de mis compañeros de trabajo, por favor hágalo saber a mi jefe inmediato.

Teléfono: 7760-1213
Correo electrónico: munisanpedrosm@munishecana.gob.gt

Municipalidad para Vivir Bien

Anexo 6

Protocolos de Atención personal y telefónica dirigidos a vecinos de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

PROTOCOLOS DE ATENCIÓN AL USUARIO

Procedimiento de atención presencial

No.	Responsable	Actividad	Diálogo
1	Cliente externo	Ingresa vecino Toma ticket de turno	Sin diálogo
2	Cliente interno	Sonríe, practica protocolo de bienvenida. Saluda al vecino, se identifica. Solicita número de turno y consulta gestión a realizar.	Buenos días, mi nombre es... ¿Me puede mostrar el número de turno por favor? ¿En qué puedo ayudarle?
3	Cliente externo	Dirige su consulta al empleado de ventanilla.	Buenos días. Necesito información acerca de...
4	Cliente interno	Escucha atentamente la consulta planteada. Solicita nombre del usuario.	Se muestra cordial y atento para hacer amena la solicitud del usuario.
5	Cliente interno	Verifica datos del vecino y consulta información requerida.	Con mucho gusto...
6	Cliente interno	Imprime información escrita, si la hay, sobre la consulta planteada por el vecino (cuando éste la solicite en forma impresa). Si hay boletines o documentos previamente impresos, indicar al usuario que puede tomar el que corresponda a la gestión a realizar.	Con relación a su gestión, me permito comentarle...
7	Cliente interno	Explica claramente la información requerida por el vecino.	Le comento que...
8	Cliente externo	Realiza o no otra consulta	Según corresponda
9	Cliente interno	Resuelve nueva consulta	Con relación a su consulta, le comento que...
10	Cliente externo	Practica protocolo de despedida	¿Hay algo más en lo que pueda ayudarle?
11	Cliente externo	Finaliza atención	Fue un gusto atenderle, que tenga un buen día.

Procedimiento de atención telefónica

No.	Responsable	Actividad	Diálogo
1	Cliente externo/Cliente interno	Realiza llamada telefónica	Sin diálogo
2	Cliente interno	Vecino realiza llamada telefónica Practica protocolo de bienvenida. Saluda al vecino y se identifica. Empleado municipal realiza llamada telefónica Practica protocolo de bienvenida. Saluda al vecino y se identifica. Proporciona seguimiento a llamada previa.	Buenos días Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Le atiende "Nombre del empleado" ¿Cómo puedo ayudarle? Buenos días Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Le saluda "Nombre del empleado" Me comunico para...
3	Cliente externo	Dirige consulta al empleado por vía telefónica.	Buenos días. Necesito información acerca de... Conversa sobre motivo de llamada.
4	Cliente interno	Escucha atentamente la consulta planteada. Solicita nombre del usuario en caso que el vecino realice llamada.	Se muestra cordial y atento para hacer amena la solicitud del usuario.
5	Cliente interno	Verifica datos del vecino y consulta información requerida.	Con mucho gusto...
6	Cliente interno	Explica claramente la información requerida por el vecino.	Le comento que...
7	Cliente externo	Realiza o no otra consulta	Según corresponda
8	Cliente interno	Resuelve nueva consulta	Con relación a su consulta, le comento que...
9	Cliente externo	Practica protocolo de despedida	¿Hay algo más en lo que pueda ayudarle?
10	Cliente externo	Finaliza atención	Fue un gusto atenderle, que tenga un buen día.



Anexo 7

Retiro de portaletrero con protocolos de atención


PROTOCOLOS DE ATENCIÓN AL USUARIO

Procedimiento de atención presencial

No.	Responsable	Actividad	Diálogo
1	Cliente externo	Ingresar vecino Toma ticket de turno	Sin diálogo
2	Cliente interno	Sonríe, practica protocolo de bienvenida. Saluda al vecino, se identifica. Solicita número de turno y consulta gestión a realizar.	Buenos días, mi nombre es... ¿Me puede mostrar el número de turno por favor? ¿En qué puedo ayudarle?
3	Cliente externo	Dirige su consulta al empleado de ventanilla.	Buenos días. Necesito información acerca de...
4	Cliente interno	Escucha atentamente la consulta planteada. Solicita nombre del usuario.	Se muestra cordial y atento para hacer amena la solicitud del usuario.
5	Cliente interno	Verifica datos del vecino y consulta información requerida.	Con mucho gusto...
6	Cliente interno	Imprime información escrita, si la hay, sobre la consulta planteada por el vecino (cuando éste la solicite en forma impresa). Si hay boletines o documentos previamente impresos, indicar al usuario que puede tomar el que corresponda a la gestión a realizar.	Con relación a su gestión, me permito comentarle...
7	Cliente interno	Explica claramente la información requerida por el vecino.	Le comento que...
8	Cliente externo	Realiza o no otra consulta.	Según corresponda
9	Cliente interno	Resuelve nueva consulta.	Con relación a su consulta, le comento que...
10	Cliente externo	Practica protocolo de despedida.	¿Hay algo más en lo que puedo ayudarle?
11	Cliente externo	Finaliza atención.	Fue un gusto atenderle, que tenga un buen día.

