

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



“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA IMPULSAR Y
DESARROLLAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA FISCALÍA DISTRITAL
METROPOLITANA DEL MINISTERIO PÚBLICO, DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”

TESIS

PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARYLIN LISSETT GARCÍA DIÉGUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

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 I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 5.4, del Punto Quinto, del Acta 11-2014, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 25 de noviembre de 2014.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
SECRETARIA:	Licda. María del Carmen Ramírez González
EXAMINADOR:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte



Guatemala, 03 de agosto de 2017

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 a la estudiante **MARYLIN LISSETT GARCÍA DIÉGUEZ**, carné **2009-12589**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA IMPULSAR Y DESARROLLAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA FISCALÍA DISTRITAL METROPOLITANA DEL MINISTERIO PÚBLICO, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la 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 Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licda. MDu. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Colegiado 6,525



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
ONCE DE MAYO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 12-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de abril de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 208-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA IMPULSAR Y DESARROLLAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA FISCALÍA DISTRITAL METROPOLITANA DEL MINISTERIO PÚBLICO, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARYLIN LISSETT GARCÍA DIÉGUEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CÁBRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



DEDICATORIA

A DIOS

Por darme sabiduría, paciencia, perseverancia para lograr esta meta.

A MI MADRE

Quien ha sido mi apoyo y fortaleza, por guiarme en cada momento de mi vida, gracias por tu amor incondicional.

A MI PADRE

Gracias por el apoyo en los momentos que estuviste.

A MIS ABUELOS

Aunque ya no estén, su amor, ternura y fortaleza los llevo conmigo siempre y me fortalecen.

A MIS HERMANAS

Gracias por todo su apoyo y cariño.

A MI ASESORA DE TESIS

Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla, por su ayuda para realizar este trabajo.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por ser mi casa de estudios y proporcionarme las herramientas para mi desarrollo profesional y académico.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración pública	1
1.1.1 Servicios públicos	1
1.1.2 Fiscalía	2
1.1.3 Fiscalía de ejecución	2
1.1.4 Ministerio Público	2
1.1.5 Ciudadano	3
1.2 Mercadotecnia	3
1.2.1 Mercadotecnia del sector público	4
1.2.2 Mezcla de mercadotecnia	5
1.2.3 Mezcla promocional	7
1.2.4 Servicio	9
1.2.4.1 Características de los servicios	9
1.2.4.2 Estrategias de servicio al cliente	10
a. Diseño del resultado del servicio	11
b. Administración del cliente	11
c. Desarrollo de la estrategia operativa para crear valor	11
d. Integración del sistema de entrega de servicio con la estrategia operativa	12

Contenido	Página
e. Desarrollo de la estrategia de recursos humanos	12
1.2.4.3 Servicio al cliente	13
1.2.4.4 Estrategias de servicio al cliente	13
1.2.5 Mercadotecnia de servicios	14
1.2.5.1 Mezcla de la mercadotecnia de servicios	14
1.2.5.2 Triángulo de la mercadotecnia de servicios	15
1.2.5.3 Modelo de brechas de la calidad del servicio	16
1.2.5.4 Estrategias de mercadotecnia de los servicios	20
1.3 Recurso humano	23
1.4 Dirección	23
1.4.1 Integración	24
1.4.2 Cultura Organizacional	24
1.4.3 Motivación	25
1.5 Matriz FODA	25
a. Fortalezas	25
b. Oportunidades	25
c. Debilidades	26
d. Amenazas	26

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA FISCALÍA DISTRITAL
METROPOLITANA DEL MINISTERIO PÚBLICO, DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	27
2.1.1 Métodos	27

Contenido	Página
2.1.2 Técnicas de la investigación	28
2.1.2.1 Muestreo	29
a. Determinación del número de elementos de la muestra	29
2.1.3 Instrumentos de la investigación	30
a. Guía de entrevista a profundidad	30
b. Observación	30
c. Encuestas	31
2.2 Situación actual de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	32
2.2.1 Antecedentes del Ministerio Público	32
a. Fiscalías Distritales	33
b. Fiscalías Municipales	33
c. Fiscalías de Sección	35
d. Agencias Fiscales	35
e. Unidades Fiscales	36
2.2.2 Antecedentes de la Fiscalía Distrital Metropolitana	37
2.2.3 Estructura organizacional del Ministerio Público	39
2.2.4 Estructura organizacional de la Fiscalía Distrital Metropolitana	40
a. Unidad de Atención Integral	40
b. Unidad de Decisión Temprana	40
c. Unidad de Dirección de la Investigación	41
d. Unidad de Litigación	41
2.2.5 Funciones generales	41
2.2.6 Filosofía institucional	43

Contenido	Página
a. Misión	44
b. Objetivos	47
2.2.7 Análisis del macroentorno	47
a. Entorno demográfico	47
b. Entorno económico	48
c. Entorno político	49
d. Entorno legal	50
e. Entorno tecnológico	51
2.2.8 Análisis del microentorno	51
2.2.8.1 Ministerio Público	51
2.2.8.2 Proveedores	52
2.2.8.3 Clientes	52
2.2.8.4 Competidores	53
2.2.8.5 Estrategias de la institución enfocadas a la atención del cliente	53
2.2.8.6 Actual oferta de servicios del Ministerio Público	55
2.2.8.7 Procedimientos de calidad aplicados por la institución	55
2.3 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno	57
2.3.1 Entrevista a encargados de área de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	57
2.3.1.1 Filosofía institucional	57
2.3.1.2 Servicio	57
2.3.1.3 Procedimiento de atención al cliente	60

Contenido	Página
2.3.1.4 Clima organizacional	60
2.3.1.5 Espacio físico	61
2.3.2 Perfil del encuestado cliente interno	61
2.3.3 Filosofía institucional	63
2.3.4 Identificación del recurso humano con la institución	64
2.3.5 Motivación del personal	65
2.3.6 Liderazgo	73
2.3.7 Comunicación	76
2.3.8 Percepción respecto al espacio físico de la Fiscalía Distrital Metropolitana	77
2.3.9 Calificación del servicio hacia el ciudadano	79
2.4 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo	80
2.4.1 Perfil del encuestado del cliente externo	80
2.4.2 Demanda del servicio en la Fiscalía Distrital Metropolitana	82
2.4.3 Accesibilidad y cobertura	83
2.4.4 Horarios y días de atención al público	84
2.4.5 Comodidad ofrecida al ciudadano	85
2.4.6 Orden y limpieza	86
2.4.7 Tiempo de espera para la recepción del servicio	86
2.4.8 Tiempo de espera en el desarrollo del servicio	88
2.4.9 Presentación de quejas y sugerencias de los usuarios	89

Contenido	Página
2.4.10 Orientación del ciudadano por medio de materiales impresos, tecnológicos, o personas que están en la fiscalía para gestionar trámites	90
2.4.11 Atuendo y presentación del personal de servicio al ciudadano	91
2.4.12 Saludo y despedida al ciudadano	92
2.4.13 Amabilidad y cordialidad del personal	93
2.4.14 Disposición de escuchar necesidades	94
2.4.15 Resolución de dudas e inquietudes	95
2.4.16 Satisfacción del ciudadano	96
2.4.17 Atención en medios no presenciales	97
2.4.18 Opinión respecto al portal institucional	99
2.4.19 Opinión respecto al centro de atención de llamadas (call center)	100
2.4.20 Aspectos que la Fiscalía debe considerar para brindar un buen servicio al cliente	101
2.5 Diagnóstico de la situación actual del público en general	102
2.5.1 Perfil del encuestado	102
2.5.2 Demanda del servicio	104
2.5.3 Conocimiento de los servicios prestados por la Fiscalía	105
2.5.4 Atención recibida	105
2.5.5 Servicio al cliente	106
a. Necesidad de existencia de un protocolo de atención al ciudadano	106
b. Forma de brindar la atención a los clientes	107
c. Existencia de medios para presentar inconformidades	107

Contenido	Página
d. Existencia del esquema de servicio	107
e. Expectativas del servicio	107
2.6 Análisis de los datos obtenidos	108
2.6.1 Análisis de los factores claves del modelo de brechas	110
2.7 Resultados del diagnóstico (análisis FODA)	111
CAPÍTULO III	
ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA IMPULSAR Y DESARROLLAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA FISCALÍA DISTRITAL METROPOLITANA DEL MINISTERIO PÚBLICO, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA	
3.1 Introducción	113
3.2 Justificación de la propuesta	113
3.3 Objetivos de la propuesta	114
3.3.1 Objetivo general	114
3.3.2 Objetivos específicos	114
3.4 Aplicación de modelos	115
3.4.1 Mezcla ampliada del mercadeo de servicios	115
a. Personas	115
b. Evidencia física	116
c. Procesos	116
3.4.2 Triángulo del mercadeo de servicios	116
a. Mercadeo externo	117
b. Mercadeo interno	117
c. Mercadeo interactivo	117

Contenido	Página
d. Alineación de los lados del triángulo del mercado de servicios	118
3.4.3 Implementación al modelo de servicio	118
3.5 Estrategia 1: establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano	122
3.5.1 Definición de la estrategia	122
3.5.2 Objetivo de la estrategia	122
3.5.3 Descripción de la estrategia	122
a. Definición de una filosofía institucional orientada a la excelencia en el servicio	122
b. Comunicación de la misión, visión, valores y objetivos	124
3.5.4 Plan de acción	125
3.5.5 Presupuesto	126
3.5.6 Control	126
3.6 Estrategia 2: definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos	127
3.6.1 Definición de la estrategia	128
3.6.2 Objetivo de la estrategia	128
3.6.3 Descripción de la estrategia	128
3.6.4 Plan de acción	130
3.6.5 Presupuesto	132
3.6.6 Control	133
3.7 Estrategia 3: creación de un sistema de motivación para el personal que brinda servicio en la fiscalía	135

Contenido	Página
3.7.1 Definición de la estrategia	135
3.7.2 Objetivo de la estrategia	136
3.7.3 Descripción de la estrategia	136
a. Empleado del mes por departamento	136
b. Día libre por cumpleaños	137
c. Tarjetas de felicitación por el trabajo realizado	137
3.7.4 Plan de acción	137
3.7.5 Presupuesto	139
3.7.6 Control	140
a. Formato para evaluación del empleado del mes	140
b. Boleta de votación para elegir empleado del mes	141
c. Informe de actividades del programa de motivación dirigido al cliente interno	141
3.8 Estrategia 4: estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo	142
3.8.1 Definición de la estrategia	142
3.8.2 Objetivo de la estrategia	142
3.8.3 Descripción de la estrategia	142
a. Manual de atención y servicio al cliente externo	143
b. Esquema de servicio al cliente	144
3.8.4 Plan de acción	145
3.8.5 Presupuesto	146
3.8.6 Control	146

Contenido	Página
3.9 Estrategia 5: personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolos de servicio al cliente	147
3.9.1 Definición de la estrategia	147
3.9.2 Objetivo de la estrategia	147
3.9.3 Descripción de la estrategia	147
a. Establecimiento de protocolos de atención personal y telefónica	148
a.1 Protocolo de atención personal	151
a.2 Protocolo de atención telefónica	152
a.3 Protocolo de atención correo electrónico	153
a.4 Protocolo de atención redes sociales	154
3.9.4 Plan de acción	155
3.9.5 Presupuesto	156
3.9.6 Control	157
3.10 Estrategia 6: establecimiento de un sistema de sugerencias para conocer las opiniones del cliente interno	157
3.10.1 Definición de la estrategia	158
3.10.2 Objetivo de la estrategia	158
3.10.3 Descripción de la estrategia	158
a. Implementación de un correo electrónico para recibir opiniones y sugerencias institucionales	158
b. Creación de formulario de sugerencias o quejas	160
3.10.4 Plan de acción	160
3.10.5 Presupuesto	162

Contenido	Página
3.10.6 Control	162
3.11 Estrategia 7: creación de un sistema de evaluación del servicio brindado para conocer las expectativas, sugerencias o quejas del cliente externo	162
3.11.1 Definición de la estrategia	163
3.11.2 Objetivo	163
3.11.3 Descripción de la estrategia	164
a. Presentación de quejas, sugerencias y calificación del servicio	165
b. Buzón para depositar las boletas de evaluación	165
3.11.4 Plan de acción	166
3.11.5 Presupuesto	167
3.11.6 Control	168
3.12 Estrategia 8: definición de un programa permanente para dar seguimiento a los medios de comunicación externos	169
3.12.1 Definición de la estrategia	169
3.12.2 Objetivo	169
3.12.3 Descripción de la estrategia	169
a. Actualización de la imagen e información de la página web	169
b. Seguimiento de redes sociales	171
c. Seguimiento llamadas que reciben en el call center	172
3.12.4 Plan de acción	174
3.12.5 Presupuesto	175
3.12.6 Control	176
3.13 Presupuesto general	177

Contenido	Página
3.14 Financiamiento de la propuesta	178
3.15 Beneficios de la propuesta	179
Conclusiones	181
Recomendaciones	183
Bibliografía	185
Anexos	186

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Determinación del número de elementos de la muestra	30
2	Perfil del cliente interno encuestado	62
3	Perfil de los clientes externos encuestados	81
4	Perfil del público en general encuestados	103
5	Presupuesto de la elaboración de plaquetas de filosofía institucional	125
6	Plan de acción, estrategia 1: establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano	125
7	Presupuesto total de la estrategia 1: establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano	126
8	Programa de capacitación dirigido a los clientes internos de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	130
9	Plan de acción, estrategia 2: definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos	131
10	Presupuesto total de la estrategia 2: definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos	132
11	Plan de acción, estrategia 3: creación de un sistema de motivación para el personal que brinda servicio en la Fiscalía	138
12	Presupuesto, estrategia 3: creación de un sistema de motivación para el personal que brinda servicio en la Fiscalía	139
13	Plan de acción, estrategia 4: estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo	145

No.	Título	Página
14	Presupuesto, estrategia 4: estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo	146
15	Plan de acción, estrategia 5: personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolo de servicio al cliente	156
16	Presupuesto, estrategia 5: personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolo de servicio al cliente	157
17	Plan de acción, estrategia 6: establecimiento de un sistema de sugerencias para conocer las opiniones del cliente interno	161
18	Plan de acción, estrategia 7: creación de un sistema de evaluación del servicio brindado para conocer las expectativas, sugerencias o quejas del cliente externo	166
19	Presupuesto, estrategia 7: creación de un sistema de evaluación del servicio brindado para conocer las expectativas, sugerencias o quejas del cliente externo	167
20	Calendario para publicaciones en redes sociales	172
21	Plan de acción, estrategia 8: definición de un programa permanente para dar seguimiento a los medios de comunicación externos	175
22	Presupuesto de estrategia de servicio al cliente interno y externo de la Fiscalía Distrital Metropolitana	177

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Mezcla de mercadotecnia	7
2	Mezcla promocional	9
3	Triángulo de la mercadotecnia de servicios	16
4	Modelo de brechas de la calidad del servicio	20
5	Organigrama general del Ministerio Público	42
6	Organigrama general de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	43
7	Vista de la página web actual del Ministerio Público	58
8	Vista de la página de Facebook del Ministerio Público	58
9	Vista de la página de Twitter del Ministerio Público	59
10	Boleta de evaluación de la filosofía institucional para los colaboradores de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	127
11	Evaluación de capacitación para dar seguimiento a los cursos recibidos por los colaboradores de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	134
12	Evaluación de proveedor de capacitación para dar seguimiento a los cursos recibidos por los colaboradores de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	135
13	Boleta para evaluar y seleccionar al empleado del mes de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	140
14	Boleta de votación para elegir empleado del mes de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	141
15	Fases a considerar en el protocolo de atención	148
16	Etapas del protocolo de atención	150
17	Ciclo de atención personal	152

No.	Título	Página
18	Ciclo de atención telefónica	153
19	Ciclo de atención correo electrónico	154
20	Ciclo de atención redes sociales	155
21	Diseño de correo electrónico institucional	159
22	Formato de boleta de quejas, sugerencias cliente interno	160
23	Formato de control de sugerencias o quejas	162
24	Formato de boleta de quejas, sugerencias y calificación del servicio al ciudadano	165
25	Formato de control de quejas o sugerencias y evaluación del servicio al ciudadano	168
26	Formato para seguimiento a medios de comunicación externos	176

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Matriz FODA de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	112
2	Estrategias y tácticas para impulsar y desarrollar la calidad en el servicio en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, según los diferentes modelos de mercadeo de servicios	120
3	Estrategias a implementar según diagnóstico de la situación actual	121
4	Beneficios para la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	180

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Boleta de entrevista dirigida a jefes y coordinadores de las áreas de atención al ciudadano de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	187
2	Boleta de encuesta dirigida al colaborador de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	191
3	Boleta de encuesta dirigida al ciudadano	194
4	Boleta de encuesta dirigida al público en general	197
5	Propuesta de plaquetas de filosofía institucional de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	200
6	Diseño del diploma reconocimiento empleado del mes	202
7	Propuesta de cuadro conmemorativo empleado del mes	203
8	Diseño de tarjeta de felicitaciones por cumpleaños	204
9	Propuesta de cartelera para publicación de cumpleaños	205
10	Diseño de tarjeta de felicitaciones por trabajo realizado	206
11	Manual de atención y servicio al ciudadano	208
12	Esquema del servicio al cliente	238
13	Protocolo de servicio al ciudadano	239
14	Buzón para depositar las boletas de evaluación	263
15	Propuesta de diseño de la página web del Ministerio Público	264
16	Propuesta de diseño de la página de Facebook del Ministerio Público	265
17	Propuesta de diseño de la página de Twitter del Ministerio Público	266
18	Carta de autorización de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	267

Introducción

La Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, es una entidad gubernamental oferente de diferentes servicios, comprometidos con la persecución penal en Guatemala, es competente para conocer los hechos delictivos que sean sometidos en su jurisdicción territorial, por ser una institución que realiza un trabajo único, no posee competencia directa ni indirecta.

Actualmente, la Fiscalía está organizada por unidades, encargadas de atender diferentes delitos cometidos en su circunscripción territorial. El propósito es brindar atención de calidad a la población en forma interrumpida. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, no han logrado proporcionar un servicio que cumpla con las expectativas de los ciudadanos.

Dado lo anterior, se presenta el trabajo de tesis realizado en la Fiscalía del Ministerio Público y se centra la investigación con enfoque mercadológico y administrativo, con el título: Estrategias de servicio al cliente para impulsar y desarrollar la calidad en el servicio en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, de la ciudad de Guatemala. Dicho trabajo se elaboró con el objetivo de determinar la causa por la cual se proporciona una inadecuada atención al ciudadano y plantear las estrategias de servicio al cliente necesarias que coadyuven a superar la problemática en cuestión, de tal forma que se pueda mejorar el servicio al cliente externo.

La investigación se desarrolla en tres capítulos. El primer capítulo expone el marco teórico, se presentan conceptos y definiciones que apoyan la comprensión del estudio.

El segundo capítulo comprende el estudio realizado en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público de la ciudad de Guatemala, en donde se presentan los resultados de la encuesta al recurso humano y ciudadanos. Además, se entrevistó a los profesionales de la institución, con el único propósito

de tener información crucial para sustentar el diagnóstico de la organización, el cual concluye en una matriz FODA, que resume los hallazgos encontrados y sugiere cursos de acción idóneos a la problemática actual.

En el tercer capítulo se desarrollan las propuestas de solución, que proponen las estrategias de servicios que la institución debe implementar para desarrollar un servicio de calidad y un posicionamiento positivo en la mente del ciudadano. Los ejes principales en los cuales la propuesta se fundamenta son la creación de una cultura de servicio, la integración de la calidad al servicio, la utilización de tácticas de servicio al cliente, la administración eficaz del personal de atención a la víctima y la estandarización del servicio.

Por último, se encuentran las conclusiones de la investigación así como las recomendaciones apropiadas para cada una de ellas; la bibliografía y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los aspectos que fundamentan la mercadotecnia de servicios, permiten ubicar y avalar científicamente el tema, con el propósito de brindar sustento técnico a la presente investigación.

1.1 Administración pública

Consiste en una serie de actividades, tendientes a la realización de objetivos definidos, para el cumplimiento de las finalidades del Estado guatemalteco, pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata.

Es un componente básico en la aplicación de cualquier sistema público, este tiene por misión promover eficazmente el cumplimiento de las obligaciones, con justicia y eficiencia, para contribuir al bienestar social.

Al promover el cumplimiento de las obligaciones formales, la institución debe desarrollar acciones en cuanto a inducir, facilitar, exigir y cuando sea necesario forzar el cumplimiento, actuando con integridad e imparcialidad, respetando en todo momento los derechos de los ciudadanos.

1.1.1 Servicios públicos

Es un servicio técnico que se presta al público de una manera regular y continua, para la satisfacción de una necesidad, por una organización pública no lucrativa, sujeta al régimen de derecho que imponga su adecuación, continuidad y regularidad.

Los servicios públicos son fundamentales y desempeñan un papel esencial en el desarrollo económico y social. El gobierno es el responsable de asegurar el acceso a los servicios los cuales se regulan según las leyes de cada país.

1.1.2 Fiscalía

Es una entidad adscrita a la rama judicial del poder público con plena autonomía administrativa y presupuestal cuya función está orientada a brindar a los ciudadanos una cumplida y eficaz administración de justicia.

Funciona de forma desconcentrada, dirige la investigación procesal penal y el sistema de protección y asistencia a víctimas, cumpliendo con las atribuciones establecidas por la ley.

1.1.3 Fiscalía de ejecución

Tiene a su cargo la intervención ante los jueces y deberá promover todas las acciones referidas a la ejecución de la pena y la suspensión condicional de la persecución penal.

La Fiscalía de ejecución interviene dentro del procedimiento común en la etapa de ejecución de las penas, la cual se integra por tres períodos diferenciados que suceden en forma progresiva y sincrónica, preparación de la acción pública, procedimiento intermedio y juicio.

Ejerce el control de los cómputos de las condenas impuestas, y suspensión condicional de las penas, interviene en la tramitación de los incidentes de libertad anticipada por buena conducta, libertad anticipada por redención de penas de trabajo, libertad condicional, rehabilitación de antecedentes penales, rehabilitación de conducta y suspensión de pena de multa.

1.1.4 Ministerio Público

“Es una institución con funciones autónomas, promueve la persecución penal y dirige la investigación de los delitos de acción pública; además velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país” (Ministerio Público (MP), 2013, p.1).

Es un órgano autónomo del Estado y tiene como funciones principales la defensa de la legalidad, de los derechos ciudadanos y de los intereses públicos, la presentación de la sociedad en juicio, para los efectos de defender a la familia, a los menores e incapacitados.

También vela por la prevención del delito de las limitaciones que resultan de la ley y por la independencia de los órganos judiciales y la recta administración de justicia y las demás que le señala la Constitución Política.

Para el debido cumplimiento de sus funciones y atribuciones, el Fiscal de la Nación y los fiscales ejercerán las acciones o recursos y actuarán las pruebas que admiten la Legislación Administrativa y Judicial conforme lo establece la Ley Orgánica del Ministerio Público.

1.1.5 Ciudadano

Es toda persona que tiene derechos inalienables e inherentes a su calidad y dignidad de ser humano, y obligaciones según el país donde haya nacido y resida.

Ser ciudadano es sentirse parte de una estructura social y política, sobre todo asumir responsabilidades y obligaciones en la construcción de la sociedad.

La ciudadanía se puede ejercer a plenitud cuando un individuo tiene la capacidad de poder actuar y decidir reflexivamente de sus actos, respeta y reconoce las igualdades y diferencias de cada persona.

1.2 Mercadotecnia

Es un “proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos” (Kotler y Armstrong, 2008, p.5).

La mercadotecnia se apoya en tres conceptos básicos: necesidades, deseos y demanda.

Las necesidades humanas son estados de carencia percibida. Incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; los deseos son la forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad del individuo; y el tercero, la demanda, es cuando los deseos pueden apoyarse en capacidad de compra. (Kotler y Armstrong, 2008, p.6)

La característica más importante del concepto de mercadotecnia es la orientación al consumidor, es decir, preocuparse de conocer y satisfacer las necesidades del cliente potencial. Es una filosofía de dirección sobre cómo debe entenderse la relación de intercambio de los productos de una organización con el mercado. La satisfacción del cliente no depende de la cantidad de características que un bien pueda tener, sino en la medida que las funciones del bien se adapten a las necesidades y además logre una superación de expectativas, considerando que “las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con otros productos y servicios” (Zeithaml y Bitner, 2002, p.32).

El núcleo central de la mercadotecnia aplicado al sector público es la gestión de la relación de intercambio que mantiene la administración con los ciudadanos, se encarga de lograr un máximo de cercanía entre el servicio público y la sociedad, donde al igual que en el sector privado, se persigue la satisfacción de las necesidades y además se logre la superación de las expectativas del ciudadano.

1.2.1 Mercadotecnia del sector público

La mercadotecnia del sector público es el aplicado por las administraciones y otros organismos públicos que desarrollan actividades buscando la máxima utilidad colectiva. Este ámbito de la mercadotecnia,

destaca por una clara voluntad de servicio a la sociedad que se proporciona de una manera desinteresada. (Rodríguez, 2006, p.43)

El núcleo central, es la gestión de la relación de intercambio que mantiene la administración con sus administrados (ciudadanos) en la prestación del servicio público.

Aplicando la mercadotecnia, el gobierno puede pasar de ser una entidad que brinda mal servicio a ser una entidad que ofrece más valor, puede actuar con calidad, velocidad, eficiencia y justicia para con sus ciudadanos.

1.2.2 Mezcla de mercadotecnia

Para que un producto o servicio sea competente se deben analizar cuatro aspectos importantes, llamado en su unión la mezcla de mercadotecnia. “Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia, sean estas producto, precio, plaza y promoción; que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Kotler y Armstrong, 2008, p.63).

Las herramientas de la mezcla de mercadotecnia, también llamadas 4 P, son:

a. Producto: son los bienes y servicios que la empresa pone a disposición de los clientes en el mercado.

Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de este en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son:

- Lanzamiento / introducción
- Crecimiento
- Madurez

- Declive

Las instituciones públicas, tienen que concentrar sus esfuerzos en desarrollar y mantener la oferta de productos o servicios, acorde a las necesidades del ciudadano, considerando cada uno de los aspectos externos que inciden en el declive de la adquisición o utilización, para tener una percepción clara acerca de la tendencia de los deseos de los consumidores.

b. Precio: es el valor cuantitativo, regularmente monetario, que el cliente debe pagar para la obtención del bien o servicio. El precio en instituciones sin fines de lucro es una variable no considerada internamente, pero se transforma en toda inversión no financiera que el ciudadano realiza para la adquisición o utilización del mismo.

c. Plaza: también llamado punto de venta, es el lugar donde la empresa ofrece o pone a disposición de los clientes los bienes y servicios. En el sector público, son los medios que se utilizan para proveer la oferta y que tienen los ciudadanos para acceder a la misma. Aquí se incluyen la cobertura, logística, canales de distribución, todo lo que influye en la imagen del servicio.

d. Promoción: son todas las actividades que la empresa realiza para dar a conocer sus bienes y servicios, y persuadir al consumidor final para su adquisición. Dentro del sector público estas acciones son utilizadas para informar, influir, educar, persuadir y atender a los ciudadanos.

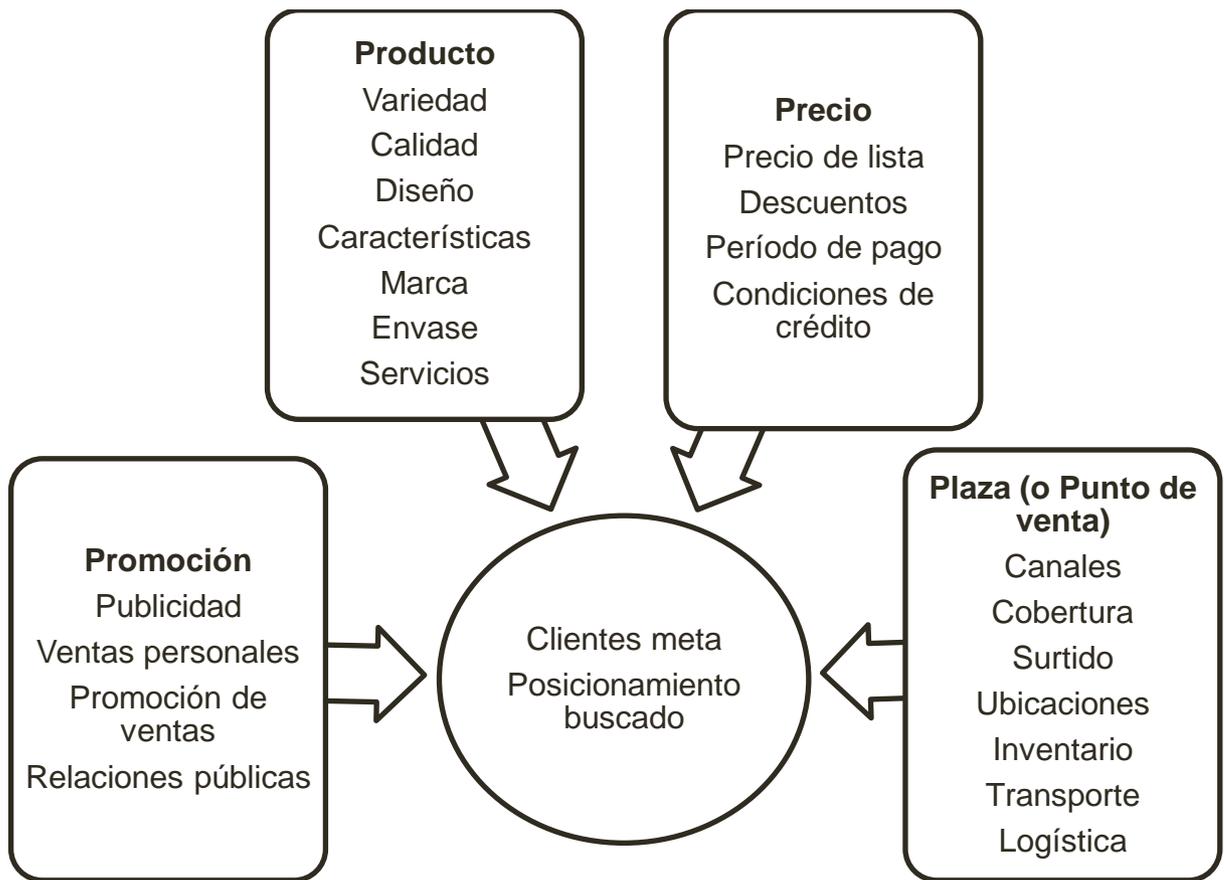


Figura 1. Mezcla de mercadotecnia

Fuente: Adaptado de Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de marketing. México. Pearson Prentice Hall. P. 53

1.2.3 Mezcla promocional

La mezcla promocional es un conjunto de herramientas utilizadas para comunicar el producto o servicio a los consumidores finales, teniendo como objetivos primordiales informar, persuadir y recordar. Es una herramienta imprescindible para cualquier empresa o entidad gubernamental, es el aspecto visible de la mercadotecnia hacia el ciudadano utilizado para informar y a menudo, persuadir a un mercado objetivo sobre un comportamiento deseable. La promoción posee cinco actividades fundamentales que se les atribuye el calificativo de mezcla promocional:

a. Publicidad: es la comunicación no personal, efectuada en los medios de comunicación masivos, pagando por el mensaje a comunicar. Para el sector público representa una herramienta que informa, persuade y/o recuerda los atributos de un producto/servicio valiéndose de los distintos medios de comunicación, generalmente masivos.

b. Promoción de ventas: son los incentivos materiales o económicos utilizados a corto plazo para estimular la demanda del producto, su uso regularmente es a corto plazo. La promoción de ventas es susceptible de aplicación en una entidad pública ya que esta puede estimular a que el ciudadano utilice un determinado servicio o bien cumpla con sus obligaciones formales de manera voluntaria.

c. Relaciones públicas: es el conjunto de actividades que la empresa lleva a cabo para resguardar la imagen favorable ante el público; aclarando comentarios desfavorables, situaciones que perjudican la imagen y proyectar lo mejor de la empresa. La aplicación de las relaciones públicas proveerá a una institución o entidad gubernamental una imagen positiva ante los ciudadanos.

d. Venta personal: es la presentación personal ante un cliente potencial para obtener una respuesta inmediata de él. Fomenta la creación de relaciones redituables con los clientes y les brinda un servicio personalizado. La planificación, la administración y la capacitación de la fuerza de ventas, hacen de esta herramienta una de las más importantes, especialmente en una institución pública de servicio que necesita establecer intercambios positivos en las gestiones por medio del colaborador proveedor del servicio hacia el ciudadano.

e. Mercadotecnia directa: es el tipo de comunicación con los consumidores a través de un medio directo no personal, como: fax, teléfono, correo electrónico, etc., ofreciendo cada opción la posibilidad de personalizar los mensajes e información actualizada, por tanto, representa un medio reconocido por su capacidad de desencadenar una respuesta, de allí la importancia de este elemento en cualquier empresa o institución.



Figura 2. Mezcla promocional

Fuente: Adaptado de Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de marketing. México. Pearson Prentice Hall. P. 367

1.2.4 Servicio

Servicio “es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente” (Müller, 1999, p.55). Este a su vez, “genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona este” (Müller, 1999, p.55). Se deduce que las organizaciones de servicios, son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles, que los compradores vayan a poseer permanentemente, por tanto, el servicio es el objeto de la mercadotecnia, es decir, la empresa está vendiendo el servicio como núcleo central de la oferta al mercado.

1.2.4.1 Características de los servicios

Los servicios poseen cuatro características que los diferencian de los bienes. Las cuales son importantes en la diferenciación de la mercadotecnia de bienes y el de servicios. Las características son:

a. Intangibilidad: es su característica distintiva básica, los servicios son intangibles ya que es imposible que el consumidor pueda verlo, tocarlo, degustar, oír u oler, antes de comprarlo. No pueden inventariarse, no pueden ser patentados con facilidad, no pueden exhibirse y su costo real es difícil de determinar con exactitud.

b. Heterogeneidad o variabilidad: los servicios varían, no existen dos servicios que sean exactamente iguales. Las personas ejecutoras del servicio varían en su forma de realizarlo, e incluso la misma persona puede prestar un servicio diferente al prestado con anterioridad. Los clientes no son iguales, por lo que el servicio que se les prestará será diferente de un cliente a otro. La calidad del servicio puede ser variable y difícil de controlar.

c. Producción y consumo simultáneo o inseparabilidad: esto quiere decir que el cliente consume el servicio mientras es producido, son dos acciones que suceden al mismo tiempo. Debido a esto, es difícil su producción masiva.

d. Caducidad: los servicios no pueden ser guardados o almacenados, revendidos o devueltos.

El principal problema que presenta la comercialización de los servicios es su característica de intangibilidad y su principal ventaja es la relación personal y directa que se presenta con el cliente. Por lo cual, las estrategias de mercadotecnia deben de enfocarse en superar la barrera de la intangibilidad aprovechando la ventaja de la relación directa que se presenta con el consumidor.

1.2.4.2 Estrategias de servicios

“Existen cinco dimensiones principales, pueden ser denominadas como fuentes para generación de estrategias” (Lovelock, 2004, p.41).

a. Diseño del resultado del servicio

- Provisión de evidencia tangible para un servicio esencialmente intangible
- Personalización de un servicio típicamente estándar
- Estandarización de un servicio típicamente personalizado

b. Administración del cliente

- Formas para administrar la demanda
- Administración de las expectativas del cliente
- Reducción de los riesgos percibidos por el cliente
- Participación del cliente en la entrega del servicio
- Desarrollo de relaciones de membresía con los clientes
- Requerimiento de esfuerzos del cliente para obtener un servicio
- Reducción o incremento del personal de contacto en la entrega de servicio
- Administración de lealtad entre clientes, empleados y la firma

c. Desarrollo de la estrategia operativa para crear valor

- Administración de la intensidad de activos del negocio
- Énfasis en el uso de tecnología en negocios con mano de obra intensiva
- Desarrollo de redes de rutas, de comunicaciones o de relaciones
- Desarrollo efectivo de mecanismos de recuperación para fallas del servicio
- Desarrollo de métodos de control de operaciones sin poseer activos
- Distinción entre oportunidades de negocio regulados y no regulados
- Separación del cliente de la entrega del servicio
- Búsqueda de formas para inventariar el servicio
- Administración de la capacidad para alentar o desalentar ciertos tipos de demanda
- Precio por utilización de capacidad versus utilidad de servicio por servicio
- Utilización efectiva de recursos compartidos para dos o más servicios

d. Integración del sistema de entrega de servicio con la estrategia operativa

- Agrupamiento de lugares para lograr impacto de mercado, economías de publicidad, o control efectivo
- Localización de instalaciones cerca de los clientes
- Diseño del sistema de entrega de servicio como mecanismo de aseguramiento de calidad
- Desarrollo de alternativas de baja inversión para propiedad de instalaciones
- Diseño de instalaciones que permita alta visibilidad del cliente
- Diseño de las instalaciones con facilidad de supervisión
- Diseño del lugar de encuentro con el cliente para canalizar su comportamiento

e. Desarrollo de la estrategia de recursos humanos

- Grupos de empleados seleccionados tan cuidadosamente como los grupos de clientes
- Posicionamiento del servicio para cumplir las necesidades de los empleados más efectivamente que los competidores
- Facultamiento con límites de los empleados
- Diseño de sistemas de soporte que ayuden a los empleados a resolver los problemas de los clientes
- Eliminar el énfasis innecesario en políticas rígidas que interfieran con la habilidad de los empleados para resolver los problemas de los clientes
- Búsqueda para reducir el grado o mejorar la calidad del juicio individual en el proceso de entrega del servicio
- Desarrollo de las habilidades más escasas en la organización por medio de mecanismos de soporte
- Inversión en desarrollo humano versus rotación de personal y costos de entrenamiento

- Desarrollo de incentivos positivos
- Creación de oportunidades para niveles de compensación inusuales

1.2.4.3 Servicio al cliente

“El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas” (Zetihaml y Bitner, 2002, p.4).

La diferencia principal entre “servicio” y “servicio al cliente” es que el primero es una actividad económica, la empresa depende de la venta de este para su subsistencia; mientras que el segundo, es un valor agregado que puede aplicarse tanto a un producto como a un servicio y generalmente no tiene un costo adicional para el consumidor.

1.2.4.4 Estrategias de servicio al cliente

Las estrategias de servicio al cliente orientan la atención de las personas que forman parte de la organización hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización. Proporcionan la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y los clientes.

Algunas estrategias de servicio al cliente que se pueden utilizar para mejorar son:

a. Formación del potencial: preparar a los empleados en trabajos específicos, desarrollar sus capacidades en actividades determinadas, que logren su máximo potencial.

b. Filosofía inteligente: “es responsabilidad de la dirección enseñar a todo el personal unos conocimientos básicos sobre el funcionamiento de la empresa” (Denton, 1991, p.124). Cuanto mejor estén informados los empleados, más productivos y responsables serán todos los miembros del equipo.

c. Formación inteligente: la comunicación abierta permite que la organización sea precisa en cuanto a lo que se va comunicar, comparte información y ayuda a producir empleados inteligentes y bien informados.

d. Perspectiva de la información: “la calidad del servicio depende en gran medida del tratamiento que reciben las personas encargadas del trato directo con el público en su trabajo diario y desde el momento de su incorporación” (Denton, 1991, p.126). Los empleados tienden a dar a sus clientes el mismo trato que ellos reciben. Las empresas que prestan un servicio eficiente tratan a sus empleados como una parte vital de la empresa.

e. Selección y orientación: “el servicio de calidad comienza con la entrevista de solicitud de trabajo. La comunicación, la capacidad para resolver problemas y la empatía son atributos positivos para el servicio” (Denton, 1991, p.128).

f. Comprender, respetar y supervisar al cliente: escuchar debidamente a los clientes, no suponer que desea, analizar lo que dice, responder de forma eficaz a su solicitud.

g. Utilización de la tecnología adecuada: hacer uso de la tecnología, permite brindar un servicio más rápido y eficiente a los clientes.

1.2.5 Mercadotecnia de servicios

Es una rama de la mercadotecnia que se especializa en la categoría de servicios, la cual tiene por finalidad, satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, requiriendo de ciertos elementos propios para lograr dicho fin.

1.2.5.1 Mezcla de la mercadotecnia de servicios

Debido a la complejidad de las distintas variables que intervienen en la prestación de servicios, se utilizan las 4 P de la mezcla de mercadotecnia, con la inclusión de tres más: personas, evidencia física y proceso.

a. Personas: “todos los seres humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio” (Zeithalm, Bitner, Gremler, 2009, p.25).

b. Evidencia física: “el ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio” (Zeithalm et al. 2009, p.25).

c. Proceso: “los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos” (Zeithalm et al. 2009, p.25).

1.2.5.2 Triángulo de la mercadotecnia de servicios

Es un modelo en el cual se muestran los tres grupos elementales interrelacionados en la realización del servicio y cómo estas relaciones originan una estrategia de mercadotecnia orientada a la efectividad del desempeño.

a. Mercadotecnia externa: “son los esfuerzos de la compañía en formular promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará” (Zeithaml y Bitner, 2002, p.19). Por tanto, es la relación dada entre la compañía o institución y el cliente, en el cual se formula la promesa por los medios promocionales y las instalaciones físicas o equipo disponible.

b. Mercadotecnia interactiva: esta variable se observa cuando los proveedores del servicio (recurso humano de la empresa) interactúa con el cliente, cumpliéndose o rompiéndose la promesa de satisfacción propuesta.

c. Mercadotecnia interna: “para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el

servicio, es decir, la empresa o institución debe hacer posible la promesa” (Zeithaml y Bitner, 2002, p.20).

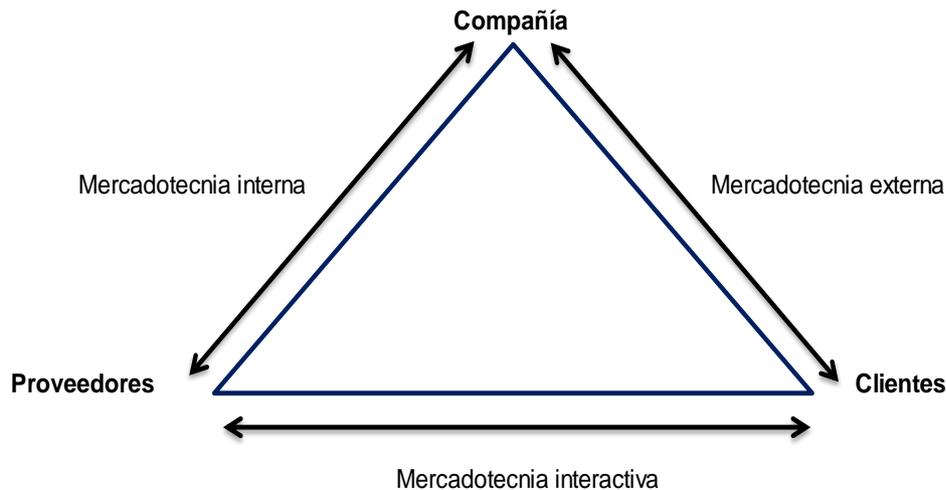


Figura 3. Triángulo de la mercadotecnia de servicios

Fuente: Adaptado de Zeithaml, Valarie A. y Mary Jo. Bitner. 2002. Marketing de servicios, un enfoque de integración. México. McGraw Hill. p. 22

1.2.5.3 Modelo de brechas de la calidad del servicio

El modelo de brechas se basa en las estrategias y decisiones en la mercadotecnia de servicios, en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar las brechas entre las expectativas y las percepciones del cliente.

La brecha del cliente “es la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente” (Rodríguez, 2006, p.32). Es decir, el servicio que el cliente espera recibir y el servicio que percibió. Dos elementos importantes del concepto de brecha del cliente son las expectativas y las percepciones, el cliente posee expectativas sobre el servicio que espera recibir, lo que debería de suceder, determinadas por experiencias previas con servicios adquiridos; y las percepciones de los clientes es la evaluación mental que realiza sobre la experiencia de apreciación del servicio.

El objetivo principal del modelo de brechas es cerrar las brechas de lo que esperan recibir los clientes y lo percibido, para lograr un servicio de calidad y que permita la satisfacción y retorno del consumidor.

Para lograr cerrar las brechas del cliente, este modelo propone cerrar las existentes dentro de la organización proveedora del servicio. Las brechas del proveedor son:

- **Brecha 1: conocimiento**

“Es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas” (Rodríguez, 2006, p.34). Muchas veces las expectativas del cliente no son conocidas por la organización, esto conduce a la toma de malas decisiones sobre la prestación del servicio lo cual produce una percepción en el cliente de un servicio de mala calidad.

Es importante conocer las expectativas de los clientes por lo que la investigación de mercados puede ser la solución, utilizando las técnicas y herramientas de investigación, como lo son: la encuesta, entrevista, sistemas de quejas y grupos focales.

Algunos factores importantes que conducen a la brecha del conocimiento son:

- a. Orientación de la investigación de mercados inadecuada. La investigación fue insuficiente, no se enfocó en la calidad del servicio o se usó inadecuadamente.
- b. Falta de comunicación ascendente. No existe comunicación entre la gerencia y los clientes, comunicación deficiente entre empleados de contacto directo con el cliente y los gerentes o existen demasiados niveles entre el personal que presta el servicio y la gerencia.

- c. Enfoque insuficiente en la relación. No se segmentó adecuadamente el mercado, el enfoque organizacional se centra en el marketing transaccional y no en el marketing de relaciones, los esfuerzos se orientan en la adición de clientes nuevos en lugar de la creación de relaciones redituables con los clientes habituales.
- d. Recuperación inadecuada de servicio. No hay esfuerzos por escuchar las quejas de los clientes, no existe una forma de compensación cuando el servicio se presta incorrectamente.

- **Brecha 2: diseño y estándares del servicio**

Es necesario conocer las percepciones exactas de las expectativas de los clientes. Pero también es importante implementar estándares de diseño y desempeño que sean un reflejo de las percepciones de las expectativas de los clientes, permitiendo brindar un servicio de calidad que logre la satisfacción del cliente. Estos estándares deben estar orientados al cliente y no a las necesidades de la organización.

Factores que conducen a la brecha del diseño y estándares del servicio:

- a. Diseño deficiente del servicio. El proceso no es sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios, los diseños de los servicios no son definidos.
- b. Ausencia de estándares orientados al cliente. Ausencia de estándares de servicio orientados al cliente, falta de gestión de procesos para enfocarse en los requerimientos de los clientes, no existe un proceso formal para establecer calidad en el servicio.

- c. Evidencia física y ambiente de servicio inapropiados. El ambiente de servicio es inadecuado, no satisface las necesidades del cliente y los empleados, el diseño no es el adecuado, no se presta mantenimiento y modernización al ambiente de servicio.

- **Brecha 3: desempeño del servicio**

“Es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía” (Zeithaml y Bitner, 2002, p.38). Las diferencias del servicio proporcionado y el esperado se pueden dar por la actuación de tres factores: empleados, clientes e intermediarios. La brecha puede surgir debido a que existen muy buenos estándares de servicio que reflejan las percepciones del cliente, pero estos no son ejecutados correctamente por los empleados, el factor empleado puede verse influenciado por problemas administrativos, la falta de trabajo en equipo, remuneración inadecuada, falta de motivación del personal, falta de liderazgo, etc. El factor cliente, se presenta cuando este no realiza adecuadamente los procedimientos necesarios para brindarle un servicio de calidad. Factores intermediarios, se presenta en las empresas que dependen de intermediarios para la prestación del servicio los cuales no cumplen los estándares del servicio.

- **Brecha 4: comunicación**

“Ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor con este” (Rodríguez, 2006, p.41). Se refiere a la comunicación que la empresa utiliza para dar a conocer el servicio al mercado meta. La mezcla promocional es un factor clave en esta brecha, ya que el mensaje a transmitir debe ser acorde al servicio prestado, no se debe exagerar o prometer algo que no se puede cumplir, esto crearía una discrepancia entre el servicio real y el servicio prometido y por consiguiente, una mala percepción de la calidad del

servicio prestado. Se puede mencionar otro factor, el precio; este debe ser acorde al servicio prestado y no elevar las expectativas de los clientes.

Para cerrar las brechas del cliente, es clave cerrar las brechas del proveedor, manteniendo cerradas las cuatro brechas mencionadas, el cliente obtendrá la mayor satisfacción, ya que, sus expectativas del servicio serán similares a la percepción del mismo.

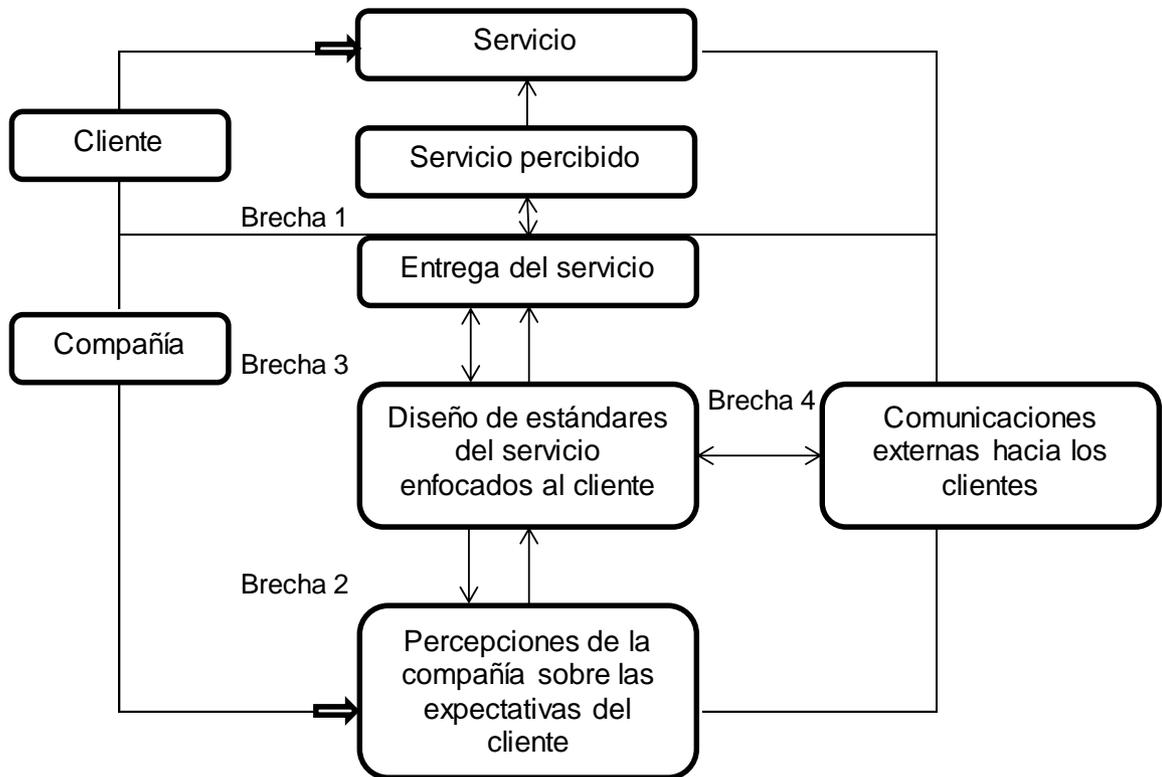


Figura 4. Modelo de brechas de la calidad del servicio

Fuente: Adaptado de Zeithaml, Valerie A. y Mary Jo. Bitner. 2002. Marketing de servicios, un enfoque de integración. México. McGraw Hill. p. 32

1.2.5.4 Estrategias de mercadotecnia de los servicios

“Las estrategias de mercadotecnia de servicios se esfuerzan en superar las dificultades que presenta la comercialización de servicios, tal como la intangibilidad, utilizando para ello sus fortalezas, como la relación directa con el

cliente. Cada una de las estrategias se relaciona a las características de los servicios y los problemas asociados a cada una de ellas” (Zeithaml y Bitner, 2009, p.105).

Algunas de las estrategias de mercadotecnia de servicios que se pueden utilizar para superar los inconvenientes presentes en las características son:

a. Tangibilizar el servicio. Debido a la falta de percepción sensorial del servicio, es necesario realizar una representación física o tangible del mismo; tangibilizar es identificar el servicio con un soporte físico demostrando su existencia y manifestando la calidad del mismo. Se debe proporcionar evidencias del servicio prestado al cliente, para establecer buenas relaciones y lograr la evocación del servicio.

b. Identificar el servicio. Es otra forma de tangibilizar el servicio, la identificación del servicio se logra mediante la asociación con nombre o marca, símbolo o personas que forman una representación mental de él. El mensaje que se transmita a través de la identificación debe ser claro y coherente, capaz de ser recordado fácilmente; todos los elementos que intervengan en el servicio deben poseer esta identificación del servicio desde la publicidad hasta el uniforme del empleado, para lograr una asociación con el servicio eficiente en la mente de los consumidores.

c. Realizar venta cruzada. Se refiere a ofrecer simultáneamente dos o más servicios en un mismo paquete. Esto se utiliza para servicios asociados con lo cual se logra reducir los costos y obtener mejores percepciones de los clientes.

d. Utilizar medios de promoción personal. Debido a que la producción y consumo del producto se presentan de forma simultánea, la mejor forma de explotar esta característica es mediante la utilización de las ventas personales y comunicación directa con el cliente para lograr una mejor promoción de los servicios.

e. Diferenciar por calidad. A causa de que los servicios son difíciles de patentar, pueden ser copiados con facilidad. Por lo que la calidad con la que el servicio sea prestado es el valor agregado que la organización ofrecerá sobre la competencia. La calidad denota la forma única de la organización para proporcionar el servicio.

f. Crear imagen corporativa. Esto se logra a través de la orientación al consumidor. La dedicación al cliente, a conocer sus necesidades, adaptar los servicios a las demandas de los diversos segmentos de mercado y el ofrecimiento de alta calidad en los servicios prestados. Todo esto basado en la vocación de servicio al cliente con profesionalidad, responsabilidad y eficacia.

g. Industrialización del servicio. Se refiere a la implementación tecnológica para la sistematización y estandarización de los servicios. Esto se puede lograr de tres formas, mediante altas tecnologías, se refiere a la sustitución de las personas que prestan el servicio por maquinarias o herramientas que realizan las mismas funciones; tecnologías de servicio, se refiere a la sustitución del servicio individual por sistema de operaciones previamente planificadas para la agilización del servicio; y, tecnologías híbridas, es la combinación de equipos con sistemas que facilitan la prestación de servicios.

h. Singularización del servicio. Esta estrategia es contraria a la industrialización del servicio. La singularización del servicio pretende brindar un servicio personalizado a las necesidades y características de los distintos segmentos de mercado. Con esto se logra mayor calidad en el servicio, la retención de los clientes habituales y mejorar la percepción del servicio, lo cual puede consecuentemente provocar publicidad de boca a boca, atrayendo nuevos clientes.

i. Contrarrestar la naturaleza perecedera de los servicios. Para contrarrestar la naturaleza perecedera de los servicios se debe tratar de sincronizar la oferta y la demanda. Esto se logra por medio de dos tipos de estrategias: dirigir la

demanda hacia la disponibilidad de servicios existentes y dirigir la oferta para adaptarla a las variaciones de la demanda.

- Dirigir la demanda hacia la disponibilidad de servicios existentes se logra mediante la aplicación de precios diferenciales, esto quiere decir, la implementación de a mayor demanda precios más altos, y a menor demanda precios más bajos.
- Dirigir la oferta para adaptarla a las variaciones de la demanda se implementa mediante la utilización de empleados a tiempo parcial, se refiere a la utilización de personal adicional en horas de mayor afluencia de clientes o en temporadas de mayor cantidad de ventas; maximizar la eficiencia en los momentos claves, se reduce el servicio o se concentra únicamente en determinados aspectos.

1.3 Recurso humano

El recurso humano son todas las personas que conforman la institución, cada una de ellas atiende funciones específicas y de importancia relativa, para lograr la efectividad de los procesos.

Ninguna organización puede funcionar sin recurso humano; cada frase del proceso productivo, sin importar el grado de automatización que posea, depende del criterio de una persona o grupo de personas que intervengan de manera directa e indirecta.

1.4 Dirección

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador.

Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Subordina los intereses del grupo a los intereses de la empresa.

1.4.1 Integración

La integración del personal consiste en encontrar la persona correcta para ocupar el puesto correcto, atendiendo a las características del trabajo a desempeñar y las cualidades de la persona para cubrir a cabalidad la demanda de su labor.

Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Posterior a la contratación de la persona es necesario una inducción a la institución, la socialización y la demostración de sus funciones, así como la importancia que éstas representan para la organización, de esto depende la eficiencia que el trabajador pueda desarrollar en la realización de sus labores.

1.4.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un aspecto de vital importancia en el funcionamiento de las organizaciones, en empresas que ofrecen bienes tangibles como en instituciones que brindan servicios, porque las prácticas que se tomen afectan positiva o negativamente la calidad de los procesos, y por tanto la percepción de calidad de los productos o servicios finales.

Son supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona.

1.4.3 Motivación

La motivación es un proceso porque involucra un conjunto de pasos correlacionados para lograr la efectividad en el empleado; debe despertar la atención en el empleado, promover el cambio de actitud y conciliar los intereses de la organización con los de su recurso humano.

Motivar al personal es un elemento que permitirá la consecución y logro de los 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.

1.5 Matriz FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De estas cuatro variables, las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas: detalladamente cada variable se define de la manera siguiente:

a. Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

b. Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

c. Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

d. Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la administración, teniendo como objetivo convertir los datos del universo en información, procesada y lista para la toma de decisiones estratégicas con base en las variables objeto de análisis, llegando a formular 4 estrategias alternativas:

- **Estrategia DA**
Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas.
- **Estrategia DO**
Con esta estrategia se pretende la reducción al mínimo de las debilidades para poder lograr la optimización de las oportunidades.
- **Estrategia FA**
Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno, por tanto, la empresa podrá hacer uso de sus virtudes para reducir o vencer dicha variable externa.
- **Estrategia FO**
Estrategia en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA FISCALÍA DISTRITAL METROPOLITANA DEL MINISTERIO PÚBLICO, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, de la ciudad de Guatemala, mediante técnicas de investigación, cuyo principal objetivo es proporcionar datos precisos de la situación actual.

Además, se utilizó el análisis FODA para formular los cursos de acción idóneos al escenario que presenta la organización, de acuerdo a las fortalezas y oportunidades del mercado.

2.1 Metodología de la investigación

A continuación, se presenta el desarrollo de la investigación realizada, para lo cual se consideró los sujetos de investigación, tamaño de la muestra, proceso e instrumentos para la recopilación de la información.

2.1.1 Métodos

La investigación requirió una metodología que permitiera el logro de los objetivos, aplicando el método científico en sus tres fases:

- Indagadora por medio de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias (entrevistas, y encuestas) y secundarias (libros y textos).
- Demostrativa a través de los procesos de análisis, síntesis, abstracción, comparación, concordancia y diferencia de los elementos teóricos con los empíricos por técnicas de correlación; por medio de la investigación de campo.

- Expositiva, utilizando los procesos de conceptualización y generalización que será expuesta en el informe final.
- 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.

2.1.2 Técnicas de la investigación

El diseño de investigación es tipo descriptivo, pues su finalidad es exponer de forma real las percepciones de los clientes internos y externos, respecto a la atención que brinda la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público. Se llevó a cabo por medio de dos técnicas: encuesta y observación. La primera se aplicó al cliente interno, con el fin de obtener información de la cultura organizacional de la institución; y al ciudadano como cliente externo, con el objetivo de recabar datos acerca de la percepción del servicio y el cumplimiento de expectativas. La observación se llevó a cabo, mediante las guías estructuradas para el cliente interno y externo. (Véase anexo 1, 2 y 3)

En las técnicas utilizadas para recopilar información, se realizó entrevistas a los jefes de áreas de la fiscalía, para conocer las estrategias de servicio aplicadas actualmente, el establecimiento y puntualización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Se definió una serie de interrogantes que permitieron recolectar información directa de los clientes externos, así como al cliente interno; se desarrollaron boletas que incluyen preguntas abiertas y cerradas, con la finalidad de conocer aspectos de las diversas situaciones o deficiencias en relación a los servicios de la fiscalía.

La investigación bibliográfica constituyó una introducción para este trabajo, puesto que esta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, teorías, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que se investiga.

2.1.2.1 Muestreo

Para seleccionar los elementos de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico con la variable de selección aleatoria simple, en la cual cada elemento de la población tiene las mismas probabilidades de ser seleccionado.

a. Determinación del número de elementos de la muestra del cliente interno

Para calcular la muestra del cliente interno, se tomó como tamaño de la población la cantidad de personas que laboraban para la institución al 28 de febrero 2015, cuyo número ascendía a 125 colaboradores. De igual forma, el tamaño de la población del cliente externo fue definido a partir del número de ciudadanos atendidos en la Fiscalía Distrital Metropolitana de la ciudad de Guatemala del 23 de enero al 23 de febrero 2015, siendo un total de 5,000 ciudadanos. Según el sistema que maneja la Unidad de Atención Integral en el cual se registran todas las denuncias que se reciben diariamente, ordenadas por fecha, hora, denuncia y usuario que atiende ventanilla.

En ambos casos se desconoce la desviación estándar, por lo cual se incurre a la utilización de proporciones para solventar dicha situación. El nivel de confianza para definir el tamaño de la muestra es del 95% y el error máximo de estimación esperado es del 5%. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1
Determinación del número de elementos de la muestra

Cliente interno	Cliente externo
$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$	
$n = \frac{1.96^2 (0.5 * 0.5) * 125}{0.05^2 (125 - 1) + 1.96^2 * (0.5 * 0.5)}$	$n = \frac{1.96^2 (0.5 * 0.5) * 5,000}{0.05^2 (5,000 - 1) + 1.96^2 * (0.5 * 0.5)}$
n= 95	n= 357
Muestra = 95 colaboradores	Muestra = 357 ciudadanos

Fuente: elaboración propia, marzo 2015

2.1.3 Instrumentos de la investigación

A continuación, se presentan los instrumentos utilizados para conocer la situación actual de la institución.

a. Guía de entrevista a profundidad

Con el fin de obtener información general y específica de la institución, así como otros aspectos de interés para el estudio, se entrevistó a 5 jefes que ocupan un puesto administrativo en las áreas de atención al ciudadano, los cuales conocen el funcionamiento de la institución. Para recabar dicha información se utilizó una guía con preguntas abiertas. (Véase anexo 1)

b. Observación

Por medio de esta técnica se apreciaron y complementaron aspectos relevantes que se consideraron oportunos para la investigación.

c. Encuestas

Este instrumento fue útil para obtener información que servirá como fundamento para formular las propuestas que respondan a las necesidades de la institución.

Encuesta para colaboradores: Se les proporcionó una encuesta a 95 colaboradores, los cuales tienen contacto directo con los ciudadanos que se presentan en la Fiscalía. Las encuestas se realizaron al personal que atiende en las ventanillas de denuncias, con la finalidad de ampliar la información existente, mejorar su confiabilidad y establecer posibles áreas de mejoras dentro del proceso de servicio brindado. (Véase anexo 2)

Encuesta para ciudadanos: Se eligieron 357 personas que llegaron a presentar su denuncia a la Fiscalía Distrital Metropolitana, las cuales fueron encuestadas al salir de la institución, con el fin de obtener información necesaria, para la formulación de propuestas. (Véase anexo 3)

Todas las encuestas se llevaron a cabo en la Fiscalía Distrital Metropolitana, del 17 al 21 de agosto del año 2015, en un horario de 8:00 a 17:00 horas.

Encuesta para público en general: Se eligieron 150 personas del público en general, según muestreo no probabilístico por conveniencia, en el que se implica un juicio personal del investigador.

Las encuestas se realizaron con la finalidad de conocer la opinión y las expectativas que tienen las personas acerca de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Las encuestas se realizaron en línea, se llevaron a cabo del 19 al 23 de julio 2017. El enlace de la encuesta se envió a una base obtenida por el investigador de personas particulares a las cuales se les solicito reenviar el link a sus conocidos, hasta obtener las 150 encuestas. (Véase anexo 4)

2.2 Situación actual de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

A continuación, se presentan los antecedentes, estructura organizacional, filosofía institucional del Ministerio Público, lo que permite conocer a grandes rasgos el funcionamiento de dicha institución.

2.2.1 Antecedentes del Ministerio Público

En 1948 fue aprobada la Ley Orgánica del Ministerio Público, que lo regulaba como una institución auxiliar a los tribunales y de la administración pública. En la Constitución de la República del año 1965 se regularon las funciones del Ministerio Público dentro del título concerniente a la actividad del organismo ejecutivo.

En el año 1994 entró en vigencia un nuevo Código Procesal Penal de carácter acusatorio que en su artículo 107 establece que el Ministerio Público es un órgano auxiliar de la administración de justicia y tiene a su cargo el procedimiento preparatorio y la dirección de la Policía Nacional Civil en la investigación criminal.

El objetivo general de la creación de la institución consistió en crear y poner en funcionamiento una institución autónoma, moderna, eficiente y eficaz encargada de la administración pública, promover la persecución penal y dirigir la investigación de los delitos de acción pública; además de velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país.

El Ministerio Público está integrado por 22 fiscalías de distrito ubicadas en las cabeceras departamentales, 39 fiscalías municipales, 16 fiscalías de sección, las cuales, a su vez, poseen 29 agencias fiscales en ubicaciones estratégicas y unidades fiscales, en respuesta a la naturaleza de hechos delictivos que atienden.

a. Fiscalías Distritales

1. Fiscalía Distrital Metropolitana
2. Fiscalía Distrital de Sacatepéquez
3. Fiscalía Distrital de Chimaltenango
4. Fiscalía Distrital de Sololá
5. Fiscalía Distrital de Totonicapán
6. Fiscalía Distrital de Quetzaltenango
7. Fiscalía Distrital de San Marcos
8. Fiscalía Distrital de Retalhuleu
9. Fiscalía Distrital de Suchitepéquez
10. Fiscalía Distrital de Escuintla
11. Fiscalía Distrital de Santa Rosa
12. Fiscalía Distrital de Jutiapa
13. Fiscalía Distrital de Jalapa
14. Fiscalía Distrital de Chiquimula
15. Fiscalía Distrital de Zacapa
16. Fiscalía Distrital de El Progreso
17. Fiscalía Distrital de Baja Verapaz
18. Fiscalía Distrital de Quiché
19. Fiscalía Distrital de Huehuetenango
20. Fiscalía Distrital de Alta Verapaz
21. Fiscalía Distrital de Izabal
22. Fiscalía Distrital de Petén

b. Fiscalías Municipales

1. Fiscalía Municipal de Amatitlán
2. Fiscalía Municipal de Chinautla
3. Fiscalía Municipal de Mixco
4. Fiscalía Municipal de Palencia

5. Fiscalía Municipal de San Juan Sacatepéquez
6. Fiscalía Municipal de Coatepeque
7. Fiscalía Municipal de Guatemala
8. Fiscalía Municipal de Santa Catarina Pinula
9. Fiscalía Municipal de Villa Canales
10. Fiscalía Municipal de Villa Nueva
11. Fiscalía Municipal de Santiago Atitlán
12. Fiscalía Municipal de Ixchiguán
13. Fiscalía Municipal de Malacatán
14. Fiscalía Municipal de Tecún Úman
15. Fiscalía Municipal de San Juan Bautista
16. Fiscalía Municipal de Nueva Concepción
17. Fiscalía Municipal de Puerto de San José
18. Fiscalía Municipal de Santa Lucía Cotzumalguapa
19. Fiscalía Municipal de Tiquisate
20. Fiscalía Municipal de Casillas
21. Fiscalía Municipal de Taxisco
22. Fiscalía Municipal de Asunción Mita
23. Fiscalía Municipal de Moyuta
24. Fiscalía Municipal de Esquipulas
25. Fiscalía Municipal de Gualán
26. Fiscalía Municipal de Rabinal
27. Fiscalía Municipal de Ixcán
28. Fiscalía Municipal de Joyabaj
29. Fiscalía Municipal de Santa María Nebaj
30. Fiscalía Municipal de La Democracia
31. Fiscalía Municipal de Santa Eulalia
32. Fiscalía Municipal de Chisec
33. Fiscalía Municipal de Santa Catalina La Tinta
34. Fiscalía Municipal de Morales

35. Fiscalía Municipal de La Libertad
36. Fiscalía Municipal de Poptún
37. Fiscalía Municipal de Melchor de Mencos
38. Fiscalía Municipal de Agua Blanca
39. Fiscalía Municipal de Sayaxché

c. Fiscalías de Sección

1. Fiscalía de Delitos Contra la Propiedad Intelectual
2. Fiscalía de Asuntos Constitucionales, Amparos y Exhibición Personal
3. Fiscalía de Asuntos Internos
4. Fiscalía Contra la Corrupción
5. Fiscalía Contra el Crimen Organizado
6. Fiscalía Contra el Delito de Extorsión
7. Fiscalía Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos
8. Fiscalía de Delitos Contra el Ambiente
9. Fiscalía Contra la Trata de Personas
10. Fiscalía de Delitos Contra la Vida y la Integridad de la Persona
11. Fiscalía de Delitos Económicos
12. Fiscalía de Delitos de Narcoactividad Región Central
13. Fiscalía de Derechos Humanos
14. Fiscalía Especial Contra la Impunidad
15. Fiscalía de Menores o de la Niñez
16. Fiscalía de la Mujer

d. Agencias Fiscales

1. Agencia Fiscal sede Quetzaltenango
2. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Jutiapa
3. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Petén
4. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Quetzaltenango
5. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Quiché

6. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de San Marcos
7. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Sololá
8. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Alta Verapaz
9. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Chimaltenango
10. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Chiquimula
11. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Escuintla
12. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Huehuetenango
13. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Izabal
14. Agencia Fiscal en Fiscalía de Distrito de Jalapa
15. Agencia Fiscal en Fiscalía de Municipal de Mixco
16. Agencia Fiscal en Fiscalía de Municipal de Santa Catarina Pinula
17. Agencia Fiscal de Delitos Contra el Ambiente Alta Verapaz
18. Agencia Fiscal de Delitos Contra el Ambiente Petén
19. Agencia Fiscal de Delitos Contra el Ambiente Izabal
20. Agencia Fiscal Contra el Crimen Organizado San Marcos
21. Agencia Fiscal Contra el Crimen Organizado Quetzaltenango
22. Agencia Fiscal Contra el Crimen Organizado Jalapa
23. Agencia Fiscal de Sección Adjunta de Delitos de Narcoactividad
Región Nororiental sede Izabal
24. Agencia Fiscal de Sección Adjunta de Delitos de Narcoactividad
Región Suroccidental sede Quetzaltenango
25. Agencia Fiscal de Sección Adjunta de Delitos de Narcoactividad
Región Norte sede Petén
26. Agencia Fiscal de Sección Adjunta Región Nororiente sede San Benit
27. Agencia Fiscal de Ejecución
28. Agencia Fiscal Liquidadora
29. Agencia Fiscal de Delitos Contra el Patrimonio Cultural de la Nación

e. Unidades Fiscales

1. Unidad de Decisión Temprana

2. Unidad de Dirección de la Investigación
3. Unidad de Litigio
4. Unidad de Investigación de Casos Especiales
5. Unidad Fiscal de Delitos Contra los Derechos Humanos
6. Unidad Fiscal de Delitos Contra Activistas de Derechos Humanos, Operadores de Justicia y Periodistas
7. Unidad Fiscal de Casos Especiales del Conflicto Armado
8. Unidad Fiscal Especial de Delitos Contra Sindicalistas
9. Unidad Fiscal Contra Delitos de Discriminación
10. Unidad de Impugnaciones
11. Unidad de Extinción de Dominio
12. Unidad Contra la Venta de Personas y Adopciones Irregulares
13. Unidad Contra la Explotación Sexual
14. Unidad Contra la Explotación Laboral y Otras Modalidades de Trata de Personas
15. Unidad de Atención Integral
16. Unidad para la Atención de las Personas Migrantes Víctimas de Posibles Delitos

2.2.2 Antecedentes de la Fiscalía Distrital Metropolitana

Uno de los primeros intentos de organizar de una forma eficiente el Ministerio Público se dio en el año 2005, cuando se aprobó un plan de política de persecución penal, producto del cual se emitieron un conjunto de instrucciones generales orientadas a racionalizar y orientar el trabajo de los fiscales hacia los casos de mayor connotación social, al mismo tiempo que se pretendía aumentar los niveles de rendimiento institucional.

Con este fin se sentaron lineamientos en asuntos tales como: tratamiento de delitos sexuales, delitos contra la vida, peticiones de medidas de coerción, utilización de mecanismos simplificadores, formas de determinación del proceso,

manejo de escena del crimen y orientaciones para la dirección de la investigación, entre otras.

Aunque estos cambios impulsaron un nuevo enfoque de trabajo, lo cierto es que no se vieron plasmados en resultados concretos. Los niveles de criminalidad y violencia en Guatemala siguieron aumentando, en una tasa de 46,1 homicidios por cada 100,000 habitantes.

Las motivaciones de implementar un nuevo modelo de gestión y organización fueron la existencia de tasas de criminalidad acordes con el resto del país, así como la situación del sistema de justicia penal, con un funcionamiento oral bastante consolidado. Todo ello, sustentado a su vez en una comunidad jurídica y un Fiscal Distrital proclives a los procesos de cambios.

Se implementó un modelo fiscal que incorporaba diversos procesos de trabajo según el caso del cual se trate, lo cual permitió entre otros tantos aspectos, otorgar una respuesta diferenciada y adecuada a cada conflicto.

La Fiscalía Distrital Metropolitana fue reorganizada el 22 de junio de 2011, durante el mandato de Claudia Paz y Paz Bailey, con el fin de hacer más transparente las operaciones del Ministerio Público.

El esquema de la Fiscalía funciona sobre la base (cantidades de habitantes, tasa criminal, recursos humanos y económicos disponibles).

Cuando se realiza la reorganización de las fiscalías, se establece que la Fiscalía Distrital Metropolitana ubicada en la 15 avenida 15-16 zona 1 de la ciudad de Guatemala, cubrirá el ámbito geográfico de tres municipios, la ciudad de Guatemala que cuenta con 25 zonas, con una población total de 4, 703, 865 Fraijanes con 32, 889 habitantes y San Pedro Ayampuc 65,280 habitantes, según el censo realizado en el año 2015 por el Instituto Nacional de Estadística. Por la cantidad de pobladores esta fiscalía es la más grande y la que atiende más denuncias diarias.

Los servicios que ofrece la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público son:

- Modelo de atención integral
- Oficina de atención a la víctima
- Sede de colegio de abogados y notarios de Guatemala
- Juzgado de turno de femicidio y otras formas de violencia contra la mujer
- Instituto de la defensa pública penal
- Médico forense

2.2.3 Estructura organizacional del Ministerio Público

El Ministerio Público de Guatemala se encuentra organizado funcionalmente en cuatro áreas de trabajo: dirección, administración, investigación y fiscalía. Cabe puntualizar que las dos últimas conforman el objetivo del trabajo del Ministerio Público dedicado a la persecución criminal. (Véase figura 5)

a. Área de dirección: constituye la máxima autoridad del Ministerio Público y se encarga de velar por el buen funcionamiento de la institución, de ejercer la acción penal pública y las atribuciones que la ley otorga en todo el territorio nacional, por sí misma o por medio de los diversos órganos que la conforman.

b. Área de administración: está conformada por las dependencias que ejecutan funciones de asesoría, así como de apoyo administrativo, financiero y logístico, a las áreas de fiscalía y de investigaciones. Está integrada por secretarías, departamentos y secciones. Actualmente, funcionan las siguientes Secretarías: General, Privada, de Finanzas, de Coordinación Técnica y de Política Criminal.

c. Área de investigación: está constituida por la dirección de Investigaciones Criminalísticas, la cual apoya la labor investigativa de las fiscalías, a través de análisis y estudio de las pruebas y otros medios de convicción que coadyuven al esclarecimiento de hechos delictivos.

d. Área de fiscalía: son las encargadas de ejercer la persecución y la acción penal de los delitos que se comentan en el ámbito territorial que se les asigne, de conformidad con la organización del Ministerio Público. Integra a todas las fiscalías distritales, municipales, de sección y fiscalías especiales.

2.2.4 Estructura organizacional de la Fiscalía Distrital Metropolitana

La Fiscalía Distrital Metropolitana incorpora un enfoque de procesos y trabajo en equipo, la estructura se divide en 4 unidades. (Véase figura 6)

a. Unidad de atención integral

Esta unidad funciona en la Fiscalía Metropolitana y está encargada de la atención primaria al usuario, su función es recibir, orientar, filtrar, desestimar, archivar o distribuir donde corresponda las denuncias recibidas. Adicionalmente, realiza una valoración de riesgo o crisis de la víctima para su atención inmediata. Se integra con dos oficinas:

- **Oficina de Atención Permanente:** está a cargo del primer contacto con el público en general.
- **Oficina de atención a la Víctima:** es la encargada de orientar a las víctimas en los servicios que presta el Ministerio Público para su atención integral, y canalizar la asistencia médica, social y psicológica urgente que el caso amerite.

b. Unidad de Decisión Temprana

Esta es la unidad encargada de analizar los casos remitidos por la Oficina de Atención Permanente, con la finalidad de determinar la aplicación de una de las medidas alternas o procedimientos especiales establecidos en el Código Procesal Penal.

c. Unidad de Dirección de la Investigación

Es la encargada de dirigir la investigación y realizar las diligencias de investigación estratégica y operativa de los casos consignados con la finalidad de preparar el litigio.

d. Unidad de Litigación

La función de esta unidad, es coordinar con la Jefatura de la Fiscalía y de la Unidad de Dirección de la Investigación, sobre los actos conclusivos previos al debate, así como realizar la actividad jurídica y administrativa durante las fases del procedimiento intermedio y de debate, de conformidad al Código Procesal Penal.

2.2.5 Funciones generales

El artículo 2 de la Ley Orgánica del Ministerio Público, asigna a la institución las siguientes funciones, sin perjuicio de las que atribuyan a otras leyes:

- Investigar los delitos de acción pública y promover la persecución penal ante los tribunales.
- Ejercer la acción civil en los casos previstos por la ley.
- Dirigir a la policía y demás cuerpos de seguridad del Estado en la investigación de hechos delictivos.
- Preservar el estado de derecho y el respeto a los derechos humanos, efectuando las diligencias necesarias ante los tribunales de justicia.

Figura 5
Organigrama general del Ministerio Público

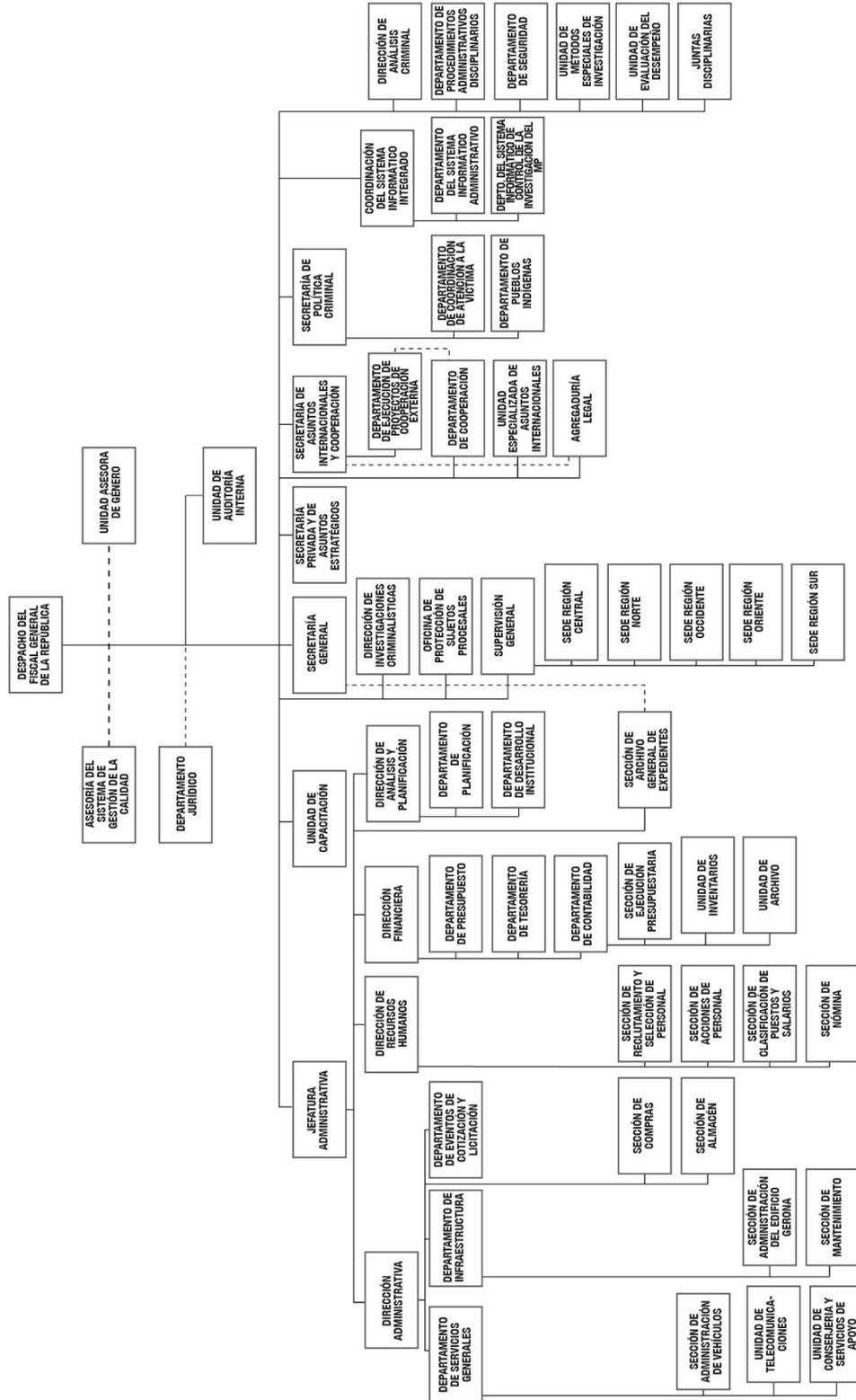
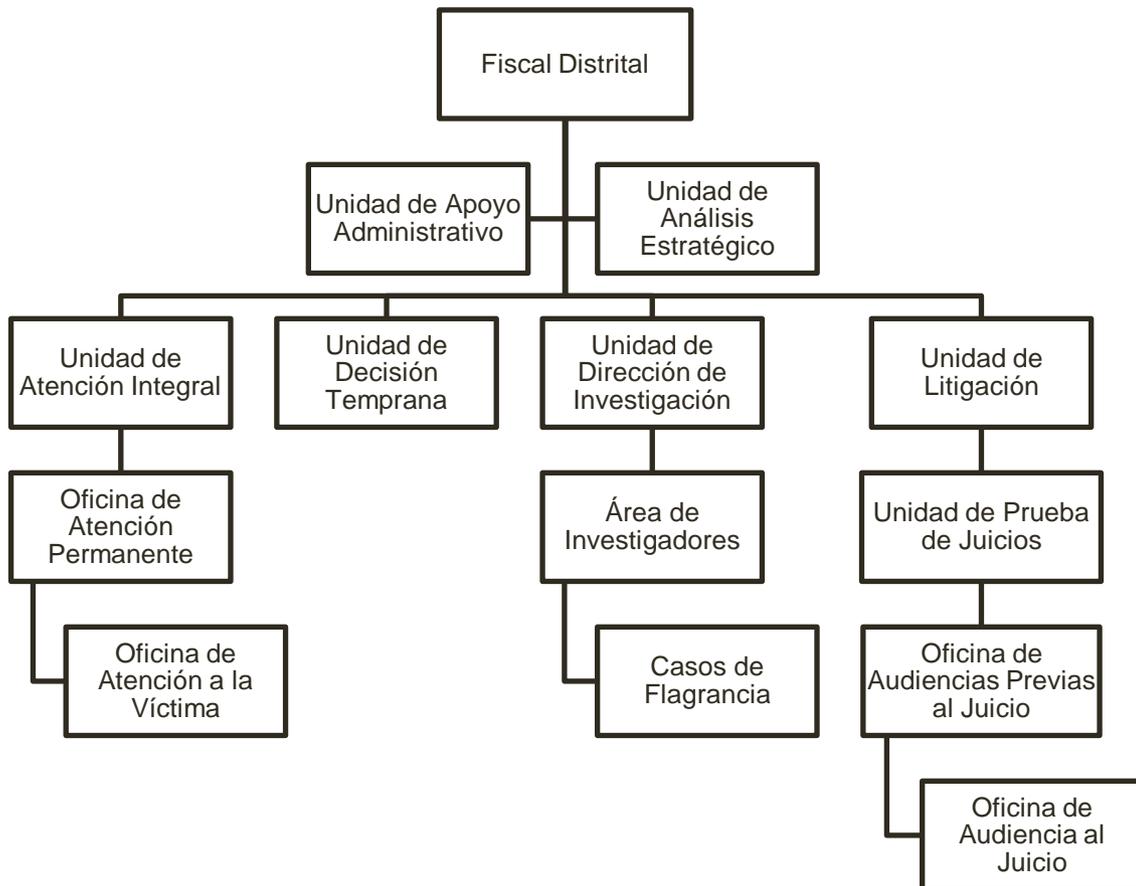


Figura 6
Organigrama general de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público



Acuerdos del Consejo del Ministerio Público Nos. 2-2007 del 01-03-2007

2.2.6 Filosofía institucional

Es una institución con funciones autónomas, promueve la persecución penal y dirige la investigación de los delitos de acción pública, además vela por el estricto cumplimiento de las leyes del país.

A continuación, se describen los elementos de la filosofía institucional tales como misión, visión, valores y objetivos, según el manual de organización del sector público.

a. Misión

“Promovemos la persecución penal, dirigimos la investigación de los delitos de acción pública, garantizamos los derechos de las víctimas y velamos por el estricto cumplimiento de las leyes del país”.

- Visión

“Ser una institución eficiente, eficaz, y transparente, que con apego al principio de legalidad, contribuya a la consolidación del Estado de Derecho”.

- Valores

Los trabajadores de la institución se rigen por los valores que en su cultura han recibido acerca de las buenas costumbres y de convivencia, para cumplir con la función primordial de la institución “Velar por el estricto cumplimiento de la ley” subyace como patrimonio ético de cada uno de los servidores en función de la atención a cada uno de los guatemaltecos, que en diferentes instancias acuden para un requerimiento legal.

- **Legalidad.** Asegurar la excelencia y la corrección de los procesos, y el fiel cumplimiento con los deberes y responsabilidades que se establecen en la Constitución Política de la República, en la Ley Orgánica y en las normas o reglamentos de la institución. Además, constituye un compromiso medular el garantizar un ambiente de trabajo donde impere el respeto, la solidaridad, y la unión de propósitos para que la institución pueda cumplir su misión.

- **Independencia de criterio.** En toda actuación o intervención del Ministerio Público, lo que comprende, sin que constituya una mención taxativa, la diversidad de procesos de administración, gerenciales, y el ejercicio de la acción penal; se exige aplicar criterios objetivos e imparciales. Cuando el criterio profesional pueda estar menoscabado por cualquier situación que impida tomar una decisión con la independencia de criterio que se espera, se exige notificar la situación al nivel jerárquico superior y la determinación de no intervenir por imperativos de las normas éticas en adelante expuestas.
- **Transparencia.** Las decisiones que se adoptan en todo el andamiaje de la institución están sujetas al escrutinio público. En consecuencia, se exige documentar los actos de la gestión pública, permitiendo la publicidad de los mismos, salvo las excepciones establecidas por la ley y por los tratados y convenciones internacionales suscritas y ratificadas por Guatemala y exponer, en la etapa que corresponda, ante el sistema de justicia y la sociedad, los criterios legales utilizados y las justificaciones que sustentaron las determinaciones o acciones.
- **Servicio.** En las acciones administrativas, y en todas las etapas que integran el ejercicio de la acción penal, hay que observar estrictamente los plazos que se establecen en la Ley correspondiente o mediante las instrucciones impartidas por el nivel jerárquico superior, a fin de que la sociedad tenga un excelente servicio de la institución y la pronta acción del sistema de justicia.
- **Confianza.** Exige estar consciente de que cada actuación hay que asegurar la confianza en lo que se hace y los resultados esperados, y con el compromiso de garantizarle a la sociedad que se cumple con la ley.

- **Neutralidad y objetividad.** Se refiere a un criterio profesional guiado fielmente por el compromiso de aplicar la ley a los hechos bajo investigación garantizándole a las partes involucradas los derechos procesales y sustantivos que se les reconoce por la Constitución Política de la República y las demás leyes tratados y convenciones internacionales suscritas y ratificadas por Guatemala, sin que las actuaciones oficiales del funcionario o empleado de la institución estén influenciados o motivados por cualquier propósito que afecte la objetividad del resultado previsto.
- **Competencia profesional.** Las funciones públicas y actividades profesionales tienen que ejecutarse con pericia y excelencia; lo que exige el compromiso de exponerse al estudio continuo, a la práctica y a la participación en capacitaciones diseñadas por la institución.
- **Lealtad.** Desempeñar un cargo público en el Ministerio Público conlleva absoluta lealtad de misión y visión de la institución. En toda intervención o actuación procede anteponer el interés social o colectivo o cualquier interés personal o privado, sea éste de naturaleza económica, o de relación con terceros o de cualquier otra índole.
- **Honestidad.** Todo laborante del Ministerio Público está obligado actuar, tanto en sus funciones públicas como en su vida privada de manera escrupulosa, evitando actuaciones que pudieran dar lugar a la impresión de que sus relaciones sociales, de negocios, familiares o amistad influyen o han influido en alguna forma en el resultado de sus actuaciones oficiales.
- **Integridad.** En el contexto del ejercicio de las funciones públicas, incluye, entre otros actos, el compromiso de no colocarse bajo ninguna circunstancia que pueda influir en la toma de decisiones y el desempeño de las obligaciones.

- **Responsabilidad.** Observar los estándares que establece la ley y las normas de la institución; y desplegar todo el esfuerzo necesario para ejercer con excelencia las funciones encomendadas.

b. Objetivos

- Promover la persecución penal.
- Dirigir la investigación de los delitos de acción pública.
- Velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país.

2.2.7 Análisis del macroentorno

Los factores que moldean las oportunidades o que generan peligros para la institución y que influyen en la manera de operar de la misma son: entorno demográfico, económico, político y tecnológico.

a. Entorno demográfico

La población guatemalteca se ha incrementado año con año. Según el Instituto Nacional de Estadística – INE-, en el 2015 la población asciende a 16, 176,133 habitantes, sin mencionar las cifras en aumento de cientos de guatemaltecos deportados de los Estados Unidos de América, que incrementa a su vez los índices de violencia e inseguridad en el país.

Según las estadísticas en el 2015, la tasa de muertes por 100,000 mil habitantes es de 33.84, lo cual refiere un incremento del 2.64 respecto del 2014, cuando se estimó en 31.2. En promedio, en el 2014 ocurrieron 16.22 muertes violentas a diario, mientras que en el 2015 fueron 15.7. En promedio, en el 2014 ocurrieron 16.22 muertes violentas a diario, mientras que en el 2015 fueron 15.7.

Es importante para la institución conocer el entorno demográfico del país, debido a la situación de extrema pobreza en la que se encuentran grandes grupos

sociales, sometidos a grandes niveles de exclusión y la posibilidad de insertarse en la sociedad es a través de trabajos muy poco cualificados y renumerados.

Durante los últimos años el fenómeno de la violencia en el país ha venido en un constante incremento a partir del año 2003 hasta la fecha, tiene raíces muy variadas, desde el crimen organizado con sus distintas ramificaciones en el narcotráfico y la mafia, hasta la delincuencia juvenil.

Por el incremento del índice de violencia en el país, el Ministerio Público ha creado fiscalías departamentales y municipales para atender las denuncias de todos los ciudadanos y estos no tengan que trasladarse tan lejos de su casa, para solicitar ayuda. Sin embargo, al no contar con fiscalías en los 335 municipios es una limitante para brindar una atención eficiente y eficaz en la persecución penal, en los casos que demanda la población de los municipios que no cuenta con la presencia física permanente.

b. Entorno económico

Guatemala es la economía más grande de Centroamérica, pero se ubica entre los países con mayores niveles de desigualdad en la región latinoamericana, con altos índices de pobreza, particularmente en las zonas rurales y en poblaciones indígenas.

La violencia disminuye la actividad económica aumentando los costos directos en cuanto a seguridad que las empresas y los individuos deben incurrir para trabajar. En un ambiente inseguro los negocios y los hogares se ven necesitados de contratar empresas privadas de seguridad, instalar alarmas y utilizar otros medios de prevención situacional como candados, perros y protección física.

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas, se detecta un incremento del 5% al 8% como tasa mínima en los gastos que personas individuales y empresas invierten en el campo de la seguridad privada.

Según el informe estadístico de la violencia en Guatemala, los recursos del presupuesto nacional son desviados desde la inversión social o productiva hacia el financiamiento de las instituciones encargadas de seguridad pública que se ven sobrecargadas en las exigencias que el contexto les impone. También se ve afectada la salud pública ya que los recursos que podrían destinarse a programas de salud preventiva o a mejorar la calidad de la atención brindada a los enfermos deben ser reorientados hacia la atención urgente de víctimas de heridas por arma de fuego u otras lesiones producidas por la violencia.

El país sufre una desviación de la inversión directa internacional y una pérdida de ingresos por turismo cuando cierta proporción de los inversionistas y vacacionistas extranjeros prefieren invertir o viajar a un destino con mayores niveles de seguridad.

La violencia produce pérdidas de la población económicamente activa. Este tiene costo económico equivalente al valor presente de los salarios e ingresos promedio que una víctima de homicidio dejará de percibir y generar para la economía.

Un desafío cada vez más importante para el país es mejorar los índices de seguridad ciudadana: de acuerdo con el reporte Crimen y Violencia en Centroamérica: un desafío para el desarrollo, del Banco Mundial, el crimen y la violencia conllevan costos económicos abrumadores para Guatemala. El costo económico de la violencia en Guatemala es del 7.3% del Producto Interno Bruto. Son bastantes los recursos que se pierden cada año por causa de la violencia. Esta riqueza perdida pudiera utilizarse para dinamizar la economía e invertir en la generación de mayor desarrollo social.

c. Entorno político

Guatemala tiene un sistema de gobierno republicano, democrático y representativo. El presidente y vicepresidente, denominados en las candidaturas

como binomio, son electos directamente por medio del voto universal y están limitados a un período improrrogable de cuatro años.

Cada período presidencial enfrenta desafíos en cuanto a fomentar el crecimiento económico del país, atender las desigualdades sociales y asegurar recursos para financiar el gasto público en educación, salud, seguridad e infraestructura, entre otros. Por tanto, en cada período presidencial se formulan planes de trabajo y estrategias para hacer frente a los retos del país, donde existen cambios constantes en la dinámica de la actuación de cada ministerio o institución gubernamental de acuerdo a la estrategia de gobierno.

Existe efectiva interrelación de colaboración de las diversas instituciones nacionales e internacionales vinculadas al tema de justicia, como el Ministerio de Gobernación, Policía Nacional Civil, Organismo Judicial, Instituto de la Defensa Pública Penal e Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala, Banco Interamericano de Desarrollo, Unión Europea y Organización de las Naciones Unidas.

La ineficiencia del sistema de justicia, que es arbitrario, está manipulada por decisiones políticas del gobierno, el cual cambia cada cuatro años, por lo que el Ministerio Público puede enfrentar cambios en la Ley Orgánica que conlleva a que se adapte a la nueva política, también existen cambios de autoridad y reorganización interna, que implican una nueva filosofía, planificación, estrategias y acciones.

d. Entorno legal

Los instrumentos jurídicos que determinan la actuación del Ministerio Público son los siguientes:

- Constitución Política de la República de Guatemala (Artículo 251).
- Ley Orgánica del Ministerio Público, Decreto No. 40-94 del Congreso de la República.

- Código Procesal Penal, Decreto 51-92 y sus reformas del Congreso de la República.
- Código Penal, Decreto 17-73, del Congreso de la República.
- Reglamentos internos e instrucciones generales del Ministerio Público.

e. Entorno tecnológico

El constante cambio en la tecnología, ha producido efectos significativos en la forma de vida, el trabajo y como enfrentan los avances las personas. La tecnología, también afecta los procesos tradicionales de enseñar, aprender, comprar o consumir un servicio, es decir, están modificando profundamente conductas individuales y roles sociales.

La tecnología de información y comunicación desarrolladas, pueden ser utilizadas en el proceso de investigación criminal. Los ciudadanos quieren sentir que el Gobierno responde a sus necesidades y que es capaz de garantizar su seguridad. El uso de internet ofrece más formas de potenciar los servicios públicos que la institución ofrece y conseguir una mayor satisfacción de los ciudadanos.

2.2.8 Análisis del microentorno

A continuación, se presenta información que fue brindada por autoridades del Ministerio Público, lo que permitirá conocer a grandes rasgos el funcionamiento de la institución.

2.2.8.1 Ministerio Público

Es una institución con funciones autónomas, promueve la persecución penal y dirige la investigación de los delitos de acción pública, además vela por el estricto cumplimiento de las leyes del país.

El Ministerio Público perseguirá la realización de la justicia y actuará con objetividad, imparcialidad y con el apego al principio de legalidad, en los términos que la ley establece.

El Ministerio Público está integrado por fiscalías distritales, municipales, fiscalías de sección, agencias fiscales y unidades fiscales. La clasificación de fiscalías se seleccionó por el nivel de ingreso, características diferenciadas desde el punto de vista de la importancia lingüística o de la complejidad territorial.

Según lo estipula el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio Público, todas las dependencias tienen a su cargo el ejercicio de la persecución y la acción penal pública, así como la privada cuando proceda de conformidad con la ley en el área geográfica que les corresponda. Deben conocer y perseguir penalmente todos los hechos delictivos cometidos en su jurisdicción.

2.2.8.2 Proveedores

Toda institución pública o privada necesita a distintas personas individuales o empresas que le proporcionen insumos y/o servicios que necesita para operar. El Ministerio Público tiene que comprar diferentes insumos como: mobiliario y equipo, equipo de computación, útiles y enseres, combustibles, materiales de construcción y todos los demás suministros que requiera, así como los servicios básicos que demanda tales como: imprenta, telefonía, energía eléctrica, entre otros servicios que necesite, para ello debe de regirse por la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto No. 57-92 y su reglamento: Acuerdo Gubernativo 1056-92, que regula las compras, ventas y contrataciones de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado.

2.2.8.3 Clientes

Los usuarios del Ministerio Público, son los habitantes del país, que en cualquier momento requieren de los servicios que presta la institución.

2.2.8.4 Competidores

El Ministerio Público por ser una institución pública y que posee operaciones institucionalmente ya establecidas, no posee competencia directa ni indirecta.

2.2.8.5 Estrategias que ha creado el Ministerio Público enfocadas a la atención del cliente

El éxito de la gestión pública depende en gran parte de la comunicación, relación y servicio que se brinde a los ciudadanos, usuarios y a la población en general, por tanto, conscientes de esta situación la institución definió objetivos estratégicos que persiguen la mejora del servicio y que a su vez influyan en el nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones. Según investigación y entrevistas realizadas a los colaboradores de la Fiscalía, la institución posee objetivos de desempeño orientados a la facilitación y simplificación del cumplimiento de las obligaciones, entre los que se incluye:

Ampliar la cobertura del Ministerio Público: Contempla la creación de fiscalías en municipios seleccionados del interior de la República, a fin de mejorar su competencia y ampliar la presencia física institucional. Las fiscalías serán dotadas con personal, mobiliario y equipo adecuado, con estructuras que respondan al fortalecimiento de la Unidad de Impugnaciones.

El Ministerio Público considera necesario que exista una fiscalía en cada municipio para ser más accesibles a los ciudadanos y que estos no deban recorrer largas distancias para realizar sus denuncias.

Reestructurar fiscalías distritales, municipales y de sección: Consiste en el fortalecimiento de fiscalías, consideradas de orden prioritario, a las cuales se les dotará con personal, con base en modelo de gestión, mobiliario, equipo, vehículos y capacitación para elevar la efectividad del trabajo.

Facilitar el acceso de los servicios a la víctima, mejorando los canales de información, atención y comunicación: Contempla mecanismos de monitoreo y evaluación de la atención a las víctimas y testigos, desarrollo de un servicio de atención integral, apoyo legal victimológico y estrategias de información y divulgación de los derechos de las víctimas, fortalecimiento a fiscalías con personal con pertinencia cultural, para delitos menos graves y contratación de intérpretes.

Mejorar los mecanismos y herramientas de evaluación de riesgo, para otorgar medidas de protección a las víctimas: Consiste en fortalecer la Oficina de Protección, remodelación de oficinas, y adquisición de mobiliario y equipo para mejorar el servicio que se presta.

Mejorar la gestión de Recursos Humanos: Incluye desarrollar las etapas para reclutar, seleccionar, y contratar personal, mantener actualizado el banco de datos, coordinar atención en salud preventiva y curativa, implementar el Comité de Central de Seguridad Salud Ocupacional, elaboración de registros y acuerdos sobre variaciones de puestos, atención médica del personal, sistematizar la inducción, actualización y especialización, de las áreas estratégicas del Ministerio Público.

Institucionalizar la evaluación del desempeño: Incluye acciones para medición del desempeño de las diferentes dependencias que conforman las fiscalías distritales, municipales y de sección del Ministerio Público. Iniciar acciones para implementar el sistema de evaluación del desempeño en las dependencias de carácter administrativo y de investigaciones, incluye acciones de la dependencia encargada de capacitación.

Implementar sistemas de formación, capacitación y especialización idóneas: Comprender el desarrollo de los programas de socialización institucional, subprograma: inducción a la institución y al puesto, actualización continua, especialización del personal de fiscalía. Fortalecimiento de la Unidad de

Capacitación con mobiliario y equipo de cómputo, adecuado a los requerimientos de la enseñanza-aprendizaje.

Mejorar los mecanismos de comunicación con la población: Consiste en la atención al público en centros de información, monitoreo de noticias relacionadas al Ministerio Público, organización de eventos oficiales y apoyo con documentación fotográfica, para ello se fortalecerá al departamento de Información.

2.2.8.6 Actual oferta de servicios del Ministerio Público

El Ministerio Público, con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las obligaciones, pone a disposición de la población en general especialmente de los ciudadanos que habitan en la ciudad de Guatemala, la Fiscalía Distrital Metropolitana, la cual se encuentra ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala; tiene por misión la prestación de servicios, información, y asistencia a los ciudadanos, materializándose en un amplio conjunto de actividades, siendo las siguientes:

- Recibe, clasifica, registra y analiza todas las denuncias que se hacen
- Asesoría jurídica
- Protección de sujetos procesales y testigos que sean parte de los procesos que investiga la Fiscalía
- Facilita el acceso a los servicios de asistencia psicológica, médica, social y legal a través de la red de derivación
- Investiga y persigue todos los delitos

2.2.8.7 Procedimientos de calidad aplicados por la institución

El compromiso gubernamental de incorporar en la actividad de la gestión pública los conceptos y prácticas de la cultura de calidad total, está orientado a consolidar un gobierno inteligente, que se enfoque en la satisfacción de las

necesidades y expectativas de la sociedad. Para elevar su productividad y eficiencia, se ha sustentado en la aplicación de lo siguiente:

a. El Ministerio Público, para lograr el cumplimiento de la persecución penal y la investigación del delito, cuenta con procesos administrativos oportunos que le proveen de bienes y servicios adecuados; así como del recurso humano idóneo, considerado la pertinencia cultural y la inclusión de género. Comprometidos a cumplir con los requisitos legales, de la institución, del Sistema de Gestión de la Calidad, a mejorar continuamente para lograr las metas definidas y la satisfacción del personal de la institución.

b. Objetivos de calidad:

- Mejorar el tiempo de contratación del personal con respecto al tiempo promedio
- Satisfacer al cliente interno
- Cumplimiento del Plan Anual de Compras
- Mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad
- Obtener la certificación de los procesos administrativos
- Cumplimiento de los tiempos de pago al momento de la recepción del expediente

c. Como alcance del sistema de gestión de calidad a implementar en el área administrativa del Ministerio Público, lo siguiente:

- Selección y contratación de personal
- Adquisición de bienes y servicios
- Gestión de pago

d. Mapa de interacción de procesos del sistema de gestión de calidad.

2.3 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno

En este apartado se muestran los resultados de la situación actual del cliente interno en cuanto al clima organizacional, obtenidos a través del diagnóstico realizado a la unidad de análisis, mediante técnicas de investigación y muestreo. El objetivo es proporcionar datos precisos de la situación actual de la organización, teniendo como orientación principal el servicio al cliente.

2.3.1 Entrevista a encargados de área de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

Por medio de las entrevistas a los encargados de área de la institución objeto de estudio se obtuvo la siguiente información respecto a los servicios que ofrecen y la forma en que brindan el servicio.

2.3.1.1 Filosofía institucional

El Ministerio Público posee una filosofía institucional en la cual se establece la misión, visión, objetivo y valores que identifiquen al personal con la institución. A los encargados entrevistados se les pidió que describieran los mismos, solo uno de ellos lo hizo, los otros indicaron que si lo han leído, sin embargo, no lo saben de memoria.

2.3.1.2 Servicio

Actualmente el Ministerio Público utiliza como publicidad las noticias que aparecen en los medios de comunicación del país, para informar a los ciudadanos los servicios que se ofrecen y el trabajo que realizan.

La institución posee una página web en la cual se encuentra información general del Ministerio Público y cuenta con un perfil en las redes sociales. No actualizan las redes sociales semanalmente, lo realizan eventualmente. Sin embargo, tienen personal que se encarga del manejo de las redes sociales y la página del Ministerio Público. (Véase figura 7, 8 y 9)



Figura 7. Vista de la página web actual del Ministerio Público



Figura 8. Vista de la página de Facebook actual del Ministerio Público



Figura 9. Vista de la página de Twitter actual del Ministerio Público

Están comprometidos en brindar un servicio con efectividad, atender las necesidades de los ciudadanos que acuden a realizar su denuncia. Consideran que no pueden llenar las expectativas del cliente externo ya que requieren resultados inmediatos, lo cual no es posible por los procesos que realizan que puede llevar unas horas, días, semanas incluso meses para obtener una solución.

Las autoridades están conscientes, que durante la prestación del servicio ocurren fallos; aunque, es difícil detectar en donde se encuentran estos; ya que, la mayoría de ciudadanos no lo expresan. El servicio no es calificado para determinar cuáles son los inconvenientes y poder tomar las acciones correctivas pertinentes. Aunado a esto, expresan que los colaboradores no cuentan con la capacitación suficiente para responder con rapidez a los problemas ocasionados en la prestación de servicio.

Una de las ventajas que tiene el Ministerio Público es que cuenta con el apoyo de organizaciones internacionales, las cuales les proveen materiales, equipos, y si

necesitan capacitaciones se las puedan financiar, para que puedan mejorar y brindar un buen servicio.

Por la labor que han realizado y los avances que tienen en las investigaciones, el presupuesto asignado para el 2017 aumentó 3%, esto con el fin que puedan continuar con el trabajo que están realizando y obtener mejores resultados.

2.3.1.3 Procedimiento de atención al cliente

La Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público no cuenta con una guía establecida para la calidad del servicio al cliente que muestre los lineamientos específicos para atender a los usuarios. Se han realizado algunas mejoras para atender de una manera eficiente. Consideran que los procesos no son tan ágiles, sin embargo, realizan su trabajo de la mejor manera posible.

No todos los colaboradores han recibido capacitaciones de los servicios que ofrece o de temas de legislación del Ministerio Público, algunos ya cuentan con estos conocimientos. La institución tiene como prioridad capacitar a los fiscales y auxiliares, no al personal administrativo.

Las autoridades manifestaron que no se cuenta con los medios apropiados para que el personal aporte sus ideas y sugerencias, lo cual no permite conocer las opiniones para mejorar el servicio al cliente.

Respecto a la comunicación interna, indican que es regular, por ser una institución tan grande, es difícil conocer la opinión de los colaboradores para mejorar.

2.3.1.4 Clima organizacional

El Ministerio Público para evaluar el clima organizacional se basa en la percepción en conjunto de cada uno de sus colaboradores en su comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y que inciden directamente en la productividad.

Según la percepción los jefes de áreas manifestaron que siempre hay diferencias laborales entre los compañeros y falta de colaboración, esto se debe a que no les reconocen su esfuerzo en la realización de sus funciones.

En general todos tienen una buena percepción de la institución, el ambiente de trabajo es agradable, hay buena armonía y les gusta lo que hacen. Lo que consideran que podría mejorarse es el reconocimiento y motivación a los colaboradores, para que el clima organizacional sea mejor.

2.3.1.5 Espacio físico

Se han realizado varias modificaciones estructurales al edificio, con lo cual se busca que la atención al ciudadano mejore. Se ha ampliado las áreas de trabajo para que los empleados tengan un mejor ambiente laboral y se sientan cómodos al realizar sus actividades en la institución.

2.3.2 Perfil del encuestado cliente interno

Se consideró como sujeto de investigación para el análisis de la situación actual del cliente interno, los colaboradores que se encuentran asignados para realizar sus labores en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, directamente en la atención al ciudadano.

Para el diagnóstico del cliente interno, se consideró una muestra de 95 colaboradores. Las características de los clientes internos encuestados se presentan en el siguiente cuadro. (Véase cuadro 2)

Cuadro 2
Perfil del cliente interno encuestado

Característica	Descripción	Porcentaje	
Sexo	Femenino	44%	42
	Masculino	56%	53
Estado civil	Soltero	47%	45
	Casado	47%	45
	Divorciado	4%	3
	Viudo	2%	2
Rango de edad	Menos de 20 años	30%	28
	De 21 a 30 años	38%	36
	De 31 a 40 años	22%	21
	De 41 a 50 años	8%	8
	De 51 a más años	2%	2
Nivel educativo	Primaria	2%	2
	Secundaria	0%	0
	Diversificado	23%	22
	Universidad	72%	68
	Maestría	3%	3
Tiempo de laborar para la institución	Menos de 1 año	12%	11
	De 1 a 2 años	18%	17
	De 3 a 5 años	29%	28
	De 5 a 10 años	27%	26
	Más de 10 años	14%	13

Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

El personal involucrado en el servicio se encuentra integrado un 56% por hombres y 44% de mujeres. Más del 68% del personal se encuentra por debajo

de los 30 años, y solamente el 10% supera los 41 años. El 75% de los colaboradores, posee estudios universitarios.

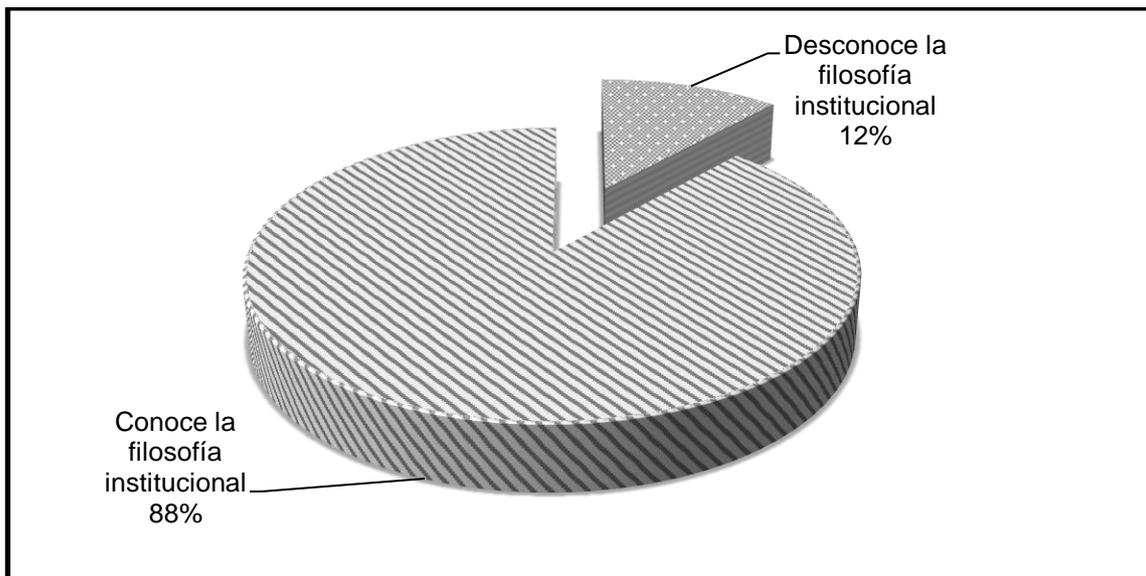
La antigüedad laboral, va de 1 año a más de 10 años, el 29% posee una antigüedad de 3 a 5 años, 27% supera los cinco años laborales, el 18% se encuentra entre 1 a 2 años, únicamente el 12% no cumple el año laboral.

2.3.3 Filosofía institucional

La misión, visión, valores, políticas de calidad, objetivos establecidos y el plan estratégico de la organización se concentran en crear las condiciones para la maximización de la persecución penal, investigar los delitos de acción pública, cumplir las leyes, de forma eficaz y eficiente, con el fin de que estas creen valor para los ciudadanos. Por tanto, la divulgación de dichos elementos debe ser prioridad para la institución. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1

Conocimiento de filosofía institucional, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Se preguntó a los empleados si conocen la misión, visión, valores, políticas de calidad y objetivos del Ministerio Público, el 88% indicó que sí conocen la existencia de dichos elementos dentro de la institución. Sin embargo, cuando se les solicitó que describieran cada uno de los elementos no lo hicieron. El 12% indicó que desconoce la filosofía institucional.

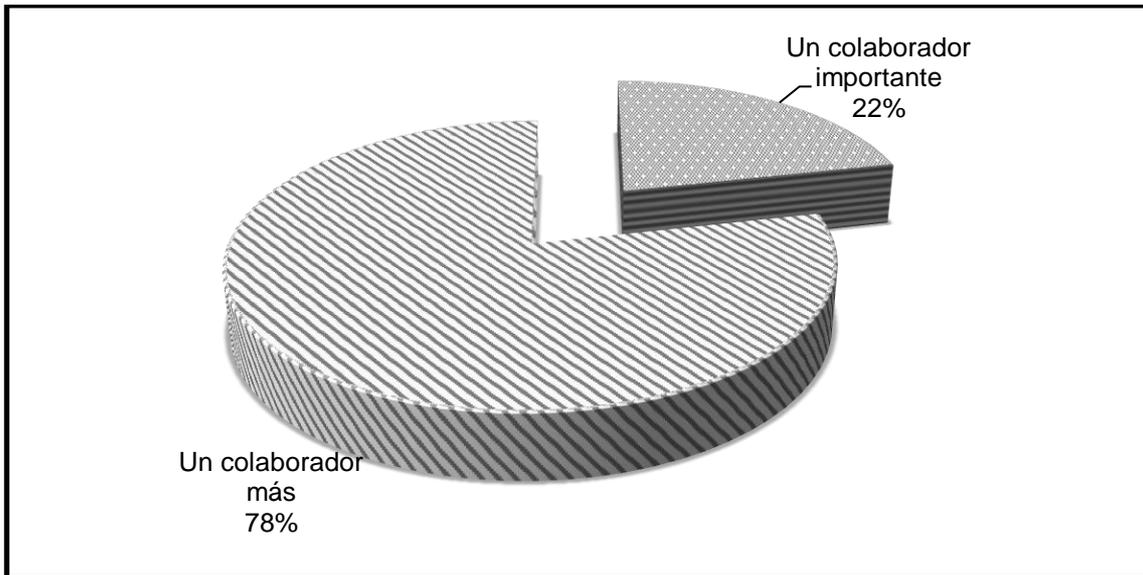
Se le preguntó al jefe del departamento de reclutamiento y selección, e indicó que todo colaborador que ingresa a la institución, recibe una inducción en la cual les dan a conocer la filosofía institucional; la misión, visión y valores. Además, la filosofía institucional se encuentra impresa y colocada en los pasillos, dentro de las instalaciones, a los cuales el personal tiene acceso. Las personas que respondieron negativamente, poseían menos de un año de antigüedad laboral en la organización.

2.3.4 Identificación del recurso humano con la institución

Parte medular de la calidad en el servicio es la integración del recurso humano y su identificación con la institución. Según se constató, el 78% del personal se considera un empleado más dentro de la organización. El colaborador siente que su trabajo, su contribución no es importante para alcanzar los objetivos y misión institucional. El 22% respondió que se auto percibe como un colaborador importante, que está involucrado con la institución en todo su accionar y desarrollo. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2

Autopercepción dentro de la institución, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

El personal indicó, que el Ministerio Público, enfrenta desafíos que involucran a otras instituciones y a toda la población, enfocándose en lo externo, por lo cual, no se le da la importancia que merece al colaborador.

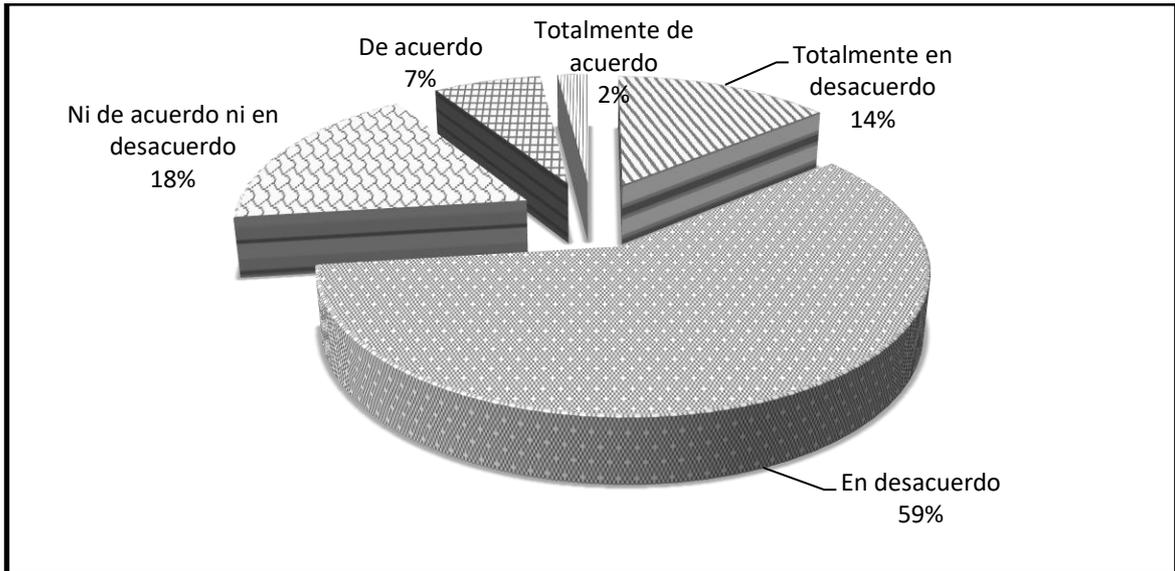
2.3.5 Motivación del personal

El análisis realizado respecto a la identificación del recurso humano con la organización, muestra que existen varios factores desmotivadores dentro de la misma, entre los cuales se mencionan:

a. Oportunidades de crecimiento y desarrollo: el 59% del personal manifestó que en la organización es difícil ascender, solo el 2% está totalmente de acuerdo que existe la oportunidad de crecimiento. El desarrollo básicamente es horizontal, al ser trasladado de puesto, siempre en el mismo nivel operativo. (Véase gráfica 3)

Gráfica 3

Existe oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de la institución, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

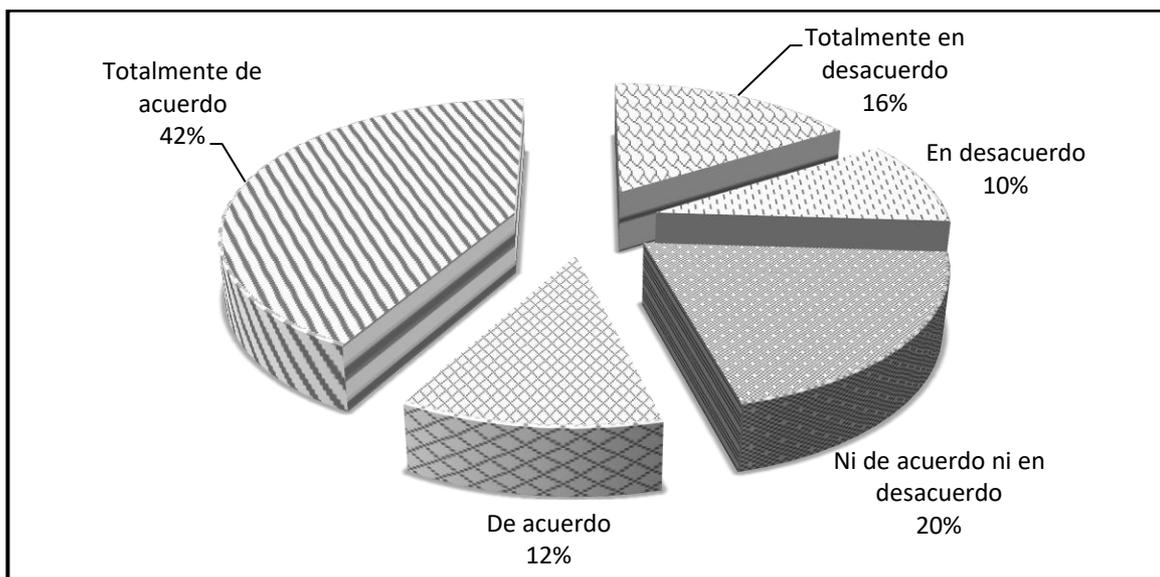
Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Dentro de la institución existe una política de formación del recurso humano y gestión del conocimiento, donde se estipulan diversos aspectos a tomar en consideración para el desarrollo laboral del trabajador. Según opinión de los encuestados, no solo desconocen la existencia de dicho documento sino también tienen una opinión negativa dada la experiencia y situación en la que laboran actualmente. Los colaboradores indicaron, que las oportunidades de crecimiento son escasas, muchos de los que trabajan en la institución, llevan años, desempeñando el mismo puesto, en el cual, no logran desarrollarse. Varios colaboradores, han obtenido información de las plazas vacantes disponibles dentro de la organización, por referencias de algún trabajador, y no por el departamento de recursos humanos, quien es el encargado de publicar dichas plazas vacantes.

b. Duplicidad de mando: aunque es un problema estructural, también se convierte en un factor que afecta en la motivación del personal, al crear confusión y dilema en cuestión de qué instrucciones acatar o cuáles darle prioridad. Según encuestas realizadas el 42% del recurso humano manifestó que reciben órdenes de más de una persona, y solamente el 16% recibe instrucciones de su jefe inmediato. (Véase gráfica 4)

Gráfica 4

Reciben órdenes de más de una persona, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

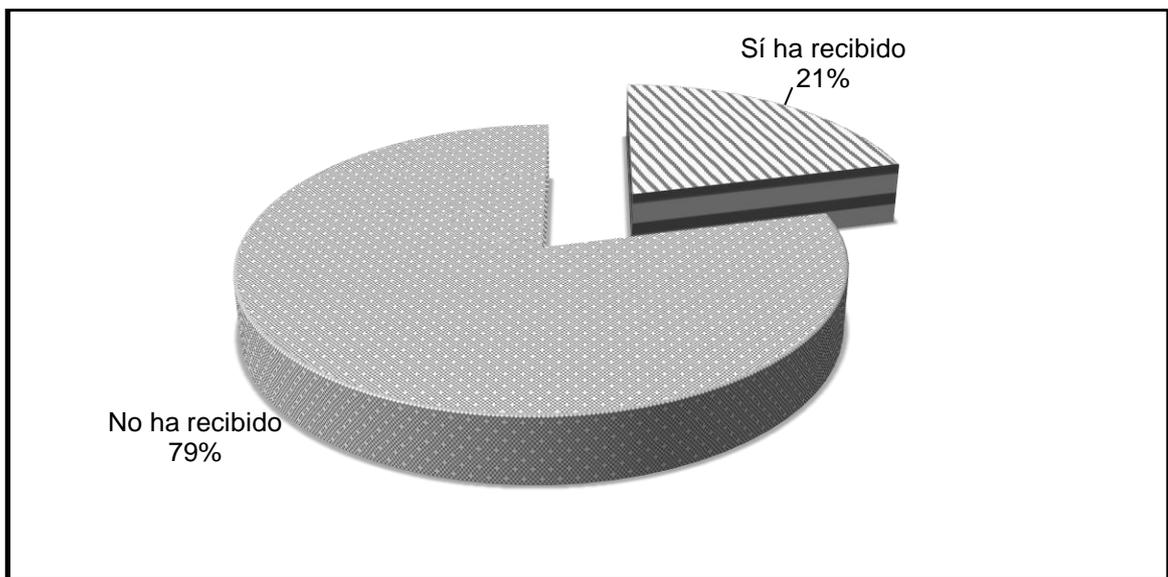
Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Los colaboradores indicaron que en ocasiones, las órdenes se las dan 3 o más personas. Esto refleja que la mayoría de los colaboradores no reciben instrucciones solo de su jefe inmediato sino también de otras autoridades quienes requieren que realicen alguna actividad que no está dentro de sus funciones. Por lo tanto no se está respetando la jerarquía de mandos lo que provoca que el colaborador no tenga claro de quien debe acatar las órdenes cuando hay dos decisiones al mismo tiempo.

c. Capacitación: la institución ha dedicado recursos en la capacitación del personal para la utilización de los sistemas y herramientas de trabajo, respecto a esto, se determinó que el 79% del personal encuestado, respondió que no recibió capacitación al momento de ingresar a la institución, solamente se les indicó las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo. El 21% indicó que sí recibió capacitación del sistema y las herramientas que deben utilizar en su puesto de trabajo, de los procedimientos generales, por la naturaleza del puesto, debido a que se requería capacitar a estas personas sobre las funciones que debían desempeñar en su área de trabajo. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5

Ha recibido capacitación en la institución, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

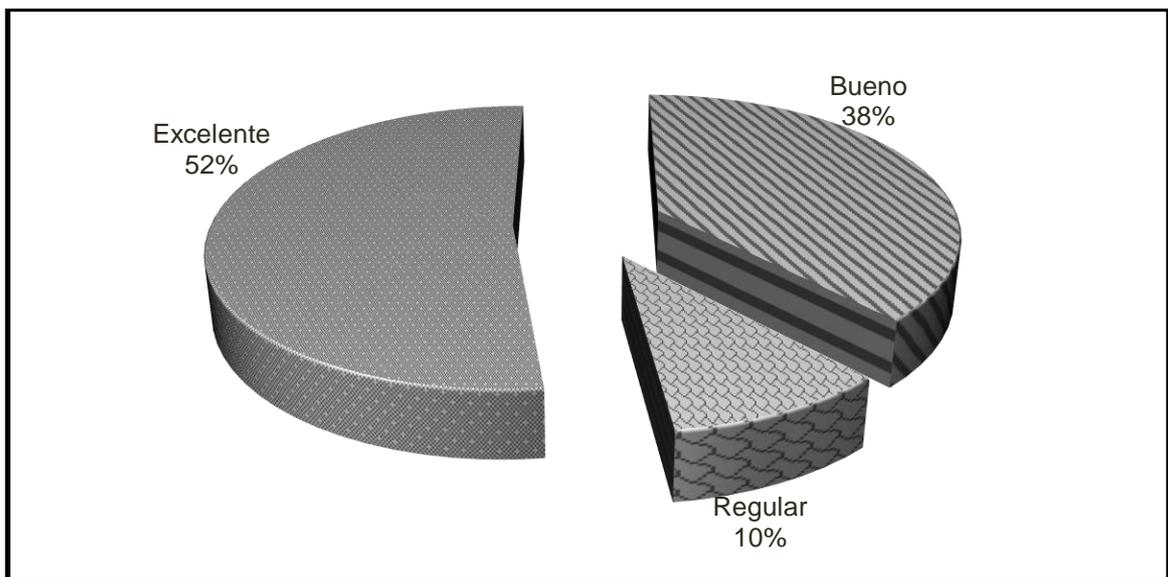
Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

La integración al servicio y la valoración de la atención al cliente externo no han sido tratadas como temas centrales en capacitación alguna; por lo cual el personal de la institución desconoce los lineamientos para orientar su trabajo al servicio.

Las respuestas obtenidas, dan a conocer que el Ministerio Público no muestra interés por capacitar y dar una inducción adecuada al personal para realizar su trabajo de manera eficiente. Como se observa en la gráfica anterior, gran parte del personal que labora dentro de las áreas encargadas de brindar el servicio, ha ingresado a desempeñar su puesto de trabajo sin ningún nivel de conocimiento relacionado con este.

d. Relaciones de trabajo: es uno de los pocos factores motivadores que los empleados poseen. En la encuesta realizada, el 52% del personal declaró tener una buena relación con sus compañeros, mientras el porcentaje restante considera que su relación es muy buena con 38% y 10% la calificó como regular. No se obtuvo ninguna respuesta negativa. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6
Calificación de la relación de trabajo con compañeros, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

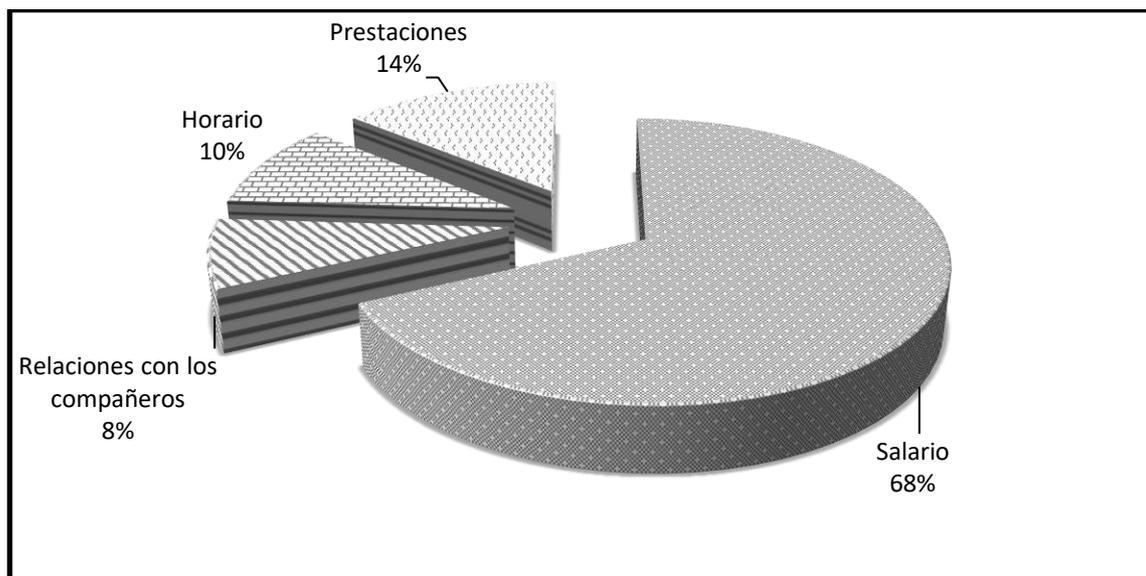
Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Es importante considerar que las relaciones interpersonales beneficiosas, promueven el trabajo en equipo y mejoran los niveles de comunicación dentro de la institución; por lo cual, la mayoría de los trabajadores de la institución calificaron las mismas como positivas. Este es un aspecto que beneficia a la organización y puede contribuir a optimizar los elementos relacionados con la administración del recurso humano.

e. Factores que motivan la estabilidad laboral: existen varios factores que motivan al personal a continuar laborando para la institución, siendo la principal la necesidad económica, el 68% del recurso humano manifiesta que el salario es un factor, por el cual continúan laborando dentro de la institución. El 14% atribuye su permanencia a las prestaciones que la institución concede, un 10% el horario de trabajo y un 8% de los encuestados, consideró que la relación con compañeros de trabajo genera un ambiente de armonía y compañerismo. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7

Factores que motivan la estabilidad laboral, según cliente interno



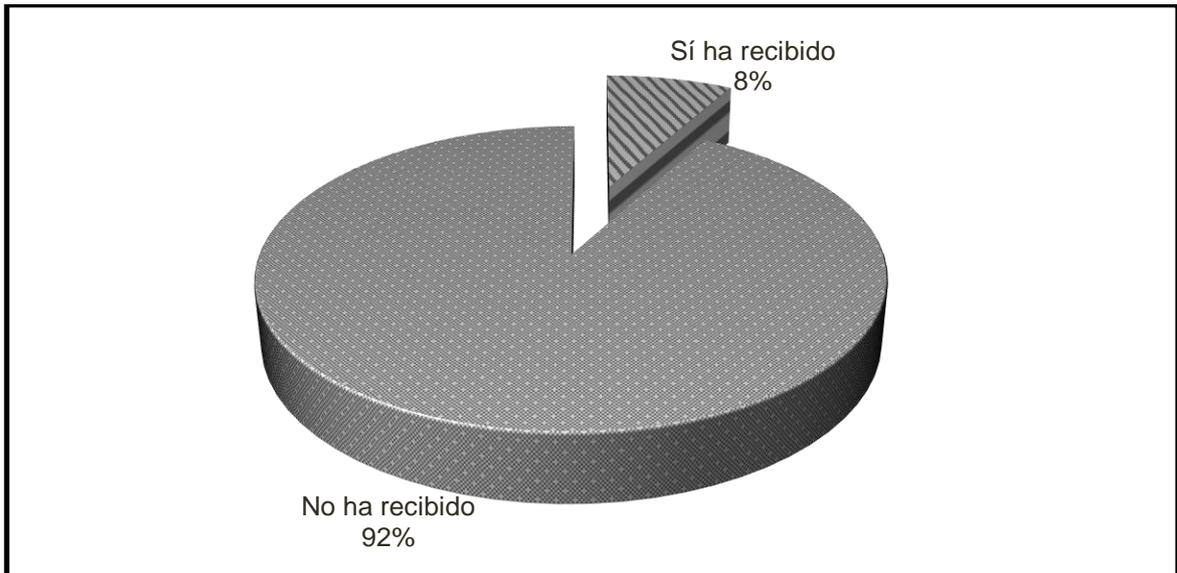
Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Se constató que los horarios laborales que cumplen los colaboradores, no absorbe todo su día, por lo que cuentan con el tiempo necesario para cubrir necesidades básicas, como alimentación y descanso. Es importante resaltar que la mayoría de los empleados encuestados, consideran que el salario devengado es superior al que ofrecen actualmente las empresas privadas y otras instituciones gubernamentales, situación que genera conformidad y motiva al empleado a continuar laborando en el Ministerio Público. Es necesario considerar que este personal en el futuro puede significar una pérdida de capital humano valioso por encontrarse desmotivado y en busca de nuevas opciones de trabajo.

f. Aumentos: según encuesta realizada a los empleados, el 92% manifestó que no ha recibido aumento por acuerdo del director, un 8% declaró que el aumento de salario fue debido a un ascenso o nivelación del salario de su plaza actual. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8
Ha recibido aumento salarial, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

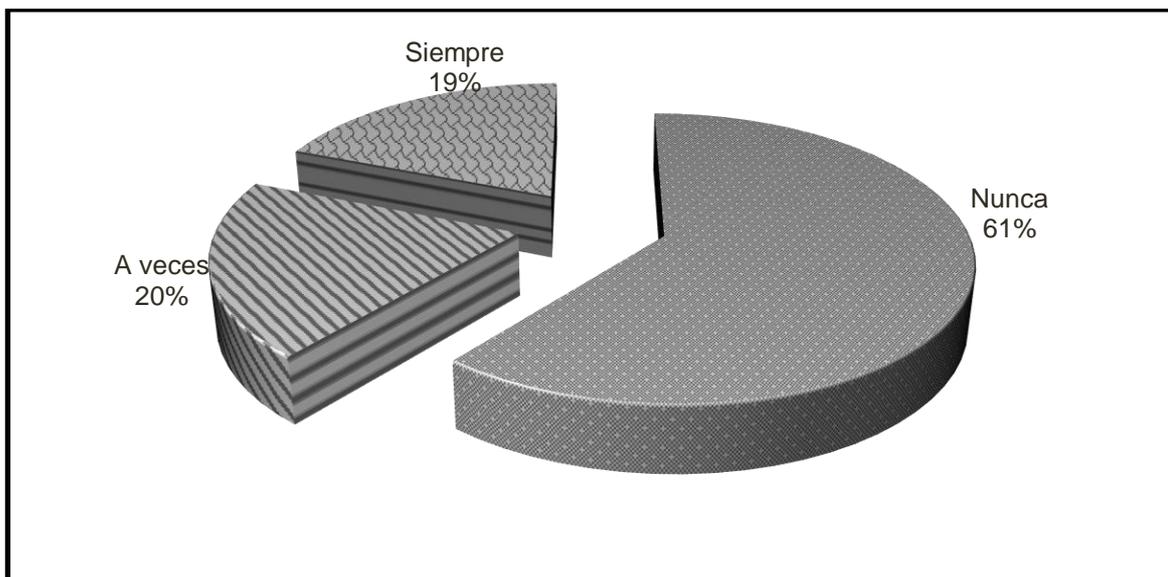
Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Los puestos de trabajo destinados a la Fiscalía Distrital Metropolitana, en su mayoría son técnicos de atención al ciudadano, los cuales en un término de cuatro años han tenido aumento que oscila entre el 5% a 7% respecto al monto de su plantilla original; por lo que, la mayoría opina que el aumento del salario, no compensa la experiencia que posee en la realización de determinadas tareas. Según la información obtenida la institución no cuenta con un plan de incentivos, esto genera descontento en los colaboradores, los cuales deben esperar años, para obtener un aumento salarial.

g. Reconocimientos: para mejorar y prestar adecuadamente los servicios a los usuarios, es necesario que el personal esté motivado e incentivado, por lo que se les cuestionó a los colaboradores acerca de la frecuencia con que se les reconoce y estimula su buen trabajo. El 61% de los encuestados afirmó que no recibe ningún reconocimiento por el esfuerzo al trabajo realizado. El 20% declaró que en algún momento su trabajo ha sido reconocido y ha obtenido alguna felicitación, misma que se ha realizado de manera verbal por medio de algún supervisor o superior a cargo. El 19% afirma que siempre recibe reconocimiento por el trabajo efectuado. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9

Recibe reconocimiento por el trabajo efectuado, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

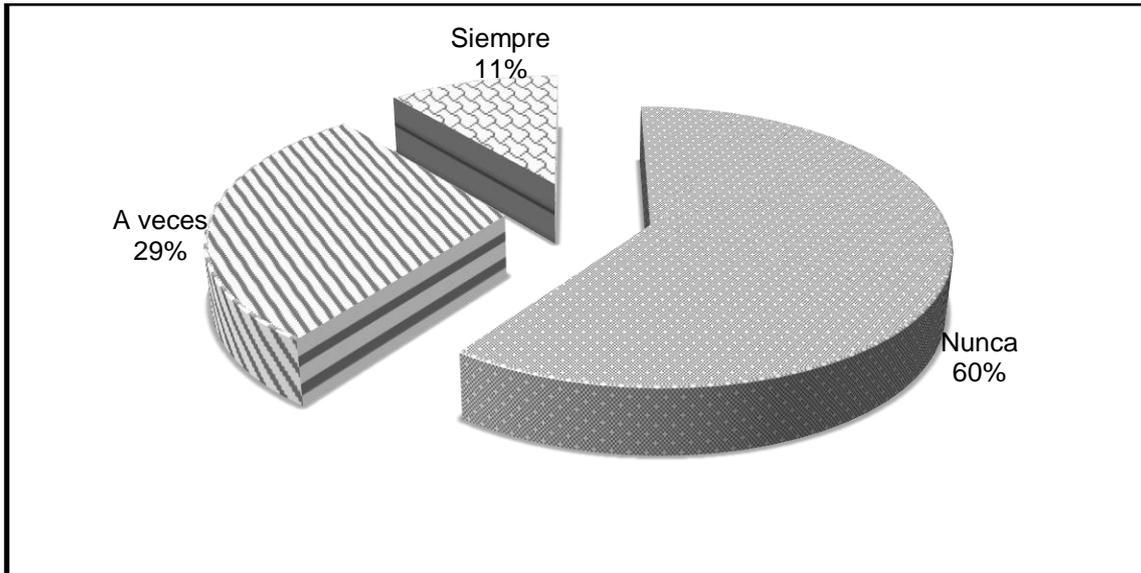
Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Los colaboradores que afirmaron que no se les reconoce su esfuerzo, indican que no les agrada lo que hacen, existen preferencias entre el personal. La falta de este elemento afecta directamente en la productividad, eficiencia y en el servicio al ciudadano, con los resultados obtenidos, se confirma que el Ministerio Público no aplica técnicas de motivación apropiadas que estimulen el buen desempeño de los colaboradores.

2.3.6 Liderazgo

Del personal encuestado el 60% indicó que sus opiniones y sugerencias, no son escuchadas y no son tomadas en consideración, el 29% opinó que algunas veces las escuchan y toman en cuenta. En tanto el 11% expresó siempre las escuchan y las toman en consideración. (Véase gráfica 10)

Gráfica 10
Consideración de opiniones y sugerencias del personal,
según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

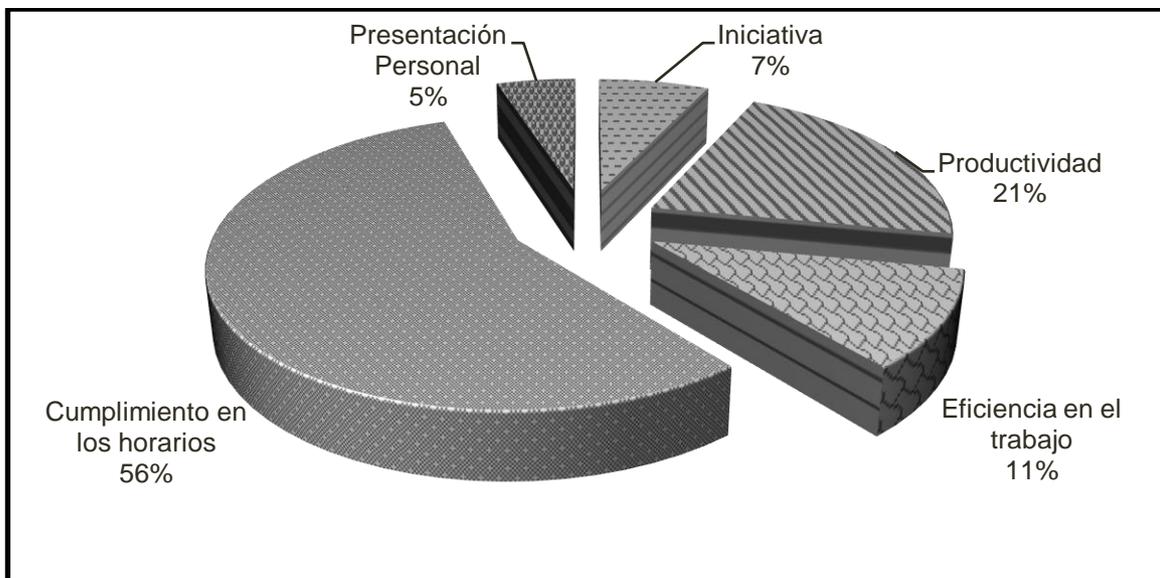
Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Según observación y entrevistas realizadas a las distintas áreas de la unidad de análisis, se pudo constatar que los superiores explican a sus subordinados cómo llevar a cabo el trabajo y deciden el modo en el cual las tareas se deben hacer, definen los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo en términos generales sin consultar a sus subordinados, por tanto se reflejan distintas variables que sitúan el estilo de liderazgo en autocrático o instrumental.

Un hecho fundamental es que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización. Los colaboradores no mejoran su actitud porque no se sienten parte importante de los cambios que se realizan.

a. Percepción de liderazgo: un elemento significativo para determinar las características del liderazgo es la percepción que poseen los colaboradores respecto a los aspectos que los superiores consideran importantes en relación al trabajo que desempeñan. El 56% manifestó que el cumplimiento de horarios es el elemento que más le importa al superior inmediato; 21% consideró que es la productividad; el 11% la eficiencia en el trabajo; un 7% la iniciativa y un 5% presentación personal. No se obtuvieron respuestas respecto al trabajo en equipo. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11
Aspectos importantes para los superiores, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Los resultados obtenidos indican que el aspecto considerado por los superiores como el más importante es el cumplimiento en los horarios, lo que indica que prefieren que los colaboradores, lleguen a tiempo, a que sean eficientes en su trabajo.

El personal considera que a veces no logran cumplir con las expectativas de los superiores, debido a varios factores, como la falta de coordinación de los procesos o atrasos en otros departamentos. Estos resultados muestran que existe escasa orientación estratégica en aspectos que afectan el servicio al ciudadano.

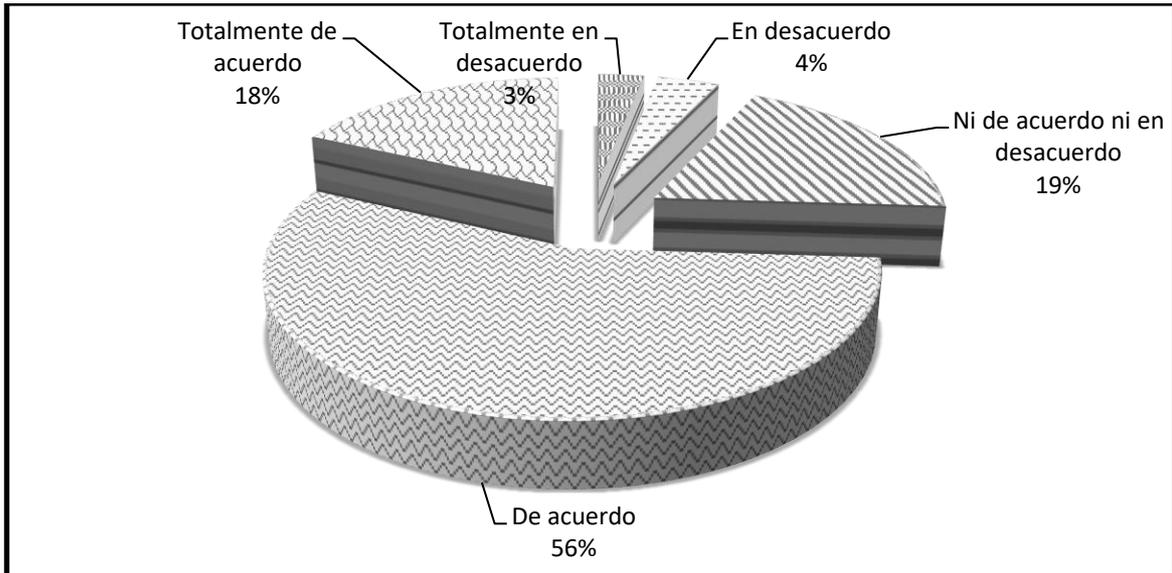
2.3.7 Comunicación

La comunicación interna es clave para brindar un servicio de calidad, de su claridad y fluidez manejada entre el cliente, los departamentos y el personal, depende mantener un alto nivel de eficiencia en el servicio tanto hacia el cliente interno como hacia el externo.

Con relación a la existencia de accesibilidad y buena comunicación del personal operativo con sus superiores, el 56% manifestó estar de acuerdo con la existencia de una buena comunicación con sus superiores, el 18% afirmó que tienen una buena relación y comunicación, el 19% opina que esta tiene deficiencias y es regular, el 4% está en desacuerdo con que existe una buena comunicación con sus superiores, y el 3% está totalmente en desacuerdo, indica tener una mala comunicación con su jefe. (Véase gráfica 12)

Gráfica 12

Existe buena relación y comunicación con sus superiores, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Según la información obtenida, la mayoría del personal ha recibido la notificación verbal y por escrito de la asignación de su jefe inmediato superior; así como, de las funciones de su puesto y las responsabilidades del mismo, afirman que les brindan apoyo y resuelven sus dudas en todo momento.

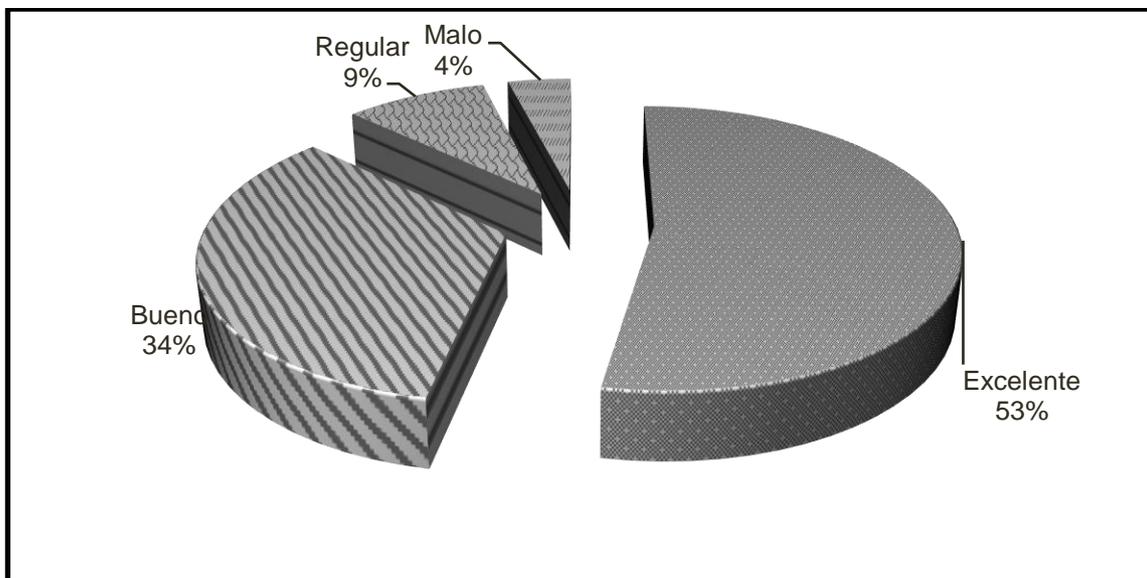
En la gráfica 12 se puede observar que solo el 7% del personal no fue notificado por escrito de la asignación de su puesto, la comunicación con el jefe inmediato no es efectiva, lo cual puede generar confusión y dificultades de adaptación al personal.

2.3.8 Percepción respecto al espacio físico de la Fiscalía Distrital Metropolitana

La Fiscalía Distrital Metropolitana posee mejores instalaciones en comparación con otras fiscalías, tal situación se refleja en la opinión del personal, ya que el

53% considera que el espacio físico es excelente, cuenta con el mobiliario adecuado, la temperatura moderada, les brinda lo esencial para desempeñar su trabajo. Un 34% lo considera bueno, mencionando que le hace falta mejorar en el mobiliario y equipo, un 9% lo considera regular, ya que no brinda todas las condiciones físicas necesarias para sentirse cómodo y brindar un buen servicio. El 4% lo considera malo, se requiere más espacio físico para atender a los usuarios, mejores equipos para facilitar el trabajo, mobiliario y equipo para los colaboradores y ciudadanos. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13
Calificación del espacio físico de trabajo, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Dada la aglomeración de personas dentro de la fiscalía, el espacio físico tiende a verse reducido, las mismas sobrepasan la capacidad instalada en la atención al ciudadano. Dicho factor, no solo afecta al ciudadano, sino que, al colaborador de la fiscalía, donde al trabajar bajo condiciones de presión y tensión al observar la cantidad de personas que se encuentran esperando, pueden cometer errores en su trabajo influyendo en la actitud del colaborador en la atención al ciudadano.

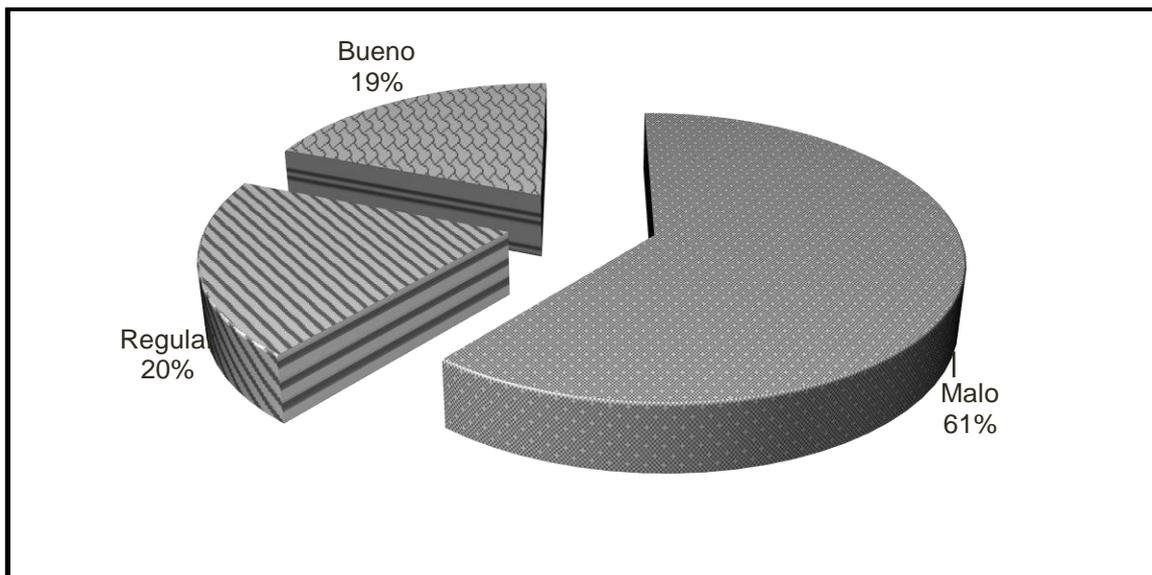
2.3.9 Calificación del servicio hacia el ciudadano

El cliente interno es fundamental en la producción del servicio y el que interactúa directamente con el usuario final, teniendo un mejor panorama del desarrollo del servicio y el grado de aceptación que este posee.

El 61% percibe que la institución es indiferente a la satisfacción del ciudadano en la prestación de los servicios por lo que califica la atención brindada como mala; según los colaboradores esto se debe a la actitud del personal, muchas personas esperan mucho tiempo, no se realizan capacitaciones, por lo tanto no se cuenta con el personal calificado para atender bien a los usuarios. El 20% considera que el servicio es regular, en algunas ocasiones, se presta atención a la satisfacción del ciudadano. El 19% opina que la atención brindada, es buena, ya que siempre se busca la satisfacción del ciudadano. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14

Calificación del servicio que se brinda al ciudadano, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 95 empleados de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

El cliente interno está consciente que el servicio que desarrolla la institución no llena las expectativas del ciudadano, en cuanto a rapidez en la gestión, información oportuna, trámites sencillos, amabilidad y cordialidad en la atención, lo cual genera insatisfacción generalizada.

A pesar de contar con procedimientos para realizar de manera eficiente las actividades de servicio, estos se ven afectados de forma negativa por otros factores los cuales se hace necesario evaluar y corregir para garantizar la entrega eficiente del servicio. La satisfacción de los ciudadanos respecto al servicio recibido tiene relación directa con la satisfacción de los empleados.

2.4 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a 357 ciudadanos.

2.4.1 Perfil del encuestado del cliente externo

Se consideró como sujeto de investigación, los ciudadanos que visitaron la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Las características de los clientes externos encuestados se presentan en el siguiente cuadro. (Véase cuadro 3)

Cuadro 3
Perfil de los clientes externos encuestados

Característica	Descripción	Porcentajes	
Sexo	Femenino	61%	217
	Masculino	39%	140
Estado civil	Soltero	34%	121
	Casado	63%	226
	Divorciado	2%	7
	Viudo	1%	3
Rango de edad	Menos de 20 años	21%	76
	De 21 a 30 años	32%	113
	De 31 a 40 años	28%	99
	De 41 a 50 años	14%	50
	De 51 a más años	5%	19
Nivel educativo	Primaria	3%	9
	Secundaria	29%	104
	Diversificado	57%	203
	Universidad	10%	35
	Maestría	1%	6
	Doctorado	0%	0

Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

El 61% de los encuestados que realizaron su denuncia fueron mujeres, el 39% fueron hombres. La mayoría de personas que se presentaron a la Fiscalía Distrital del Ministerio Público, eran adultos jóvenes, cuya edad oscila entre los 21 a 30 años, y representa el 32% del total encuestado. Se observa que el 28% se encuentra entre la edad de 31 a 40 años, el 14% supera los 41 años y

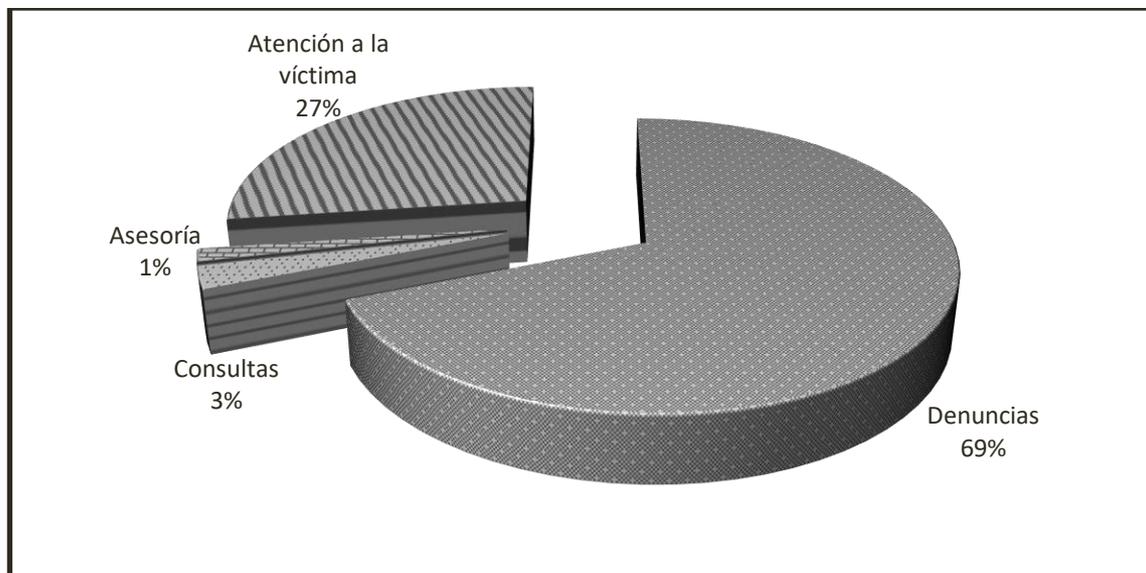
únicamente el 5%, es mayor de 51 años. El nivel educativo que posee el 57% de los encuestados, es diversificado, tan solo el 11% tiene estudios superiores.

2.4.2 Demanda del servicio en la Fiscalía Distrital Metropolitana

El mercado objetivo se representa por todos los ciudadanos que acuden a la Fiscalía Distrital Metropolitana a realizar denuncias, consultas, o solicitan asesorías. Todas las personas que llegan a la fiscalía, esperan obtener una solución a sus problemas, que se apegue a la ley.

La comprensión de las necesidades de los clientes es una noción que puede obtenerse a través del análisis de los servicios que demanda. En la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, las denuncias representan el 69% de los servicios ofrecidos; atención a la víctima ocupa el segundo lugar en importancia con el 27%; las consultas el 3% y por último, se encuentran las asesorías tan solo con el 1%. (Véase gráfica 15)

Gráfica 15
Servicios solicitados por los ciudadanos, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

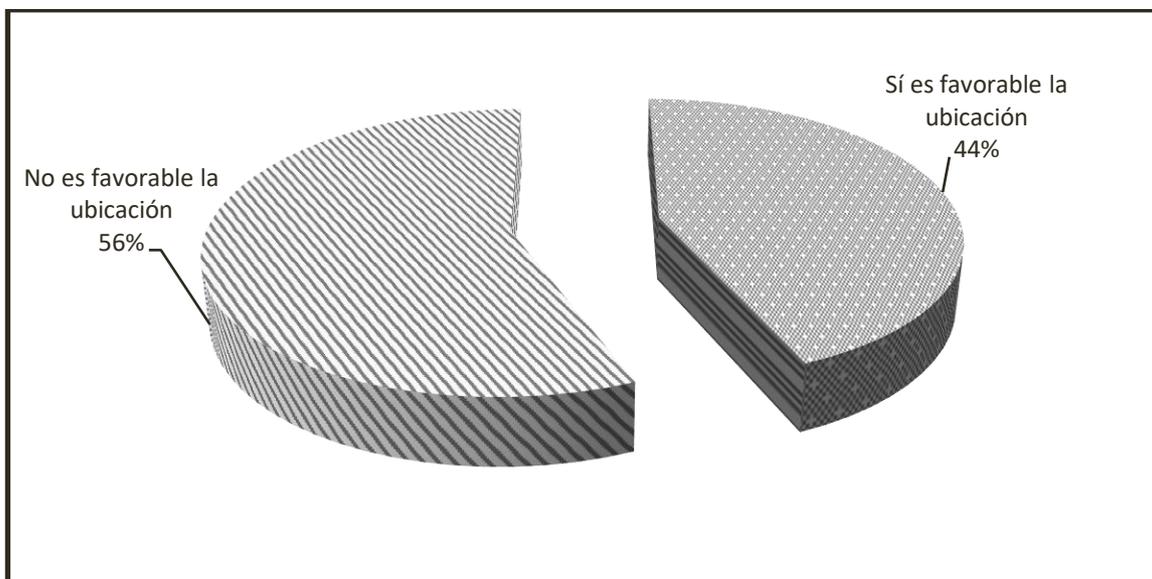
Las respuestas anteriores confirman, que los servicios mayormente solicitados son las denuncias, los ciudadanos acuden a la Fiscalía Distrital Metropolitana, con el fin de obtener una solución y por lo mismo esperan ser escuchados y recibir una buena atención.

2.4.3 Accesibilidad y cobertura

El 44% de los encuestados considera que la ubicación de la Fiscalía Distrital es favorable, mientras que un 56% se muestra insatisfecho, debido a que resulta difícil trasladarse a la ubicación de la fiscalía, sea desde la residencia o lugar de trabajo del ciudadano. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16

Percepción respecto a la ubicación de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

La Fiscalía Distrital Metropolitana, es la encargada de atender las 25 zonas de la ciudad de Guatemala, por su ubicación, a muchas personas, se les dificulta la movilización. A pesar de que atienden las 24 horas, muchos ciudadanos

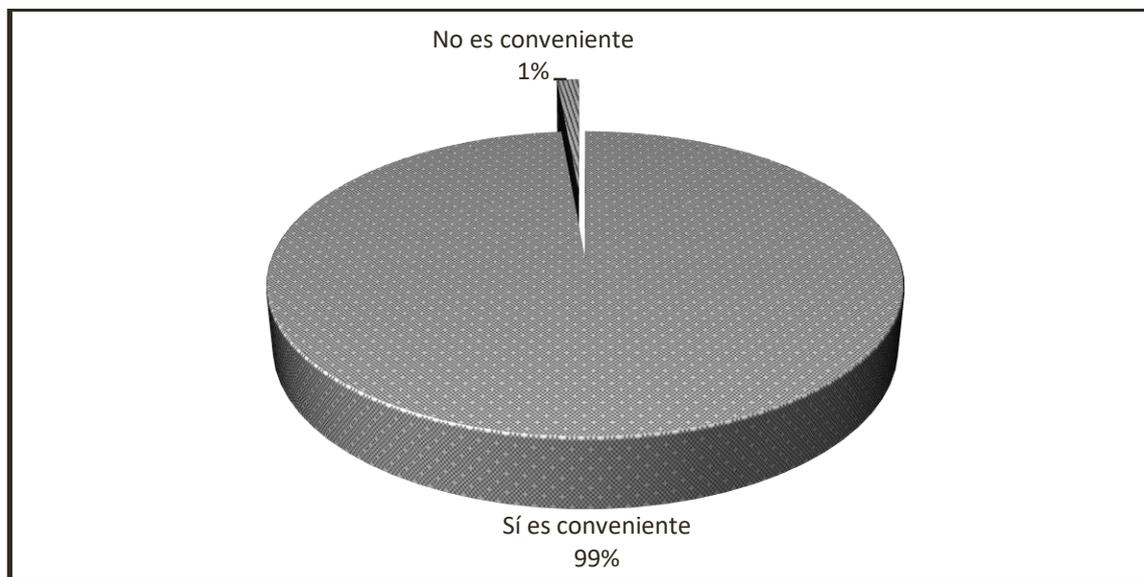
indicaron, que, por falta de tiempo, si el trámite que deben realizar no es urgente o muy necesario, prefieren no hacerlo.

2.4.4 Horarios y días de atención al público

El 99% de los encuestados indicó sí estar de acuerdo con los horarios de atención, ya que se atiende las 24 horas, lo cual, les da más tiempo para llegar y realizar su trámite. El 1% opinó no estar de acuerdo con los horarios, según su percepción, los colaboradores atienden cansados, no hay mucho personal, no en todas las áreas atienden en ese horario. (Véase gráfica 17)

Gráfica 17

El horario es conveniente, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

El Ministerio Público, amplió sus horarios de atención al público, considerando varios factores que puedan afectar al ciudadano, como la distancia de las zonas que cubren, los ciudadanos trabajan, esto les dificulta presentarse en un horario determinado.

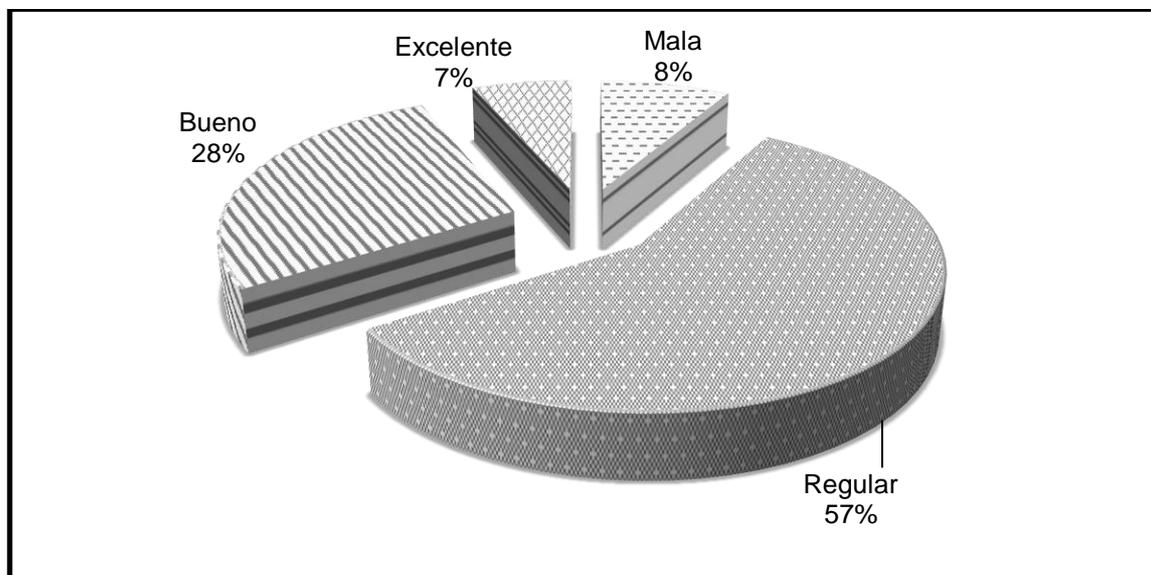
Por esta razón, los resultados obtenidos son favorables, se consideran como un aspecto positivo al momento de evaluar el servicio que brinda la institución.

2.4.5 Comodidad ofrecida al ciudadano

Con relación a la comodidad ofrecida en la fiscalía, del total de encuestados, un 57% la considera regular, 28% la califica como buena, 8% como mala, y el 7% excelente. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18

Calificación de la comodidad ofrecida al ciudadano en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

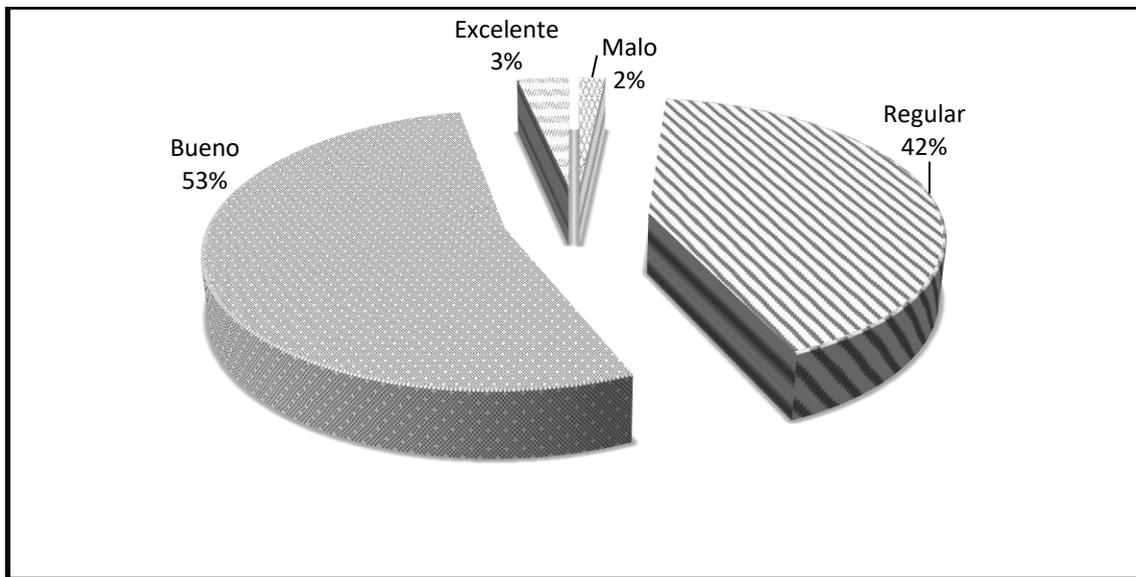
Base: 357 ciudadanos encuestados.

Los encuestados que calificaron como regular, indican que existe aglomeración de personas, haciendo un ambiente poco agradable. El lugar de espera no es muy cómodo, cuando existe mucha demanda de servicio, deben esperar afuera, en ocasiones en los corredores las personas esperan de pie. Lo anterior, afecta considerablemente la calidad del servicio y la satisfacción del ciudadano.

2.4.6 Orden y limpieza

El 53% del total de los encuestados calificó como bueno el orden y limpieza reflejada en la fiscalía, un 42% lo considera regular, un 2% malo, y tan solo un 3% excelente. (Véase gráfica 19)

Gráfica 19
Calificación del orden y limpieza en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

En algunas ocasiones, las instalaciones se ven sucias y desordenadas, los sanitarios se encuentran en regulares condiciones. Según el criterio de las personas, los trabajadores no prestan ningún cuidado, ni colaboración para conservar limpia la institución. Esto daña la imagen de la Fiscalía Distrital Metropolitana.

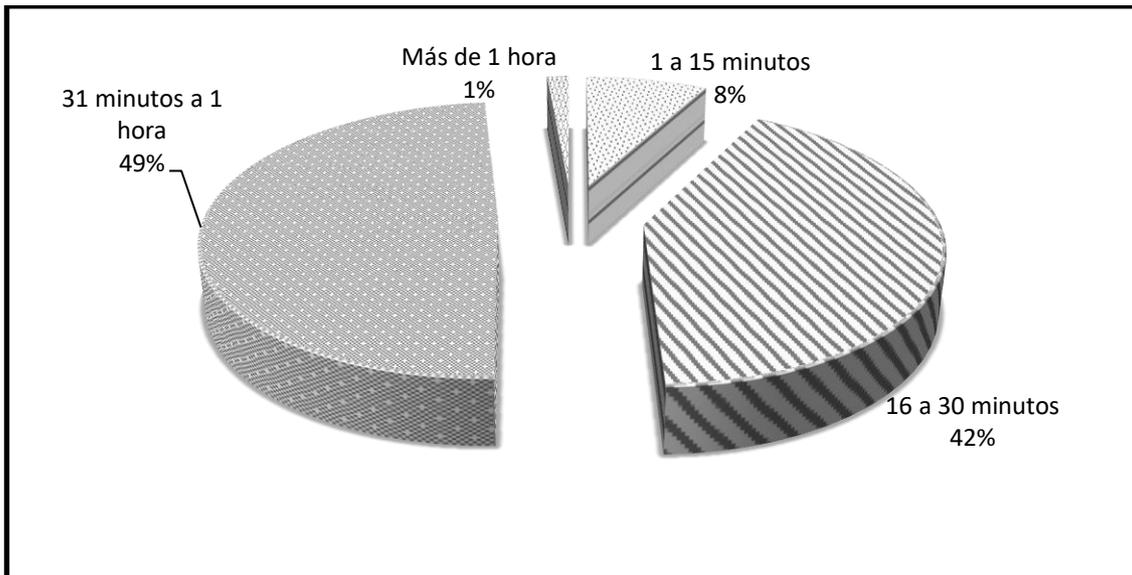
2.4.7 Tiempo de espera para la recepción del servicio

Respecto a la apreciación del ciudadano con relación al período de tiempo que debe esperar para ser atendido en la fiscalía, el 49% señaló haber esperado más

de 40 minutos; indicaron que la espera la realizaron sentados en sillas, el 42% alrededor de 16 minutos a 30 minutos, un 8% de 1 a 15 minutos, respondió que estuvo de pie, mientras los atendían y 1% más de una hora, esperó sentado en el pasillo, debido a que no encontró sillas disponibles. Lo anterior hace de este factor una de las principales causas de insatisfacción con el servicio prestado, al mostrar que los ciudadanos deben realizar filas de espera, en algunos casos tardan unas horas para poder realizar su denuncia. (Véase gráfica 20)

Gráfica 20

Tiempo de espera para la recepción del servicio, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

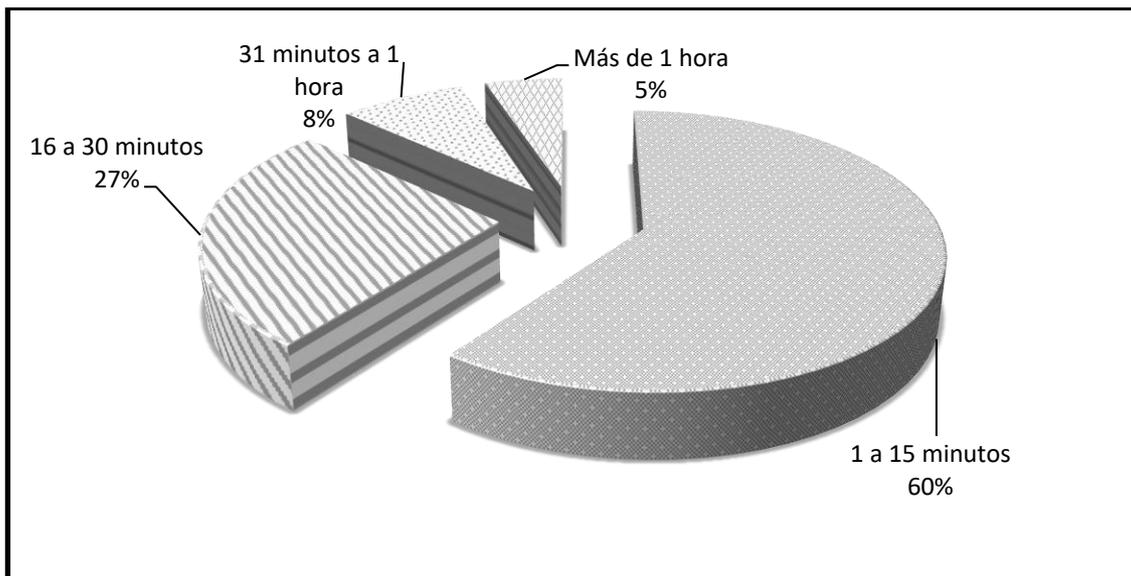
Las personas que llegan a la Fiscalía Distrital Metropolitana, indicaron que siempre deben esperar para ser atendidos, a veces, es demasiado tiempo que permanecen en las instalaciones, solo para presentar su denuncia. Adicional a esto, expresaron que en ocasiones no se respeta el orden según vayan llegando a las instalaciones. Lo anterior indica, que el servicio no es suficientemente rápido y que no se cuenta con el espacio físico para atender al ciudadano como se merece.

2.4.8 Tiempo de espera en el desarrollo del servicio

Al momento de ser atendido por un técnico para la solución del servicio solicitado, el tiempo de atención mejora; ya que, el 60% de los ciudadanos indicó haber esperado de 1 a 15 minutos; el 27% esperó de 16 a 30 minutos, un 8% de ciudadanos realizó su trámite en un lapso de 31 minutos a 1 hora y solo el 5% demoró más de 1 hora en su gestión. (Véase gráfica 21)

Gráfica 21

Tiempo de espera en el desarrollo del servicio, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

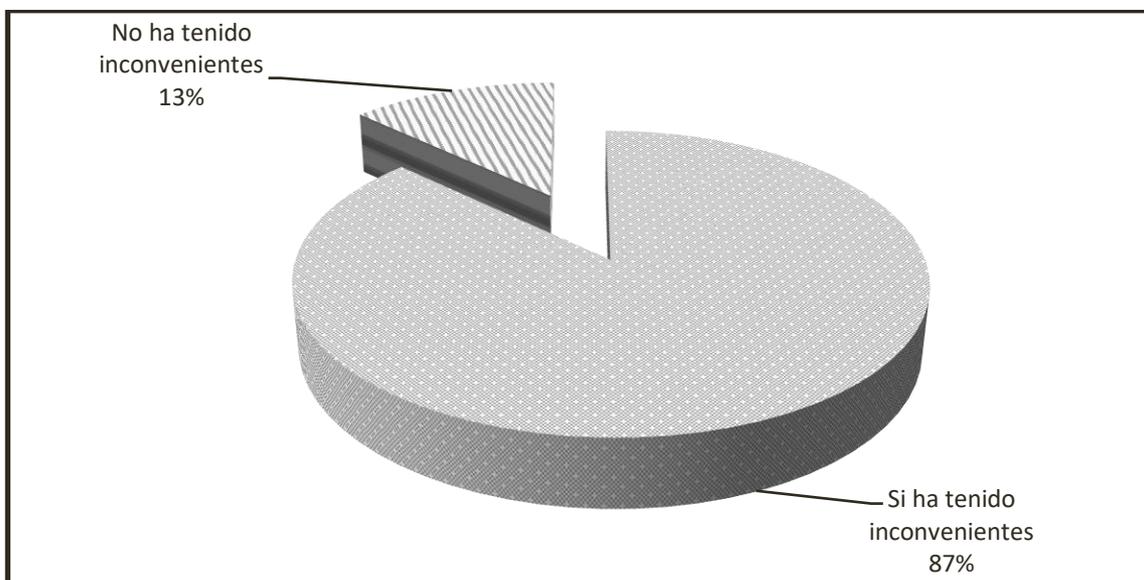
Base: 357 ciudadanos encuestados.

Según las expectativas de los usuarios, el tiempo de espera para el desarrollo del servicio, fue más rápido de lo que esperaban. La minoría que indicó que esperó más de 1 hora, afirman que el servicio fue peor de lo que esperaban. Los ciudadanos, consideran que aunque el servicio fue rápido, es necesario que la institución ofrezca un valor agregado para superar las expectativas.

2.4.9 Inconvenientes al realizar gestiones en la Fiscalía Distrital

El 13% de los usuarios encuestados expresó que no ha tenido inconvenientes con el servicio; sin embargo, el 87% sí ha tenido dificultades con el servicio que fue a requerir a la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, dentro de las cuales se pueden mencionar: falta de respuesta a los trámites, gestión deficiente de proyectos, mala actitud de parte del personal, tardanza en la atención. (Véase gráfica 22)

Gráfica 22
Inconvenientes al realizar alguna gestión en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

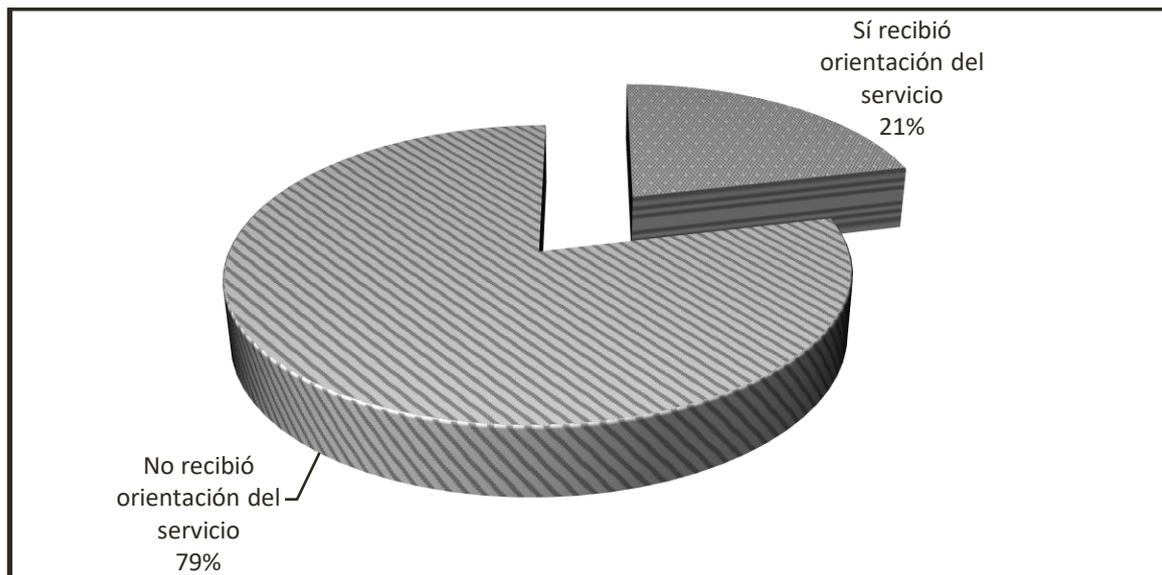
Los ciudadanos que han tenido inconvenientes con el servicio, solamente el 2% ha presentado su queja, mientras el 98% no lo ha hecho, esto debido a falta de medios para hacerlo y por el temor que tienen los usuarios al realizarlo personalmente. La mayoría de personas no consideran y no ven necesario presentar sus quejas porque afirman no les darán seguimiento para solucionarlo.

2.4.10 Orientación del ciudadano por medio de materiales impresos, tecnológicos, o personas que están en la fiscalía para gestionar trámites

Los ciudadanos al momento de presentarse a la fiscalía, desconocen a dónde deben dirigirse, o cómo llevar a cabo su trámite. Según la encuesta realizada, el 79% indica que no observó material, alguna pantalla que proyectara información o una persona que lo orientará respecto al trámite a realizar, el 21% de los ciudadanos entrevistados indica que sí observó material que lo orientara respecto al trámite a realizar. (Véase gráfica 23)

Gráfica 23

Ha recibido orientación del servicio por medio de materiales impresos, tecnológicos, o trabajadores de la Fiscalía, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

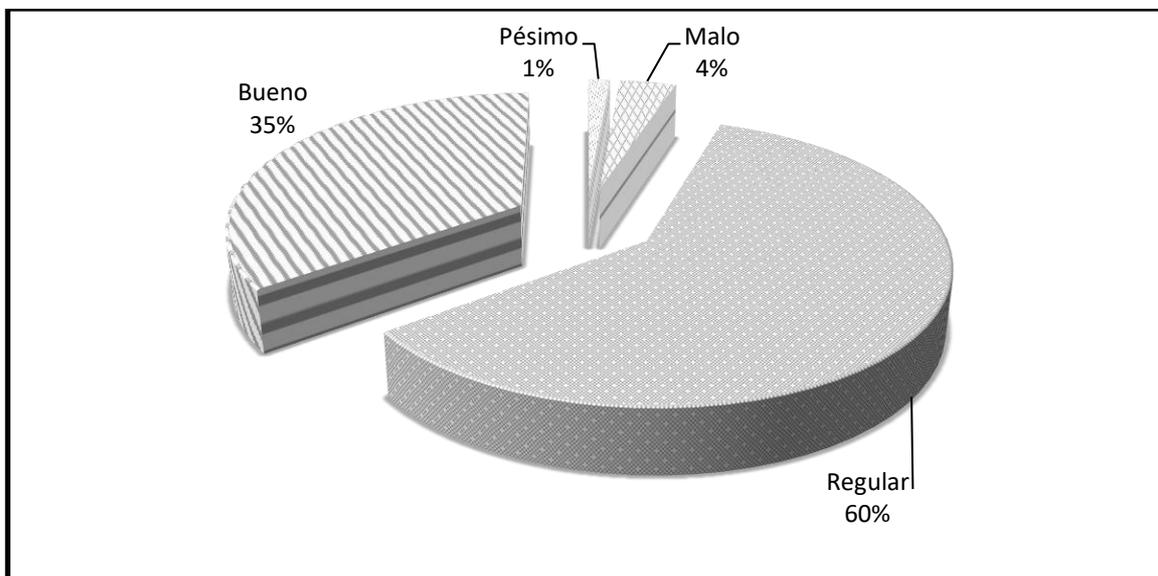
Las personas encuestadas, confirmaron que la Fiscalía Distrital Metropolitana, no cuenta con material que los oriente, no hay señalización que les indiquen a qué lugar deben dirigirse o rótulos visibles del nombre del departamento donde están ubicados, deben preguntar a las personas que encuentran en los pasillos o a los

guardias de seguridad. Las pantallas son escasas, y las que tienen las utilizan para transmitir programas de entretenimiento, lo cual no facilita la orientación del usuario.

2.4.11 Atuendo y presentación del personal de servicio al ciudadano

Se puede observar que el 60% de los encuestados considera que la presentación física en cuanto al atuendo del personal que labora en la fiscalía es regular. El aspecto personal es sencillo e informal; un 35% lo considera bueno; 4% malo, debido a que todos los trabajadores se visten de distinta manera y no acorde al trabajo que realizan. El 1% lo consideró como pésimo o inadecuado. (Véase gráfica 24)

Gráfica 24
Presentación personal de los colaboradores de la Fiscalía Distrital Metropolitana, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015

Base: 357 ciudadanos encuestados.

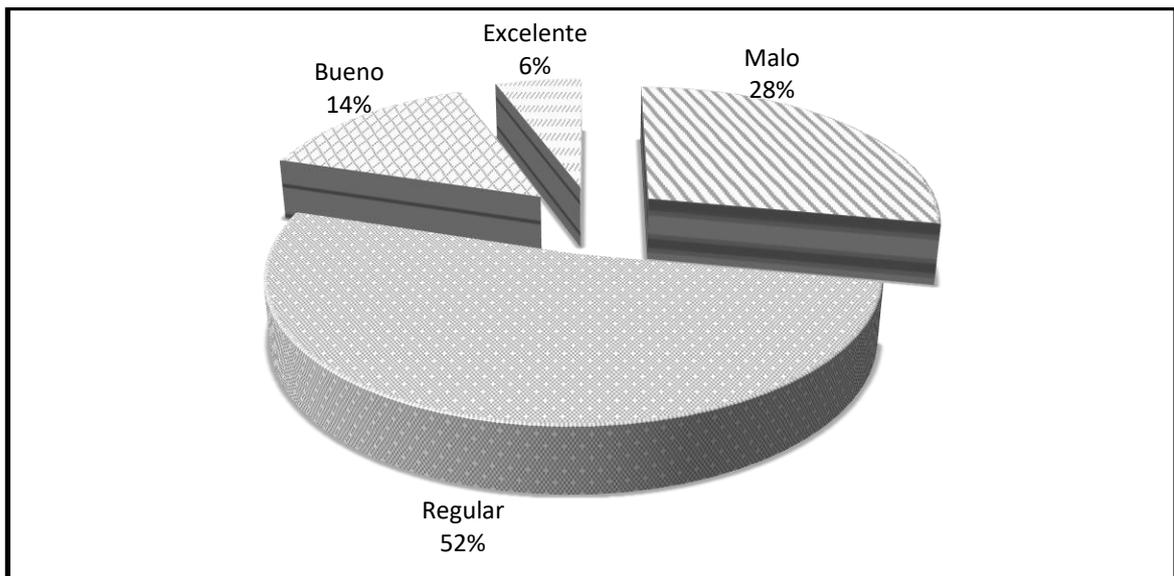
El resultado obtenido muestra la inexistencia de estrategias implementadas por recursos humanos que apuntan a la imagen del personal en la fiscalía, lo cual

repercute de forma negativa en el elemento de tangibilidad de la calidad del servicio. Los encuestados indicaron necesario que el personal cuente con uniforme o carné, para identificar fácilmente a los colaboradores de la institución.

2.4.12 Saludo de bienvenida al ciudadano

El 6% de los ciudadanos califica el saludo que recibe en la fiscalía como excelente; un 14% como muy bueno; un 52% lo considera regular; afirmando que a veces le saludan cuando ingresa; sin embargo, un 28% califica dicho aspecto como malo; afirmando que recibe un trato indiferente. (Véase gráfica 25)

Gráfica 25
Calificación del saludo de bienvenida del personal al ciudadano, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

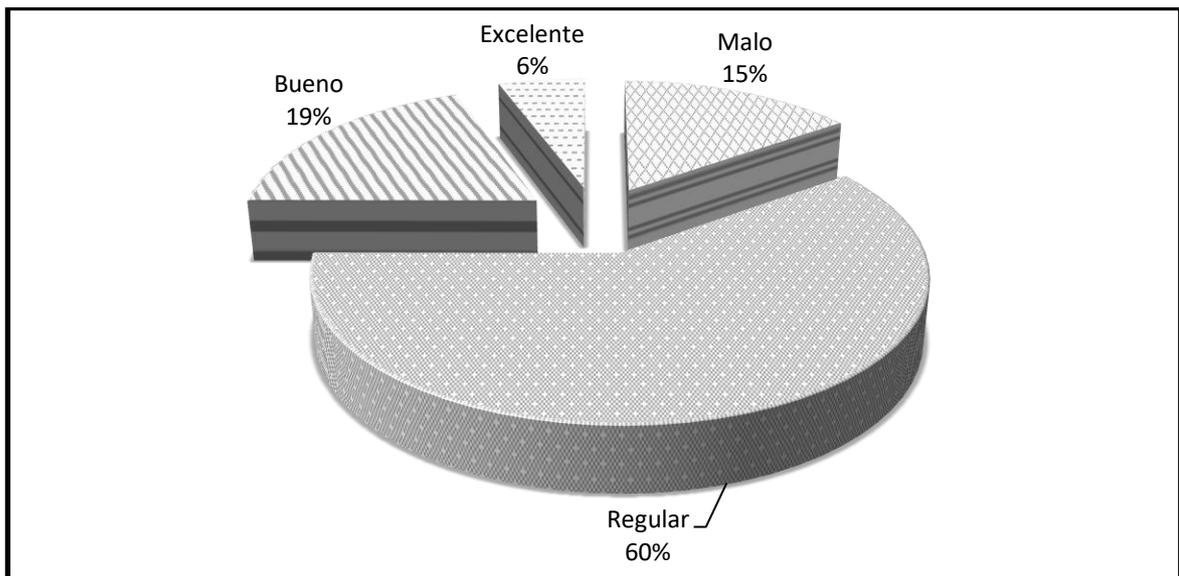
Los encuestados adujeron que les gustaría que el personal muestre cortesía, que el servicio sea de calidad, que traten de una mejor manera a todas las personas que visitan la Fiscalía Distrital Metropolitana, todos deberían de sonreír al momento del saludo, no comportarse tan molestos cuando prestan atención. La

opinión del ciudadano confirma la falta de capacitación que motive al personal en brindar una buena atención.

2.4.13 Amabilidad y cordialidad del personal

Respecto a la opinión del cliente externo con relación a la amabilidad y cordialidad que mostró el personal de atención al ciudadano, el 6% lo calificó excelente y el 19% bueno. Sin embargo, el 60% consideró que fue regular, cuando se presentan dudas el personal no siempre es amable. Un 15% opinó que el trato recibido fue malo o inadecuado. (Véase gráfica 26)

Gráfica 26
Percepción de la amabilidad y cordialidad del personal, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

Las personas indicaron que la actitud del personal es distraída, manifestaron que se debe a que muchas veces no se encuentran en su lugar de trabajo por estar conversando con los compañeros de trabajo, o se encuentran trabajando en la computadora, y por atender esos asuntos no los atienden adecuadamente. Los

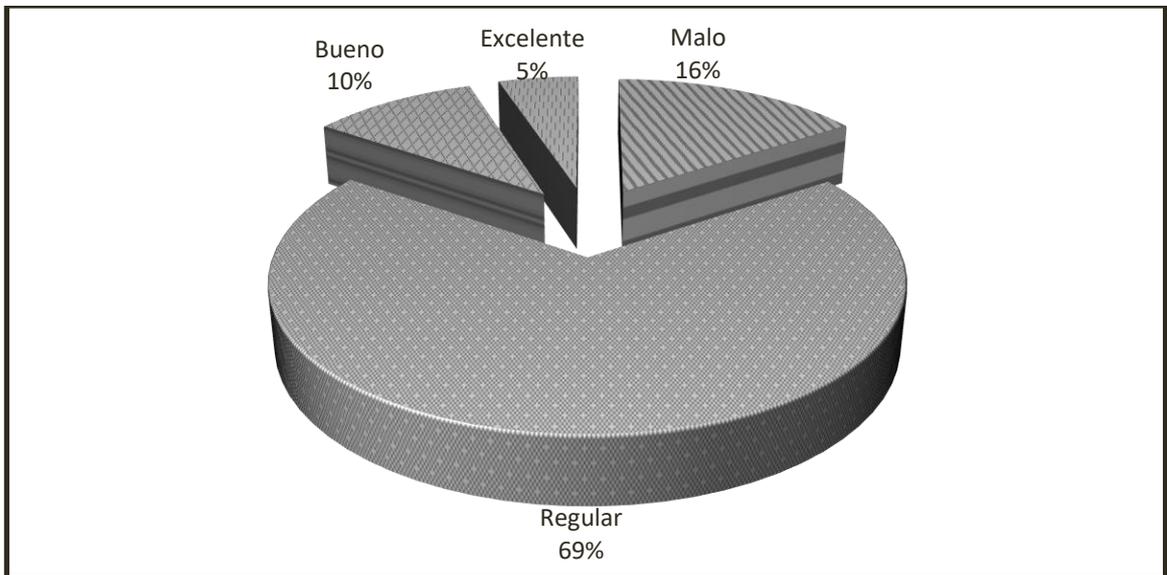
resultados revelan que el personal no está orientado a brindar un trato amable y cortés al cliente, quien es el centro del negocio.

2.4.14 Disposición de escuchar necesidades

El 5% de los encuestados considera que es excelente la disposición del personal de escuchar sus necesidades, resolver sus problemas y por cumplir las soluciones que les indican; el 10% lo califica como bueno, no siempre el personal, escucha sus necesidades. Según el 69% de los encuestados, es regular, presentan descontento con la disposición del personal que atiende. El 16%, indicó que es malo o inadecuado, no se cumple con lo ofrecido y no les brindan una solución. (Véase gráfica 27)

Gráfica 27

Calificación de la disposición del personal de escuchar necesidades del ciudadano, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

Las personas no sienten seguridad al realizar transacciones en la institución, consideran que no se cumple con lo que ofrecen, el personal no muestra interés

por resolver los problemas, solo realizan los trámites, porque es parte de su trabajo.

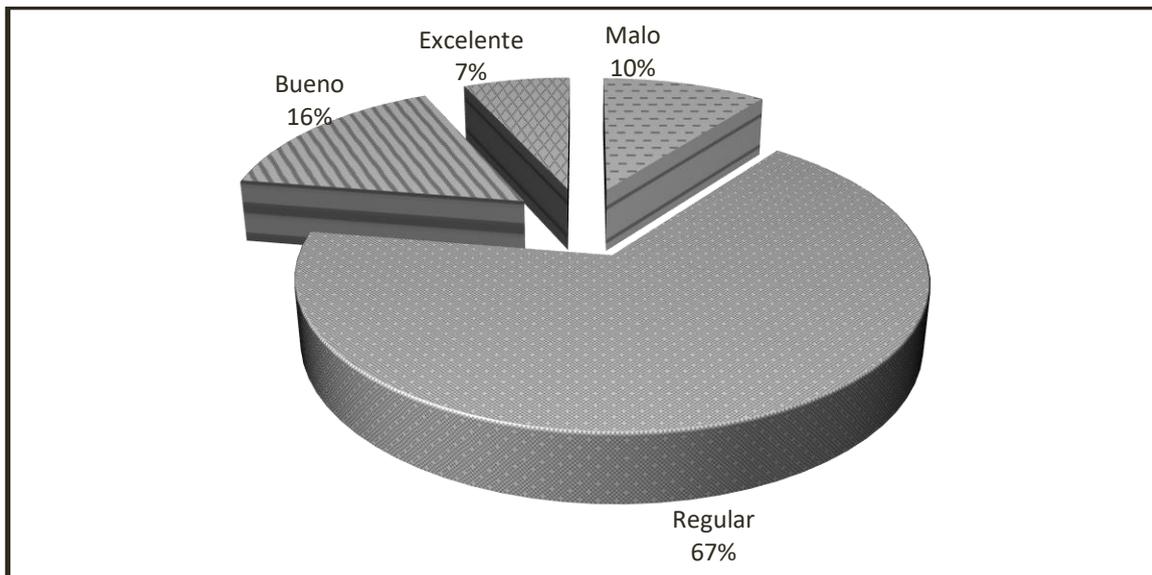
Existe un margen significativo que afecta la percepción, en cuanto a la disposición de los trabajadores de la empresa por brindar un servicio rápido al cliente, marcado principalmente por los atrasos para presentar soluciones.

2.4.15 Resolución de dudas e inquietudes

Se consultó a los ciudadanos acerca de la percepción que tienen del servicio, con relación a la resolución de dudas e inquietudes del ciudadano que visita la Fiscalía; el 7% considera que es excelente, el 16% bueno, el 67% regular y 10% inconforme lo señala como malo, porque los trasladan de un departamento a otro no saben a dónde dirigirse. (Véase gráfica 28)

Gráfica 28

Calificación de resolución de dudas e inquietudes, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

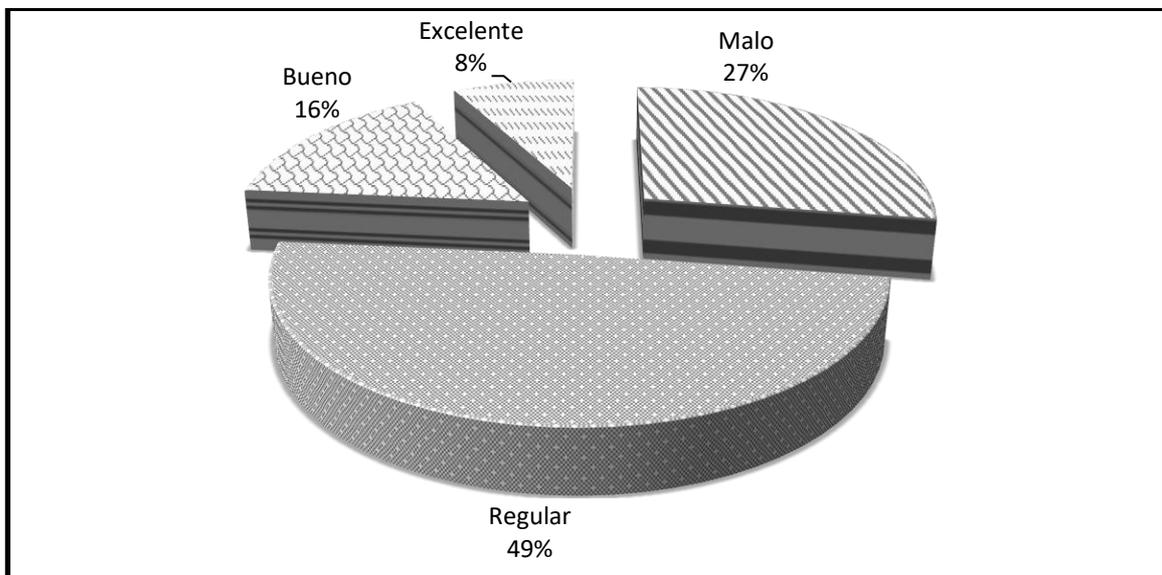
Según la percepción del cliente externo, se manejan diferentes criterios en la atención de sus solicitudes, observando cierta debilidad, en el nivel de

conocimiento y preparación del personal acerca de los procesos de negocio y legislación. Consideran como un aspecto importante, que el encargado de la recepción oriente correctamente a los usuarios para que realicen sus trámites o gestiones.

2.4.16 Satisfacción del ciudadano

Se obtuvo información de los ciudadanos acerca de la percepción que tienen del servicio de la institución, con relación a la atención en la Fiscalía, consideración de reclamos, asesoría y atención en general; el 8% lo calificó como excelente, 16% como bueno; 49% de los ciudadanos considera que el servicio es regular y un 27% tiene una opinión negativa al respecto, se encuentra insatisfecho con el servicio, indicando en muchos de los casos que esto se debe principalmente al tiempo de atención y a que no les dieron solución a los trámites que realizaron. (Véase gráfica 29)

Gráfica 29
Opinión del servicio recibido, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

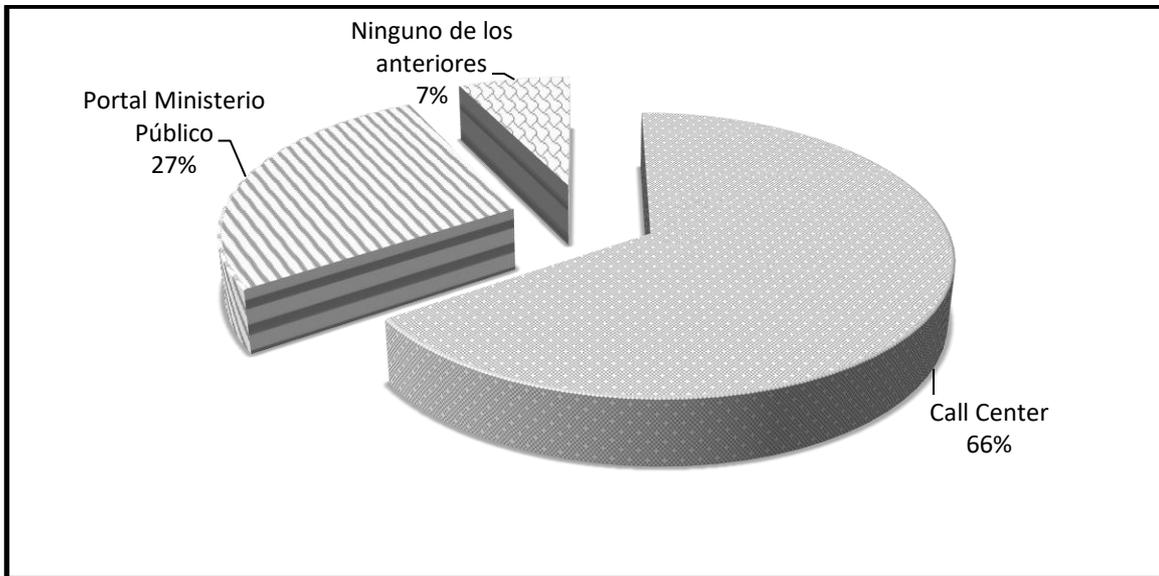
La mayoría de ciudadanos calificaron el servicio de regular a malo, aduciendo que les es difícil realizar cualquier tipo de gestión dentro de la Fiscalía, dado que la ubicación, no es muy favorable, el tiempo de espera es extenso, el personal en ocasiones no es cortés, los trámites son complejos y existe escasa información respecto a los requisitos necesarios para realizar dichas gestiones.

2.4.17 Atención en medios no presenciales

Con relación a los medios no presenciales para realizar denuncias, reportar hechos delictivos, dar seguimiento a sus trámites, o consultar acerca de los servicios que ofrece la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, utilizados por los ciudadanos; el centro de atención de llamadas (call center) presenta mayor uso; ya que, el 66% de los encuestados ha realizado llamadas para obtener información, mientras que el 27% prefiere ingresar a el portal del Ministerio Público; el 7% restante no utiliza ningún servicio no presencial y prefiere visitar la Fiscalía. (Véase gráfica 30)

Gráfica 30

Medios no presenciales utilizados por el ciudadano para realizar denuncias, reportar hechos delictivos, seguimiento a trámites, consultar servicios que ofrece la Fiscalía Distrital Metropolitana, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

Las personas encuestadas, afirman que los medios no presenciales del Ministerio Público carecen de información, ya que, no les brinda una orientación para realizar sus trámites. Los que han hecho llamadas al call center, indicaron que se tardan en responder, deben esperar bastante para que les brinden información. En cuanto al portal, carece de información y está desactualizado.

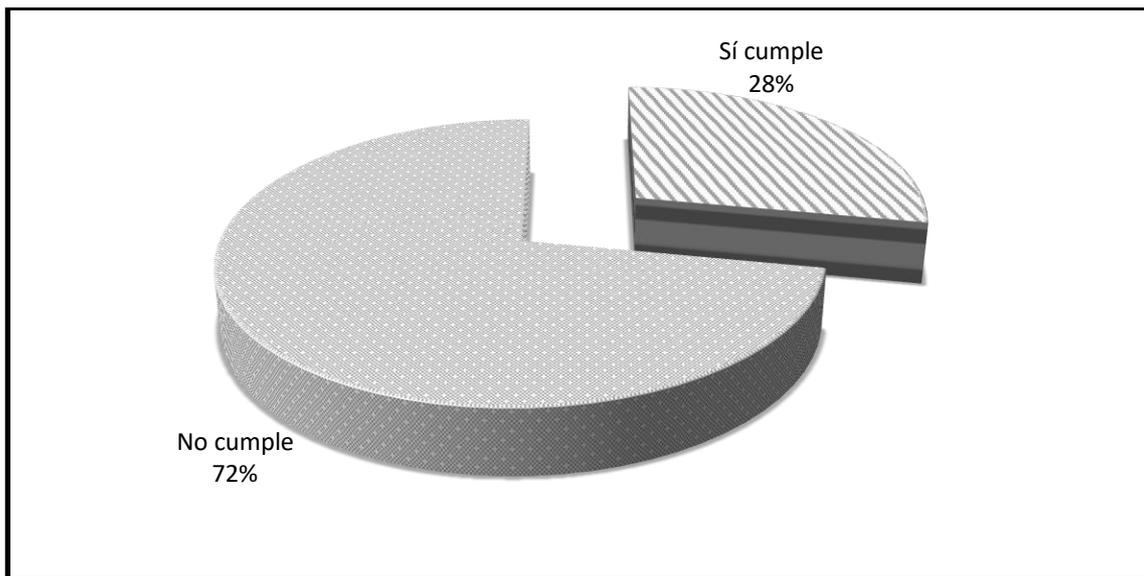
Lo anterior muestra que la Fiscalía Distrital Metropolitana, sí utiliza diferentes medios de comunicación para dar a conocer sus servicios o resolver dudas de los ciudadanos, pero no son tan efectivos debido a que existe un porcentaje que no tienen conocimiento sobre las funciones de la institución.

2.4.18 Opinión respecto al portal institucional

La mayor parte de los ciudadanos poseen una percepción negativa respecto al portal institucional, el 72% considera que no cumple con las expectativas, la información ofrecida especialmente en el sitio web es incompleta, difícil de entender, desordenada y ocasionalmente los servicios dentro del mismo no siempre se encuentran disponibles. En tanto, el 28% opinó que sí llena sus expectativas, es útil cuando se busca las ubicaciones de las fiscalías en todo el país. (Véase gráfica 31)

Gráfica 31

El portal electrónico del Ministerio Público cumple con sus expectativas, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015

Base: 357 ciudadanos encuestados.

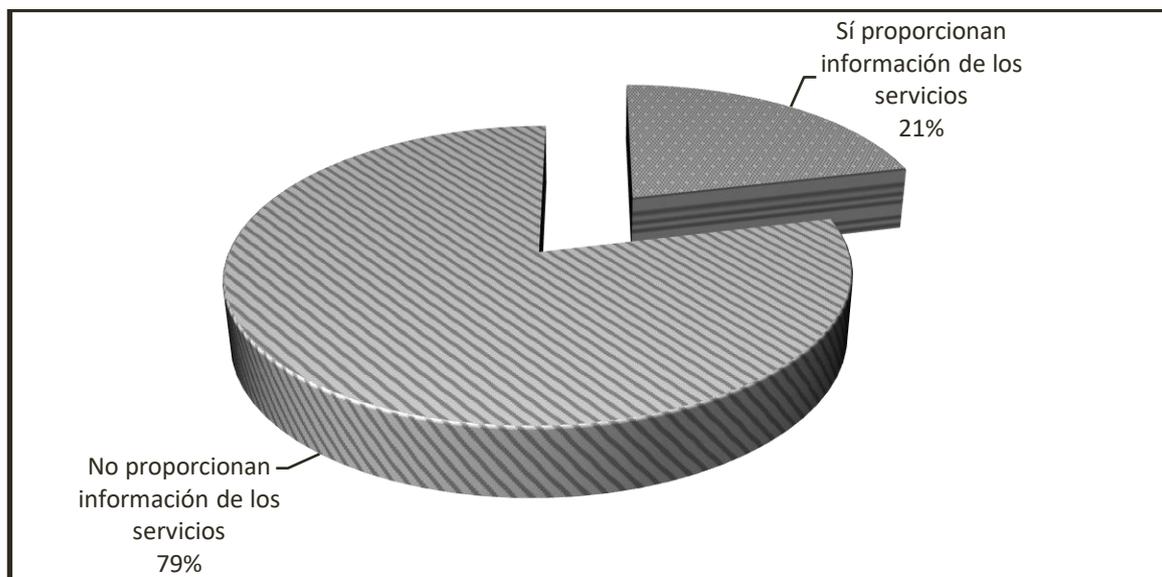
Según las encuestas las personas indican que el portal carece de información que oriente a los ciudadanos, deberían disponer de todos los servicios vía web, y hacer comprensible la información para brindar un mejor servicio.

2.4.19 Opinión respecto al centro de atención de llamadas (call center)

El 29% de los ciudadanos encuestados, considera que el call center llena las expectativas que poseen respecto a este servicio y un 71% opina lo contrario, ya que consideran que la información brindada no siempre es acertada y el trato que han recibido no siempre es el más adecuado en cuanto a cordialidad y amabilidad. (Véase gráfica 32)

Gráfica 32

El call center proporciona toda la información necesaria de los servicios que ofrece la Fiscalía Distrital Metropolitana, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

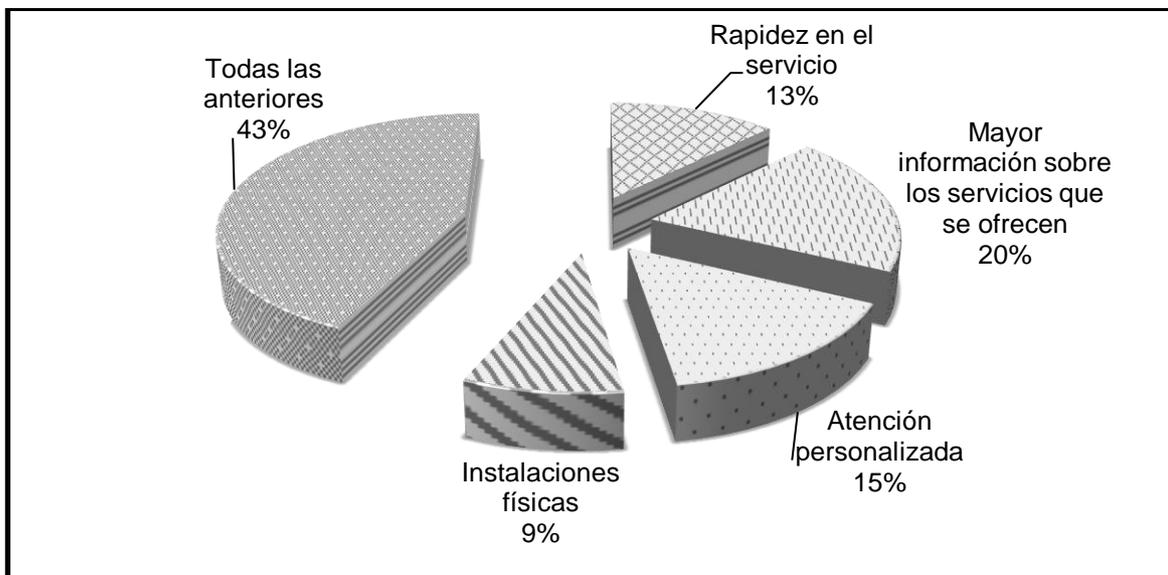
El call center es uno de los servicios no presenciales más utilizado por los ciudadanos, por el nivel de accesibilidad que presenta. Sin embargo, las personas consideran que por medio de llamadas no obtienen toda la información necesaria para realizar sus trámites. El personal que atiende, no tiene conocimiento de todos los servicios, les indican que esperen en línea, los trasladan a otra área, donde no los atienden, en ocasiones, les han

proporcionado información errónea. Lo anterior, tiene como consecuencia que los ciudadanos, pierdan la confianza en los servicios ofrecidos por la Fiscalía Distrital Metropolitana.

2.4.20 Aspectos que la Fiscalía debe considerar para brindar un buen servicio al cliente

Según las encuestas realizadas, el 20% considera que deben proporcionar mayor información sobre los servicios que ofrecen, esto muestra que la comunicación que realiza la institución no es efectiva. El 15% manifestó que es necesario ofrecer una atención personalizada, el 13% opinó que el servicio brindado puede ser más rápido; el 9% mejorar las instalaciones físicas, dado que es reducido el espacio y no se cuenta con suficientes sillas. El 43% de los encuestados, indicó que la Fiscalía tiene la obligación de mejorar todas las áreas mencionadas. (Véase gráfica 33)

Gráfica 33
Aspectos que la Fiscalía debe mejorar, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2015.

Base: 357 ciudadanos encuestados.

Los usuarios encuestados, opinan que la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, puede mejorar en todos los aspectos mencionados anteriormente, el servicio que actualmente ofrece, no cumple con las expectativas. El servicio es lento, las instalaciones físicas reflejan descuido, la atención es pésima en la mayoría de las áreas de atención al ciudadano, desconocen todos los servicios que ofrecen y los procedimientos, esto se debe a que no hay medios de comunicación que les proporcione esta información o personal que los atienda y les aclare las dudas. Todo lo anterior daña la imagen que tienen las personas del Ministerio Público.

2.5 Diagnóstico de la situación actual del público en general

Por medio de las encuestas en línea realizadas a 150 personas se obtuvo la siguiente información respecto a la opinión que tienen de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

2.5.1 Perfil del encuestado

Las características del público en general se presentan en el siguiente cuadro. (Véase cuadro 4)

Cuadro 4
Perfil del público en general encuestado

Característica	Descripción	Porcentajes	
Sexo	Femenino	37%	55
	Masculino	63%	95
Estado civil	Soltero	47%	70
	Casado	50%	75
	Divorciado	3%	5
	Viudo	0%	0
Rango de edad	Menos de 20 años	3%	5
	De 21 a 30 años	40%	60
	De 31 a 40 años	27%	40
	De 41 a 50 años	23%	35
	De 51 a más años	7%	10
Nivel educativo	Primaria	0%	0
	Secundaria	7%	10
	Diversificado	33%	50
	Universidad	57%	85
	Maestría	3%	5
	Doctorado	0%	0

Fuente: trabajo de campo, julio de 2017

Base: 150 personas

El 63% de los encuestados son hombres, el 37% de los encuestados son mujeres. La mayoría de personas que se encuestaron, eran adultos jóvenes, cuya edad oscila entre los 21 a 30 años y representa el 40% del total encuestado. El nivel educativo que posee el 57% de los encuestados, es universitario.

2.5.2 Demanda del servicio

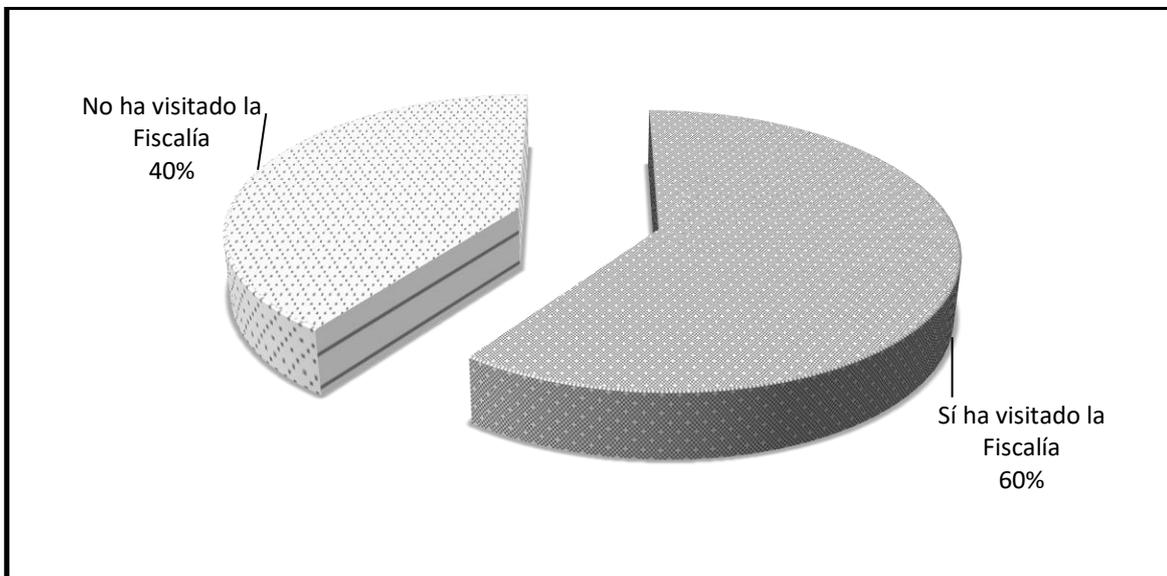
Se presentaron varias preguntas para establecer si las personas han visitado la Fiscalía Distrital Metropolitana, si conocen cuáles son los servicios que presta la unidad de análisis, y el motivo por el cual acudieron.

Para las personas que no se han presentado a la Fiscalía se les realizó preguntas para conocer las expectativas que tienen del servicio que brinda la institución.

De los 150 encuestados, el 60% respondió que sí ha visitado la Fiscalía el 40% indicó que no. (Véase gráfica 34)

Gráfica 34

Ha visitado la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, según público en general



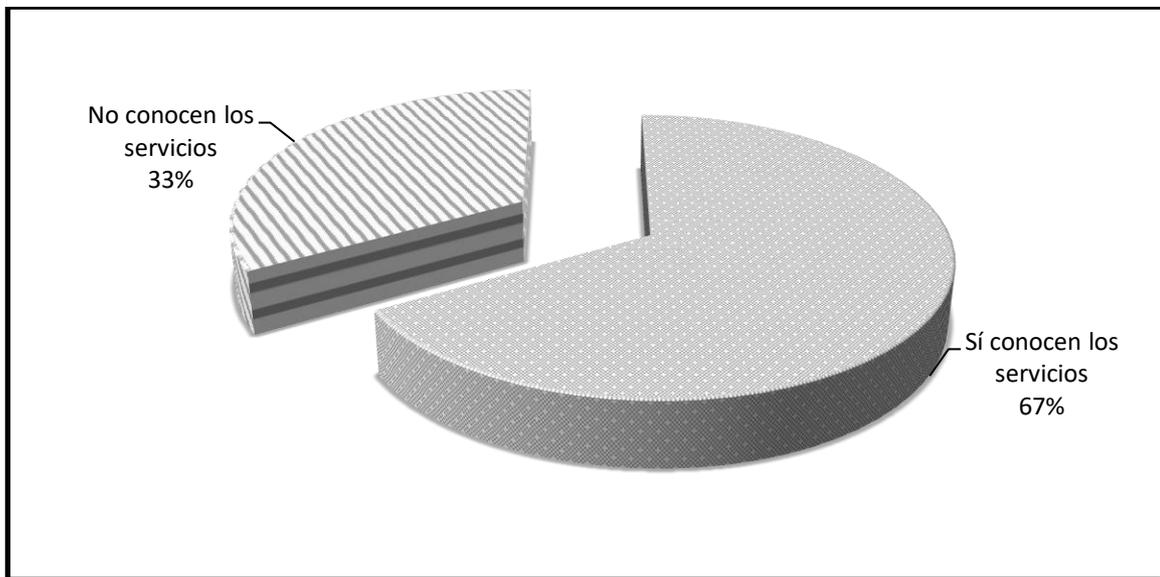
Fuente: trabajo de campo, julio de 2017

Base: 150 personas

2.5.3 Conocimiento de los servicios prestados por la Fiscalía

Se logró establecer que el 67% de las personas efectivamente conocen los servicios que presta actualmente la Fiscalía Distrital Metropolitana y solo un 33% manifestó no conocerlos. (Véase gráfica 35)

Gráfica 35
Conocimiento general de los servicios prestados por la Fiscalía, según público en general



Fuente: trabajo de campo, julio de 2017

Base: 150 personas

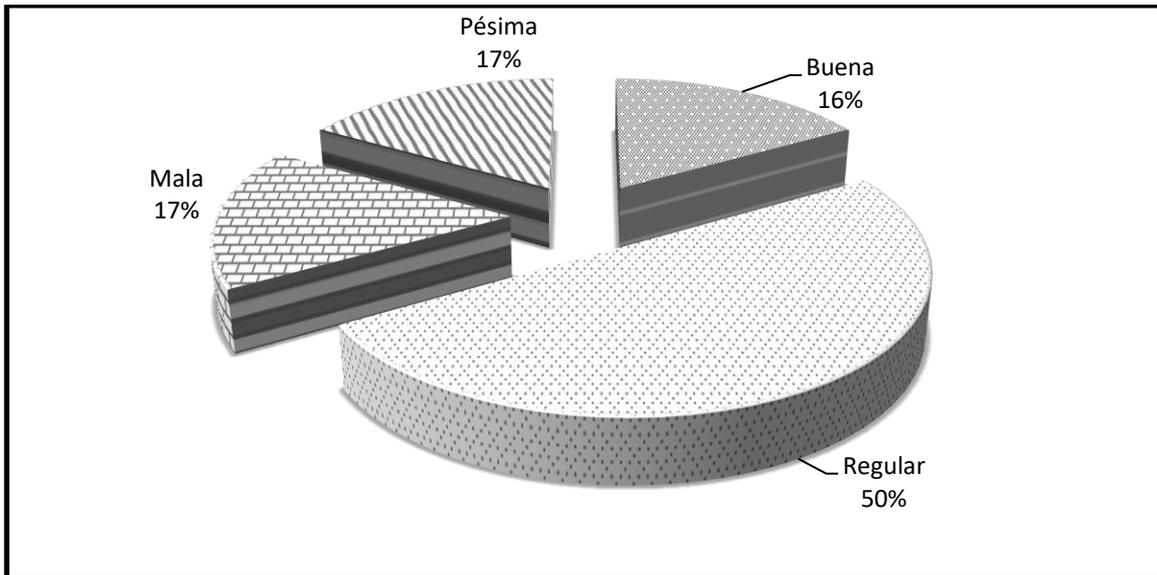
2.5.4 Atención recibida

Se procedió a indagar acerca de la experiencia vivida en las instalaciones, para tal efecto se les consultó como califican la atención recibida en la Fiscalía.

El 16% la consideró como muy buena, un 50% la calificó como regular, un 17% como mala y un 17% como pésima, estos resultados se presentan a continuación. (Véase gráfica 36)

Gráfica 36

Calificación de la atención recibida en la Fiscalía, según público en general



Fuente: trabajo de campo, julio de 2017

Base: 90 personas

Como muestra la gráfica anterior, existe insatisfacción con la atención que proporciona la Fiscalía actualmente, el porcentaje restante podría deberse a algunos aspectos particulares en los que los ciudadanos ya han manifestado su inconformidad.

2.5.5 Servicio al cliente

Para establecer qué buscaría el ciudadano si llegase a visitar la Fiscalía para requerir los servicios y calificarlo como sobresaliente, se analizaron los siguientes aspectos.

a. Necesidad de existencia de un protocolo de atención al ciudadano

En la encuesta realizada a clientes potenciales se les preguntó si considerarían necesario que exista un protocolo de atención al ciudadano, el 91% de los encuestados respondió que sí es necesario la existencia de uno.

b. Forma de brindar la atención a los clientes

Se les preguntó a los encuestados si les gustaría recibir una atención personalizada al momento de requerir servicios de la Fiscalía, el 100% manifestó que eso les gustaría y esperan al llegar a la institución.

Todo ciudadano que requiera servicios en una institución pública debe ser tratado con cortesía, amabilidad y educación, superando siempre las expectativas.

c. Existencia de medios para presentar inconformidades

Con la finalidad de buscar mejorar el servicio que se brinda en la Fiscalía, se les preguntó a los clientes potenciales si presentarían su queja si al momento de recibir el servicio este presentara fallas, el 73% expresó que sí la presentaría, mientras que el 27% restante no lo haría.

d. Existencia del esquema de servicio

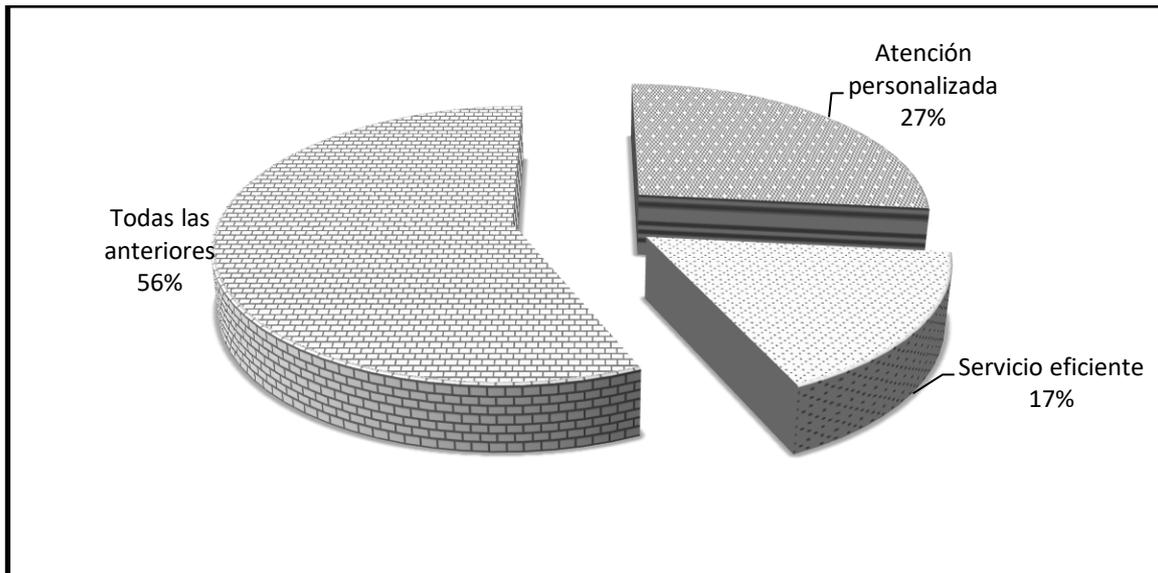
Se les cuestionó si desearían que la Fiscalía contara con un esquema del proceso de servicio en un lugar visible, el 100% indicó que sí.

Como se muestra, la mayoría de encuestados expresó que sí desean observar el esquema de servicio al momento de solicitar el servicio, esto les permite ahorrar tiempo y tener claro el proceso cuando realizan trámites.

e. Expectativas del servicio

Se pidió la opinión de los encuestados acerca de los aspectos que consideran importantes encontrar en la Fiscalía, con el propósito de mejorar la atención que actualmente brinda, a lo que el 56% coincidió que debe contar con instalaciones amplias, atención personalizada, información oportuna, personal y servicio eficiente. Un 27% indicó que lo más importante es una atención personalizada, mientras que el 17% prefiere un servicio eficiente. (Véase gráfica 37)

Gráfica 37
Aspectos que debe considerar la Fiscalía para brindar sus servicios,
según público en general



Fuente: trabajo de campo, julio de 2017

Base: 150 personas

Con cada experiencia de servicio los clientes externos van formando una imagen acerca de la institución, si el servicio que recibieron fue ineficiente, se lo harán saber a los otros clientes potenciales, por lo que se hace necesario que la Fiscalía mejore en todos los aspectos.

2.6 Análisis de los datos obtenidos

Según diagnóstico realizado al cliente interno se evidenció que los colaboradores no están identificados con la filosofía de la institución, tienen conocimiento que existe una misión, visión; sin embargo, no muestran interés.

Existe una desmotivación generalizada, derivado a que no existen planes o acciones que promuevan a disponer de un capital humano motivado, la institución no tiene un plan de motivación, los colaboradores no sienten que la empresa los considere como elementos importantes.

No existe una capacitación del personal en el tema de servicio al cliente, evidenciándose la falta de compromiso hacia el desarrollo de un servicio de calidad. La mayoría de colaboradores no ha recibido capacitaciones para atender a los ciudadanos.

La institución no cuenta con canales de comunicación interna que faciliten a los colaboradores a dar sugerencias o puedan consultar sus dudas enfocados a mejorar el servicio.

En cuanto al cliente externo, se evidenció que la actual oferta de servicio en la Fiscalía Distrital Metropolitana presenta deficiencias en cuanto al tiempo de espera para ser atendidos, escasos puntos de atención que provocan aglomeración de personas en la Fiscalía, falta de estandarización de la imagen del personal y de las instalaciones e insuficiente comunicación de los servicios al ciudadano.

Existen muchas inconformidades con el servicio; sin embargo, no existe un buzón de quejas o sugerencias, que permita conocer la opinión de los usuarios, las expectativas y realizar un plan de mejora.

Las personas que atienden en las ventanillas no siguen un protocolo de atención, cada quien lo hace a su manera, desde el saludo las personas sienten un rechazo por los colaboradores. Las dudas de los usuarios no son resueltas, quienes atienden desconocen los procedimientos, y no dirigen a los ciudadanos para que continúen con su gestión.

La institución cuenta con una página web y redes sociales, las cuales no son utilizadas por los ciudadanos, porque están desactualizadas. Otro medio que está al alcance y es utilizado por las personas es el call center, del cual se presentan quejas por la mala atención que brindan, el tiempo de espera y que en muchas ocasiones no brindan la información correcta y tampoco pueden trasladar la llamada al área que pueda proporcionar respuesta a las consultas que realizan.

2.6.1 Análisis de los factores claves del modelo de brechas

Como se detalló en el presente capítulo, se presentaron distintos cuestionamientos tanto a los clientes internos como externos, con relación a los factores claves para cerrar las cuatro brechas del proveedor y por ende, la brecha del cliente.

Brecha 1 (diferencia que existe entre las expectativas del cliente externo respecto del servicio y la comprensión que la institución tenga acerca de estas) las causas que la generan son que actualmente se desconoce qué es lo que el cliente externo espera del servicio, debido a que no tiene ningún acercamiento con los ciudadanos, en donde externen su experiencia en el servicio.

Brecha 2 (no contar con los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos), son diversas las causas que la originan, sin embargo, las que mayor influencia presentan para la institución, son el desconocimiento por parte del personal, para atender adecuadamente a los clientes externos, no saber cómo actuar ante algún inconveniente suscitado, la deficiencia en ciertos tangibles del servicio y la espera que realizan los ciudadanos para ser atendidos.

Brecha 3 (no entregar el servicio de acuerdo con los estándares), son múltiples factores los que influyen en la existencia de esta, la institución no motiva ni incentiva al adecuado desempeño del personal, las capacitaciones se brindan de manera informal pues no hay planificación ni seguimiento a las mismas y no seguir un orden para atender al ciudadano conforme va llegando a las instalaciones.

Brecha 4 (cuando las promesas no son iguales con el desempeño), al igual que las tres brechas anteriores, son diversas las causas que la originan, sin embargo, las más importantes son la poca comunicación entre ambas partes y no cumplir con lo prometido.

2.7 Resultados del diagnóstico (análisis FODA)

El resultado del diagnóstico efectuado a la institución luego de la aplicación de encuestas, entrevista, observación y estudio de informes, puede consolidarse en un análisis FODA, en el cual se considera el ambiente externo (oportunidades y amenazas) y el ambiente interno (fortalezas y debilidades).

El análisis FODA permitirá diseñar estrategias y tácticas a través de una matriz, que incorpore un balance entre cada uno de los aspectos de la institución. Las fortalezas son las cualidades que la institución posee y que le hacen permanecer en el mercado; las oportunidades representan condiciones externas en las cuales se pueden obtener beneficios; las debilidades son problemas y defectos en los procesos internos de la institución; y finalmente las amenazas son contextos desfavorables del entorno de la organización. (Véase tabla 1)

Tabla 1

Matriz FODA de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

Factores internos	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional definida. 2. Implementación de un sistema de gestión de calidad. 3. Disponibilidad de recursos financieros. 4. Posee gran parte de sus procesos documentados. 5. Descentralización de las operaciones. 6. Planificación estratégica establecida. 7. Medios de comunicación internos. (Intranet y Outlook). 8. Horarios de atención accesibles para los ciudadanos. 9. Medios de comunicación externos. (Página web, call center, chat y redes sociales) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa integración al servicio. 2. Inexistencia de estrategias de servicio congruentes. 3. Personal desmotivado. 4. Carencia de manuales y guías de servicio. 5. Escasa capacitación del personal. 6. Insuficiente comunicación entre áreas y departamentos. 7. Escasa comunicación y acercamiento con el ciudadano. 8. Percepción negativa de la imagen institucional en la mente del ciudadano. 9. Presentación de información de forma desordenada y desactualizada por medio del portal. 10. Inconsistencias de manejo de criterios técnicos por parte de los analistas de atención al público.
Factores externos	OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de apoyo financiero de otras instituciones. 2. Amplia oferta de empresas como el INTECAP para brindar capacitaciones. 3. Disponibilidad de medios publicitarios. 4. Existencia de normas ISO 9001-2008 para certificación del servicio. 5. Amplia oferta de programas de motivación de personal. 	<p>FO1: Creación de un sistema de motivación para que el personal brinde un buen servicio en la Fiscalía. F1, F2, F3, O4, O5</p> <p>FO2: Definición de un programa permanente para dar seguimiento a los medios de comunicación externos. F1, F2, F3, F9, O1, O3</p> <p>FO3: Establecimiento de un sistema de sugerencias para conocer las opiniones del cliente interno. F1, F2, F3, F4, F7, O1, O4</p>
	AMENAZAS (A)	Estrategias FA
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en la legislación. 2. Cambio de autoridades de gobierno. 3. Incremento en índices de violencia. 	<p>FA1: Personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolos de servicio al cliente. F2, F5, F6, A2</p>
	OPORTUNIDADES (O)	Estrategias DO
		<p>DO1: Establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano. D1, D2, D3, D7, D9, D10, O1, O2, O3, O4, O5</p> <p>DO2: Definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos. D1, D2, D3, D4, D5, D8, D10, O2, O4, O5</p> <p>DO3: Creación de un sistema de evaluación del servicio brindado para conocer las expectativas, quejas o sugerencias del cliente externo. D7, D8, D10, O1, O4, O5</p>
	AMENAZAS (A)	Estrategias DA
		<p>DA1: Estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo. D2, D4, D5, D9, D10, A2</p>

Fuente: elaboración propia 2015.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA IMPULSAR Y DESARROLLAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA FISCALÍA DISTRITAL METROPOLITANA DEL MINISTERIO PÚBLICO, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Introducción

El presente capítulo detalla la propuesta a implementar en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, la cual consiste en la utilización de estrategias de servicio al cliente derivados de las necesidades que presentan y la naturaleza de sus funciones.

Para el establecimiento de las estrategias o acciones de servicio, es necesario comprender las necesidades del ciudadano. Esta información es la que produce los modelos de servicio y los orienta a los objetivos de la institución enfocándolos a satisfacer las expectativas de los clientes y ciudadanos en forma integral, a mantener y mejorar los resultados, y a desarrollar una visión preventiva que promueve el impulso de estrategias y planes de acción a través de procesos y sistemas.

A continuación se detallan las estrategias de servicio al cliente a implementar en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, teniendo como marco de referencia en su elaboración, el triángulo de mercadeo de servicios y esencialmente, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.

3.2 Justificación de la propuesta

El cliente es lo más importante para toda empresa, institución u organización, por lo cual se deben efectuar todos los esfuerzos para mejorar el servicio que se les brinda, ya que si no se superan sus expectativas, estos buscarán otros medios para satisfacer sus necesidades.

La Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público proyecta una imagen desfavorable, esto debido a la falta de aplicación de estrategias de servicio al cliente orientadas a mejorar la calidad del servicio y por ende la imagen institucional.

Se considera necesario estructurar un modelo de servicio en la Fiscalía Distrital Metropolitana, el cual en su aplicación permita establecer objetivos medibles y alcanzables, a través de los cuales se logre una mejor definición en la implementación de estrategias de servicio al cliente que permitan mejoras en el sistema actual de atención.

3.3 Objetivos de la propuesta

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño e implementación de las estrategias de servicio al cliente para impulsar y desarrollar la calidad en el servicio de la Fiscalía Distrital Metropolitana son:

3.3.1 Objetivo general

Lograr que el 80% de la población califique como excelente la atención brindada por la Fiscalía Distrital Metropolitana, mejorando la imagen que actualmente tienen los ciudadanos del Ministerio Público.

3.3.2 Objetivos específicos

- Mejorar el actual servicio que ofrece a través de la comprensión de las expectativas del ciudadano.
- Brindar herramientas necesarias para que los ciudadanos puedan manifestar sus inconformidades en el servicio.
- Optimizar la calidad del servicio a través del diseño eficaz de todos los elementos del mismo.

- Lograr la motivación en el cliente interno para que se identifique con la institución y brinde un mejor servicio.

3.4 Aplicación de modelos de servicios

A continuación se analizan los elementos de servicio de la institución y la estrategia a implementar para mejora del mismo, a través de la mezcla ampliada de mercadeo de servicios, el triángulo de servicios y el modelo de brechas.

3.4.1 Mezcla ampliada del mercadeo de servicios

Además de las cuatro “P” tradicionales (producto, precio, plaza y promoción), la mezcla del mercadeo de servicios incorpora a las personas, la evidencia física y procesos.

La importancia de aplicar las tres variables de la mezcla ampliada del mercadeo de servicios en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, se debe a que los ciudadanos interactúan directamente con el cliente interno y, forman parte del proceso de producción del servicio.

a. Personas

Las personas son los actores que desempeñan el papel fundamental en la entrega de servicio, por lo que ellos influirán directamente en la percepción del ciudadano o cliente externo; por tal razón, la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público debe poseer procesos efectivos de reclutamiento, selección e inducción de personal. Se les debe capacitar constantemente, motivarlos, recompensarlos, promover su participación y trabajo en equipo, que les permita ejecutar los procesos de trabajo y brindar un servicio al cliente.

Los clientes externos se encuentran en el mismo sitio donde se está produciendo el servicio y se crea una interacción entre empleados – ciudadanos. Dicha situación puede influir en la entrega del servicio, afectar la calidad y satisfacción.

Es esencial educar a los ciudadanos, con el propósito de ayudarlos a comprender su papel en la producción del servicio, comprendiendo lo que pueden esperar del servicio antes de experimentarlo, es importante dar a conocer la planificación estratégica institucional (misión, visión, objetivos y valores), así como brindarles material informativo de los servicios que ofrece la institución, vía web, entre otros.

b. Evidencia física

Respecto a la evidencia física, la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público debe considerar ciertos elementos tangibles fundamentales en el servicio; entre estos se tienen los siguientes: material impreso informativo, fachada exterior, sistema de turnos, sala de espera, y formularios.

c. Procesos

Dentro del mercadeo de servicios, los procesos juegan un papel fundamental en la producción del servicio en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, ya que de ellos depende la realización del servicio y la satisfacción del ciudadano, estos deben ser sencillos y ágiles tomando en cuenta estándares de servicio enfocados al cliente.

3.4.2 Triángulo del mercadeo de servicios

El triángulo del mercadeo de servicios, muestra tres elementos que se relacionan entre sí que trabajan en conjunto con tres piezas claves en toda función comercial o empresarial para desarrollar, impulsar y proporcionar el servicio, estos son: Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público (empresa), todo el personal que presta el servicio (proveedores) y los usuarios del servicio (clientes). Entre los vértices, existen tres tipos de mercadeo que son de suma importancia para brindar un servicio de excelencia, los cuales son: mercadeo externo, interno e interactivo.

El propósito central de la aplicación del triángulo de mercadeo de servicios en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, será la de formular, facilitar y cumplir las promesas que se establezcan con los clientes, para construir y sostener una relación duradera con estos.

a. Mercadeo externo

Formulando la promesa: para formular las promesas a los usuarios del servicio, es importante conocer cuáles son sus expectativas acerca del servicio que brinda la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público. De acuerdo al estudio realizado se evidenció que las principales expectativas del ciudadano respecto al servicio son: rapidez en el servicio, trato amable del personal, información oportuna objetiva y fácil de comprender.

En función de las expectativas que poseen los ciudadanos acerca del servicio, la Fiscalía Distrital Metropolitana deberá realizar promesas y diseñar mensajes, a través de medios publicitarios promocionando la rapidez en la atención, trato amable del personal e informando aspectos de interés de manera que sea fácil de comprender por parte del receptor del mensaje.

b. Mercadeo interno

Facilitando la promesa: se evidenció que personal que labora en la Fiscalía no se encuentra lo suficientemente motivado y capacitado, es fundamental que exista una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad, programas de motivación y capacitación que orienten a la excelencia del servicio.

c. Mercadeo interactivo

Cumpliendo la promesa: conociendo las principales expectativas de los ciudadanos y para cumplir la promesa formulada, es necesario establecer estándares de servicio enfocadas al cliente.

d. Alineación de los lados del triángulo del mercado de servicios

Para lograr la alineación de los lados del triángulo de mercadeo de servicios y que se constituya como un todo, es fundamental que se apliquen estrategias en el mercadeo externo, interno e interactivo, estas ayudaran a que el cliente interno, cumpla las promesas formuladas en cada encuentro de servicio, logrando así la calidad y consecuentemente la satisfacción del ciudadano.

3.4.3 Implementación al modelo de brechas de la calidad del servicio

Las estrategias de la mercadotecnia de servicios propuesta para la Fiscalía, con las cuales se persigue la entrega de un servicio de calidad de acuerdo a las expectativas del cliente, cerrarán las brechas del proveedor del servicio y la brecha del cliente de la siguiente manera:

Brecha 1 (conocimiento): esta brecha indica la diferencia que existe entre las expectativas del cliente respecto al servicio y la comprensión que la institución tenga con relación a éstas. Se propone la recuperación del servicio prestado, que permita minimizar las fallas en la atención y comprender las expectativas de los usuarios.

Brecha 2 (diseño y estándares del servicio): esta brecha tiene relación con el mercadeo interno y está enfocada a la utilización eficiente de los recursos y el establecimiento de estándares y controles con los cuales pueda desarrollarse un servicio de acuerdo a las expectativas del ciudadano.

Brecha 3 (desempeño del servicio): la institución por medio de la Fiscalía Distrital Metropolitana, podrá entregar un servicio de calidad y consecuentemente podrá cerrar esta brecha con la definición de un programa de capacitación y motivación orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo y la administración de la demanda del servicio.

Brecha 4 (comunicación): para el cierre de esta brecha es necesaria la utilización eficiente del mercadeo externo, especialmente la estrategia de comunicación e interacción enfocada al ciudadano. Se debe implementar un programa de seguimiento a medios de comunicación para dar a conocer los servicios y actividades de la institución y mantener actualizada la información en las redes sociales.

Cada una de las estrategias enunciadas, serán tratadas a continuación, las cuales están enfocadas en cerrar las brechas.

Tabla 2

Estrategias y tácticas para impulsar y desarrollar la calidad en el servicio en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, según los diferentes modelos de mercadeo de servicios

No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	MODELO DE BRECHAS	TRIÁNGULO DE MERCADEO DE SERVICIOS	MEZCLA AMPLIADA DEL SERVICIO
1	Establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano.	Definición de una filosofía institucional orientada a la excelencia en el servicio	Brecha 2	Mercadeo interno	Personas
		Comunicación de la misión, visión, objetivos y valores	Brecha 2	Mercadeo externo	Personas
2	Definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos.	Capacitación constante al personal en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos.	Brecha 3	Mercadeo interno	Personas
3	Creación de un sistema de motivación para el personal que brinda el servicio en la fiscalía.	Empleado del mes por departamento	Brecha 3	Mercadeo interno	Personas
		Día libre por cumpleaños	Brecha 3	Mercadeo interno	Personas
		Tarjetas de felicitación por el trabajo realizado	Brecha 3	Mercadeo interno	Personas
4	Estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo.	Manual de atención y servicio al cliente externo	Brecha 2	Mercadeo interactivo	Procesos
		Implementación de un esquema de servicio al cliente	Brecha 2	Mercadeo interactivo	Procesos
5	Personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolos de servicio al cliente.	Establecimiento de protocolos para atender al cliente externo	Brecha 2	Mercadeo interactivo	Procesos
6	Establecimiento de un sistema de sugerencias para conocer las opiniones del cliente interno.	Implementar correo electrónico institucional	Brecha 1	Mercadeo interno	Procesos
		Creación de formulario de sugerencias o quejas	Brecha 1	Mercadeo interno	Evidencia física
7	Creación de un sistema de evaluación del servicio brindado para conocer las expectativas, sugerencias o quejas del cliente externo.	Presentación de quejas, sugerencias y calificación del servicio	Brecha 1	Mercadeo externo	Evidencia física
		Buzón para depositar las boletas de evaluación	Brecha 1	Mercadeo externo	Evidencia física
8	Definición de un programa permanente para dar seguimiento a los medios de comunicación externos.	Actualización de la imagen e información de la página web	Brecha 2 y 4	Mercadeo externo y mercadeo interactivo	Procesos y evidencias físicas
		Seguimiento de redes sociales	Brecha 4	Mercadeo externo	Procesos
		Seguimiento llamadas que reciben en el call center	Brecha 2 y 4	Mercadeo externo y mercadeo interactivo	Personas y procesos

Fuente: elaboración propia 2016.

Tabla 3

Estrategias a implementar según diagnóstico de la situación actual

Especificación Problema	Hipótesis	Análisis de los datos obtenidos	Estrategias
<p>¿Cuál es la causa principal que influye en que se brinde un servicio inadecuado al ciudadano en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, de la ciudad de Guatemala?</p>	<p>La causa que influye en que se brinde un servicio inadecuado al ciudadano en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, se debe a que sus procesos no están enfocados en la calidad del servicio y carecen de lineamientos que guíen a la prestación de servicio estandarizado.</p>	<p>Procedimiento de atención al cliente: no cuenta con guía establecida que muestre lineamientos para atender. La actual oferta de servicios presenta deficiencias en cuanto a tiempo de espera, falta de estandarización de la imagen del personal. Los colaboradores no siguen un protocolo para atender las dudas no son resueltas, desconocen procedimientos.</p>	<p>Estrategia 4: Estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo. Estrategia 5: Personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolos de servicio al cliente.</p>
<p>¿Qué debe hacer la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público para desarrollar un servicio de calidad hacia el ciudadano?</p>	<p>Lo que debe hacer la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público para impulsar y desarrollar un servicio de calidad, es realizar una investigación documental y de campo que sirva de base para diseñar y luego proponer estrategias de servicio al cliente, considerando el modelo integral de brechas sobre la calidad en el servicio, atendiendo los aspectos de cliente externo en el diseño de encuestas para el monitoreo de la satisfacción del ciudadano y comunicación de la oferta de servicios, con relación al cliente interno debe orientarse la filosofía empresarial hacia la excelencia en el servicio, así como programas de capacitación, motivación y guías de servicio que al momento de su implementación mejore la atención al ciudadano.</p>	<p>Los colaboradores no están identificados con la filosofía institucional, solo tienen conocimiento que existe. Personal desmotivado derivado que no existe planes o acciones que promuevan a disponer un capital humano motivado. No han brindado capacitaciones en tema de servicio y legislación para desempeñar sus funciones. No existe un buzón de quejas o sugerencias para conocer la opinión de los usuarios.</p>	<p>Estrategia 1: Establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano. Estrategia 2: Definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos. Estrategia 3: Creación de un sistema de motivación para el personal que brinda el servicio en la Fiscalía. Estrategia 7: Creación de un sistema de evaluación del servicio brindado para conocer las expectativas, sugerencias o quejas del cliente externo.</p>
<p>¿Qué debe hacer la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público para que una vez resuelto el problema del inadecuado servicio al ciudadano, este no se repita?</p>	<p>La Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público debe establecer evaluaciones y controles periódicos a las estrategias de servicio al cliente propuestas, a fin de actualizarlas a los cambios que se presenten en el entorno de la organización.</p>	<p>La institución no cuenta con canales de comunicación interna que faciliten a dar sugerencias o puedan consultar sus dudas enfocadas a mejorar el servicio. La página web, las redes sociales están desactualizadas, el call center presentan quejas por la mala atención.</p>	<p>Estrategia 6: Establecimiento de un sistema de sugerencias para conocer las opiniones del cliente interno. Estrategia 8: Definición de un programa permanente para dar seguimiento a los medios de comunicación externos.</p>

Fuente: elaboración propia 2017.

3.5 Estrategia 1: establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano

El comportamiento de los colaboradores estará influido por la cultura que adopte en la organización, las normas y valores dominantes que moldeen el comportamiento individual y grupal, por lo que el establecimiento de una cultura de servicio, vendrá a mejorar el accionar de los colaboradores en cuanto a la calidad de sus labores y a optimizar el servicio.

3.5.1 Definición de la estrategia

El diagnóstico reveló las necesidades que posee la institución para determinar una filosofía institucional en el área de atención al ciudadano, que sea compartido por los colaboradores y que les ayude a interactuar unos con otros y con la institución. Con esta estrategia se pretende definir misión, visión, objetivos y valores orientados a la excelencia en el servicio.

3.5.2 Objetivo de la estrategia

Fortalecer la imagen de la institución, basados en una filosofía institucional orientada a la excelencia en el servicio, con la cual los colaboradores se identifiquen.

3.5.3 Descripción de la estrategia

La estrategia consiste en la creación de la filosofía institucional de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, teniendo como base primordial la calidad del servicio al ciudadano.

a. Definición de una filosofía institucional orientada a la excelencia en el servicio

Al adoptar una filosofía orientada al servicio, es necesario tomar en cuenta dentro de los elementos propios de su planificación estratégica una misión, visión,

objetivos y valores con orientación a brindar servicios de excelencia y calidad en su ejecución, aspectos que identifiquen a la institución y colaboradores.

A continuación se presenta la propuesta:

Misión

“Administrar con efectividad la investigación de los delitos, con el uso de procedimientos definidos para la solución de conflictos cumpliendo con las leyes del país, garantizando la atención eficaz, confiable y oportuna a través de la prestación de servicios de calidad”.

Visión

“Ser una institución organizada, moderna y eficiente, integrada por profesionales con principios éticos, comprometidos con la prestación de un servicio integral que facilita el acceso a la justicia, que generan confianza en la ciudadanía”.

Valores

- Vocación de servicio: predisposición para ponerse al servicio de los usuarios internos y externos, a fin de satisfacer sus necesidades o expectativas, resolver sus problemas o dar respuesta a sus demandas o solicitudes de forma proactiva.
- Liderazgo: compromiso permanente de los representantes de cada departamento o sección, para impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad, competitividad, integridad y transparencia, así promover a través del ejemplo los valores de calidad del Gobierno.
- Trabajo en equipo: colaboración de todo el personal en la operación diaria, y mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de mejora continua.

- Respeto: adecúa su conducta, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos y los procesos.
- Transparencia: Ejecutar lo actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe de brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.

Objetivos

- Administrar los servicios públicos de la población de una manera eficiente, eficaz y responsable, mediante el manejo efectivo de los recursos.
- Garantizar la satisfacción del ciudadano, escuchando sus necesidades.

b. Comunicación de la misión, visión, valores y objetivos

Una filosofía institucional definida y comunicada al colaborador lo motivará a cumplir con la cultura de servicio; es por eso que la comunicación debe ser para todos los colaboradores de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público. La gerencia será la responsable de informar y explicar la misión, visión, objetivos y valores que posee la institución. Estarán disponibles en plaquetas colocadas en cada área a la vista del cliente interno y externo. (Véase anexo 5)

Cuadro 5

Presupuesto de la elaboración de plaquetas de filosofía institucional

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Plaquetas filosofía institucional	15 x 11"	PVC atornillado a la pared con impresión digital en vinil adhesivo	8 plaquetas	Q. 250.00	Q. 2,000.00
Total					Q. 2,000.00

Fuente: elaboración propia 2016.

3.5.4 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción correspondiente para la estrategia de implementación de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo. (Véase cuadro 6)

Cuadro 6

Plan de acción

Estrategia 1: establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano

Institución: Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público de la ciudad de Guatemala						
Objetivo: facilitar la aplicación de la estrategia de implementación de una cultura institucional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo.						
Nombre del plan: establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de la estrategia y táctica a las autoridades de la institución	Asesor responsable	Enero 2018	Realizar la presentación en una sesión	Sin costo
2	Reunión y aprobación	Aprobar la filosofía institucional	Secretario Fiscal junto al asesor responsable	Enero 2018	Obtener la aprobación en la primera sesión	Sin costo

Continúa...

Continuación...

No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
3	Implementación de la propuesta	Elaboración y colocación de plaquetas acrílicas con la filosofía institucional	Empresa de publicidad	Enero 2018	Contar con las plaquetas ya instaladas	Q. 2,000.00
4	Comunicación de la misión, visión, objetivos y valores	Reunión para comunicar información de la filosofía institucional	Autoridades encargadas de la Fiscalía	Febrero 2018	Que el personal comprenda la filosofía institucional	Sin costo
5	Evaluación	Evaluación de la propuesta	Autoridades encargadas de la Fiscalía	Julio 2018	Evaluar que el plan haya resultado efectivo	A definir por la institución
Total						Q. 2,000.00

Fuente: elaboración propia 2016.

3.5.5 Presupuesto

En el cuadro 7 se presenta el presupuesto total requerido para la estrategia establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano.

Cuadro 7

Presupuesto total de la estrategia 1: establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano

No.	Concepto	Cantidad	Inversión total
1.	Plaquetas con la filosofía institucional	8 plaquetas	Q. 2,000.00
Total			Q. 2,000.00

Fuente: elaboración propia 2016.

3.5.6 Control

Para conocer los avances, se deberán observar los resultados de la boleta para la evaluación de calidad en servicio y tomar las acciones pertinentes, así como una evaluación a los trabajadores de la empresa con relación a la nueva filosofía institucional que se adoptará. (Véase figura 10)

El seguimiento será realizado por un encargado de área quien tienen relación directa con los colaboradores que brindan el servicio.

	
Boleta de evaluación de la filosofía institucional	
Nombre del colaborador:	
Puesto que desempeña:	
Unidad a la que pertenece:	
Jefe inmediato:	
Mes de evaluación :	
Instrucciones: responda las siguientes preguntas	
1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la institución?	
2. ¿Se identifica con la filosofía institucional?	
3. Describa cuál es la misión, visión	
4. Enumere los valores de la institución	
5. ¿Considera que el cambio de la filosofía institucional ayuda a la institución para mejorar la imagen?	

Figura 10. Boleta de evaluación de la filosofía institucional para los colaboradores de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

3.6 Estrategia 2: definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos

La capacitación es un factor motivacional para el empleado; ya que todo adiestramiento que los empleados reciban por parte de la institución, debe tomarse en cuenta para la autorización de ascensos y aumentos salariales. La Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, debe implementar un programa de capacitación en temas que ayuden a mejorar la atención que ofrecen los clientes internos.

3.6.1 Definición de la estrategia

La orientación al servicio en el comportamiento organizacional de la institución demanda la utilización de programas de capacitación, con esta estrategia se pretende reforzar los conceptos que involucra dicha práctica, además de crear el compromiso del empleado con la organización y mejorar la actitud del mismo con relación a sus funciones.

3.6.2 Objetivo de la estrategia

Capacitar a todos los colaboradores del Ministerio Público en servicio al cliente, legislación y procesos internos, para que fortalezcan sus conocimientos y capacidades para desarrollar adecuadamente sus funciones.

3.6.3 Descripción de la estrategia

Se brindará capacitaciones de legislación, servicio al cliente y procesos, estas implican una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, lo cual ayudara a disminuir los tiempos de espera de los clientes externos que permita alcanzar la calidad en el servicio.

a. Curso de capacitación en servicio al cliente: proporcionará a los trabajadores las técnicas y herramientas profesionales a utilizar para mejorar el servicio que se brinda a los clientes externos, también sensibilizar a los colaboradores con el fin que cambien su actitud hacia el cliente.

Lugar: se llevará a cabo en la sala de capacitaciones de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, la cual cuenta con suficiente espacio y el equipo necesario para la proyección.

Expositor: Instituto Técnico de Capacitación y del Instituto Nacional e Instituto Nacional de Administración Pública.

Duración: cada programa tiene una duración de 8 horas dividido en dos sesiones de 4 horas cada una.

b. Curso de capacitación sobre la legislación aplicada en el Ministerio Público: este tiene como fin reforzar en los colaboradores los conocimientos de la legislación con la que opera el Ministerio Público, así poder orientar al cliente externo de forma eficiente y eficaz.

Lugar: sala de capacitaciones de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Expositor: Coordinador de la oficina de atención a la víctima, coordinador área legal victimológica y el asesor en políticas de investigación criminal y atención victimológica del Ministerio Público.

Duración: tiene una duración de 12 horas dividido en tres sesiones de 4 horas cada una.

c. Curso de capacitación sistema de gestión de calidad en procesos internos: tiene como propósito crear en los servidores públicos el hábito de brindar una atención eficiente con los estándares del sistema de gestión de calidad cumpliendo con los procesos establecidos.

Lugar: sala de capacitaciones de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Expositor: Instituto Nacional de Administración Pública.

Duración: el programa tiene una duración de 8 horas dividido en dos sesiones de 4 horas cada una.

Cuadro 8

Programa de capacitación dirigido a los clientes internos de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

Curso	Descripción	Grupo objetivo	Objetivo	Costo
Cultura de servicio	El curso proporciona los conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar una cultura de servicio impartido en dos sesiones de 4 horas por personal del INTECAP.	Personal que labora en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	Fomentar la cultura de servicio en todos los colaboradores.	Q 120,00
Calidad de la atención al usuario	El curso proporciona las herramientas para que los colaboradores brinden una calidad en la atención al usuario, dos sesiones de 4 horas cada una, impartido por un capacitador del INAP.	Personal que labora en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	Que los colaboradores adquieran las herramientas para cumplir con la calidad de la atención al usuario.	Q 75,00
Legislación aplicada en el Ministerio Público	Establecer las disposiciones generales que definen a la organización, las facultades que las leyes sustantivas y procesales penales le confieren al Ministerio Público, impartido en tres sesiones de 4 horas por autoridades de la Fiscalía.	Personal que labora en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	Cumplir con la adecuada recepción de denuncias y atención a la víctima del delito, mediante la información oportuna, asesoría jurídica, asistencia personal y otras acciones de conformidad con la ley, para garantizar un servicio de calidad a los ciudadanos.	Sin Costo
Sistema de gestión de calidad en los servicios públicos	Proporciona los lineamientos de una cultura de calidad, la importancia de los controles y procesos, para lograr la mejora continua, dos sesiones de 4 horas por un capacitador de INAP.	Personal que labora en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	Implementar el enfoque de Gestión de calidad en la institución para lograr un desempeño eficiente y cumplir con las expectativas del usuario.	Q 75,00

Fuente: elaboración propia 2016.

3.6.4 Plan de acción

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

Cuadro 9

Plan de acción

Estrategia 2: definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos

Institución: Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público de la ciudad de Guatemala						
Objetivo: determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta de capacitación al 100%						
Nombre del plan: definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación del programa de capacitación a las autoridades de la institución	Asesor responsable	Enero 2018	Realizar la presentación en una sesión	Sin costo
2	Reunión	Análisis y aprobación de los temas y contenidos de la capacitación	Director de la unidad de capacitación	Enero 2018	Obtener la aprobación en la segunda sesión	Sin costo
3	Programa de capacitación	Contacto con empresa que brindará las capacitaciones	Coordinador de capacitación	Primer trimestre 2018	Confirmar la capacitación	Sin costo
		Desarrollo del curso la Cultura de servicio	Coordinador de capacitación	Primer trimestre 2018	Capacitar al personal para que brinde un servicio de calidad.	Q. 18,750.00
4		Contacto con empresa que brindará las capacitaciones	Coordinador de capacitación	Primer trimestre 2018	Confirmar la capacitación	Sin costo
		Desarrollo del curso la Calidad de la atención al usuario	Coordinador de capacitación	Primer trimestre 2018	Capacitar al personal para que brinde un servicio de calidad.	Q. 13,125.00
5	Programa de capacitación	Contacto con los Coordinadores de la oficina de atención a la víctima, área legal victimológica, políticas de investigación criminal y atención victimológica	Coordinador de capacitación	Segundo trimestre 2018	Confirmar la capacitación	Sin costo

Continúa...

Continuación...

No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
6	Programa de capacitación	Desarrollo del curso Legislación aplicada en el Ministerio Público	Coordinador de capacitación	Segundo trimestre 2018	Capacitar al personal para que brinde un servicio de calidad.	Q. 5,625.00
7	Programa de capacitación	Contacto con empresa que brindará las capacitaciones	Coordinador de capacitación	Segundo trimestre 2018	Confirmar la capacitación	Sin costo
8		Desarrollo del curso Sistemas de gestión de calidad	Coordinador de capacitación	Segundo trimestre 2018	Capacitar al personal para que brinde un servicio de calidad.	Q. 13,125.00
9	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Departamento de recursos humanos y jefes inmediatos	Enero a junio 2019	Evaluar el 100% de lo realizado	A definir por la institución
Total						Q. 50,625.00

Fuente: elaboración propia 2016.

3.6.5 Presupuesto

Para llevar a cabo esta estrategia se detallan los costos necesarios para su implementación. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10

Presupuesto total de la estrategia 2: definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos

No	Concepto	Cantidad	Precio unitario	Inversión total
1	Capacitación del curso Cultura de servicio para todos los colaboradores, incluye material y diploma de participación por parte de INTECAP	125	Q 120.00	Q 15,000.00
2	Coffee break en las dos sesiones	125	Q 30.00	Q 3,750.00

Continúa...

Continuación...

No	Concepto	Cantidad	Precio unitario	Inversión total
3	Capacitación del curso Calidad de la atención al usuario para todos los colaboradores, incluye material y diploma de participación por parte de INAP	125	Q 75.00	Q 9,375.00
4	Coffee break en las dos sesiones	125	Q 30.00	Q 3,750.00
5	Capacitación del curso Legislación aplicada al Ministerio Público para todos los colaboradores, incluye material y diploma de participación por parte del Ministerio Público	125	Q -	Q -
6	Coffee break en las tres sesiones	125	Q 45.00	Q 5,625.00
7	Capacitación del curso Sistemas de gestión de calidad en los servicio Públicos para todos los colaboradores, incluye material y diploma de participación por parte de INAP	125	Q 75.00	Q 9,375.00
8	Coffee break en las dos sesiones	125	Q 30.00	Q 3,750.00
Total				Q 50,625.00

Fuente: elaboración propia 2016.

3.6.6 Control

Para medir el alcance del programa de capacitación, se sugiere que el jefe inmediato conjuntamente con el departamento de recursos humanos realice una pequeña evaluación periódica, en la cual el jefe tendrá que responder preguntas de los colaboradores que tiene a cargo para medir el desempeño y determinar si mejoraron en la realización de sus funciones. (Véase figura 11)

Se deberán observar los resultados de la boleta para la evaluación de calidad en servicio y tomar las acciones pertinentes.

 Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	
Evaluación de capacitación	
Nombre del colaborador:	
Puesto que desempeña:	
Unidad a la que pertenece:	
Jefe inmediato:	
Mes de evaluación :	
Instrucciones: responda las siguientes preguntas	
1. ¿Ha observado cambios de actitud o conducta en sus colaboradores generados por este curso?	
Sí	No
¿Cuáles?	
2. ¿Ha mejorado el desempeño de sus colaboradores después de participar en el curso indicado?	
Sí	No
¿Cuáles?	
3. ¿Considera que han mejorado y adquirido nuevas competencias con esta capacitación?	
Sí	No
¿Cuáles?	
4. ¿Según su opinión, ¿la capacitación fue efectiva?	
Sí	No
¿Por qué?	

Figura 11. Evaluación de capacitación para dar seguimiento a los cursos recibidos por los colaboradores de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

Se evaluará a la empresa que brinda servicios, para conocer la opinión de los colaboradores, si las capacitaciones son claras, precisas y la información que se les brinde es de utilidad para desempeñar su trabajo. (Véase figura 12)

	
Evaluación proveedor de capacitación	
Empresa proveedor del servicio	
Fecha en la que se dio el curso	
Nombre del curso	
Instrucciones: para cada pregunta, califique según la escala que se le indica. 5 = EXCELENTE, 4 = BUENO, 3 = SATISFACTORIO, 2 = MALO, 1 = DEFICIENTE	
Se cumplió con el objetivo del curso	
El instructor expuso con claridad y orden sus ideas	
Se presentó el contenido completo	
Motivó el capacitador el diálogo y la participación	
Utilizaron dinámicas de grupo	
Utilizaron ayudas audiovisuales	
Ejemplificó adecuadamente	
Dio información valiosa	
Presentación general del instructor	
El curso fue claro y bien organizado	
La información es actualizada y moderna	
Cumplió con el tiempo de duración pactado	
La información es aplicable a su trabajo	
En general como valora el curso	

Figura 12. Evaluación de proveedor de capacitación para dar seguimiento a los cursos recibidos por los colaboradores de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

3.7 Estrategia 3: Creación de un sistema de motivación para el personal que brinda servicio en la fiscalía

Para que el personal realice su trabajo adecuadamente, se identifique con la institución y sus acciones estén encaminadas a apoyar y servir al cliente externo con honestidad, es necesario estimularlo. De esta manera, el cliente interno brindará un servicio de calidad a los visitantes.

3.7.1 Definición de la estrategia

En la investigación de campo realizada a los colaboradores, se determinó que la institución no ha implementado técnicas para incentivar al personal a realizar su

trabajo, por lo que es necesario implementar un programa motivacional que ayude a lograr que los colaboradores se sientan miembros importantes de la institución y que coadyuve a brindar un servicio de calidad.

La aplicación del programa, tiene como finalidad motivar a los trabajadores y que estos estén anuentes a cumplir y ayudar a la consecución de los planes de la empresa; por tal motivo se detalla la propuesta.

3.7.2 Objetivo de la estrategia

Desarrollar e implementar un programa motivacional dirigido a los colaboradores que estimule a los mismos en el desarrollo de su trabajo que permita alcanzar los objetivos personales e institucional en beneficio de los clientes.

3.7.3 Descripción de la estrategia

Al motivar a los colaboradores de la institución se obtendrán grandes beneficios para la misma. Cuando el equipo de trabajo alcance un nivel de motivación, será capaz de desarrollar sus funciones con calidad y dará lo mejor para la atención, lo que consecuentemente se transformará en satisfacción para el cliente.

Para lograr la motivación en los colaboradores se propone premiar al empleado del mes, dar el día libre cuando sea el cumpleaños del colaborador, carta de agradecimiento, reconocimiento por trayectorias y tarjetas de felicitaciones. Todo esto para que el colaborador sienta que es importante y que la institución valora su esfuerzo.

a. Empleado del mes por departamento

Al colaborador elegido como “empleado del mes” se otorgará un diploma de reconocimiento y se colocará un cuadro conmemorativo en la entrada del departamento con la fotografía de la persona elegida y tendrá mediodía de descanso, el cual debe ser coordinado en conjunto con el superior inmediato. (Véase anexos 6 y 7)

Para elegir al empleado el jefe seleccionara a dos empleados que según su criterio ha desempeñado y cumplido con sus actividades mejor que los otros, y los demás compañeros votaran de forma confidencial para seleccionar al ganador.

b. Día libre por cumpleaños

Todos los colaboradores cuando cumplan años tendrán el derecho de gozar el día libre, si este cae fin de semana se les correrá para el primer día hábil de la semana, cada jefe le estará entregando al cumpleañosero una tarjeta de feliz cumpleaños. (Véase anexo 8)

Mensualmente se hará una publicación a través de una cartelera interna donde se muestren los cumpleaños de todas las personas correspondientes a cada mes. Para realizar esto se elaborará una publicación en la cartelera que estará pegada a la pared, para dar una mejor presentación. (Véase anexo 9)

c. Tarjetas de felicitación por el trabajo realizado

Se otorgarán reconocimientos a los colaboradores que hayan cumplido con un trabajo bien hecho, tengan una actitud positiva hacia el trabajo y/o cumplimiento de los valores de la organización. El reconocimiento será sincero, oportuno y apropiado.

El jefe inmediato al observar un trabajo bien realizado o comportamiento sobresaliente en alguno de sus colaboradores le entregará un reconocimiento por escrito, cuando en el expediente el colaborador reúna 4 tarjetas de felicitación será recompensado con un 1 día de permiso, el podrá decidir cuándo tomará el descanso. (Véase anexo 10)

3.7.4 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación del programa de motivación y reconocimiento al cliente interno. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11
Plan de acción
Estrategia 3: creación de un sistema de motivación para el personal que brinda servicio en la Fiscalía

Institución: Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público de la ciudad de Guatemala						
Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la estrategia de motivación.						
Nombre del plan: creación de un sistema de motivación para el personal que brinda servicio en la fiscalía.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta a las autoridades de la institución	Asesor responsable	Enero 2018	Realizar la presentación al 100% en una sesión	Sin costo
2	Reunión	Discusión y aprobación de la propuesta	Autoridades de la institución	Enero 2018	Obtener la aprobación	Sin costo
		Reunión con jefes de unidad para dar a conocer el programa	Jefe de recursos humanos	Enero 2018	Que los jefes comprendan el programa	Sin costo
3	Empleado del mes por departamento	Evaluaciones y recopilación de información	Jefe de cada área	A partir del segundo trimestre 2018	Evaluar el desempeño de todos los trabajadores	Q 3,862.50
		Entrega de diploma	Jefe de cada área		Felicitar a los colaboradores	
		Elaboración del cuadro para colocar fotografía del empleado del mes	Jefe de recursos humanos		Motivar a los colaboradores	
4	Día libre por cumpleaños	Publicación de los cumpleaños del mes	Jefe de cada área	Enero 2018	Motivar a los colaboradores	Q 1,305.00
5	Tarjetas de felicitación por el trabajo realizado	Entrega de tarjeta de felicitación	Jefe de cada área	Febrero 2018	Motivar a los colaboradores	Q 625.00
6	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Jefe de recursos humanos	Julio y diciembre 2018	Evaluar el 100% de lo realizado en el semestre	A definir por la institución
Total						Q 5,792.50

Fuente: elaboración propia 2017.

3.7.5 Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto a considerar para la implementación de la estrategia creación de un sistema de motivación para el personal que brinda servicio en la fiscalía. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12
Presupuesto

Estrategia 3: creación de un sistema de motivación para el personal que brinda servicio en la Fiscalía

No	Concepto	Cantidad	Precio unitario		Inversión total
1	Impresión de boletas de evaluación del desempeño para 6 meses	750	Q	0.15	Q 112.50
2	Impresión de boletas para votación de los colaboradores	750	Q	0.15	Q 112.50
3	Impresión de diplomas para el colaborador elegido	125	Q	10.00	Q 1,500.00
4	Cuadro de reconocimiento de colaborador	5	Q	150.00	Q 750.00
5	Impresión de fotografía de colaborador	150	Q	10.00	Q 1,500.00
6	Cartelera para colocar los cumpleaños del mes	5	Q	250.00	Q 1,250.00
7	Impresión de listado de cumpleaños	11	Q	5.00	Q 55.00
8	Impresión de tarjeta de felicitaciones	250	Q	2.50	Q 625.00
Total					Q 5,905.00

Fuente: elaboración propia 2017.

3.7.6 Control

Para controlar esta estrategia, las autoridades del Ministerio Público deberán realizar reuniones semestrales con los jefes de departamentos para evaluar las actitudes y relaciones entre los colaboradores y el cliente externo, a través del buzón de quejas y sugerencias, las evaluaciones del servicio.

Para seleccionar al empleado del mes, se sugiere utilizar los siguientes formatos.

a. Formato para evaluar y seleccionar al empleado del mes

Para seleccionar al ganador, los jefes de área deben calificar ciertos aspectos de cada colaborador, los dos que obtengan mayor puntaje, serán los seleccionados para que sus compañeros voten y se elija al empleado del mes. (Véase figura 13)

		Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público	
Boleta para evaluar y seleccionar al empleado del mes			
Nombre del colaborador:			
Puesto que desempeña:			
Unidad a la que pertenece:			
Jefe inmediato:			
Mes de evaluación :			
Instrucciones: para cada una de las preguntas, califique el desempeño del colaborador en una escala de 1 a 5: 1 corresponde a muy deficiente y 5 a excelente.			
1. ¿El colaborador asistió todos los días a trabajar?			
2. ¿El colaborador llega puntual a su puesto de trabajo?			
3. ¿El colaborador mostró iniciativa y motivación para realizar su trabajo?			
4. ¿Se observó que el colaborador cumpliera con todos los procedimientos que debe realizar?			
5. ¿El colaborador cumplió con todas las tareas asignadas en el mes?			
6. ¿El colaborador realizó alguna actividad extra a su puesto de trabajo?			
7. ¿El colaborador sugirió alguna mejora para los procesos?			
8. ¿El colaborador mostró una actitud positiva y un espíritu de trabajo en equipo?			
9. ¿El colaborador ayudó a sus otros compañeros con alguna tarea?			
10. ¿El colaborador brindó buena atención al cliente externo?			
Nota final			

Figura 13. Boleta para evaluar y seleccionar al empleado del mes de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

b. Boleta de votación para elegir empleado del mes

Después que el jefe seleccione a los dos colaboradores que tuvieron mayor punteo, el encargado de Recursos Humanos los hará público, para que los empleados voten. (Véase figura 14)

	Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público
Boleta de votación para elegir al empleado del mes	
Instrucciones: escriba el nombre del colaborador que considere debe ser el empleado del mes	
Nombre del colaborador:	

Figura 14. Boleta de votación para elegir empleado del mes de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

c. Informe de actividades del programa de motivación dirigido al cliente interno

La Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público deberá elaborar un informe semestral de las actividades ejecutadas, en el cual presentará como se realizaron las actividades, cuales son los resultados, para continuar con el programa. En el informe deberá presentar lo siguiente:

- Nombre de los empleados reconocidos todos los meses, con sus respectivas boletas de evaluación y de votación.
- Listado de cumpleaños que se ausentaron en los meses.
- Listado de colaboradores que obtuvieron tarjetas de felicitación, llevar el control de cuantos llevan cada uno.
- Resumen de como llevó a cabo las actividades y cuáles son los aspectos positivos después de ejecutar el programa.

3.8 Estrategia 4: estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo

Para lograr una presentación consistente de un servicio de forma eficiente, la institución debe hacer uso de estándares formales, proporcionados especialmente a sus colaboradores que tienen contacto directo con el ciudadano.

Los procesos dentro de la institución son importantes debido a que a través de ellos se determina la secuencia y orden de cada una de las actividades y de eso depende, la rapidez y calidad del servicio.

3.8.1 Definición de la estrategia

Para brindar un mejor servicio en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público es necesario que los colaboradores atiendan adecuadamente a los usuarios, se debe conocer qué es lo que se espera del servicio y los pasos que se deben seguir para atenderlos eficientemente, con la estrategia de estandarización de procesos, se pretende implementar un manual de atención al cliente externo, y un esquema de servicio al cliente, con esto se les proporcionará a los trabajadores los lineamientos de cómo actuar y llevar de manera óptima el servicio hacia las personas.

3.8.2 Objetivo de la estrategia

Mejorar en 90% la atención al ciudadano por medio de la implementación de estándares de servicio.

3.8.3 Descripción de la estrategia

Para implementar la estrategia de estándares de servicios, se harán las siguientes actividades, las cuales se desarrollan con base al diagnóstico del capítulo anterior.

a. Manual de atención y servicio al cliente externo

La Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, en la presentación del servicio al ciudadano deberá implementar el manual de atención y servicio al cliente externo, el cual estará orientado a la ejecución de estándares de servicio para optimizar la calidad del servicio.

El manual propuesto será un documento de apoyo para la fiscalía y tendrá como fin guiar a los colaboradores en el adecuado servicio que deben de prestar a todos los ciudadanos. Será un soporte técnico sobre los aspectos relacionados con la atención al cliente, para que incorporen en forma eficiente las buenas prácticas al momento de interactuar con los clientes.

El contenido del manual de atención y servicio al ciudadano, tratará acerca de los siguientes aspectos:

- Manejo de una comunicación eficaz
- Lineamientos de la imagen del colaborador
- Actitudes adecuadas en la atención al ciudadano
- Reglas de cortesía
- Atención de usuarios con necesidades especiales
- Actitud de los oficiales de seguridad ante el ciudadano
- Manejo de inconformidades
- Trabajo en equipo

El manual de atención y servicio al ciudadano, se desarrolló tomando como base objetiva lo establecido en el diagnóstico del cliente externo, específicamente la evaluación sobre la percepción de la calidad del servicio y las expectativas requeridas por el usuario, ya que estos estándares deben ser definidos en función de los usuarios externos sobre lo que esperan y creen recibir.

Es primordial capacitar a los colaboradores acerca de los estándares que deberán de seguirse para brindar el servicio y que todo el personal, en especial los que poseen contacto directo con el ciudadano, posea dicho manual, el cual permitirá orientar al trabajador a brindar un servicio de excelencia. (Véase anexo 11)

b. Esquema de servicio al cliente

La Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público carece de un esquema que le permita describir las características esenciales del proceso de servicio en forma objetiva y representativa para que los colaboradores, clientes y jefes, puedan ver el papel que cumplen en la presentación y entiendan todos los pasos y flujos implícitos en el mismo.

A continuación se presenta el esquema de servicio propuesto considerando como base los elementos de un esquema de servicio.

1. Identificar el proceso
2. Identificar al cliente que utiliza el servicio
3. Proceso del servicio desde el punto de vista del cliente
4. Mapa de las acciones de los empleados de contacto en escena
5. Vincular las actividades del cliente con las de las personas de contacto para las funciones de apoyo necesitadas
6. Añadir evidencias de servicio en cada paso de acción del cliente

El esquema se debe imprimir en un vinil autoadhesivo para colocarlo en la plancha de acrílico atornillado con un tamaño de 100 x 100 centímetros.

Es importante colocar el esquema del proceso de servicio en la sala de espera, para que todos los empleados lo puedan observar y el cliente tenga conocimiento y certeza que si se le da seguimiento a sus denuncias, y todo lo que se involucra para hacerlo. (Véase anexo 12)

3.8.4 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para implementar la estrategia de estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo.

Cuadro 13
Plan de acción

Estrategia 4: estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo

Institución: Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público de la ciudad de Guatemala						
Objetivo: definir las acciones necesarias para implementar la estrategia en un 100%						
Nombre del plan: estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta a las autoridades de la institución	Asesor responsable	Enero 2018	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la institución
2	Reunión	Discusión y aprobación de la propuesta	Autoridades de la institución	Enero 2018	Obtener la aprobación	A definir por la institución
3	Manual de atención y servicio al cliente externo	Presentación de la propuesta a los jefes de área	Autoridades de la institución	A partir del segundo trimestre 2018	Que el personal comprenda los nuevos estándares de atención	A definir por la institución
		Impresión de los manuales y proporcionarlos a todos los colaboradores	Autoridades de la institución		Contar con el material de apoyo	Q 2,500.00
		Implementación de los manuales de atención y servicio al cliente externo	Jefe de área		Que la atención al servicio al cliente mejore con el uso del manual	A definir por la institución
4	Esquema de servicio al cliente	Presentación de la propuesta a los jefes de área	Jefe de cada área	A partir del segundo trimestre 2018	Que el personal comprenda el compromiso de atención	A definir por la institución
		Publicación del esquema de servicio al cliente	Jefe de cada área		Que el personal cumpla con el esquema	Q 325.00
5	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Jefe de cada área	Julio y diciembre 2018	Evaluar el 100% de lo realizado en el semestre	A definir por la institución
Total						Q 2,825.00

Fuente: elaboración propia 2017

3.8.5 Presupuesto

En el cuadro 14 se presenta el costo estimado al que asciende implementar la estrategia de estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo.

Cuadro 14
Presupuesto

Estrategia 4: estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo

No	Concepto	Cantidad	Precio unitario	Inversión total
1	Impresión de manual de atención y servicio al cliente externo	125	Q 20.00	Q 2,500.00
2	Impresión de esquema de servicio al cliente	1	Q 75.00	Q 75.00
3	Plancha de acrílico 100x100 centímetros para colocar el esquema de servicio al cliente	1	Q 250.00	Q 250.00
Total				Q 2,825.00

Fuente: elaboración propia 2017.

3.8.6 Control

La institución objeto de estudio, deberá evaluar y controlar de forma periódica el comportamiento de los estándares de servicio que fuesen aplicados, para conocer si se están alcanzando los objetivos fijados.

Será necesario investigar constantemente si se están cumpliendo las expectativas del cliente acerca del servicio, a fin de conocer si sus requerimientos equivalen a los estándares establecidos. Por lo tanto, será necesario que el departamento de atención al ciudadano realice evaluaciones periódicas, donde se obtenga toda la información necesaria referente al servicio proporcionado

versus el ofrecido y que los jefes de área supervisen el cumplimiento de las normativas en la ejecución de los diferentes procedimientos, con la finalidad de hacer los ajustes necesarios para mejorar los estándares de servicio definidos.

3.9 Estrategia 5: personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolos de servicio al cliente.

Para mejorar la calidad del servicio brindado a los clientes externos y la imagen institucional, es indispensable la utilización de protocolos de servicio, esto les dará a los colaboradores un panorama general de quiénes son los clientes, los pasos y lineamientos necesarios para atenderlos, asimismo, dará a conocer las técnicas a implementar cuando ocurre alguna falla en el servicio.

3.9.1 Definición de la estrategia

Esta estrategia consiste en estandarizar el proceso de atención al usuario a través de la implementación de protocolos de servicio al cliente que contendrá pasos a seguir que le dará al colaborador los lineamientos básicos de cómo interactuar con el cliente al momento de requerir algunos de los servicios, ya sea visitando las instalaciones o realizando una llamada telefónica.

3.9.2 Objetivo de la estrategia

Mejorar la atención al ciudadano por medio de la implementación de protocolos de servicio al cliente.

3.9.3 Descripción de la estrategia

Para la aplicación de los protocolos deben llevarse a cabo ciertas actividades que se describen a continuación.

a. Establecimiento de protocolos de atención personal y telefónica

Es necesario establecer protocolos de atención para marcar las pautas de actuación, comportamiento de los colaboradores, sentando las bases de un trabajo caracterizado por su calidad y excelencia; esto contribuye a lograr que la atención se caracterice por su homogeneidad y estandarización.



Figura 15. Fases a considerar en el protocolo de atención

Consideraciones previas a la prestación del servicio:

- Divulgar el portafolio de servicios ofrecidos por la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público que facilite la comprensión del alcance de los servicios.
- Comunicar anticipadamente la totalidad de requisitos para la atención, así como procedimientos adicionales o requisitos faltantes.
- Informar la disponibilidad de los canales que ofrecen el servicio de manera visible y de fácil acceso que permita garantizar la efectividad de la comunicación.
- Mencionar otros trámites y/o entidades involucradas.
- Revisar permanentemente la actualización de la información que se suministra al ciudadano, que permita garantizar que la misma es igual en cada punto de contacto.
- Garantizar fácil acceso a la información.

Consideraciones durante la prestación del servicio:

- Ofrecer información sobre la prestación del servicio. El ciudadano debe conocer el avance del trámite, los tiempos de espera o procesos y pasos a seguir.
- Requerir solo aquello que es necesario para la prestación del servicio. Evitando la solicitud repetitiva de ciertos documentos que ya han sido entregados en otro momento.
- Explicar con claridad las actividades o pasos que hacen parte del trámite con el fin de garantizar una información completa y oportuna al ciudadano-cliente.

Consideraciones posteriores a la prestación del servicio

- Obtener retroalimentación del ciudadano, sobre la calidad de su experiencia.
- Informar al ciudadano, el medio al que puede acceder para conocer el estado del trámite solicitado.
- Evaluar la percepción y su nivel de satisfacción cuando la prestación del servicio ha terminado.
- Solucionar elementos que afectan la satisfacción de los ciudadanos, lograr identificar y actuar sobre dichos factores, buscando lograr una mejora en la prestación del servicio.

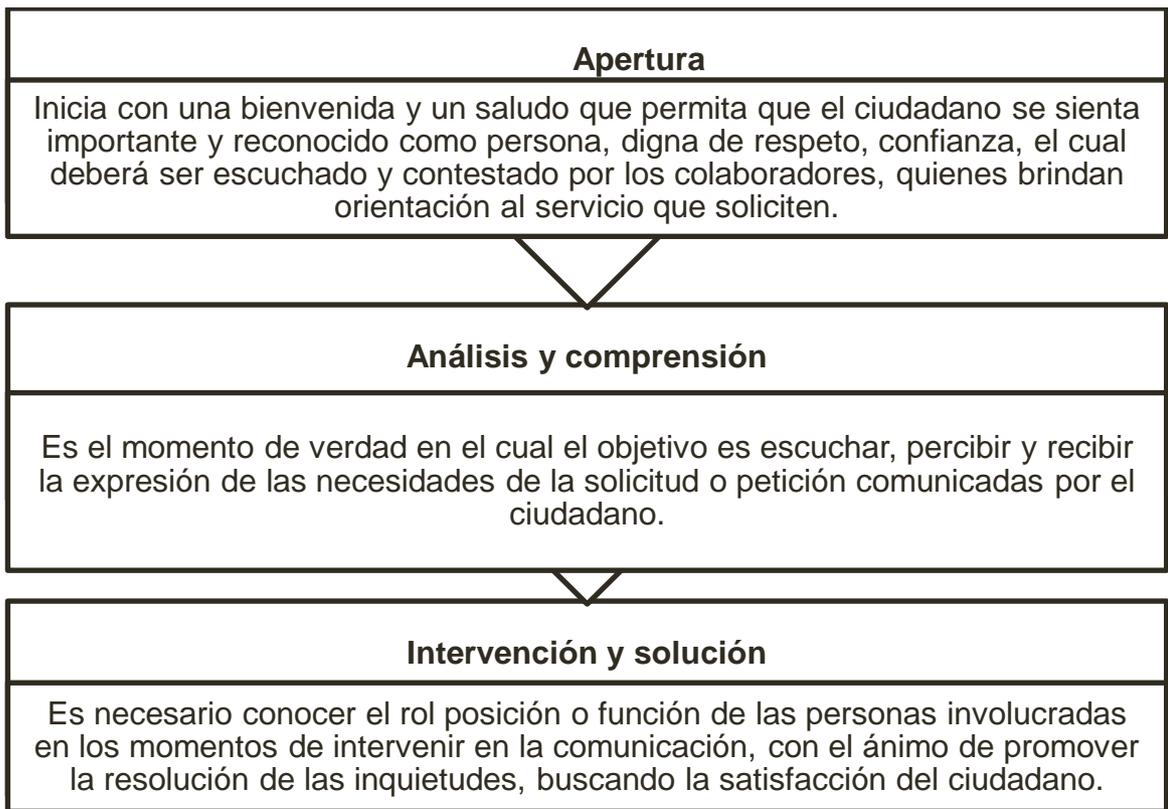


Figura 16. Etapas del protocolo de atención

Los pasos a seguir para un protocolo general son los siguientes:

- **Entrada:** llegada del cliente.
- **Saludo:** es indispensable y debe ir acompañado de una cara amable con actitud de servicio.
- **Registro:** adicional a registrar el servicio o trámite requerido por el ciudadano, es importante llevar el registro en el sistema de las personas atendidas.
- **Espera:** corresponde al tiempo de espera.
- **Revisión de requisitos:** se revisan y validan requisitos y documentos.
- **Procesamiento de la solicitud:** se procesa el servicio o trámite requerido por el ciudadano.
- **Entrega de la solución:** se entrega o comunica el resultado o paso a seguir en el trámite o servicio solicitado.

- **Despedida:** reviste igual importancia que el saludo.
- **Salida**

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

a.1 Protocolo de atención personal

Se pretende ofrecer una herramienta que facilite la mejora de la calidad en la atención del servicio al ciudadano, a través de la estandarización de pautas y comportamientos que refuercen nuevas conductas y destrezas frente a la prestación del servicio de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

La atención presencial implica una comunicación inmediata: el colaborador y el solicitante del servicio intercambian mensajes de manera continuada, utilizando, además, la comunicación corporal. Por este motivo, es fundamental que el proceso de atención se desarrolle de la manera más adecuada y efectiva posible.

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Cuando el usuario se acerca a nuestras oficinas, es porque requiere uno de nuestros servicios; en este momento se conocen sus necesidades, pretendiendo una respuesta oportuna y eficaz.

El rol del colaborador es interpretar e identificar las necesidades de los solicitantes con el objetivo de brindar la información básica que requiere para realizar su trámite e informarle sobre los diferentes trámites y gestiones que deberá realizar posteriormente.

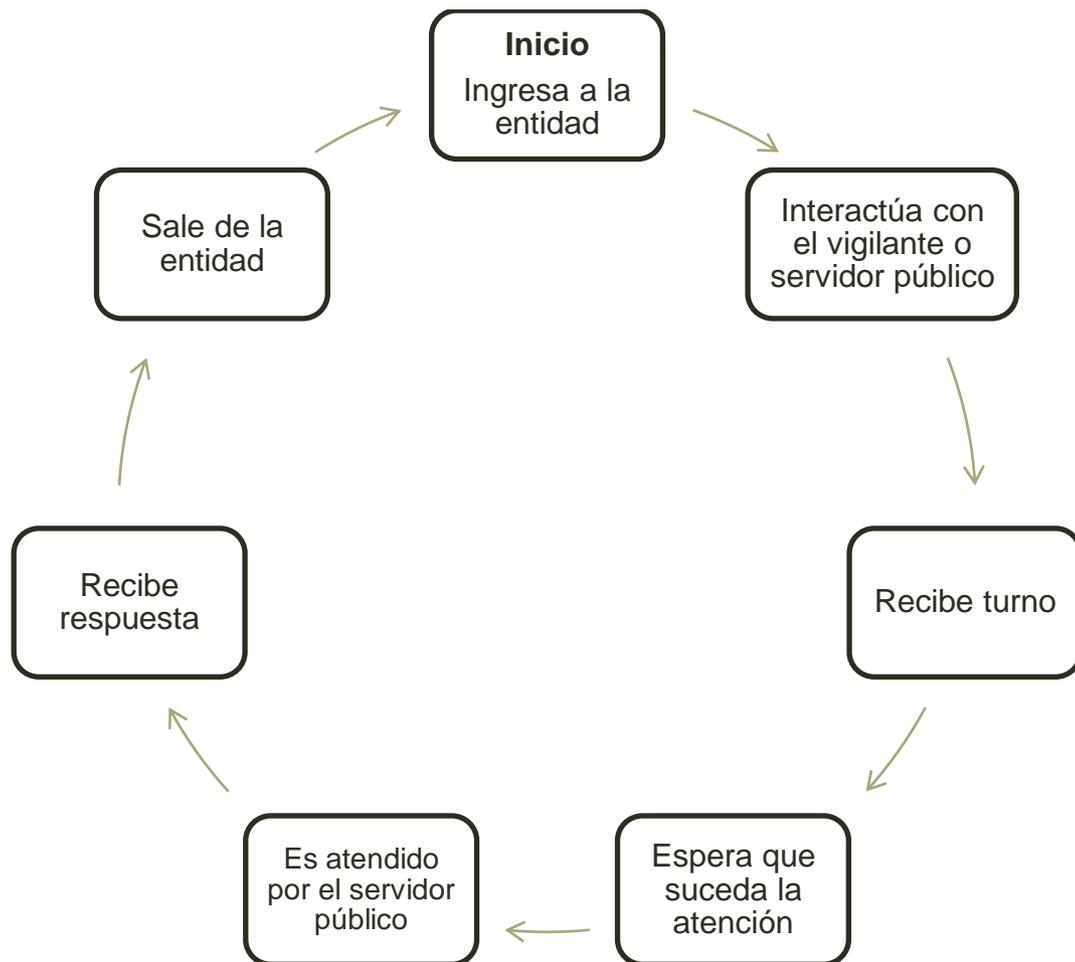


Figura 17. Ciclo de atención personal

El protocolo de atención personal que se presenta es un canal en el que ciudadanos y servidores interactúan en persona para realizar trámites y solicitar, información, orientación o asistencia relacionada con el que hacer de la entidad.

a.2 Protocolo de atención telefónica

La atención telefónica inicia al momento en el que se recibe y se contesta la llamada, ahí se abre el canal de diálogo entre los usuarios, compañeros, entidades de control, sociedad en general, por lo cual es importante contar con un protocolo que brinda los lineamientos para responder de forma eficiente y eficaz, brindando un buen servicio.

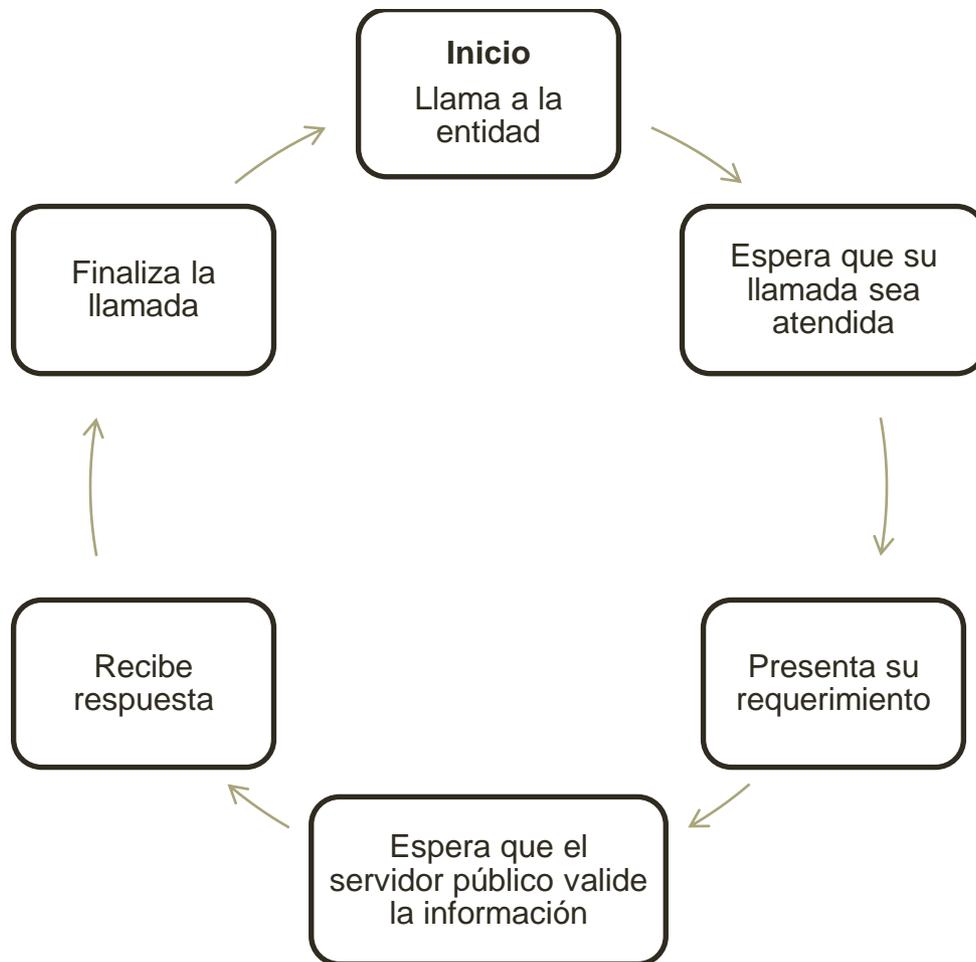


Figura 18. Ciclo de atención telefónica

a.3 Protocolo de atención correo electrónico

El correo electrónico ha tenido un amplio crecimiento, acompañado de una notable mejora en el acceso y adopción de la tecnología, aun cuando los niveles de internet no alcanzan aquellos de televisión y telefonía, no cabe duda que existe mayor conectividad a internet, y la oferta de servicios será uno de los factores que faciliten el proceso. Dado que estos canales requieren de un aprendizaje específico por parte de los ciudadanos, es ideal que las entidades

vayan implementando canales de este tipo, con el fin de ir creando las competencias necesarias para atenderlos.

Para brindar un buen servicio por medio del correo electrónico, deben considerar varios puntos de atención, que les serán útiles para mejorar la forma de responder a este medio.

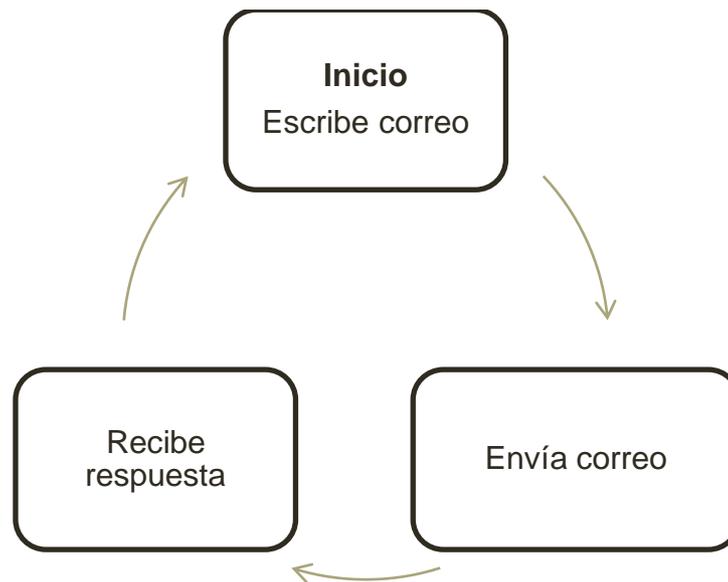


Figura 19. Ciclo de atención correo electrónico

a.4 Protocolo de atención redes sociales

El servicio al ciudadano en las redes sociales, a diferencia de los otros canales, no empieza con un evento específico e individual como una llamada entrante o un turno de atención. A pesar de que existen maneras de notificarse de los nuevos comentarios, solo son útiles hasta cierto punto porque la cantidad de información simultánea puede volverse inmanejable. Por esto, se recomienda monitorear los comentarios, las preguntas, en general, los mensajes.

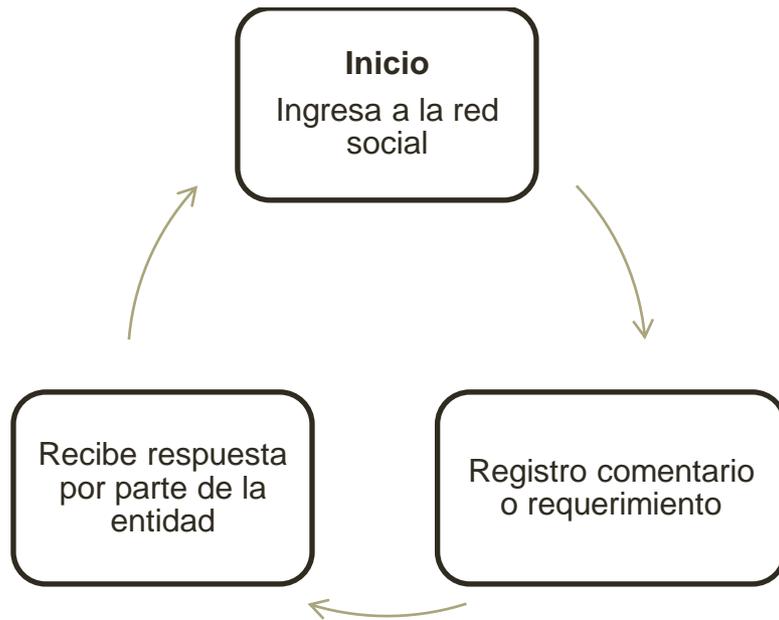


Figura 20. Ciclo de atención redes sociales

Los protocolos le brindarán al colaborador las herramientas y será la guía para que pueda atender al ciudadano de una forma eficaz y eficiente, esto contribuirá a mejorar la percepción e imagen que se tiene de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público. (Véase anexo 13)

3.9.4 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para implementar la estrategia de personalización del servicio y atención para los ciudadanos

Cuadro 15
Plan de acción

Estrategia 5: personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolo de servicio al cliente

Institución: Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público de la ciudad de Guatemala						
Objetivo: definir las acciones necesarias para implementar la estrategia en un 100%						
Nombre del plan: personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolos de servicio al cliente.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta a las autoridades de la institución	Asesor responsable	Enero 2018	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la institución
2	Reunión	Discusión y aprobación de la propuesta	Autoridades de la institución	Febrero 2018	Obtener la aprobación	A definir por la institución
3	Protocolos de atención personal, telefónica, correo electrónico, redes sociales	Presentación de la propuesta a los jefes de área	Autoridades de la institución	A partir del segundo trimestre 2018	Que el personal comprenda los protocolos a utilizar	A definir por la institución
		Impresión de los protocolos	Autoridades de la institución		Contar con el material impreso	Q 3,750.00
		Implementación de los protocolos	Jefe de área		Que se sigan los protocolos para atender al ciudadano	A definir por la institución
5	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Jefe de cada área	Julio y diciembre 2018	Evaluar el 100% de lo realizado en el semestre	A definir por la institución
Total						Q 3,750.00

Fuente: elaboración propia 2017.

3.9.5 Presupuesto

En el cuadro 16 se presenta el costo estimado al que asciende implementar la estrategia de personalización del servicio y atención para los ciudadanos.

Cuadro 16
Presupuesto

Estrategia 5: personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolo de servicio al cliente

No	Concepto	Cantidad	Precio unitario	Inversión total
1	Impresión de protocolo de atención	125	Q 30.00	Q 3,750.00
Total				Q 3,750.00

Fuente: elaboración propia 2017.

3.9.6 Control

Esta estrategia se podrá medir a través de una evaluación de desempeño del colaborador, la cual estará a cargo de realizar por la institución.

A la vez, se podrá controlar a través de la boleta de quejas, sugerencias y calificación del servicio al cliente externo, en la cual se conocerá si el servicio que se brinda siguiendo los protocolos ha mejorado, si los ciudadanos están satisfechos con la atención que reciben. (Véase estrategia 7)

3.10 Estrategia 6: establecimiento de un sistema de sugerencias para conocer las opiniones del cliente interno

La comunicación interna, es importante para el buen desempeño de las actividades de la institución, conocer la opinión de los colaboradores, sus sugerencias, expectativas, permite mejorar la atención que se brinda al cliente externo.

Se detectó que la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público no cuenta con un sistema de sugerencias para que los colaboradores aporten ideas sobre mejoras del servicio al ciudadano. La mayoría de empleados no son escuchados,

ni sus sugerencias son tomadas en cuenta para mejorar la atención al usuario, lo cual demuestra que existe comunicación insuficiente entre los empleados de área operativa y el área normativa.

3.10.1 Definición de la estrategia

Es necesario implementar un sistema de sugerencias por medio del cual el personal de contacto con el ciudadano pueda transmitir sus ideas a las áreas de dirección, normativas y de coordinación, para perfeccionar los procesos y servicios y por ende, mejorar la comunicación entre las partes.

Todo aporte que realice el personal es importante ya que son ellos quienes viven las experiencias, tienen contacto directo y frecuente con los clientes externos y escuchan o se dan cuenta en muchas ocasiones, de lo que les gusta o no a dichos clientes; por lo que debe considerársele al trabajador como fuente valiosa de información de primera mano.

3.10.2 Objetivo de la estrategia

Estimular la participación de todo el personal de contacto, sobre los cambios y mejoras del servicio brindado en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

3.10.3 Descripción de la estrategia

Para que el cliente interno pueda presentar sus opiniones y sugerencias, y para que las autoridades encargada lleve a cabo este programa, deberán cumplir con las operaciones siguientes.

a. Implementación de un correo electrónico para recibir opiniones y sugerencias institucionales

Se pretende crear un correo del Ministerio Público; ya que es un medio de comunicación accesible a todo el personal. Se publicará en todas las áreas la

dirección de correo para que todos los colaboradores tengan conocimiento, además cuando ya se tenga creado este correo, se enviará un comunicado masivo para que todos los colaboradores de la institución estén enterados de este medio de comunicación.

A través de este correo, se enviarán boletines mensuales el cuál llevará el siguiente contenido:

- Noticias internas
- Avances que ha tenido la institución
- Cambios de puestos
- Información importante que les es útil para realizar su trabajo
- Cuando se realicen actividades, se harán públicas a través del correo. (Véase figura 21)

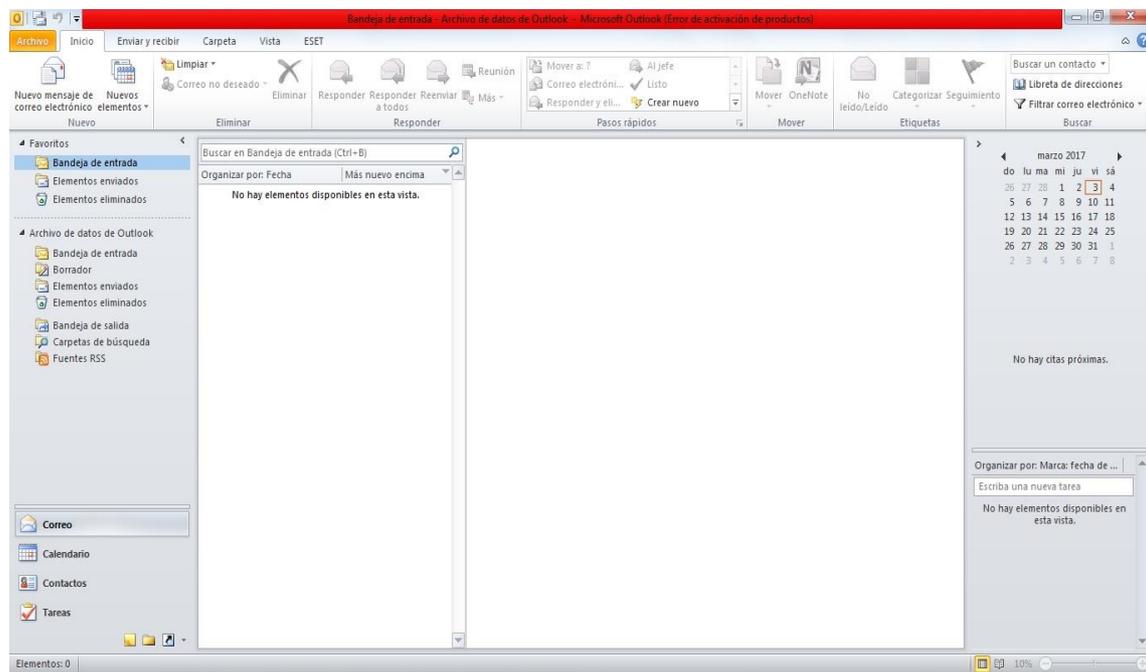


Figura 21. Diseño de correo electrónico institucional

El correo estará a cargo del área de recursos humanos, quienes se encargarán de realizar el boletín y enviarlo a todos los colaboradores.

b. Creación de formulario de sugerencias o quejas

Para que el cliente interno pueda presentar sus opiniones y sugerencias, se creará un formulario de sugerencias o quejas, el cual se les enviará a todos los colaboradores a través del correo electrónico institucional.

Cuando algún colaborador desea emitir o externar alguna opinión o sugerencia para mejorar el servicio, llena el formulario y lo envía al correo institucional. (Véase figura 22)

	
Boleta de quejas y/o sugerencias cliente interno	
Estimado colaborador: para nosotros es muy importante conocer su opinión, si tiene queja o sugerencia, complete este formulario y envíelo por correo, esto nos ayudará a mejorar.	
Nombre:	
Departamento	
Puesto:	
Área a mejorar:	
Detalle de la queja o sugerencia:	

Figura 22. Formato de boleta de quejas, sugerencias cliente interno

3.10.4 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para el establecimiento de la estrategia.

Cuadro 17

Plan de acción

Estrategia 6: establecimiento de un sistema de sugerencias para conocer las opiniones del cliente interno

Institución: Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público de la ciudad de Guatemala						
Objetivo: definir las acciones necesarias para implementar la estrategia en un 100%						
Nombre del plan: establecimiento de un sistema de sugerencias para conocer las opiniones del cliente interno.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta a las autoridades de la institución	Asesor responsable	Enero 2018	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la institución
2	Reunión	Discusión y aprobación de la propuesta	Autoridades de la institución	Febrero 2018	Obtener la aprobación	A definir por la institución
3	Implementación de un correo electrónico institucional	Creación de correo electrónico	Departamento de informática	Marzo 2018	Contar con el correo electrónico institucional	A definir por la institución
		Envío del primer correo para todos los colaboradores de la institución	Departamento de recursos humanos		Comunicar a todos los colaboradores del correo y utilidad del mismo	Sin costo
4	Creación de un formulario de sugerencias o quejas	Creación del formulario	Departamento de recursos humanos	Marzo 2018	Contar con el formulario electrónico	A definir por la institución
		Envío del formulario a todos los colaboradores de la institución	Departamento de recursos humanos		Que todos los colaboradores tengan en su correo el formulario	Sin costo
5	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Jefe de cada área	Julio y diciembre 2018	Evaluar el 100% de lo realizado en el semestre	A definir por la institución
Total						Q -

Fuente: elaboración propia 2017.

ofrece. Para que el ciudadano se forme una opinión positiva, la institución debe satisfacer todas sus necesidades y expectativas.

Dada la importancia de la satisfacción de las expectativas de los clientes, es necesario disponer de información adecuada que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos que se fijan para determinar el nivel de calidad obtenido.

Para recabar la información precisa de evaluación de los diferentes aspectos que componen el servicio en la Fiscalía, es necesario disponer de un instrumento que la institución pueda utilizar para comprender mejor la percepción que tienen los ciudadanos respecto al servicio, evaluando los elementos que el ciudadano considera como indispensables para sentirse satisfecho.

3.11.1 Definición de la estrategia

En el diagnóstico se terminó que la institución no posee un instrumento de evaluación del servicio que le permita al cliente externo comentar acerca de su experiencia al requerir los servicios de la Fiscalía o informar acerca de sus necesidades o reclamos. Asimismo, se determinó que gran porcentaje de clientes externos ha tenido algún inconveniente con el servicio prestado por la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público y que este no se ha resuelto.

A través del diseño del instrumento de evaluación del servicio, el buzón para depositar las boletas de evaluación, la institución podrá conocer, recolectar y documentar las reclamaciones, sugerencias y calificaciones de la atención y servicios que está brindando. Al contar con esta información podrá corregir los problemas y conocer las áreas donde el servicio está fallando.

3.11.2 Objetivo

Evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva del ciudadano y mejorar la atención brindada en un 90%.

3.11.3 Descripción de la estrategia

Para aplicar esta estrategia se propone lo detallado a continuación.

a. Presentación de quejas, sugerencias y calificación del servicio

Para que el cliente externo califique el servicio y presente sus quejas y sugerencias se creará una boleta de evaluación, la cual tendrá unas preguntas del servicio recibido, la boleta se les entregará cuando se haya finalizado el trámite, consulta, por la que el ciudadano fue atendido.

Para evaluar la calidad del servicio, es indispensable formular las variables objeto de revisión, los cuales por sus características son de fundamental importancia en el desempeño del servicio. Para el servicio brindado en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, puede identificarse las siguientes dimensiones:

- Espacio y comodidad
- Material informativo
- Limpieza
- Tiempo de espera
- Voluntad y disposición a ayudar por parte del personal
- Información suficiente y completa sobre el servicio
- Preparación técnica adecuada del personal
- Atención personalizada y suficiente
- Amabilidad y cortesía del personal

Cada colaborador tendrá boletas de evaluación impresas, las cuales debe proporcionar a los ciudadanos que atienden diariamente. Cuando se haya brindado el servicio, se entregará la boleta al cliente, se le dará las instrucciones de que lo complete y lo deposite en el buzón de quejas. (Véase figura 24)

		Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público
Boleta de quejas, sugerencias y calificación del servicio al ciudadano		
Boleta No. 1		
Estimado ciudadano: para nosotros es importante conocer su opinión respecto a nuestro servicio para mejorar continuamente la calidad.		
Fecha		
Servicio que requirió en la Fiscalía		
Nombre de la persona que lo atendió		
Instrucciones: para cada pregunta, califique según la escala que se le indica. 5 = EXCELENTE, 4 = BUENO, 3 = REGULAR, 2 = MALO, 1 = PÉSIMO		
El espacio dentro de la Fiscalía es cómodo		
Las instalaciones se encuentran limpias		
El material informativo es fácil de comprender (folletos, formularios, afiches, etc.)		
El tiempo de espera fue apropiado		
El personal mostró disposición y voluntad para ayudarlo en su gestión		
Le proporcionaron información del procedimiento para realizar su gestión		
La preparación del personal ha sido adecuada para atenderle		
Le brindaron atención personalizada y suficiente		
El personal fue amable al atenderlo		
En general como califica el servicio recibido		
Tiene alguna queja o sugerencia		
¡Gracias por contribuir a mejorar nuestro servicio!		

Figura 24. Formato de boleta de quejas, sugerencias y calificación del servicio al ciudadano

b. Buzón para depositar las boletas de evaluación

Con el fin de prestar un mejor servicio público, la Fiscalía quiere establecer vías de comunicación eficaces que conecten a los servicios con las personas usuarios de los mismos. Se persigue que esta vía permita a los ciudadanos acceder al conocimiento de sus derechos y presentar las iniciativas, sugerencias, las quejas que redunden en el mejor funcionamiento y prestación del servicio.

Mediante la creación del buzón de quejas y sugerencias se pretende recoger todas aquellas quejas, sugerencias o felicitaciones que los clientes/usuarios deseen hacer de conocimiento de la Fiscalía, a su vez, comunicárselo al

responsable de la Unidad implicada para que tome las medidas necesarias para su corrección, implantación o comunicación al personal, respectivamente.

De esta forma el buzón de quejas se establece como una herramienta más del sistema que persigue la mejora continua de los servicios ofertados por la Fiscalía. (Véase anexo 14)

3.11.4 Plan de acción

A continuación se detalla la serie de actividades y recursos requeridos para realizar la presente estrategia. (Véase cuadro 18)

Cuadro 18

Plan de acción

Estrategia 7: creación de un sistema de evaluación del servicio brindado para conocer las expectativas, sugerencias o quejas del cliente externo

Institución: Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público de la ciudad de Guatemala						
Objetivo: definir las acciones necesarias para implementar la estrategia No. 7 en un 100% al corto y mediano plazo.						
Nombre del plan: creación de un sistema de evaluación del servicio brindado para conocer las expectativas, sugerencias o quejas del cliente externo.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta a las autoridades de la institución	Asesor responsable	Enero 2018	Realizar la presentación en una sesión	A definir por la institución
2	Reunión	Discusión y aprobación de la propuesta	Autoridades de la institución	Enero 2018	Obtener la aprobación	A definir por la institución
3	Presentación de quejas, sugerencias y calificación del servicio	Reproducción de boleta de evaluación	Secretaría general	Febrero 2018	Tener todo el material impreso para iniciar la estrategia	Q 9.000,00
		Entrega de boletas a cada colaborador que atiende	Secretaría general		Dar las instrucciones a todos los colaboradores de como se va realizar la evaluación	Sin costo

Continúa...

Continuación...

No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
4	Buzón para depositar las boletas de evaluación	Compra del buzón para depositar las boletas	Secretaría general	Febrero 2018	Contar con el buzón para iniciar con la estrategia	Q 1,350.00
		Instalación de buzón de quejas y sugerencias	Secretaría general		Tener a disposición del usuario el buzón de quejas y sugerencias	Q 150.00
5	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Secretaría general y jefe de cada área	Marzo, junio, septiembre y diciembre 2018	Evaluar el 100% de lo realizado en el semestre	A definir por la institución
Total						Q 10,500.00

Fuente: elaboración propia 2017.

3.11.5 Presupuesto

En el presupuesto se especifica el concepto y cantidad monetaria para cada medio utilizado para implementar la presente estrategia. (Véase cuadro 19)

Cuadro 19
Presupuesto

Estrategia 7: creación de un sistema de evaluación del servicio brindado para conocer las expectativas, sugerencias o quejas del cliente externo

No	Concepto	Cantidad	Precio unitario	Inversión total
1	Impresión de boletas de evaluación	60,000	Q 0.15	Q 9,000.00
2	Buzón para quejas o sugerencias e instalación	1	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Total				Q 10,500.00

Fuente: elaboración propia 2017.

3.11.6 Control

El colaborador administrativo estimulará al cliente externo a que tome una boleta, la llene y la deposite en el buzón respectivo. Todas las boletas que estarán en el buzón, tendrán el nombre de la persona que los atendió, para dar un mejor seguimiento.

El buzón se abrirá el último día del mes por la persona encargada, este consolida y analiza las quejas, sugerencias y calificación del servicio recibida.

Se dará el seguimiento correspondiente a todas las quejas y sugerencias que se realicen, para esto el jefe de área hará un reporte.

Cuando se tenga el análisis de la calificación obtenida de los elementos evaluados, debe identificarse los factores críticos, que pueden ser negativos para el desarrollo de un servicio de calidad, donde es necesario realizar esfuerzos para su pronta solución y adaptar el servicio a la demanda del ciudadano. Para esto se llenará una boleta que se llevará en un archivo, en el cuál se colocará la queja o sugerencia y la solución para mejorar. (Véase figura

25)

								
Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público								
Control de quejas o sugerencias y evaluación del servicio al ciudadano								
Boleta No.	Fecha de recibido	Servicio que requirió	Calificación general obtenida	Queja	Sugerencia	Plan de acción	Fecha de seguimiento	Observaciones

Figura 25. Formato de control de quejas o sugerencias y evaluación del servicio al ciudadano

3.12 Estrategia 8: definición de un programa permanente para dar seguimiento a los medios de comunicación externos.

Con esta estrategia se espera dar a conocer los servicios que brinda la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público y aprovechar que hoy en día la tecnología esta tomando un realce significativo y que esta institución cuenta con la estructura y tecnología informática de punta.

3.12.1 Definición de la estrategia

Con el seguimiento a los medios de comunicación externos se busca obtener una mejor interacción con el ciudadano, manteniendo canales de comunicación efectivos, donde se puede llegar de una forma más rápida y personalizada que permite al usuario mantenerse en contexto sobre los servicios que se ofrecen en la Fiscalía.

3.12.2 Objetivo

Informar, interactuar y brindar la información directa, precisa y oportuna a los ciudadanos a través de la actualización de la página web, el uso de redes sociales y la atención en las llamadas que se realicen al call center, alcanzando con los diferentes medios al 90% de la población.

3.12.3 Descripción de la estrategia

Mantener informada a las personas es muy importante para poder mejorar las percepciones de los usuarios en la institución. A continuación se presenta la estrategia de seguimiento a los medios de comunicación externos.

a. Actualización de la imagen e información de la página web

Para interactuar con los clientes actuales y potenciales que desean información pertinente de los servicios que brinda la Fiscalía, de una forma rápida y accesible desde cualquier lugar, se propone mejorar la página web del Ministerio Público.

Actualmente la página web no incluye los servicios que brinda y los requisitos o documentos que se necesitan para presentarse a realizar un trámite a la Fiscalía, por lo que se propone la nueva imagen que incluye esto. (Véase anexo 15)

La página como se puede apreciar en el diagnóstico de la situación actual de la Fiscalía se ve saturada de tanta noticia que aparece en diferentes lugares, esto hace que las personas al ingresar y no encontrar inmediatamente la información de interés y que les es útil, cierran la página y ya no observan ningún contenido.

Para mejorar la página web se sugiere lo siguiente:

- Formato de texto sea uniforme (negrita, tamaño de fuente, etcétera). Utilizar íconos que comuniquen palabras o conceptos para transmitir la idea principal.
- Agregar un formulario de contacto, en el cual las personas puedan escribir sus dudas, lo envíen en la página y reciban una respuesta que no se tarde más de 24 horas.
- Agregar los servicios que ofrece el Ministerio Público y los requisitos o documentos que se requieren para ser atendidos en las Fiscalías.
- Ordenar las noticias que son publicadas en la página. Definir una parte exclusiva para las publicaciones. Añadir una pestaña para que puedan ingresar y leer todas las noticias del mes.
- Actualizar la página y dar seguimiento diario a las noticias y dudas que las personas realicen a través de los formularios.

El responsable es el departamento de informática del Ministerio Público será el encargado del mantenimiento y actualizaciones de la página.

Todas las actividades permitirán mejorar la página web, aumentar el número de visitas, esto lo realizará el encargado de los diversos medios de comunicación, sin ningún costo adicional, se plantea la idea del orden y estética con la cual pueden modificar la página y así resaltar la vista. (Véase anexo 15)

b. Seguimiento de redes sociales

Las redes sociales que actualmente utiliza el Ministerio Público son: Facebook y Twitter.

Ya no es necesario presentar una reclamación por escrito para hacer llegar una queja o disconformidad, ahora los ciudadanos y usuarios pueden mostrar sus quejas públicamente y obtener una gran difusión.

Por esto es muy importante tener una presencia profesional en los medios sociales, una presencia que permita atajar este tipo de comentarios y atender las demandas de los usuarios.

Para darle seguimiento a las redes sociales utilizadas actualmente se sugiere un calendario con el propósito de determinar los horarios y las publicaciones que se deben realizar.

Las publicaciones en Facebook se deben realizar 5 veces al día, la mejor hora para publicar es de 13 a 14 horas de lunes a viernes. Publicar las novedades, noticias relevantes, acceder a la opinión de las personas, evaluar la calidad de los servicios ofrecidos. (Véase anexo 16)

En Twitter se aconseja realizar 5 tweets al día, de lunes a viernes las mejores horas para realizar publicaciones es de 13 a 15 horas. Buscar el acercamiento de la institución al ciudadano, informar de aperturas y cierre de plazos de presentación de documentos, convocatorias públicas y difundir eventos. (Véase anexo 17)

Cuadro 20
Calendario para publicaciones en redes sociales

Facebook y Twitter		
Día	Actividad	Horario
Lunes	Mensaje cívico de la semana	08:30 horas
	Noticia de algún acontecimiento importante que sucedió el fin de semana	
Martes	Avances del Ministerio Público	13:00 horas
Miércoles	Recordatorio de los servicios que brinda el Ministerio Público y los requisitos	12:00 horas
Jueves	Publicaciones de casos que fueron resueltos	10:00 horas
Viernes	Noticias de los acontecimientos sucedidos en la semana	13:30 horas

Fuente: elaboración propia 2017

c. Seguimiento llamadas que reciben en el call center

Los ciudadanos utilizan los canales de atención, entre ellos las llamadas telefónicas, para realizar trámites, solicitar información de los servicios, orientación o asistencia relacionada con lo que hace la institución.

Un servicio de calidad debe cumplir con ciertos atributos relacionados con la expectativa que el ciudadano tiene sobre el servicio que necesita. El buen servicio va más allá de la simple respuesta a la solicitud del ciudadano: debe satisfacer a quien lo recibe, esto supone comprender las necesidades de los usuarios, lo que a su vez exige escuchar al ciudadano e interpretar bien sus necesidades.

Se espera de los servidores que atienden a los ciudadanos una actitud de servicio, entendida como su disposición de escuchar al otro, ponerse en su lugar y entender sus necesidades y peticiones; ser conscientes de que cada persona tiene una visión y son diferentes, por lo que exigen un trato personalizado. En este sentido, servidor debe:

- Anticipar y satisfacer las necesidades del ciudadano.
- Escucharlo y evitar interrumpirlo mientras habla.
- Ir siempre un paso más allá de lo esperado en la atención.
- Comprometerse únicamente con lo que pueda cumplir.

Al contestar una llamada

- Se deberá evitar continuar una conversación cuando se esté próximo a contestar el teléfono.
- El personal responderá rápidamente, se deberá contestar antes del tercer timbre, con voz clara y pausada.
- Al contestar una llamada telefónica, se deberá iniciar esta con un saludo de reconocimiento de tiempo: “Buenos días”, “Buenas tardes” o “Buenas noches” e inmediatamente después de la bienvenida al call center del Ministerio Público.
- Se identificará inmediatamente con su primer nombre (Ej. Sandra le saluda, ¿en qué le puedo ayudar?).
- Una vez que el usuario exprese su necesidad, se le solicitará su nombre.
- En caso que la llamada deba ser transferida, se le deberá indicar al usuario que su llamada será transferida donde se le brindará la información requerida.

Al transferir una llamada

- Se transferirá solo aquellas llamadas que no sean posibles de atender, debiendo asegurarse de conocer el uso del teléfono para transferir llamadas.
- Al transferir llamadas, el operador esperará que su compañero conteste, informándole el nombre del usuario y el motivo de la llamada, evitando que el usuario tenga que repetir cualquier dato.
- Cuando el operario reciba la llamada transferida, se presentará y llamará al usuario por su apellido, haciendo una breve reseña de la información recibida.

En caso de ser necesario dejar a un cliente en espera

- Se informará al usuario el motivo por el cual se le mantendrá en espera.
- No se dejará esperando al usuario por más de 30 segundos. De ser necesario se retornará el llamado informándole la causa de la espera.
- Cuando se retorne el llamado, se deberá comenzar siempre con el apellido del usuario y agradeciendo por esperar.

Transmitir mensajes

- En caso de ser necesario tomar un mensaje, escribirá el nombre y apellido de la persona que llamó y el número de teléfono al cual se le debe responder.
- Repetir el mensaje al usuario para asegurarse que la información recibida y anotada es la correcta.

Al terminar la llamada

- Agradecer al usuario su llamada: “Gracias por llamar al call center del Ministerio Público, que tenga un buen día”.

3.12.4 Plan de acción

A continuación se detalla la serie de actividades y recursos requeridos para realizar la presente estrategia. (Véase cuadro 21)

Cuadro 21

Plan de acción

Estrategia 8: definición de un programa permanente para dar seguimiento a los medios de comunicación externos

Institución: Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público de la ciudad de Guatemala						
Objetivo: definir las acciones necesarias para implementar la estrategia No. 8 en un 100% al corto y mediano plazo.						
Nombre del plan: definición de un programa permanente para dar seguimiento a los medios de comunicación externos.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Meta	Costo
1	Presentación	Presentación de propuesta a las autoridades de la institución	Asesor responsable	Enero 2018	Realizar la presentación al 100% en una sesión	A definir por la institución
2	Reunión	Discusión y aprobación de la propuesta	Autoridades de la institución	Enero 2018	Obtener la aprobación	A definir por la institución
3	Actualización de la imagen e información de la página web	Rediseño de la imagen de la página web	Persona encargada de la página web	Febrero 2018	Poner a disposición de los ciudadanos la información ordenada y clasificada en la página	Q 2,500.00
4	Seguimiento de redes sociales	Implementación del calendario de las redes sociales	Persona encargada de las redes sociales	Febrero 2018	Incrementar la interacción y el número de seguidores	Q 1,500.00
5	Seguimiento llamadas que reciben en call center	Implementación del protocolo de llamadas	Jefe del área de atención al ciudadano	Febrero 2018	Mejorar el servicio al cliente y atender más llamadas diariamente	Sin costo
6	Evaluación	Evaluación de lo realizado en la propuesta	Secretaría general y jefe de cada área	Marzo, junio, septiembre y diciembre 2018	Evaluar el 100% de lo realizado en el semestre	A definir por la institución
Total						Q 4,000.00

Fuente: elaboración propia 2017.

3.12.5 Presupuesto

Implementar esta estrategia representa un bajo costo al que tiene mensualmente el Ministerio Público, ya que ellos cuentan con personal que maneja la página web, las redes sociales y que atiende las llamadas telefónicas.

Por lo que realizar la actualización de la página, dar seguimiento a las redes sociales e implementar un protocolo de llamadas, no representa un gasto adicional a lo que actualmente tienen.

Esta estrategia brinda herramientas que les permitirá mejorar lo que ellos ya tienen implementado.

3.12.6 Control

La estrategia de se medirá con relación a número de visitas en la página web, y las herramientas disponibles en la sección “Estadísticas” en la fan page de Facebook; tales como “me gusta”, alcance total, alcance de publicaciones, número de seguidores. En Twitter se realizará la contabilización semanalmente el número de “retweets” y “favoritos” obtenidos.

Mensualmente darán un reporte de las estadísticas en los medios que se utilizan. (Véase figura 26)

						
Seguimiento a medios de comunicación externos						
Día	Página web	Facebook			Twitter	
	Visitas	Seguidores	Me gusta	Comentarios	Retweets	Favoritos
Lunes						
Martes						
Miercoles						
Jueves						
Viernes						
Sábado						
Domingo						
Total						

Figura 26. Formato para seguimiento a medios de comunicación externos

3.13 Presupuesto general

A continuación se presenta el presupuesto general para la implementación de estrategias de servicio al cliente, que se han considerado necesarias, para mejorar el servicio al cliente interno y externo. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22
Presupuesto de estrategia de servicio al cliente interno y externo de la
Fiscalía Distrital Metropolitana

No.	Estrategia	Total
1	Establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano.	Q 2,000.00
2	Definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos.	Q 50,625.00
3	Creación de un sistema de motivación para el personal que brinda el servicio en la fiscalía.	Q 5,792.50
4	Estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo.	Q 2,825.00
5	Personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolos de servicio al cliente.	Q 3,750.00
6	Establecimiento de un sistema de sugerencias para conocer las opiniones del cliente interno.	Q -
7	Creación de un sistema de evaluación del servicio brindado para conocer las expectativas, sugerencias o quejas del cliente externo.	Q 10,500.00
8	Definición de un programa permanente para dar seguimiento a los medios de comunicación externos.	Q 4,000.00
Total		Q 79,492.50

Fuente: elaboración propia 2017.

Realizar la inversión por Q. 79,492.50, permitirá a la institución elevar el nivel de satisfacción de los clientes, lograr que de 70% a 80% de la población que visita la Fiscalía, califique como muy buena la atención brindada. Mejorar la imagen que actualmente tiene la población del Ministerio Público.

Todas las estrategias están orientadas a mejorar y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos. Podrán medirse a través de los instrumentos desarrollados en la estrategia 7, la cual permitirá obtener una calificación del servicio.

3.14 Financiamiento de la propuesta

La propuesta ha sido diseñada tomando como base la información obtenida en el diagnóstico situacional de la institución, cada propuesta cuenta con un detalle del presupuesto para facilitar a la dirección financiera del Ministerio Público la clasificación del gasto. El total de la propuesta representa 0.004% del presupuesto anual del Ministerio Público.

La propuesta puede ser considerada en el presupuesto 2018 o pueden solicitar el apoyo a las instituciones que les brindan recursos para mejorar el servicio.

El Ministerio Público cuenta con un presupuesto anual de Q. 1 mil 842 millones, el cual está sujeto a los controles fiscales conforme lo establece el artículo 237 de la Constitución Política de la República. Además del presupuesto que le asignan cada año, tiene donaciones de otras instituciones, siendo el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, NAS, departamento de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional de Canadá y Fondo de Población de Naciones Unidas.

Estas instituciones apoyan al Ministerio Público en diferentes aspectos, si necesitan capacitaciones, equipo, requerimientos que no están dentro del presupuesto; con las donaciones pueden cubrir estas necesidades, por lo que se puede solicitar recursos para implementar esta propuesta, la cual será de beneficio para la institución y la población.

3.15 Beneficios de la propuesta

Es indispensable que el Ministerio Público, de la importancia a la calidad del servicio que brinda, por lo que hacer una inversión para satisfacer las necesidades, deseos y problemas de los clientes internos y externos, se proyectará en la eficiencia de sus colaboradores, así como la recuperación y captación de los usuarios.

Considerando que la Fiscalía es una institución no lucrativa, es necesario aclarar que los beneficios que se obtendrán al aplicar las estrategias, son cualitativos, de la misma manera que lo son los fines del Estado.

La aplicación de las estrategias permitirá alcanzar estos beneficios y directamente, beneficiará a la imagen del Ministerio Público. De esta manera se proyectará una imagen de apoyo, honestidad, transparencia y servicio. (Véase tabla 3)

Tabla 4

Beneficios para la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

No.	Estrategia	Beneficios de implementación de estrategias	
		Cliente interno	Cliente externo
1	Establecimiento de una cultura de servicio para mejorar la atención que se ofrece al ciudadano.	Colaboradores identificados con la cultura de servicio.	Mejor atención brindada por los colaboradores que tendrán una cultura de servicio.
2	Definición de un programa de capacitación para el personal operativo de la institución en temas de legislación, servicio al cliente y procesos internos.	Capacitaciones orientadas al servicio y atención de los ciudadanos para todos los colaboradores.	Resolución de dudas por los colaboradores que estarán capacitados para atender al público.
3	Creación de un sistema de motivación para el personal que brinda el servicio en la fiscalía.	Los colaboradores se encontrarán motivados y desempeñaran sus actividades con buena actitud.	Servicio y atención adecuada al ciudadano.
4	Estandarización de procesos para agilizar el servicio al cliente externo.	Procesos definidos de atención al ciudadano.	Procesos ágiles en el servicio al cliente externo.
5	Personalización del servicio y atención para los ciudadanos fortaleciendo al equipo de atención al público, mediante el uso de protocolos de servicio al cliente.	Protocolos de servicio al ciudadano que permitirán atender de manera adecuada a los ciudadanos.	Recuperación del servicio y satisfacción del cliente externo.
6	Establecimiento de un sistema de sugerencias para conocer las opiniones del cliente interno.	Comunicación adecuada entre los colaboradores de la Fiscalía Distrital Metropolitana.	Agilización en las consultas, resolución de problemas.
7	Creación de un sistema de evaluación del servicio brindado para conocer las expectativas, sugerencias o quejas del cliente externo.	Procesos adecuados en cada gestión y retroalimentación del servicio, atención y gestiones realizadas.	Seguimiento adecuado de las gestiones que realizan los ciudadanos.
8	Definición de un programa permanente para dar seguimiento a los medios de comunicación externos.	Imagen del Ministerio Público orientada al servicio y atención al ciudadano.	Conocimiento de la información del Ministerio Público y medios por los cuales pueden realizar consultas.

Fuente: elaboración propia 2017.

Conclusiones

Con base en la información descrita en el diagnóstico, 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 los procesos de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público no están enfocados en la calidad del servicio y carecen de lineamiento que guíen a la prestación de un servicio estandarizado, lo que provoca que se brinde un servicio inadecuado.
2. El Ministerio Público no ha implementado estrategias de servicio al cliente.
3. No cuenta con evaluaciones y controles periódicos que les permita conocer la opinión de los clientes externos y así actualizar sus estrategias a los cambios que se presentan en el entorno.
4. La institución no cuenta con un programa de capacitación sobre temas de servicio dirigido al cliente interno.
5. No poseen programa de motivación y reconocimiento de los colaboradores para crear un sentido de pertenencia y estén motivados para realizar sus atribuciones.
6. No existen estándares ni protocolos de atención definidos que permitan que la institución brinde un servicio homogéneo.
7. Los procesos complejos y la falta de una estrategia adecuada de comunicación de los servicios han provocado que el ciudadano esté desinformado, desorientado y con incertidumbre respecto a la gestión que necesita, lo cual afecta el nivel de cumplimiento voluntario.

8. El Ministerio Público cuenta con un sitio web y utiliza las redes sociales, sin embargo, no posee un programa de seguimiento, lo que impide dar a conocer la información actualizada a los ciudadanos.

Recomendaciones

Con relación a los resultados obtenidos a través de la investigación efectuada, se recomienda lo siguiente:

1. La institución debe establecer procesos enfocados en la calidad del servicio y establecer lineamientos que guíen a la prestación de un servicio estandarizado que faciliten el cumplimiento de las expectativas del ciudadano y que lleven al mejoramiento de la institución.
2. Utilizar el diagnóstico del capítulo II como investigación documental y de campo para diseñar estrategias de servicio al cliente considerando el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio.
3. Implementar una evaluación de servicio al cliente para conocer la opinión, percepción del cliente externo y dar seguimiento a los resultados obtenidos para mejorar la atención y los procesos internos.
4. Desarrollar un programa de capacitación sobre temas de servicio dirigido al cliente interno.
5. Implementar un programa de motivación y reconocimiento para todos los colaboradores del Ministerio Público.
6. Aplicar protocolos de atención que permitan ofrecer un servicio homogéneo.
7. Debe comunicarse al ciudadano los servicios que se ofrecen y los requisitos necesarios para poder acceder a ello, mediante la estrategia propuesta de comunicación e interacción con el cliente externo.

8. Desarrollar un programa de seguimiento a las redes sociales y mejorar la imagen del sitio web, actualizar todos los días la información en las redes y colocar información que sea de utilidad en el sitio web para todos los ciudadanos.

Bibliografía

1. Denton, Keith. 1991. *Calidad en el servicio a los clientes*. España. Díaz de Santos, S.A.
2. Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. *Fundamentos de Marketing*. México. Pearson Prentice Hall.
3. Kotler, P. y Lee, N. 2007. *Marketing en el sector público*. España. Pearson Educación.
4. Kotler, P., Bloom, P., Hayes, T. 2004. *El marketing de servicios profesionales*. España. Paidós Ibérica.
5. Lovelock, C., R.J. y otros. 2004. *Administración de servicios*. México. Pearson Educación.
6. Müller de la Lama, Enrique. 1999. *Cultura de calidad de servicio*. México. Trillas.
7. Rodríguez Ardura, Inma. 2006. *Principios y estrategias de marketing*. España. UOC.
8. Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D. 2009. *Marketing de servicios*. México. McGraw-Hill.
9. Zeithaml, V. y Bitner, M. 2002. *Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México. McGraw Hill.

E-GRAFIA

10. Ministerio Público, GT. 2013. *Ley orgánica del Ministerio Público*. Guatemala. Recuperado de <http://www.mp.gob.gt>

Anexos

Anexo 1

Boleta de entrevista dirigida a jefes y coordinadores de las áreas de atención al ciudadano de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

Boleta No.

BOLETA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES Y COORDINADORES DE LAS ÁREAS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

OBJETIVO: obtener información complementaria acerca del servicio brindado al ciudadano en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.

Información general

Género Masculino Femenino

Edad De 18 a 25 años De 26 a 35 años

De 36 a 45 años Más de 46 años

Escolaridad Primaria Secundaria Diversificado Universitario

Tiempo de laborar en la institución Menos de un año De 1 a 5 años

De 6 a 10 años Más de 11 años

Departamento en que labora

Puesto que desempeña

Servicio

1. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que se utilizan actualmente para dar a conocer al ciudadano los servicios que se ofrecen en el Ministerio Público?
2. ¿Qué servicios se han promocionado y por qué medio?
3. ¿Se ha implementado algún programa que contribuya al mejoramiento del sistema de atención personalizada en la Fiscalía?
4. ¿Qué medios son utilizados para la medición de la percepción de satisfacción en el servicio al ciudadano?
5. ¿Qué acciones han sido desarrolladas producto de la medición de la satisfacción del ciudadano?
6. ¿Existe personal que verifique o analice la medición de la satisfacción del ciudadano? ¿Qué tratamiento se da posteriormente a esta información?
7. ¿Cómo determinan que los colaboradores brindan un servicio de calidad al ciudadano?
8. ¿Se ha estudiado qué servicios son los que más se demandan en la Fiscalía?
9. ¿En la Institución existen políticas de la calidad que contribuyan a brindar un buen servicio al cliente?
10. Cuando un ciudadano necesita un servicio en menos tiempo de lo normal, es decir una emergencia, ¿se lo brindan?
11. ¿Qué opinión le merece la estandarización de la oferta de servicios en la Fiscalía Distrital Metropolitana de Ministerio Público?

12. ¿Considera que el servicio que se brinda actualmente al ciudadano en la Fiscalía, llena las expectativas del ciudadano?
13. ¿Existe un departamento o persona que se encargue de las quejas, reclamos y sugerencias del ciudadano?
14. ¿Cuáles son las quejas, reclamos o sugerencias más frecuentes que realiza el vecino?
15. ¿Qué medidas se toman para resolver las quejas, reclamos y sugerencias del ciudadano?
16. ¿Según su opinión que aspectos deben trabajarse para mejorar el servicio al ciudadano?

Cultura de servicio

17. ¿Existe una cultura de servicio al cliente?
18. ¿Se le brinda alguna motivación a los trabajadores para que su desempeño sea excelente?
19. ¿Cuáles son las nuevas opciones de atención de consulta puestas a disposición de los ciudadanos?
20. ¿Cómo dan a conocer las nuevas opciones de atención de consulta a ciudadanos?
21. ¿Capacitan al personal en el tema del servicio al cliente?
22. ¿Con qué frecuencia se les capacita?
23. ¿Considera que se cuenta con el personal necesario, para el desarrollo eficiente de las actividades de la Fiscalía?

Procesos

24. ¿Cuentan con un procedimiento para que el colaborador tenga conocimiento como debe atender al ciudadano y en el tiempo que debe realizarlo?
25. ¿Existe algún programa de publicación de normas, procedimientos y requisitos? ¿Cómo se da a conocer al ciudadano?
26. ¿Se ha desarrollado algún sistema de administración de la relación de servicio con los ciudadanos que utilizan el centro de llamadas?
27. ¿Existe algún programa que persiga la simplificación de procedimientos y trámites de las principales gestiones institucionales? ¿Cuáles son los objetivos?
28. ¿El personal recibe capacitación de los servicios que ofrece el Ministerio Público?
29. ¿Considera que los procesos que se realizan son ágiles y rápidos?

Espacio físico

30. ¿Considera necesario mejorar las instalaciones de la Fiscalía?
31. ¿Cuáles son las fortalezas de la Institución?
32. ¿Cuáles son las debilidades de la Institución?
33. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la Institución?
34. ¿Cuáles son las amenazas de la Institución?
35. Comentario o sugerencia que desee agregar

Anexo 2

Boleta de encuesta dirigida al colaborador de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL COLABORADOR DE LA FISCALÍA DISTRITAL METROPOLITANA DEL MINISTERIO PÚBLICO										
<p>OBJETIVO: conocer y evaluar características de la cultura organizacional de la Institución y como estas afectan el nivel de desempeño del servicio en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún otro propósito distinto a lo indicado anteriormente.</p> <p>INSTRUCCIONES: responder relleno el espacio indicado para cada pregunta.</p>										
								Boleta No. <input style="width: 50px;" type="text"/>		
Datos generales										
1	Género	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	2	Estado civil	Soltero(a) <input type="checkbox"/>	Casado(a) <input type="checkbox"/>	Divorciado(a) <input type="checkbox"/>	Viudo(a) <input type="checkbox"/>	
3	Rango de edad	Menos de 20 años <input type="checkbox"/>	De 21 a 30 años <input type="checkbox"/>	De 31 a 40 años <input type="checkbox"/>	De 41 a 50 años <input type="checkbox"/>	De 51 a más años <input type="checkbox"/>				
4	Nivel educativo	Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>	Universidad <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>			
5	¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?	Menos de un año <input type="checkbox"/>	De 1 a 2 años <input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años <input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>				
Filosofía institucional										
						Sí	No			
6	¿Conoce la misión y visión de la institución?					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
7	¿Conoce los valores de la institución?					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
8	¿Conoce la política de calidad institucional?					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
9	¿Conoce los objetivos y metas establecidas para la realización de su trabajo?					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
10	¿Conoce el plan estratégico institucional?					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Motivación										
						Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
11	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Institución?					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	¿Conoce qué aporta su trabajo al conjunto de la Institución?					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	¿Es posible la promoción laboral por buen rendimiento?					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	¿Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral?					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
						Nunca	A veces	Siempre		
15	¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16	¿Ha recibido algún reconocimiento por el trabajo efectuado?					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
17	¿Cómo se considera dentro de la Institución?									
	Un empleado más	<input type="checkbox"/>	Un colaborador importante	<input type="checkbox"/>						

18	¿Qué aspectos de su trabajo son los que tienen mayor importancia para sus superiores?	Eficiencia en el trabajo <input type="checkbox"/>	Cumplimiento de los horarios <input type="checkbox"/>	Presentación Personal <input type="checkbox"/>
		Iniciativa <input type="checkbox"/>	Productividad <input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo <input type="checkbox"/>
19	¿Qué aspectos inciden en la continuidad laboral?	Horario <input type="checkbox"/>	Ambiente de trabajo <input type="checkbox"/>	Prestaciones <input type="checkbox"/>
		Salario <input type="checkbox"/>	Relaciones con los compañeros <input type="checkbox"/>	Productividad <input type="checkbox"/>
Remuneración				
20	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?			
21	¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la Institución?			
22	¿Cree que su sueldo está en relación con su nivel educativo?			
23	¿Ha recibido incentivos laborales adicionales a los de ley?			
24	¿Ha recibido aumentos salariales en el tiempo que tiene de laboral en la Institución?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
25	Si no ha recibido aumentos salariales, ¿cuáles son las razones por las que no ha recibido?	Por acuerdo de directorio <input type="checkbox"/>	Ascenso o cambio de plaza <input type="checkbox"/>	Sin aumentos <input type="checkbox"/>
Comunicación				
26	¿Considera que existe buena relación y comunicación con su jefe?			
27	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?			
28	¿Considera que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?			
29	¿Recibe órdenes de más de una persona?			
30	¿Cómo calificaría su relación con sus compañeros?		Pésimo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>
			Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>
			Excelente <input type="checkbox"/>	
Instalaciones y condiciones ambientales				
31	¿Tiene la suficiente iluminación en su lugar de trabajo?			
32	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?			
33	¿El nivel de ruido en el ambiente de trabajo es el adecuado?			
34	¿Cómo califica el espacio físico de trabajo?			
35	¿Cómo califica las condiciones de higiene y seguridad dentro de la Fiscalía?			

Servicio al ciudadano			
36	¿Ha recibido capacitación referente a servicio al cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	¿Posee algún manual o guía que lo oriente en la atención al ciudadano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	¿Existe un protocolo para saludo y presentación ante el ciudadano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	¿Posee algún manual, instructivo o protocolo que le indique cómo manejar clientes difíciles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	¿Se considera importante la rapidez en la atención al ciudadano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Nunca	A veces
41	¿Se presta atención a la satisfacción del ciudadano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	¿Considera que los sistemas actuales contribuyen a lograr la prestación de un buen servicio hacia el ciudadano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Nunca	A veces
		Siempre	
Controles			
43	¿Se verifica la calidad de su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	¿Se verifica la calidad en la atención al ciudadano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	¿De qué manera se evalúa la calidad de su trabajo?		
	Supervisión por parte de su superior <input type="checkbox"/>	Informes de resultados <input type="checkbox"/>	Estadísticas generadas por su superior <input type="checkbox"/>
46	¿Cómo se evalúa la calidad en la atención al ciudadano?		
	Encuesta de satisfacción del cliente <input type="checkbox"/>	Informe del supervisor <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
47	Algún comentario que desee agregar		
	<hr/>		
	<hr/>		
	<hr/>		

Anexo 3

Boleta de encuesta dirigida al ciudadano

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CIUDADANO									
<p>OBJETIVO: conocer y evaluar las características del servicio en la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán utilizadas para fines académicos.</p> <p>INSTRUCCIONES: responder relleno el espacio indicado para cada pregunta.</p>									
					Boleta No. <input type="text"/>				
Datos generales									
1	Género	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	2	Estado civil				
				Soltero(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viudo(a) <input type="checkbox"/>					
3	Rango de edad	Menos de 20 años <input type="checkbox"/>	De 21 a 30 años <input type="checkbox"/>	De 31 a 40 años <input type="checkbox"/>	De 41 a 50 años <input type="checkbox"/> De 51 a más años <input type="checkbox"/>				
4	Nivel educativo	Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>	Universidad <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>				
5	¿Cómo se enteró de la ubicación de la Fiscalía?								
		Información contenida en el portal <input type="checkbox"/>	Redes sociales <input type="checkbox"/>	Información transmitida por el call center <input type="checkbox"/>	Información transmitida por un tercero <input type="checkbox"/>				
		Información proporcionada por un colaborador <input type="checkbox"/>							
6	¿La ubicación de la Fiscalía, de acuerdo a sus intereses es conveniente?		<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
7	¿El horario de atención es conveniente?		<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
8	¿Cuál fue el motivo de su visita?								
		Denuncias <input type="checkbox"/>	Consultas <input type="checkbox"/>	Asesoría <input type="checkbox"/>	Atención a la víctima <input type="checkbox"/>				
9	¿Dentro de la Fiscalía observó material impreso que lo orientara respecto al trámite demandado?		<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
10	¿Dentro de la Fiscalía observó alguna pantalla que proyectara información que lo orientara respecto al trámite que deseaba?		<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
11	¿En la Fiscalía encontró alguna persona que le recibiera y orientara respecto al trámite a realizar?		<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
12	¿Le atendieron respecto al trámite que buscaba? (SI, pase a la pregunta 14) (NO, pase a la pregunta 13)		<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
13	¿Por qué no pudo realizar su trámite?								
		Requisitos incompletos <input type="checkbox"/>	Falta de tiempo <input type="checkbox"/>	Falta de información <input type="checkbox"/>					
14	¿Previamente antes de presentarse a la Fiscalía se informó de los requisitos a presentar para realizar su trámite?		<table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
15	¿Por qué medios le informaron los requisitos y documentación a presentar respecto al trámite que realizó o desea realizar?								
		Información contenida en el portal <input type="checkbox"/>	Volantes o afiches <input type="checkbox"/>	Información proporcionada por un tercero <input type="checkbox"/>	Información proporcionada por el call center <input type="checkbox"/>				
		Información proporcionada por el personal que trabaja en la Fiscalía <input type="checkbox"/>							

16	Respecto a la persona que le atendió en ventanilla, ¿cómo calificaría los siguientes aspectos?	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
	Cordial en el trato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Disposición de escuchar necesidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Resolución de todas las inquietudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Expresión clara y fácil de entender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Saludo y despedida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?	1 a 15 minutos <input type="checkbox"/> 16 a 30 minutos <input type="checkbox"/> 31 minutos a 1 hora <input type="checkbox"/> Más de 1 hora <input type="checkbox"/>				
18	Al momento de ser atendido, ¿cuánto tiempo esperó para realizar su gestión?	1 a 15 minutos <input type="checkbox"/> 16 a 30 minutos <input type="checkbox"/> 31 minutos a 1 hora <input type="checkbox"/> Más de 1 hora <input type="checkbox"/>				
19	¿Cómo calificaría el ambiente y la comodidad dentro de la Fiscalía?	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	¿Cómo calificaría el orden y limpieza dentro de la Fiscalía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	En cuanto a su experiencia, ¿cuáles de los siguientes aspectos considera que la Fiscalía debe mejorar?	Rapidez en el servicio <input type="checkbox"/> Mayor información sobre los servicios que se ofrecen <input type="checkbox"/>				
	Atención personalizada <input type="checkbox"/>	Instalaciones físicas <input type="checkbox"/>	Todas las anteriores <input type="checkbox"/>			
22	¿Cómo calificaría la atención recibida en la Fiscalía?	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	¿Cuáles son los medios no presenciales que ha utilizado para informarse o llevar determinada gestión?	Call Center <input type="checkbox"/> Portal Ministerio Público <input type="checkbox"/> Chat web <input type="checkbox"/> Ninguno de los anteriores <input type="checkbox"/>				
24	¿El portal del Ministerio Público le ha ayudado para informarse o realizar determinadas gestiones?	Sí	No			
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
25	En cuanto a su experiencia, ¿cuáles de los siguientes aspectos considera que debe mejorarse en el portal del Ministerio Público?	Mayor información sobre los servicios <input type="checkbox"/> Disponer de todos los servicios vía web <input type="checkbox"/>				
	Hacer entendible la información al público <input type="checkbox"/>	Todas las anteriores <input type="checkbox"/>				
26	¿Ha utilizado el call center del Ministerio Público?	Sí	No			
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
27	¿Considera que el call center del Ministerio Público llena las expectativas en cuanto a brindar la información necesaria para las gestiones que usted necesita realizar?	Totallymente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totallymente de acuerdo
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Sí	No			
28	¿Si todos los servicios se ofrecieran en la Web, le gustaría hacerlos por ese medio? ¿Prefiere la atención Personalizada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
29	¿Ha realizado alguna queja del servicio al ciudadano que brinda el Ministerio Público? ¿Cuál? _____	Sí	No			
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
30	¿Ha realizado alguna sugerencia para mejorar la atención al ciudadano que brinda el Ministerio Público? ¿Cuál? _____	Sí	No			
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
31	De las instituciones municipales y estatales que ha tenido que visitar en comparación con los servicios de la Fiscalía, ¿cómo lo calificaría?	Peor	Igual	Mejor	Mucho mejor	Excelente
		<input type="checkbox"/>				
32	Algún comentario que desee agregar					

Anexo 4

Boleta de encuesta dirigida al público en general

26/7/2017

encuesta online - Boleta de encuesta dirigida al público general de la ciudad de Guatemala

¡Atención! El link definitivo se encuentra en "Links a encuesta"



Boleta de encuesta dirigida al público general de la ciudad de Guatemala

Abandonar->

Continuaré más tarde

1.- Cambia este título por el de la página

*1. Género **Es imprescindible que conteste a esta pregunta(*)**

- Masculino
- Femenino

*2. Estado civil **Es imprescindible que conteste a esta pregunta(*)**

- Soltero(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viudo(a)

*3. Rango de edad **Es imprescindible que conteste a esta pregunta(*)**

- Menos de 20 años
- De 21 a 30 años
- De 31 a 40 años
- De 41 a 50 años
- De 51 a más años

*4. Nivel educativo **Es imprescindible que conteste a esta pregunta(*)**

- Primaria
- Secundaria
- Diversificado
- Universidad
- Maestría
- Doctorado

*5. ¿Ha visitado la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público?

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 6

Si su respuesta es negativa, continúe con la pregunta 17 **Es imprescindible que conteste a esta pregunta(*)**

- Sí
- No

6. ¿Conoce los servicios que presta la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público?

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 7

Si su respuesta es negativa, continúe con la pregunta 8

- Sí
- No

7. ¿Cuáles son los servicios que presta la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público?

- Atención integral
- Oficina de atención a la víctima
- Sede de colegios de abogados
- Juzgado de turno de femicidio
- Instituto de la defensa pública
- Médico forense

8. ¿Cuál fue el motivo de su visita?

<https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=2297511&MT=X#Inicio>

1/3

- Denuncias
- Consultas
- Asesoría
- Atención a la víctima

9. ¿Dentro de la Fiscalía observó material impreso que lo orientara respecto al trámite demandado?

- Sí
- No

10. ¿En la Fiscalía encontró alguna persona que le recibiera y orientara respecto al trámite a realizar?

- Sí
- No

11. ¿Le atendieron respecto al trámite que buscaba?

- Sí
- No

12. ¿Previamente antes de presentarse a la Fiscalía se informó de los requisitos a presentar para realizar su trámite?

- Sí
- No

13. Respecto a la persona que lo atendió en ventanilla, ¿cómo calificaría la disposición de escuchar necesidades y resolución de problemas?

- Pésima
- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

14. ¿Cómo calificaría la atención recibida en la Fiscalía?

- Pésima
- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que la Fiscalía debe mejorar?

- Rapidez en el servicio
- Mayor información sobre los servicios que ofrecen
- Atención personalizada
- Instalaciones físicas
- Todas las anteriores

16. ¿Ha realizado alguna queja del servicio al ciudadano que brinda el Ministerio Público?

- Sí
- No

17. Si usted visita la Fiscalía Distrital Metropolitana, ¿considera necesario que exista un protocolo de atención al ciudadano?

- Sí
- No

18. ¿Le gustaría recibir una atención personalizada al momento de requerir servicios de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público?

- Sí

No

19. Si al momento de recibir un servicio de la Fiscalía Distrital Metropolitana este presentara una falla, ¿usted pondría la queja?

Sí
 No

20. Si usted visitara la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público, ¿desearía que esta contara con un esquema del proceso de servicio en un lugar visible?

Sí
 No

21. ¿Ha ingresado a la página del Ministerio Público o ha seguido las redes sociales esta institución?
Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 22
Si su respuesta es negativa, continúe con la pregunta 24

Sí
 No

22. ¿Cómo califica la página del Ministerio Público?

Pésima
 Mala
 Regular
 Buena
 Excelente

23. ¿Cómo califica las redes sociales del Ministerio Público?

Pésima
 Mala
 Regular
 Buena
 Excelente

*24. Si llegará a presentarse a la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público para realizar un trámite, ¿qué le gustaría encontrar? **Es imprescindible que conteste a esta pregunta(*)**

Instalaciones amplias
 Atención personalizada
 Personal eficiente
 Información oportuna
 Servicio eficiente
 Todas las anteriores

*25. Según su opinión, ¿que imagen debe proyectar la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público? **Es imprescindible que conteste a esta pregunta(*)**

Fin->

100%

Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

Crea gratis tus encuestas online encuestafacil.com

¿Necesita tu empresa una red privada corporativa?. Prueba makeanet.com

Anexo 5

Propuesta de plaquetas de filosofía institucional de la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público





OBJETIVOS

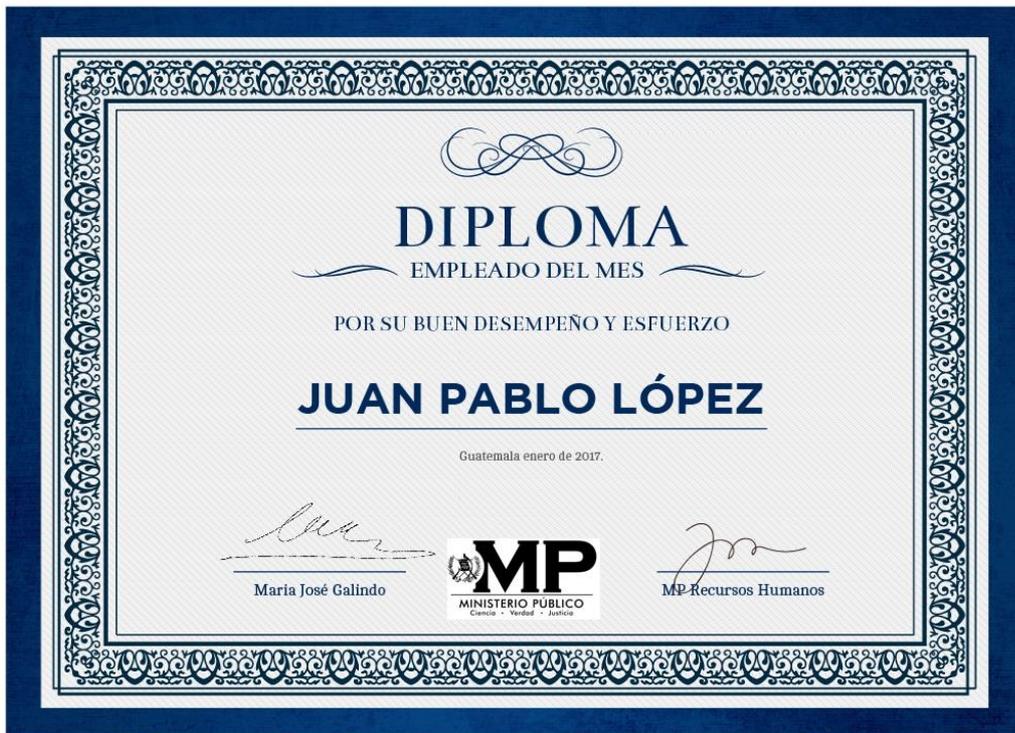
Administrar los servicios públicos de la población de una manera eficiente, eficaz y responsable, mediante el manejo efectivo de los recursos.

Garantizar la satisfacción del ciudadano, escuchando sus necesidades.

VALORES

- Vocación de servicio
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Respeto

Anexo 6
Diseño del diploma reconocimiento empleado del mes



Anexo 7

Propuesta de cuadro conmemorativo empleado del mes



JUAN PABLO LÓPEZ
EMPLEADO DEL MES

VOCACIÓN DE SERVICIO - LIDERAZGO - TRABAJO EN EQUIPO - RESPETO - TRANSPARENCIA

Anexo 8
Diseño de tarjeta de felicitaciones por cumpleaños



Anexo 9

Propuesta de cartelera para publicación de cumpleaños



Anexo 10

Diseño de tarjeta de felicitaciones por trabajo realizado

**NUNCA TE RENDISTE ANTE LOS
OBSTÁCULOS Y ESO ES ALGO PARA
RESALTAR, EL ÉXITO HOY TE SONRÍE
PORQUE SIEMPRE TUVISTE MENTALIDAD
GANADORA, FELICITACIONES Y SIGUE
ADELANTE**



**CON MUCHO ESFUERZO LOGRASTE LAS
COSAS QUE TANTO QUERÍAS, AHORA ES
MOMENTO DE CELEBRAR POR LOS
ÉXITOS CONSEGUIDOS, MIS MÁS
SINCERAS FELICITACIONES**



**TODO ESFUERZO TARDE O TEMPRANO
TIENE SU RECOMPENSA, AHORA
DISFRUTA EL ÉXITO AMIGO, TE LO
MEREDES**



**FELICITACIONES Y QUE LOS ÉXITOS
SIGAN DE TU LADO, AHORA
TRÁZATE NUEVOS OBJETIVOS PUES
LOS GANADORES NUNCA SE
DETIENEN**



Anexo 11
Manual de atención y servicio al ciudadano

Manual de atención y servicio al ciudadano



Contenido

INTRODUCCIÓN.....	i
1. CAPÍTULO I: USUARIO.....	5
1.1 Enfoque en el usuario.....	5
1.2 Evaluación del servicio.....	5
1.3 Importancia de saber mirar, escuchar y preguntar al usuario.....	6
1.4 Comunicación con el usuario.....	6
1.4.1 Comunicación verbal.....	7
1.4.2 Comunicación no verbal.....	8
2. CAPÍTULO II: CALIDAD Y PROCESOS DEL SERVICIO AL USUARIO.....	9
2.1 Calidad y procesos del servicio al usuario.....	9
2.2. Atención al usuario.....	9
2.3. Comportamiento de atención.....	9
2.4 Pasos para una excelente atención al usuario.....	9
2.5 Reclamos de los usuarios.....	10
2.6 Tiempo de respuesta y agilidad.....	10
3. CAPÍTULO III: IMAGEN.....	11
3.1 Primera impresión.....	11
3.2 Proyección exitosa.....	11
3.3 Forma de vestir.....	12
4. CAPÍTULO IV: ACTITUD.....	15
4.1 Actitudes adecuadas en atención al usuario.....	15
4.2 Actitudes del colaborador exitoso.....	15
5. CAPÍTULO V: RELACIONES HUMANAS.....	17
5.1 Reglas de Cortesía.....	17
5.2 Manejo de usuarios con necesidades especiales.....	18
5.3 Costumbres y actitudes de los empleados.....	18
5.4 Ausencia de empleados.....	20

6. CAPÍTULO VI: TRABAJO EN EQUIPO.....	21
6.1 Requisitos del trabajo en equipo.....	21
6.2 Trabajo en equipo y atención al usuario.....	22
6.3 Supervisión en el trabajo.....	22
6.3.1 Papel del jefe o director.....	23
7. CAPÍTULO VII: INFRAESTRUCTURA E INFORMACIÓN.....	24
7.1 Infraestructura.....	24
7.2 Información.....	26
8. CAPÍTULO VIII: DERECHOS Y DEBERES DE LOS CIUDADANOS Y DE LAS AUTORIDADES.....	27
8.1 Derechos de los ciudadanos.....	27
8.2 Deberes de los ciudadanos.....	28
8.3 Deberes de las autoridades.....	28
8.4 Responsables de la atención al ciudadano con calidad.....	29
CONCLUSIÓN.....	30

INTRODUCCIÓN

El presente manual se ha desarrollado con el fin de establecer los lineamientos del modelo de servicio al ciudadano, el cual atiende los aspectos críticos de la relación tanto clientes internos como externos, que habilita la prestación de un servicio eficiente y con calidad, redundando en una interrelación más amable y sencilla con los ciudadanos.

La modernización, la innovación tecnológica y la calidad en los procesos, han conformado una tendencia creciente de las expectativas de la población por más y mejores servicios, razón por la cual el Ministerio Público debe procurar que la atención brindada a sus clientes y a la ciudadanía en general sea eficiente y oportuna, de tal forma que los derechos y necesidades de los clientes sean atendidos adecuadamente.

El manual de atención y servicio es una guía para todos los empleados, servirá para que los ciudadanos reciban la atención y calidad en el servicio que se merecen, mejorando por ende la imagen de la institución.

CAPÍTULO I: USUARIO

1.1 Enfoque en el usuario

Usuario se refiere a todas las personas que solicitan un determinado servicio. El enfoque contempla lo siguiente:

- **Tipos de usuario:** externos e internos.
- **Elementos de servicio al usuario:** comprende dos elementos, la atención y servicio que se le brinda al usuario y la atención que el usuario demanda.
- **Visión de excelencia:** la visión de excelencia en el servicio al usuario en una institución, es que todo el capital humano comprenda que deben exceder las expectativas de los usuarios, porque una atención y un servicio excelente es un requisito indispensable para la buena imagen de la institución.
- **Valor agregado:** el valor agregado más importante es la calidad de las relaciones humanas de los empleados, consiste en todo aquello que el usuario percibe que no paga por ello y que mejora el servicio que recibe (buena atención, horarios, parqueos, centros de atención, diversas modalidades de pago, servicio por internet y otros).

Por tanto se deduce que todos los empleados deben tener la actitud cortés de ayudar al usuario, como aspecto fundamental de su actividad. Todos y cada uno deben de estar capacitados para dar atención y servicio excelente al usuario.

1.2 Evaluación del servicio

Atención y servicio no son lo mismo, el usuario se fija en todos los detalles y reacciona ante ellos. Se deben conocer los 5 elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

- **Elementos tangibles:** como las instalaciones y los equipos de la institución, la presentación personal y los materiales de comunicación.

- **Cumplimiento:** implica desarrollar el servicio prometido oportunamente, es decir, lo que el colaborador ofrece en palabras lo cumpla con la entrega del servicio.
- **Disposición:** es ayudar a los ciudadanos proporcionándoles una asesoría para que se sientan satisfechos.
- **Cualidades del personal:** los colaboradores deben mostrar que son competentes en su trabajo y capaces de inspirar confianza.
- **Empatía:** los colaboradores deben mantener una comunicación positiva y permanente.

1.3 Importancia de saber mirar, escuchar y preguntar al usuario

Mire	Escuche	Pregunte
Quando usted atiende a alguien, evite desviar la mirada de su oyente.	Nunca se debe interrumpir al usuario mientras habla.	Quando usted hace preguntas, puede analizar y ser capaz de manejar la situación de lo que le esta diciendo el usuario.
Si sus ojos se distraen, su mente también lo hará.	Espere hasta que haya terminado de hablar, para ayudarlo.	
Evite distracciones y utilice sus ojos y oídos para concentrar su atención.	Recuerde que cuando el usuario esta hablando, esta solicitando el servicio.	

1.4 Comunicación con el usuario

En la atención al usuario uno de los aspectos más importantes es la comunicación, ya que es la base de las buenas relaciones con el usuario. Esta

consiste en transmitir la información desde un emisor hasta un receptor, por medio de un canal.

En la comunicación con el usuario debemos prestar atención tanto a la comunicación verbal como a la no verbal.

1.4.1 Comunicación verbal

La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, ésta debe ser coherente con la “vía oral”. Aspectos que debe cuidar:

- **Chillona:** denota descortesía.
- **Quebradiza:** denota tristeza.
- **Serena:** denota seguridad y comprensión.
- **Fuerte:** denota autoridad.
- **Volumen o intensidad de la voz:** al gritar se producen sonidos muy desagradables. Cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial.
- **Acento:** ha de utilizarse para pronunciar con claridad.
- **Tono y la entonación:** no es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.
- **Uso de lenguaje:** no es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el usuario. Utilizando el lenguaje correctamente, hemos de adaptarnos a su vocabulario y colocarnos a su nivel.
- **Saber escuchar:** escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el usuario y el colaborador.

1.4.2 Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación llamado “lenguaje corporal” se produce en situación cara a cara, ya que la comunicación es a partir de los gestos que expresan emociones y sentimientos. Aspectos que debe cuidar:

- **Expresión facial:** para el usuario es conveniente conservar la sonrisa, demuestra acuerdo y entendimiento con quienes la intercambian.
- **Contacto ocular:** la mirada puede abrir o cerrar los canales comunicativos. Es una señal de comunicación, mientras que una mirada directa, pero no insistente, ni fija, puede ser un gran apoyo en la situación de comunicación con el usuario.
- **Gestos y movimientos con el cuerpo:** de todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro, ya que a veces contribuyen a esclarecer en mensaje verbal poco claro.
- **Postura corporal:** refleja actitudes sobre uno mismo y su relación con los demás.

CAPÍTULO II: CALIDAD Y PROCESOS DEL SERVICIO AL USUARIO

2.1 Calidad y procesos del servicio al usuario

Considerar los siguientes elementos fundamentales al hacer un seguimiento de los procesos de atención al usuario.

- Determinación de las necesidades del usuario.
- Evaluación de servicio de calidad.
- Análisis de recompensas y motivación.

2.2. Atención al usuario

Para atender a los usuarios deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Determinar con qué tipo de usuario se va a tratar.
- Cada usuario es diferente.
- Tratar de determinar las necesidades que motivan la búsqueda del servicio.

2.3. Comportamiento de atención

A continuación se presentan algunas reglas importantes para la persona que atiende:

- Mostrar atención.
- Tener una presentación adecuada.
- Atención personal y amable.
- Tener a mano la información adecuada.
- Expresión corporal y oral adecuada.

2.4 Pasos para una excelente atención al usuario

Deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Mostrar atención:** para que la atención sea excelente, lo primero a realizar en el momento que ingresa un usuario es demostrarle que para usted es una persona importante.
- **Tener una presentación adecuada:** un usuario puede ser muy observador, por lo que el colaborador que lo atiende no debe descuidar su imagen.
- **Atención personal y amable:** el usuario es la publicidad gratuita, si es atendido de forma cordial; este dirá a todos lo bien que fue recibido.

2.5 Reclamos de los usuarios

Cuando se tienen reclamos de los usuarios, se debe aplicar los siguientes pasos:

- **Escuchar atentamente:** dejar que el usuario exponga su punto de vista y los motivos que le inducen a quejarse.
- **Respetar la opinión del usuario:** anotar en un papel todos los datos aportados por el usuario.
- **Comprometerse:** si el reclamo tiene solución, comprometerse con el usuario indicándoles la forma y fecha en que se solucionara el problema.
- **Controlar:** realizar el seguimiento oportuno para que se solucione el reclamo, en caso que no seamos nosotros directamente los encargados de hacerlo.

2.6 Tiempo de respuesta y agilidad

La velocidad de respuesta, o tiempo de respuesta, es cada día más valorada por los usuarios, ante la inmensa cantidad de actividades que tienen que desarrollar las personas en la actualidad. Lo que implica que los usuarios valoran, cada vez más, la velocidad con la que se les entregan o brindan los productos o servicios.

CAPÍTULO III: IMAGEN

La imagen de una persona, producto, institución, se construye por medio de relaciones de largo plazo con todos los públicos con los que se relaciona, sean usuarios, amigos, familiares, proveedores, compañeros, gobierno, diversos grupos de opinión. La imagen no solo trata de un logotipo y algunas actividades de relaciones públicas, se trata de relaciones personales y productos con atención y servicio al usuario de calidad.

3.1 Primera impresión

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión. Los componentes de la primera impresión son:

- **Apariencia:** tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.
- **Forma de hablar:** en cualquier momento se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual.
- **Palabras:** como se enfocan los asuntos, como exponer los puntos.
- **Escuchar:** como se entiende el mensaje, demostrar interés pidiendo aclaraciones a lo que oímos.
- **Entorno:** como esta el área de trabajo, si esta limpia y organizada, se tiene a la mano lo necesario para trabajar.

3.2 Proyección exitosa

Es necesario comprender que debemos proyectarnos exitosamente hacia los usuarios, para ello debemos pensar en cosas tales como:

- Lenguaje de los signos: es necesario utilizar símbolos, íconos, objetos, logotipos, marcas, entre otros. Este lenguaje tiene el objetivo de buscar elementos identificadores con grupos sociales y estatus.
- Tenemos un contenido, pero también poseemos una apariencia. Lo primero que ve la gente es nuestra apariencia.
- Si la apariencia no es aceptada, nuestro contenido no tendrá oportunidad de ser conocido.
- Al atender a un usuario se está proyectando la imagen de la institución.
- El impacto que logre en el usuario puede significar la diferencia entre una percepción de calidad y una de servicio deficiente.
- Cuide su higiene personal, desde su cabello y la forma en lo peina, así como el estar bien rasurado o con una barba bien cuidada, si es hombre, y usar un maquillaje discreto, en caso de las mujeres.
- Cuide sus manos y uñas. Por la imagen, las manos, dedos y uñas, también deben lucir limpias y cuidadosas. Las uñas de las mujeres no deben de estar a medio pintar.

3.3 Forma de vestir

La ropa influye en el estado de ánimo. Vestir bien, no significa un estilo sofisticado, sino tener la intuición para elegir la ropa que mejor le quede según la ocasión. Tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Colores:** en todas las prendas de vestir, los colores deben ser sobrios y discretos, adecuados para un ambiente de oficina.

Prenda de vestir	Estilo permitido	Estilo no permitido
Camisas y blusas	Hombres: camisas con cuello, botones, manga larga. Mujeres: blusas de cuello o sin cuello, con o sin botones, manga larga, tres cuartos o corta.	Camisas deportivas, camisetas, blusas de tirantes delgados, camisa/blusa transparente y blusas muy abiertas de atrás o adelante.
Pantalones	Pantalones de vestir sencillos, deben ser sobrios y de corte elegante para trabajo de oficina, con caída hasta el tobillo o zapato.	Pantalones de carpintería u overoles, ningún tipo de pantalón cortó.
Faldas	Las faldas podrán ser del largo que deseen pasando las rodillas, pero no más cortas de tres pulgadas arriba de la rodilla.	Faldas transparentes, demasiado ajustadas, minifaldas.
Sudaderas, abrigos y gorras	Deben ser manga larga y quedar apropiadamente a la medida de los hombros. En el caso de los hombres, deberán usarse sobre una camisa con cuello.	Gorra o sombrero, sudaderas sin mangas, sudaderas con gorros, logotipos de empresas comerciales, dibujos, fotos de personalidades, deportistas.

Medias	<p>Los hombres medias oscuras que hagan juego con el pantalón.</p> <p>Las mujeres medias de nylon cortas o largas según sea el pantalón o falda.</p>	<p>En los hombres medias blancas o de cuadros y en las mujeres medias con diseños o decorados. No se permiten medias de diferente color en cada pierna.</p>
Zapatos	<p>En todos los casos se debe velar por que los zapatos estén siempre limpios y tanto hombres como mujeres deben usar los zapatos iguales en estilo y color. Los hombres tipo mocasín o con cordones, cerrado sin abertura en los dedos. Las mujeres de vestir cerrados con tacón alto o bajo, botas formales.</p>	<p>Botas de campo, tipo militar o vaquero, sandalias, tenis, chancletas o pantuflas, ni zapatos de plataforma.</p>

CAPÍTULO IV: ACTITUD

Los usuarios disponen de una serie de “señales” muy claras que determinan, con absoluta precisión, cuáles son las verdaderas actitudes del personal que lo atiende y con base en ellas miden la calidad del servicio al usuario que reciben.

4.1 Actitudes adecuadas en atención al usuario

- **Mentalidad triunfadora:** el aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.
- **El poder de la actitud positiva:** toda victoria es obtenida antes de que empiece la batalla.
- **Enfrente la adversidad:** busque oportunidades en los obstáculos.
- **Tenga un propósito:** trabaje pensando en la meta laboral y personal.
- **Haga sacrificios:** para lograr algo, siempre hay algo que sacrificar.
- **Adáptese, no se resista al cambio:** no vea para atrás, porque lo alcanzan. Para lograr grandes cosas, debe empezar por hacer las pequeñas primero bien.
- **Nutra su imagen:** cultive su auto-confianza. La preparación evita la presión, porque construye confianza. Tenga fe.
- **Comprométase con la excelencia:** los altos estándares empiezan con uno mismo. En tiempos duros los estándares deben subir, no bajar. Dé más de lo que se espera.
- **Confidencialidad:** debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el usuario interno o externo, no puede ser divulgada a ningún nivel.

4.2 Actitudes del colaborador exitoso

El colaborador exitoso mantiene las siguientes actitudes:

Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene iniciativa. • Está comprometido.
Motivado por la gente	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene deseos de ayudar. • Muestra empatía. • Valoran las relaciones sociales y las facilitan.
Especializado	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por conocer cada vez más de su trabajo. • Estudia y se prepara. • Le interesa el servicio al usuario. • Muestra actitud positiva.
Innovador	<ul style="list-style-type: none"> • Es creativo y busca nuevas formas de hacer las cosas.

CAPÍTULO V: RELACIONES HUMANAS

Relaciones Humanas son el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad, o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades personales.

5.1 Reglas de Cortesía

Las principales reglas de cortesía que han regido el mundo de los negocios y el mundo social durante siglos no han variado o lo han hecho muy poco, a continuación, las más importantes:

- **Salude al usuario:** en el momento en que entre en contacto con un usuario, debe llevar la iniciativa con el saludo. Sonría y diga, de acuerdo con la hora del día: “Buenos días”, “Buenas tardes”, “Buenas noches”.
- **Identifíquese:** Luego del saludo, diga su nombre con claridad. En caso de que el usuario no lo conozca a usted.
- **Ofrezca su ayuda de inmediato:** para hacerlo, agregue a continuación la frase “¿En qué le puedo servir? También, “¿En qué le puedo servir hoy?”, la cual deja la sensación de que reconoció al usuario y que él ya estuvo ahí antes.
- **Use el nombre del usuario:** si ya conocía al usuario o si ya lo identificó por medio de su documento de identidad, emplee el nombre del usuario, tanta veces pueda, pero sin abusar.
- **Use frases que demuestren su cortesía y despídase agradeciendo:** pronunciar frases como “con mucho gusto”, “es un placer”, “no hay de qué”, y expresar “muchas gracias” al despedirse del usuario, continúan siendo recursos ganadores en el mundo del servicio al usuario. El funcionario debe llevar la iniciativa al momento de despedirse.

5.2 Manejo de usuarios con necesidades especiales

Es necesario ofrecer un servicio especializado a las personas con necesidades especiales. Dentro de las personas que merecen un servicio preferencial podemos citar:

a. Adultos Mayores

Se debe garantizar a las personas adultas mayores, igualdad de oportunidades y vida digna en todos los ámbitos.

También debemos brindar especial atención a:

- Señoras en evidente estado de embarazo.
- Padres de familia con hijos pequeños (bebés en brazos).
- Menores de edad que llegan solos a la institución.

b. Entendiendo a la persona con alguna discapacidad física:

La discapacidad física, generalmente, no significa discapacidad mental. Entre las personas con alguna discapacidad física hay profesionales, empresarios y personas que, aparte de su situación física, llevan una vida normal.

Así que no les trate como si fueran impedidos mentales. Atiéndalos con cortesía, pero no los haga sentir inútiles. Generalmente, ellos pueden desenvolverse muy bien en el mundo de los no discapacitados. Identifique la discapacidad del usuario y ayúdelo de acuerdo con su necesidad específica.

5.3 Costumbres y actitudes de los empleados

A continuación se enumeran un conjunto de actos comúnmente aceptados como estilos de vida, costumbres, usos y actitudes sociales, que la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público quiere promover entre sus empleados(as):

- Ajuste su personalidad al medio ambiente y tipo de personas.
- Atienda las críticas e inconformidades.

- Además ofrezca disculpas cuando reciba una crítica.
- Cuando atienda a alguien no se muestre somnoliento ni aburrido.
- Dé las gracias cada vez que pueda y con sinceridad.
- Demuestre credibilidad, cumpla lo que ofrece.
- Demuestre siempre ganas de ayudar.
- Es muy mala costumbre fijar la mirada en las personas que pasan.
- Escuche activamente.
- Establezca empatía (póngase en los zapatos de la otra persona).
- Esté consciente de su estado de ánimo.
- Evite la arrogancia y mantenga su mente abierta.
- Hable en tono adecuado.
- Haga comparaciones positivas.
- Haga sentir a las personas que las está esperando y son sus invitados.
- Las personas valoran el tacto y la discreción.
- Maneje las preguntas conforme se presenten.
- Mantenga un alto grado de formalidad y una apariencia impecable.
- Masticar goma de mascar, tomar agua en botella o ingerir cualquier otro alimento frente a un usuario es de muy mal gusto.
- Muéstrese amigable al presentarse.
- Muéstrese entusiasta con lo que hace y dice.
- No demuestre perturbación cuando esté esperando.
- No llame a nadie silbándole.

- Nunca insulte la inteligencia de sus usuarios.
- Prometa menos, dé más.
- No atienda agentes vendedores delante de un usuario.
- Utilice el nombre del usuario en algún momento durante la atención.
- Establezca contacto visual. Mírelo a los ojos.
- Despídase con una sonrisa y una frase de cortesía.
- Si es interrumpido cuando atiende a un usuario, ofrezca una disculpa. Si el teléfono suena, pídale al usuario permiso para contestarle.

5.4 Ausencia de empleados

A los usuarios, en general, no les gusta que les digan que el funcionario no está, por la razón que sea, y se molestan más cuando le dicen que está almorzando o tomando café, que está en el Seguro Social o en una reunión, o cualquiera otra justificación.

Los usuarios se molestan, si llaman más de una vez y se les da alguno de los mensajes expuestos, simplemente, al usuario no le interesa que el colaborador almuerce o se enferme o tome café, él quiere una respuesta a su problema.

La técnica a utilizar cuando está en la oficina, pero se encuentra almorzando, tomando café, en el baño o en una reunión, o en cualquier otro lugar, es indicar al usuario:

Disculpe: el colaborado que le atenderá, está con un usuario u ocupado en este momento y no lo puede atender. Si desea puede dejarle un mensaje o explicarme de qué se trata, para poder ayudarlo.

CAPÍTULO VI: TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que laboran juntas con un propósito y objetivos comunes, claramente identificados, con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes, pero altamente comunicativas, que buscan cumplir una determinada meta, bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

6.1 Requisitos del trabajo en equipo

- **Cooperación:** la fortaleza de todo equipo está en la diversidad de elementos que lo componen, se basa en un sentido de misión compartida, y en visualizar que todos ganan si se logran los objetivos.
- **Contribución:** el colaborador debe contribuir voluntariamente o el grupo se lo exigirá. Si no contribuye, desmoraliza al equipo, por ello es vital.
- **Comunicación:** la información debe fluir, debe moverse rápidamente y sin tropiezos por todo el equipo. Es crucial la velocidad con que se transmite la información de un miembro a otro.
- **Compromiso:** el compromiso se adquiere cuando interiorizamos los objetivos y los hacemos nuestros. Esto es conocido como una propiedad psicológica y se puede lograr si todos los miembros del equipo están involucrados en la toma de decisiones, participan y se les toma en cuenta; pero a la vez, todos comparten los objetivos del grupo y se les persuade del por qué. Es importante que todos tengan acceso a los mismos recursos, premios y castigos.

6.2 Trabajo en equipo y atención al usuario

Los usuarios perciben si en las organizaciones todos trabajan a un mismo ritmo, se comportan y actúan de la misma manera, por ello, la atención y el servicio al usuario es un asunto de trabajo en equipo. Nos necesitamos unos a otros, tanto

dentro de la oficina, como entre oficinas. Nos apoyamos y así nos proyectamos a los usuarios. A continuación algunas consideraciones:

- No podemos ser expertos en todo, necesitamos que en todo equipo haya personas especializadas en una materia, distinta de otras.
- La filosofía del trabajo en equipo en el servicio al usuario incluye también, apoyar y proteger la imagen y la dignidad de los compañeros y, con ello, la imagen de la institución.
- Si no conoce la respuesta ante una solicitud de un usuario, es preferible buscar la ayuda de un compañero. Recomendación: Nunca es bien visto decir “no sé”. Es mejor decir: “En este momento no cuento con suficiente información para responder su pregunta, pero permítame investigar o buscar a alguien que le pueda ayudar”. Esto es preferible a confundir al usuario.
- Nunca contradiga a un compañero delante de un usuario, llámele aparte e indíquele el error. Procure apoyarlo y darle su lugar, pero no discuta nunca delante del usuario.
- Nunca hable mal de un compañero ante un usuario. Si lo hace, estará deteriorando su propia imagen, la percepción de buen servicio y de la institución.

6.3 Supervisión en el trabajo

Cuando un grupo de empleados desempeña tareas operativas, funcionan como un equipo que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo.

6.3.1 Papel del jefe o director

- **Ambiente de apoyo:** es necesario crear un ambiente propicio para que se dé un clima de colaboración y confianza.

- **Claridad del papel:** un grupo es capaz de trabajar como equipo, sólo hasta que haya comprendido lo que su jefe o supervisor espera de cada uno de los integrantes.
- **Claridad en las metas:** todos en el equipo de trabajo, deben conocer las metas u objetivos de su departamento, así como las reglas con las cuales serán supervisados.
- **Liderazgo adecuado:** los miembros del equipo necesitan tiempo para conocerse, pero después se cierran a nuevas formas de analizar los problemas conforme se van aislando en su ambiente. El líder debe guiar y motivar para que el trabajo no decaiga y la productividad siempre esté al máximo.
- **Qué sucede cuando hay buena supervisión:** es realmente placentero observar a los equipos eficientes en acción. Sus integrantes comparten valores comunes, así como también la responsabilidad en la realización de su trabajo y en el logro de los objetivos. Están motivados con su trabajo y tienen un alto sentido de pertenencia y de logro.
- **Estilo de supervisión:** es necesario que el jefe o supervisor (líder) use su posición para autoinvolucrarse e involucrar a los demás hacia el logro de resultados concretos. Es necesario que trate de ayudar a los empleados bajo su responsabilidad, motivarlos, participarlos, estimularlos, sin utilizar mecanismos represivos, ni excesivo control. Se trata de lograr que los empleados den lo mejor de sí, pero motivados y con sentido humano.

CAPÍTULO VII: INFRAESTRUCTURA E INFORMACIÓN

7.1 Infraestructura

El usuario se impacta por lo que perciba del ambiente físico donde es atendido, y de los equipos y sistemas. Esto por supuesto incluye: colores, rotulación exterior e interior, mobiliario y equipo de oficina, servicios sanitarios, salas de espera, orden, limpieza y, en general, el estado de la infraestructura, las instalaciones físicas y los equipos.

- Edificios: los edificios e instalaciones representan la imagen de la empresa pública o privada.
- Equipos: la condición y apariencia de los equipos que utilizemos impactan al usuario, lo mismo que el escritorio, cubículo o mostrador.

Igual que la gente se forma una primera impresión de la persona que lo atiende, también se da en cuanto a la calidad y el nivel de las instalaciones de la institución, con sólo ver cómo se encuentra su infraestructura.

Los factores “limpieza” e “higiene” entran en juego como componentes esenciales del servicio al usuario. Otros factores que intervienen son los llamados “impactos sensoriales”, estos factores se pueden clasificar en tres grupos:

a. Ambiente general

- Oficina ordenada.
- Limpieza de oficina y baños.
- Libre de basura.
- Ventilación adecuada.
- Iluminación adecuada.

b. Infraestructura y equipos

- Equipos limpios y en buen estado.

- Archivos, escritorios y mobiliario ordenado.
- Rótulos y letreros internos, limpios, ordenados y actualizados.
- La pintura externa e interna del edificio en buen estado.
- La limpieza de los vidrios.
- El estado de los cielos rasos.
- El estado de los pisos.
- Los baños: ¿funcionan bien lavatorios e inodoros? - ¿Tienen jabón? - ¿Tienen papel higiénico?
- La música o el nivel de ruido que haya en el ambiente.

c. Servicios de seguridad

- La seguridad interna debe ser adecuada, según lo establecido.
- Los letreros y avisos de seguridad dentro de la infraestructura de la institución deben ser legibles y bien colocados.

Es fundamental que el oficial de seguridad mantenga siempre en mente que la misión de su puesto es precisamente la seguridad de la institución, sus empleados y usuarios. Las principales funciones además de la seguridad que debe realizar son:

- Ser amable con los usuarios.
- Mostrarse cortés y respetuoso con los usuarios.
- Mirar en forma natural a los usuarios.
- No asustar a menores de edad o a personas sensibles a las armas.
- Si es necesario debe abrir la puerta y hacer sentir al usuario que es bien recibido y pasarlo adelante.

7.2 Información

Toda la información que el usuario tenga sobre la institución, antes de entrar directamente en contacto, impacta su percepción del servicio. De ahí la importancia de mantenerle permanentemente informado a través de una estrategia de comunicación integrada de mercadeo, lo que incluye publicidad y relaciones públicas, entre otros aspectos relevantes. Algunos factores que intervienen son:

- La imagen de la institución.
- La publicidad.
- La página web en internet.
- La información que circula de persona a persona o por internet.
- El contacto con empleados y la información que suministran.
- La atención telefónica a los usuarios que llaman pidiendo información.
- Los folletos y la propaganda en general.

Lo anterior hace necesario contar con material impreso con explicaciones de los servicios. En este tema se debe hacer lo siguiente:

- Se debe tener suficiente literatura disponible sobre la institución.
- Debe estar accesible a los usuarios. Para esto se pueden utilizar dispensadores de autoservicio.
- Aunque puede ser un simple panfleto, plegadizo o no, tiene que ser de calidad y a colores.

CAPÍTULO VIII: DERECHOS Y DEBERES DE LOS CIUDADANOS Y DE LAS AUTORIDADES

Los derechos y deberes de los ciudadanos en su actuación frente a las autoridades, y de las autoridades en la prestación de la atención, son:

8.1 Derechos de los ciudadanos

Los ciudadanos tiene derecho a:

- Presentar peticiones en cualquier modalidad, verbal o por escrito, por cualquier otro medio idóneo, así como a obtener información y orientación acerca de los requisitos que las normas exijan.
- Conocer, salvo expresa reserva legal, el estado de cualquier actuación o trámite y obtener copias, de los respectivos documentos.
- Salvo reserva legal, obtener información de los registros y archivos públicos de acuerdo con la Constitución y las leyes.
- Obtener respuesta oportuna y eficaz a sus peticiones en los plazos establecidos para el efecto.
- Ser tratado con el respeto y la consideración debida a la dignidad de la persona.
- Recibir atención especial y preferente si son discapacitados, niños, adolescentes, mujeres embarazadas o adultos mayores
- Exigir el cumplimiento de las responsabilidades de los servidores públicos y de los particulares que cumplan funciones administrativas.
- Aportar documentos u otras pruebas en cualquier actuación administrativa en la cual tengan interés, a que dichos documentos sean valorados y tomados en cuenta por las autoridades para decidir y a que estas le informen al interesado cuál ha sido el resultado de su participación.

8.2 Deberes de los ciudadanos

Son deberes de los ciudadanos:

- Cumplir la Constitución Política y las leyes.
- Obrar de acuerdo con el principio de buena fe, abstenerse de hacer o aportar declaraciones o documentos falsos o afirmaciones temerarias.
- Ejercer con responsabilidad sus derechos y, en consecuencia, abstenerse de insistir en solicitudes evidentemente improcedentes.
- Tener un trato respetuoso con los servidores públicos.

8.3 Deberes de las autoridades

- Tratar de manera respetuosa y considerada, así como atender diligentemente a todas las personas sin distinción.
- Garantizar atención personal al público durante las horas que permanece abierta la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público.
- Tramitar las peticiones que lleguen por medios electrónicos, de acuerdo con el derecho a presentar peticiones y a obtener información y orientación.
- Encargar a una dependencia especializada la función de atender quejas y orientar al público.
- Adoptar medios tecnológicos para tramitar y resolver peticiones, y permitir el uso de medios alternativos para quienes no dominen la tecnología respectiva.
- Habilitar espacios idóneos para consultar expedientes y documentos, así como para atender cómoda y ordenadamente al público.
- Cumplir las promesas que le hacen al usuario.
- Contar con el plan de mejora personal, promesa de servicio.

8.4 Responsables de la atención al ciudadano con calidad

Los servidores públicos de todos los niveles, así como los colaboradores vinculados de forma directa son responsables de atender al ciudadano con calidad y oportunidad.

Todo el personal que interviene en los procesos que se desarrollan en la Fiscalía es responsable de proyectar una cara amable y brindar la información solicitada de forma clara, oportuna, precisa y transparente.

Las dependencias o colaboradores que tengan contacto directo (así no sea personal), son las primeras responsables de la atención al ciudadano, transfiriendo la cadena de responsabilidad a aquellas instancias que por la naturaleza de sus funciones, por sus competencias o por cualquier otro factor deban intervenir o se vean involucrados en el trámite y solución del requerimiento efectuado por el ciudadano.

Los integrantes del grupo de participación ciudadano tienen el compromiso de procurar que los demás intervinientes cumplan a cabalidad sus funciones con el fin de garantizar la atención oportuna, efectiva e integral de tales requerimientos, para lo cual llevarán a cabo la clasificación y distribución de las solicitudes, así como el seguimiento y recordatorio del plazo de vencimiento a los encargados de dar las respuestas.

CONCLUSIÓN

Como es sabido nada se haría con tener los mejores procesos y servicios, los trámites más ágiles y expeditos, las oficinas más agradables, si no se cuenta con el mejor recurso humano con una actitud positiva, así como motivado y capacitado.

Todos estamos en atención y servicio al usuario. No importa si no atiende usuarios externos de la institución directamente, también está en ser servicio. Se trata de una cadena de valor, por medio de la cual, al brindar el mejor servicio a sus compañeros de trabajo, facilita que el eslabón final, el usuario, reciba un servicio de excelencia.

Los colaboradores deben esforzarse por atender, en forma ágil y dinámica, un requerimiento de un compañero o un departamento. Distribuir la información necesaria para dinamizar el proceso, en forma oportuna y por los canales más adecuados.

En este esfuerzo, para llevar a la Fiscalía Distrital Metropolitana del Ministerio Público hacia un excelente servicio al usuario, cada colaborador constituye la mejor carta de presentación de la institución, en especial aquel que esta en contacto diario con el usuario externo e interno de la institución, es quién puede poner en práctica, todas las técnicas, consejos y recomendaciones que aquí se presentaron.

Anexo 12

Esquema del servicio al cliente

Evidencia Física	Edificio	Sala de espera	Ventanilla atención a la víctima	Oficina del jefe de atención a la víctima
Acciones del ciudadano	Ingresa al edificio	Indica la gestión que debe realizar	Toma asiento en la sala de espera	Es atendido en alguna de las ventanillas disponibles
Acciones de los empleados	Recibe al ciudadano	Realiza la gestión que solicita el ciudadano	Indica el procedimiento a seguir al ciudadano	Documenta el trámite
Acciones de los empleados después de atender a los ciudadanos	Procesa todas las gestiones	Solicita el apoyo a las diferentes áreas	Da seguimiento a las gestiones ingresadas	Prepara documentos para presentar solución o seguimiento al ciudadano
Proceso de apoyo	Computadora, impresora, escritorio y formularios.	Teléfono, internet, página web, facebook, twitter y chat.	Base de datos de todas las denuncias	Contacto con otras instituciones para brindar un mejor apoyo
Acciones del cliente y empleado	Se presenta a la Fiscalía para conocer la respuesta de su caso			

Anexo 13
Protocolo de servicio al ciudadano

Protocolo de servicio al ciudadano



MINISTERIO PÚBLICO
Ciencia • Verdad • Justicia

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	i
1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL PROTOCOLO.....	5
1.1 Definición.....	5
1.2 Objetivo.....	5
1.3 Elementos comunes a todos los canales.....	5
1.4 Canales de atención.....	6
1.4.1 Canal presencial.....	6
1.4.2 Canales digitales.....	6
1.4.3 Canales telefónicos.....	6
1.5 Utilidad de los protocolos de atención.....	6
1.6 Atributos del buen servicio.....	7
2. CAPÍTULO II: PROTOCOLO DE ATENCIÓN PRESENCIAL.....	9
2.1 Recomendaciones generales.....	9
2.2. Contacto inicial.....	10
2.3. Desarrollo del servicio.....	10
2.4 Atención preferencial.....	12
2.5 Preguntas.....	13
2.6 Tipos de clientes.....	13
3. CAPÍTULO III: PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.....	15
3.1 Recomendaciones generales.....	15
3.2 Centro de llamadas o call center.....	16
3.3 Acciones de anticipación.....	16
3.4 En el contacto inicial.....	17
3.3 En el desarrollo del servicio.....	17
4. CAPÍTULO IV: PROTOCOLO DE ATENCIÓN CORREO ELECTRÓNICO.....	20
4.1 Recomendaciones generales.....	20
4.2 Acciones de anticipación.....	20

4.3 En el desarrollo del servicio.....	20
4.4 En la finalización del servicio.....	21
5. CAPÍTULO V: PROTOCOLO DE ATENCIÓN DE REDES SOCIALES.....	22
5.1 Acciones de anticipación.....	22
5.2 En el desarrollo del servicio.....	22
5.3 Si la solicitud del ciudadano no puede resolverse de forma inmediata.....	23
5.4 En la finalización del servicio.....	23
CONCLUSIÓN.....	24

INTRODUCCIÓN

El presente protocolo de servicio al cliente/ciudadano esta dirigido a los funcionarios, empleados y oficiales que atienden usuarios en el Ministerio Público, y se ha elaborado con el propósito de estandarizar y mejorar la calidad en la prestación de los servicios.

Con base en la mejora continua de la calidad en el servicio al ciudadano, la entidad, utilizara este protocolo como una herramienta que contribuya a mejorar la gestión que realiza el personal de las instituciones.

Este protocolo pretende ser una ayuda en la formación de los funcionarios, para desarrollar una atención de calidad con el ciudadano y una guía de actuación ante aquellas situaciones difíciles, donde el profesional se pone a prueba. El objetivo es que, en esos momentos complicados, en los que no sabe cómo actuar, o en aquellos en los que hasta ahora los resultados no han sido los esperados, dispongan de unos determinados protocolos, que eviten tener que improvisar y que proporcionen la seguridad de que actuamos correctamente, garantizando así la satisfacción total del ciudadano.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DEL PROTOCOLO

1.1 Definición

El protocolo de servicio al cliente se elaboró como un documento guía dirigido a todos los servidores públicos, relacionados de manera directa o indirecta con el servicio y la atención a ciudadanos. En este se encuentran los principales fundamentos que se consideran deben ser conocidos y practicados por todos los implicados en el servicio, así como los procedimientos que deben ser adoptados y aplicados en forma permanente, para brindar una atención de calidad.

Con este documento se busca, que la mayoría de ciudadanos que acudan a la institución, queden con la satisfacción de haber recibido una respuesta clara y completa a sus peticiones quejas, reclamos o solicitudes, teniendo como primera medida que la atención se hizo con amabilidad y respeto.

La institución pretende unificar los criterios a tener en cuenta a la hora de brindar atención al ciudadano, para que todos aquellos servidores que atienden a los ciudadanos, lo hagan con la convicción de que con su labor están contribuyendo a prestar un mejor servicio y a mejorar la percepción del Ministerio Público hacia la ciudadanía, ya que corresponde a todos mantener un estándar de calidad en la atención al ciudadano.

1.2 Objetivo

Establecer las normas y procedimientos que deben manifestarse en todas las relaciones de los servidores públicos del Ministerio Público con los ciudadanos.

1.3 Elementos comunes a todos los canales

Los canales de atención son espacios de los que se valen los ciudadanos para realizar trámites y solicitar servicios, información, orientación o asistencia. Los canales de atención más utilizados son: presencial, telefónico y virtual.

1.4 Canales de atención

Los canales de atención son los medios, espacios y escenarios a través de los cuales los ciudadanos, interactúan con las entidades de la administración pública para realizar trámites de servicios, solicitar información, orientación o asistencia relacionada con el quehacer de la entidad.

1.4.1 Canal Presencial

Espacio físico en el que los ciudadanos interactúan de forma personalizada con la entidad para realizar trámites. Este canal puede estar representado por las oficinas de atención, los centros integrados de servicios, y además espacios destinados por las entidades para la atención de los ciudadanos.

1.4.2 Canales digitales

Medios para comunicarse con el ciudadano a través de internet, portal web, chat, correo electrónico, redes sociales.

1.4.3 Canales telefónicos

Dispositivos de telecomunicaciones que permite la interacción en tiempo real entre el servidor público y el ciudadano a través del sonido, representado por los teléfonos fijos.

1.5 Utilidad de los protocolos de atención

Los protocolos de servicio unifican y capitalizan la experiencia, optimizan los recursos integrales y la capacidad de respuesta, y contribuyen a mejorar la calidad de vida de quienes proporcionan el servicio y quienes lo reciben.

Dado que la forma en que se presta el servicio proyecta la imagen de la entidad; en todo momento el ciudadano debe percibir que la entidad esta orientada a atender sus requerimientos y satisfacer sus necesidades, independientemente del canal de atención por el cual estén interactuando.

1.6 Atributos del buen servicio

Un servicio de calidad debe cumplir con ciertos atributos relacionados con la expectativa que el ciudadano tiene sobre el servicio que necesita. Como mínimo el servicio debe ser:

- Respetuoso
- Amable
- Confiable
- Empático
- Incluyente
- Oportuno
- Efectivo

El buen servicio va más allá de la simple respuesta a la solicitud del ciudadano, debe satisfacer a quien lo recibe; esto supone comprender las necesidades de los usuarios, lo que a su vez exige escuchar al ciudadano e interpretar sus necesidades.

Un servidor público bajo ninguna circunstancia debe recibir pagos, regalos o dádivas a cambio de un buen servicio al ciudadano. Hacerlo, además de violentar los atributos del buen servicio, conlleva responsabilidad penal y disciplinaria.

La prestación de servicios se clasifica en tres etapas:

1. Consideraciones previas a la prestación del servicio

- Divulgar los servicios ofrecidos por la institución que facilite la comprensión del alcance de esos servicios.
- Comunicar anticipadamente a la totalidad de requisitos para la atención, así como procesos adicionales por requisitos faltantes.

- Informar la disponibilidad de los canales que ofrecen el servicio de manera visible y de fácil acceso que permita garantizar la efectividad de la comunicación
- Revisar permanentemente la actualización de la información que se suministra al ciudadano, que permita garantizar que la misma es igual en cada punto de contacto.
- Garantizar fácil acceso a la información.

2. Consideraciones durante la prestación del servicio

- Ofrecer información sobre la prestación del servicio. El ciudadano debe conocer el avance del trámite, los tiempos de espera o procesamiento y los pasos a seguir.
- Requerir solo aquello que es necesario para la prestación del servicio.
- Explicar con claridad las actividades o pasos que hacen parte del trámite con el fin de garantizar una información completa y oportuna al ciudadano.

3. Consideraciones posteriores a la prestación del servicio

- Obtener retroalimentación del ciudadano, sobre la calidad de su experiencia.
- Informar al ciudadano el medio al que puede acceder para conocer el estado del trámite solicitado.
- Evaluar la percepción y su nivel de satisfacción cuando la prestación del servicio ha terminado.
- Solucionar elementos que afectan la satisfacción de los ciudadanos, lograr identificar y actuar sobre dichos factores, buscando lograr una mejora en la prestación del servicio.

CAPÍTULO II: PROTOCOLO DE ATENCIÓN PRESENCIAL

Este es un canal en el que ciudadanos y servidores interactúan en persona para realizar trámites y solicitar servicios, información, orientación o asistencia relacionada con el que hacer de la entidad.

2.1 Recomendaciones generales

- **Presentación personal:** la presentación personal influye en la percepción que tendrá el ciudadano respecto al servidor público y la institución. Por eso, es importante mantener una buena presentación, apropiada para el rol que se desempeña y guardar adecuadamente la imagen institucional.
- **Comportamiento:** comer en el puesto de trabajo, masticar chicle, realizar actividades como maquillarse o arreglarse las uñas frente al ciudadano, o hablar por celular o con sus compañeros si no es necesario para completar la atención solicitada, indispone al ciudadano, le hace percibir que sus necesidades no son importantes.
- **Expresividad en el rostro:** la expresión fácil es relevante; no hace falta sonreír de manera forzada, mirando al interlocutor a los ojos ya se demuestra interés. El lenguaje gestual y corporal debe ser acorde con el trato verbal, es decir, educado, cortés.
- **La voz y el lenguaje:** el lenguaje y el tono de voz refuerzan lo que se está diciendo. Es necesario adaptar la modulación de voz a las diferentes situaciones y vocalizar de manera clara para que la información sea comprensible.

- **La postura:** la postura adoptada mientras se atiende al ciudadano refleja lo que se siente y piensa; es aconsejable mantener la columna flexible, el cuello y los hombros relajados, y evitar las posturas rígidas o forzadas.
- **El puesto de trabajo:** el ciudadano y apariencia del puesto de trabajo tienen un impacto inmediato en la percepción del ciudadano; si está sucio, desordenado y lleno de elementos ajenos a la labor, dará una sensación de desorden y descuido.

Es importante familiarizarse con las instalaciones del punto de servicio al ciudadano, y conocer la ubicación de los baños públicos y las salidas de emergencia.

2.2 Contacto inicial

- Saludar con una sonrisa, haciendo contacto visual y manifestando con la expresión de su rostro la disposición para servir: “Buenos días/tardes/noches”, “Bienvenido”, “Mi nombre es, ¿en qué le puedo ayudar?”
- Preguntarle al ciudadano su nombre y usarlo para dirigirse a él.

2.3 Desarrollo del servicio

- Dedicarse en forma exclusiva al ciudadano que están atendiendo y escucharlo con atención.
- Responder a las preguntas del ciudadano y darle toda la información que requiera de forma clara y precisa.

Retiro del puesto de trabajo

- Explicarle por qué debe hacerlo y ofrecerle un cálculo aproximado del tiempo que tendrá que esperar.

- Pedirle permiso antes de retirarse y esperar la respuesta.
- Al regresar, decirle “Gracias por esperar”.

Otro punto de servicio

- Explicarle al ciudadano por qué debe remitirlo a otro punto.
- Si el lugar al cual debe remitirlo no se encuentran en la misma sede, darle por escrito la dirección del punto al que debe acudir, el horario de atención, los documentos que debe presentar, y si es posible, nombre del servidor que lo atenderá.
- Si el punto al cual debe remitirlo se encuentra ubicado en el mismo lugar, indicarle a donde debe dirigirse y poner en conocimiento del servidor que debe atender al ciudadano.

Solicitud de servicio demorada

- Explicarle al ciudadano la razón de la demora.
- Informar la fecha en que recibirá respuesta y el medio por el cual se le entregará.

En la finalización del servicio

- Retroalimentar al ciudadano sobre los pasos a seguir cuando quede alguna tarea pendiente.
- Preguntarle, como regla general: “¿Hay algo más en que pueda servirle?”.
- Despedirse con una sonrisa, llamando al usuario por su nombre.
- Revisar, si es del caso, los compromisos adquiridos y hacerles seguimiento.
- Si hubo alguna dificultad para responder, informarle a su jefe inmediato para que resuelva de fondo.

2.4 Atención Preferencial

Es aquella que se da prioritariamente a ciudadanos en situaciones particulares, como adultos mayores, mujeres embarazadas, niños, niñas y adolescentes, población en situaciones de vulnerabilidad, grupos étnicos, personas en condición de discapacidad.

Adultos mayores y mujeres embarazadas

1. Una vez entran a la sala de espera, el servidor público debe orientarlos para que se sitúen en las áreas destinadas para ellos.

Atención a niños y niñas

2. Los niños y niñas, pueden presentar solicitudes, quejas o reclamos directamente sobre asuntos de su interés particular.

Personas en situación de vulnerabilidad

Se consideran personas en situación de vulnerabilidad a las víctimas de la violencia, a los desplazados y a las personas en situación de pobreza extrema. Con el fin de evitar mayores traumas y victimizar a estas personas deben incorporarse al modelo de servicio actitudes que reconozcan su derecho a la atención y asistencia humanitaria.

Personas en condición de discapacidad

Personas ciegas: mantenerla informada sobre las actividades que está realizando para atender su solicitud.

Personas con discapacidad auditiva: hablar de frente a la persona, articulando las palabras en forma clara y pausada.

Personas con discapacidad física: no tocar ni cambiar de lugar sus instrumentos de ayuda.

2.5 Preguntas

Se pueden realizar dos tipos de preguntas, las cuales son:

1. Preguntas abiertas

- Establecer necesidades del ciudadano del cliente
- Definir problemas
- Comprender requerimientos del ciudadano cliente
- Obtener más información

2. Preguntas cerradas

- Clarificar lo que se ha dicho
- Hacer que el ciudadano preste su conformidad
- Resumir una conversación o confirmar un trámite o servicio

2.6 Tipos de clientes

Existen varios tipos de clientes, los cuales se describan a continuación:

Tipos	Características	Normas para tratarlos
Desagradable	Busca discusión. Pretende llevar siempre la razón. Habla bruscamente.	Dejar que hable. Ser paciente al escucharlo. Conservar la calma, el dominio de la situación. Evitar discutir. Evitar caer en su juego provocativo. No subir el tono de voz.

Distraído	Se distrae constantemente. No escucha.	Concentrar su atención sobre pocos asuntos. Despertar su interés y curiosidad con datos.
Silencioso	Rostro sin expresión. Aspecto de no escuchar. Apenas responde a las preguntas.	Escucharle con simpatía. Conducir la conversación hacia el servicio. Evitar manifestar impaciencia.
Indeciso	Es incapaz de tomar una decisión. La duda es su manera de ser. Pide consejo continuamente.	Darle consejos. Ser sus asesores.
Importante	Intenta demostrar que posee un conocimiento infalible. Contradice o pone en duda nuestras afirmaciones.	Escuchar con mucha atención. Dar importancia a sus ideas. Ser muy pacientes y atentos.
Presuroso	Se muestra impaciente, nervioso y agitado. Consulta a menudo su reloj.	Escucharlo con atención. Fijar su atención en los puntos básicos. No hacerle perder el tiempo.
Reflexivo	Se toma mucho tiempo para reflexionar. Es lento de movimientos y palabras.	Tomarse tiempo. Repetir los argumentos en términos diferentes.

CAPÍTULO III: PROTOCOLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

Por este canal es posible la interacción en tiempo real entre el servidor público y el ciudadano a través de las redes de telefonía. Pertenecen a este canal los teléfonos fijos de las entidades, conmutadoras, centros de llamadas (call center) y centros de contacto.

3.1 Recomendaciones generales

- Mantener el micrófono frente a la boca a una distancia aproximadamente de 3 cm. Retirar de la boca cualquier objeto que dificulte la vocalización y la emisión de voz, con esferos, dulces, chicles, etc.
- Atender la llamada de manera amable y respetuosa, la actitud también puede ser percibida por teléfono.
- Mantener una postura relajada y natural, proyecta el comportamiento mediante la voz.
- Si no se cuenta con diadema, sostener el auricular con la mano contraria a la que se usa para escribir, con el fin de tener libre la otra mano para anotar los mensajes o acceder al computador y buscar la información requerida por el ciudadano.
- Saber usar todas las funciones del teléfono.
- Disponer de un inventario actualizado de los trámites y servicios de la entidad, la dependencia responsable y el contacto.
- Seguir los guiones establecidos al responder.

- Evitar hablar con terceros mientras se está atendiendo una llamada.
- **El tono de voz:** a través de la línea telefónica, el tono de voz proyecta la imagen y refuerza el mensaje que se requiere transmitir. Debe usarse un tono vivaz y enérgico que demuestre seguridad en el mensaje y disposición a servir.
- **El lenguaje:** prestar atención a la elección de palabras.
- **La vocalización:** pronunciar claramente las palabras, sin “comerse” ninguna letra, respirar tranquilamente de forma que las palabras se formen bien.
- **La velocidad:** la velocidad con que se habla por teléfono debe ser levemente menor a la usada en persona.
- **El volumen:** el volumen de voz debe ser mediano, si se vocaliza bien, el ciudadano podrá escuchar adecuadamente sin necesidad de subir el volumen excesivamente.

3.2 Centro de llamadas o call center

Es un centro de servicios telefónicos con capacidad para atender un alto volumen de llamadas a través de agentes capacitados para gestionar diversos temas; puede incluir la atención de otras tecnologías tales como internet, recepción automática de llamadas o chat.

3.3 Acciones de anticipación

- Revisar que los elementos (computadora, teléfono, diadema) y los documentos para la atención estén disponibles.

- Conocer las novedades del servicio mientras se estuvo fuera de turno.
- Verificar que se conocen las funciones del teléfono, por ejemplo, cómo transferir una llamada o poner una llamada en espera.
- Tener a mano un listado de las extensiones a las que es posible que se deba transferir una llamada.

3.4 En el contacto inicial

- Contestar la llamada antes del tercer timbre.
- Saludar al ciudadano.
- Estableciendo el nombre del ciudadano.

3.5 En el desarrollo del servicio

- Escuchar atentamente, tomando nota de los puntos importantes.
- Esperar sin interrumpir a que el ciudadano termine de hablar antes de responder siguiendo el guion establecido.
- Si es preciso, informar al ciudadano que paso sigue en el proceso.
- En caso de que la solicitud no sea de competencia del servidor, amablemente comunicarle que se pasará la llamada al área encargada o darle el número de teléfono en donde se pueda recibir la información.
- Si debe transferir la llamada, pedirle al usuario que espere unos minutos en línea mientras lo comunica con el área y con el funcionario competente.

Marcar la extensión, esperar a que contesten e informarle a quien conteste que va a transferir una llamada y le da el nombre. Bajo ninguna circunstancia se debe transferir una llamada sin antes verificar que alguien si va atender al ciudadano.

- En caso de marcar la extensión y no recibir respuesta, retomar la llamada del ciudadano, tomarle los datos como nombre, teléfono, correo electrónico y decirle que se le informará al encargado del tema para que le devuelva la llamada.

Si debe poner llamada en espera:

- Explicar al ciudadano por qué debe poner llamada en espera, y decirle el tiempo aproximado que tendrá que esperar.
- Antes de poner la llamada en espera, informarle que se le esta solicitando permiso para hacerlo y esperar la respuesta.
- Si se estima que el tiempo de espera será largo, darle la opción al ciudadano de que se mantenga en la línea u ofrecer devolverle la llamada después, siempre y cuando los procedimientos de la entidad lo permitan.
- Cuando el ciudadano haya aceptado esperar, retomar la llamada cada cierto tiempo y explicarle cómo va su gestión.
- Al retomar la llamada, ofrecer agradecimiento por la espera o disculparse por la demora, en el evento de que se haya excedido en el tiempo prometido.

Si la solicitud del ciudadano no puede ser resuelta de forma inmediata:

- Explicarle la razón de la demora.
- Informar la fecha en que el ciudadano recibirá respuesta y el medio por el cual se hará.

En la finalización del servicio

- Verificar con el ciudadano que entendió la información y preguntarle si hay algo más en lo que le pueda servir.
- Retroalimentar al ciudadano con lo que se va hacer.
- Despedirse amablemente.
- Permitirle al ciudadano colgar primero.

CAPÍTULO IV: PROTOCOLO DE ATENCIÓN CORREO ELECTRÓNICO

Este canal integra todos los medios de servicio al ciudadano que se prestan a través de tecnologías de información y comunicaciones como chat, página web, redes sociales.

4.1 Recomendaciones generales

- En los casos en los cuales las respuestas incluyan datos personales, ofrecer enviar la respuesta por medios más formales.
- El servidor público es responsable del uso de cuenta de correo, razón por la cual no debe permitirse a terceros acceder.
- El correo electrónico institucional no debe usarse para temas personales, ni para enviar cadenas o distribuir mensajes con contenidos que puedan afectar a la institución.

4.2 Acciones de anticipación

- Responder únicamente los mensajes que llegan al correo institucional y no a un correo personal de un servidor.
- Responder siempre desde el correo electrónico oficial de la entidad.
- Analizar si la solicitud compete a la institución; de lo contrario remitirla a la entidad encargada.

4.3 En el desarrollo del servicio

- Definir el tema del mensaje con claridad y concisión en el campo.

- Empezar la comunicación con una frase como “Según su solicitud de fecha..., relacionada con...”, o “En respuesta a su solicitud de fecha..., relacionada con...”.
- Escribir siempre en un tono impersonal.
- Ser conciso.
- Redactar oraciones cortas y precisas.
- No escribir líneas de más de 80 caracteres.
- No use mayúsculas sostenidas, negrillas ni signos de admiración si no son estrictamente necesarios.
- Responder todas las preguntas o solicitudes que hizo el ciudadano de forma clara y precisa.
- Si se debe adjuntar documentos en el mensaje, guardar el archivo en un formato que la mayoría de software puedan leer.

4.4 En la finalización del servicio

- El servidor público debe asegurarse de que debajo de su firma aparezcan todos los datos necesarios para que el ciudadano lo identifique y se pueda poner en contacto en caso de necesitarlo.
- Revisar de manera completa el mensaje antes de hacer clic en “Enviar”. Con esto se evitará cometer errores que generen una mala impresión de la institución.

CAPÍTULO V: PROTOCOLO DE ATENCIÓN REDES SOCIALES

El servicio al ciudadano en las redes sociales, a diferencia de los otros canales, no empieza con un evento tan específico e individual como una llamada entrante o un turno de atención. A pesar de que existen maneras de notificarse de los nuevos comentarios, solo son útiles hasta cierto punto porque la cantidad de información puede volverlas inmanejables.

5.1 Acciones de anticipación

- Dar a conocer los plazos máximos y mínimos para responder. El usuario de una red social no espera una respuesta inmediata, pero sí que esta se dé. Si la capacidad de respuesta del servicio es muy limitada, fijar un plazo mínimo dará tiempo suficiente para cumplir.
- Establecer mecanismos frecuentes de consultas de las redes sociales para estar al tanto de los mensajes recibidos.
- Procesar las respuestas teniendo en cuenta si son mensajes a los que se puede responder inmediatamente o no.

5.2 En el desarrollo del servicio

- Se puede sugerir consultar otros canales como la página web por ejemplo, las preguntas frecuentes u otro medio con información pertinente.
- Tratar de responder varios mensajes con una sola respuesta, pero cada uno con algún detalle particular para que no parezcan mensajes de un robot.
- En Twitter para facilitar el monitoreo, conviene no seguir a los usuarios.

- No revelar información personal, o que solo incumbe a un ciudadano, en mensajes abiertos.

5.3 Si la solicitud del ciudadano no puede resolverse de forma inmediata

- Explicar la razón de la demora.
- Informar la fecha en que el ciudadano recibirá respuesta y el medio por el cual la recibirá.

5.4 En la finalización del servicio

- Si hay alguna dificultad para responder por falta de información, comunicarlo al jefe.

CONCLUSIÓN

Al finalizar el procedimiento de atención al ciudadano ya sea por atención personalizada, telefónica o virtual, se debe proceder a evaluar el grado de satisfacción del ciudadano con el trámite y solución dada el requerimiento, en términos de oportunidad e idoneidad de la respuesta.

Esta retroalimentación final permite identificar no sólo las fortalezas del proceso para repotenciarlas, sino sus debilidades para corregirlas hacia el futuro. Esta medición, permitirá prestar un servicio de calidad al ciudadano en tanto que sólo a través de esta es posible lograr el mejoramiento continuo.

Crear que la atención al ciudadano se limita solamente a dar una respuesta sin importar la satisfacción, no permite avanzar hacia el camino del servicio con calidad y excelencia. Satisfacción entendida como posibilidad de que el ciudadano quede a gusto con la respuesta, sin que necesariamente esta sea favorable a sus intereses.

Anexo 14
Buzón para depositar las boletas de evaluación



Anexo 15

Propuesta de diseño de la página web del Ministerio Público



[INICIO](#) [SERVICIOS MP](#) [REQUISITOS](#) [ÚLTIMAS NOTICIAS](#) [CONTACTO](#)



ES UNA INSTITUCIÓN AUXILIAR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DE LOS TRIBUNALES CON FUNCIONES AUTÓNOMAS, CUYOS FINES SON VELAR POR EL ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES DEL PAÍS.



Fiscal General reconoce labor de Embajador de Suecia, Georg Andrés

La Fiscal General y Jefa del Ministerio Público, Thelma Aldana, entregó hoy un reconocimiento de agradecimiento, al Embajador de Suecia en ...más



Chimaltenango: Con trabajo de Ministerio Público se emite condena de cinco años de prisión contra hombre por agresión sexual

La Agencia Fiscal de la Mujer de la Fiscalía de Distrito ...más

INICIA AUDIENCIA DE ETAPA INTERMEDIA CONTRA SINDICADOS DEL CASO LA LÍNEA

El Ministerio Público por medio de la Fiscalía Especial contra la Impunidad, inició hoy la audiencia de etapa intermedia en contra de los sindicados en el caso defraudación aduanera conocido como La Línea y durante el desarrollo de la diligencia presentarán un total de 160 escuchas telefónicas que vinculan a los procesados en los hechos.

En el proceso judicial se encuentran involucrados altos funcionarios de gobierno, entre ellos, el expresidente Otto Pérez Molina, la exvicepresidenta Roxana Baldetti, supuestos líderes de la estructura criminal, señala la fiscalía.

La diligencia se realizó en el Juzgado "B" de Mayor Riesgo a cargo del juez Miguel Ángel Gálvez, donde el MP durante la intervención detalló que cuenta con los suficientes elementos de prueba para que enfrenten un juicio y con la declaración de tres colaboradores eficaces.

Entre los medios de convicción el MP presentó durante esta tarde 25 escuchas telefónicas y varias fotografías de la forma de operar de la estructura criminal.

La Fiscalía explicó que la organización estaba conformada por tramitadores aduaneros, vistas aduaneras, estructura externa media, funcionarios de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- y estructura externa superior.

Este grupo presuntamente tenía contacto con una red de tramitadores aduaneros que facilitaban el objetivo de pagar menos impuestos, que además facilitaban contactos de importadores con la estructura criminal a través de suministro de un número de teléfono conocido como La Línea.



PARA MÁS INFORMACIÓN ACERCA DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR EL MINISTERIO PÚBLICO, PUEDE LLAMAR AL (502) 2411-9191 EXT. 11252, 11253, DE 08:00 A 16:00 HORAS.

Anexo 16

Propuesta de diseño de la página de Facebook del Ministerio Público

The image shows a mockup of the Facebook page for the Ministerio Público de Guatemala. The page layout includes a top navigation bar with the search bar and user profile icons. The main content area features a post from the Ministerio Público de Guatemala with a graphic that says "DILO AQUÍ" and "DENUNCIA, NO TE QUEDES CALLAD@". The graphic shows a 3D figure with a red prohibition sign over its mouth. Below the graphic, the text reads: "MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL - OFICINA DE ATENCIÓN A LA VÍCTIMA - FISCALÍA DE TURNO - SEDE DE COLEGIO DE ABOGADOS - JUZGADO DE TURNO DE FEMICIDIO Y OTRAS FORMAS DE VIOLENCIA CONTRA LA MUJER - INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL - MÉDICO FORENSE". The post has interaction buttons for "Me gusta", "Comentar", and "Compartir". To the right of the post, there are statistics: "Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página", "A 98.380 personas les gusta esto", "99.153 personas siguen esto", and "4.497 personas lo visitaron". Below the statistics is an "Información" section with a map and address: "15 Avenida 15-16 Zona 1 Barrio Gerona - Ciudad de Guatemala 01001 Ciudad de Guatemala", phone number "2411 9191", and website "www.mp.gob.gt". The left sidebar contains navigation options: "Inicio", "Publicaciones", "Videos", "Fotos", "Información", "Comunidad", and "Notas", along with a "Crear una página" button.

Anexo 17

Propuesta de diseño de la página de Twitter del Ministerio Público

The image shows a proposed design for the Twitter profile of the Ministerio Público (MP) of Guatemala. The header features navigation icons for Inicio, Notificaciones, and Mensajes, along with a search bar and a profile picture placeholder. The main banner image shows a modern building with the text "TRABAJANDO POR LA VERDAD Y LA JUSTICIA" overlaid. Below the banner is the profile name "MINISTERIO PÚBLICO" with the tagline "Ciencia • Verdad • Justicia" and a "Seguir" button. The profile statistics are: 39,2 K Tweets, 163 Siguiendo, 203 K Seguidores, 1.149 Me gusta, and 1 Listas. The bio states: "El Ministerio Público vela por el estricto cumplimiento de la ley, a fin de cimentar un estado real de derecho y contribuir a consolidar el sistema democrático." The location is "Guatemala" and the website is "mp.gob.gt". The profile was created in June 2012. A "Twitrear a MP de Guatemala" button is also present. The main tweet from "MP de Guatemala" (@MPguatemala) reads: "LA FISCALÍA DISTRITAL METROPOLITANA LE ATIENDE LAS 24 HORAS BRINDANDO LOS SIGUIENTES SERVICIO:" followed by a "24 HOURS" graphic and a list of services: "MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL", "OFICINA DE ATENCIÓN A LA VÍCTIMA", "FISCALÍA DE TURNO", "JUZGADO DE TURNO DE FEMICIDIO", and "MÉDICO FORENSE". The address "DIRECCIÓN: 15 AVENIDA 15-16 ZONA 1" is listed at the bottom. On the right, the "A quién seguir" section lists "ARCA DE NOÉ GT", "PNC Guatemala", and "Congreso Guatemala" with "Seguir" buttons for each.

Inicio Notificaciones Mensajes

Buscar en Twitter

TRABAJANDO POR LA VERDAD Y LA JUSTICIA

MP
MINISTERIO PÚBLICO
Ciencia • Verdad • Justicia

Tweets 39,2 K Siguiendo 163 Seguidores 203 K Me gusta 1.149 Listas 1

Seguir

MP de Guatemala @MPguatemala

@MPguatemala

El Ministerio Público vela por el estricto cumplimiento de la ley, a fin de cimentar un estado real de derecho y contribuir a consolidar el sistema democrático.

Guatemala

mp.gob.gt

Se unió en junio de 2012

Twitrear a MP de Guatemala

MP de Guatemala @MPguatemala ·

LA FISCALÍA DISTRITAL METROPOLITANA LE ATIENDE LAS 24 HORAS BRINDANDO LOS SIGUIENTES SERVICIO:

24 HOURS

- MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL
- OFICINA DE ATENCIÓN A LA VÍCTIMA
- FISCALÍA DE TURNO
- JUZGADO DE TURNO DE FEMICIDIO
- MÉDICO FORENSE

DIRECCIÓN: 15 AVENIDA 15-16 ZONA 1

A quién seguir · Actualizar · Ver todos

- ARCA DE NOÉ GT** @ARC... Seguir
- PNC Guatemala** @PNCd... Seguir
- Congreso Guatemala** @... Seguir

Encuentra a personas que conoces