Procedimiento de atención telefónica

No.	Responsable	Actividad	Diálogo
1	Cliente interno/Cliente interno	Realiza llamada telefónica.	Sin diálogo
2	Cliente interno	Verifica mail de llamada telefónica. Practica protocolo de bienvenida. Saluda al vecino y se identifica.	Buenos días. Motivos de San Pedro Sacalpan, San Marcos. La atención "Nombre del empleado". ¿Cómo puedo ayudarle?
3	Cliente interno	Empleado municipal realiza llamada telefónica. Practica protocolo de bienvenida. Saluda al vecino y se identifica. Prepara información a entregar por vía.	Buenos días. Reservados de San Pedro Sacalpan, San Marcos. La atención "Nombre del empleado". Me comento para...
3	Cliente externo	Dirige consulta al empleado por vía telefónica.	Buenos días. Necesito información acerca de... Con respecto a su consulta...
4	Cliente interno	Escucha atentamente la consulta planteada. Solicita nombre del usuario en caso que el vecino mencione nombre.	Se muestra cordial y atento para hacer amena la solicitud del usuario.
5	Cliente interno	Verifica datos del vecino y consulta información requerida.	Con mucho gusto...
6	Cliente interno	Explica claramente la información requerida por el vecino.	Le comento que...
7	Cliente externo	Realiza o no otra consulta.	Según corresponda
8	Cliente interno	Resuelve nueva consulta.	Con relación a su consulta, le comento que...
9	Cliente externo	Practica protocolo de despedida.	¿Hay algo más en lo que puedo ayudarle?
10	Cliente externo	Finaliza atención.	Fue un gusto atenderle, que tenga un buen día.



No Municipios para Queir Bien

Anexo 8

**Botón de compromiso de atención hacia el vecino
(empleados que laboran fuera de las oficinas municipales)**



Anexo 9

Diseño propuesto para empleado del mes

Empleado Municipal del mes

Municipio para Vivir Bien

ENERO 2017

FEBRERO 2015 MARZO 2015 ABRIL 2015 MAYO 2015

JUNIO 2015 JULIO 2016 AGOSTO 2016 SEPTIEMBRE 2016

OCTUBRE 2016 NOVIEMBRE 2016 DICIEMBRE 2016

Anexo 10
Diseño propuesto de uniforme para personal administrativo
(damas)



Blusa

Pantalón



Anexo 11
Diseño propuesto de uniforme para personal administrativo
(caballeros)



Camisa

Pantalón



Anexo 12

Diseño de publicaciones en Facebook

a) Fotografía de la semana



Marzo 2015

Foto de la semana.

Muni Shecana
Te gusta esta página · 4 h ·

Fotografía ganadora de la primera semana de marzo 2015,
Ganador: Luis Ernesto García

#UnMunicipioParaVivirBien2015 — con Muni Shecana

Me gusta · Comentar · Compartir

A 2 personas les gusta esto.

Escribe un comentario...

Grupos sugeridos Ver todos

Proveedores para bodas Guatemala
Nancy Morán y 2 amigos más se unieron

+ Unirte

b) Mensaje cívico semanal



Yo contribuyo, manteniendo limpio mi municipio

Mensaje cívico de la semana.

Muni Shecana
Te gusta esta página · 4 h ·

Un municipio limpio, es responsabilidad de todos, no olvides depositar la basura en su lugar.

#UnMunicipioParaVivirBien2015 — con Muni Shecana

Me gusta · Comentar · Compartir

A 2 personas les gusta esto.

Escribe un comentario...

Grupos sugeridos Ver todos

Proveedores para bodas Guatemala
Nancy Morán y 2 amigos más se unieron

+ Unirte

Anexo 13

Diseño de actualización de la página web de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez San Marcos

Municipio de san Pedro Sacatepequez San Marcos, Guatemala

[Inicio](#) | [Quienes somos](#) | [Dependencias](#) | [Unidades](#) | [Información Pública](#) | [Empresas](#) | [Proyectos](#) | [Contáctenos](#)



Un Municipio para Vivir Bien



INAGURACIÓN DE PROYECTO

Integrantes de la Alcaldía Auxiliar de aldea San José Caben y vecinos de la 2da. Calle Travesía La Libertad, Inauguraron el Proyecto Mejoramiento de la calle con Adoquín en este sector y que viene a ser de vital importancia para la comunidad, en la Municipalidad Sampedrana estamos trabajando para el Desarrollo Integral de todas las comunidades de nuestro municipio.

[Leer mas...](#)

EMPEDRADO

La Alcaldía Auxiliar de aldea Champollap juntamente con el Comité de Apoyo de vecinos del Cantón Loma Linda, Inauguraron un importante tramo de Empedrado mas Carrileras en este sector y que viene a ser de vital importancia para la comunidad, en la Municipalidad Sampedrana estamos trabajando para el Desarrollo Integral de todas las comunidades de nuestro municipio.

[Leer mas...](#)

PROGRAMAS DE DESARROLLO

De acuerdo al Plan de Desarrollo Integral de la Municipalidad Sampedrana, en compañía de integrantes del Consejo Administrativo de la Empresa Eléctrica Municipal y vecinos del Cantón San Agustín Tonalá, como parte de la Innovación y Desarrollo que se está implementando en el área urbana de nuestro municipio...

[Leer mas...](#)



Proyectos de adoquinación por parte de la Alcaldía Municipal de Carlos Bautista.



Integrantes de la Alcaldía Auxiliar de aldea San Pedro Sacatepequez San Marcos Guatemala.



Inicio de los proyectos para la mejora social.

Ultimas publicaciones

- [Proyecto de adoquinado en La Libertad](#)
- [Luminarias con Tecnología Led en Zona 3](#)
- [Empedrado mas Carrileras en Loma Linda aldea Champollap](#)
- [Primera Piedra Proyecto de Empedrado en Los Méndez](#)
- [Alumbrado Publico con Tecnología Led en la 9na. calle de la Zona 4](#)



Gobierno de Guatemala
Ministerio de Gobernación

Síguenos en:

