

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



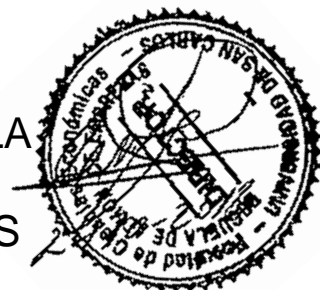
**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA  
MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA DEL  
DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ”**

**CHRISTIAN DONATO LEPE TORRES**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2018**

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



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA  
MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA DEL  
DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**CHRISTIAN DONATO LEPE TORRES**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, OCTUBRE 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 PRIMERO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO:	MSc. Byron Geovani Mejía Victorio
VOCAL TERCERO:	Vacante
VOCAL CUARTO:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS**  
**PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración – Finanzas	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Douglas Renato Morataya Barrientos

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
SECRETARIA:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
EXAMINADOR:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón

Guatemala, 7 de mayo de 2018

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

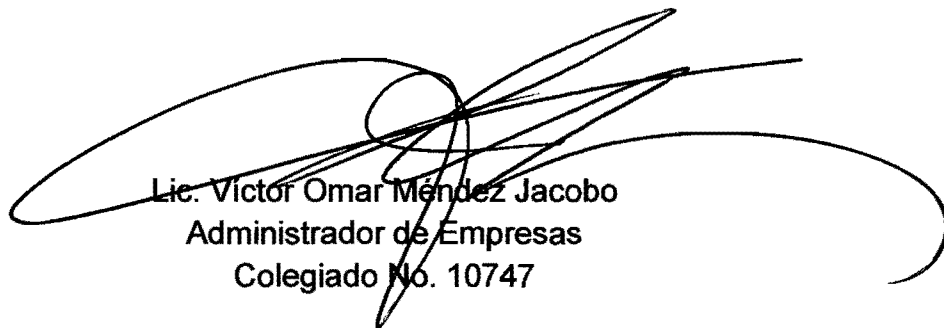
Estimado Señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, precedí a asesorar al estudiante **Christian Donato Lepe Torres**, carné 2009-20597, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado **“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significado para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de **Administrador de Empresas** con el grado académico de **Licenciado**.

Atentamente,



Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 10747

c.c Archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0189-2018  
Guatemala, 22 de octubre de 2018

Estudiante  
CHRISTIAN DONATO LEPE TORRES  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 26-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 09 de octubre de 2018, que en su parte conducente dice:

**"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas, de Economía y de Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante:

Tema de Tesis:

CHRISTIAN DONATO LEPE TORRES	"ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ"
------------------------------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALE  
SECRETARIO



m.ch

## **AGRADECIMIENTOS**

- A MIS PADRES:** René Eliseo Lepe Cervantes, por tu dedicación y esfuerzo porque sin él yo no podría alcanzar mis metas y ser una fuente de inspiración para seguir adelante.  
Olga Margarita Torrez Roesch, por brindarme su motivación, apoyarme en todos mis proyectos y guiar mis pasos para alcanzar mis éxitos. A ustedes dedico este triunfo.
- A MIS HERMANOS:** Mónica, Douglas René y Pablo Iván, y mi cuñada Jessica gracias por su cariño, compartir momentos inolvidables y enseñarme los pasos a seguir para alcanzar este triunfo.
- A MI SOBRINOS:** Ivanova, Gillian, Ángel, Adrián, Gianmarco, Emiliano, Mateo, Juan Pablo, Eloísa, Jeremías y Pauhlo, gracias por aprender a ser niño otra vez. Que mi triunfo sea un modelo a seguir para ustedes.
- A MI NOVIA:** Astrid Azucena Sánchez Santos, gracias por compartir conmigo este camino, tu ayuda incondicional y llenar mi alegría mi vida. Sé que nos esperan muchos éxitos juntos.
- A MIS AMIGOS:** Por su amistad, por su energía positiva y los gratos momentos compartidos.
- A LA UNIVERSIDAD:** Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala por ser una fuente de sabiduría y conocimientos.

**A:**

La Municipalidad de Ciudad Vieja por depositar en mi la confianza y por todo el apoyo proporcionado en la realización del trabajo.

## ÍNDICE

Contenido	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Municipio	1
1.1.1 Municipalidad	2
1.1.1.1 Código municipal	2
1.1.1.2 Funciones de las municipalidades	3
1.1.1.3 Servicios municipales	3
1.2 Mercadotecnia	4
1.2.1 Aspectos de la mercadotecnia	5
1.2.2 Mercadotecnia social	5
1.2.2.1 Elementos de la mercadotecnia social	6
1.2.2.2 Tareas de la mercadotecnia social	6
1.2.2.3 Demanda social	7
1.2.2.4 Oferta social	7
1.2.2.5 Mercado social	7
1.2.2.6 Finalidad de la mercadotecnia social	7
1.2.3 Ambiente de la mercadotecnia	8
1.2.3.1 Macroentorno	8
1.2.3.2 Microentorno	9
1.2.4 Mezcla de mercadotecnia social	10
1.2.4.1 Producto social	10
1.2.4.2 Tarifa	10
1.2.4.3 Plaza	10
1.2.4.4 Divulgación	10
1.2.5 Servicio social	12
1.2.5.1 Importancia del servicio	13



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.2.5.2 Características de los servicios	13
1.2.5.3 Clasificación de los servicios	15
1.2.6 Modelos del servicio	15
1.2.6.1 Mezcla ampliada de servicio	16
1.2.6.2 Triángulo de mercado de servicios	16
1.2.6.3 Esquema del servicio	18
1.2.6.4 Modelo de brechas del servicio	19
1.2.7 Calidad del servicio	22
1.2.8 Expectativa del servicio	23
1.2.9 Cliente	23
1.2.9.1 Categorías de usuario	23
1.2.9.2 Valor del usuario	24
1.2.9.3 Satisfacción del usuario	24
1.2.10 Servicio al cliente	25
1.2.10.1 Importancia del servicio al cliente	25
1.2.10.2 Características del servicio al cliente	25
1.2.10.3 Diferencia entre servicio y servicio al usuario	26
1.2.11 Estrategia	26
1.2.12 Recursos humanos	27
1.2.13 Comunicación	28
1.2.14 Motivación	29
1.2.15 Escala SERVQUAL	29
1.3 Análisis FODA	29

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA**  
**MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA DEL DEPARTAMENTO DE**  
**SACATEPÉQUEZ**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1 Metodología de la investigación	32
2.1.1 Métodos	32
2.1.1.1 Método científico	32
a. Indagadora	32
b. Demostrativa	33
c. Expositiva	33
2.1.2.2 Método deductivo	33
2.1.2 Técnicas	33
2.1.2.1 Observación directa	33
2.1.2.2 Investigación bibliográfica	34
2.1.2.3 Fichas bibliográficas	34
2.1.2.4 Cuadro estadísticos	34
2.1.2.5 Cálculo de la muestra	34
2.1.3 Instrumentos	36
2.1.3.1 Entrevista	36
2.1.3.2 Censo	36
2.1.3.3 Encuesto	37
2.2 Ambiente de la institución	38
2.2.1 Macroentorno	38
2.2.1.1 Aspectos económicos	39
2.2.1.2 Aspectos político-legal	39
2.2.1.3 Aspectos demográficos	41
2.2.1.4 Aspectos culturales	41
2.2.1.5 Aspectos tecnológicos	42

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.2.2 Microentorno	43
2.2.2.1 Municipalidad de Ciudad Vieja	43
a. Visión	44
b. Misión	44
c. Valores	45
d. Estructura organizacional	45
e. Logotipo	47
2.2.2.2 Usuarios	47
2.2.2.3 Competencia	47
2.2.2.4 Proveedores	48
2.3. Situación actual del servicio al cliente en la Municipalidad de Ciudad Vieja	48
2.3.1 Entrevista realizada al Alcalde Municipal respecto a variables de la mezcla de mercadotecnia y aspectos del servicio al cliente	48
2.3.1.1 Servicios	48
2.3.1.2 Tarifa	50
2.3.1.3 Plaza	51
2.3.1.4 Divulgación	51
2.3.1.5 Satisfacción y percepciones del cliente	52
2.3.1.6 Administración de la recepción y manejo de quejas y sugerencias de los vecinos	52
2.3.1.7 Administración de la demanda y mejora de la evidencia física	52
2.3.1.8 Estándares del servicio	53
2.3.1.9 Capacitación	53
2.3.1.10 Motivación	54
2.3.1.11 Divulgación	54
2.3.2 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno respecto a aspectos del servicio al cliente	56

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.3.2.1 Datos generales	57
2.3.2.2 Capacitación	58
2.3.2.3 Motivación	62
2.3.2.4 Comunicación	65
2.3.3 Diagnóstico de la situación actual de los clientes externo respecto a aspectos del servicio al cliente	69
2.3.3.1 Perfil de los vecinos	69
2.3.3.2 Hábitos de uso	71
2.3.3.3 Percepción del servicio	73
2.3.3.4 Expectativas del servicio	80
2.3.3.5 Manejo de quejas y sugerencias	82
2.3.3.6 Administración de la demanda	86
2.3.3.7 Capacitación del personal	93
2.3.3.8 Imagen	96
2.4 Hallazgos	100
2.4.1 Diagnóstico FODA	102

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ**

3.1 Objetivos y metas	104
3.1.1 Objetivo	104
3.1.2 Metas	104
3.2 Estrategias propuestas de servicio al cliente en la Municipalidad de Ciudad Vieja	105
3.2.1 Aplicación del modelo de brechas de la calidad en el servicio	105
3.2.2 Alineación de los lados del triángulo de la mercadotecnia de servicios en la Municipalidad	108

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.2.2.1 Mercadotecnia externa: formulando la promesa	109
3.2.2.2 Mercadotecnia interactiva: cumpliendo la promesa	109
3.2.2.3 Mercadotecnia interna: facilitando la promesa	109
3.2.3 Esquema del servicio al usuario de la Municipalidad	110
3.2.4 Estrategias del servicio en la Municipalidad	111
3.2.4.1 Estrategia 1: Captación de las expectativas y percepciones de los usuarios al conocer lo que este espera y percibe del servicio para satisfacer las necesidades de los vecinos	112
I. Encuestas periódicas a los usuarios a través del cuestionario SERVQUAL	112
a. Definición	112
b. Objetivos	112
c. Grupo objetivo	113
d. Descripción	113
d.1 Encuesta de expectativa	113
d.2 Encuesta de percepciones	116
e. Presupuesto	118
f. Plan de acción	118
g. Evaluación y control	120
3.2.4.2 Estrategia 2: recuperación del servicio prestado para minimizar las fallas en la atención de los usuarios y formar relaciones estrechas con los vecinos	122
I. Administración de buzón de quejas y sugerencias	122
a. Definición	122
b. Objetivos	122
c. Grupo objetivo	123
d. Descripción	123
d.1 Adquisición de un buzón físico	123

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
d.2 Boleta de quejas y sugerencias	125
d.3 Buzón de quejas y sugerencias en la página web de la Municipalidad	126
d.4 Administración de las quejas y sugerencias del usuario	127
d.5 Motivación al vecino para presentar quejas y sugerencias	130
e. Presupuesto	132
f. Plan de acción	132
g. Evaluación y control	134
3.2.4.3 Estrategia 3: Estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física con el diseño y estándares del servicio para la mejora en la entrega del mismo	134
I. Guía del servicio	134
a. Definición	134
b. Objetivos	135
c. Grupo objetivo	135
d. Descripción	135
e. Presupuesto	137
II. Mejora de la evidencia física en la sala de espera	137
a. Definición	137
b. Objetivo	137
c. Grupo objetivo	138
d. Descripción	138
d.1 Disposición de café y agua pura	138
d.2 Conexión WI-FI gratis	138
d.3 Pantallas de entretenimiento	139
d.4 Ubicación de sillas cómodas	140
d.5 Señalización	140

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
d.6 Implementar música ambiental	141
e. Presupuesto	142
f. Presupuesto total de la estrategia	143
g. Plan de acción	143
h. Evaluación y control	145
3.2.4.4 Estrategia 4: generación de cambios en la cultura de servicio al brindar atención personalizada a los usuarios para el mejoramiento en la entrega del servicio	145
I. Programa de capacitación para los colaboradores	145
a. Definición	145
b. Objetivos	146
c. Grupo objetivo	146
d. Descripción	146
d.1 Capacitación sobre sensibilización al cambio y servicio al cliente	148
d.2 Capacitación de gestión de servicios municipales	149
d.3 Capacitación de carrera administrativa municipal	150
d.4 Capacitación de procedimientos	152
e. Presupuesto	154
II. Programa de motivación a colaboradores	155
a. Definición	155
b. Objetivos	155
c. Grupo objetivo	155
d. Programa motivacional	155
d.1 Felicitación a los colaboradores de forma verbal	156
d.2 Reconocimiento al colaborador destacado	156
d.3 Cumpleaño del mes	156
d.4 Comunicación interna	156

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
e. Presupuesto	159
f. Presupuesto total de la estrategia	160
g. Plan de acción	161
h. Evaluación y control	163
3.2.4.5 Estrategia 5: administración de la comunicación externa al mejorar la imagen de la Municipalidad para formar expectativas y crear una cultura de servicio	166
I. Generación de las expectativas al usuario	166
a. Definición	166
b. Objetivos	166
c. Grupo objetivo	167
d. Descripción	167
d.1 Logotipo	167
d.2 Slogan institucional	169
II. Campaña divulgativa	170
a. Definición	170
b. Objetivos	170
c. Grupo objetivo	170
d. Descripción	170
d.1 Descripción del servicio	171
d.2 Definición geográfica	171
d.3 Definición demográfica	172
d.4 Definición psicográfica	172
d.5 Hábitos de uso	172
d.6 Objetivo de mercadeo	172
d.7 Objetivos publicitarios	172
d.8 Técnica	173
d.8.1 Técnica publicitaria	173



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
d.8.2 Técnica de medios	173
d.9 Concepto publicitario	173
d.10 Niveles de aprobación	173
d.10.1 Afiche	173
d.10.2 Página web	177
d.10.3 Redes sociales	184
e. Presupuesto	187
III. Relaciones Públicas	188
a. Definición	188
b. Objetivos	188
c. Grupo objetivo	188
d. Descripción	188
d.1 Televisión	189
d.2 Periódico departamental	191
d.3 Radio	193
e. Plan de acción	195
f. Evaluación y control	195
3.3 Presupuesto general para la implementación de las estrategias	197
3.4 Beneficios de la aplicación de las estrategias de servicio al cliente en la Municipalidad de Ciudad Vieja	198
3.5 Financiamiento de la propuesta	199
CONCLUSIONES	200
RECOMENDACIONES	202
BIBLIOGRAFÍA	204
ANEXOS	206

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Características de los servicios	14
2	Aspectos fundamentales de recursos humanos	27
3	Actividades económicas de la población de Ciudad Vieja, Sacatepéquez	39
4	Perfil del colaborador de la municipalidad	57
5	Unidad administrativa donde laboran los trabajadores de la Municipalidad	58
6	Temas de capacitación que recibieron en la Municipalidad, según colaboradores	60
7	Frecuencia y eficacia de reconocimientos y premios por parte de la Municipalidad, según colaboradores	63
8	Comunicación de los objetivos, metas y logros, según colaboradores	66
9	Características que tienen las órdenes e instrucciones que le son transmitidas, según colaboradores	67
10	Proporción de medios para opiniones o sugerencias acerca del servicio, según colaboradores	68
11	Preferencia de medios para proponer opiniones o sugerencias respecto al servicio, según colaboradores	69
12	Perfil de los vecinos	70
13	Frecuencia de visita a las instalaciones de la Municipalidad, según los usuarios	71
14	Unidades más visitadas en la Municipalidad, según usuarios	72
15	Tiempo del servicio que presto el colaborador, según usuarios	74
16	Calificación del personal, según usuarios	76

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
17	Presentación personal de los colaboradores, según usuarios	76
18	Calificación de los aspectos del servicio, según usuarios	77
19	Existencia de buzón de quejas y sugerencias en la Municipalidad, según usuarios	84
20	Frecuencia de visitas a la Municipalidad, según usuarios	86
21	Espera para ser atendido según los usuarios	87
22	Tiempo de espera para ser atendido, según usuarios	88
23	Apreciación de las instalaciones de la sala de espera en la Municipalidad, según usuarios	89
24	Orientación al ingresar a las instalaciones de la Municipalidad, según usuarios	91
25	Información necesaria sobre los servicios que ofrece la Municipalidad, según usuarios	93
26	Percepción de capacitación en los colaboradores, según usuarios	94
27	Temas percibidos de capacitación en los colaboradores, según usuarios	94
28	Conocimiento de mejoras, obras y actividades que realiza la Municipalidad, según usuarios	96
29	Medio por el cual han obtenido conocimiento de mejoras, obras y actividades que realiza la Municipalidad, según usuarios	97
30	Generación de expectativas del servicio por la Municipalidad, según usuarios	99
31	Estrategias propuestas de servicio al cliente en la Municipalidad de Ciudad Vieja	106

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
32	Presupuesto para la implementar la táctica de encuestas periódicas a los usuarios a través del cuestionario SERVQUAL	118
33	Plan de acción de la estrategia #1: Captación de las expectativas y percepciones de los usuarios al conocer lo que el usuario espera y lo que percibe para satisfacer las necesidades de los vecinos	119
34	Presupuesto para la implementación de buzón de quejas y sugerencias	132
35	Plan de acción de la estrategia #2: recuperación del servicio prestado para minimizar las fallas en la atención de los usuarios y formar relaciones estrechas con los vecinos	133
36	Presupuesto para la implementación de la guía del servicio al cliente	137
37	Señalización de las instalaciones de la Municipalidad	140
38	Presupuesto para la mejora de la evidencia física de la sala de espera	142
39	Presupuesto total de la estrategia estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física	143
40	Plan de acción de la estrategia #3: estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física con el diseño y estándares del servicio para la mejora en la entrega del mismo	144
41	Presupuesto del programa de capacitación para los colaboradores de la Municipalidad	154

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
42	Presupuesto del programa motivacional para colaboradores de la Municipalidad	160
43	Presupuesto total de la estrategia del programa de capacitación y motivación a los colaboradores para generar cambios en la cultura de servicio al usuario	160
44	Plan de acción de la estrategia #4: generación de cambios en la cultura de servicio al brindar atención personalizada a los usuarios para el mejoramiento en la entrega del servicio	162
45	Plan de contenidos para las publicaciones en la red social de Facebook de la Municipalidad de Ciudad Vieja	185
46	Presupuesto propuesto para la campaña divulgativa de la Municipalidad	187
47	Calendarización de spots televisivos	189
48	Calendarización de anuncios radiales	193
49	Plan de acción de la estrategia #5: administración de la comunicación externa al mejorar la imagen de la Municipalidad para formar expectativas y crear una cultura de servicio	196
50	Presupuesto general para la implementación de las estrategias propuestas para la Municipalidad	197

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Mezcla de mercadotecnia aplicada a una Municipalidad	12
2	Triángulo de la mercadotecnia de servicios	18
3	Modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio	22
4	Actividades realizadas para la recopilación de información	38
5	Organigrama nominal de la Municipalidad de Ciudad Vieja	46
6	Logotipo actual de la Municipalidad	47
7	Matriz FODA de la Municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez	103
8	Alineación del triángulo de la mercadotecnia de servicios para la Municipalidad	110
9	Esquema del servicio al usuario	111
10	Evaluación de las expectativas de los usuarios sobre el servicio en la Municipalidad	115
11	Evaluación de las percepciones de los usuarios sobre el servicio de la Municipalidad	117
12	Evaluación para medir las brechas de variables sobre el servicio en la municipalidad	121
13	Buzón de quejas y sugerencia para los usuario	124
14	Boleta de quejas y sugerencias al usuario	126
15	Diseño de página web, ventana de quejas y sugerencias	127
16	Procedimiento para la administración de quejas y sugerencias de los usuarios	128
17	Flujograma del proceso administración de quejas y sugerencias de los usuarios	129

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
18	Afiche de quejas y sugerencias	131
19	Afiche de señal wifi	139
20	Reconocimiento al colaborador destacado del mes	157
21	Cartelera de cumpleaños del mes	158
22	Plaqueta de reconocimiento al colaborador	159
23	Boleta de evaluación del desempeño del colaborador	161
24	Logotipo institucional propuesto para la municipalidad	168
25	Eslogan institucional propuesto para la municipalidad	169
26	Diseño de afiche para comunicación de servicios	175
27	Diseño de afiche para informar las mejoras del servicio	176
28	Diseño de página web, ventana de inicio	178
29	Diseño de página web, ventana de historia	179
30	Diseño de página web, ventana de servicios	180
31	Diseño de página web, ventana de galería	181
32	Diseño de página web, ventana de videos	182
33	Diseño de página web, ventana de mapa	183
34	Diseño de página de fotos en red social Facebook	186
35	Diseño de colocación de consejos ambientales en red social Facebook	187
36	Storyboard	190
37	Carta de invitación para periódicos	191
38	Guía de entrevista	192
39	Spot de Radio	194

## ÍNDICE DE IMAGENES

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Plano de la Municipalidad	44
2	Afiche para comunicar sobre un curso de la Municipalidad	55
3	Volante para comunicar actividad de negocios por parte de la Municipalidad	55
4	Página Web actual de la Municipalidad de Ciudad Vieja	56
5	Volante para comunicar actividad de negocios por parte de la Municipalidad	79
6	Demanda de los servicios de la Municipalidad por parte de los usuarios	87
7	Instalaciones de la sala de espera	89
8	Unidad de tesorería de la municipalidad	92
9	Unidad de Recursos Humanos	92



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Matriz FODA	31
2	Hallazgos	100
3	Contenido de capacitación de sensibilización al cambio y servicio al cliente	148
4	Contenido de capacitación de gestión de servicios municipales	150
5	Contenido de capacitación carrera administrativa municipal	151
6	Capacitación de procedimientos	149
7	Cronograma de capacitaciones	154

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Entrevista al Alcalde Municipal	207
2	Encuesta a los colaboradores de la Municipalidad	210
3	Encuesta a los usuarios del municipio	212
4	Guía del servicio al usuario	216
5	Cotización de afiches, tarjetas de cumpleaños, carta de cumpleaños y plaquetas	230
6	Cotización de dispensador, cafetera, televisión y equipo de sonido	231

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad cada vez es más importante la modernización de las instituciones respecto a la satisfacción de los usuarios. La atención al cliente al ciudadano, es fundamental para generar confianza, proyectar una buena imagen y promover el desarrollo de los habitantes que conforman su jurisdicción y cumplir con las funciones que fue concebida.

La Municipalidad de Ciudad Vieja está situado en el departamento de Sacatepéquez es una institución autónoma del derecho público, que tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. Con sus dependencias administrativas, es el ente encargado de prestar y administrar los servicios públicos municipales al promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales y ambientales para mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de la población.

La tesis titulada “Estrategias de servicio al cliente en la municipalidad de Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez”, se realizó, con el propósito de presentar a la municipalidad, diferentes propuestas de solución, enfocadas a mejorar la calidad del servicio que ofrece.

La investigación consta de tres capítulos: el primero comprende el marco teórico que sustenta la investigación, en el que se desarrollan conceptos relacionados a la mercadotecnia social, mezcla de mercadotecnia, modelo de brechas del servicio e información referente al municipio de Ciudad Vieja.

El segundo capítulo presenta la situación actual de la municipalidad, a través del diagnóstico realizado, se estudió la unidad de análisis compuesta por Alcalde Municipal, colaboradores de la institución y los vecinos del municipio, lo cual permitió verificar las hipótesis planteadas y sustentar la propuesta de la investigación. Además, se detalla la metodología de la investigación el micro y

macro entorno y el análisis de la matriz FODA, que resume los hallazgos identificados y que sirvieron de base para definir las estrategias que permitan maximizar las áreas fuertes, minimizar las débiles, aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas que ponen en riesgo a la institución.

En el tercer capítulo, se exponen las estrategias de servicio al cliente a través del modelo de brechas del servicio, efectivas y acordes al diagnóstico realizado en el segundo capítulo, dirigidas a captar información sobre expectativas y percepciones de los usuarios, estimular la comunicación de los usuarios a través de un buzón que quejas y sugerencias. Además, desarrollar estándares del servicio, mejorar la evidencia física de la sala de espera, fortalecer habilidades, aptitudes y conocimientos de los colaboradores, implementar reconocimientos al cliente interno y dar a conocer los servicios, actividades y obras de la municipalidad para ofrecer a los vecinos una mejor experiencia en la atención.

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

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los aspectos que fundamentan las estrategias de servicio al usuario, con el propósito de facilitar la comprensión de esta investigación. Los temas que se describen son: mercadotecnia, mercadotecnia social, mezcla de mercadotecnia, servicio al cliente, modelo de brechas, entre otros.

### **1.1 Municipio**

Municipio “pertenece a la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato en la participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad y multilingüismo.” (4:2) Organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito, de acuerdo a la Constitución Política de Guatemala.

Las municipalidades sirven a los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria.

“Para que un un lugar sea declarado legalmente como municipio, se necesitan de varios requerimientos como:

- Población de 10,000 habitantes o más.
- Que pueda asignársele una circunscripción territorial para la satisfacción de las necesidades de sus vecinos y posibilidades de desarrollo económico, social y cultural, y que dentro de la cual cuente con los recursos financieros que le permitan y garanticen la prestación y mantenimiento de los servicios públicos locales. Para lo expuesto, el Instituto Geográfico Nacional deberá emitir dictamen, en el que se definirán los límites del territorio del nuevo municipio.

- Que la circunscripción municipal asignada al nuevo municipio no perjudique los recursos naturales y financieros esenciales del municipio del cual se está separando.
- Que exista infraestructura física y social básica que garantice condiciones aceptables para el desarrollo del nuevo municipio.
- Que se garanticen fuentes de ingreso de naturaleza constante.
- Emisión de dictamen técnico favorable por parte de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala, considerando los insumos técnicos y de información de las instituciones y dependencia pertinentes. Según el artículo 28 del Código Municipal.” (4:7)

### **1.1.1 Municipalidad**

“Es el ente del Estado responsable del gobierno del municipio. Es una institución autónoma, por lo que no depende del gobierno central de Guatemala. Es el ente encargado de prestar y administrar los servicios públicos municipales. Promueve toda clase de actividades económicas, sociales, culturales y ambientales.” (18:S.P)

El Gobierno Municipal corresponde al Consejo Municipal, el cual es el responsable de ejercer la autonomía del municipio. Esta integrado por el Alcalde, Síndicos y los Concejales, todos electos directa y popularmente.

#### **1.1.1.1 Código municipal**

“Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas”. (4:1) Es una herramienta para desarrollar los principios constitucionales de la gestión jurídica de los Alcaldes y guiar el funcionamiento del municipio.

### **1.1.1.2 Funciones de las municipalidades**

Las funciones importantes de las municipalidades son: la planificación, control y evaluación del desarrollo y crecimiento de su propio territorio, también proveer de servicios necesarios para la población.

De conformidad con el artículo 67 del Código Municipal, “la Municipalidad puede promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales, y prestar cuantos servicios contribuyan a mejorar la calidad de vida, a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población del municipio”. (4:21)

### **1.1.1.3 Servicios municipales**

El artículo 68 del Código Municipal indica que “las competencias propias deberán cumplirse por el municipio, por dos o más municipios bajo convenio, o por mancomunidad de municipios, y son las siguientes:

- Abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado; alumbrado público; mercados; rastros; administración de cementerios y la autorización y control de los cementerios privados; recolección, tratamiento y disposición de desechos sólidos; limpieza y ornato.
- Construcción y mantenimiento de caminos de acceso a las circunscripciones territoriales inferiores al municipio.
- Pavimentación de las vías públicas urbanas y mantenimiento de las mismas.
- Regulación del transporte de pasajeros y carga y sus terminales locales.
- Autorización de las licencias de construcción de obras, públicas o privadas, en la circunscripción del municipio.
- Velar por el cumplimiento y observancia de las normas de control sanitario de la producción, comercialización y consumo de alimentos y bebidas a efecto de garantizar la salud de los habitantes del municipio.
- Gestión de la educación pre-primaria y primaria, así como de los programas de alfabetización y educación bilingüe.

- Administrar la biblioteca pública del municipio.
- Promoción y gestión de parques, jardines y lugares de recreación.
- Gestión y administración de farmacias municipales populares.
- Modernización tecnológica de la Municipalidad y de los servicios públicos municipales o comunitarios.
- Promoción y gestión ambiental de los recursos naturales del municipio.
- La administración del registro civil y de cualquier otro registro municipal o público que le corresponda de conformidad con la ley.
- La prestación del servicio de policía municipal.
- La designación de mandatarios judiciales y extrajudiciales.” (4:21)

## **1.2 Mercadotecnia**

“Es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valor con otros.” (9:5) En la actualidad las instituciones están orientadas al usuario y practican el mercadeo con el objetivo de satisfacerlos, para cubrir necesidades, deseos y exigencias. La mercadotecnia tiene dos objetivos, conocer y entender lo que necesitan los vecinos para brindar así, servicios que satisfagan sus necesidades. También, comunicar las actividades, obras y servicios de la Municipalidad para lograr cumplir las funciones designadas por el Estado.

La aplicación de la mercadotecnia en la Municipalidad es fundamental para conocer y entender las necesidades de los usuarios para brindar así, servicios que satisfagan lo que los vecinos requieran para su desarrollo. Además, establecer un contacto permanente con los ciudadanos, entender las necesidades y deseos de los habitantes, generar programas de información que comuniquen los objetivos de la organización y evaluar los servicios entregados. Esto con el fin de lograr una imagen positiva de la institución, para minimizar el riesgo de quejas de los vecinos.



### 1.2.1 Aspectos de la mercadotecnia

Para explicar de manera profunda la definición de mercadotecnia, se debe analizar y comprender otros conceptos fundamentales que giran en su ambiente:

- **Necesidades:** “las necesidades humanas son estados de carencia percibida por el hombre.” (9:6)
- **Deseos:** “son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual.” (9:6)
- **Demandas:** “son deseos de productos específicos que están respaldados por una capacidad de pago.” (11:24)
- **Satisfacción:** “se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.” (19:s.p)
- **Transacción:** “consiste en un intercambio entre dos partes (empresa-cliente) en el que intervienen por lo menos dos cosas de valor; condiciones previamente acordadas; un momento y lugar de acuerdo.” (10:10)
- **Intercambio:** “es el consentimiento entre dos personas para recibir un bien o servicio a cambio de otro.” (5:5)
- **Mercados:** “es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.” (9:5)
- **Estrategia:** “es el plan de acción trazado por una organización para alcanzar su misión.” (6:35)

### 1.2.2 Mercadotecnia social

“Es el diseño, implementación, control de programas, dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, tarifa, comunicación, distribución e investigación de mercados”. (15:3) La mercadotecnia social implica cambio de actitudes, creencias y comportamiento de las instituciones.

### 1.2.2.1 Elementos de la mercadotecnia social

- **Disciplina:** “la mercadotecnia social emana de la concurrencia de diversas materias orientadas al individuo, al proceso comercial o a la administración de las empresas.
- **Agente de cambio social:** es la persona física o moral, que de manera se pueda identificar como responsable de atender la problemática social previamente señalada.
- **Población objetivo:** se refiere a la persona, al núcleo familiar y al segmento poblacional, o a una combinación de los tres, que padece algún problema social.
- **Solaridad y coparticipativa:** los problemas sociales preocupan a todos, y la forma de enfrentarlos debe ser de manera ordenada mediante la participación justa y solidaria de todas las personas físicas, morales y gubernamentales que conforman a la sociedad actual.
- **Beneficio para las partes involucradas y para la sociedad en general:** toda organización al momento de aplicar la filosofía del marketing debe tomar en cuenta el beneficio que se aportará a la población objetivo”. (15:6)

### 1.2.2.2 Tareas de la mercadotecnia social

Identificar las tareas principales de la mercadotecnia social es importante para las municipalidades de tal manera de cumplir los objetivos propuestos:

- **Identificar la necesidad social:** “es la identificación de la problemática social en un grupo de individuos, familias o comunidades, para después, mediante técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, determinar la necesidad social y el grupo de personas que requieren de una oferta social.
- **Segmentar la demanda y a los donadores:** es perfilar y segmentar la demanda social en un grupo de individuos, familias o comunidades, para después, mediante técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.

- **Definir perfil y comportamiento de la población objetivo o mercado meta y donadores:** significa identificar la totalidad de variables propias de la población objetivo.” (15:10)

#### **1.2.2.3 Demanda social**

“Es la demanda del conjunto de individuos que se puede cuantificar y pronosticar para diferentes servicios y/o productos de las organizaciones.” (15:18) La Municipalidad debe conocer las necesidades sociales de los usuarios como el acceso al agua, alumbrado público, desarrollo, etc.

#### **1.2.2.4 Oferta social**

“Es el análisis de los satisfactores del agente de cambio y de la competencia que de manera directa o indirecta se presenta en el mercado social”. (15:18)

#### **1.2.2.5 Mercado social**

“Es el lugar donde la oferta y la demanda social se encuentran.” (15:18) A las municipalidades les corresponde identificar las necesidades de los usuarios, para diseñar la oferta que contribuya al bienestar de una comunidad específica.

#### **1.2.2.6 Finalidad de la mecadotecnia social**

- **Bienestar de las organizaciones sociales:** “contribuir de manera significativa a ejercer el principio de la autogestión en las organizaciones, ya que son organizaciones cuyo proceso administrativo no debe depender económicamente de las donaciones ni de las aportaciones del sector privado.
- **Bienestar de la población objetivo o del mercado meta:** es contribuir al bienestar de la comunidad en general.
- **Donadores:** las organizaciones sociales son espacios en los que personas altruistas pueden hacer uso de su capacidad de donación, colaboración o ayuda en diversos problemas que la sociedad en su conjunto que presenta.” (15:22)

### 1.2.3 Ambiente de la mercadotecnia

“Incluye a aquellos agentes inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta; los agentes principales son la institución, los proveedores, distribuidores, los intermediarios, clientes, competidores y el público meta. El entorno general está compuesto por seis elementos incontrolables para la empresa: el entorno demográfico, el económico, el físico, el tecnológico, el político-legal y el sociocultural.” (11:26)

La organización debe conocer el ambiente de la mercadotecnia, para buscar las debilidades y detectar amenazas. El entorno de la mercadotecnia está compuesto por todos los actores y las fuerzas que afectan la capacidad de la institución para realizar transacciones efectivas con los ciudadanos. El ambiente de mercadotecnia de la Municipalidad se divide en microambiente y el macroambiente.

#### 1.2.3.1 Macroentorno

- **Ambiente demográfico:** “es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas”.(11:68) También se consideran aspectos como la tasa de natalidad, tasa de mortalidad, migraciones, tamaño de la familia, religión y educación. Esto involucra a las personas por lo que es de importancia su análisis para la mercadotecnia en virtud de existir variaciones del comportamiento.
- **Ambiente político y legal:** “conjunto interactuante de leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan la conducta de organizaciones y personas en la sociedad.” (11:83) Estos aspectos influyen en la Municipalidad por ser una institución que se rige por leyes realizadas externas y que no se pueden controlar.
- **Ambiente social o cultural:** “es aquel lugar donde los individuos se desarrollan en determinadas condiciones de vida, trabajo, nivel de ingresos,

nivel educativo y está determinado o relacionado a los grupos a los que pertenece.” (11:87) La Municipalidad al cumplir sus obligaciones debe determinar cuáles son las necesidades de la población.

- **Ambiente económico:** “factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los clientes.” (11:78) La economía afecta a las municipalidades cuando se requiere de compra de materia prima, pago de salarios o recaudación de impuestos.
- **Ambiente tecnológico:** “es el conocimiento de cómo llevar a cabo tareas y lograr metas, proveniente de la investigación científica.” (11:81) La incorporación de la tecnología permite a las municipalidades realizar procesos más rápidos para agilizar el servicio brindado a la población.

#### 1.2.3.2 Microentorno

- **Municipalidad:** el diseño de las estrategias de mercadotecnia, debe trabajar en estrecho contacto con el resto de unidades para la toma de decisiones basadas en las estrategias desarrollados por la alta dirección.
- **Proveedores:** “los recursos necesarios para que una organización opere se obtienen de los proveedores, para que esta produzca sus bienes y servicios.” (11:66) Un incremento de los costos de los proveedores afecta a la Municipalidad en el precio de los suministros y de los servicios.
- **Intermediarios:** “son instituciones que facilitan el flujo de artículos y servicios que ayudan en la promoción y prestación de los servicios.” (11:66) Ayudan a las municipalidades a promover y distribuir de manera adecuada su servicio.
- **Usuarios:** “son todas las personas o negocios que compran bienes y servicios a un oferente.” (15:93) Las municipalidades deben detectar las necesidades de los usuarios para brindar un adecuado servicio.
- **Público:** “un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización.” (11:67) Influyen en las municipalidades para obtener financiamientos, llevar noticias y mediar en las comunidades.

#### **1.2.4 Mezcla de mercadotecnia social**

Es una herramienta para la mercadotecnia social la cual se define como “el diseño, implantación y control de programas ´que buscan incrementar la aceptabilidad de una idea social.” (3:159) Dichas herramientas son producto social, tarifa, plaza y divulgación. Formular una estrategia por cada una de las herramientas para producir un intercambio entre Municipalidad y ciudadano.

##### **1.2.4.1 Producto Social**

“Representa la combinación de bienes y servicios que ofrece la compañía al mercado meta.” (15:157) Pueden ser bienes tangibles, intangibles y se ofrece a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

##### **1.2.4.2 Tarifa**

“Es la parte monetaria que paga una persona a cambio de la adquisición de un producto o servicio” (15:159) La tarifa desde la perspectiva de la población se debe en basar en el beneficio de la comunidad con el fin de proporcionar mayor valor por la adquisición de los servicios.

##### **1.2.4.3 Plaza**

Se refiere a “es todo el esfuerzo que realiza la organización social para poner a disposición de los usuarios los productos sociales, como lugares físicos para que los servicios lleguen a través de sus estructuras al usuario final.” (15:165) Tiene canales de distribución, logística, transporte y cobertura que ayudan en la imagen de los servicios de las municipalidades.

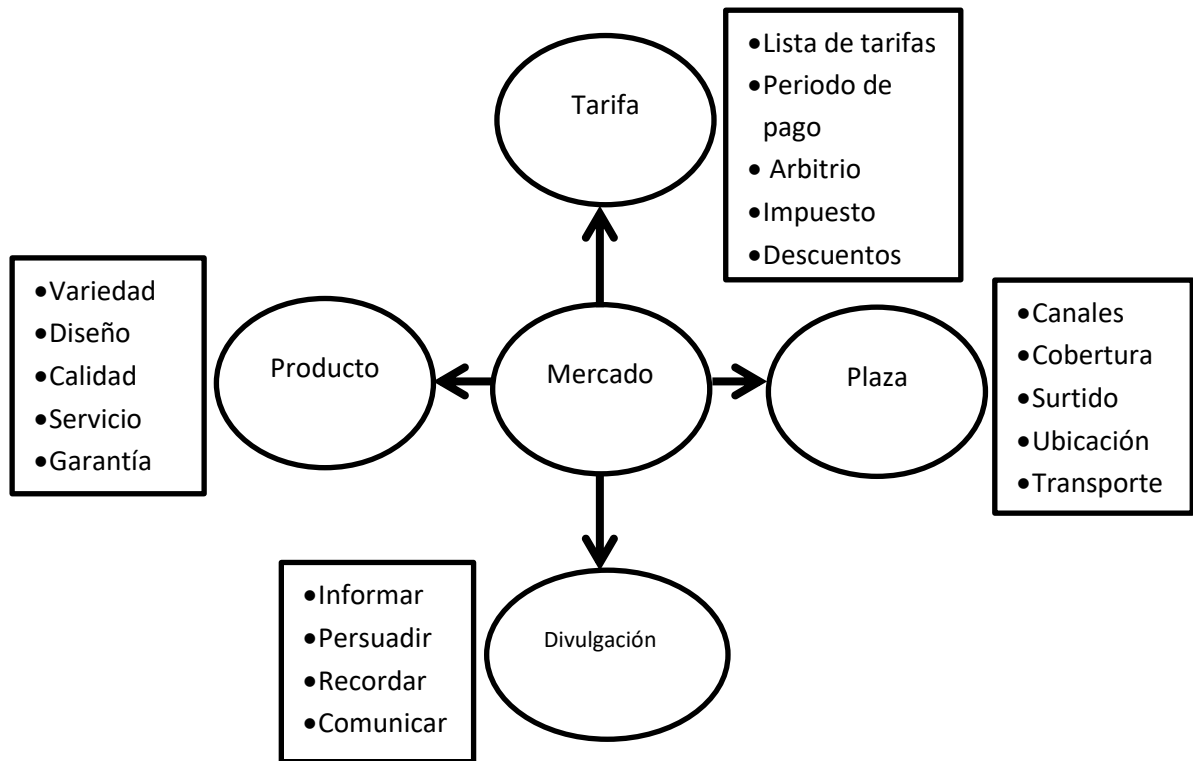
##### **1.2.4.4 Divulgación**

Se define como “al definir la estrategia de divulgación se debe partir de un adecuado conocimiento de los adoptantes objetivo, identificar claramente quiénes son estos y cuáles son sus preferencias en cuanto a medios o de qué modo se pueden impactar mejor con los medios de comunicación disponible.” (13:255) De igual manera la mezcla promocional social tiene las mismas

herramientas que la tradicional como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y mercadotecnia directa. (Véase figura 1)

- **Publicidad:** “toda comunicación no personal y pagada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios por cuenta de una institución identificada, a través de los medios de comunicación masivo.
- **Promoción de venta:** incentivos a corto plazo para incrementar la compra o venta de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas:** acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitar las informaciones o acontecimientos desfavorables, o hacer frente a los mismos si llegan a tener lugar.
- **Venta personal:** presentación personal por parte de la institución, con el objeto de cerrar ventas y establecer relaciones con los usuarios.
- **Mercadotecnia directa:** contacto directo con consumidores individuales meticulosamente seleccionados con dos objetivos: obtener una respuesta inmediata y fomentar una relación duradera con los usuarios.”(8:491)

**Figura 1**  
**Mezcla de mercadotecnia aplicada a una municipalidad**



**Fuente:** adaptado de Kotler,P. y Armstrong,G. 2004. *G.Marketing*. 10ª. ed. España. Pearson Prentice Hall. p. 60.

Las municipalidades utilizan la mezcla de promoción social para comunicar de manera persuasiva el valor a los usuarios y crear relaciones con ellos, así mejorar la imagen de la institución. Estas son variables que se pueden diseñar y controlar para la generación de valor en beneficio de los vecinos del municipio.

### **1.2.5 Servicio social**

“Es una idea que diseña toda persona física o moral como satisfactor de necesidades investigadas con anticipación y que generan valor a las partes que participan en el proceso de intercambio y a la sociedad en general.” (15:20) El



servicio que brinda las municipalidades influyen de manera directa e indirecta en las creencias y valores de sus ciudadanos.

Es importante que las municipalidades apliquen de manera eficiente los diferentes servicios que ellos prestan para incrementar la satisfacción de los usuarios.

#### **1.2.5.1 Importancia del servicio**

La importancia del servicio radica en:

- “Puede ser uno de los medios para lograr una ventaja competitiva sostenible vía diferenciación.
- Es un factor importante para la percepción de la calidad por parte del usuario.
- Aumenta el valor agregado del producto o servicio.
- La creciente demanda hace que se convierta en un requisito para competir.”  
(15:6)

Los servicios han contribuido a implementar procesos cuya finalidad es satisfacer las necesidades de los usuarios por parte de la Municipalidad como procesos rápidos, orientación de trámites, resolución de problemas y actitudes amables hacia los usuarios. Es por ello que el servicio al cliente debe ser utilizada como estrategia para brindar servicios con características de excelencia y calidad.

#### **1.2.5.2 Características de los servicios**

Los servicios tienen ciertas características distintivas que los diferencian de los productos. Estas características son intangibilidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneos y perecederos. (Veáse cuadro 1)

## Cuadro 1

### Características de los servicios

Concepto	Definición
Intangibilidad	Es la diferencia básica entre los productos y los servicios, que se cita universalmente, es decir que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, disgustarlos ni tocarlos.
Heterogeneidad	Es el resultado de la interacción entre las personas y los usuarios, ya que se deriva del hecho de que ninguna persona es igual a otro, cada uno tiene determinadas singularidades o experimenta el servicio de manera única.
Producción y consumo simultáneos	Consiste en que los productores del servicio descubren que ellos forman parte del producto en sí mismo y que un ingrediente esencial de la experiencia del servicio que obtiene el consumidor.
Caducidad	Se refiere al hecho de que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse.

Fuente: Zeithaml, V y Bitner, M. **Marketing de Servicios**. 2a. ed. México. McGraw-Hill. 2009. p.20.

Estas características del servicio no deben verse como únicas y cada Municipalidad debe ser flexible y adecuarlos a las necesidades de los ciudadanos, entre la cuales se pueden mencionar la inseparabilidad, ausencia de propiedad y fiabilidad.

### 1.2.5.3 Clasificación de los servicios

Las acciones que involucran la clasificación de los servicios son las siguientes:

- **“Acciones tangibles a procesamiento de personas:** en el que los usuarios deben estar físicamente presentes durante la prestación del servicio para recibir los beneficios deseados.” (12:29) Esto significa que las personas tienen que ser transportadas, alimentadas, hospedadas y cuidarlas. Por lo que no se pueden separar entre las personas y el servicio.
- **“Acciones tangibles a procesamientos de posesiones:** en el cual el objeto que requiere del procedimiento debe estar presente pero no el cliente.” (12:29) El servicio no implica producción y consumo simultáneo para conservar el valor del servicio.
- **“Acciones intangibles a procesamiento del estímulo mental:** en el cual los usuarios están mentalmente presentes pero pueden estar en una ubicación distante, conectados por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.” (12:29) No es necesario estar presentes mientras se brinda el servicio como las noticias, entretenimiento, etc.
- **“Acciones intangibles a procesamiento de información:** en el cual la participación directa del usuario puede no ser necesaria una vez iniciada la solicitud del servicio”. (12:29) La información es el insumo intangible pero se transforma a nivel permanente como en las cartas, reportes y libros.

### 1.2.6 Modelos del servicio

Los diseños de los modelos del servicio constituyen un punto de partida para la implementación de estrategias. Por lo que estos modelos llevan implícito el análisis de la Municipalidad que brindará el servicio y el de los usuarios que lo recibirán. Los diferentes tipos de modelos de servicio son: la mezcla ampliada, triángulo de marketing de servicios y el modelo de brechas.

### 1.2.6.1 Mezcla ampliada de servicio

Para los servicios, además de las cuatro P tradicionales, esta mezcla se agregan a las personas, procesos y la evidencia física. Esta mezcla se emplea para que la comunicación y la atención al usuario se brinden con valor superior.

- **Personas:** “son todas aquellas personas que tienen contacto directo con la población objetivo o mercado meta y de quienes dependerá en gran parte la calidez y calidad de la prestación de los servicios.” (15:22)
- **Procesos:** “se refiere a la forma de la prestación del o los servicios o bien a la forma en que la población objetivo o mercado meta adquiere los productos y servicios sociales”. (15:22) Incluye los procedimientos como: recepción de pedidos, registro de garantías, proceso de cobro, atención a reclamos, etc.
- **Evidencia física:** “se refiere a la pulcritud de las instalaciones de los lugares físicos en los que se hará la prestación del servicio social, así como a la buena apariencia personal de la organización.” (15:23) En la Municipalidad se observan el comprobante del pago del arbitrio, boleto de ornato, servicio de agua, etc.

### 1.2.6.2 Triángulo de mercadeo de servicios

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios.” (16:19) Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía, los ciudadanos y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de mercadotecnia que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: mercadotecnia externa, interna e interactiva. El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los ciudadanos.

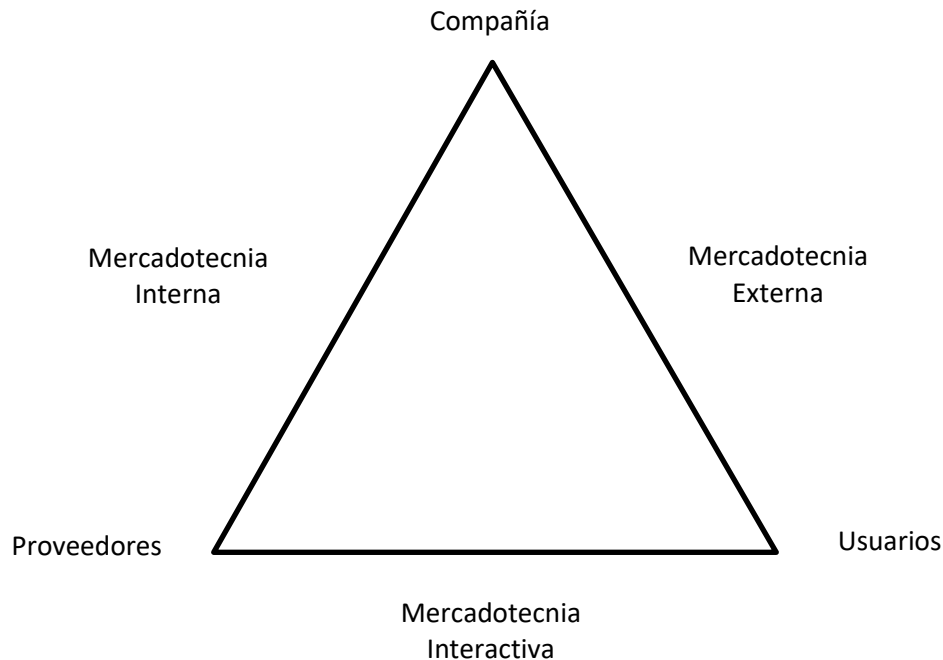
- **Mercadotecnia externa:** “por medio de los esfuerzos del marketing externo, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden

recibir y la forma en que se entregará. Las garantías del servicio y la comunicación de ida y vuelta (en aquellas situaciones en las que las promesas pueden negociarse y las expectativas pueden manejarse individualmente) son formas adicionales de comunicar las promesas del servicio”. (16:19)

- **Mercadotecnia interactiva:** “las promesas que se formulan deben cumplirse, por lo tanto, cumplir las promesas representa el segundo tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo y, desde el punto de vista del cliente, la más crítica. Los que generalmente cumplen o rompen las promesas del servicio son los trabajadores de la institución o las terceras partes proveedoras, con mayor frecuencia en tiempo real. El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume, es donde la confiabilidad del usuario se pone a prueba”. (16:19)
- **Mercadotecnia interna:** “tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio. El marketing interno depende de la satisfacción del trabajador y la satisfacción del usuario”. (16:19)

“Para que un triángulo se constituya como un todo, cada uno de sus lados resulta esencial en el caso de los servicios, cada una de las tres actividades de marketing representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito por ello cuando algunos de los lados no ocupa su espacio, será imposible dar soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total del marketing”. (16:19) (Véase figura 2)

**Figura 2**  
**Triángulo de la mercadotecnia de servicios**



**Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. ed. México, McGraw-Hill. p. 20.**

Los tres tipos de actividades del triángulo resultan fundamentales para construir y sostener relaciones con los usuarios porque desarrollan, impulsan y promocionan los servicios, cada una de ellas son primordiales para alcanzar los objetivos de la Municipalidad.

### **1.2.6.3 Esquema del servicio**

Se define como “una imagen o mapa que representa el sistema de servicio de modo que las personas involucradas en proveerlo puedan entenderlo y tratar con él en forma objetiva, sin importar sus funciones o sus puntos de vista individuales.” (17:265) Debido a que los servicios son experiencias propias por parte de los usuarios, la elaboración de un esquema es una técnica útil para la Municipalidad para el desarrollo adecuado de la atención al vecino.

#### 1.2.6.4 Modelo de brechas del servicio

El modelo se enfoca en las estrategias y procesos que se deben emplear para realizar y alcanzar el servicio con excelencia, para conocer la satisfacción, expectativas y percepciones de los clientes. Se define como “modelo que posiciona los conceptos claves, la estrategias y decisiones en la mercadotecnia de servicios en una forma que inicia con el usuario y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente.” (16:586)

El objetivo principal de este modelo es cerrar la brecha del cliente, que es la diferencia que existe entre las expectativas y percepciones del usuario, con el fin de satisfacer sus necesidades. Para cerrar la brecha del cliente se necesitan cerrar cuatro brechas que es la del proveedor del servicio que se representan dentro de la organización que provee el servicio. Las siguientes brechas del servicio que se encuentran por debajo de la línea horizontal de la gráfica (Veáse figura 3), son las causas subyacentes de las brechas de los clientes:

- **Brecha 1:** no saber lo que el cliente espera.
- **Brecha 2:** no seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos.
- **Brecha 3:** no entregar los estándares de servicio.
- **Brecha 4:** no igualar el desempeño con las promesas.

Para mejorar la calidad del servicio ésta debe ser medida, el modelo de las brechas ofrece una metodología de fácil adaptación y aplicación para lograr este fin. Para comprender mejor este concepto, se analizarán los siguientes elementos

- **Brecha 1:** no saber lo que el cliente espera: “es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga respecto a ellas.” (17:34)

Al no entender las expectativas de los usuarios, puede provocar malas decisiones y asignaciones de recursos que exista deficiencia en la calidad del servicio o no brindar el servicio esperado por lo ciudadanos. La Municipalidad debe desarrollar métodos y técnicas de investigación para recabar información de las expectativas de los habitantes, por ejemplo: visitas al residente, encuestas, sistemas de quejas y sugerencias, grupos de foco, etc.

- **Brecha 2:** no seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos: “la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el servicio, es decir la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocadas al cliente.” (17:36)

Es importante que todas las personas relacionadas con las municipalidades deban poseer una visión de servicio, para trabajar con los mismos conceptos basados en las necesidades y expectativas de los usuarios para desarrollar estrategias efectivas usando esquemas del servicio como herramienta de implementación de estándares. Los cambios y las mejoras en la tecnología son muy útiles para cerrar esta brecha. Los procesos están orientados a contribuir a la mejora continua de los procesos desde la perspectiva de la satisfacción de la población objetivo.

- **Brecha 3:** no entregar el servicio de acuerdo a los estándares: “es la discrepancia entre la creación de las normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los trabajadores de la compañía.” (17:38)

La brecha tres del modelo, asegura que todos los recursos como los sistemas, procesos y personas estén en su sitio para asegurar la entrega del servicio que corresponden a los diseños y estándares adecuados. Es importante evaluar y recompensar el desempeño de los colaboradores en cuanto al servicio al usuario

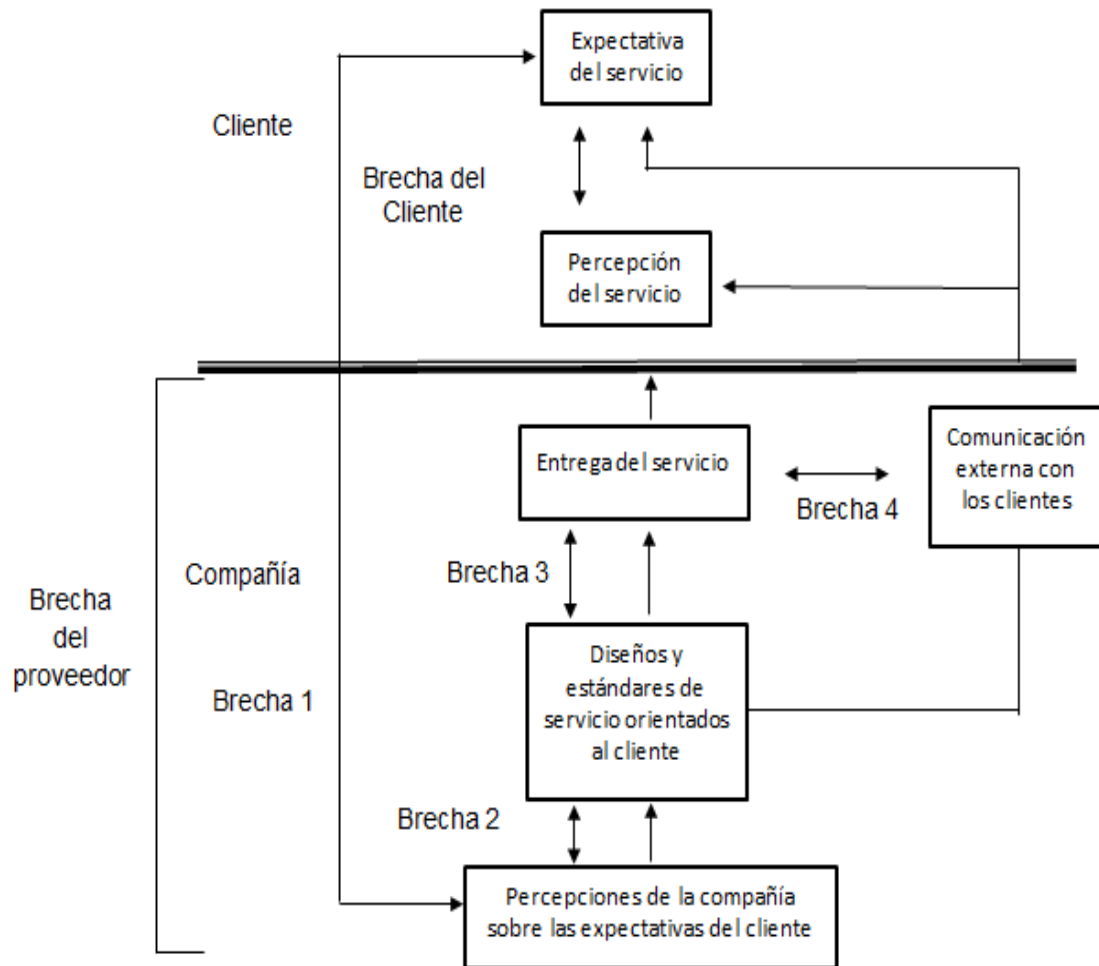


que brindan. También realizar contrataciones eficientes, capacitaciones, planeación del trabajo y motivación efectiva para mejorar la calidad de los servicios y cumplir con los estándares estipulados.

- **Brecha 4:** Cuando las promesas no son iguales al desempeño: “muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor.” (17:41)

La Municipalidad mejora la entrega del servicio, al coordinar la entrega real del servicio con las comunicaciones externas como la publicidad en los medios, relaciones públicas y promesas reduce la brecha de la comunicación. Es importante no ofrecer más de lo que se puede cumplir, porque genera mala percepción de los clientes respecto al servicio brindado. (Veàse figura 3)

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



**Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. ed. México, McGraw-Hill. p. 587**

### **1.2.7 Calidad del servicio**

La definición de calidad es “el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo de consumidor. Dependiendo de la forma que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes podremos decir si éste es bueno o malo.” (2:10)

La calidad del servicio es un elemento importante, que ayudará a satisfacer y mantener a sus ciudadanos, para garantizar una mejoría en la imagen y en la satisfacción de los usuarios.

### **1.2.8 Expectativa del servicio**

Los Alcaldes Municipales necesitan y desean entender los factores que moldean las expectativas del servicio, saber lo que el vecino espera es importante en la entrega del servicio de calidad. Las expectativas del usuario se definen como “creencias sobre la entrega del servicio que sirven como estándares o punto de referencia contra los cuales se juzga el desempeño.” (17:75)

Para las instituciones es importante el conocimiento riguroso de las expectativas del servicio por el desconocimiento induce a gastar dinero innecesario, tiempo y recursos.

### **1.2.9 Cliente**

Es el punto central de cualquier organización, sin él no existe razón de ser. Es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios. Es por ello que cada institución deberá atender a sus usuarios de manera particular. Para la Municipalidad los clientes son los usuarios, ciudadanos, vecinos y habitantes.

Los usuarios son llevados por un interés al buscar servicios municipales; con base en ello la municipalidad es la institución para proporcionárselo.

#### **1.2.9.1 Categorías del usuario**

En el contexto mercadológico social a los clientes se les conoce como público y se divide en:

- **Público primario:** “es un grupo que tiene en común comportamientos, hábitos, creencias u otros atributos clave que se necesitan modificar o reforzar, la toma de decisiones o cualquier otra intervención social.
- **Público secundario:** el que tiene influencia sobre el público objetivo: familiares, amigos, vecinos, compañeros de escuela, compañeros de trabajo, etc.
- **Público terciario:** tomadores de decisiones respecto del público objetivo: líderes de opinión en la comunidad, legisladores, gobernadores, medios de comunicación, etc.” (20:16)

El gobierno municipal tienen la competencia para ejercer las funciones administrativas para ser el ente proveedor de servicios públicos para transferirlos a los habitantes del municipio.

#### **1.2.9.2 Valor del usuario**

El valor del usuario es una mejor forma de medir el desempeño de la organización y la participación del mercado. Las organizaciones se han dado cuenta que perder un cliente significa tener una imagen negativa de la institución.

Manterner un valor del usuario en las municipalidades significa tener una buena imagen y mantener la satisfacción de los vecinos que atiende.

#### **1.2.9.3 Satisfacción del usuario**

La satisfacción de los usuarios es un juicio sobre el servicio en función de si ha cumplido las necesidades y expectativas del ciudadano. Si se falla produce insatisfacción de los vecinos.

La satisfacción del usuario depende de los resultados obtenidos con un servicio con relación con las expectativas del vecino. Si estos cumplen solo parte de las necesidades del ciudadano, éste quedará insatisfecho, si coinciden con las expectativas, el consumidor quedará satisfecho.

La satisfacción de los usuarios resulta importante para las municipalidades, así los vecinos no sienten frustración e insatisfacción sobre el servicio que se brinda.

#### **1.2.10 Servicio al cliente**

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas.” (16:4) Incluye responder preguntas, pagos de los servicios brindados, manejo de quejas y sugerencias, mantenimiento del agua potable y reparaciones de instalaciones físicas del municipio. Esto puede ocurrir en las propias instalaciones o puede llevarse a cabo por teléfono o internet.

El servicio al usuario diseñado y aplicado eficientemente aumenta la capacidad de respuesta ante las necesidades de los vecinos. Es una herramienta útil para alcanzar un excelente servicio para satisfacer a los clientes.

##### **1.2.10.1 Importancia del servicio al cliente**

El servicio al usuario ha contribuido a que las organizaciones la implementen para apoyar a los productos centrales y satisfacer a sus habitantes. Es utilizada como una estrategia de diferenciación, para ofrecer a sus ciudadanos un valor agregado.

La importancia es crear una buena experiencia de servicio a los vecinos desde que ingresan hasta que salen de la Municipalidad.

##### **1.2.10.2 Características del servicio al cliente**

Las características del servicio al cliente son: propiedad, contacto directo y participación activa del cliente.

- **Propiedad:** “los clientes compran uso, actividad o disponibilidad del servicio, más que las propiedades del producto en sí; éste debe de ser personalizado y calificado de acuerdo a como lo percibe. El receptor de la calidad del servicio

no es objetivo, tan sólo tiene percepción inmensamente personal de cómo se le brindó el servicio.

- **Contacto directo:** se da entre el prestador y el cliente, limitado sólo por el contacto con los canales de comunicación; éste requiere constantemente de contacto humano, no se puede poner en un estante pues es una prestación inmediata y concreta, como un saludo verbal acompañado de una sonrisa.
- **Participación activa de los clientes:** este participa en el proceso de producción del servicio, no sólo como consumidor, pues el cliente ve, inspecciona y califica en el mismo momento en que los recibe.” (14:5)

Estas características ayudan a que las instituciones sean exitosas, por lo que sin estrategias de servicio bien concertadas no se logra mantener la buena imagen de los usuarios hacia la organización.

### **1.2.10.3 Diferencia entre servicio y servicio al usuario**

La diferencia entre servicio y servicio al usuario consiste en la actividad personalizada que le proporciona al consumidor; el primero es una actividad que ofrece a las personas para satisfacer sus necesidades, el segundo son todas las actividades que unen a una organización con sus vecinos y generan una relación.

### **1.2.11 Estrategia**

“Las estrategias determinan la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para cumplirlas.” (2:156) Las estrategias cambian resultados para que la organización se adecue a las necesidades de los usuarios y cumplir sus objetivos.

### 1.2.12 Recursos humanos

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos.” (3:9) Las personas constituyen parte del patrimonio físico de la organización, significa que los trabajadores son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias e inteligencia. (Veáse cuadro 2)

**Cuadro 2**

#### **Aspectos fundamentales de recursos humanos**

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
Las personas como seres humanos	“Son dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.
Las personas como activadores de los recursos de la organización	Como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.
Las personas como asociadas de la organización	Capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Las personas hacen inversiones en la organización como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.

**Continúa...**

## Continuación, cuadro 2

Las personas como talentos proveedores de competencias:	Las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.
Las personas como el capital humano de la organización:	Como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.”

Fuente: Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. 2ª. ed. México. McGraw-Hill. 2009. p. 10.

Las personas son el capital intelectual de las organizaciones. Ahora las organizaciones consideran a los trabajadores como asociados de la institución.

### 1.2.13 Comunicación

“Es la transferencia de información, el intercambio de ideas o el proceso de establecer una unidad de pensamiento entre el emisor y el receptor.” (1:153)

La comunicación se divide en:

- **Comunicaciones descendentes:** “son las que influyen de arriba abajo a través de la cadena de mando, y que utilizan los supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados.”(2:234) Este tipo de comunicación se realizan a través de órdenes, instrucciones, reglas, informes, memorándums, etc. Ayuda a orientar y efectuar alguna labor de los trabajadores.
- **Comunicaciones ascendentes:** “Son las que van de abajo a arriba a través de la organización.” (2:234) Este tipo de comunicación sirve para que los trabajadores puedan entrar en contacto con sus superiores, es útil para el supervisor, no sólo para obtener información sino para fomentar la participación del trabajador. Se realiza a través de sugerencias, quejas, opiniones, etc.



- **Comunicaciones horizontales:** “son las que se realizan entre dos o más miembros que tienen un mismo nivel jerárquico dentro de la organización.” (2:235) Este tipo de comunicación es útil para la integración, la socialización y hacer trabajo eficiente entre los grupos de colaboradores.

#### **1.2.14 Motivación**

“Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras”. (13:107) Las conductas que tienen los trabajadores dirigirán al logro de las metas organizacionales, es un factor que interviene en el desempeño del personal. Cuando existe una recompensa por parte de la organización el trabajador satisface una necesidad para sentirse motivado para realizar alguna acción y cumplir resultados.

#### **1.2.15 Escala SERVQUAL**

“La escala SERVQUAL consta de una encuesta que contiene 21 atributos de servicio, agrupados en las cinco dimensiones de calidad del servicio: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles.” (6:151) Para la Municipalidad medir las variables del servicio permite identificar los aspectos del servicio que requieren mejorar el desempeño, evaluar cuánto mejora es necesaria en cada aspecto y el impacto de los esfuerzos realizados.

#### **1.3 Análisis FODA**

“Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos y externos de programas o proyectos, se presenta a través de una matriz doble entrada, llamada matriz FODA, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos, en la vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.” (7:167) En resumen, es un estudio sistemático que facilita el análisis dual entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Su importancia radica en determinar verdaderas oportunidades que tiene la organización para alcanzar los objetivos establecidos. Identificar amenazas que sufre la organización. Los elementos de la matriz FODA son los siguientes:

- **Fortalezas:** “aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos. Cualidades, y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización.
- **Debilidades:** aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.
- **Amenazas:** aquellas situaciones que se presentan en el ambiente externo de las empresas y podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.
- **Oportunidades:** aquellas situaciones que se presentan en el ambiente externo de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.”  
(2:70)

Realizar un análisis y matriz FODA en las municipalidades permite conocer todos los recursos que se aprovechan y optimizan, y los riesgos o elementos negativos que afectan el adecuado funcionamiento de la organización.

**Tabla 1**  
**Matriz FODA**

Factores Externos	Factores internos	Fortalezas Internas (F)	Debilidades Internas (D)
Oportunidades Externas (O)		Estrategia FO Maxi-Maxi	Estrategia DO Mini-Maxi
Amenazas externas (A)		Estrategia FA Maxi-Mini	Estrategia DA Mini-Mini

**Fuente: Koontz, H y Heinz, w. 2004. Administración una Perspectiva Global. 11ª. ed. México. McGraw-Hill. p. 139**

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ**

En este capítulo se presenta la situación actual del cliente interno y externo de la Municipalidad de Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez, cuyo objetivo principal es proporcionar información sobre el servicio al cliente para mejorar su imagen y fortalecer la confianza de los vecinos.

Para fines de lectura, se utilizará el término “Municipalidad” para referirse a la Municipalidad de Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Con el fin de realizar la investigación de forma sistemática y ordenada, se utilizaron métodos y técnicas para desarrollar un proceso lógico y alcanzar los objetivos propuestos, los cuales se describen a continuación:

##### **2.1.1 Métodos**

Para desarrollo de esta investigación se utilizan varios métodos los cuales permiten recabar la información, los que se describen seguidamente.

###### **2.1.1.1 Método científico**

Permitió obtener información de forma ordenada y sistemática, con resultados confiables a través de las tres fases:

###### **a. Indagadora**

Se aplicó a través de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias, por medio de encuestas al personal administrativo de la Municipalidad y a los vecinos del municipio. En lo que se refiere a las fuentes secundarias, se obtuvo información por medio de libros y textos.

### **b. Demostrativa**

Se utilizó el método demostrativo para confirmar la validez de las hipótesis planteadas. El propósito fue demostrar la conexión racional entre los resultados adquiridos y la comprobación de los mismos.

### **c. Expositiva**

En este segmento se emplearon procesos de conceptualización y generalización que se exponen en el informe final.

#### **2.1.1.2 Método deductivo**

Se utiliza el método deductivo, en el análisis exhaustivo de la situación actual en la institución donde se realiza el presente trabajo, partiendo de lo general a lo específico, en esta etapa de la investigación es fundamental contar con la participación del personal que labora en la entidad, que permita obtener los resultados que son valiosos para elaborar este informe, que aporta información relevante para las conclusiones necesarias para elaborar la propuesta de la unidad objeto de investigación.

#### **2.1.2 Técnicas**

Para la investigación fue necesario implementar procedimientos que permitieron recolectar información, para lo cual se utilizó la observación directa, entrevista, censo y encuesta.

##### **2.1.2.1 Observación directa**

Se visualizó el comportamiento de los colaboradores que participan en el proceso del servicio al cliente, así como a los vecinos que visitan las instalaciones de la Municipalidad, con el fin de generar los instrumentos para obtener los datos necesarios de la investigación.

### **2.1.2.2 Investigación bibliográfica**

Se refiere a las fuentes bibliográficas (libros especializados en el tema documentos utilizados para la realización del análisis e internet)

### **2.1.2.3 Fichas bibliográficas**

Las fichas bibliográficas se emplearan para registrar y resumir los recopilados de las fuentes consultadas para efectos de la investigación.

### **2.1.2.4 Cuadros estadísticos**

Este instrumento facilita el análisis y comprensión de los datos obtenidos ayuda a recabar la información por medio de la boleta de encuesta.

### **2.1.2.5 Cálculo de la muestra**

El tamaño de la población es de 20,705, cantidad que representa a la población total mayor de 18 años del municipio de Ciudad Vieja , Sacatepéquez. Dicho dato fue obtenido a través del Instituto Nacional de Estadística (INE) del año 2015.

Se tomó como población a los habitantes mayores de 18 años, debido a que son ellos quienes se encuentran vecindados en el municipio o son, en un alto porcentaje, quienes demandan los servicios ofrecidos por la unidad de investigación.

Para efectos de la investigación, se calculó una muestra representativa a través de la fórmula estadística generalmente aceptada en los procesos de investigación formales: fórmula de estimación del tamaño adecuado de la muestra para medias y proporciones con población finita. A continuación se detalla el cálculo de la muestra de los vecinos de Ciudad Vieja.

### Fórmula para el cálculo de la muestra

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

#### En donde

**n** = Tamaño de la muestra.

**N** = Tamaño de la población.

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

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

**Q** = Complemento de la proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia).

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

#### Datos para el cálculo de la muestra

La población total mayor de 18 años del municipio de Ciudad Vieja en el departamento de Sacatepéquez asciende a 20,705 habitantes.

$n = ?$

$N = 20,705$

$Z = 1.96$

$P = 0.50$

$Q = 0.50$

$E = 0.05$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 20,705}{0.05^2 \times (20,705 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 5,176.25}{0.0025 \times (20,704) + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{19,885.08}{52.7204}$$

$$n = 378$$

Se encuestó a 378 personas del municipio de Ciudad Vieja entre 18 o más años de edad.

Por medio de la encuesta dirigida a los usuarios se obtuvo información para establecer estrategias idóneas que busquen mejorar la satisfacción de los vecinos por lo que para conocer el proceso que se realizó para encuestar a los habitantes del municipio se sugiere ver numeral 2.1.3.3.

### **2.1.3 Instrumentos**

Para la elaboración de la investigación se utilizó los siguientes instrumentos:

#### **2.1.3.1 Entrevista**

Con base en las preguntas formuladas se realizó una entrevista al Alcalde Municipal con el objetivo de obtener su opinión respecto a la situación actual del servicio al usuario que se brinda a los vecinos del municipio.

#### **2.1.3.2 Censo**

Se realizó un censo a 38 colaboradores administrativos que tienen contacto con el vecino, a quienes se efectuaron preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de detectar deficiencias en el servicio al usuario.



El censo se realizó en las instalaciones de la Municipalidad durante las horas de trabajo de los colaboradores solicitándoles un tiempo especial para llenar la encuesta. Se realizó a todos los trabajadores que tienen contacto directo de servicio al cliente con los usuarios del municipio.

### **2.1.3.3 Encuesta**

Se elaboró una encuesta para conocer las opiniones de los usuarios de la municipalidad respecto al servicio al usuario, las capacitaciones, los diferentes tipos de motivaciones que reciben y la comunicación que tiene la institución con los mismos.

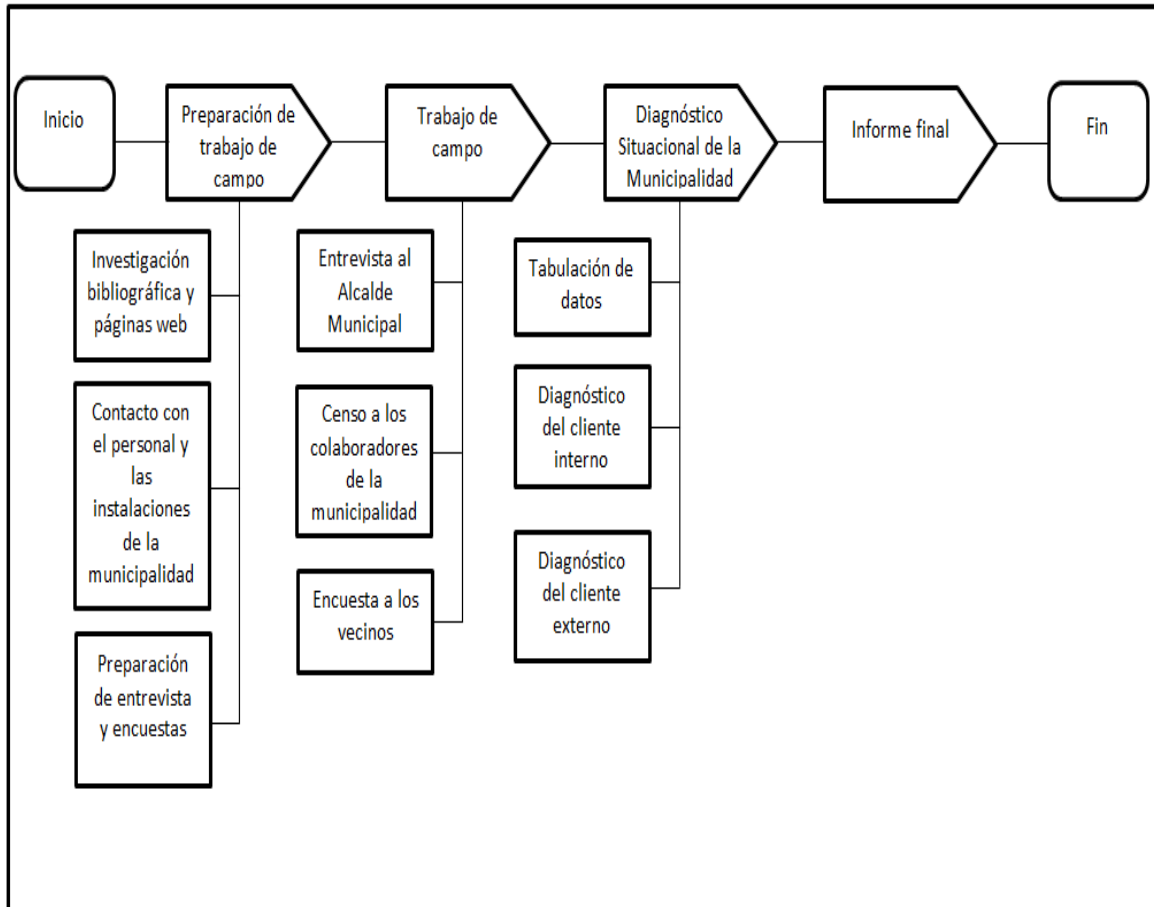
Asimismo, se realizó una encuesta a los vecinos para conocer su opinión sobre el servicio al usuario recibido, las expectativas sobre el mismo y la imagen que perciben de la Municipalidad.

Se les solicitó a los usuarios que respondieran la encuesta a través de preguntas realizadas por el encuestador cuando salían de recibir un servicio en las instalaciones de la Municipalidad; como filtro se les preguntaban a los vecinos si eran mayores de 18 años y si residían en el Municipio de Ciudad Vieja. En algunos casos fue necesario visitarlos directamente a sus casas, porque no contaban con el tiempo suficiente para proporcionar la información.

A continuación se presentan las actividades que se realizaron para la recopilación de información en la investigación: (Véase figura 4)

**Figura 4**

**Actividades realizadas para la recopilación de información**



**Fuente:** trabajo de campo, enero 2017

## **2.2 Ambiente de la institución**

Esta investigación permitió conocer las fuerzas que influyen de manera positiva o negativa en el desenvolvimiento de la Municipalidad. Para determinar los factores que ayudan y afectan a la institución, se presenta la siguiente información.

### **2.2.1 Macroentorno**

Son las fuerzas sociales que influyen en la Municipalidad y están fuera de su alcance, entre las que se pueden mencionar lo económico, político, tecnológico y cultural.

### 2.2.1.1 Aspectos económicos

El índice de pobreza general que tiene el municipio es de 30.53%, esto según las proyecciones de Población al año 2010 basadas en el XI Censo de Población del año 2002. La agricultura es la actividad principal en la economía local, siendo sus principales productos: café, maíz, frijol, caña de azúcar y verdura.

También existe producción industrial, se puede mencionar la fabricación de productos de metal, instrumentos musicales, cerería y cohetería. La producción artesanal se basa en la confección de tejidos de algodón, muebles de madera, morrales de pita, jarcia y cestería. (Véase cuadro 3)

**Cuadro 3**

#### **Actividades económicas de la población de Ciudad Vieja, Sacatepéquez**

<b>Actividades económicas</b>	<b>Porcentaje</b>
Agricultura	70%
Artesanías	7%
Enderezado y pintura	10%
Cajas mortuorias	8%
Profesión propia	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016. Información basada en el Plan de desarrollo Ciudad Vieja. Consejo de Desarrollo del Municipio de Ciudad Vieja y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Dirección de Planificación Territorial. Guatemala: SEGEPLAN. 2010.

### 2.2.1.2 Aspectos político-legal

La Municipalidad es una institución autónoma del derecho público, tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, para el cumplimiento de sus fines en los términos legalmente establecidos y de conformidad con sus características multiétnicas, pluriculturales y multilingües.

La autoridad del municipio, en representación de sus habitantes, es ejercida mediante el Concejo Municipal, el cual está integrado con el Alcalde, Síndicos y Concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos.

El Alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal y la Municipalidad con sus dependencias administrativas, es el ente encargado de prestar y administrar los servicios públicos municipales.

Su ámbito jurídico se encuentra regulado en la Constitución Política de la República, artículos 253, 254, 255 y el Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal.

También para operar legalmente debe basarse en artículos, decretos y leyes como: Decreto número 12-2002 del Código Municipal lo cual destaca que los alcaldes han reafirmado el carácter autónomo de los municipios. La municipalidad plantea la necesidad de la descentralización como estrategia para el fortalecimiento municipal, según Decreto 14-2002.

El Decreto número 1-87, Ley del Servicio Municipal, que regula las relaciones entre la Municipalidad y los servidores públicos en materia laboral. Tiene su base constitucional en el artículo 262 de la constitución que ordena la emisión de la misma. Así mismo, el Decreto Legislativo 1132, Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal –INFOM-.

La Municipalidad también debe basarse con la Guía Ley de Acceso a la Información Pública que garantiza a toda persona interesada, sin discriminación alguna, el derecho a solicitar y a tener acceso a la información pública en posesión de las autoridades y sujetos obligados por la referida ley. Además,

garantiza la transparencia de la administración pública y de los sujetos obligados y el derecho de toda persona a tener acceso libre a la información pública.

La Ley Electoral y de Partidos Políticos es una ley de carácter constitucional aplicable a los municipios en el tema de la conformación de sus autoridades electas, ya que existe desconfianza por parte de la ciudadanía respecto al sistema político guatemalteco y de las personas que son elegidas para representar el Concejo Municipal.

Como un aspecto importante, es la coyuntura política bajo la que se está ejecutando la administración pública actual, permite que los usuarios puedan realizar auditorías sociales en los actos administrativos ejecutados por la Municipalidad, cumpliendo de mejor manera su papel de fiscalizador de la labor del estado. Además, se ha otorgado autonomía a los gobiernos locales. Como un factor negativo, solamente el Congreso puede crear o modificar impuestos, arbitrios y contribuciones especiales.

### **2.2.1.3 Aspectos demográficos**

El municipio de Ciudad Vieja registra una población de 33,239 habitantes, siendo el 49.42% hombres y el 50.58% mujeres, de todas las edades según la Dirección Municipal de Planificación.

La tasa de crecimiento poblacional es de 2.79%, según el Instituto Nacional de Estadística. El municipio es considerado urbano, ya que el 98.17% de la población se encuentra ubicada en la cabecera municipal.

### **2.2.1.4 Aspectos culturales**

El 97.68% de la población es ladina y el 2.32% indígena cackchiquel, donde la mayor concentración poblacional se encuentra ubicada en la cabecera municipal.

El índice de analfabetismo según el Comité Nacional de Alfabetización, es del 12.63%; este dato confirma que el analfabetismo se ha reducido en los últimos

años debido a la cantidad de centros educativos públicos y privados que brindan sus servicios a la niñez y juventud.

Sin embargo, es importante indicar que en lo que se refiere a educación secundaria y universitaria el índice es 30.3%, debido al alto nivel de deserción para dedicarse a las actividades laborales y comerciales.

#### **2.2.1.5 Aspectos tecnológicos**

El grado de desarrollo tecnológico de un país influye en todos los sectores productivos que lo conforman.

La escasez de centros de educación tecnológica en el municipio, influyen en el bajo rendimiento de los colaboradores de la Municipalidad, por lo tanto es mínima la implementación de sistemas y tecnologías de información para mejorar el servicio al cliente.

El Código Municipal en el Artículo 68, inciso K, establece que una competencia propia del municipio para la gestión de sus intereses es promover la “modernización tecnológica de la Municipalidad y de los servicios públicos municipales o comunitarios” para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población del municipio.

La Municipalidad ha adquirido computadoras, con acceso a internet para los colaboradores que realizan trabajo administrativo y operativo. También se implementó un software para trabajar el Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales –SICOIN- a través del Ministerio de Finanzas Públicas.

En el 2012 se realizó una página web, sin embargo, no se le ha proporcionado mantenimiento, por lo cual no se ha hecho actualización de la información, programas y actividades de la Municipalidad. La población tiene acceso a internet por medio de empresas privadas que prestan el servicio.

## **2.2.2 Microentorno**

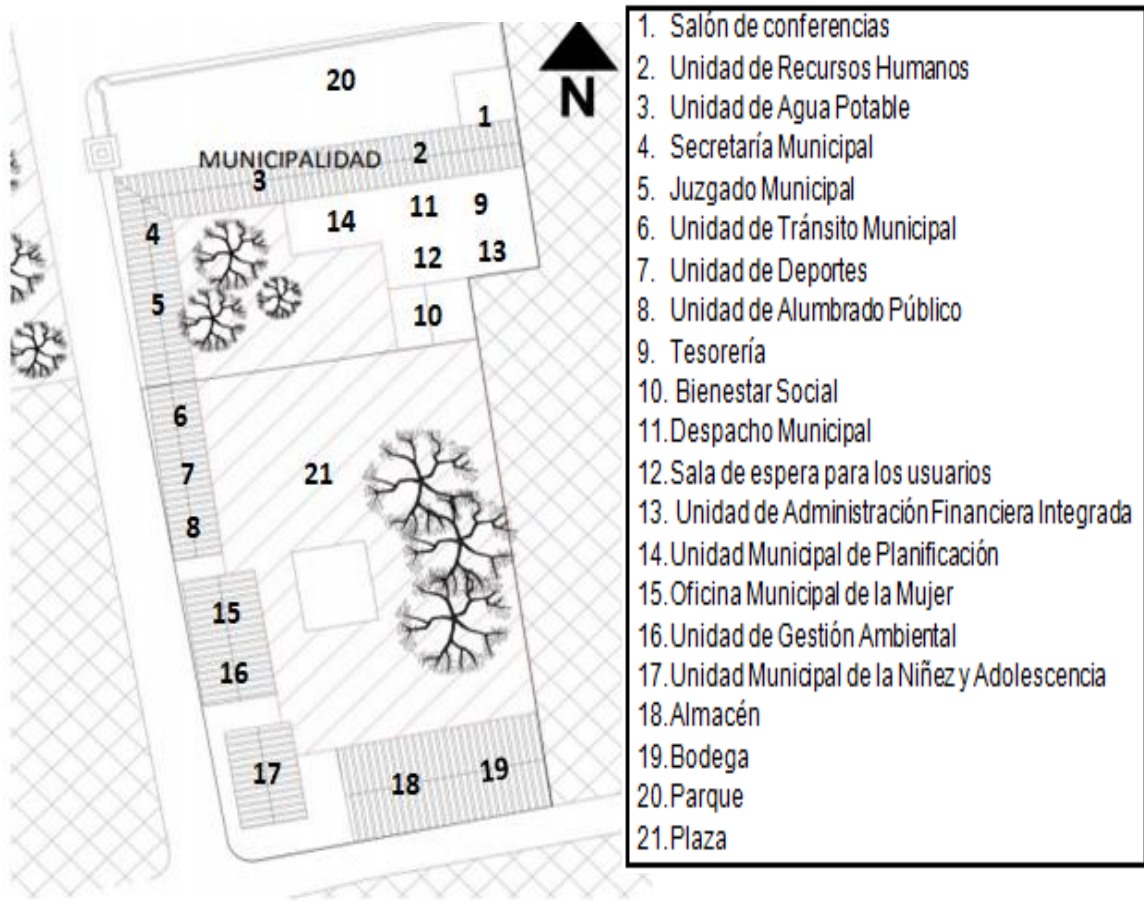
Se elaboró un análisis de las fuerzas cercanas que influyen en la Municipalidad para brindar un mejor servicio a los clientes, según el Plan Operativo Anual.

### **2.2.2.1 Municipalidad de Ciudad Vieja**

La Municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez es una institución Autónoma ubicada en la 3ª. Av. 3-38 Zona 4 Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez. Entre las competencias propias del municipio se citan las siguientes: formular y coordinar políticas, planes y programas relativos al abastecimiento domiciliario de agua, alcantarillado, alumbrado público, mercados, rastros, administración y autorización de cementerios, limpieza y ornato, tratamientos de desechos y residuos sólido, pavimentación de vías urbanas y su mantenimiento, regulación del transporte, gestión de parques y generación de energía eléctrica, etc.

A continuación se presenta en plano de las instalaciones de la Municipalidad: (Véase imagen 1)

**Imagen 1**  
**Plano de la Municipalidad**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

**a) Visión**

“Ser una institución líder en la presentación de servicios públicos trabajando con capacidad, honradez, dedicación, transparencia en la administración municipal apoyada en la tecnología y apegada a la ley por medio de la cual se logrará el fortalecimiento del desarrollo integral y sostenible del municipio”.

**b) Misión**

“Somos una institución autónoma que alcanzará el desarrollo integral y sostenido para todos los vecinos del municipio, a través de diferentes actividades



económicas, sociales y prestación de servicios públicos con una administración municipal eficaz y eficiente; y así lograr mejorar la calidad de vida de la población”.

### **c) Valores**

Los valores de los colaboradores de la Municipalidad según en el Plan Operativo Anual son:

**Eficacia:** optimizar los recursos para brindar un servicio oportuno a los servicios.

**Calidad:** cumplir a los compromisos con nuestros vecinos en tiempo y actividad involucrada.

**Reciprocidad:** Satisfacción igual para el vecino y el servidor público.

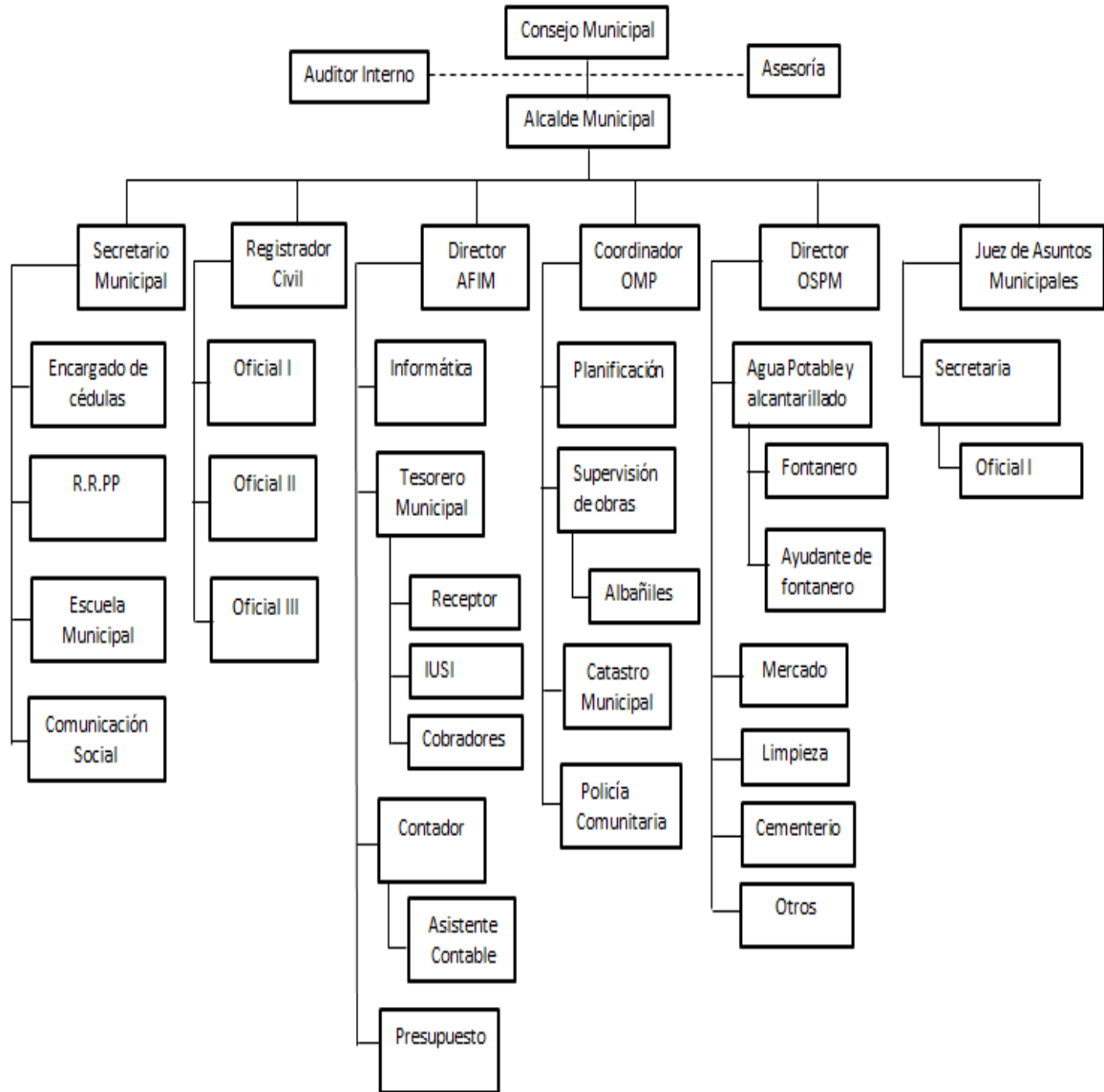
**Eficiencia:** Obtener resultados positivos utilizando los recursos máximo en el desarrollo de la prestación de servicios a nuestra comunidad.

**Libertad:** Tener integridad lo cual nos permite formar nuestro futuro.

### **d) Estructura organizacional**

La Municipalidad se encuentra estructurada de una manera funcional, es decir, cada unidad se encuentra ubicada según la naturaleza de sus atribuciones. A través de dicha estructura, es posible apreciar niveles jerárquicos bien definidos. (Véase figura 5)

**Figura 5**  
**Organigrama nominal de la Municipalidad de Ciudad Vieja**



**Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016. Información basada en el organigrama proporcionado por la Municipalidad**

Existen unidades en la Municipalidad que no están establecidas en el organigrama funcional de la institución como Recursos Humanos, Oficina Municipal de la Mujer y Oficina de la Niñez y Adolescencia.

### e) Logotipo

La Municipalidad actualmente cuenta con el siguiente logotipo: (Véase figura 6)

**Figura 6**  
**Escudo actual de la Municipalidad**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016. Información basada en el logotipo proporcionado por la Municipalidad

#### **2.2.2.2 Usuarios**

Los usuarios de la institución son los habitantes del municipio de Ciudad Vieja, que reciben todos los servicios que brinda la Municipalidad. Para esta investigación, son considerados como clientes externos a los vecinos mayores de 18 años.

Asimismo, son considerados como usuarios internos al Alcalde Municipal y los 38 trabajadores administrativos que tienen contacto directo y constante con los clientes externos.

#### **2.2.2.3 Competencia**

La Municipalidad como institución gubernamental, no posee competencia directa ni indirecta, ya que se dedica a administrar los servicios del municipio.

#### **2.2.2.4 Proveedores**

La Municipalidad cuenta con varios proveedores que se encargan de suministrar insumos como mobiliario y equipo de oficinas, útiles, enseres de limpieza, combustibles, uniformes, equipo de cómputo, entre otros.

Según la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92, todas las instituciones gubernamentales como las municipalidades deben realizar cotización y licitaciones para adquirir bienes, insumos y donaciones, en la cual la Municipalidad de Ciudad Vieja no está exenta a cumplir esta ley.

### **2.3 Situación actual del servicio al cliente en la Municipalidad de Ciudad Vieja**

Por medio de la observación directa, entrevista al Alcalde Municipal, censo a los colaboradores de la organización y una encuesta dirigida a los usuarios de la institución, se obtuvo información para establecer las estrategias idóneas para mejorar la imagen de la Municipalidad.

#### **2.3.1 Entrevista realizada al Alcalde Municipal respecto a variables de la mezcla de mercadotecnia y aspectos del servicio al cliente**

Se realizó una entrevista al Alcalde de la Municipalidad, Licenciado Juventino José Paredes Galindo, quien la tiene bajo su responsabilidad desde el quince de enero del año dos mil cuatro, ya que ha sido reelecto en las últimas tres elecciones; al momento de realizar la entrevista respondió lo siguiente:

##### **2.3.1.1 Servicios**

Al consultarle al Alcalde sobre los servicios que ofrece la Municipalidad, mencionó que presta los siguientes:

- **Tesorería:** es el responsable de la administración financiera de la Municipalidad, controlando y registrando los ingresos y egresos provenientes de los arbitrios por los servicios prestados a los usuarios.

- **Secretaría:** registran las actas de Concejo Municipal, tramitan los expedientes administrativos, coordina los archivos, responde la correspondencia del despacho municipal y atiende diversas situaciones de los vecinos.
- **Distribución del agua:** a través del departamento de agua, la Municipalidad distribuye el vital líquido a todos los vecinos del municipio,
- **Centro de acopio de basura:** encargado de coordinar el tren de aseo del municipio, utilizando los vehículos municipales y autorizando los recolectores de basura privadas. También tienen la responsabilidad principal es mantener limpias las calles y avenidas del municipio.
- **Alumbrado público:** mantienen en buen estado las luminarias del alumbrado público en las calles y avenidas, con el objetivo de proporcionar la visibilidad adecuada para el normal desarrollo de las actividades.
- **Mercado municipal:** brinda las ubicaciones de las actividades de comercio minorista de abastecimiento de productos básicos dentro de las instalaciones.
- **Pago del Impuesto Único sobre Inmuebles (IUSI):** recaudación de impuesto sobre el valor fiscal de los bienes inmuebles de los ciudadanos. Además, se encarga de llevar el control de los bienes inmuebles para establecer su valor correspondiente.
- **Policía Municipal de Tránsito:** tiene a su cargo vigilar, coordinar en puntos estratégicos el tránsito vehicular y el cumplimiento del reglamento del tránsito.
- **Bienestar Social:** coordina actividades culturales, sociales y deportivas de los vecinos del municipio.
- **Oficina de Juzgado de Asuntos Municipales y Resolución de Conflictos:** tiene a su cargo resolver todos los inconvenientes de carácter jurídico surgidos entre los vecinos la Municipalidad. Lleva el archivo de denuncias, demandas y los expedientes que están en proceso de análisis previo a la resolución final.

- **Salud:** se encarga de atender todos los casos relacionados con la salud e higiene del municipio. También coordina con entidades nacionales e internacionales jornadas médicas.
- **Deportes:** promueven las actividades deportivas en los centros educativos y del municipio.

Asimismo, manifestó que los servicios más demandados por los vecinos del municipio son el agua potable, mercado municipal y limpieza de las calles.

### **2.3.1.2 Tarifa**

Al consultarle si considera que la tarifa de los servicios que pagan los vecinos del municipio es el adecuado en comparación de otras municipalidades, contestó que la condición socioeconómica de la mayoría de las familias de Ciudad Vieja es de pobreza y extrema pobreza, por lo tanto, la tarifa que se cobra por los servicios tiene un alto componente social.

El Código Municipal (Decreto 12-2002), en los artículos 68, 72, 73 y 74, define la responsabilidad de las municipalidades en la operación de los servicios públicos. Para estimar la tarifa de los servicios, lo establecen por el total de los costos fijos y costos de operación. Además, mencionó que algunos usuarios pagan menos que los costos totales mencionados anteriormente.

Por otra parte, mencionó que han tratado de aumentar el precio de los servicios, pero han recibido la negativa por parte de los vecinos, pero desconoce cuánto están dispuestos a pagar por los servicios que brinda la Municipalidad. Los ingresos de la Municipalidad son los siguientes:

- Provenientes del aporte por disposición constitucional, el Organismo Ejecutivo debe trasladar directamente a cada Municipalidad.
- Por los impuestos que el Congreso de la República decreta a favor de la Municipalidad como el IUSI. ( Impuesto Único Sobre Inmuebles)

- El ingreso de arbitrios, tasas administrativas y servicios municipales.
- Venta de servicios como certificaciones, licencias, servicio de agua, etc.
- Donaciones.

Según el Sistema Integrado de Administración Financiera que es una herramienta para un registro único y obligatorio de la información financiera de todas las entidades públicas, en la formulación presupuestaria de ingresos de la Municipalidad, la institución percibió en el 2017 Q. 27,023,372.00. La cual fue utilizada para pago de salarios e inversión de proyectos para el desarrollo de los usuarios.

#### **2.3.1.3 Plaza**

Acerca de la existencia de otras instalaciones de la Municipalidad que no sea el edificio municipal para que los vecinos puedan realizar trámites, pagos y consultas, expresó que a solicitud de los usuarios que viven en la aldea San Lorenzo El Cubo, se abrió un espacio administrativo en la Alcaldía Auxiliar, para que puedan realizar sus pagos sin tener que ir a las instalaciones centrales.

#### **2.3.1.4 Divulgación**

Cuando se abordó sobre los medios de comunicación que se utilizan para dar a conocer todo lo relacionado a la Municipalidad, el Alcalde respondió que se realiza a través de radios departamentales, canal de televisión local y periódicos departamentales.

Considera que existe participación de los vecinos en los eventos comunicados por la radio, televisión y periódicos. Sin embargo, cuando se le preguntó si han realizado encuestas a los vecinos sobre la imagen que proyecta la Municipalidad, se manifestó de manera negativa.

### **2.3.1.5 Satisfacción y percepciones del cliente**

Cuando se le consultó si se han realizado investigaciones para conocer el nivel de satisfacción que tienen los vecinos respecto al servicio que brinda la Municipalidad, indicó que no se ha hecho esto. Tampoco se conoce cuál es la satisfacción del servicio que se brinda a los usuarios del municipio.

Además, manifestó que los vecinos demandan cuando visitan las instalaciones de la Municipalidad un buen trato para poder estar satisfechos respecto al servicio que brinda. Según el Alcalde, los vecinos no se han manifestado de mala manera por la calidad del servicio al usuario que ofrece la institución.

### **2.3.1.6 Administración de la recepción y manejo de quejas y sugerencias de los vecinos**

El Alcalde afirmó que no existe alguna unidad o persona que se encargue de la administración de las quejas y sugerencias del vecino. Sin embargo, comentó que es conveniente implementar una oficina especializada en la recepción de quejas y sugerencias.

Además, expresó que las quejas y sugerencias más frecuentes del vecino son la mala atención de los colaboradores de la Municipalidad, quienes les contestan groseramente, utilizan mucho el celular y platican entre ellos. Por otra parte, aseveró que las tácticas que se han utilizado para solucionar las quejas y sugerencias del vecino han consistido en corregir fallas capacitando al personal. También mencionó que a través de los medios de comunicación se podría motivar a los vecinos a presentar sus quejas y sugerencias en la Municipalidad.

### **2.3.1.7 Administración de la demanda y mejora de la evidencia física**

Al referirse a este tema, comentó que sí existen estrategias para mejorar la atención cuando se incrementa la demanda de los servicios, como colocar a un colaborador para que guíe a las personas a realizar sus trámites. En los meses



de enero y diciembre es cuando se incrementa la demanda de personas por la fiesta patronal y pago del boleto de ornato.

También mencionó que las instalaciones son adecuadas para atender a los vecinos cuando realizan un trámite. Cuando existe un incremento en las filas de pago, ha implementado una cómoda sala de espera.

#### **2.3.1.8 Estándares de servicio**

Al momento de preguntar si se posee una guía del servicio al usuario que oriente a los colaboradores a brindar un servicio de calidad a los vecinos, la respuesta fue negativa. Tampoco existe una herramienta administrativa que describa los procesos del servicio al cliente que los colaboradores deben seguir.

#### **2.3.1.9 Capacitación**

El Alcalde manifestó que brinda capacitación a los colaboradores en gestión de riesgo en cada departamento, el cual enseña a analizar las posibles amenazas que tiene una planificación. Además, mencionó que se ha brindado capacitaciones sobre servicio al usuario, en temas como la excelencia en el servicio y en la atención del usuario y el servicio, por lo que la Municipalidad ha mejorado en este aspecto.

La Municipalidad para basarse en el diseño de capacitación lo hace a través de la Política de Fortalecimiento de las Municipalidades que indica que es el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es el ente encargado de participar con otras entidades como el INFOM e INTECAP en el Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional y capacitar a los colaboradores de las municipalidades. Para la implementación de capacitaciones, se debe ampliar legalmente que instituciones brindan fortalecimiento técnico a la Municipalidad:

- En la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) Decreto Número 25-80, menciona que entre sus funciones generales presta

asistencia técnica que requieren las instituciones y dependencias públicas, en apoyo a la ejecución de acciones de desarrollo administrativo.

- La Ley del Instituto de Fomento Municipal (INFOM) Decreto Legislativo 11-32, regula la relación con las Municipalidades y establece entre sus funciones, proporcionar asistencia técnica y financiera a estas entidades.
- En los estatutos de la Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM) menciona que se debe promover la defensa y fortalecimiento de la autonomía municipal; asistir a las Municipalidades y sus Empresas con los medios a su alcance para la solución de sus problemas; promover la acción gubernamental para impulsar el desarrollo de los gobiernos locales, siempre en el marco de la autonomía.

#### **2.3.1.10 Motivación**

Se le cuestionó si brinda alguna motivación al personal para que su desempeño sea el adecuado, expresando que si se ha proporcionado por medio de incentivos económicos y bonificaciones; sin embargo, mencionó que no siempre ha sido efectivo.

Asimismo, aseveró que cada jefe de unidad elabora la evaluación del desempeño de sus colaboradores por medio de medición de logros.

#### **2.3.1.11 Divulgación**

Según el Alcalde Municipal, la imagen de la institución ha sido afectada en los últimos años de su gestión, ya que los vecinos consideran que la Municipalidad no los ayuda y el servicio al usuario que brinda no es la adecuada.

La Municipalidad para comunicarse con los usuarios utiliza medios escritos al realizar mantas vinílicas publicitarias y volantes para eventos. Además, efectúan afiches, volantes y recuerdos impresos para las actividades realizadas por la institución. Por último, mantener actualizada la base de datos de las autoridades municipales para fines protocolares.

A continuación se presentan las piezas creativas que ha realizado la Municipalidad para comunicarse con los usuarios: (Véase imagen 2 y 3)

Además, la Municipalidad tiene una página web para los usuarios que prefieran el uso de los medios tecnológicos. (Véase imagen 4)

## Imagen 2

### Afiche para comunicar sobre un curso de la Municipalidad



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

## Imagen 3

### Volante para comunicar actividad de negocios por parte de la Municipalidad



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Las piezas creativas anteriores, demuestran que el diseño de los mensajes efectuados por la Municipalidad para transmitir información a los usuarios ha sido deficiente.

#### Imagen 4

#### Página Web actual de la Municipalidad de Ciudad Vieja



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

### 2.3.2 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno respecto a aspectos del servicio al cliente

Se encuestó a 38 colaboradores administrativos de la Municipalidad a través de una encuesta, con el objetivo de conocer su opinión relacionada con el servicio al cliente.

### 2.3.2.1 Datos generales

A continuación, se presenta el cuadro del perfil de los clientes internos que laboran en la Municipalidad. (Véase cuadro 4)

**Cuadro 4**  
**Perfil del colaborador de la Municipalidad**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Edad	De 18 a 25 años	7	18%
	De 26 a 40 años	16	42%
	De 41 a 55 años	6	16%
	Más de 55 años	9	24%
	<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>
Género	Masculino	20	53%
	Femenino	18	47%
	<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>
Nivel académico	Primaria	6	16%
	Secundaria	6	16%
	Diversificado	19	50%
	Universidad	7	18%
	<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>
Tiempo de laborar en la Municipalidad	Menos de 1 año	10	26%
	De 1 año a 5 años	14	37%
	Más de 5 años	14	37%
	<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 38 colaboradores.

Los datos anteriores manifiestan que la mayoría de colaboradores son jóvenes adultos y el nivel escolar es diversificado. El tiempo que tienen la mayoría de los trabajadores de laborar en la institución muestra un grado alto de estabilidad, pues la mayoría ha trabajado por más de 5 años.

Asimismo, las unidades donde existen más personas laborando, se refleja en el siguiente cuadro. (Véase cuadro 5)

### Cuadro 5

#### Unidad administrativa donde laboran los trabajadores de la Municipalidad

Unidad administrativa donde laboran los trabajadores	Frecuencia	Porcentaje
Recursos Humanos	3	8%
Eventos	3	8%
Almacén	4	11%
Unidad Municipal de Planificación	3	8%
Unidad de Gestión Ambiental	3	8%
Oficina Municipal de la Mujer	1	3%
Oficina de Deportes	4	11%
Juzgado de Asuntos Municipales	6	16%
Secretaría	3	8%
Unidad de Agua Potable	3	9%
Oficina Municipal de la Niñez y Adolescencia	2	5%
Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal	2	5%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 38 colaboradores

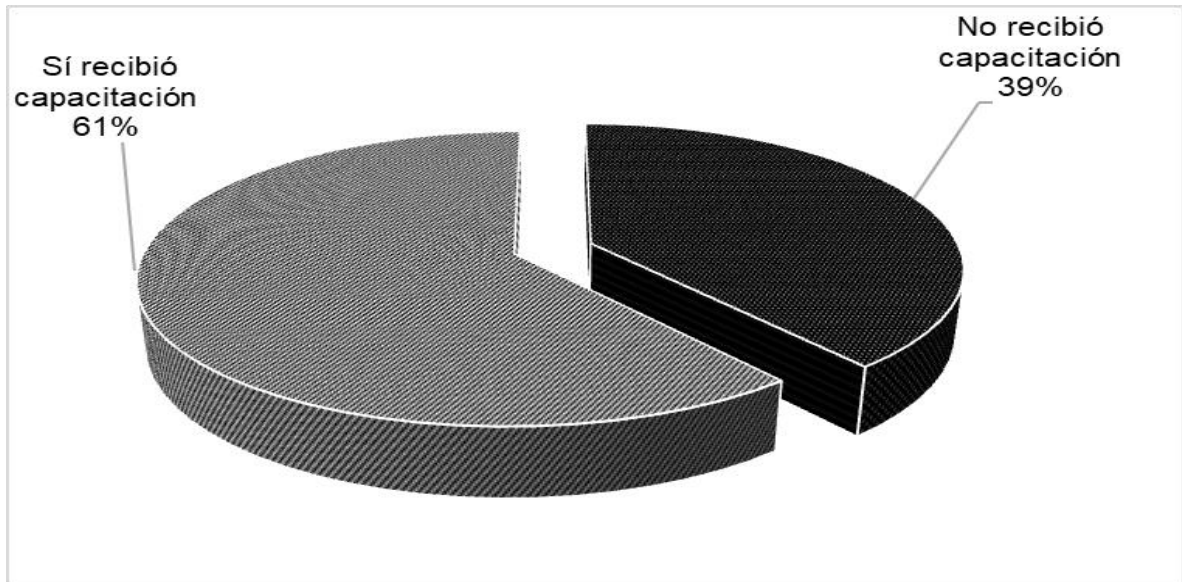
La mayoría de los colaboradores se concentran en la unidad de juzgado de asuntos municipales, almacén, agua y oficina. Sin embargo, todas las áreas tienen contacto directo con los clientes externos y es de igual importancia que todos los colaboradores sepan relacionarse con los mismos.

#### 2.3.2.2 Capacitación

Al consultarles a los colaboradores si han recibido capacitaciones para desempeñar de mejor manera sus actividades, manifestaron lo siguiente: (Véase gráfica 1)

**Gráfica 1**

**Recepción de capacitación en la Municipalidad, según colaboradores**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 38 colaboradores.

La mayoría de los colaboradores respondieron que sí han recibido capacitación e indicaron que reforzaron y aumentaron los conocimientos de su trabajo, sin embargo, existe un porcentaje que no ha tenido acceso a la misma. Además se les consultó a los trabajadores que sí han recibido capacitación, en que temas se les ha capacitado, lo cual manifestaron: (Véase cuadro 6)

**Cuadro 6**  
**Temas de capacitación que recibieron en la Municipalidad, según**  
**colaboradores**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	10	45%
Habilidades técnicas	9	42%
Comunicación asertiva	3	10%
Trabajo en equipo	2	3%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 38 colaboradores.

A pesar de que la mayoría de los colaboradores han recibido capacitación en servicio al cliente, el mismo se ha brindado de forma inapropiada, lo que genera insatisfacción de los vecinos por la mala atención recibida.

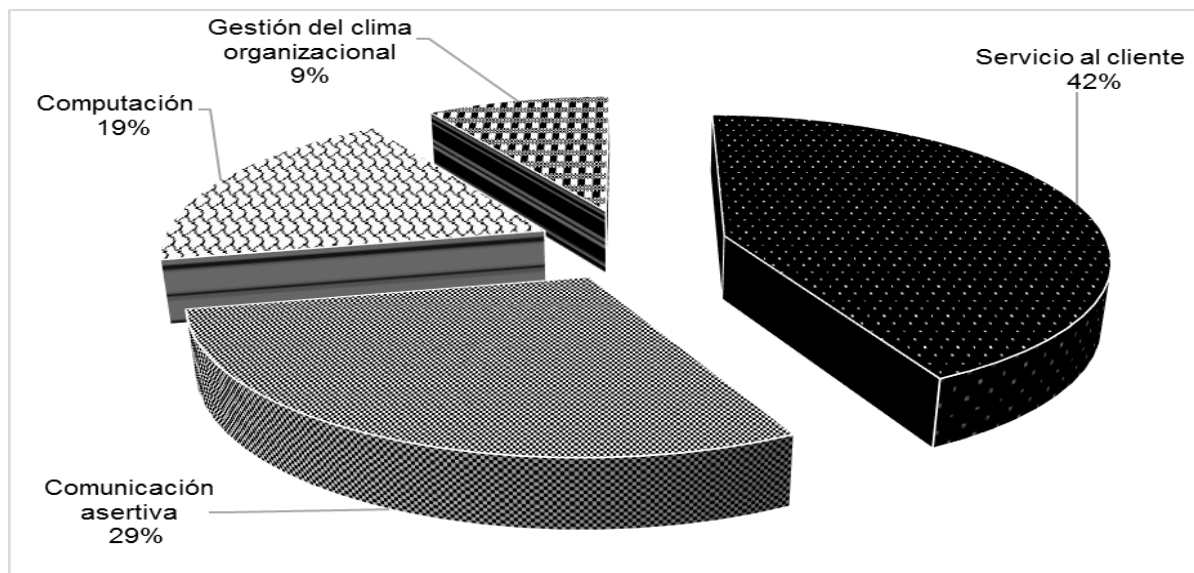
Asimismo, el 78% de los colaboradores indicó que recibe capacitaciones una vez al año y el 22% cada mes. Las personas que reciben cada mes, especificaron que son temas que respectan a su puesto de trabajo como ambiente, equidad de género y sobre adolescencia y niñez. Los colaboradores que reciben cada año, adujeron que son capacitaciones de temas generales como trabajo en equipo, gestión de riesgo y computación. El tiempo entre una capacitación a otra es prolongado, lo que interrumpe el proceso de aprendizaje del trabajador.

Además, el 83% de las personas manifestaron que las capacitaciones las brinda una empresa especializada, lo que es beneficioso para los colaboradores obtener conocimientos actualizados. El 17% manifestó que reciben capacitaciones por el personal de la institución, la mayoría de veces las realiza el jefe de unidad.



Al realizar el cuestionamiento sobre qué temas consideran los colaboradores les serviría para mejorar el servicio, indicaron lo siguiente: (Véase gráfica 2)

**Gráfica 2**  
**Capacitaciones que mejorarían el servicio, según colaboradores**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 38 colaboradores.

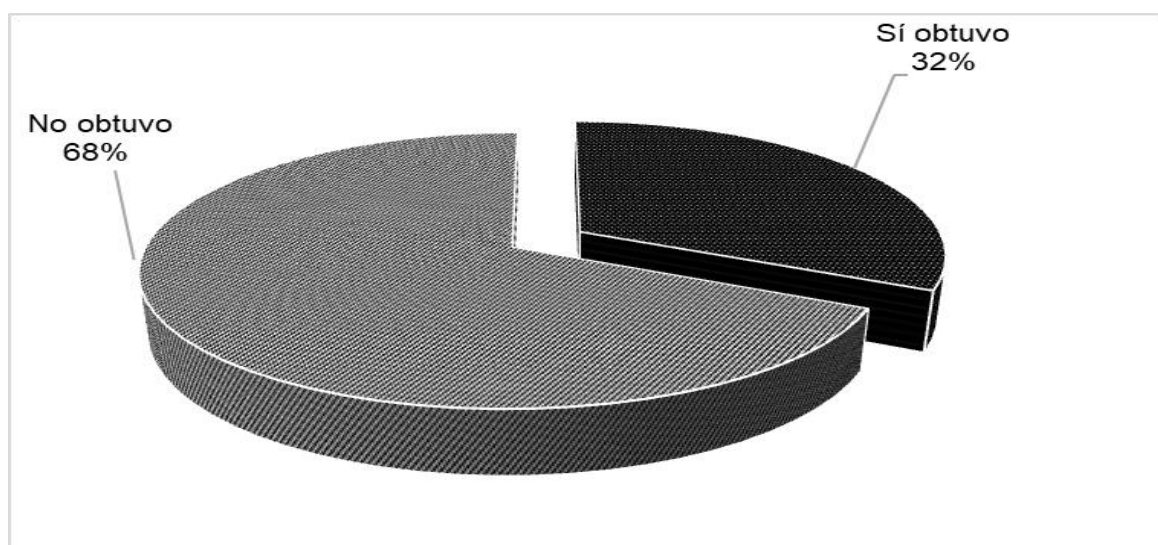
A la mayoría de los colaboradores de la Municipalidad les serviría recibir capacitaciones sobre el servicio al usuario. También están interesados en participar en temas como comunicación asertiva, computación y gestión del clima organizacional. Las personas consideran que por medio de ellas podrán incorporar nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes para mejorar la imagen de la Municipalidad ante los vecinos.

La capacitación sobre servicio al usuario es indispensable, ya que sin ella se hace deficiente el mismo y provoca que los colaboradores no estén especializados y calificados.

### 2.3.2.3 Motivación

La motivación estimula a los colaboradores a mejorar su rendimiento en el logro de los objetivos. Al ser cuestionados si han recibido algún tipo de reconocimiento o premio, respondieron lo siguiente: (Véase gráfica 3)

**Gráfica 3**  
**Obtención de reconocimientos y premios por parte de la Municipalidad, según colaboradores**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 38 colaboradores.

La mayoría de colaboradores no han recibido ningún tipo de motivación ya que manifestaron no haber obtenido reconocimientos y premios, indicaron que su trabajo no lo valoran y que nunca les han felicitado y brindado un premio, por lo que no están satisfechos y por ende motivados. Otros trabajadores comentaron que no es obligación de la Municipalidad darles algo para motivarlos, ya que es compromiso de ellos hacer bien su trabajo sin recibir algo a cambio.

Asimismo, el 92% de las personas que contestaron que si habían recibido algún tipo de reconocimiento y premio, indicaron que fue de manera no monetaria y 8% monetaria. Los incentivos utilizados por la Municipalidad para motivar a los

colaboradores fueron por medio de felicitaciones, reposición del tiempo y descansos.

Además, se les preguntó a los colaboradores con qué frecuencia reciben los reconocimientos o premios y si los mismos han sido eficaces para que se sientan motivados y brinden un buen servicio a los usuarios, indicaron lo siguiente: (Véase cuadro 7)

**Cuadro 7**  
**Frecuencia y eficacia de reconocimientos y premios por parte de la**  
**Municipalidad, según colaboradores**

Frecuencia de obtención de premios y reconocimientos			Eficacia de obtención de premios y reconocimientos		
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cada año	11	92%	Impacto positivo	12	100%
Cada mes	1	8%	Impacto negativo	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

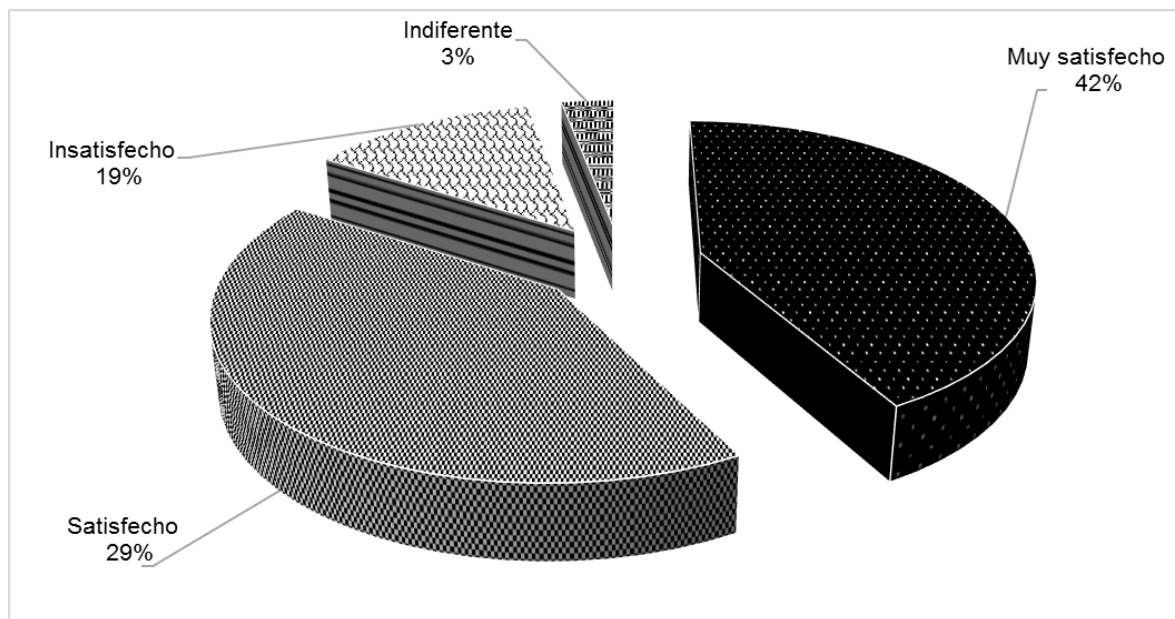
Base: 38 colaboradores.

También se les cuestionó a los colaboradores que si han obtenido reconocimientos y premios sobre la frecuencia que los reciben; la mayoría de los trabajadores indicó que cada año. Además se les consultó, respecto si los premios y reconocimientos generan un impacto positivo para mejorar su desempeño en el trabajo; en ese sentido, el total de los colaboradores indicó que si son eficaces los incentivos porque incita a mejorar en su rendimiento laboral. Por otro lado, consideran que se están valorando sus esfuerzos por brindar un buen servicio al cliente adecuado a los vecinos.

En lo referente a cómo se sienten los colaboradores trabajando en la Municipalidad, manifestaron lo siguiente: (véase gráfica 4)

**Gráfica 4**

**Grado de satisfacción por laborar en la Municipalidad, según colaboradores**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 38 colaboradores.

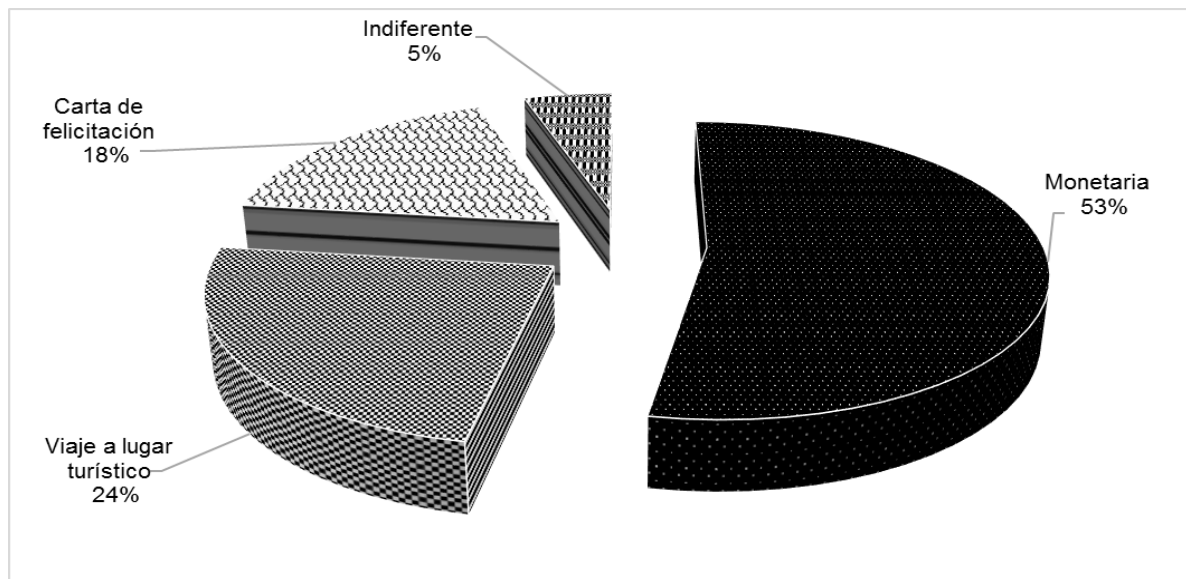
La mayoría mencionó que se sienten satisfechos laborando en la Municipalidad porque hay buen ambiente en su departamento y ayudan a los vecinos de escasos recursos. Los colaboradores que se sienten insatisfechos indicaron que son pocos los que trabajan con responsabilidad. Además, manifestaron que no existe colaboración de otras unidades para ser eficientes en el trabajo.

Se les consultó a los colaboradores si el puesto de trabajo que desempeña es de su agrado, 92% manifestó que sí y el 8% que no. Los trabajadores mencionaron que es agradable porque se enfoca en lo social, se aplica lo estudiado en la universidad y se realiza el trabajo con responsabilidad. Las personas que contestaron negativamente, manifestaron que no existe asesoría jurídico-legal para poder dar soluciones con rapidez y agilidad a los procesos que requieren los vecinos.

Se solicitó a los colaboradores que indicaran el tipo de reconocimientos o premios que les motivaría a mejorar el servicio al cliente a los vecinos. A continuación se presentan los resultados: (Véase gráfica 5)

**Gráfica 5**

**Preferencia de reconocimientos o premios, según colaboradores**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 38 colaboradores.

La mayoría de los colaboradores prefieren incentivos monetarios ya que satisfacen sus necesidades y la de su familia.

#### **2.3.2.4 Comunicación**

La comunicación es de importancia para brindar un buen servicio, ya que permite transmitir correctamente a los colaboradores toda la información de la institución. Además, debe planearse en función de los objetivos y metas que quieran alcanzar según la institución, partiendo que el colaborador es el que tiene contacto directo con los vecinos.

Al momento de interrogar a los colaboradores, si se dan a conocer los objetivos, metas y logros de la Municipalidad, mencionaron lo siguiente: (Véase cuadro 8)

**Cuadro 8**

**Comunicación de los objetivos, metas y logros, según colaboradores**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí se le dan a conocer	31	82%
No se le dan a conocer	7	18%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 38 colaboradores.

La mayoría de los colaboradores manifestó que sí se dan a conocer los objetivos, metas y logros de la Municipalidad. Se les preguntó a los colaboradores como son transmitidas las órdenes e instrucciones de trabajo; el 45% mencionó que escritas y verbales y el 55% solamente de manera verbal. Al utilizar las dos formas de comunicación se incrementa la certeza de la información recibida. También se proporciona una evidencia física de la información de que se está brindado a los otros colaboradores, siendo más fácil que el receptor lo comprenda.

Además, se les consultó a los colaboradores cuáles son las características que tienen las órdenes e instrucciones que le son transmitidas, a lo cual manifestaron lo siguiente: (Véase cuadro 9)

**Cuadro 9**  
**Características que tienen las órdenes e instrucciones que le son transmitidas, según colaboradores**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre son claras	22	58%
Regularmente claras	11	29%
Confusas	5	13%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 38 colaboradores.

Los colaboradores manifestaron que la comunicación no es del todo eficaz, lo que ocasiona distorsiones de información y que los colaboradores tengan poco interés en brindar un servicio de calidad e influye en la percepción de los mismos. La comunicación debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor para que llegue en el momento adecuado.

Se indagó sobre a quién acuden los colaboradores cuando tienen opiniones y sugerencias; el 68% respondió que a su superior inmediato; 26% al Alcalde municipal; 3% a compañeros de trabajo y 3% a ninguno. El Alcalde promueve e incentiva la participación en la comunicación del personal a sus jefes inmediatos, respetando las líneas jerárquicas establecidas en el organigrama de la Municipalidad.

No obstante, al cuestionar si les brindan a los colaboradores algún medio para proponer opiniones o sugerencias acerca del servicio, respondieron: (Véase cuadro 10)

### Cuadro 10

#### Proporción de medios para opiniones o sugerencias acerca del servicio, según colaboradores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí se le proporcionó	15	39%
No se le proporcionó	24	63%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 38 colaboradores.

La mayor parte de los colaboradores contestaron que no se promueve ni se incentiva la participación del personal para que transmita opiniones y sugerencias, lo que ocasiona que el mismo tenga poco interés en dar a conocer propuestas y nuevas ideas.

Además, de las personas que contestaron afirmativamente que si les han brindado un medio para proponer opiniones o sugerencias acerca del servicio; 87% manifestó que lo hacen personalmente; 7% por correo electrónico y 6% por intranet.

También se les consultó a los colaboradores sobre qué medio les gustaría proponer opiniones o sugerencias respecto al servicio, lo que contestaron: (Véase cuadro 11)



## Cuadro 11

### Preferencia de medios para proponer opiniones o sugerencias respecto al servicio, según colaboradores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	1	3%
Intranet	1	3%
Personalmente	19	50%
Buzón de sugerencias	16	42%
Oficios	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 38 colaboradores.

La mayoría de los colaboradores prefieren proponer opiniones o sugerencias personalmente. También, el buzón de sugerencias es una importante fuente de información si se utiliza correctamente y de forma activa, este medio permite estimular la creatividad de los empleados al comunicar sus ideas.

### 2.3.3 Diagnóstico de la situación actual de los clientes externos respecto a aspectos del servicio al cliente

Se recolectó información necesaria para realizar el análisis de la situación actual del servicio ofrecido; se encuestó a los vecinos del municipio con el propósito de conocer la percepción del servicio prestado por la misma.

#### 2.3.3.1 Perfil de los vecinos

Las características generales de los clientes externos se presentan en el siguiente cuadro: (Véase cuadro 12)

**Cuadro 12**  
**Perfil de los usuarios**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Edad</b>	De 18 a 25 años	128	34%
	De 26 a 40 años	105	28%
	De 41 a 55 años	78	21%
	Más de 55 años	67	18%
	<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>
<b>Género</b>	Masculino	200	53%
	Femenino	178	47%
	<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>
<b>Nivel académico</b>	No tiene	22	6%
	Primaria	116	31%
	Secundaria	65	17%
	Diversificado	111	29%
	Universidad	64	17%
	Otro	0	0%
	<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>
<b>Zona donde vive</b>	0	17	4%
	1	50	13%
	2	45	12%
	3	53	14%
	4	46	12%
	5	50	13%
	6	83	22%
	San Lorenzo El Cubo	34	9%
	<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 378 usuarios.

El perfil de los vecinos del municipio de Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez, reflejan que en su mayoría son jóvenes los que acuden a la Municipalidad a realizar pagos, debido a que los padres trabajan o atienden sus negocios y no cuentan con el tiempo suficiente para realizarlos. La mayor parte de personas que utilizan los servicios son de género masculino.

El nivel académico predominante en los encuestados es primario, esto se debe a que se incorporan en actividades laborales desde temprana edad y pierden el interés de continuar con su preparación académica, lo que se refleja en la población que no cuentan con expectativas del servicio al cliente.

En la investigación reflejó que la zona 6 es la que más utiliza los servicios municipales, siendo esta la más afectada y la que solicita con más frecuencia que se solucionen problemas de la comunidad.

### 2.3.3.2 Hábitos de uso

Para conocer los hábitos de uso de la Municipalidad por parte de los vecinos, se les preguntó con qué frecuencia visitan las instalaciones de la Municipalidad: (Véase cuadro 13)

**Cuadro 13**

#### **Frecuencia de visita a las instalaciones de la Municipalidad, según usuarios**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cada semana	14	4%
Una vez al mes	225	60%
Trimestral	54	14%
Semestral	16	4%
Cada año	69	18%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

Las respuestas anteriores confirman, que todos los meses del año existe una consistencia en la demanda del servicio, principalmente en las unidades de Tesorería, Agua Potable y Alumbrado Público, como también llegan a realizar pagos por los servicios requeridos y a resolver problemas por los inconvenientes de cualquier índole que tiene la población, por tal razón son las áreas donde

existe más atraso y servicio deficiente de acuerdo a las expectativas de los usuarios.

Al momento de preguntar a los vecinos cuál es el motivo de visita a la Municipalidad, el 71% indicó que a realizar pagos, 12% a solucionar problemas y 17% a realizar trámites.

Para conocer la demanda de los servicios en la Municipalidad, se cuestionó a los usuarios acerca de qué tipo de servicio requirió en la institución, respondiendo lo siguiente: (Véase cuadro 14)

**Cuadro 14**  
**Unidades más visitadas en la Municipalidad, según usuarios**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Tesorería	155	41%
Agua potable	93	25%
Salud	38	10%
Secretaría	34	9%
IUSI	15	4%
Drenajes	11	3%
Educación	8	2%
Alumbrado público	8	2%
Juzgado Municipal	4	4%
Deportes	4	4%
Boleto de ornato	4	4%
Adulto mayor	4	4%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 378 usuarios.

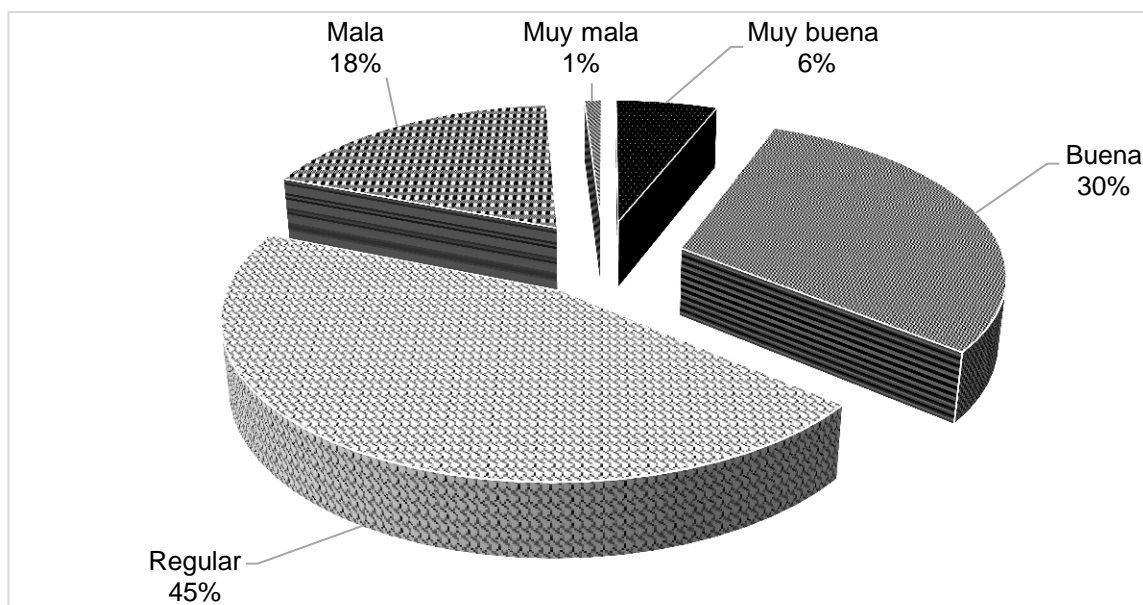
Con base en la información obtenida se pudo establecer que los servicios de mayor demanda de los usuarios son la tesorería, agua potable, salud y secretaria. Las respuestas anteriores confirman, que los servicios mayormente solicitados por parte de los vecinos son la realización de pagos y trámites.

### 2.3.3.3 Percepción del servicio

Para evaluar la percepción de los servicios que ofrece la Municipalidad, se interrogó a los usuarios acerca de cómo califica el servicio que presta la institución, a lo cual respondieron: (Véase gráfica 6)

**Gráfica 6**

**Calidad del servicio, según usuarios**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

La mayoría de los encuestados percibe de regular el servicio brindado por la Municipalidad. Esto repercute en la imagen de la institución por la falta de un servicio de calidad, eficiencia y mala atención a los usuarios.

Para dar un buen servicio al usuario, no basta con atenderlo con amabilidad, también es necesario hacerlo con rapidez; al cuestionar a los vecinos sobre cómo califica el tiempo que le prestó el colaborador, manifestaron lo siguiente: (Véase cuadro 15)

### Cuadro 15

#### Tiempo del servicio que prestó el colaborador, según usuarios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy rápido	4	1%
Rápido	53	14%
Regular	152	40%
Lento	144	38%
Muy lento	25	7%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

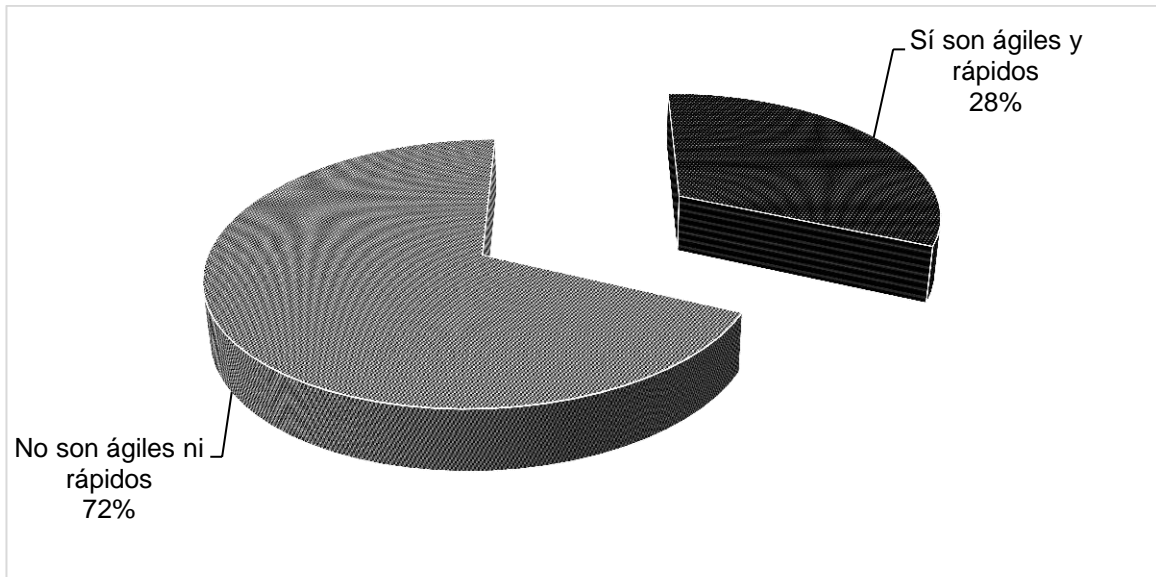
Base: 378 usuarios.

La mayoría de los encuestados consideran que el servicio que prestó el colaborador es regular, debido a que no siempre están en su área de trabajo, sin embargo, otros vecinos indicaron que el servicio es lento porque los colaboradores municipales hablan mucho entre ellos, hacen uso inoportuno del celular y el sistema falla recurrentemente, lo que provoca que exista una deficiencia en la rapidez del servicio.

La capacidad de afrontar el servicio en el menor tiempo posible ayuda a mejorar la eficiencia y la eficacia de la institución; al preguntar a los vecinos si los procesos que se realizan en la Municipalidad son ágiles y rápidos, manifestaron: (Véase gráfica 7)

**Gráfica 7**

**Agilidad y rapidez de los procesos de la Municipalidad, según usuarios**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

Los usuarios manifestaron que los procesos que se realizan en la Municipalidad no son ágiles ni rápidos debido a que los colaboradores son deficientes, no cumplen con los tiempos estipulados para los trámites y no tienen una adecuada supervisión.

Además, se les preguntó a los vecinos cómo se sienten al retirarse de las instalaciones al solicitar un servicio; el 31% de los vecinos manifestó sentirse insatisfechos, 39% satisfechos, 22% más o menos, 5% muy insatisfechos y 3% muy satisfechos, es decir, existe un alto porcentaje de los usuarios no están del todo conformes.

La amabilidad y apariencia de los trabajadores de la Municipalidad es un factor importante para la percepción de los usuarios acerca de la imagen de la institución, ya que estos muestran el compromiso y la formalidad para realizar

sus actividades; al interrogar a los vecinos sobre cómo califica al personal que atiende en la Municipalidad, respondieron: (Véase cuadro 16)

**Cuadro 16**  
**Calificación del personal, según usuarios**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	11	3%
Bueno	113	30%
Regular	204	54%
Malo	50	13%
Muy malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

La mayoría de los vecinos califica como regular al personal que atiende a los clientes, lo que se refleja el incumplimiento de las expectativas del servicio y deficiencia en el trato hacia las personas, ya que el personal es poco amable al resolver dudas.

La presentación personal de los colaboradores es el primer argumento para causar una primera impresión hacia los vecinos, por lo que se les preguntó a los usuarios respecto a la presentación personal de los trabajadores, a lo cual manifestaron lo siguiente: (Véase cuadro 17)

**Cuadro 17**  
**Presentación personal de los colaboradores, según usuarios**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	15	4%
Bueno	129	34%
Regular	166	44%
Malo	68	18%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.



La mayor parte consideran que la presentación personal de los colaboradores municipales puede mejorar, ya que algunos lucen desarreglados o no visten adecuadamente para el puesto que desempeñan. Por lo que, es de gran importancia considerarlo como uno de los aspectos que afectan la imagen de la Municipalidad.

Para conocer aspectos que se consideran necesarios y medir las percepciones de los vecinos, se trasladó el cuestionario SERVQUAL el cual evalúa diferentes variables del servicio. (Véase cuadro 18)

**Cuadro 18**  
**Calificación de los aspectos del servicio, según usuarios**

Punteo Variable del servicio	Muy de Acuerdo		Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo		Muy en desacuerdo	Total
	1	2	3	4	5	
<b>Confiabilidad</b>	9%	17%	41%	24%	9%	100%
<b>Amabilidad</b>	8%	16%	39%	23%	14%	100%
<b>Calidad</b>	8%	18%	43%	22%	9%	100%
<b>Puntualidad</b>	5%	18%	34%	33%	10%	100%
<b>Prontitud</b>	5%	28%	31%	22%	14%	100%
<b>Instalaciones</b>	44%	30%	15%	7%	4%	100%
<b>Eficiencia</b>	10%	17%	40%	24%	9%	100%

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

Mediante el cuestionario SERVQUAL donde 1 se califica como muy de acuerdo, 3 ni de acuerdo/ni en desacuerdo y 5 muy en desacuerdo, los vecinos consideran que las variables anteriormente descritas (exceptuando las instalaciones) son medianamente eficientes.

La dimensión de confiabilidad hace énfasis en la capacidad que tiene la Municipalidad de desempeñar el servicio de acuerdo a lo que promete, haciéndolo de manera segura y precisa, la cual fue calificada como ni de acuerdo/ni en desacuerdo ya que adujeron que los colaboradores no siempre cumplen con sus obligaciones y deben mejorar para cambiar la percepción de los vecinos en el incumplimiento de las promesas.

Por otra parte, la amabilidad se refiere a la disposición de ayudar a los usuarios por parte de los colaboradores y proporcionar un buen servicio, por lo que los vecinos no están de acuerdo ni en desacuerdo con el trato de los colaboradores, ya que piensan que los colaboradores no son amables, contestan mal, son groseros y no tienen paciencia cuando tienen muchas dudas o llegan a resolver un trámite que no es habitual, y los procesos son lentos. Es importante mencionar que las personas de la tercera edad que reciben el servicio proporcionaron una mala calificación en esta variable, ya que son los que más desconocimientos tienen sobre los servicios brindados por parte de la Municipalidad.

De la misma forma, la calidad se refiere al conocimiento y la capacidad de los colaboradores para proveer al usuario credibilidad y confianza respecto al servicio que brinda la institución, la cual los vecinos creen que la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad no son del todo eficiente ni deficiente, porque no existe una rapidez razonable para resolver los inconvenientes que tiene la población. Además, los colaboradores no responden adecuadamente a las dudas que presentan los vecinos.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados manifestó de no estar de acuerdo/ni en desacuerdo, respecto a la puntualidad del servicio por parte de los colaboradores, ya que la mayoría de veces incumplen con la fecha y la hora indicada por ellos mismos.

Igualmente, los vecinos creen que los colaboradores no están del todo de acuerdo y desacuerdo por la prontitud al momento de atender sus demandas debido a que constantemente hablan entre ellos, usan el celular en el horario de trabajo lo cual no les permite poner atención, provocando que los procesos se vuelven lentos y deficientes.

Por el contrario, los ciudadanos están muy de acuerdo por la inversión que se realizó en las instalaciones de la Municipalidad, ya que está en óptimas condiciones y da una buena imagen para los vecinos, el turista nacional e internacional. A continuación se presenta la entrada principal a las instalaciones de la Municipalidad: (Véase imagen 5)

### **Imagen 5**

#### **Entrada principal de las instalaciones de la Municipalidad**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

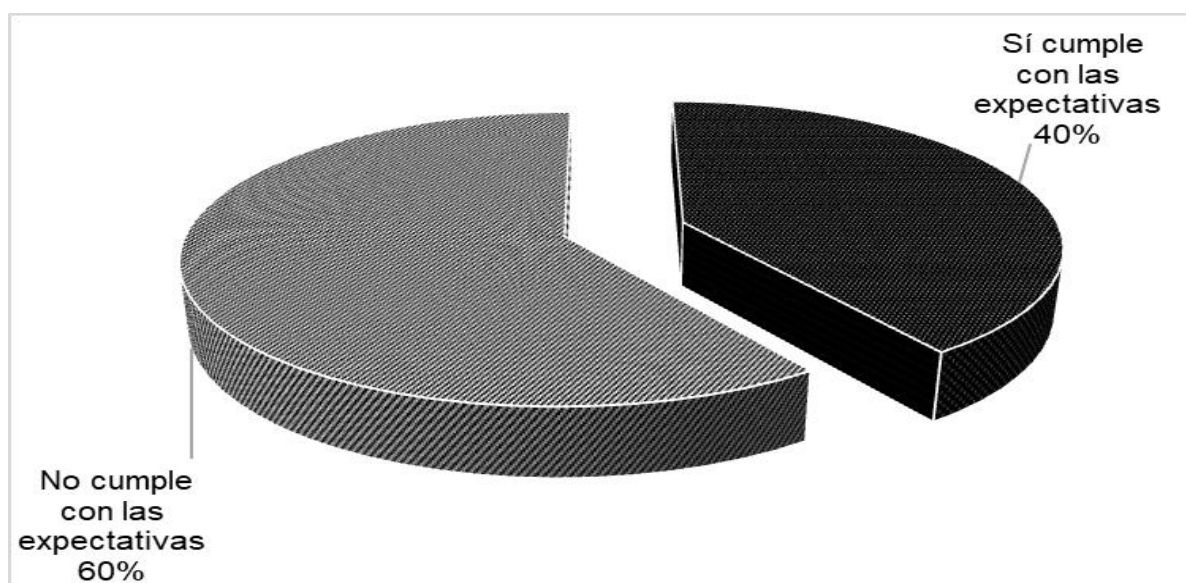
En la imagen 5, se observa la entrada a las instalaciones de la Municipalidad que fue reconstruida hace 5 años, la cual está en óptimas condiciones y genera una buena imagen a los usuarios.

Finalmente, los vecinos creen no estar de acuerdo/ ni en desacuerdo por el servicio que brinda la Municipalidad, ya que consideran que debe ser más eficiente.

#### 2.3.3.4 Expectativas del servicio

Para conocer la satisfacción de los vecinos, se les cuestionó acerca de si creían que el servicio que brinda la Municipalidad cumple con sus expectativas o con lo que ellos creían. A continuación se presentan los resultados obtenidos. (Véase gráfica 8)

**Gráfica 8**  
**Cumplimiento de las expectativas del servicio, según usuarios**



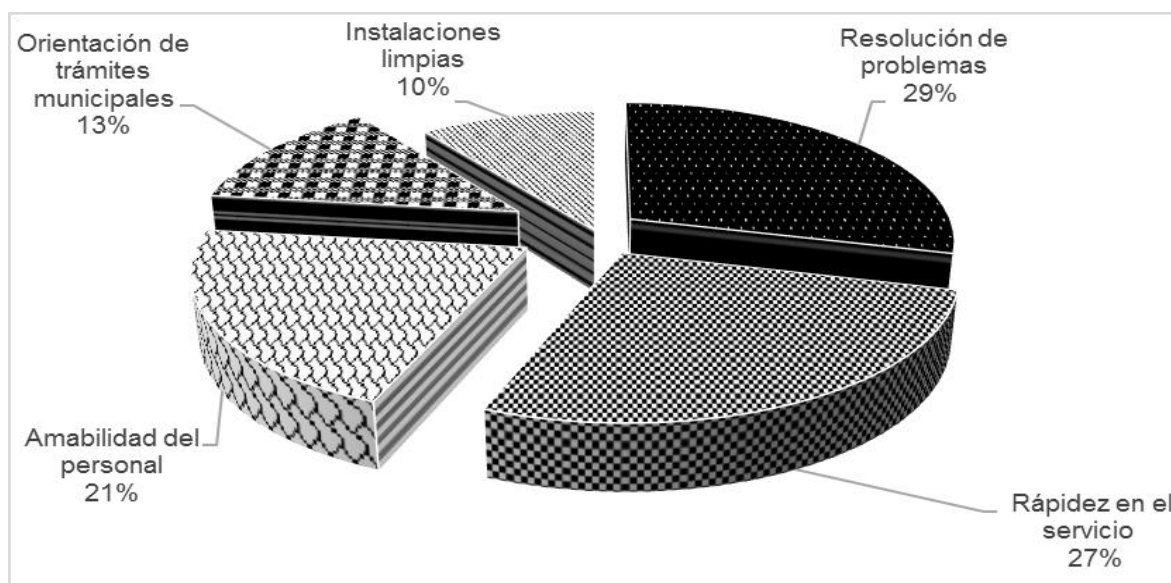
**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

En su mayoría, los vecinos encuestados consideran que el servicio que presta la Municipalidad no cumple con sus expectativas, principalmente por el desconocimiento de los procesos por parte de los colaboradores, lo que provoca lentitud en la resolución de trámites y problemas, la falta de tacto con el usuario y procedimientos burocráticos.

Para conocer las expectativas de los vecinos, se les interrogó acerca de lo que espera del servicio que brinda la Municipalidad, a lo cual manifestaron lo siguiente: (Véase gráfica 9)

**Gráfica 9**  
**Expectativas del servicio, según usuarios**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

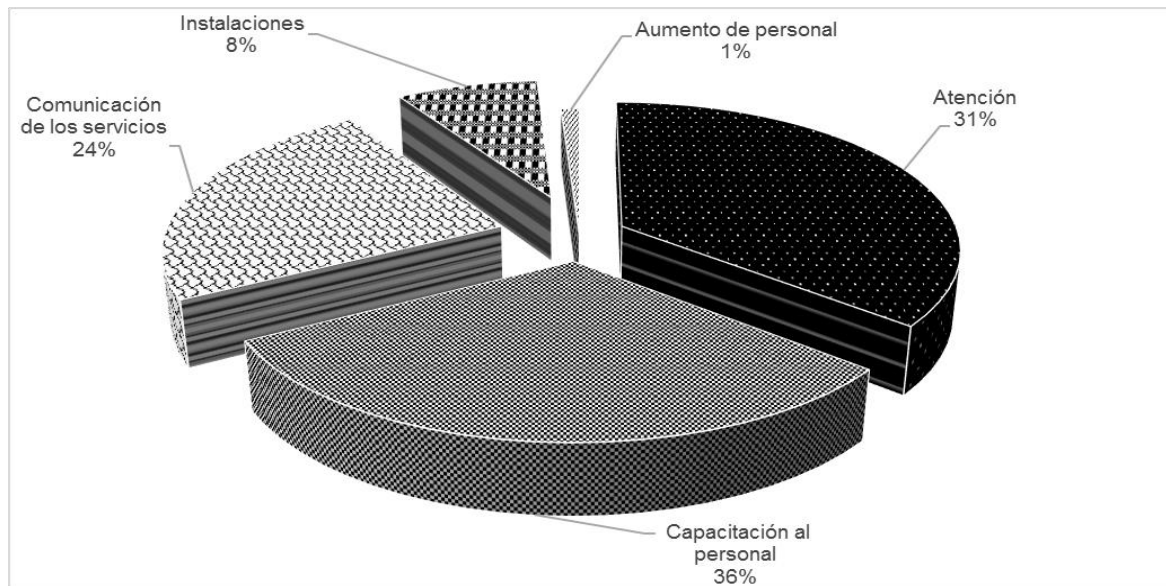
**Base:** 378 usuarios.

En mayor parte, los vecinos encuestados esperan que la Municipalidad resuelva sus problemas rápida y eficazmente. También consideran que se debe brindar un buen trato y haber orientación de trámites municipales, ya que no saben a dónde acudir cuando visitan las instalaciones.

Para conocer los atributos que se consideran necesarios para cumplir completamente con las expectativas de los vecinos, se les cuestionó cuáles son los aspectos del servicio que consideran puede mejorar la Municipalidad: (Véase gráfica 10)

**Gráfica 10**

**Aspectos a mejorar del servicio, según usuarios**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

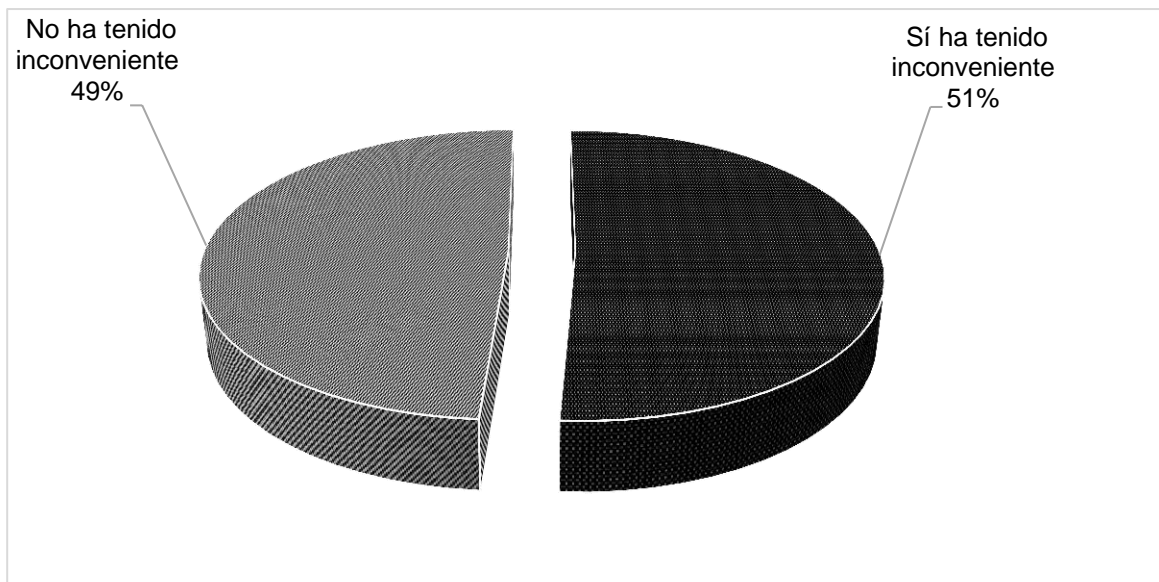
Capacitar al personal y mejorar la atención son los aspectos que los vecinos consideran más importantes para que la Municipalidad pueda brindar un mejor servicio y que cumpla con sus expectativas. Además, consideran que es prioritario dar a conocer todos los servicios que presta la institución.

**2.3.3.5 Manejo de quejas y sugerencias**

Las fallas en el servicio describen que el desempeño está por debajo de las expectativas de los clientes. Con relación a este tema, se le preguntó a los usuarios si han tenido algún inconveniente con el servicio que se le ha prestado en la Municipalidad, manifestando lo siguiente: (Véase gráfica 11)

**Gráfica 11**

**Inconvenientes con el servicio brindado por la Municipalidad, según usuarios**



**Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.**

**Base: 378 usuarios**

Más de la mitad de los vecinos han tenido inconvenientes con el servicio, lo que demuestra deficiencia en el servicio que brinda la Municipalidad, provocando pérdida en su credibilidad y confianza.

En tal sentido, del 51% de las personas que apreciaron algún inconveniente con el servicio, el 41% respondió que fue por la lentitud en la resolución de problemas; 27% por la falta de orientación en trámites municipales; 16% por malas actitudes por parte del colaborador; 10% por la falta de comunicación asertiva y el 6% por el desconocimiento del trabajo de los colaboradores.

Además, se les interrogó si la Municipalidad ha resuelto los inconvenientes, el 70% manifestó que sí y el 30% no, demostrando que los colaboradores tienen conocimiento apropiado para resolver los problemas que surgen de la población.

Sin embargo, de las personas que sí se les han resuelto los inconvenientes, el 66% manifestó que estos fueron concretados lentamente; 8% muy lento, normal 21% y 4% rápido. Resolver los inconvenientes de los vecinos lentamente afecta la imagen de la Municipalidad, esto ocasiona desprestigio y antipatía por parte de los usuarios.

Como se mencionó, los colaboradores de la Municipalidad no brindan un trato adecuado a los usuarios, lo que provoca fallas en el servicio; derivado de esto, se les cuestionó a los vecinos acerca de la existencia dentro de la Municipalidad de algún buzón de quejas y sugerencias que le permita realizar sus reclamos e informar sobre sus necesidades, a lo cual manifestaron lo siguiente: (Véase cuadro 19)

**Cuadro 19**

**Existencia de buzón de quejas y sugerencias en la Municipalidad, según usuarios**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí cuenta	0	0%
No cuenta	110	82%
No sabe si cuenta	24	18%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

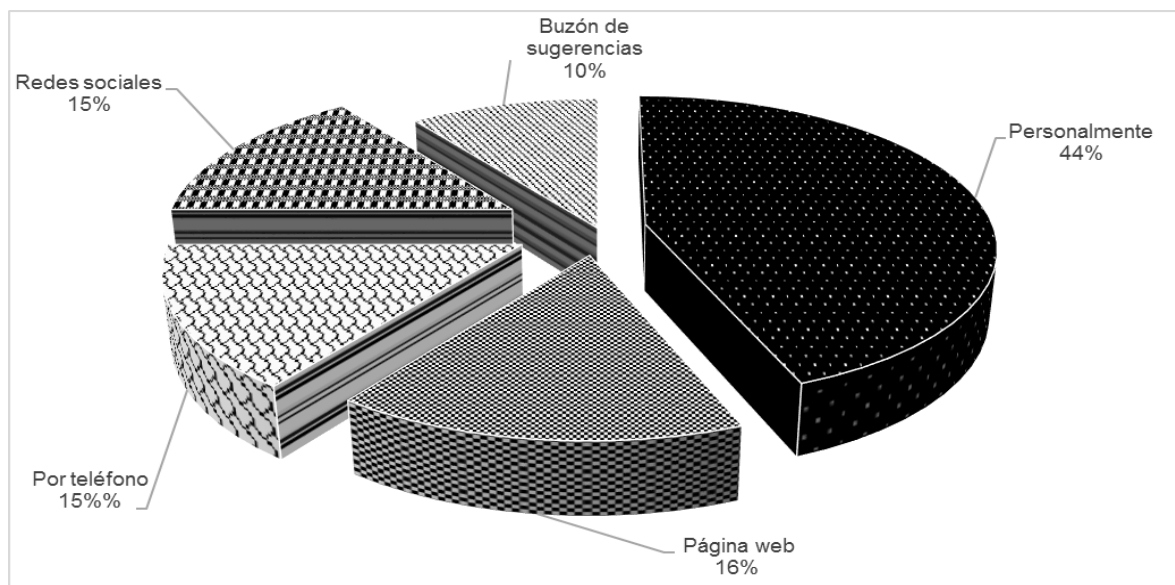
**Base:** 378 usuarios.

Un alto porcentaje de los vecinos afirmaron que no existe un buzón de quejas y sugerencias, careciendo así de un espacio para conocer las opiniones, inquietudes y propuestas de mejora del servicio. Al no existir un buzón de quejas y sugerencias, la Municipalidad no tiene la capacidad de captar las deficiencias en el servicio.



Con el afán de prestar un mejor servicio, se les interrogó a los vecinos acerca de medios utilizaría para informar acerca de sus quejas y sugerencias para que la Municipalidad pueda brindarle un servicio de calidad, manifestaron: (Véase gráfica 12)

**Gráfica 12**  
**Medio que utilizaría para informar sus quejas y sugerencias, según usuarios**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

La mayoría de los usuarios encuestados indicó que iría personalmente, ya que consideran más directo el proceso. Los vecinos que mencionaron no confiar en presentar sus quejas o sugerencias por medio del buzón, adujeron que las personas encargadas no las leerían y no les darían el seguimiento adecuado. También no lo harían por medios digitales porque la mayoría de los vecinos carecen de tecnología o de internet.

### 2.3.3.6 Administración de la demanda

Identificar las estacionalidades, tendencias y ciclos de la demanda del servicio ayuda a tener una buena administración por parte de la Municipalidad, por lo que se les cuestionó a los vecinos con qué frecuencia visitan la Municipalidad. A continuación se presentan los resultados: (Véase cuadro 20)

**Cuadro 20**

#### **Frecuencia de visitas a la Municipalidad, según usuarios**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Enero	90	20%
Febrero	4	1%
Marzo	10	2%
Abril	12	3%
Mayo	2	0%
Junio	15	3%
Julio	26	6%
Agosto	5	1%
Septiembre	3	1%
Octubre	18	4%
Noviembre	3	1%
Diciembre	11	3%
Todos los meses	241	55%
<b>Total</b>	<b>440</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 378 usuarios.

Las respuestas anteriores demuestran que existe una consistencia en la demanda del servicio en todos los meses de año, especialmente en las unidades de Secretaría y Tesorería para realizar pagos por los servicios requeridos durante el mes. A continuación se presenta la demanda de los servicios al principio de cada mes: (Véase imagen 6)

## Imagen 6

### Demanda de los servicios de la Municipalidad por parte de los usuarios



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

En la imagen anterior, se observa que la Municipalidad no ofrece las comodidades necesarias para los vecinos, ya que hay usuarios esperando de pie y otras sentadas.

Derivado de lo anterior se les consultó a los vecinos que, cuando visitó las instalaciones de la Municipalidad tuvo que esperar para ser atendido, respondiendo lo siguiente: (Véase cuadro 21)

## Cuadro 21

### Espera para ser atendido, según usuarios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí tuvo que esperar	302	80%
No tuvo que esperar	76	20%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 378 usuarios.

La mayoría de los vecinos indicó que generalmente si esperaron para ser atendidos por lo que les molesta perder su tiempo porque podrían hacer otras actividades.

De las personas que tuvieron que esperar, el 58% indicó que lo hizo de pie y el 42% sentado. Manifestaron que al momento de hacer cola para ser atendidos, la banca disponible ya estaba ocupada por otros vecinos.

Si el tiempo de espera que realiza un usuario es prolongado representa un aspecto negativo para su satisfacción. Por lo que se solicitó a los vecinos que indicaran cuanto tiempo espero para ser atendido, la cual respondieron: (Véase 22)

**Cuadro 22**

**Tiempo de espera para ser atendido, según usuarios**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 0 a 30 minutos	261	69%
De 30 a 60 minutos	79	21%
Más de 60 minutos	38	10%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

La mayor parte de los usuarios indicó que ha esperado de 0 a 30 minutos, lo cual demuestra que el servicio que brinda la Municipalidad no es del todo rápido y eficiente. La demora se debe principalmente por la impuntualidad de los colaboradores y del Alcalde, ya que los cita a discutir asuntos varios en horas laborales y no se encuentran para prestar el servicio y el vecino espera más de una hora por la firma de un documento o para consulta. También indicaron que cuando los colaboradores se enfocan en su trabajo y no se distraen con el teléfono, platicando con los compañeros de trabajo o se encuentran en su puesto de trabajo, no es necesario esperar para que se le brinden el servicio. Así mismo, aseveraron que en ocasiones no se respeta el orden según ingresan a las instalaciones.

Al cuestionar a los vecinos sobre cómo califican las instalaciones de la sala de espera, adujeron: (Véase cuadro 23)

**Cuadro 23**

**Apreciación de las instalaciones de la sala de espera en la Municipalidad, según usuarios**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy agradable	2	1%
Agradable	104	34%
Más o menos	149	49%
Desagradable	47	15%
Muy desagradable	2	1%
<b>Total</b>	<b>304</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 378 usuarios.

Un alto porcentaje de los vecinos manifestaron que se debe mejorar el área para que sea un espacio con un ambiente agradable y cómodo, y no sea un momento desagradable cuando están esperando. A continuación se presenta las instalaciones de la sala de espera de la Municipalidad: (Véase imagen 7)

**Imagen 7**

**Instalaciones de la sala de espera**



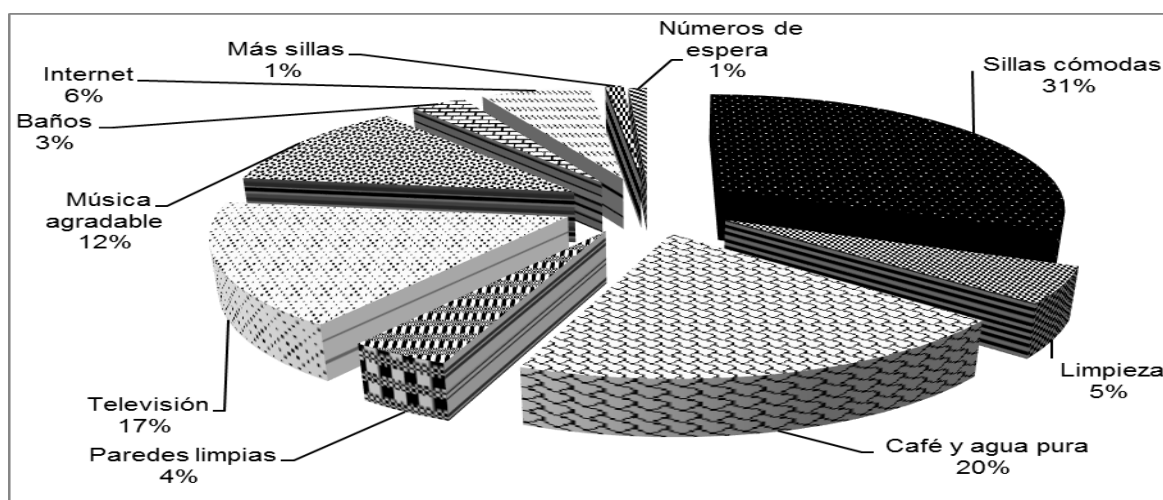
Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

En la imagen anterior, se demuestra las bancas utilizadas en la sala de espera de la Municipalidad, donde es evidente que el espacio físico y la imagen, no son las adecuadas para atender a los usuarios.

Además, se les interrogó sobre qué elementos les gustaría que hubiesen mientras esperan en las instalaciones, respondiendo lo siguiente: (Véase gráfica 13)

**Gráfica 13**

**Elementos que les gustaría hubiera en la sala de espera, según usuarios**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

La mayoría de los vecinos les gustaría que se colocaran sillas cómodas, café y agua pura, televisión y música agradable. La opinión del usuario es muy importante, ya que permite conocer qué elementos podrían mejorar su estancia en la sala de espera. Los vecinos manifestaron que existe una televisión en la sala de espera, pero no siempre se mantiene encendida y si lo está, tienen programas que no son del agrado de los pobladores.

También indicaron que existe una cafetera y agua pura, pero la mayoría de veces no hay preparado café y el agua no tiene buen sabor. Además, aseveraron

que hay una banca de madera para sentarse, pero el estar más de 10 minutos sentados es incómodo, por lo que deberían colocar sillas confortables. En algunas ocasiones las personas esperaron de pie porque no hay suficiente espacio para que todos estén sentados. También mencionaron que la implementación de música agradable ayudaría a crear un buen ambiente mientras esperan.

Al momento de preguntarles si al ingresar en las instalaciones de la Municipalidad se les orientó hacia el lugar que le correspondía para realizar su diligencia, indicaron lo siguiente: (Véase cuadro 24)

**Cuadro 24**  
**Orientación al ingresar a las instalaciones de la Municipalidad, según usuarios**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí lo orientaron	102	27%
No lo orientaron	276	73%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

La mayoría respondió de manera negativa, además mencionaron de que algunas las oficinas no están señalizadas. (Véase imagen 8 y 9) Es importante mencionar que las personas que sí recibieron orientación al entrar a las instalaciones de la Municipalidad, adujeron que las instrucciones fueron equívocas y tuvieron que preguntar en varios lugares.

**Imagen 8**  
**Unidad de Tesorería de la Municipalidad**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

**Imagen 9**  
**Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad**



Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

En las imágenes anteriores se puede constatar que en las oficinas de la Municipalidad no están señalizadas con su respectivo nombre, lo que desorientan a los usuarios cuando visitan las instalaciones de la Municipalidad.



Al preguntar a los usuarios si al momento de acudir a la Municipalidad se les brindó toda la información necesaria sobre los servicios que ofrece la misma, adujeron lo siguiente: (Véase cuadro 25)

**Cuadro 25**  
**Información necesaria sobre los servicios que ofrece la Municipalidad, según usuarios**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí le informaron	94	25%
No le informaron	284	75%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

La mayoría de personas indicaron que no recibieron información correcta sobre los servicios que ofrece la Municipalidad y no se han enterado de todos los servicios que ofrecen, como el de ambiente, salud y equidad de género. Otras personas comentaron que se enteraron de un nuevo servicio por medio de vecinos.

### **2.3.3.7 Capacitación del personal**

La adquisición de conocimientos, habilidades y aptitudes es importante para estrechar la diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una función y lo que sabe realmente. Por lo que, la capacitación de los colaboradores es importante para responder de manera eficiente a las necesidades de los vecinos. Se preguntó a los vecinos si consideran que los colaboradores de la Municipalidad están capacitados para brindar un buen servicio al usuario. A continuación se presentan los resultados: (Véase cuadro 26)

### Cuadro 26

#### Percepción de capacitación en los colaboradores, según usuarios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí están capacitados	110	29%
No están capacitados	268	71%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 378 usuarios.

En general, los vecinos consideran que el personal que labora en la Municipalidad no está capacitado para desempeñar su trabajo con eficiencia. Las personas consideran que algunos de los trabajadores no tienen experiencia y no conocen algunos procedimientos para resolver todas las dudas, ya que cuando no es un trámite conocido tienen la necesidad de preguntar a sus superiores y se vuelve lento el proceso por lo que no existe una delegación del trabajo.

Además se les consultó a los usuarios que percibieron que los colaboradores sí están capacitados, en qué temas los trabajadores han adquirido conocimientos para mejorar la atención al usuario: (Véase cuadro 27)

### Cuadro 27

#### Temas percibidos de capacitación en los colaboradores, según usuarios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Manejo de computadora	37	34%
Cocimiento de procedimientos	22	20%
Comunicación asertiva	20	19%
Servicio al cliente	16	15%
Gestión de calidad	14	12%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 378 usuarios.

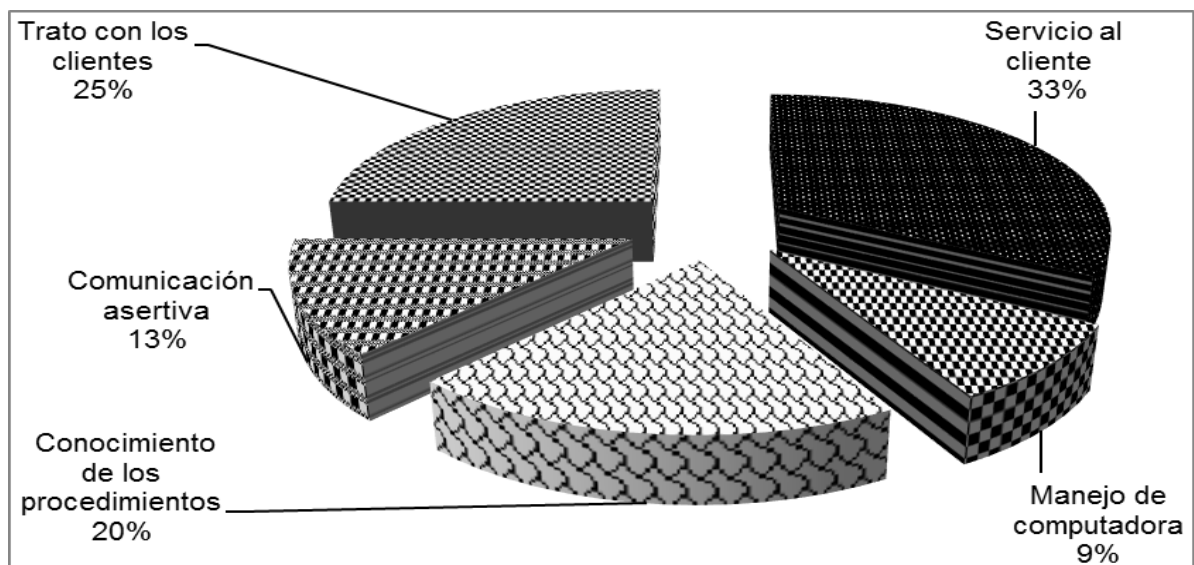
De los vecinos encuestados que percibieron que los colaboradores sí están capacitados, la mayoría de los usuarios indicó que los trabajadores han recibido conocimientos en manejo de computadora, lo cual es positivo que los vecinos piensen que la Municipalidad incluya la tecnología en sus procesos de los trámites y que los trabajadores tengan los conocimientos necesarios para usarla.

Se han realizado capacitaciones de servicio al cliente a los colaboradores de la Municipalidad, sin embargo, solo el 15% de los usuarios que percibieron que los colaboradores sí están capacitados, adujeron que los trabajadores tienen conocimientos sobre atención al cliente, lo que demuestra que las capacitaciones realizadas no han tenido un impacto positivo para mejorar el mismo.

Por otra parte, se les cuestionó qué aspectos consideran que se debe capacitar al personal, manifestando lo siguiente: (Véase gráfica 14)

**Gráfica 14**

**Temas a capacitar a colaboradores, según usuarios**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

Un alto porcentaje respondió que se les debe capacitar en servicio al cliente, en un mejor trato a los usuarios y en conocimiento de los procedimientos. Consideran que deben tener paciencia con los vecinos, no realizar malas caras, no contestar groseramente cuando tienen dudas, como también contestar los saludos. Así mismo, consideran que no explican bien cuando dan instrucciones de los procedimientos de los trámites a realizar.

### 2.3.3.8 Imagen

La imagen de la institución es un elemento de diferenciación e identidad de la Municipalidad, por lo que es importante su manejo para proyectar a los vecinos un servicio de funcionalidad para mejorar la confiabilidad de los mismos. Por lo que a los usuarios se les interrogó si tienen conocimiento de todas las mejoras, obras y actividades que realiza la Municipalidad; a continuación se presentan los resultados: (Véase cuadro 28)

**Cuadro 28**  
**Conocimiento de mejoras, obras y actividades que realiza la Municipalidad, según usuarios**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí tiene conocimiento	83	22%
No tiene conocimiento	295	78%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

Base: 378 usuarios.

Los vecinos indicaron que no tienen conocimiento sobre las mejoras, obras y actividades de la Municipalidad en beneficio de los usuarios. Lo anterior permite determinar que la organización ha utilizado diferentes medios de comunicación para dar a conocer sus actividades y obras. Sin embargo, estos no han sido efectivos para dar a conocer todos los acontecimientos de la institución.

Adicionalmente, se les interrogó a los usuarios que si han tenido conocimiento de las mejoras, obras y servicios de la Municipalidad, por qué medio de comunicación se enteró de todo lo concerniente a la institución: (Véase cuadro 29)

### Cuadro 29

#### Medio por el cual han obtenido conocimiento de mejoras, obras y actividades que realiza la Municipalidad, según usuarios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	38	45%
Periódico	21	25%
Radio departamental	9	11%
Plática con los vecinos	9	11%
Autoparlante de iglesia	3	4%
Página web	3	4%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016.

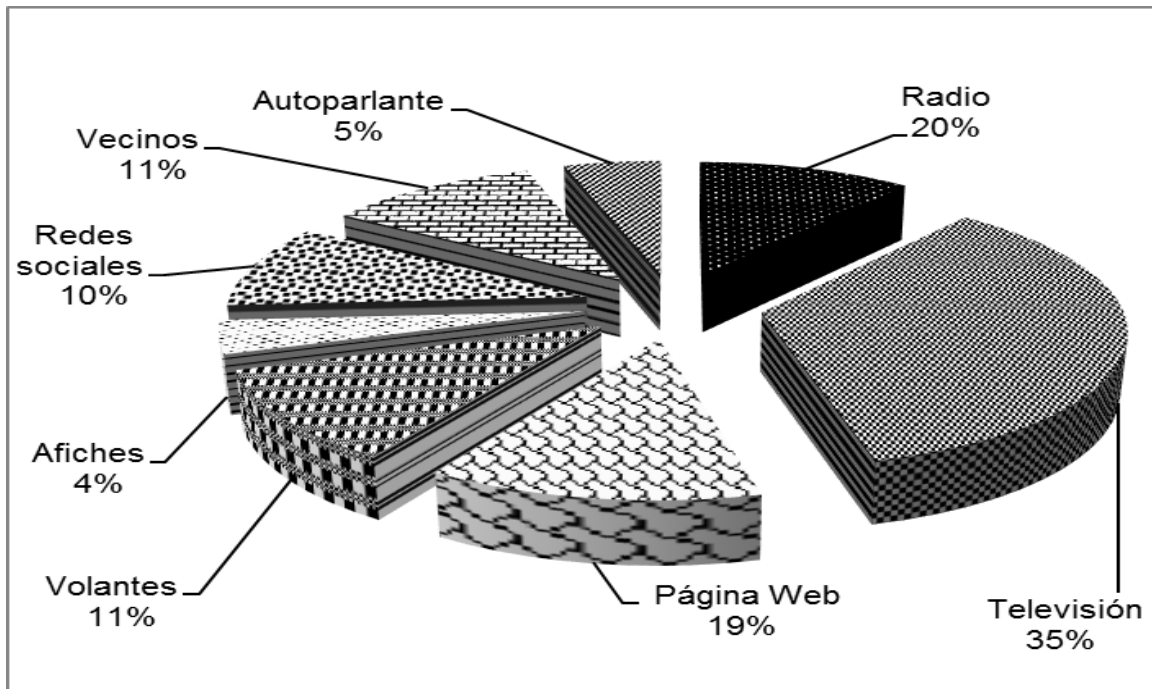
Base: 378 usuarios.

De las personas que manifestaron que sí tienen conocimiento de las mejoras, obras y actividades, la mayor parte de los usuarios manifestó que ese enteran por medio de la televisión y de periódicos departamentales. Por lo que la Municipalidad ha utilizado diferentes medios de comunicación para dar a conocer sus servicios y actividades, pero no han sido efectivos debido a que existe un alto porcentaje de los vecinos que no saben sobre lo que realiza la Municipalidad.

Como parte de mejora en la imagen de la Municipalidad, se cuestionó a los vecinos por qué medio de comunicación les gustaría enterarse de todo lo concerniente a la Municipalidad, los resultados obtenidos son: (Véase gráfica 15)

**Gráfica 15**

**Medio por el cual le gustaría enterarse sobre todo las mejoras, obras y actividades que realiza la Municipalidad, según usuarios**



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

Se identificó que los vecinos prefieren enterarse de todo lo concerniente a la Municipalidad por medio de la televisión, radio, página web y redes sociales. Indicaron que los medios de comunicación descritos anteriormente son rápidos y llegan a muchas personas, y es poca la probabilidad que se tergiverse la información. En una minoría también mencionaron volantes, afiches y por medio de mítines.

Asimismo, para obtener información sobre la imagen de la institución, se les cuestionó a los usuarios si la Municipalidad ha generado expectativas sobre el servicio que presta. (Véase cuadro 30)

**Cuadro 30**  
**Generación de expectativas del servicio por la Municipalidad, según usuarios**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí la generan	143	38%
No la generan	235	62%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2016.

**Base:** 378 usuarios.

Más de la mitad de los vecinos consideran que la Municipalidad no ha generado expectativas, que puedan dar puntos de referencias para que los usuarios juzguen el desempeño.

De las personas que contestaron afirmativamente que la Municipalidad les había generado expectativas del servicio al cliente, se les solicitó que comentaran el medio por el cual se les hizo saber, el 70% indicó por promesas verbales y el 30% por publicidad. Cuando a los vecinos se les generó expectativas del servicio al cliente, lo hicieron a través de promesas en mítines durante la campaña electoral para las elecciones a la alcaldía, como también por medio de publicidad en el canal de cable cuando televisaban las inauguraciones de las obras realizadas.

Entre las promesas realizadas por el Alcalde a través de los medios de comunicación, se encuentran el resolver los problemas de los usuarios de manera eficiente y rápida, sin embargo, se ha comprobado que los procesos son lentos y deficientes. Además, ofreció implementar una sala de espera cómoda y con ambiente agradable, lo cual tampoco ha cumplido. Asimismo, se comprometió a informar a la población sobre los resultados de la gestión municipal, por el contrario, los vecinos no reciben información actualizada de las actividades que está realizando la Municipalidad.

Además, se les preguntó si al momento de recibir el servicio se cumplieron las expectativas generadas por la Municipalidad; 55% de los vecinos manifestaron que no y 45% que sí. La institución no ha cumplido con las promesas que ha realizado generando insatisfacción de los usuarios al no obtener un servicio adecuado, rápido y eficiente.

## 2.4 Hallazgos

Según la información obtenida por medio del diagnóstico, se encontraron deficiencias en los elementos que conforman el servicio al usuario. A continuación se presentan factores hallados en cada una de las brechas de la calidad del servicio. (Véase tabla 2)

**Tabla 2**  
**Hallazgos encontrados en el modelo de brechas del servicio**

Brecha	Hallazgos
Brecha 1 No saber lo que el cliente espera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha realizado investigaciones para conocer el nivel de satisfacción que tienen los vecinos respecto al servicio.</li> <li>• No existe alguna unidad o persona que se encargue en la administración de quejas y sugerencias.</li> <li>• La mayoría de los colaboradores manifestó que si se dan a conocer los objetivos, metas y logros de la Municipalidad.</li> <li>• Los usuarios perciben de regular el servicio brindado por la Municipalidad.</li> <li>• No se han cumplido las expectativas de los usuarios.</li> <li>• Más de la mitad de los usuarios han tenido inconvenientes con el servicio.</li> </ul>

**Continúa...**



**Continuación, tabla 2**

<b>Brecha</b>	<b>Hallazgos</b>
<p>Brecha 2 No seleccionar los diseños y estándares del servicio correctos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una guía del servicio al cliente que oriente a los colaboradores.</li> <li>• Los procesos que se realizan en la Municipalidad no son ágiles y rápidos.</li> <li>• Las instalaciones están en óptimas condiciones.</li> <li>• La mayoría de los usuarios indicó que esperaron de pie para ser atendidos.</li> <li>• Un alto porcentaje de los vecinos manifestó que se debe mejorar la sala de espera.</li> </ul>
<p>Brecha 3 No entregar los estándares de servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores no han recibido ni un tipo de motivación.</li> <li>• Un alto porcentaje de los colaboradores se sienten satisfechos laborando en la Municipalidad.</li> <li>• Lo colaboradores prefieren incentivos monetarios.</li> <li>• La mayoría califica al personal que atiende como regular.</li> <li>• Los vecinos consideran que el personal no está capacitado en servicio al cliente.</li> </ul>
<p>Brecha 4 No igualar el desempeño con las personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los usuarios no recibieron información correcta sobre los servicios que ofrece la Municipalidad.</li> <li>• Los vecinos no tienen el conocimiento sobre las mejoras, obras y actividades que realiza la Municipalidad.</li> <li>• La televisión, radio, página web y redes sociales son los medios preferidos por los usuarios para enterarse de todo lo concerniente a la Municipalidad.</li> <li>• La Municipalidad no ha generado expectativas del servicio a los usuarios.</li> <li>• El 55% de los usuarios no les han cumplido las expectativas generadas por la Municipalidad.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia, febrero 2017**

#### **2.4.1 Diagnóstico FODA**

Con base en los resultados logrados en el diagnóstico en la Municipalidad a través de los instrumentos de investigación, se determinó que existen una serie de factores que inciden en el aumento de quejas del servicio al cliente por partes de los vecinos. Para tener una idea más clara sobre la situación, se realizó la matriz FODA, la cual presenta los factores internos y externos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) que influyen en las actividades de la Municipalidad, tanto de manera positiva como negativa. A continuación se presenta la matriz FODA. (Véase figura 7)

**Figura 7**

**Matriz FODA de la Municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez**

<p><b>Factores internos</b></p> <hr/> <p><b>Factores externos</b></p>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones amplias</li> <li>2. Tarifas bajas en los servicios brindados</li> <li>3. Variedad de servicios</li> <li>4. Autoridades constitucionales por 12 años</li> <li>5. Estabilidad laboral de los trabajadores</li> <li>6. Equipo tecnológico para para mejorar los procesos del servicio.</li> <li>7. Ambiente agradable de trabajo</li> <li>8. Políticas de fortalecimiento municipal</li> <li>9. Estructura organizacional definida</li> <li>10. La mayoría del personal se siente satisfecho de trabajar en la institución</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencia en la capacitación sobre servicio al cliente</li> <li>2. Personal desmotivado</li> <li>3. Inexistencia de medios para sugerencias del personal</li> <li>4. Lentitud en el proceso de servicio</li> <li>5. Incumplimiento de las expectativas de los clientes</li> <li>6. Atención regular por parte del personal</li> <li>7. Ausencia de lineamientos o estándares para prestación del servicio</li> <li>8. Poca atención de reclamos</li> <li>9. Inexistencia de medios para quejas de los vecinos</li> <li>10. Falta de orientación de trámites</li> <li>11. Falta de información de los servicios</li> <li>12. No existe conocimiento de las obras por parte de los vecinos</li> <li>13. Falta de un lema que genere expectativas del servicio</li> <li>14. Aspecto del arreglo personal de los colaboradores deficiente</li> <li>15. Carencia de una unidad o persona encargada de monitorear la atención al usuario</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta demanda de los servicios municipales</li> <li>2. Diversas entidades para brindar capacitación de servicio al cliente</li> <li>3. Alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales</li> <li>4. Existencia de medios de comunicación accesibles</li> <li>5. Proyectos de fortalecimiento municipal disponibles</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de cambios en la cultura de servicio al brindar atención personalizada a los usuarios para el mejoramiento en la entrega del servicio. F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F10, O1, O2, O3, O5</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física con el diseño y estándares del servicio para la mejora en la entrega del mismo. D1, D2, D4, D7, D10, D14, O1, O5</li> <li>2. Administración de la comunicación externa al mejorar la imagen de la Municipalidad para formar expectativas y crear una cultura de servicio. D3, D11, D12, D13, O1, O4</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja escolaridad de la población</li> <li>2. Situación económica del municipio</li> <li>3. No se ha cumplido las metas de recaudación del presupuesto a nivel nacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recuperación del servicio prestado para minimizar las fallas en la atención de los usuarios y formar relaciones estrechas con los vecinos F3, F6, F7, A1, A3</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captación de las expectativas y percepciones al conocer lo que el usuario espera y lo que percibe del servicio para satisfacer las necesidades de los vecinos. D5, D6, D8, D9, D15, A1, A2</li> </ol>

Fuente: trabajo de campo, noviembre 2016

### **CAPÍTULO III**

## **ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ**

Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual del servicio a los usuarios de la Municipalidad, se determinó que, aunque la unidad de análisis ha implementado algunos cambios para mejorar el servicio al cliente, estos no han sido los suficientes para tener una buena imagen ante la población, por lo que se propone implementar diferentes estrategias orientadas al cliente interno y externo para que la institución optimice el servicio al cliente que brinda a los usuarios, esto a través del modelo de brechas.

En el presente capítulo se detallan estrategias de servicio al cliente que se diseñaron para garantizar el cumplimiento de las necesidades de los usuarios, a través de la prestación de un servicio eficiente y lograr que se cumplan con los estándares de calidad establecidos por los vecinos.

### **3.1 Objetivo y metas**

Para implementar las estrategias del servicio al cliente, se presentan a continuación los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar.

#### **3.1.1 Objetivo**

Incrementar en un 20% la percepción positiva del vecino en cuanto al servicio brindado por la Municipalidad en un año, respecto al período anterior.

#### **3.1.2 Metas**

- Captar el 90% de información de la muestra sobre las percepciones, necesidades y preferencias de los usuarios para implementar estrategias con la finalidad de satisfacer a los vecinos, en el la primera semana del mes de diciembre.

- Estimular el 95% la comunicación de los usuarios a través de un buzón para conocer sus quejas y sugerencias y corregir las fallas en el servicio, en un término de un año.
- Desarrollar un 80% estándares de servicio al cliente que permitan guiar a los empleados en la adecuada atención al usuario para igualar o superar sus expectativas para un año.
- Mejorar el 85% de la evidencia física de la sala de espera de las instalaciones de la Municipalidad para crear un espacio agradable a los usuarios, en el primer mes del año.
- Fortalecer las habilidades, aptitudes y conocimientos a través del 100% de las capacitaciones a los colaboradores para orientarlos a brindar un servicio eficiente durante todo un año.
- Implementar el 100% reconocimientos y premios a los colaboradores para mejorar el servicio al usuario a través de la motivación, en un término de cada mes.
- Dar a conocer el 100% de los servicios, actividades y obras que realiza la Municipalidad durante un año para transmitir una imagen positiva hacia los usuarios.

### **3.2 Estrategias propuestas de servicio al cliente en la Municipalidad de Ciudad Vieja**

A continuación se presenta el resumen de las estrategias propuestas para cerrar cada una de las brechas en la Municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez: (Véase cuadro 31)

#### **3.2.1 Aplicación del modelo de brechas de la calidad en el servicio**

El modelo de brechas destaca los factores claves para establecer las estrategias de la mercadotecnia de servicios y busca cerrar la brecha entre lo que los usuarios esperan y lo que reciben. La Municipalidad debe cerrar esta brecha para satisfacer y mejorar su imagen ante los vecinos y aumentar su satisfacción.

**Cuadro 31**

**Estrategias propuestas de servicio al cliente en la Municipalidad de Ciudad Vieja**

<b>Problemática existente</b>	<b>Brecha</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas de solución</b>
Falta de investigación de necesidades y preferencias de los usuarios	Brecha 1: No saber lo que el cliente espera	Captación de las expectativas y percepciones al conocer lo que este espera y percibe del servicio para satisfacer las necesidades los vecinos.	Encuestas periódicas a los usuarios a través del cuestionario SERVQUAL
Falta de administración de quejas y sugerencias de los usuarios	Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	Recuperación del servicio prestado para minimizar las fallas en la atención de los usuarios y formar relaciones estrechas con los vecinos	Administración de buzón de quejas y sugerencias para los usuarios
Ausencia de estándares de servicio enfocados al usuario y evidencia física de la sala de espera inadecuada	Brecha 2: no seleccionar los diseños y estándares de servicios correctos	Estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física con el diseño y estándares del servicio para la mejora en la entrega del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de una guía de estándares de servicio para el colaborador</li> <li>• Mejoramiento de la evidencia física en la sala de espera</li> </ul>

**Continúa...**

### Continuación, cuadro 31

<p>Capacitaciones ineficientes realizadas a los colaboradores respecto al servicio</p> <p>Inexistencia de reconocimientos y premios a los colaboradores</p>	<p>Brecha 3: No entregar los estándares de servicio</p>	<p>Generación de cambios en la cultura de servicio al brindar atención personalizada a los usuarios para el mejoramiento en la entrega del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de capacitación para los colaboradores</li> <li>• Programa de motivación para los colaboradores</li> </ul>
<p>Ausencia de comunicación para generar expectativas del servicio hacia los usuarios</p>	<p>Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas</p>	<p>Administración de la comunicación externa al mejorar la imagen de la Municipalidad para formar expectativas y crear una cultura de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de expectativas del servicio mediante un slogan</li> <li>• Campaña divulgativa para dar a conocer los servicios y actividades</li> <li>• Relaciones públicas para dar a conocer las actividades, obras y servicios</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia, febrero 2017

Si una brecha se amplía, aumenta la percepción negativa por parte de los vecinos respecto al servicio que brinda la Municipalidad. Es por ello que la institución necesita mantener cerrada las cuatro brechas del proveedor del servicio; las acciones a implementar son las siguientes:

Brecha 1, con encuestas periódicas a los usuarios al utilizar el cuestionario SERVQUAL para disminuir la diferencia entre las expectativas y percepciones del servicio que brinda la Municipalidad. Además, administrar un buzón de quejas y sugerencias para los usuarios para crear un espacio y conocer sus opiniones negativas y positivas.

Brecha 2, mediante la aplicación de una guía que establezca estándares del servicio enfocados al usuario para optimizar el mismo, como también mejorar la sala de espera para crear un ambiente agradable durante la prestación del servicio.

Brecha 3, al capacitar a los colaboradores de la Municipalidad en la sensibilización al cambio y servicio al usuario, gestión de servicios municipales, carrera administrativa municipal y conocimiento sobre los procedimientos con el fin de mejorar sus habilidades, aptitudes y conocimientos para optimizar la atención al usuario. Además, motivarlos y reconocer su desempeño laboral para influir de manera positiva en su accionar en la entrega del servicio.

Brecha 4, por la generación de expectativas al crear un eslogan, generando pensamientos positivos de los usuarios ante el servicio. Asimismo, implementar una campaña divulgativa para dar a conocer los servicios, actividades y obras de la Municipalidad.

Si los vecinos se encuentran realmente satisfechos con los servicios que ofrece la Municipalidad, mejorará la imagen de la institución y sus expectativas serán superadas.

### **3.2.2 Alineación de los lados del triángulo de la mercadotecnia de servicios en la Municipalidad**

Para lograr la alineación de los tres lados del triángulo de mercadeo de servicios en la Municipalidad, es fundamental que se apliquen las estrategias descritas en la mercadotecnia externa, interactiva e interna, ya que éstas ayudarán a que el personal de la institución cumpla con las promesas formuladas y el servicio sea impecable desde el punto de vista de los usuarios.

Existen tres tipos de mercadotecnia que deben llevarse a cabo de manera efectiva para alinear los vértices del triángulo:



### **3.2.2.1 Mercadotecnia externa: formulando la promesa**

Para mantener relaciones duraderas con los usuarios, la Municipalidad en cada servicio brindado deberá formular promesas tales como: eficacia, calidad, eficiencia y compromiso en el servicio.

### **3.2.2.2 Mercadotecnia interactiva: cumpliendo la promesa**

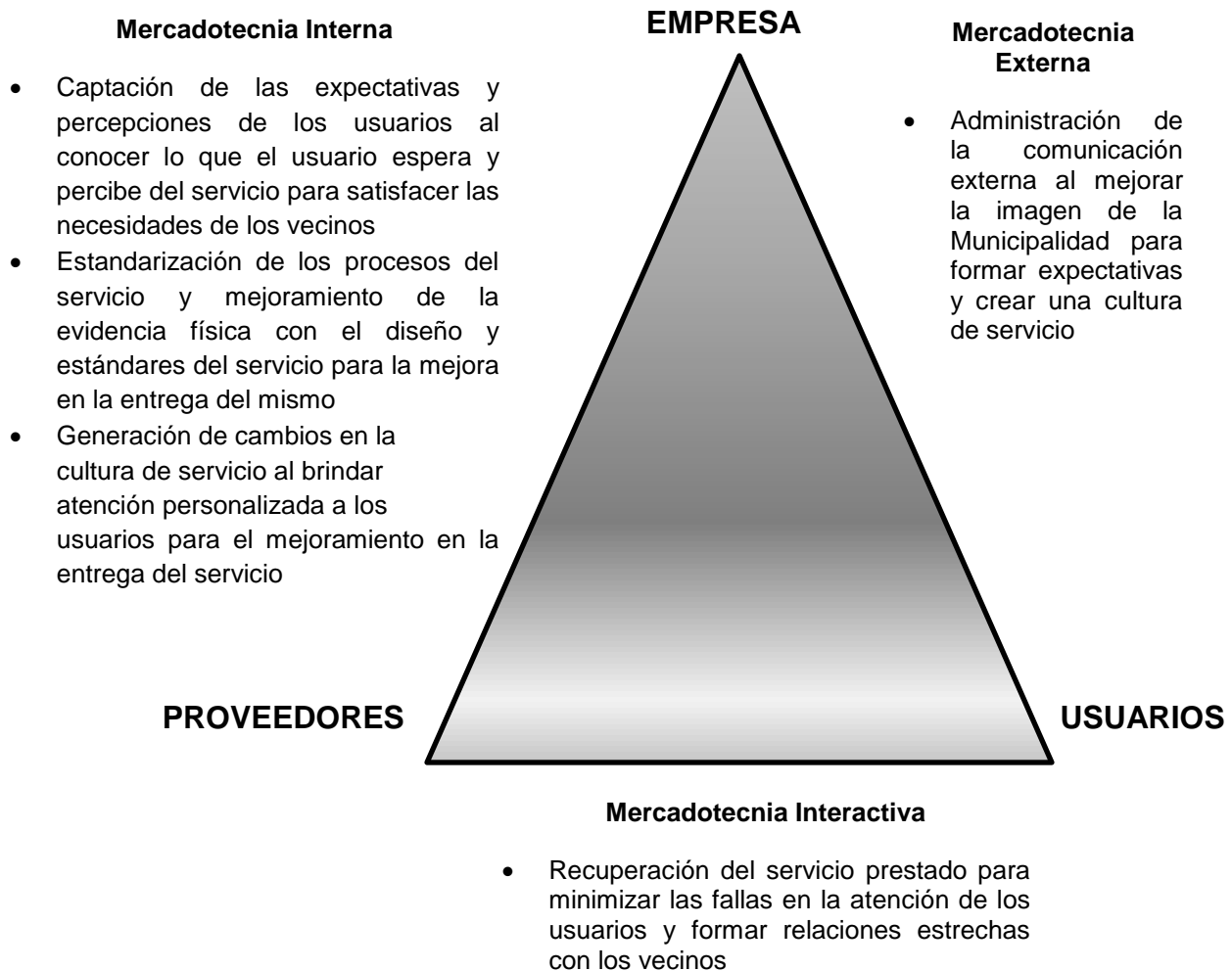
La Municipalidad debe cumplir con sus promesas formuladas al momento de producirse y entregar el servicio a los usuarios. Este momento es clave el compromiso para lograr la satisfacción de los vecinos porque se pone a prueba la capacidad de igualar o superar las expectativas de los habitantes.

### **3.2.2.3 Mercadotecnia interna: facilitando la promesa**

Para cumplir con las promesas, la Municipalidad debe tener habilidades, destrezas, herramientas y motivaciones que permitan prestar un servicio de calidad y eficiente. Por lo que es importante capacitar y recompensar a los colaboradores para aumentar su satisfacción y la del usuario.

El triángulo de la Municipalidad muestra tres grupos alineados entre sí para trabajar en conjunto, desarrollar, impulsar y brindar un servicio de calidad. A continuación se presentan las estrategias, con el propósito de cumplir las promesas que se establecen a los usuarios. (Véase figura 8)

**Figura 8**  
**Alineación del triángulo de la mercadotecnia de servicios para la**  
**Municipalidad**

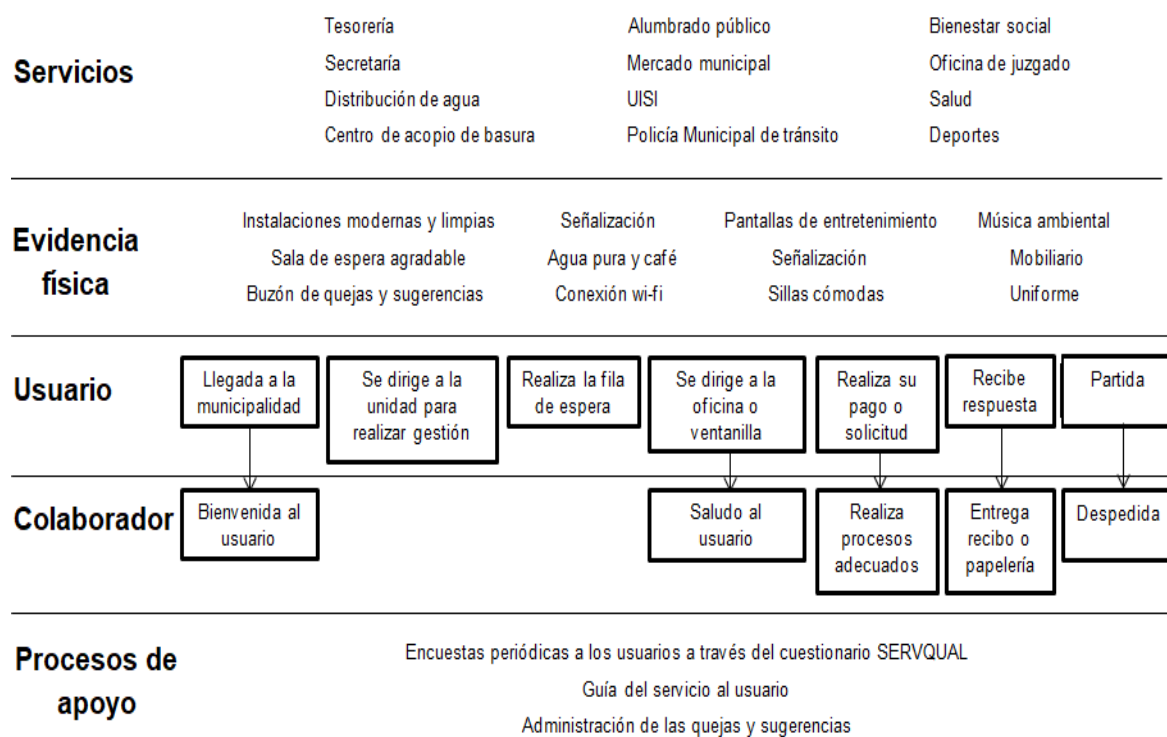


**Fuente:** adaptado de Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. **Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa.** 2a. ed. México, McGraw-Hill. p. 20.

### 3.2.3 Esquema del servicio al usuario de la municipalidad

El diseño del esquema del servicio de la municipalidad, se ha elaborado para dar a conocer el proceso que se seguirá en los distintos servicios que se brindan, los cuales involucra la evidencia física, usuarios, colaboradores y los procesos de apoyo, porque forman parte importante en la entrega de la atención a los vecinos. Para aplicar una buena atención al vecino se sugiere a continuación el orden sistemático en el que deberá ser ejecutado el servicio al usuario: (Véase figura 9)

**Figura 9**  
**Esquema del servicio al usuario**



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

### 3.2.4 Estrategias de servicio al cliente

Las estrategias propuestas para la Municipalidad se centran en el servicio al usuario a los colaboradores y vecinos, los cuales se podrán llevar a cabo para

mejorar la atención al ciudadano, enfocándose en satisfacer sus necesidades y aumentar la imagen de la institución de manera positiva.

#### **3.2.4.1 Estrategia 1: captación de las expectativas y percepciones de los al conocer lo que usuario espera y percibe para satisfacer las necesidades de los vecinos**

De acuerdo a la investigación realizada, se determinó que no se han implementado procesos para conocer las percepciones y expectativas que manifiestan los vecinos respecto al servicio que brinda la Municipalidad, por lo que se propone la siguiente táctica para captar información necesaria:

- Encuestas periódicas a los usuarios a través del cuestionario SERVQUAL

#### **I. Encuestas periódicas a los usuarios a través del cuestionario SERVQUAL**

##### **a. Definición**

Esta táctica servirá para que la municipalidad obtenga información necesaria sobre las percepciones y expectativas del usuario, para contribuir al mejoramiento de su satisfacción con relación al servicio que brinda. Por lo anterior se sugiere realizar encuestas a los usuarios a través del cuestionario SERVQUAL, el cual evaluará las percepciones y expectativas actuales del servicio, así como los gustos y preferencias del mismo.

##### **b. Objetivos**

- Identificar el 90% de percepciones de los vecinos respecto a los criterios de evaluación de la calidad del servicio, en la primera semana del mes de diciembre
- Conocer el 90% de las expectativas de los usuarios para incrementar el grado de satisfacción de los usuarios, en la primera semana del mes de diciembre.

### **c. Grupo objetivo**

El grupo objetivo al cual está enfocada la estrategia es el vecino que tiene más de 18 años del municipio de Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez.

### **d. Descripción**

#### **d.1 Encuesta de expectativa**

El conocimiento de las expectativas de los usuarios ayudará a la municipalidad a tener puntos de referencia sobre cómo debe ser brindado el servicio, lo que es importante para generar la calidad del mismo, por lo que se sugiere encuestar a los usuarios de manera periódica para obtener dicha información.

La boleta contendrá preguntas sencillas, de fácil comprensión y aplicación, basadas en el modelo SERVQUAL, en la misma se analizarán los siguientes elementos:


- **Tangibilidad:** medirá la apariencia de las instalaciones físicas, mobiliario y equipo, y materiales impresos asociados con el servicio.
- **Confiability:** establecerá la capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión, como el interés del personal en resolver los problemas, cumplimiento de las expectativas y procesos rápidos.
- **Sensibilidad:** medirá disposición a ayudar a los usuarios y prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y solucionar problemas.
- **Seguridad:** medirá el conocimiento y la cortesía de los colaboradores y su capacidad para inspirar confianza.
- **Empatía:** analizará la personalización del servicio a los usuarios, como la preocupación mostrada por los colaboradores y la atención de sus necesidades.

Con la finalidad de establecer los parámetros que regirán la aplicación de la presente táctica, las acciones sugeridas a desarrollar son las siguientes:

- La Unidad de Recursos Humanos deberá informar a los colaboradores a través de reuniones sobre la importancia de conocer las expectativas de los usuarios de la municipalidad, para obtener información de las distintas necesidades y opiniones que tienen respecto al servicio.
- La unidad de Informática será la encargada de realizar la boleta de encuesta, en la aplicación google forms.
- La unidad de Recursos Humanos realizará el proceso de selección y capacitación de 3 encuestadores, además de brindarle playeras y gafetes para estar debidamente identificados con el logotipo la municipalidad. Las personas que realizarán las encuestas serán seleccionadas entre los colaboradores de la municipalidad de acuerdo a sus atribuciones y carga de trabajo.
- Los encuestadores laborarán 5 días en una jornada de 8:00 a.m a 5 p.m. Cada encuestador entrevistará un promedio de 27 usuarios diarios. Se encuestará a 400 vecinos, dato determinado por la muestra calculada en el capítulo 2, incrementándole un 5%.
- Las encuestas se realizarán por medio de google forms que es una aplicación para realizar formularios, por lo que los colaboradores necesitarán un celular cada uno para aplicar las preguntas correspondientes.
- Las encuestas en google forms simplifica la tabulación de datos, ya que está vinculado con hojas de cálculo, lo que será de manera rápida y objetiva.
- Después de haber aplicado las encuestas, la Unidad de Recursos Humanos analizará y realizará el informe de los resultados para darlos a conocer al Concejo Municipal y realizar las medidas correspondientes.
- Se evaluará cada año las expectativas de los usuarios respecto al servicio que brinda la municipalidad para establecer las acciones correspondientes el siguiente año. (Véase figura 10)

Figura 10

Evaluación de las expectativas de los usuarios sobre el servicio en la  
Municipalidad



MUNICIPALIDAD DE  
CIUDAD VIEJA  
-SACATEPÉQUEZ-

Nuestro compromiso,  
brindarle el mejor servicio

**Evaluación de expectativas de los vecinos sobre el servicio en la Municipalidad de Ciudad Vieja**

**Instrucciones:**

- Lea con atención los siguientes enmarcados y si le surge alguna duda, consúltela al colaborador.
- Este cuestionario es anónimo, no lo firme, ni escriba una identificación.
- Se presentan casillas numeradas entre 1 y 10, marque con una "X" la que considere más adecuada, siendo 1 muy en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

Elemento tangibles:		Muy en Desacuerdo				Muy de Acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	¿La tecnología y equipos informáticos que utilizan los colaboradores deberían ser adecuados para brindarme un servicio eficiente?							
2	¿Los carteles, folletos y periódicos existentes deben ser visualmente atractivos y claros sobre los servicios que me ofrece la municipalidad?							
3	¿La cantidad de materiales (afiches, periódicos y folletos) deben ser suficientes para darme a conocer los servicios?							
4	¿Las instalaciones físicas de la municipalidad deben ser adecuadas, visualmente atractivas y limpias para ofrecerme un buen servicio?							
<b>Fiabilidad o prestación del servicio:</b>		1	2	3	4	5	6	7
5	¿El servicio que brindan los colaboradores debe estar acorde a mis expectativas?							
6	¿El colaborador que promete brindarme un servicio, debe cumplir con el tiempo establecido?							
7	¿Los colaboradores deben mostrar interés en solucionar los problemas que planteo?							
8	¿El colaborador debe realizar bien el servicio la primera vez?							
9	¿Los colaboradores deben mostrar estar capacitados para resolver mis preguntas sobre cualquier índole?							
<b>Capacidad de respuesta:</b>		1	2	3	4	5	6	7
10	¿El tiempo de espera debe de ser rápido y eficiente?							
11	¿Los colaboradores deben de estar disponibles para poder brindarme ayuda con los procesos que necesito realizar?							
12	¿Si tengo una duda, el tiempo de respuesta debe ser rápido?							
13	¿Los colaboradores deben estar capacitados para ofrecerme un servicio de calidad?							
14	¿Los colaboradores deben estar dispuestos a ayudarme?							
<b>Seguridad</b>		1	2	3	4	5	6	7
15	¿El comportamiento de los colaboradores debe inspirarme confianza y seguridad?							
16	¿Confío en las respuestas brindadas por los colaboradores cuando acudo a realizar preguntas sobre los servicios que brinda la municipalidad?							
17	¿Los colaboradores deben demostrar igualdad en el servicio brindado?							
18	¿Los colaboradores deben demostrar amplios conocimientos sobre cualquier índole?							
<b>Empatía</b>		1	2	3	4	5	6	7
19	¿Cuándo utilizo los servicios municipales debo obtener un trato personalizado?							
20	¿El colaborador se debe preocupar por mis intereses?							
21	¿La municipalidad debe ofrecer horarios convenientes para todos los usuarios?							

¿Qué sugiere implementar para brindar un mejor servicio?: \_\_\_\_\_

---

¿El servicio brindado por la municipalidad ha igualado o superado sus expectativas?  
 Igualado       Superado       Ninguna de las anteriores

¿Por que? \_\_\_\_\_

---

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

## **d.2 Encuesta de percepciones**

Conocer las percepciones de los usuarios ayuda a obtener información necesaria que contribuya al mejoramiento de su satisfacción con relación al servicio que recibe. Por lo anterior, se propone realizar una encuesta a los usuarios a través del cuestionario SERVQUAL que mida las percepciones de los vecinos respecto al servicio brindado por la municipalidad. Para la implementación de esta táctica, se debe proporcionar una boleta al usuario cuando haya recibido un servicio. (Véase figura 11)

La boleta de percepciones analizará los mismos elementos que la de expectativas y la diferencia que exista entre ambas, será la brecha que la municipalidad tendrá que cerrar para ofrecer un servicio que genere la satisfacción del usuario. (Véase figura 10)

Los parámetros que regirán la aplicación de la presente boleta, serán los mismos que la anterior.



## Figura 11

### Evaluación de las percepciones de los usuarios sobre el servicio de la Municipalidad



#### Evaluación de las percepciones de los usuarios sobre el servicio en la Municipalidad de Ciudad Vieja

**Instrucciones:**

- Lea con atención los siguientes enunciados y si le surge alguna duda, consúltela al colaborador.
- Este cuestionario es anónimo, no lo firme, ni escriba una identificación.
- Se presentan casillas numeradas entre 1 y 10, marque con una "X" la que considere más adecuada, siendo 1 muy en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

Elemento tangibles:		Muy en Desacuerdo				Muy de Acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	La tecnología y equipos informáticos que utilizan los colaboradores son los adecuados para brindar un servicio eficiente							
2	Los afiches, periódicos y folletos que la municipalidad coloca son visualmente atractivos y claros							
3	La cantidad de medios de difusión son suficientes para dar a conocer los servicios							
4	Las instalaciones municipales son apropiadas para brindar un buen servicio							
<b>Fiabilidad o prestación del servicio:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
5	El servicio que brindan los colaboradores cumple con mis expectativas sobre el servicio							
6	Al prometer brindar un servicio, los colaboradores cumplen con mis expectativas en el tiempo estipulado							
7	Los colaboradores muestran interés en solucionar un problema cuando se les plantea							
8	La atención recibida por lo colaboradores la primera vez cumplió con mis expectativas							
9	Los colaboradores están capacitados para resolver preguntas de cualquier índole							
<b>Capacidad de respuesta:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
10	El tiempo de espera fue rápido y eficiente							
11	Los colaboradores estuvieron disponibles para brindarme ayuda rápida en los procesos que realice							
12	Cuando tuve una duda, el tiempo de respuesta fue rápido							
13	Los colaboradores están capacitados para ofrecer un servicio de calidad							
14	Los colaboradores están dispuestos siempre a ayudarme							
<b>Seguridad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
15	El comportamiento de los colaboradores me inspiró confianza y seguridad							
16	Fueron confiables las respuestas brindadas por los colaboradores cuando acudí a realizar preguntas sobre los servicios que brinda la municipalidad							
17	Los colaboradores demostraron igualdad en el servicio brindado							
18	Los colaboradores demostraron amplios conocimientos sobre cualquier índole							
<b>Empatía</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
19	El nivel de trato de los colaboradores es personalizado							
20	El colaborador se preocupó por mis intereses							
21	Los horarios que ofrece la municipalidad son los adecuados							
22	Los colaboradores muestran capacidad de entender las necesidades planteadas							

¿Qué propone para brindar un mejor servicio?: \_\_\_\_\_

**Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017**

### e. Presupuesto

En el siguiente cuadro, se detalla el costo total para implementar la táctica de encuestas periódicas a los usuarios a través del cuestionario SERVQUAL. (Véase cuadro 32)

**Cuadro 32**

**Presupuesto para la implementar la táctica de encuestas periódicas a los usuarios a través del cuestionario SERVQUAL**

Descripción	Unidad	Costo unitario	Total
Playeras	3	Q. 50.00	Q. 150.00
Gafetes	3	Q. 25	Q. 75.00
Internet para celular	3	Q. 60.00	Q. 180.00
<b>Total</b>			Q. 405.00

Fuente: elaboración propia, febrero 2017

### f. Plan de acción

Se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de estrategias de captación de las expectativas y percepciones de los usuarios, donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos. (Véase cuadro 33)

**Cuadro 33**

**Plan de acción de la estrategia #1: Captación de las expectativas y percepciones al conocer lo que el usuario espera y percibe para satisfacer las necesidades de los vecinos**

Nombre de la institución: Municipalidad de Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez		Fecha: 2019				
Nombre de la estrategia: Captación de las expectativas y percepciones de los usuarios al conocer lo que este espera y lo que percibe para satisfacer las necesidades de los vecinos						
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia uno al 100%, en el corto y mediano plazo						
No.	Metas	Actividades	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicial	Final	
1	Realizar la presentación del 100% de la propuesta en una sesión	Presentación de la propuesta	Alcalde, Secretaria y Recursos Humanos	Primera semana del mes 1	Primera semana del mes 1	Q. 0.00*
2	Aprobar el 100% de la propuesta en una sesión	Discusión y aprobación de la estrategia	Alcalde Municipal	Segunda semana del mes 1	Segunda semana del mes 1	Q. 0.00*
3	Elaborar el 100% de las boletas, en un término de una semana	Elaboración de boletas de percepciones y expectativas del servicio	Secretaria	Tercera semana del mes 1	Tercera semana del mes 1	Q. 0.00*
4	Adquirir el 100% de suministros para encuestar, en un término de una semana	Adquisición de suministros para encuestar	Unidad de Compras	Tercera semana del mes 1	Tercera semana del mes 11	Q. 405.00
5	Seleccionar y capacitar el 100% de encuestadores para conocer la boleta a encuestar, en un término de una semana	Selección y capacitación de los encuestadores	Recursos Humanos	Tercera semana del mes 1	Tercera semana del mes 11	Q. 0.00*
6	Encuestar el 100% de la muestra de los usuarios, en un término de una semana	Distribución de boletas a los usuarios	Encuestadores	Cuarta semana del mes 1	Cuarta semana del mes 11	Q. 0.00*
7	Analizar el 100% de las boletas tabuladas, en un término de una semana	Análisis de información	Recursos Humanos	Primera semana del mes 2	Primera semana del mes 12	Q. 0.00*
8	Tabular y analizar el 100% de las boletas tabuladas, en un término de una semana	Evaluación de la información recopilada	Alcalde Municipal	Primera semana del mes 2	Primera semana del mes 12	Q. 0.00*
9	Evaluar el 100% de la información recopilada, en un término de una semana	Evaluación de la estrategia	Alcalde Municipal	Primera semana del mes 2	Primera semana del mes 12	Q. 0.00*
<b>TOTAL</b>						<b>Q. 405.00</b>

El presupuesto estimado de la implementación asciende a cuatrocientos cinco quetzales

Fuente: Elaboración propia, febrero 2017

\* presupuesto 0 se debe a que las actividades a realizar no requieren de una inversión por parte de la Municipalidad, ya que son un aporte propositivo del investigador


### **g. Evaluación y control**

Para evaluar la estrategia de captación de las expectativas y percepciones de los usuarios para conocer sus necesidades, se sugiere a la Municipalidad: (Véase figura 12)

- Comparar estadísticamente los resultados de las boletas de las percepciones y expectativas de los usuarios (Véase figura 10 y figura 11), lo cual permitirá conocer la brecha que existe entre el nivel de satisfacción y lo que espera el vecino.
- Para establecer la brecha de los elementos del modelo SERVQUAL, se deberá promediar las boletas de las expectativas y percepciones de los usuarios, luego se restará los resultados y se establecerá la diferencia, la cual dará los siguientes resultados:
  - Si la brecha es positiva, significa que las expectativas superan las percepciones de los usuarios.
  - Si la brecha es negativa, significa que las percepciones no superan las expectativas de los usuarios.
  - Si la brecha es valor 0, significa que las expectativas igualan las percepciones de los usuarios.
- En la boleta de evaluación de expectativas (Véase figura 8) se preguntará a los usuarios si el servicio que brinda la Municipalidad ha igualado o superado sus expectativas, esto con el objetivo de evaluar la aceptación de la atención en los vecinos.

Figura 12

Evaluación para medir las brechas de variables sobre el servicio en la  
Municipalidad

Evaluación para medir las brechas de variables sobre el servicio en la Municipalidad de Ciudad Vieja				
 <p><b>Instrucciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coloque los resultados de las evaluaciones de percepciones y expectativas que se realizó a los usuarios de la municipalidad.</li> <li>• La brecha es la resta entre las percepciones y las expectativas.</li> <li>• Si la brecha es negativa significa que la percepción del usuario no supero su expectativa de la variable del servicio.</li> <li>• Si la brecha es positiva significa la percepción del usuario supero sus expectativas respecto a la variable del servicio.</li> </ul>				
Elementos tangibles:		Percepciones	Expectativas	Brecha
1	La tecnología y equipos informáticos que utilizan los colaboradores son los adecuados para brindar un servicio eficiente			
2	Los afiches, periódicos y folletos que la municipalidad coloca son visualmente atractivos y claros			
3	La cantidad de medios de difusión son suficientes para dar a conocer los servicios			
4	Las instalaciones municipales son apropiadas para brindar un buen servicio			
Fiabilidad o prestación del servicio:		Percepciones	Expectativas	Brecha
5	El servicio que brindan los colaboradores cumple con mis expectativas sobre el servicio			
6	Al prometer brindar un servicio, los colaboradores cumplen con mis expectativas en el tiempo estipulado			
7	Los colaboradores muestran interés en solucionar un problema cuando se les plantea			
8	La atención recibida por lo colaboradores la primera vez cumplió con mis expectativas			
9	Los colaboradores están capacitados para resolver preguntas de cualquier índole			
Capacidad de respuesta:		Percepciones	Expectativas	Brecha
10	El tiempo de espera fue rápido y eficiente			
11	Los colaboradores estuvieron disponibles para brindarme ayuda rápida en los procesos que realice			
12	Cuando tuve una duda, el tiempo de respuesta fue rápido			
13	Los colaboradores están capacitados para ofrecer un servicio de calidad			
14	Los colaboradores están capacitados para ofrecer un servicio de calidad			
Seguridad		Percepciones	Expectativas	Brecha
15	El comportamiento de los colaboradores me inspiró confianza y seguridad			
16	Fueron confiables las respuestas brindadas por los colaboradores cuando acudí a realizar preguntas sobre los servicios que brinda la municipalidad			
17	Los colaboradores demostraron igualdad en el servicio brindado			
18	Los colaboradores demostraron amplios conocimientos sobre cualquier índole			
Empatía		Percepciones	Expectativas	Brecha
19	El nivel de trato de los colaboradores es personalizado			
20	El colaborador se preocupó por mis intereses			
21	Los horarios que ofrece la municipalidad son los adecuados			
22	Los colaboradores muestran capacidad de entender las necesidades planteadas			

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

### **3.2.4.2 Estrategia 2: recuperación del servicio prestado para minimizar las fallas en la atención de los usuarios y formar relaciones estrechas con los vecinos**

En la investigación de campo, se estableció que los usuarios han tenido inconvenientes con el servicio tales, como la lentitud de resolución de problemas, malas actitudes hacia el usuario por parte del colaborador y falta de orientación en trámites. Para determinar la calidad del servicio prestado, detectar problemas y realizar mejoras para minimizar las fallas en la atención a los vecinos, se propone la siguiente táctica:

- Administración de buzón de quejas y sugerencias para los usuarios

#### **I. Administración de buzón de quejas y sugerencias**

##### **a. Definición**

Administrar las quejas y sugerencias permite a los usuarios manifestar sus necesidades o reclamos del servicio recibido, información que utilizará la Municipalidad para aplicar las mejoras respectivas en las fallas del servicio. Por lo tanto, se sugiere implementar esta táctica para permitir a los vecinos presentar inconvenientes y emitir opiniones que mejoren el servicio al cliente.

##### **b. Objetivos**

- Administrar durante cada mes el 100% de manera veraz y oportuna el manejo de las quejas y sugerencias presentadas a la Municipalidad, así como el seguimiento de las mismas.
- Obtener el 100% de información sobre las quejas y sugerencias de los vecinos para implementar estrategias correspondientes, en un término de cada mes.
- Estimular en un 90% la comunicación entre vecinos y la Municipalidad a través de herramientas de publicidad para la recuperación del servicio durante todo el año.

### **c. Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el vecino de más de 18 años del municipio de Ciudad Vieja.

### **d. Descripción**

Para implementar la táctica de recuperación del servicio, la Municipalidad deberá aplicar las siguientes acciones: adquisición de un buzón físico, creación de la boleta de quejas y sugerencias del cliente externo, administración de las quejas y sugerencias y motivación al vecino para presentar quejas y sugerencias.

#### **d.1 Adquisición de un buzón físico**

El buzón es un instrumento que ayudará a la recepción y almacenaje de las boletas ante cualquier manifestación de necesidades o reclamos de los usuarios. Se propone la implementación de un buzón físico para el depósito de las quejas y sugerencias sobre el servicio prestado para garantizar la comunicación entre la Municipalidad y vecinos, el cual tendrá las siguientes características:

- Tamaño: 20 cms de altura, 24 cms de ancho y 18 cm. de profundidad. (Véase figura 13)
- Material: acrílico transparente
- Ranura de 16 cms
- Logo de la Municipalidad de 10 cms de altura y 16 cms de ancho
- Slogan propuesto de la Municipalidad de 4 cms de altura y 16 cms de ancho
- Porta documento externo
- Puerta arriba

Con la finalidad de establecer la correcta aplicación de la presente táctica, las acciones a desarrollar serán las siguientes:

- La unidad de Compras será el encargado de adquirir el buzón y el Secretario Municipal de colocarlo en la sala de espera, lugar en el que los usuarios

podrán depositar las quejas y sugerencias que consideren necesarias. Se colocará en la sala de espera ya que esta área es accesible para todos los vecinos.

- En la parte exterior del buzón se colocarán las boletas y un lapicero para que el usuario realice su queja o sugerencia. Contendrá una cerradura y las llaves las tendrá la Secretaria que será la responsable de vaciar cada semana el buzón.

**Figura 13**

**Buzón de quejas y sugerencias para los usuarios**



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017



## **d.2 Boleta de quejas y sugerencias**

La boleta de quejas y sugerencias es un instrumento que tendrá por objetivo comunicar de manera escrita las necesidades y opiniones de los usuarios, la cual contendrá lo siguiente:

- Datos generales del usuario
- Espacio para que el cliente externo realice su queja o sugerencia, o para que manifieste su experiencia con el servicio recibido
- Espacio para colocar la acción tomada para solucionar el problema del usuario
- Nombre del responsable que corrigió la falla en el servicio
- Fecha que se corrigió la falla en el servicio (Véase figura 14)

La Secretaria será la responsable de imprimir las boletas de quejas y sugerencias en tamaño media carta (21.6 cms por 14.95 cms) y colocarlas en el buzón.

Figura 14

Boleta de quejas y sugerencias al usuario

Logo de la Municipalidad de Ciudad Vieja: **MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA** SALVADOREÑO

**Municipalidad de Ciudad Vieja**  
**Boleta de quejas y sugerencias**

Nuestro compromiso, brindar el mejor servicio. Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Datos Generales**

Nombre: \_\_\_\_\_  
\*Trámite: \_\_\_\_\_  
\*Teléfono: \_\_\_\_\_ \*Correo electrónico: \_\_\_\_\_  
Zona donde vive: \_\_\_\_\_

**Queja o Sugerencia**

Demora en el servicio  
 Dificultad en la comunicación de los colaboradores  
 No se le proporciona un buen servicio  
 Otro (Especifique): \_\_\_\_\_  
 Sugerencia: \_\_\_\_\_

Mala actitud de los colaboradores  
 Lentitud en resolución de inconvenientes  
 Instalaciones sucias y desordenadas

Firma del vecino: \_\_\_\_\_

**Acción tomada: (Uso exclusivo de la municipalidad)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre y firma de responsable de acción tomada: \_\_\_\_\_

Fecha de acción tomada: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

\*Estos requisitos son indispensables para dar trámite a la solicitud

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

**d.3 Buzón de quejas y sugerencias en la página web de la Municipalidad**

Para los usuarios que prefieran utilizar el servicio de internet y para mayor facilidad, podrán realizar sus quejas y sugerencias en la página web de la Municipalidad, se colocará la boleta en una opción específica para que tengan fácil acceso a la misma, brindando de esta manera rapidez y comodidad.

La opción de la boleta de quejas y sugerencias en la página web de la Municipalidad, se ubicara en la esquina superior derecha de las opciones que se

muestran en la página, se utilizará el mismo diseño de la boleta que se depositará en el buzón, pero en forma digital. (Véase figura 15)

**Figura 15**  
**Diseño de página web, ventana de quejas y sugerencias**

The image shows a web browser window displaying the website for the Municipality of Ciudad Vieja. The URL is www.municipalidadvieja.gob.gt. The page features a header with the municipality's logo and navigation links: INICIO, HISTORIA, SERVICIOS (highlighted), GALERIA, VIDEOS, MAPA, and a prominent blue button labeled QUEJAS O SUGERENCIAS. The main content area contains a digital form titled 'Municipalidad de Ciudad Vieja Boleta de quejas y sugerencias'. The form includes fields for the user's name, phone number, email, and address. It offers options to file a complaint or a suggestion, with specific categories for each. A section for 'Acción tomada' (action taken) is provided for the municipality's use. The form concludes with a signature line for the responsible official and a date field. A footer note states that these requirements are essential for processing the request. To the right of the form, there are sidebars with links to 'Más de nuestra Web' (Calendar, Beautiful Places, Videos, News), a 'Patrocinador' (Sponsor) section featuring 'Estudio en La Antigua', and social media icons for Facebook, Twitter, and YouTube.


Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

#### d.4 Administración de las quejas y sugerencias del usuario

Es necesario conocer los procedimientos para que la Municipalidad administre las quejas y sugerencias; a continuación se presenta el proceso a seguir para la aplicación, registro y análisis de las boletas proporcionadas por los usuarios: (Véase figura 16 y 17)

**Figura 16**

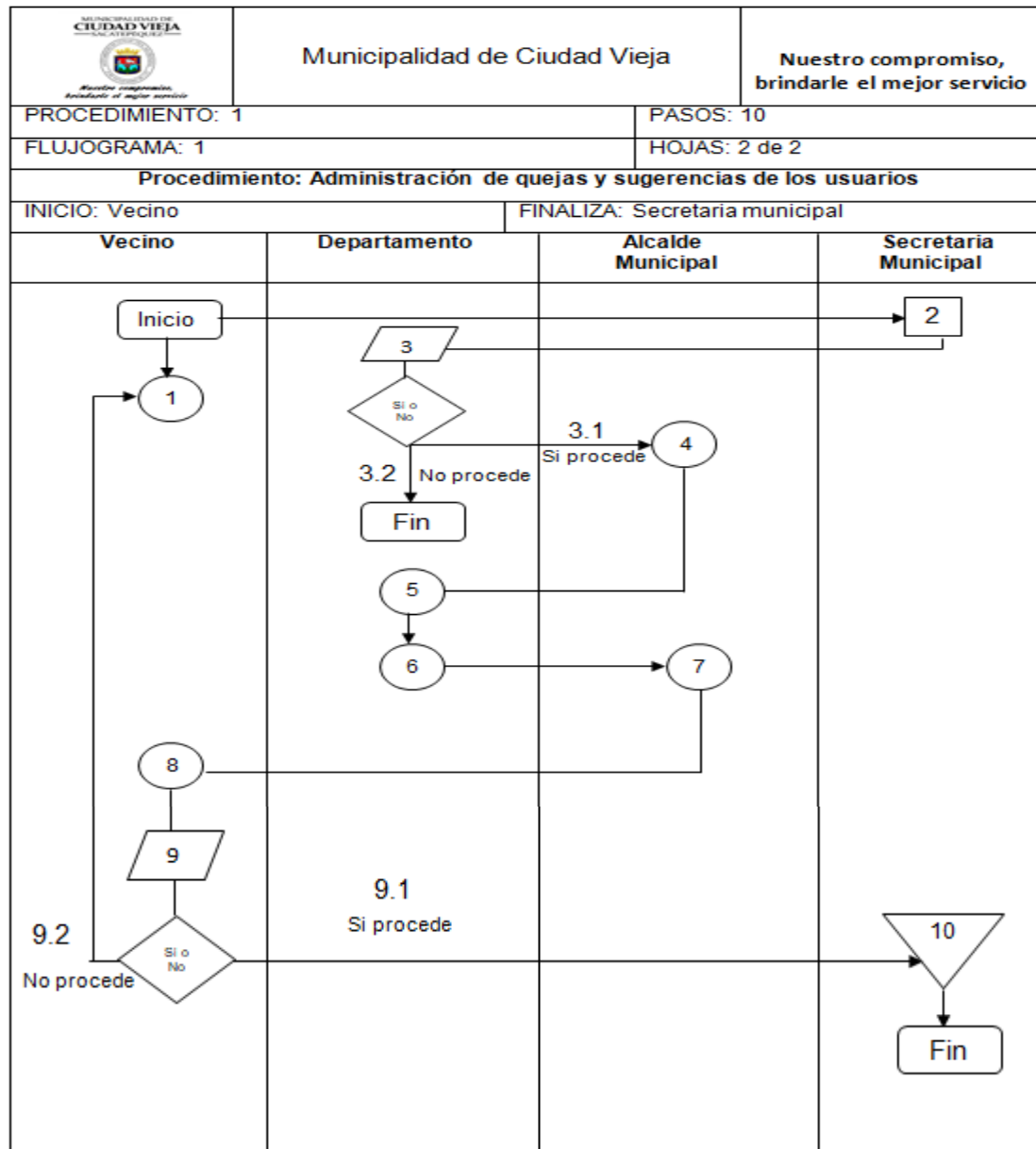
**Procedimiento para la administración de quejas y sugerencias de los usuarios**

	Municipalidad de Ciudad Vieja		Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio
	PASOS: 10 HOJA: 1 de 2		
INICIA: Vecino		FINALIZA: Secretaria Municipal	
<b>Procedimiento: Administración de quejas y sugerencias de los usuarios</b>			
Puesto	Pasos	Actividad	
Vecino	1	Comunica su queja o sugerencia y deposita la boleta en el buzón de sugerencias	
Secretaria Municipal	2	Abre el buzón de quejas y sugerencias y traslada las boletas de quejas y sugerencias al departamento correspondiente.	
Unidad	3	Analiza y realiza informe sobre la queja o sugerencia.	
	3.1	Si procede se traslada al Alcalde Municipal.	
	3.2	Si no se procede se concluye con el proceso.	
Alcalde Municipal	4	Recibe informe y delega funciones para la solución del problema.	
Unidad	5	Investiga y soluciona la queja o sugerencia.	
Unidad	6	Cierra queja o sugerencia y realiza el informe.	
Alcalde Municipal	7	Recibe informe y autoriza.	
Vecino	8	Recibe informe respecto a la queja o sugerencia que comunicó.	
Vecino	9	Si el vecino está conforme con el informe,	
	9.1	Si está conforme se procede al siguiente paso	
	9.2	Si no está conforme, regresa al paso 1.	
Secretaria municipal	10	Archiva queja o sugerencia.	

**Continúa...**

Figura 17

Flujograma del proceso administración de quejas y sugerencias de los usuarios



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

Con la finalidad de establecer los parámetros que regirán la aplicación de la presente táctica, las acciones a desarrollar son las siguientes:

- El tiempo límite para la resolver el problema del usuario será de 10 días hábiles después de haber recibido la boleta. Si la solución demorara más tiempo de lo establecido, es responsabilidad del coordinador llamar al vecino y explicar la situación de su necesidad u opinión.
- Cada queja o sugerencia deberán ser firmados y sellados por el Alcalde Municipal, para que tenga validez.

#### **d.5 Motivación al vecino para presentar quejas y sugerencias**

Una queja o sugerencia es una oportunidad para que la Municipalidad pueda satisfacer a los usuarios insatisfechos, rectificando un fallo o mejorando el servicio. En ese sentido, es importante motivar a los vecinos a presentar sus reclamos o sugerencias para optimizar la imagen de la institución. Se sugiere colocar afiches, ya que es un medio impreso para difundir mensajes que captan la atención de los vecinos, los cuales tendrán las siguientes especificaciones:

**Tamaño:** 40 cms de ancho por 55 cms de largo

**Material:** papel fotográfico

El afiche poseerá una frase motivacional para incitar a los usuarios a presentar sus quejas y sugerencias. También, detallará la ubicación del buzón para que los vecinos conozcan dónde acudir a manifestar sus reclamos y opiniones. Además, contendrá el logotipo y slogan de la Municipalidad. (Véase figura 18)

Las acciones a desarrollar para implementar la táctica son las siguientes:

- La Unidad de Compras será el encargado de imprimir los afiches en un centro especializado.
- El conserje colocará los afiches en la sala de espera, entrada y pasillos principales de las instalaciones de la Municipalidad.

- Todos los colaboradores también serán responsables de motivar a los usuarios incitando a presentar su queja y sugerencia cuando finalice un servicio brindado.

**Figura 18**

**Afiche de quejas y sugerencias**

MUNICIPALIDAD DE  
**CIUDAD VIEJA**  
-SACATEPEQUEZ-

AVANCE DE LA CIUDAD VIEJA SACATEPEQUEZ  
12 DE NOVIEMBRE DE 1971

*Nuestro compromiso,  
brindarte el mejor servicio*

**Ahora presentar tu  
queja o sugerencia  
es más sencillo,  
rápido y efectivo**

**Llena la boleta y deposítala en el  
buzón ubicado en la sala de espera.  
Esto permitirá conocer tu opinión y  
brindarte un mejor servicio.**

**Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017**

### e. Presupuesto

Se presenta el costo total para implementar la estrategia de recuperación del servicio mediante la administración de la recepción y manejo de quejas y sugerencias de los vecinos. (Véase cuadro 34)

**Cuadro 34**

#### **Presupuesto para la implementación de buzón de quejas y sugerencias**

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Buzón	1	Q. 350	Q. 350.00
Boletas	400	Q. 0.15	Q. 60.00
Afiches	6	Q. 13.50	Q.81.00
Total			Q. 491.00

**Fuente: Elaboración propia, febrero 2017**

### f. Plan de acción

El siguiente cuadro presenta el plan de acción correspondiente a la estrategia de recuperación del servicio prestado para minimizar las fallas en la atención de los usuarios, donde se definen y asignan las actividades a realizar, metas, responsables, fechas y sus respectivos costos. (Véase cuadro 35)



**Cuadro 35**

**Plan de acción de la estrategia #2: recuperación del servicio prestado para minimizar las fallas en la atención de los usuarios y formar relaciones estrechas con los vecinos**

<b>Nombre de la institución:</b> Municipalidad de Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez		<b>Fecha:</b> 2019				
<b>Nombre de la estrategia:</b> recuperación del servicio prestado para minimizar las fallas en la atención de los usuarios y formar relaciones estrechas con los vecinos						
<b>Objetivo:</b> establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia dos al 100%, en el corto y mediano plazo						
<b>No.</b>	<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto</b>
				<b>Inicial</b>	<b>Final</b>	
1	Realizar la presentación del 100% de la propuesta en una sesión	Presentación de la propuesta	Alcalde Municipal y Secretario Municipal	Primera semana del mes 1	Primera semana del mes 1	Q. 0.00*
2	Aprobar el 100% de la propuesta en una sesión	Discusión y aprobación de la estrategia	Alcalde Municipal	Segunda semana del mes 1	Segunda semana del mes 1	Q. 0.00*
3	Adquirir el 100% del buzón de quejas y sugerencias, en un término de una semana	Adquisición del buzón de quejas y sugerencias	Unidad de compras	Tercera semana del mes 1	Una vez al año	Q. 350.00
4	Facilitar al 100% de los usuarios la expresión de sus quejas y sugerencias, a cabo de una semana	Instalación del buzón de quejas y sugerencias	Secretaría Municipal	Tercera semana del mes 1	Tercera semana del mes 1	Q. 0.00*
5	Imprimir el 100% de boletas completadas	Impresión de boletas de quejas y sugerencias	Secretaría Municipal	Tercera semana del mes 1	Tercera semana del mes 1	Q. 60.00
6	Capacitar al 100% de los colaboradores sobre el procedimiento de la administración de quejas y sugerencias, en término de una semana	Capacitación del procedimiento de la administración de quejas y sugerencias	Secretaría Municipal	Tercera semana del mes 1	Tercera semana del mes 1	Q. 0.00*
7	Imprimir el 100% de los afiches, en término de una semana	Impresión de afiches	Unidad de Compras	Tercera semana del mes 1	Tercera semana del mes 1	Q. 81.00
8	Evaluar el 100% de lo ejecutado durante cuatro veces cada mes	Evaluación de la estrategia	Alcalde Municipal	Cuatro veces al mes	Cuatro veces al mes	Q. 0.00*
<b>TOTAL</b>						<b>Q. 491.00</b>

El presupuesto estimado de la implementación asciende a cuatrocientos noventa y uno exactos

**Fuente: Elaboración propia, febrero 2017**

\* presupuesto 0 se debe a que las actividades a realizar no requieren de una inversión por parte de la Municipalidad, ya que son un aporte positivo del investigador

### **g. Evaluación y control**

La Municipalidad deberá generar estadísticas mensuales respecto al total de quejas o sugerencias que fueron presentadas por los usuarios y cuántas fallas del servicio fueron resueltas, con la finalidad de reducir los reclamos y opiniones de los vecinos.

Además, se sugiere conocer la opinión de los usuarios a través de la boleta de las percepciones (Véase figura 11) del servicio y que éste contribuya al mejoramiento del mismo para optimizar la calidad de la atención, confianza y satisfacción de los vecinos.

### **3.2.4.3 Estrategia 3: Estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física con el diseño y estándares del servicio para la mejora en la entrega del mismo**

Dentro de la investigación planteada de la situación actual (capítulo II), se estableció que la Municipalidad no posee una guía del servicio al cliente que ayude a los colaboradores a brindar un servicio de calidad a los usuarios. También carece de estándares de servicio al usuario que permita orientar esfuerzos y recursos hacia los requerimientos de los vecinos. (Véase anexo 4)

Así mismo se determinó que el área de la sala de espera no es agradable para los usuarios. Por tal motivo se sugieren las siguientes tácticas:

- Guía del servicio al usuario
- Mejoras a la evidencia física (sala de espera)

### **I. Guía del servicio**

#### **a. Definición**

La táctica permitirá a la Municipalidad mejorar la atención al cliente entregado por los colaboradores, la cual debe ser influenciada por estándares para entregar

calidad y eficiencia en el mismo. Para establecer los estándares definidos en función del usuario, se empleará una guía sobre la calidad de servicio al usuario.

#### **b. Objetivos**

- Implementar el 100% de una guía de servicio al cliente que permita orientar al colaborador en la adecuada atención al vecino, en un término de una semana.
- Igualar o superar en un 80% las expectativas de los vecinos a través de la implementación de estándares de servicio en un año.

#### **c. Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el cliente interno de la Municipalidad.

#### **d. Descripción**

Con el fin de brindar un servicio de calidad, la Municipalidad debe emplear estándares formales que guíen a los colaboradores a brindar un servicio adecuado a los usuarios. Para implementar la presente táctica, se sugiere la elaboración de una guía del servicio que facilitará a los empleados brindar un servicio eficiente.

Con la finalidad de establecer los parámetros que regirán la aplicación de la guía, los temas a desarrollar son las siguientes:

- **Principios de servicio al usuario:** incluye los principios universales del servicio que los colaboradores deben poner en práctica cuando estén con los usuarios.
- **Imagen:** incluye los elementos que identifican y distinguen a los colaboradores para tener una identidad institucional frente a los usuarios.

- **Cómo proyectarse exitosamente:** contendrá temas de cómo los colaboradores influenciarán su imagen para generar una buena impresión a los usuarios.
- **La actitud:** las diferentes maneras de cambiar la actitud y de los compañeros de trabajo.
- **Técnicas ganadoras en la atención al usuario:** incluirá las condiciones para que la Municipalidad pueda mejorar el servicio que proporciona a los usuarios.
- **Actitudes adecuadas en atención al usuario:** se indicarán las actitudes que los colaboradores deberán accionar para superar las expectativas de los usuarios.

Para implementar la estrategia, es necesario realizar las acciones detalladas a continuación:

- La Secretaría Municipal será la encargada de imprimir la guía del servicio.
- El departamento de Recursos Humanos será el responsable de distribuir la guía a todos los colaboradores de la institución. Además, deberá presentar y capacitar el documento a los nuevos empleados que ingresen a trabajar a la Municipalidad.
- La guía deberá ser de observancia obligatoria.
- Los colaboradores de la Municipalidad deberán hacer uso de la guía del servicio para optimizar la calidad de la atención a los usuarios.
- La capacitación de la guía del servicio será a través de una presentación realizada por un capacitador en servicio al usuario contratado por la Municipalidad.
- La guía será instrumento de consulta, cuya aplicación establece lineamientos orientados a mejorar la atención al vecino. No se puede utilizar al momento de prestar el servicio al usuario.

### e. Presupuesto

En el cuadro 36, se detalla el presupuesto que la Municipalidad deberá estimar para implementar la Guía del servicio al usuario.

**Cuadro 36**

#### **Presupuesto para la implementación de la guía del servicio al cliente**

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Impresión y encuadernación de guías	38	Q. 15.00	Q. 570.00
Capacitador de la guía del servicio	1	Q. 350 por 3 horas	Q. 350.00
<b>Total</b>			<b>Q. 920.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, febrero 2017

### **II. Mejora de la evidencia física en la sala de espera**

La mejora de la infraestructura física en las instalaciones de la sala de espera es importante porque permitirá que se desarrollen las funciones de orientación y asistencia a los usuarios de manera óptima.

#### **a. Definición**

El diseño eficaz de la evidencia física influye de forma directa en las preferencias, expectativas y satisfacción de los usuarios. Por lo anterior es fundamental, que la Municipalidad implemente la presente táctica para mejorar la sala de espera y brindar un agradable ambiente a los vecinos mientras son atendidos.

#### **b. Objetivo**

- Optimizar en un 90% durante un año la calidad del servicio brindado a los usuarios por medio de la mejora en la sala de espera a través de instalación de mobiliario y equipo.

### **c. Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el vecino de más de 18 años del Municipio de Ciudad Vieja.

### **d. Descripción**

Dada la importancia de la mejora de la evidencia física en la sala de espera, se proponen las siguientes acciones que harán un espacio más agradable para los vecinos mientras esperan se les brinde el servicio:

#### **d.1 Disposición de café y agua pura**

La Municipalidad deberá colocar en la sala de espera una estación con una cafetera y un dispensador de agua pura función caliente y fría. La Unidad de Compras será el encargado de realizar todas las compras de los equipos e insumos y el conserje el responsable de velar que siempre existan los mismos.

#### **d.2 Conexión WI-FI gratis**

La tecnología refuerza la satisfacción de los usuarios con los servicios ofrecidos, por lo que la Municipalidad deberá ofrecer conexión de internet inalámbrico gratuito en la sala de espera para permitir utilizar los dispositivos electrónicos a los vecinos mientras esperan su turno. Para aplicar esta táctica se propone lo detallado a continuación:

- Se deberá contratar una empresa que brinde el servicio de internet y colocar un router en la sala de espera para que la señal sea amplia.
- La velocidad de este será de 10 megas.
- Por medio de un afiche (Véase figura 19), redes sociales y página web se dará a conocer la existencia de la señal inalámbrica y la contraseña respectiva.
- La Unidad de Compras es el encargado de contratar la empresa que brindará el servicio.

**Figura 19**  
**Afiche de señal wifi**



**Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017**

### **d.3 Pantallas de entretenimiento**

Se instalará dos pantallas para disminuir la percepción de los tiempos de espera de los vecinos; se transmitirán videos culturales, presentaciones con información del municipio, instrucciones a los usuarios para que se dirijan al lugar adecuado a realizar su gestión, entre otros. La Unidad de Compras será el encargado de realizar las compras de las pantallas planas y la Secretaria de colocar la transmisión correspondiente. El responsable de darle el cuidado respectivo será el conserje.

#### **d.4 Ubicación de sillas cómodas**

Con el objetivo de generar una permanencia agradable a los usuarios en la sala de espera mientras esperan su turno, se plantea la adquisición de 3 baterías de sillas cromadas con concha plástica para cinco personas. La Unidad de Compras es el encargado de realizar las adquisiciones del mobiliario y el conserje es el responsable de darle el cuidado respectivo.

#### **d.5 Señalización**

Se sugiere señalar los pasillos y oficinas debido a que existe carencia de carteles que transmitan al usuario orientación e información de los lugares. (Véase cuadro 37) Para orientar a los vecinos sobre la ubicación de las áreas, se recomienda la utilización de los siguientes rótulos en sus respectivos ambientes:

**Cuadro 37**

#### **Señalización de las instalaciones de la Municipalidad**

<b>Descripción</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Observaciones</b>
No fumar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de espera</li><li>• Corredores</li><li>• Patio</li></ul>	6	La colocación de dichos rótulos obedece al cumplimiento decreto 74-2008 ALHT, del cual prohíbe fumar en ambientes cerrados
Horario de atención	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de espera</li><li>• Entrada a las instalaciones</li></ul>	2	Este deberá incluir el horario el que la Municipalidad presta sus servicios, siendo este de 8:00 hrs a 16:00 hrs de lunes a viernes
Entrada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sala de espera</li><li>• Entrada a las instalaciones</li></ul>	2	Este deberá incluir el horario el que la Municipalidad presta sus servicios, siendo este de 8:00 hrs a 16:00 hrs de lunes a viernes

**Continúa...**



**Continuación, Cuadro 29**

<b>Descripción</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Observaciones</b>
Oficinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria</li> <li>• Despacho Municipal</li> <li>• Tesorería</li> <li>• Registro Civil</li> <li>• Oficina AFIM</li> <li>• Oficina OMP</li> <li>• Oficina OSPM</li> <li>• Asuntos Municipales</li> </ul>	10	La colocación de estos rótulos orientará a los usuarios respecto a la ubicación de las oficinas
Salidas de emergencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corredores de las instalaciones</li> </ul>	10	Estos deberán indicar la ruta que los usuarios han de seguir en caso de surgir una emergencia
Extintor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de espera</li> <li>• Pasillos</li> </ul>	5	Estos serán colocados por encima de los extintores
Rótulos de precaución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugares varios</li> </ul>	5	Estos serán utilizados como precaución para evitar un accidente

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

**d.6 Implementar música ambiental**

Debido a que el área de la sala de espera es amplia, ruidosa y congestionada, se propone generar música ambiental para armonizar la estancia de los usuarios, por lo que la Municipalidad deberá instalar bocinas en los pasillos y en la sala de espera, el volumen será lo bastante agradable para no dificultar los diálogos. El tipo de música que se transmitirá deberá ser clásica y marimba. La Unidad de Compras será el encargado de adquirir el equipo de sonido y el conserje es el responsable de darle el cuidado respectivo.

Según la Ley de Contrataciones del Estado Decreto 57-92, el proceso de compra para los bienes mencionados anteriormente se puede realizar mediante la modalidad de compra de baja cuantía ya que los productos son de un monto

menor de diez mil Quetzales y consiste en la adquisición directa suministros, obras y servicios, exceptuada de los requerimientos de los procesos competitivos de las demás modalidades de adquisición pública contenidas en la presente Ley.

El proceso de las compras de baja cuantía deberá publicarse en GUATECOMPRAS, una vez recibido el bien, servicio o suministro, debiendo publicar la documentación de respaldo, conforme al expediente administrativo que ampare la negociación realizada, por constituir información pública de oficio.

#### **e. Presupuesto**

A continuación se detalla el presupuesto que la Municipalidad deberá estimar para implementar la mejora de la evidencia física en la sala de espera. (Véase cuadro 38)

**Cuadro 38**

**Presupuesto para la mejora de la evidencia física de la sala de espera**

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Dispensador de agua pura	1	Q. 550	Q. 550.00
Cafetera	1	Q. 325	Q. 325.00
Router	1	Q. 225	Q.225.00
Servicio mensual de internet	12	Q. 250	Q. 3,000.00
Televisiones	2	Q. 1,500	Q.3,000.00
Sillas de espera	15	Q. 216	Q. 3,240.00
Señalización	40	Q.40.00	Q. 1,600.00
Equipo de sonido	1	Q. 1,300	Q. 1,300.00
Afiche de señal wifi	2	Q. 30.00	Q.60.00
<b>Total</b>			<b>Q 13,300.00</b>

**Fuente: Elaboración propia, febrero 2017**

#### **f. Presupuesto total de la estrategia**

En el cuadro 39, se detalla el presupuesto que la Municipalidad deberá estimar para la implementar la estrategia de estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física.

**Cuadro 39**

#### **Presupuesto total de la estrategia estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física**

<b>Táctica</b>	<b>Total</b>
Guía del servicio al cliente	Q. 920.00
Mejora de la evidencia física en la sala de espera	Q. 13,300.00
Total	Q.14,220.00

**Fuente: Elaboración propia, febrero 2017**

#### **g. Plan de acción**

En el cuadro 40 se muestra el plan de acción correspondiente a la estrategia estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física para mejorar el servicio prestado, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, metas, responsables, fechas y sus respectivos costos.

### Cuadro 40

## Plan de acción de la estrategia #3: estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física con el diseño y estándares del servicio para la mejora en la entrega del mismo

Nombre de la institución: Municipalidad de Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez		Fecha: 2019				
Nombre de la estrategia 3: estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física con el diseño y estándares del servicio para la mejora en la entrega del mismo						
Objetivo: establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia tres al 100%, en el corto y mediano plazo						
No	Metas	Actividades	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicial	Final	
1	Realizar la presentación del 100% de la propuesta en una sesión	Presentación de la propuesta	Alcalde, Secretaria Municipal y Recursos Humanos	Primera semana del mes 1	Primera semana del mes 1	Q. 0.00*
2	Aprobar el 100% de la propuesta en una sesión	Discusión y aprobación de estrategia	Alcalde Municipal	Segunda semana del mes 1	Segunda semana del mes 1	Q. 0.00*
3	Tener el 100% de la guía y Normas y Procedimientos impresos, en un término de una semana	Impresión de la guía del servicio	Secretaría Municipal	Tercera semana del mes 1	Tercera semana del mes 1	Q. 570.00
4	Capacitar al 100% de los colaboradores la guía del servicio, en un término de una semana	Capacitación de la guía del servicio	Recursos humanos	Cuarta semana del mes 1	Cuarta semana del mes 1	Q. 350.00
5	Adquirir el 100% de los equipos, mobiliario e insumos, en un término de una semana	Adquisición de equipos, mobiliario, e insumos	Unidad de Compras	Cuarta semana del mes 1	Cuarta semana del mes 1	Q.13,300.00
6	Instalar el 100% los equipos, mobiliario e insumos, en un término de una semana	Instalación el 100% los equipos, mobiliario e insumos	Secretario Municipal y Conseje	Cuarta semana del mes 1	Cuarta semana del mes 1	Q. 0.00*
7	Evaluar el 100% de lo ejecutado en un año	Evaluación de las actividades en un 100%	Alcalde Municipal	Cuarta semana del mes 1	Cuarta semana del mes 12	Q. 0.00*
<b>TOTAL</b>						<b>Q 14,220.00</b>

El presupuesto estimado de la implementación asciende a catorce mil doscientos veinte exactos

**Fuente: Elaboración propia, febrero 2017**

\* presupuesto 0 se debe a que las actividades a realizar no requieren de una inversión por parte de la Municipalidad, ya que son un aporte positivo del investigador

#### **h. Evaluación y control**

La municipalidad deberá llevar un control cada mes para asegurarse que los colaboradores cumplan con la responsabilidad de mantener los equipos de la sala de espera en óptimas condiciones.

Además, evaluar la boleta de percepciones (Véase figura 11) para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios respecto al servicio que brinda los colaboradores y la evidencia física de la sala de espera.

#### **3.2.4.4 Estrategia 4: Generación de cambios en la cultura de servicio al brindar atención personalizada a los usuarios para el mejoramiento en la entrega del servicio**

Según el diagnóstico realizado a la municipalidad, se determinó que existe deficiencia en las capacitaciones y motivaciones brindadas por la institución, ya que no han sido suficientes ni las adecuadas para mejorar el servicio a los usuarios. Siendo la capacitación un proceso importante que desarrolla en los trabajadores habilidades, aptitudes y conocimientos para obtener mayor productividad en el desarrollo de sus actividades y la motivación un factor para satisfacer los deseos y necesidades de los colaboradores para orientarlos a incrementar el compromiso y competitividad en su trabajo, se hace necesario que la Municipalidad aplique las siguientes tácticas:

- Programa de capacitación dirigido a los colaboradores
- Programa de motivación como reconocimiento a los colaboradores

#### **I. Programa de capacitación dirigido a los colaboradores**

##### **a. Definición**

La capacitación continua a los colaboradores de la municipalidad implicará darles el conocimiento para asegurar que estén dispuestos y sean capaces de entregar servicios de calidad con una mentalidad y desempeño orientados al cliente. Las

capacitaciones mejorarán la integración de los colaboradores a su puesto de trabajo, generarán un incremento en su eficiencia, progreso personal y laboral. Ayudar a la formación de los colaboradores de nuevas aptitudes, habilidades y conocimientos mejorará el servicio al usuario y elevará el nivel de compromiso con la institución.

#### **b. Objetivos**

- Fortalecer la participación en un 100% de los trabajadores mediante capacitaciones técnicas para brindar un servicio al cliente de calidad durante un año.
- Proporcionar a la Municipalidad el 100% de recurso humano calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño durante un año.
- Evaluar el 100% del desempeño del personal para constatar el alcance de los objetivos fijados en cada capacitación durante cada mes del año.

#### **c. Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el cliente interno de la Municipalidad.

#### **d. Descripción**

La capacitación implica una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la mejora continua de los colaboradores en su puesto de trabajo. También incrementa la eficiencia del servicio al cliente, así como su progreso personal y laboral en la institución.

Antes de implementar el programa de capacitaciones, será necesario dar a conocer a los colaboradores a través de reuniones, detallando su contenido y cómo funcionará, motivándolos a mejorar su desempeño.

La Unidad de Recursos Humanos será el encargado de implementar el programa de capacitación. Así mismo, el Secretario Municipal y los jefes de cada unidad serán los responsables de motivar a los colaboradores a que asistan a las mismas y realizar la retroalimentación de cada tema. La duración del programa de capacitación será de un año.

Dichas capacitaciones serán gestionadas por medio de instituciones dedicadas a capacitación de los colaboradores en temas de interés de la municipalidad para mejorar su fortalecimiento institucional respecto a la diversificación y especialización de la demanda social de los usuarios. Para llevar a cabo esta estrategia se sugiere el apoyo de las siguientes instituciones:

- **Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID):** Esta institución trabaja con la sociedad con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para identificar, promover, ejecutar reformas y programas para que los guatemaltecos gocen de beneficios de democracia, crecimiento económico, salud y educación.
- **Instituto Nacional de Administración Pública (INAP):** responsable de lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo, con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas, para que éstas seas eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios; así como en la producción de bienes y prestaciones de servicios.
- **Instituto de Fomento Municipal (INFOM):** asiste en la planificación y financiamiento de obras destinadas a mejorar la prestación de servicios públicos municipales. Así mismo, asiste en la organización de la contabilidad simplificando las operaciones de recaudación, inversión, y control de fondos municipales para una transparente rendición de cuentas.

Las ventajas que se tienen con las instituciones mencionadas anteriormente, es que envían a los capacitadores hasta las instalaciones, la municipalidad

absorbería el costo de participación, los gastos de transporte y alimentación del facilitador. También, brindan las capacitaciones a costo accesible para las instituciones públicas.

#### **d.1 Capacitación sobre sensibilización al cambio y servicio al cliente**

Para mejorar la cultura de servicio orientada a los usuarios, se realizará un convenio con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), quienes sugieren un programa para el desarrollo de competencias basadas en las necesidades de atención al cliente. La capacitación no tiene ningún costo para la municipalidad, sin embargo, se brindara un refrigerio. El programa tiene una duración de 4 horas dividido en 2 sesiones, de 2 horas cada una. (Véase tabla 3)

**Tabla 3**  
**Capacitación de sensibilización al cambio y servicio al cliente**

<b>Metodología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sostendrá una reunión sobre el programa para desarrollar competencias de servicio al cliente con el Alcalde Municipal y Coordinadores de áreas, determinando los lineamientos de la capacitación.</li> <li>• Se diseñará el programa de acuerdo a la institución que brindará la capacitación.</li> <li>• Se desarrollará el programa de acuerdo a la técnica de aprendizaje que sugiera –USAID-</li> <li>• Se establecerán lineamientos para evaluación posterior del éxito del programa</li> </ul>
<b>Descripción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los programas de –USAID- desarrollan conocimientos, destrezas y actitudes.</li> <li>• Todos los módulos contarán con ejercicios prácticos aplicados al contexto del trabajo.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>
<p>Proporcionar a las autoridades y al personal administrativo las técnicas y herramientas a utilizar para adoptar un servicio al cliente eficiente.</p>

**Continúa...**



**Continuación, tabla 3**

<b>Temas incluidos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué son los servicios públicos?</li><li>• Principios de los servicios públicos</li><li>• Fundamentos de los servicios públicos</li><li>• Características de los servicios públicos</li><li>• Clasificación de los servicios públicos</li><li>• Administración de los servicios públicos</li></ul>
<b>Lugar</b>
Se llevará a cabo en el salón comunal del municipio, el cual cuenta con el espacio suficiente para la capacitación.
<b>Fecha y hora</b>
Las capacitaciones se realizarán en 2 reuniones de 2 horas, se sugiere de 7:00 a 9:00 de la mañana para no interferir con las actividades normales de los colaboradores.
<b>Duración</b>
4 horas presenciales.
<b>Incluye</b>
Material impreso, diploma de participación y refrigerios.

**Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017**

**d.2 Capacitación de gestión de servicios municipales**

La búsqueda de la eficiencia en los colaboradores de la Municipalidad es fundamental para la gestión pública, ya que son lo que tienen contacto directo con los usuarios y están encargados de prestar una amplia variedad de servicios. Por lo que se sugiere realizar un convenio con la institución (INAP) para brindar la capacitación en la gestión de servicios municipales en las instalaciones de la municipalidad. Para esta capacitación tiene una duración de 8 horas dividida en 2 sesiones, de 4 horas cada una y al final de la actividad se brindará un refrigerio. La municipalidad absorberá los gastos de transporte y alimentación del facilitador y el costo por persona será de Q. 35.00. (Véase tabla 4)

**Tabla 4**  
**Contenido de capacitación de gestión de servicios municipales**

<b>Metodología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sostendrá una reunión sobre el programa para desarrollar competencias de gestión de servicios municipales con el Alcalde Municipal y Coordinadores de áreas, determinando los lineamientos de la capacitación.</li> <li>• Se desarrollará el programa de acuerdo a la técnica de aprendizaje de –INAP-</li> <li>• Se establecerán lineamientos para evaluación posterior del éxito del programa</li> </ul>
<b>Descripción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los programas de –INAP- desarrollan conocimientos, destrezas y actitudes.</li> <li>• Todos los módulos contarán con ejercicios prácticos aplicados al contexto del trabajo.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>
Proporcionar a las autoridades y al personal administrativo las técnicas y herramientas a utilizar para adoptar un servicio al cliente eficiente.
<b>Temas incluidos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en las formas de gestión sobre la eficiencia</li> <li>• Eficiencia de los servicios públicos</li> <li>• Factores determinantes de la eficiencia de los servicios públicos</li> <li>• Descentralización de los servicios municipales</li> <li>• Efectos de la eficiencia municipal</li> </ul>
<b>Lugar</b>
Se llevará a cabo en el salón comunal del municipio, el cual cuenta con el espacio suficiente para la capacitación.
<b>Fecha y hora</b>
Las capacitaciones se realizarán en 2 reuniones de 4 horas, se sugiere de 7:00 a 11:00 de la mañana para no interferir con las actividades normales de los colaboradores.
<b>Duración</b>
8 horas presenciales.
<b>Incluye</b>
Material impreso, diploma de participación y refrigerios.

**Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017**

### **d.3 Capacitación de carrera administrativa municipal**

Para mejorar el funcionamiento de las municipalidades, la eficiente garantía de los derechos de los colaboradores y la prestación óptima de los servicios a los

usuarios, se brinda por parte del (INFOM) la Carrera Administrativa Municipal, la cual será de manera virtual y no tendrá ningún costo para la municipalidad. La cual tendrá una duración de 2 horas por módulo completando las 10 semanas. (Véase tabla 5)

**Tabla 5**  
**Contenido de capacitación carrera Administrativa Municipal**

<b>Metodología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sostendrá una reunión sobre programa para desarrollar competencias de administración municipal con el Alcalde Municipal y Coordinadores de áreas, determinando los lineamientos de la capacitación.</li> <li>• Se diseñará el programa de acuerdo a la institución que brindará la capacitación.</li> <li>• Se desarrollará el programa de acuerdo a la técnica de aprendizaje de –INFOM-</li> <li>• Se establecerán lineamientos para evaluación posterior del éxito del programa</li> </ul>
<b>Descripción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los programas de –INFOM- desarrollan conocimientos, destrezas y actitudes.</li> <li>• Todos los módulos contarán con ejercicios prácticos aplicados al contexto del trabajo.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>
<p>Proporcionar a las autoridades y al personal administrativo las técnicas y herramientas a utilizar para adoptar un servicio al cliente eficiente.</p>
<b>Temas incluidos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento a Mancomunidades</li> <li>• Importancia de la Dirección Municipal de Planificación –DMP-</li> <li>• Funciones del Concejo Municipal</li> <li>• Rol de Alcalde Auxiliar o Comunitario en el Desarrollo Local</li> <li>• Funciones y Atribuciones del Secretario Municipal</li> <li>• Relaciones Humanas</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Organización Administrativa Municipal</li> </ul>
<b>Lugar</b>
<p>Se llevará de manera virtual.</p>

**Continúa...**

**Continuación, tabla 5**

<b>Fecha y hora</b>
Los colaboradores podrán escoger la hora que más les convenga para recibir esta capacitación.
<b>Duración</b>
20 horas virtuales.
<b>Incluye</b>
Diploma de participación.

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

**d.4 Capacitación de procedimientos**

Según diagnóstico situacional, los vecinos consideran que los colaboradores deben ser capacitados sobre procedimientos, ya que algunos realizan su trabajo de manera deficiente y en algunas ocasiones no conocen los procesos. La municipalidad a través de la unidad de planificación, Secretario Municipal y jefes de unidades deberá realizar capacitaciones a los colaboradores con el objetivo de dar a conocer los procedimientos establecidos en el manual respectivo. El costo de la capacitación será por refrigerio de los colaboradores. (Véase tabla 6)

**Tabla 6**  
**Capacitación de procedimientos**

<b>Metodología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Secretario Municipal será el encargado de revisar e informar el desarrollo y cumplimiento de la capacitación.</li> <li>• Para alcanzar el éxito del programa, se deberá garantizar por el Secretario Municipal que los temas de la capacitación deban realizarse.</li> <li>• La unidad de Recursos Humanos trasladará una prueba a los colaboradores al inicio de la capacitación.</li> <li>• Para evaluar los avances del programa, se deberá realizar reuniones entre el Secretario Municipal y jefes de departamento.</li> </ul>
<b>Descripción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollarán los conocimientos de los colaboradores sobre los procesos a seguir según el Manual de Procedimientos</li> <li>• Los módulos contarán con ejercicios prácticos aplicados al contexto del trabajo.</li> </ul>

**Continúa...**

**Continuación, tabla 6**

<b>Objetivo</b>
Proveer a los colaboradores los procedimientos vigentes con el fin de mejorar la rapidez del servicio a los usuarios.
<b>Temas incluidos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología para documentar, implementar, controlar y auditar el Manual de Procedimientos             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción a cada puesto de trabajo</li> <li>• Metodología de controles del manual</li> <li>• ¿Cómo normalizar los procesos en su trabajo?</li> <li>• La eliminación de estrés y desperdicio de tiempo</li> <li>• Mejorar el desempeño a través de un modelo organizacional</li> </ul> </li> </ul>
<b>Lugar</b>
Se llevará a cabo en el salón comunal del municipio, el cual cuenta con el espacio suficiente para la capacitación.
<b>Fecha y hora</b>
La capacitación se realizará un día sábado en el mes de julio para no interferir con las actividades normales de los colaboradores. La hora será programada de 8:00 a 12:00 de la mañana.
<b>Duración</b>
4 horas presenciales.
<b>Incluye</b>
Material impreso y refrigerio

**Fuente: Elaboración propia, febrero 2017**

A continuación se presenta el cronograma de capacitaciones para los colaboradores, las fechas sugeridas puede ser modificadas porque depende de la disponibilidad que tengan las instituciones. (Véase tabla 7)

**Tabla 7**

**Cronograma de capacitaciones del 2019**

Capacitaciones	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Sensibilización al cambio y servicio al cliente		■										
Gestión de servicios municipales				■								
Carrera administrativa municipal						■	■	■				
Capacitación sobre procedimientos										■		

Fuente: Elaboración propia, febrero 2017

**e. Presupuesto**

En el cuadro 41, se detalla el presupuesto que la municipalidad deberá estimar para implementar el programa de capacitación para los colaboradores.

**Cuadro 41**

**Presupuesto del programa de capacitación para los colaboradores de la municipalidad**

Descripción	Duración	Participantes	Costo por trabajador	Total
Sensibilización al cambio y servicio al cliente	4 hrs	38	Q. 570.00	Q. 1,140.00
Gestión de servicios municipales	8 hrs	38	Q. 65.00	Q. 2,470.00
Carrera administrativa municipal	20 hrs	38	Q. 0.00	Q. 0.00*
Capacitación sobre procedimientos	4 hrs	38	Q. 570.00	Q. 570.00
Transporte y alimentación de facilitador	8 hrs	2	Q. 200.00	Q. 400.00
<b>Total</b>				<b>Q. 4,580.00</b>

Fuente: Elaboración propia, febrero 2017

\*El costo de la capacitación lo absorberá la institución ejecutora de la capacitación

## **II. Programa de motivación como reconocimiento a los colaboradores**

Ofrecerle al empleado la atención necesaria y tomar en cuenta sus necesidades, contribuye a que cada colaborador esté satisfecho con su trabajo. Un trabajador motivado produce beneficios a la Municipalidad ya que mejorará la atención hacia los usuarios.

### **a. Definición**

Los empleados motivados se adaptan con mayor facilidad a los cambios que puedan producirse en la institución, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo, reforzando los comportamientos positivos para elevar la autoestima de los integrantes de la organización; por tal motivo, se sugiere estimular a los colaboradores para que ofrezcan un servicio que supere las expectativas de los vecinos.

### **b. Objetivos**

- Incrementar el 90% la motivación de los colaboradores para mejorar el servicio que brindan al usuario durante un año.
- Crear un 90% de condiciones de trabajo favorables para los colaboradores ofreciendo un ambiente de cooperación y recompensa durante un año.

### **c. Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el cliente interno de la Municipalidad.

### **d. Programa motivacional**

Para generar motivación se debe implementar mecanismos que garanticen a los colaboradores se sientan identificados con la institución. Para optimizar el servicio que se presta a los vecinos, la municipalidad debe desarrollar las siguientes tácticas para la aplicación del programa:

#### **d.1 Felicitación a los colaboradores de forma verbal**

Para reconocer el buen desempeño, se deberá felicitar verbalmente a los colaboradores que hayan tenido eficiencia en su trabajo en un periodo determinado. El reconocimiento se hará personalmente y en público comunicándolo a los colaboradores en reuniones con el Alcalde Municipal.

#### **d.2 Reconocimiento al colaborador destacado**

Las autoridades municipales reconocerán por escrito al colaborador que haya tenido un buen desempeño durante el mes, como “colaborador destacado del mes” por medio de un diploma de reconocimiento, el cual se entregará personalmente y en reunión con el Alcalde Municipal. (Véase figura 20)

#### **d.3 Cumpleañero del mes**

Se propone elaborar mensualmente un cartel que contenga el listado de los colaboradores que cumplan años durante el mes, el cual se colocará en la cartelera ubicada en el comedor. Además, se otorgará una tarjeta de felicitación. La unidad de Recursos Humanos serán los encargados de elaborar el cartel y mantenerla actualizada. (Véase figura 21)

#### **d.4 Comunicación interna**

Por medio de las sugerencias y opiniones que los colaboradores realicen, la municipalidad puede aplicar mejoras en la calidad del servicio, logrando de esa manera la satisfacción del usuario y mejorar la imagen de la institución. Por lo anterior, se propone la creación de un correo electrónico para captar dichas mejoras, el cual será [sugerencias@municipiudadvieja.com](mailto:sugerencias@municipiudadvieja.com).

Las sugerencias y opiniones que sean enviadas al correo electrónico serán revisadas quincenalmente por el Secretario Municipal y en conjunto con el Alcalde Municipal, evaluarán cada una de ellas para decidir si son factibles de ejecutarlas.



Al implementar una sugerencia y opinión, el Secretario Municipal dará a conocer al colaborador la nueva mejora realizada a la institución, esto se llevará a cabo por medio de una reunión de trabajo ante todos los colaboradores y se le entregará una plaqueta de reconocimiento. (Véase figura 22) De igual forma, de no ser factible al momento de la evaluación, se recomienda archivarla ya que puede ser viable en el futuro.

Es importante para la municipalidad motivar intrínseca y extrínseca a los colaboradores cuando el servicio es ineficiente, por lo que los jefes de unidades deberán estimular a sus subalternos a emitir sus sugerencias y opiniones para mejorar la atención a los usuarios.

**Figura 20**  
**Reconocimiento al colaborador destacado del mes**



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

Figura 21  
Cartelera de cumpleaños del mes



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

**Figura 22**

**Plaqueta de reconocimiento al colaborador**



**Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017**

**e. Presupuesto**

Se detalla el presupuesto que la Municipalidad deberá estimar para implementar el programa de motivación. (Véase cuadro 42)

**Cuadro 42**  
**Presupuesto del programa motivacional para colaboradores de la**  
**Municipalidad**

Descripción	Unidad	Costo unitario	Total
Carta de felicitación	12	Q.1.00	Q. 12.00
Tarjeta de cumpleaños	38	Q. 5.00	Q.190.00
Cartel de cumpleaños	12	Q. 5.00	Q.60.00
Plaquetas	10	Q. 50.00	Q. 500.00
Fotocopias de evaluación del desempeño del personal	38	Q. 0.50	Q. 38.00
<b>Total</b>			Q. 800.00

Fuente: Elaboración propia, febrero 2017

**f. Presupuesto total de la estrategia**

En el cuadro 43, se detalla el presupuesto total que la municipalidad deberá estimar para la implementar la estrategia programa de capacitación y motivación a los colaboradores para generar cambios en la cultura de servicio al usuario.

**Cuadro 43**  
**Presupuesto total de la estrategia del programa de capacitación y**  
**motivación a los colaboradores para generar cambios en la cultura de**  
**servicio al usuario**

Táctica	Total
Programa de capacitación para los colaboradores	Q. 4,580.00
Programa de motivación a colaboradores	Q. 800.00
Total	Q.5,380.00

Fuente: Elaboración propia, febrero 2017

#### **g. Plan de acción**

En el cuadro 44, se muestra el plan de acción correspondiente a la implementación de la estrategia generación de cambios en la cultura de servicio para brindar atención personalizada a los usuarios, donde se definen y asignan las actividades a realizar, metas, responsables, fechas y sus respectivos costos.

### Cuadro 44

## Plan de acción de la estrategia #4: generación de cambios en la cultura de servicio al brindar atención personalizada a los usuarios para el mejoramiento en la entrega del servicio

Nombre de la institución: Municipalidad de Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez		Fecha: 2019				
Nombre de la estrategia 4: generación de cambios en la cultura de servicio para brindar atención personalizada a los usuarios para el mejoramiento en la entrega del servicio						
Objetivo: establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia cuatro al 100%, en el corto y mediano plazo						
No.	Metas	Actividades	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicial	Final	
1	Realizar la presentación del 100% de la propuesta en una sesión	Presentación de la propuesta	Alcalde, Secretaria y Área de Planificación	Primera semana del mes 1	Primera semana del mes 1	Q. 0.00*
2	Aprobar el 100% de la propuesta en una sesión	Discusión y aprobación de la estrategia	Alcalde Municipal	Segunda semana del mes 1	Segunda semana del mes 1	Q. 0.00*
3	Planificar el 100% del programa de capacitación, en un término de una semana	Elaboración del programa de capacitación a los colaboradores	Alcalde, Área de Planificación y Jefes de Unidades	Tercera semana del mes 1	Tercera semana del mes 1	Q. 0.00*
4	Contactar el 100% de las instituciones durante cuatro veces en el año	Contactar las instituciones que brindarán las capacitaciones	Unidad de Recursos Humanos	En los meses 2, 4, 6 y 10	En los meses 2, 4, 6 y 10	Q. 4,580.00
5	Completar el programa de motivación a los colaboradores en un 100% durante cada mes	Elaboración del programa de motivación a los colaboradores	Alcalde y Jefes de Unidades	Una vez al mes	Una vez al mes	Q. 0.00*
6	Imprimir el 100% de los diplomas y carteles de cumpleaños, en un término de una semana	Elaboración de diplomas y carteles de feliz cumpleaños	Secretaría y Unidad de Recursos Humanos	Una vez al mes	Una vez al mes	Q. 72.00
7	Adquirir el 100% de las tarjetas de felicitación y plaquetas durante cada mes	Adquisición de tarjetas de felicitación y plaquetas	Unidad de Compras	Una vez al mes	Una vez al mes	Q. 690.00
8	Evaluar el 100% de los colaboradores durante cada mes	Evaluación del personal	Alcalde y Jefes de Unidades	Cuarta semana del mes 1	Cuarta semana del mes 12	Q. 38.00
<b>TOTAL</b>						<b>Q. 5,380.00</b>

El presupuesto estimado de la implementación asciende a cinco mil trescientos ochenta exactos

**Fuente: Elaboración propia, febrero del 2017**

\* presupuesto 0 se debe a que las actividades a realizar no requieren de una inversión por parte de la municipalidad, ya que son un aporte propositivo del investigador

#### **h. Evaluación y control**

Para conocer la eficiencia de las capacitaciones, se propone analizar la boleta de las percepciones del servicio (Véase figura 11) y realizar las acciones pertinentes para mejorar las habilidades, actitudes y conocimientos de los colaboradores.

La Municipalidad realizará monitoreos constantemente sobre la eficiencia de los trabajadores y el rendimiento de los mismos, por lo que se sugiere controlar su desempeño a través de una evaluación del jefe de unidad sobre el colaborador (Véase figura 23), la cual recolectará información para identificar las fortalezas y debilidades que presenta el evaluado al llevar sus actividades laborales, con la finalidad de elevar su competitividad y productividad.

**Figura 23**

**Boleta de evaluación del desempeño del colaborador**



**BOLETA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR A TRAVÉS DEL MÉTODO DE ESCALAS**

Nombre del evaluado:		Cargo:			
Departamento:		Fecha:			
Instrucciones: encierre en un círculo el puntaje que más describa al evaluado, al final sume los puntos de cada pregunta y compare con el cuadro de referencia. Sea objetivo con la evaluación ya que determinará la utilidad de esta para la Municipalidad de Ciudad Vieja.					
<b>Pregunta</b>	<b>Grado del factor de evaluación</b>				
Conocimiento del trabajo y experiencia en servicio al cliente	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Conocimiento insuficiente	Necesita bastante ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales, necesita cierta ayuda	Conocimiento suficiente para cumplir con sus obligaciones sin ayuda	Bien informado sobre todos los aspectos
Cantidad y producción de trabajo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Trabaja muy lento	Volumen de trabajo donde necesita ayuda	Promedio	Realiza un buen trabajo	Trabajador veloz, es un buen productor
Calidad de trabajo. Excelencia y seguridad de los resultados sin atender la cantidad del mismo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Demasiados errores o rechazados	A menudo su trabajo es inaceptable, hay errores o rechazos frecuentes	Rara vez es necesario verificar su trabajo	Aceptable, generalmente. Rara vez hay errores o rechazos	Es muy exacto. No comete errores
Iniciativa. Tendencia a contribuir desarrollar y realizar nuevas ideas para la prestación del servicio al cliente	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Necesita ayuda y asesoría contantes	Rara vez muestra iniciativa	Muestra iniciativa esporádicamente	Muy emprendedor	Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo

**Continúa...**



## Continuación, figura 14

Pregunta	Grado del factor de evaluación				
	1	2	3	4	5
Cooperación. Considera la manera de manejar las relaciones de apoyo, asistencia al vecino y a su equipo de trabajo	Coopera muy poco, no se cuenta con su ayuda	Se muestra renuente a colaborar	Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita	Se lleva bien, con su equipo de trabajo, atiende una solicitud de colaboración y asistencia	Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No dice no por el tiempo ni por lo que tiene que hacer
Juicio y sentido común. Hace razonamiento, toma decisiones lógicas y se hace responsable de sus acciones	Deficiente, poco digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Bastante digno de confianza	Su pensamiento suele ser lógico y se responsabiliza por sus fallos	Piensa rápida y lógicamente al realizar sus tareas, se destaca en sus responsabilidades
Capacidad para aprender. Velocidad en el dominio de nuevos procedimientos y capta las explicaciones	Muy lento en asimilar y realizar bien su trabajo	Necesidad de muchas instrucciones para dar un buen servicio al cliente	Necesidad promedio de instrucciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Muy rápido para aprender y adaptarse nuevas tareas
Suma total					

Observaciones:
Evaluado por:
Cargo:

### Sistema de puntuación de la evaluación del desempeño de los colaboradores

Grado	Valor	Reconocimiento del colaborador en el puesto	Resultado
1	1-20	Insuficiente en el desempeño	El empleado no se siente contento con el puesto ya que no realiza sus labores
2	21-41	Regular en el desempeño	Se recomienda reorganizar la labor del trabajador, ya que no cumple con las exigencias del puesto
3	42-62	Buen desempeño	El trabajador debe esforzarse más para mejorar su desempeño en la ejecución de tareas y elaboración de las mismas.
4	63-83	Muy buen desempeño	Se recomienda que el trabajador continúe esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
5	84-100	Excelente desempeño	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo porque desempeña eficientemente su labor

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

### **3.2.4.5 Estrategia 5: Administración de la comunicación externa para dar al mejorar la imagen de la Municipalidad para formar expectativas y crear una cultura de servicio**

En el diagnóstico se determinó que la Municipalidad no cuenta con un eslogan que genere expectativas del servicio a los vecinos, ya que no basta solo con las promesas que realizó el Alcalde Municipal durante la campaña política. Además, utilizan medios de comunicación para dar a conocer lo relacionado a la Municipalidad, siendo estos radios departamentales, canal de televisión local y periódicos departamentales. Sin embargo, la imagen de la institución ha sido afectada en los últimos años de gestión, ya que los usuarios consideran que la Municipalidad no brinda un servicio al cliente adecuado, lentitud en la resolución de problemas y existe una comunicación deficiente. Por lo anterior, se sugieren las siguientes tácticas:

- Generación de expectativas al usuario
- Campaña divulgativa para la comunicación de los servicios y actividades
- Relaciones públicas para mantener tratos cordiales para diferentes públicos

#### **I. Generación de las expectativas al usuario**

##### **a. Definición**

Es importante generar expectativas en los usuarios para tener puntos de referencias y que los vecinos comparen sus percepciones al evaluar la calidad del servicio. Con el propósito de mejorar la imagen que ofrece la Municipalidad, se utilizará un eslogan institucional que proyecte la calidad de atención a los habitantes.

##### **b. Objetivos**

- Generar el 100% de expectativas del servicio a los vecinos a través de un eslogan institucional durante un año.

- Comunicar el 100% la nueva imagen de la Municipalidad aplicando estrategias de publicidad durante un año.

### **c. Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia son los vecinos de más de 18 años del municipio de Ciudad Vieja.

### **d. Descripción**

La generación de expectativas se realizará por medio de un eslogan institucional, (Véase figura 17) el cual generará una alta recordación a los usuarios sobre el servicio que ofrece la Municipalidad. Por lo anterior se sugiere:

#### **d.1 Logotipo**

La Municipalidad cuenta con un logotipo antiguo que tiene un diseño pesado, sobrio y complejo lo que provoca que no sea memorable, relevante y reconocible ante los usuarios. Por lo anterior se sugiere refrescar la imagen a través del rediseño del mismo que proyecte una nueva identidad visual institucional, que sea innovadora y modernice la imagen para adaptarla a tiempos actuales.

El diseño del logotipo se compone del escudo de la Municipalidad en el centro, en la parte superior la denominación “Municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez” y en la inferior el eslogan propuesto “Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio”. Este será de fácil reconocimiento por los usuarios y constará de los siguientes elementos:

**Color:** predominará en el logotipo institucional el color negro, ya que conjuga la seriedad, elegancia y tradición, lo cual simboliza imparcialidad y responsabilidad en el servicio de la institución. Además, el fondo del logotipo será de color blanco el cual generará una sensación de pureza y contrastará con el escudo y el eslogan.

**Figura:** se utilizará un escudo moderno que proyectará una nueva imagen institucional a la Municipalidad, con el objetivo de promover a los usuarios los cambios realizados en la mejora del servicio al cliente.

**Texto:** en la parte posterior del escudo se utilizará la frase “La Municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez”, con un estilo de letra Baskerville Old Face que brinda consistencia en tamaño y forma para su mayor legibilidad. En la parte inferior se colocará el eslogan propuesto “Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio” en tipo Ar Blanca, ya que transmite elegancia y empatía. (Véase figura 24)

**Figura 24**

**Logotipo institucional propuesto para la Municipalidad**



**Fuente:** Aporte propositivo, febrero 2017

El logotipo propuesto comunicará la confiabilidad y calidad del servicio que brindará la Municipalidad; asimismo, se adicionarán dos nuevos valores respecto a los descritos en el capítulo 2, los cuales son:

**Compromiso:** mantener nuestras promesas y no justificar un incumplimiento o rehuir a una responsabilidad.

**Respeto:** demostrar dignidad humana, privacidad y conciencia social.

## **d.2 Eslogan institucional**

El logotipo deberá ir acompañado de una frase que identifique a la Municipalidad con los valores del servicio que brinda, por lo que se propone la frase “Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio” como eslogan, la cual denota el compromiso que la institución posee con su público. (Véase figura 25)

**Figura 25**

**Eslogan institucional propuesto para la Municipalidad**

*Nuestro compromiso,  
brindarle el mejor servicio*

**Fuente:** Aporte propositivo, febrero 2017

Las características del eslogan propuesto son las siguientes:

**Color:** el eslogan institucional será de color negro, ya que conjuga la seriedad, elegancia y tradición, lo cual simboliza el cambio de imagen para la mejora del servicio al usuario.

**Texto:** el diseño conlleva el tipo de letra cursiva Ar Blanca, ya que transmite elegancia y empatía generando una imagen de calidad.

**Mensaje:** breve y conciso, el cual transmitirá una imagen de calidad a los vecinos del municipio respecto al servicio que brinda la institución.

El eslogan institucional se deberá utilizar en todas las piezas publicitarias propuestas a la Municipalidad en la campaña divulgativa.

## **II. Campaña divulgativa**

### **a. Definición**

De acuerdo al diagnóstico situacional, se determinó que la Municipalidad utiliza la radio, televisión y periódicos departamentales para dar a conocer todo lo relacionado con la institución, sin embargo, los vecinos indicaron que no tienen conocimiento sobre las mejoras, obras y actividades de la organización en beneficio de los usuarios (véase cuadro 22), por lo que se sugiere una campaña divulgativa que mejorará la imagen ante la población.

### **b. Objetivos**

- Diseñar el 100% de una campaña divulgativa para informar y dar a conocer los servicios, actividades y obras de la Municipalidad, por medio de estrategias de comunicación durante un año.
- Promover el 100% de la imagen institucional respecto al servicio que brinda a los usuarios durante un año.

### **c. Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia son los usuarios de más de 18 años del Municipio de Ciudad Vieja.

### **d. Descripción**

La comunicación externa consistirá en implementar estrategias de comunicación para informar a los usuarios sobre los servicios que brinda la Municipalidad a través de una campaña divulgativa.

En ese sentido, por medio de la campaña divulgativa se comunicará los servicios, actividades y obras de la Municipalidad a los usuarios. Además, promoverá la mejora de la imagen institucional respecto al servicio que brinda la organización a los vecinos.

### **d.1 Descripción del servicio**

La Municipalidad brinda servicios de índole social, entre los cuales están:

- Tesorería
- Secretaría
- Distribución del agua
- Centro de acopio de basura
- Alumbrado público
- Mercado municipal
- Pago del Impuesto Único sobre Inmuebles (IUSI)
- Policía Municipal de Tránsito
- Bienestar Social
- Oficina de Juzgado de Asuntos Municipales y Resolución de Conflictos
- Salud
- Deportes

Todos estos son ejecutados en condiciones legalmente establecidas por el Código Municipal (Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala). El edificio municipal cuenta con infraestructura adecuada para ofrecer sus servicios, actualmente se ubica frente al parque central del municipio. La institución cuenta con personal administrativo y de campo para la realización de actividades que competen a este contexto.

### **d.2 Definición geográfica**

El grupo que se desea alcanzar es la población de más de 18 años del Municipio de Ciudad Vieja en el departamento de Sacatepéquez.

### **d.3 Definición demográfica**

Los servicios están dirigidos a personas de género masculino y femenino hombres y mujeres mayores de 18 años. El estado civil, nivel de educación, religión, raza y estatus social son de manera indistinta.

### **d.4 Definición psicográfica**

El grupo objetivo está compuesto por personas que gustan de recibir un servicio eficiente. Cabe destacar que el trabajo de la Municipalidad es institucionalmente único, es decir no tiene competencia. Por tal motivo, las personas independientemente de sus gustos, no tienen otra opción para adquirir este tipo de servicios.

El grupo objetivo tiene la oportunidad de acceder a periódicos departamentales de manera gratuita. Además, les interesa leer todos los afiches que se encuentran pegados en la Municipalidad.

### **d.5 Hábitos de uso**

Un alto porcentaje del grupo objetivo visita las instalaciones de la Municipalidad mensualmente para realizar distintas gestiones, principalmente pagos.

### **d.6 Objetivo de mercadeo**

Incrementar un 25% el conocimiento de los vecinos del Municipio de Ciudad Vieja sobre las obras, mejoras del servicio y actividades culturales, deportivas y artísticas.

### **d.7 Objetivos publicitarios**

- Informar al 100% de los usuarios del municipio sobre los servicios, actividades y obras de la Municipalidad a través de medios exteriores y digitales.



- Incrementar a un 75% la generación de expectativas para mejorar la imagen y percepción de los usuarios con respecto a la calidad del servicio al cliente de la institución a través de un eslogan, en un periodo de un año.

## **d.8 Técnica**

### **d.8.1 Técnica publicitaria**

La técnica publicitaria a utilizar será de una manera descriptiva e informativa.

### **d.8.2 Técnica de medios**

Se optará por la comunicación social al utilizar medios muy específicos y de bajo costo para la Municipalidad siendo las redes sociales, página web y afiches. Permitirá informar sobre los servicios que ofrece la institución a los usuarios.

### **d.9 Concepto publicitario**

Se divulgarán los servicios, actividades y obras a los usuarios a través de redes sociales, página web y afiches con información para todas las personas del grupo objetivo.

### **d.10 Niveles de aprobación**

Para comunicar los servicios, obras y actividades de la Municipalidad, como también informar las mejoras para que los usuarios perciban la imagen de la institución de manera positiva, a continuación se presentan las piezas creativas:

#### **d.10.1 Afiche**

El afiche es un medio que se caracteriza por capturar rápidamente la atención, puede ser leído rápidamente y de fácil comprensión de los lectores. Se sugiere la implementación de dos estilos de piezas publicitarias, uno para comunicar los servicios, obras y actividades (Véase figura 26) y el otro para informar las mejoras del servicio a los usuarios (Véase figura 27), los cuales se colocarán en las instalaciones de la Municipalidad, salón municipal, parques recreativos,

carteleras en dos supermercados, estadio municipal, escuelas municipales y alcaldía auxiliar; los afiches estarán diseñados de la siguiente forma:

- Logotipo
- Slogan
- Texto breve y conciso de lectura fácil
- Colocación de nombre de página web y red social en Facebook donde podrán comunicarse los usuarios
- La dimensión del afiche será 45 cm de ancho \* 65 cm de alto
- Al no contar con colores institucionales, se propone que la gama de colores sea el azul y blanco, ya que estos representan la productividad, pureza e integridad.

Figura 26

Diseño de afiche para comunicación de servicios

<b>Cliente:</b> Municipalidad de Ciudad Vieja	<b>Medio:</b> Afiche
<b>Producto:</b> Servicio al cliente	<b>Tamaño:</b> 45 cm x 65 cm
<b>Campaña:</b> Campaña divulgativa	<b>Observaciones:</b>

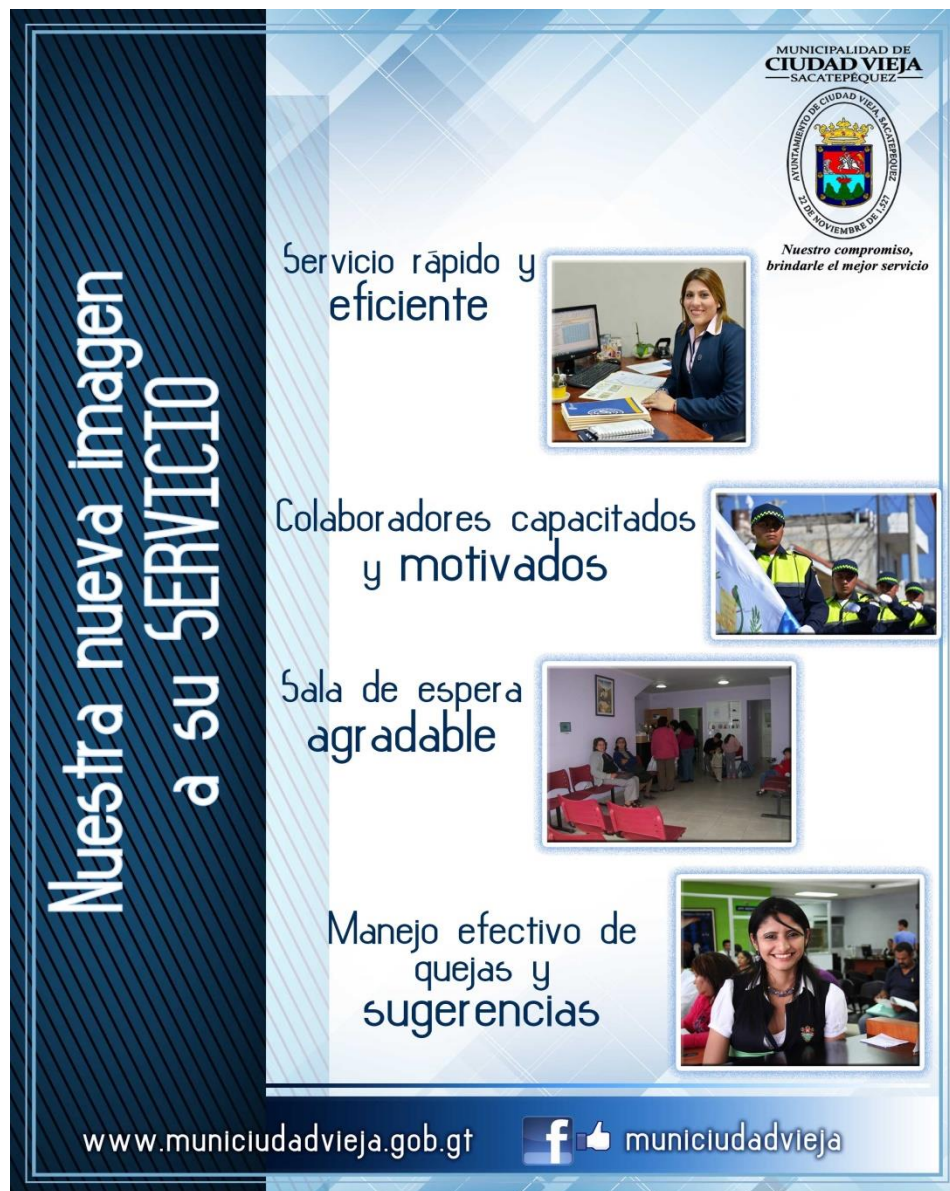


Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

Figura 27

Diseño de afiche para informar las mejoras del servicio

<b>Cliente:</b> Municipalidad de Ciudad Vieja	<b>Medio:</b> Afiche
<b>Producto:</b> Servicio al cliente	<b>Tamaño:</b> 45 cm x 65 cm
<b>Campaña:</b> Campaña divulgativa	<b>Observaciones:</b>



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

### **d.10.2 Página web**

La página web es un medio amplio que alcanza a numerosas personas a un costo relativamente bajo y en ella se puede colocar toda la información que se desea en tiempo real. Por lo que los usuarios de la Municipalidad que prefieren el uso de internet como alternativa de información (Véase gráfica 15) lo cual les permitirá acceder a datos importantes sobre el servicio, actividades y obras de la institución.

Por ello, se sugiere la implementación de botones para mejorar la imagen de la institución, esto debido a que la página web actual (Véase imagen 4) no tiene categorías que permita clasificar adecuadamente la información de la Municipalidad. Los botones a implementar son los siguientes:

- Botón de Inicio
- Botón de Historia
- Botón de Servicios
- Botón de Galería
- Botón de Videos
- Botón de Mapa
- Botón de Quejas y Sugerencia

La Unidad de Informática será el encargado de cambiar el diseño e implementar los nuevos botones en la página web y no tendrá ningún costo para la Municipalidad. Así mismo, serán los encargados de crear y actualizar la página web con las características que se proponen.

La página web constará de una ventana de inicio, la cual será lo primero que los usuarios observarán al ingresar a la misma. (Véase figura 28) Dicha sección constará de los siguientes elementos:

- Logotipo
- Eslogan
- Fotografía principal de la Municipalidad
- Invitación a los usuarios sobre actividades de la Municipalidad
- Beneficios de la nueva imagen de la Municipalidad

**Figura 28**

**Diseño de página web, ventana de inicio**

<b>Cliente:</b> Municipalidad de Ciudad Vieja	<b>Medio:</b> Página web
<b>Producto:</b> Servicio al cliente	<b>Tamaño:</b>
<b>Campaña:</b> Cambio de imagen	<b>Observaciones:</b>



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

En la siguiente sección se conocerá la historia del municipio de Ciudad Vieja; se sugiere implementar un botón que describa la reseña histórica del lugar para que los usuarios conozcan los hechos acaecidos del lugar. (Véase figura 29)

**Figura 29**  
**Diseño de página web, ventana de historia**

www.municipiudadvieja.gob.gt

MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA - SACATEPEQUEZ

INICIO HISTORIA SERVICIOS GALERIA VIDEOS MAPA QUEJAS O SUGERENCIAS

*Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio*

### Historia General de Ciudad Vieja

En su mayoría, los habitantes de Ciudad Vieja son descendientes de los Tlaxcalas o Tlascaltecas que acompañaron a Don Pedro de Alvarado cuando en el año de 1524 llegó a Guatemala. La feria titular, de Concepción, se celebra el 8 de diciembre. La patrona titular es la Purísima Concepción de María.

En el año de 1950 János de Szécsy realizó una investigación en Ciudad Vieja para descubrir el emplazamiento original de la Ciudad de Santiago en las faldas del Volcán de Agua, cuyo asentamiento lo realizó como Teniente de Gobernador Jorge de Alvarado el 22 de noviembre de 1527 como el segundo asiento oficial de la capital de Guatemala, la cual fue realizada sobre el Valle de Almolonga, después de haber estado en Xepau, al decir de Bernal Díaz del Castillo, que se supone haya sido Olintepeque, aunque quizá la grafía del nombre aborigen no sea la correcta.

La segunda Santiago fue destruida, después de 96 horas de copiosas lluvias unidas a un terremoto, en las noches del 10 y 11 de septiembre de 1541. Lo cual provocó su traslado al Valle de Panchoy, hoy Antigua Guatemala.

*Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio*

Mas de nuestra Web

- Calendario Actividades
- Lugares bonitos
- En Video
- Noticias

Patrocinador

Estudia en La Antigua

Encuentranos en

- f
- t
- YouTube

Noticias

- Actividades de la Feria Patronal
- Una noche de película
- Teatro Shigualo
- Buena música y buen humor
- Guitarras, violines y Opera

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

En la siguiente sección se presentarán los servicios que presta la Municipalidad a los usuarios. (Véase figura 30)

**Figura 30**  
**Diseño de página web, ventana de servicios**

www.municipalidadvieja.gob.gt

MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA  
Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio

INICIO | HISTORIA | **Servicios** | GALERIA | VIDEOS | MAPA | QUEJAS O SUGERENCIAS

**Los servicios que ofrece la Municipalidad de Ciudad Vieja son los siguientes:**

- **Tesorería:** es el responsable de la administración financiera de la municipalidad, controlando y registrando los ingresos y egresos provenientes de los arbitrios por los servicios prestados a los usuarios.
- **Secretaría:** registran las actas de Concejo Municipal, tramitan los expedientes administrativos, coordina los archivos, responde la correspondencia del despacho municipal y atiende diversas situaciones de los vecinos.
- **Distribución del agua:** A través del departamento de agua, la municipalidad distribuye el vital líquido a todos los vecinos del municipio,
- **Centro de acopio de basura:** encargado de coordinar el tren de aseo del municipio, utilizando los vehículos municipales y autorizando los recolectores de basura privadas. También tienen la responsabilidad principal es mantener limpias las calles y avenidas del municipio.
- **Alumbrado público:** mantienen en buen estado las luminarias del alumbrado público en las calles y avenidas, con el objetivo de proporcionar la visibilidad adecuada para el normal desarrollo de las actividades.
- **Mercado municipal:** brinda las ubicaciones de las actividades de comercio minorista de abastecimiento de productos básicos dentro de las instalaciones.
- **Pago del Impuesto Único sobre Inmuebles (USI):** recaudación de impuesto sobre el valor fiscal de los bienes inmuebles de los ciudadanos. Además, se encarga de llevar el control de los bienes inmuebles para establecer su valor correspondiente.
- **Policía Municipal de Tránsito:** tiene a su cargo vigilar, coordinar en puntos estratégicos el tránsito vehicular y el cumplimiento del reglamento del tránsito.
- **Bienestar Social:** coordina actividades culturales, sociales y deportivas de los vecinos del municipio.
- **Oficina de Juzgado de Asuntos Municipales y Resolución de Conflictos:** tiene a su cargo resolver todos los inconvenientes de carácter jurídico surgidos entre los vecinos la municipalidad. Lleva el archivo de denuncias, demandas y los expedientes que están en proceso de análisis previo a la resolución final.
- **Salud:** se encarga de atender todos los casos relacionados con la salud e higiene del municipio. También coordina con entidades nacionales e internacionales jornadas médicas.
- **Deportes:** promueven las actividades deportivas en los centros educativos y del municipio.

*Nuestro compromiso,  
brindarle el mejor servicio*

Mas de nuestra Web  
[Calendario Actividades](#)  
[Lugares bonitos](#)  
[En Video](#)  
[Noticias](#)

Patrocinador  
  
 Estudio en La Antigua

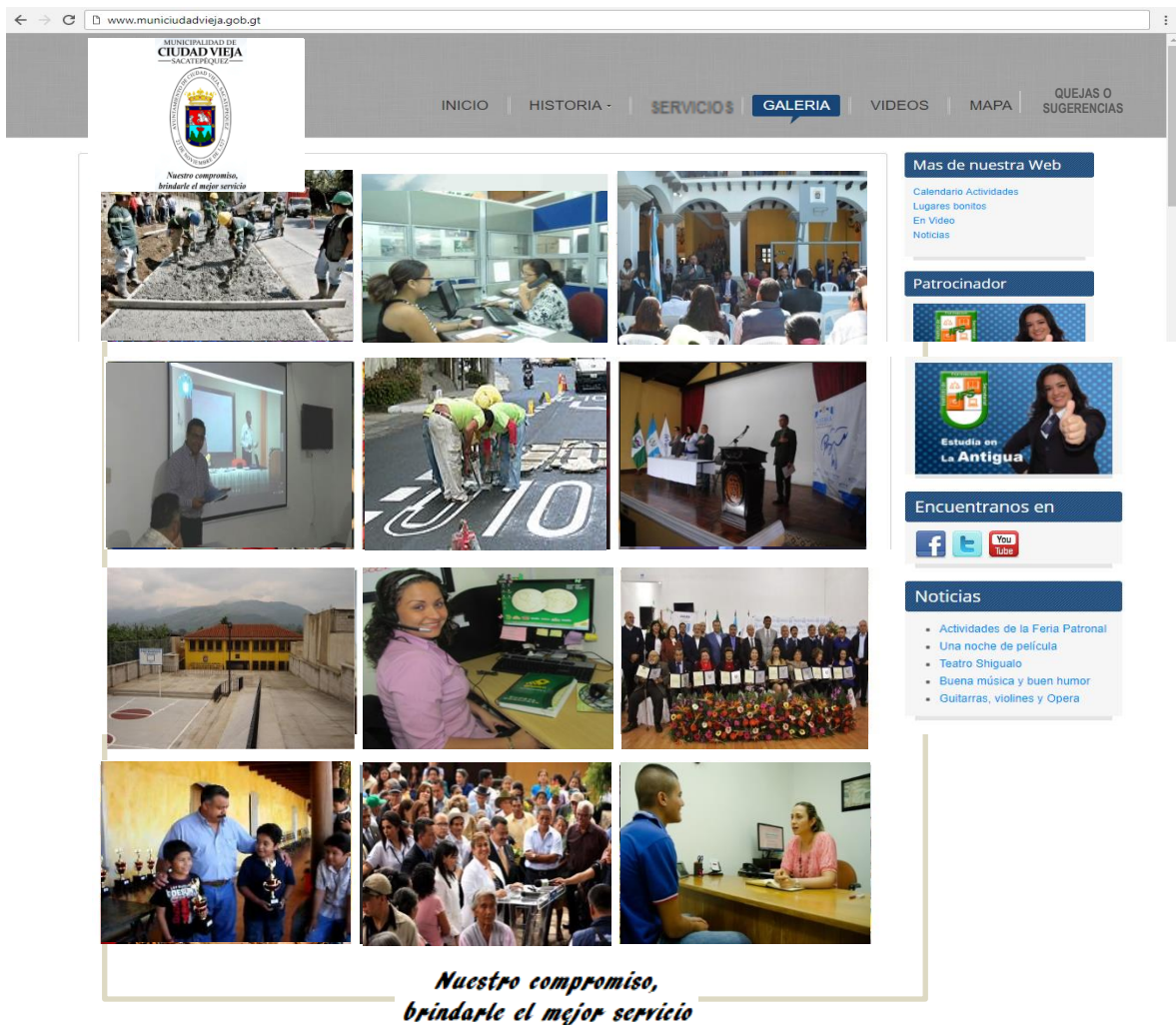
Encuentranos en

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017



Para dar seguimiento a las actividades como inauguraciones de obras, capacitaciones, celebraciones y servicios que realiza la Municipalidad en el municipio, en la sección galería se colocarán las fotos correspondientes. (Véase figura 31)

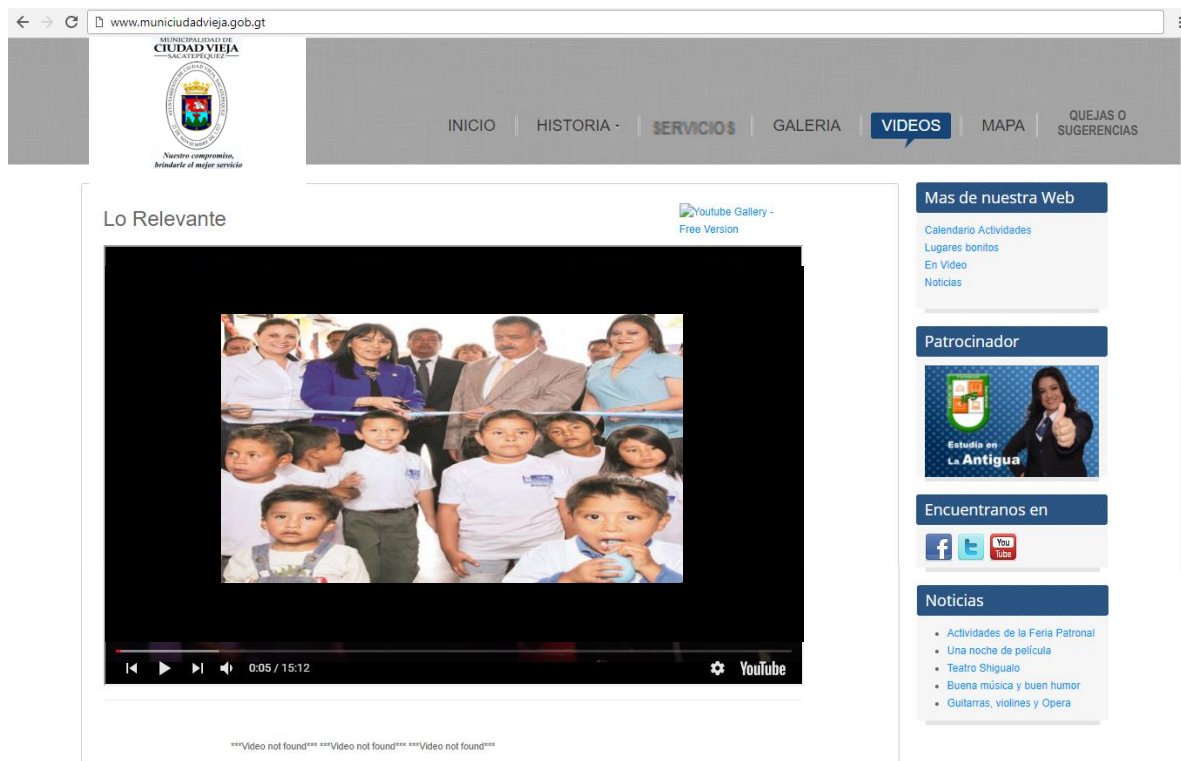
**Figura 31**  
**Diseño de página web, ventana de galería**



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

En la sección de videos se encontrará contenido digital relacionado a la Municipalidad para que los usuarios puedan informarse sobre actividades como inauguraciones de obras, capacitaciones, celebraciones y servicios. (Véase figura 32)

**Figura 32**  
**Diseño de página web, ventana de videos**



*Nuestro compromiso,  
brindarle el mejor servicio*

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

Es importante para las personas que quieran visitar el municipio, conocer la localización geográfica del lugar, por lo que se hará a través de la sección de mapa. (Véase figura 33)

**Figura 33**  
**Diseño de página web, ventana de mapa**



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

### **d.10.3 Redes sociales**

Para las instituciones públicas dedicadas a los ciudadanos y en sus comunidades, es esencial el uso de las redes sociales ya que son una opción ideal para crear relaciones duraderas. Las redes sociales no solo funcionan como un medio de comunicación, estas plataformas permiten estudiar a las comunidades, organizarlas y generar una relación cercana con las personas.

En ese sentido, se sugiere un plan de contenido (Véase cuadro 45) para la red social Facebook que ayude a comunicar las actividades, obras y servicios de la Municipalidad, recopilar quejas y sugerencias de los usuarios e interactuar con los vecinos de manera rápida y eficiente.

La Unidad de Comunicación Social por ser los encargados de gestionar la comunicación interna y externa, manejarán las redes sociales de manera adecuada para interactuar con los usuarios.

A continuación se presenta el plan de contenidos para el manejo del perfil de la red social, el que ayudará a establecer pautas de publicaciones, contenido informático y promover actividades a realizar por la Municipalidad en el momento oportuno.

**Cuadro 45**

**Plan de contenidos para las publicaciones en la red social de Facebook  
de la Municipalidad de Ciudad Vieja**

<b>Día</b>	<b>Actividad para el perfil de Facebook</b>	<b>Horario de publicación o actualización</b>	<b>Responsable</b>
Inicio de mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de portada</li> <li>• Calendario de las actividades mensuales a realizar, en la prestación de servicios, talleres y actividades educativas, deportivas y culturales.</li> <li>• Publicación de álbum de fotos de las obras, trabajos, talleres y actividades realizadas.</li> </ul>	10:00 horas	Unidad de Comunicación Social
Lunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendaciones culturales, ambientales, educativas y cívicas.</li> <li>• Realizar una publicación invitando a los usuarios a asistir a la actividad del día</li> </ul>	09:00 horas 11:00 horas	
Martes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de cómo se resolvieron los inconvenientes o dudas de los usuarios que interactúan en la red social de Facebook, con el fin de mejorar la imagen institucional.</li> <li>• Mostrar fotografías de obras o proyectos en realización.</li> </ul>	14:00 horas 16:00 horas	
Miércoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículos culturales, deportivos y sociales</li> </ul>	10:00 horas	
Jueves	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar una columna con contenido histórico del municipio</li> </ul>	11:00 horas	
Viernes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción con los usuarios de Facebook, a través de encuestas relacionadas con las actividades de la semana más relevantes.</li> </ul>	09:00 horas	
Sábado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar publicaciones programadas de contenido deportivo.</li> </ul>	10:00 horas	

**Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017**

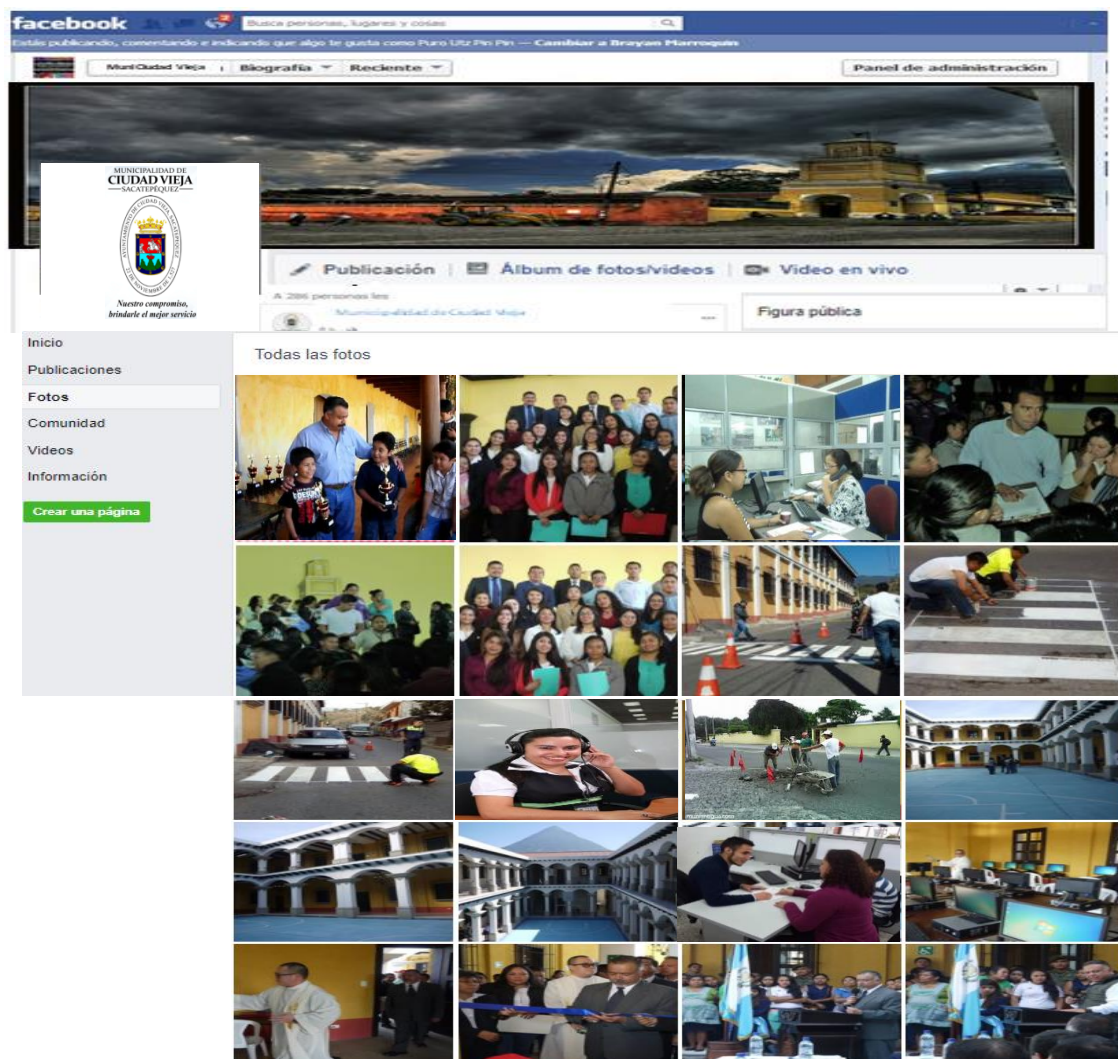
El día en que se realicen actividades culturales, deportivas, educacionales relevantes se recomienda realizar transmisiones en vivo para que los usuarios

estén enterados de cómo se realiza el evento con el propósito de hacer llegar a más usuarios la información.

Las imágenes son importantes para mejorar la percepción de los usuarios respecto a la Municipalidad, por lo que se propone colocar fotografías que den conocer los servicios, actividades, obras y la mejora de la imagen de la institución. (Véase figura 34)

**Figura 34**

**Diseño de página de fotos en red social Facebook**



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

La red social Facebook permitirá a la Municipalidad transmitir información e interactuar con los usuarios por lo que se sugiere colocar recomendaciones culturales, ambientales, educativas y cívicas. (Véase figura 35)

**Figura 35**

**Diseño de colocación de consejos ambientales en red social Facebook**



Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

**e. Presupuesto**

Se detalla el presupuesto que la Municipalidad deberá estimar para implementar la campaña divulgativa. (Véase cuadro 46)

**Cuadro 46**

**Presupuesto propuesto para la campaña divulgativa de la Municipalidad**

Descripción	Unidad	Costo unitario	Total
Afiches	50	Q. 13.50	Q. 675.00
<b>Total</b>			<b>Q. 675.00</b>

Fuente: Elaboración propia, febrero 2017

### **III. Relaciones Públicas**

#### **a. Definición**

En la investigación realizada se determinó que la Municipalidad no aplica actividades de relaciones públicas, por lo cual no se ha dado a conocer ante los usuarios del municipio las actividades, obras, servicios y la mejora de la imagen de la institución.

Por lo anterior, se sugiere a la Municipalidad implementar relaciones públicas a través de la televisión, radio y periódicos departamentales.

#### **b. Objetivos**

- Mejorar el 90% la imagen de la Municipalidad ante los usuarios a través de medios de comunicación locales durante un año.
- Establecer el 90% respecto a una relación duradera entre la Municipalidad y los medios de comunicación locales para futuras coberturas de eventos y actividades durante un año.

#### **c. Grupo objetivo**

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia son los vecinos de más de 18 años del Municipio de Ciudad Vieja.

#### **d. Descripción**

Las relaciones públicas promueven o protegen la imagen de una institución ante un público determinado que tiene un interés real. Además, es una publicidad que no se paga directamente y establece una imagen positiva de la organización ante los usuarios, por lo general, asume la forma de un reportaje noticioso, editorial o anuncio. Por lo anterior, se sugiere la aplicación de las relaciones públicas a través de brindar información a los vecinos del municipio. Por medio de televisión, radio y periódicos comunitarios de los servicios, actividades, obras y mejora de la imagen de la Municipalidad.



### **d.1 Televisión**

Cada vez se utiliza más materiales audiovisuales como spots y programas de diapositivas como herramientas de comunicación de relaciones públicas. En ese sentido, se propone transmitir 60 spots televisivos (Véase figura 36) de un minuto cada uno en el canal de televisión Televolcanes de manera gratuita como canje por el derecho de transmitir 10 horas los días viernes, sábados y domingos en el municipio de Ciudad Vieja.

El Secretario Municipal será el responsable de realizar el convenio por la transmisión de una hora de spots televisivos por cada 10 horas que tiene derecho el canal, los cuales se calendarizarán de la siguiente forma: (Véase cuadro 47)

**Cuadro 47**  
**Calendarización de spots televisivos**

<b>No.</b>	<b>Días</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tiempo</b>
1	Viernes	20 spots	20 minutos
2	Sábado	20 spots	20 minutos
3	Domingo	20 spots	20 minutos
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>60 spots</b>	<b>60 minutos</b>

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

**Figura 36**  
**Storyboard**

<b>Cliente:</b> Municipalidad de Ciudad Vieja	<b>Medio:</b> Televisión
<b>Producto:</b> Servicio al cliente	<b>Tamaño:</b> 60 Segundos
<b>Campaña:</b> Mejora de la imagen	<b>Observaciones:</b>

1		<p><b>Audio:</b> música folclórica de Guatemala</p> <p><b>Narrador (hombre):</b> La Municipalidad de Ciudad Vieja es una institución que trabaja con responsabilidad, capacidad, empatía, compromiso y respeto para lograr el fortalecimiento del desarrollo integral y sostenible del municipio.</p> <p><b>Duración:</b> 15 segundos</p>
2		<p><b>Audio:</b> música folclórica de Guatemala</p> <p><b>Narrador (mujer):</b> Visita tu Municipalidad y encontraras los siguientes servicios: tesorería, secretaria, distribución de agua, centro de acopio de basura, alumbrado público, Bienestar social y muchos más.</p> <p><b>Duración:</b> 15 segundos</p>
3		<p><b>Audio:</b> música folclórica de Guatemala</p> <p><b>Narrador (mujer):</b> Ven y conoce la nueva imagen del servicio que la Municipalidad te ofrece como: manejo de quejas y sugerencias, servicio rápido y eficiente, colaboradores capacitados y motivados, sala de espera agradable y comunicación efectiva</p> <p><b>Duración:</b> 15 segundos</p>
4	 <p style="text-align: center;"><a href="http://www.municipalidadvieja.gob.gt">www.municipalidadvieja.gob.gt</a></p> <p style="text-align: center;"> <a href="https://www.facebook.com/municipalidadvieja">municipalidadvieja</a></p>	<p><b>Audio:</b> música folclórica de Guatemala</p> <p><b>Narrador (mujer):</b> Para enterarte de los servicios, actividades y obras que la Municipalidad de Ciudad Vieja realiza por ti, síguenos en Facebook como muniCiudadVieja o entra a nuestra página web <a href="http://www.municipalidadvieja.gob.gt">www.municipalidadvieja.gob.gt</a></p> <p><b>Duración:</b> 12 segundos</p>
5		<p><b>Audio:</b> música folclórica de Guatemala</p> <p><b>Narrador (hombre):</b> Municipalidad de Ciudad Vieja, Nuestro compromiso, brindarle un mejor servicio</p> <p><b>Duración:</b> 3 segundos</p>


Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

## d.2 Periódico departamental

Cada vez es más común que en las relaciones públicas los representantes de las instituciones deban contestar preguntas a medios de comunicación, así como la realización de visitas guiadas para miembros de prensa para promover la imagen de la organización. Por lo anterior, se sugiere realizar una invitación (Véase figura 37) a los diferentes medios escritos departamentales para formalizar una entrevista (Véase figura 38) al Alcalde Municipal sobre los servicios, actividades, obras y la mejora de la imagen de la Municipalidad.

**Figura 37**

### **Carta de invitación para periódicos**



Señor  
Director  
Periódico \_\_\_\_\_  
Sacatepéquez

Señor Director:

Es un gusto saludarle y desearle éxitos en sus labores cotidianas, por este medio hacemos una cordial invitación para realizar una reunión de entrevista con el señor Alcalde Municipal de La Municipalidad de Ciudad Vieja.

El objetivo de dicha reunión es socializar los servicios, actividades, obras y las mejoras de la municipalidad ante los usuarios, esperando que a ustedes les sea provechoso participar y producir la entrevista.

La reunión se llevará a cabo en el Despacho Municipal, 3ª. Avenida 3-38 zona 4, el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.


Sin otro particular, esperando una respuesta positiva a esta invitación,

Atentamente

Robín López  
Secretario Municipal

**Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017**

**Figura 38**  
**Guía de entrevista**

**Guía de Entrevista**

Juventino Paredes es el Alcalde del municipio de Ciudad Vieja desde 2004 y recientemente se han establecido estrategias para dar a conocer los servicios, actividades, obras y la mejora de imagen de la municipalidad. Es por ello que se realiza una entrevista para conocer las propuestas que serán de beneficio a la población:

1. ¿Cuáles son los servicios que presta la municipalidad?
2. ¿Cuáles son los servicios más demandados por los vecinos del municipio?
3. ¿Cuál es la satisfacción que tienen los vecinos respecto al servicio que brinda la municipalidad?
4. ¿Conoce que es lo que esperan los vecinos para poder estar satisfechos respecto al servicio que brinda la municipalidad?
5. ¿Qué estrategias de comunicación se aplican para dar a conocer todo lo concerniente a la municipalidad?
6. ¿Las estrategias que utilizan para dar a conocer todo lo relacionado a la municipalidad tienen el alcance para toda la población?
7. Visité el proyecto XXX. Me gustaría que me cuente ¿Cómo participó la comunidad en la fase de preparación del proyecto?
8. ¿Quién y cómo se decidió como ejecutar el proyecto?
9. ¿Ha habido algún tipo de problema durante la ejecución? De qué tipo y como fue resuelto?
10. En su opinión se están tomando en cuenta las opiniones y necesidades de los usuarios para la ejecución del proyecto?
11. ¿Cree que la distribución de los recursos disponibles entre las comunidades o este municipio ha mejorado? Por qué?
12. ¿Qué proyectos tiene la municipalidad a corto-medio plazo?
13. ¿Cuáles han sido las estrategias para mejorar la imagen de la municipalidad ante los usuarios?
14. ¿Cuáles han sido los beneficios de dichas estrategias?
15. ¿Qué quiere que vean sus vecinos en su alcalde?

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

### **d.3 Radio**

La radio proporciona posibilidades para mejorar la promoción de los servicios al ser un medio de comunicación masiva, por lo que es fundamental que las instituciones tengan una dependencia mutua para realizar un excelente manejo de relaciones públicas. Se sugiere transmitir 5 anuncios radiales diarios (Véase figura 39 y cuadro 48) de un minuto cada uno de manera gratuita y como canje se exonerará de pagos del servicio de distribución de agua y centro de acopio de basura. Además, se autorizará el uso del salón comunal y espacios públicos del municipio a la radio comunitaria para realizar actividades cuando el mismo lo requiera.

**Cuadro 48**

#### **Calendarización de anuncios radiales**

Mes	Días	Cantidad de spots por mes	Tiempo por mes
Enero	31	155 anuncios	155 minutos
Febrero	29	145 anuncios	145 minutos
Marzo	31	155 anuncios	155 minutos
Abril	30	150 anuncios	150 minutos
Mayo	31	155 anuncios	155 minutos
Junio	30	150 anuncios	150 minutos
Julio	30	150 anuncios	150 minutos
Agosto	31	155 anuncios	155 minutos
Septiembre	30	150 anuncios	150 minutos
Octubre	31	155 anuncios	155 minutos
Noviembre	30	150 anuncios	150 minutos
Diciembre	31	155 anuncios	155 minutos

Fuente: Aporte propositivo, febrero 2017

**Figura 39**  
**Spot de radio**

<b>Cliente:</b> Municipalidad de Ciudad Vieja	<b>Medio:</b> Radio
<b>Producto:</b> Servicio al cliente	<b>Tamaño:</b> 60 Segundos
<b>Campaña:</b> Cambio de imagen	<b>Observaciones:</b>

<b>SFX</b>	Melodía (música folclórica de Guatemala) Entra, sube y se queda de fondo.
<b>Locutor 1 (hombre)</b>	La municipalidad de Ciudad Vieja es una institución que trabaja con responsabilidad, capacidad, empatía, compromiso y respeto para lograr el fortalecimiento del desarrollo integral y sostenible del municipio. <b>Duración:</b> 15 segundos
<b>Locutor 2 (mujer)</b>	Visita tu municipalidad y encontraras los siguientes servicios: tesorería, secretaría, distribución de agua, centro de acopio de basura, alumbrado público, Bienestar social y muchos más. <b>Duración:</b> 15 segundos
<b>Locutor 2 (mujer)</b>	Ven y conoce la nueva imagen del servicio que la municipalidad te ofrece como: manejo de quejas y sugerencias, servicio rápido y eficiente, colaboradores capacitados y motivados, sala de espera agradable y comunicación efectiva <b>Duración:</b> 15 segundos
<b>Locutor 2 (mujer)</b>	Para enterarte de los servicios, actividades y obras que la municipalidad de Ciudad Vieja realizan por ti, síguenos en Facebook como muniCiudadVieja o entran a nuestra página web <a href="http://www.municipidadvieja.gob.gt">www.municipidadvieja.gob.gt</a> <b>Duración:</b> 12 segundos
<b>Locutor 1 (hombre)</b>	Municipalidad de Ciudad Vieja, Nuestro compromiso, brindarle un mejor servicio. <b>Duración:</b> 3 segundos

**Fuente:** Aporte propositivo, febrero 2017

**e. Plan de acción**

En el cuadro 49, se muestra el plan de acción correspondiente a la implementación de la estrategia administración de la comunicación externa, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos.

**f. Evaluación y control**

Se determinará la efectividad de la aplicación de la campaña divulgativa y las relaciones públicas propuestas por medio de la boleta de evaluación de percepciones (véase figura 11) con el fin de conocer el impacto que ha tenido las mejoras realizadas en la comunicación externa de la municipalidad y si estas han contribuido a mejorar su imagen.

**Cuadro 49**

**Plan de acción de la estrategia #5: administración de la comunicación externa al mejorar la imagen de la Municipalidad para formar expectativas y crear una cultura de servicio**

Nombre de la institución:		Municipalidad de Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez		Fecha: 2019		
Nombre de la estrategia 5: administración de la comunicación externa al mejorar la imagen de la Municipalidad para formar expectativas y crear una cultura de servicio						
Objetivo: establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia cinco al 100%, en el corto y mediano plazo						
No.	Metas	Actividades	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicial	Final	
1	Realizar la presentación del 100% de la propuesta en una sesión	Presentación de la propuesta	Alcalde, Secretario Municipal y Unidad de Planificación	Primera semana del mes 1	Primera semana del mes 1	Q. 0.00*
2	Aprobar el 100% de la propuesta en una sesión	Discusión y aprobación de la estrategia	Alcalde Municipal	Primera semana del mes 1	Primera semana del mes 1	Q. 0.00*
3	Tener el 100% de las piezas creativas impresas para la campaña divulgativa, en un término de una semana	Impresión de piezas creativas para la campaña divulgativa	Unidad de Planificación y Secretaria	Tercera semana del mes 1	Tercera semana del mes 1	Q. 675.00
4	Ubicar en un 100% todas las piezas creativas en los lugares correspondientes, en un término de un mes	Colocación de piezas creativas en los lugares correspondientes	Secretaría Municipal	Cuarta semana del mes 1	Cuarta semana del mes 1	Q. 0.00*
5	Contactar el 100% con los medios de comunicación durante todos los meses del año	Comunicación con el canal de televisión, radio y periódico	Secretario Municipal	Todos los meses	Todos los meses	Q. 0.00*
6	Tener publicidad en los tres medios de manera gratuita durante todos los meses del año	Negociación de canje con medios	Secretario Municipal	Todos los meses	Todos los meses	Q. 0.00*
7	Comunicar a los usuarios la nueva imagen de la municipalidad durante todos los meses del año	Implementación de la campaña divulgativa	Alcalde Municipal	Todos los meses	Todos los meses	Q. 0.00*
8	Evaluar el 100% de las tácticas propuestas durante todos los meses del año	Evaluación de la estrategia	Alcalde y Secretario Municipal	Primera semana del mes 2	Primera semana del mes 12	Q. 0.00*
<b>TOTAL</b>						<b>Q. 675.00</b>
El presupuesto estimado de la implementación asciende a seiscientos setenta y cinco exactos						

**Fuente: Elaboración propia, febrero del 2017**

\* presupuesto 0 se debe a que las actividades a realizar no requieren de una inversión por parte de la Municipalidad, ya que son un aporte propositivo del investigador



### 3.3 Presupuesto general para la implementación de las estrategias

A continuación se presenta el presupuesto general para la implementación de las estrategias propuestas a la Municipalidad. (Véase cuadro 50)

**Cuadro 50**

#### **Presupuesto general para la implementación de las estrategias propuestas para la municipalidad**

<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Costo parcial por táctica</b>	<b>Costo total de estrategia</b>
Estrategia 1: captación de las expectativas y percepciones al conocer lo que el usuario espera y lo que percibe para satisfacer las necesidades de los vecinos	Encuestas periódicas a los usuarios a través del cuestionario SERVQUAL	Q. 405.00	Q. 405.00
Estrategia 2: Recuperación del servicio prestado para minimizar las fallas en la atención de los usuarios y formar relaciones estrechas con los vecinos	Recuperación del servicio prestado para minimizar las fallas en la atención de los usuarios	Q. 491.00	Q. 491.00
Estrategia 3: Estandarización de los procesos del servicio y mejoramiento de la evidencia física con el diseño y estándares del servicio para la mejora en la entrega del mismo	Guía del servicio al usuario	Q. 920.00	Q. 14,220.00
	Mejoras de la evidencia física (sala de espera)	Q. 13,300.00	
Estrategia 4: Generación de cambios en la cultura de servicio al brindar atención personalizada a los usuarios para el mejoramiento en la entrega del servicio	Programa de capacitación dirigido a los colaboradores	Q. 4,580.00	Q. 5,380.00
	Programa de motivación como reconocimiento a los	Q. 800.00	
Estrategia 5: Administración de la comunicación externa al mejorar la imagen de la Municipalidad para formar expectativas y crear una cultura de servicio	Generación de expectativas al usuario	Q. 0.00*	Q. 675.00
	Campaña divulgativa para la comunicación de los servicios y actividades	Q. 675.00	
	Relaciones públicas para mantener tratos cordiales para diferentes públicos	Q. 0.00*	
<b>Total</b>		<b>Q. 21,171.00</b>	<b>Q. 21,171.00</b>

**Fuente: Elaboración propia, febrero 2017**

\* presupuesto 0 se debe a que las actividades a realizar no requieren de una inversión por parte de la Municipalidad, ya que son un aporte propositivo del investigador

### **3.4 Beneficios de la aplicación de las estrategias de servicio al cliente en la Municipalidad de Ciudad Vieja**

Al aplicar las estrategias propuestas, el principal beneficio que la Municipalidad obtendrá es lograr una imagen positiva la cual disminuirá la brecha entre el servicio ofrecido y el percibido de los usuarios. A continuación se detallan las mejoras que realizarán las estrategias de servicio al cliente descritas en este capítulo:

- Recopilar información sobre las expectativas y percepciones de los usuarios para identificar cuáles son las estrategias del servicio que se deberán implementar para mejorar la satisfacción de los vecinos.
- Estimular la comunicación de la municipalidad con los usuarios a través de conocer sus quejas y sugerencias que permitan detectar fallas en el servicio y realizar las medidas correctivas de manera inmediata.
- Implementar una guía del servicio que proporcionará a los colaboradores los lineamientos de cómo actuar y llevar de manera óptima la atención a los usuarios.
- Incentivar a los colaboradores a desarrollar sus funciones de manera eficiente y mejorar su desempeño, otorgando un servicio al usuario de calidad a través de capacitaciones y reconocimientos.
- Influir positivamente en un 20% más la percepción de los usuarios al mejorar los elementos físicos de la sala de espera, ya que el 49% de los vecinos perciben más o menos las instalaciones del área, lo que generará un ambiente agradable a los vecinos mientras esperan a que se les atienda.
- Mejorar la comunicación externa con los usuarios al dar a conocer los servicios, obras y actividades de manera efectiva, para mejorar la imagen y percepción de la atención a los vecinos que brinda la institución.

### **3.5 Financiamiento de la propuesta**

A través de la transferencia realizada por la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas hacia la Municipalidad de Ciudad Vieja. Los Coordinadores de la Unidad de Recursos Humanos y Planificación puedan plasmar en el Plan Operativo Anual, la programación de las estrategias propuestas y que estipule los gastos como lo establece el Manual de Clasificación Presupuestaria para el sector público de Guatemala, con la finalidad de mejorar la imagen de la institución y generar confianza sobre el servicio al cliente que se brinda a los usuarios.

## **CONCLUSIONES**

1. La razón por la cual existe inconformidad en los habitantes del municipio de Ciudad Vieja por la calidad de los servicios que presta la municipalidad, se debe a que no existen acciones administrativas efectivas formalmente establecidas y ha ocasionado deficiencias en el servicio.
2. Las causas de inconformidad de los vecinos de Ciudad Vieja hacia la organización se debe a que esta no aplica estrategias de servicio que permitan satisfacer y superar las expectativas de los usuarios.
3. La institución carece de lineamientos y controles efectivos que permitan evaluar la calidad del servicio al cliente.
4. Actualmente, no se cuenta con un programa de seguimiento de satisfacción a los usuarios que le permita obtener información de sus expectativas y percepciones respecto al servicio que brinda la institución.
5. No se posee ningún programa para recibir y administrar las quejas y sugerencias de los usuarios, lo cual provoca que no se detecten las fallas en servicio para una pronta recuperación del mismo.
6. Se carece de una guía que le permita a colaboradores asesorarse en la adecuada prestación del servicio, lo cual repercute en la atención de los usuarios de manera constante. Así mismo, se determinó que la evidencia física no satisface las necesidades de los vecinos.
7. La calidad del servicio que se ofrece, no permite cumplir con las expectativas de los vecinos, ya que los colaboradores se encuentran desmotivados, no cuentan con conocimientos necesarios en servicio al cliente, existe deficiencia en la comunicación asertiva y no tienen conocimiento de los procesos que

están en el manual respectivo. Además, no existe herramientas para medir y reconocer el desempeño del personal, lo cual genera insatisfacción.

8. No se cuenta con un eslogan institucional distintivo que genere expectativas del servicio a los usuarios. Asimismo, no existe una campaña divulgativa que contribuya a la comunicación con los usuarios.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar estrategias de servicio al cliente a través del modelo de brechas de la calidad del servicio para cumplir con las expectativas de los usuarios, cerrando la brecha entre lo que ellos esperan y reciben.
2. Para optimizar el servicio a los vecinos de Ciudad Vieja es necesario aplicar estrategias de servicio al cliente a través del modelo de brechas que permita satisfacer y superar las expectativas para minimizar las causas de inconformidad de los vecinos.
3. Evaluar y controlar periódicamente la implementación de las estrategias de servicio al cliente, para adaptarlas a los cambios que se puedan presentar en el futuro y no incurrir en la misma problemática.
4. Aplicar encuestas anualmente para conocer las expectativas y percepciones de los usuarios respecto al servicio que brinda la municipalidad, la cual logrará mantener cerrada la brecha entre lo que ellos esperan y reciben. Con la información recabada, las autoridades deberán efectuar las estrategias pertinentes a implementar para mejorar el servicio actual y la satisfacción de los vecinos.
5. Instalar un buzón de quejas y sugerencias con su respectiva boleta para que los usuarios posean una herramienta para comunicar lo positivo y negativo de la atención al vecino, con el fin de corregir de manera inmediata las fallas del servicio que brinda la municipalidad.
6. Facilitar una guía de servicio al cliente a los colaboradores que estandarice los procesos para atender a los vecinos y optimizar la calidad de la atención, ya que son fundamentales para igualar o superar las expectativas del mismo. Además, realizar la mejora en la evidencia física para satisfacer las necesidades de los vecinos.

7. Motivar e incentivar a los colaboradores para que se identifiquen con la institución y brinden un mejor servicio, recompensado su desempeño. Además, aplicar el programa de capacitación que ayudará a la municipalidad a poseer personal eficiente para ofrecer una buena atención a los usuarios.
  
8. Crear un eslogan institucional distintivo sobre el servicio que brinda la municipalidad para generar expectativas a los usuarios sobre el mismo. Además, implementar la comunicación externa mediante una campaña divulgativa con el objetivo de que los vecinos conozcan las actividades, servicios, obras y mejoras de la imagen de la institución.

## Bibliografía

1. Belch, E.g y Belch, A.M. Publicidad y Promoción, Perspectiva de la comunicación de marketing integral. 6ª. ed. México, McGraw-Hill. 2005. 878 páginas.
2. Benavides Pañeda J. Administración. 1ª. ed. México. McGraw-Hill. 2004. 354 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2ª. ed. México. McGraw-Hill. 2009. 586 páginas.
4. Código municipal. Sanción decreto No.12-2000, Palacio Nacional. Librería Jurídica. Guatemala 9 de mayo, 2002. 69 páginas.
5. Fischer, L. y Espejo, J. Mercadotecnia. 3ª. ed. México, McGraw-Hill. 2004. 540 páginas.
6. Heizer, J. y Render, B. Principios de Administración de Operaciones. 7ª. ed. México. Pearson Educación. 2009. 684 páginas.
7. Koontz, H. y Heinz, W. Administración una Perspectiva Global. 11ª. ed. México. McGraw-Hill. 2004. 667 páginas.
8. Kotler, P. y Armstrong.G. Dirección de Marketing. 7ª. ed. España. Pearson Prentice Hall. 2004. 792 páginas.
9. Kotler, P. y Armstrong, G. Fundamentos de Marketing. 8a. ed. México. Pearson Educación. 2008. 522 páginas.
10. Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. El Marketing de Servicios Profesionales. ed. Paidós. España. 2004. 422 páginas.
11. Kotler, P. y Keller, K.L. Dirección de Marketing. 12a. ed. México. Pearson Prentice Hall. 2006. 817 páginas.
12. Lovelock, C. Mercadotecnia de Servicios. 3ª. ed. Pearson Educación, México. 1996. 661 páginas.



13. Newstrom, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. 11a. ed. México. McGraw-Hill. 2011. 547 páginas.
14. Peel M. 1991. El servicio al cliente. España. ed. Deusto, S.A. p.5.
15. Pérez Romero, Luis Alfonso. Marketing Social: Teoría y práctica. 1a. ed. México. Pearson Prentice Hall. 2004. 568 páginas.
16. Zeithaml, V. y Bitner, M. Marketing de Servicios “Un enfoque de integración del cliente a la empresa”. 2ª. ed. México. McGraw-Hill. 2002. 741 páginas.
17. Zeithaml, V. y Bitner, M. Marketing de Servicios. 2a. ed. México. McGraw-Hill. 2009. 709 páginas.

### **E-grafía**

18. Educación y Civismo. ¿Qué es una municipalidad?. Municipalidad de Guatemala. 2016. Consultado el 10 de mayo 2016. Disponible en: <http://mu.muniguate.com/index.php/categoryblog/38-iquees-una-municipalidad>.
19. Manual de mercadotecnia social en salud . Secretaria de salud. 2010. Consultado el 15 de enero 2017. Disponible en: [http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/Manual\\_Mercadotecnia.pdf](http://www.promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/programas/Manual_Mercadotecnia.pdf)
20. Proceso de evaluación del recurso humano. Sayalavi. 2004. Consultado el 11 de mayo 2016. Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/html](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/html).

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Entrevista al Alcalde Municipal

Fecha: \_\_\_\_\_

ENTREVISTA CON EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA

"ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA, SACATEPEQUEZ"

Esta entrevista tiene como objeto recopilar información primaria que será utilizada para establecer estrategias que optimicen el servicio al cliente con el fin de mejorar la imagen de la municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez. La información que se proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos en la elaboración de tesis.

#### Servicio

1. ¿Cuáles son los servicios que presta la municipalidad?
2. ¿Cuáles son los servicios más demandados por los vecinos del municipio?

#### Precio

3. ¿Considera usted que el precio de los servicios que pagan los vecinos del municipio es el adecuado a comparación con otras municipalidades?
4. ¿Conoce usted cuanto están dispuestos a pagar los vecinos por los servicios que brinda la municipalidad?

#### Plaza

5. ¿Existen otras instalaciones de la municipalidad que no sea el edificio municipal para que los vecinos puedan realizar trámites, pagos, consultas, etc.?
6. ¿Qué alternativas de pago tienen los vecinos de los servicios que obtienen?

#### Promoción

7. ¿Qué medios de comunicación se utilizan para dar a conocer todo lo relacionado a la municipalidad?
8. ¿Han realizado encuestas a los vecinos sobre qué imagen proyecta la Municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez?  
**Si su respuesta es afirmativa, por favor continúe con la pregunta 9.**  
**Si su respuesta es negativa, por favor pasar a la pregunta 10.**
9. ¿Qué imagen proyecta al vecino la municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez?

#### Satisfacción y percepciones del cliente

10. ¿Han realizado investigaciones para conocer el nivel de satisfacción que tienen los vecinos respecto al servicio que brinda la municipalidad?
11. ¿Cuál es la satisfacción que tienen los vecinos respecto al servicio que brinda la municipalidad?
12. ¿Conoce que es lo que esperan los vecinos para poder estar satisfechos respecto al servicio que brinda la municipalidad?

13. ¿Con la calidad de servicios que ofrece la municipalidad, los vecinos estas completamente satisfechos?

**Administración de la recepción y manejo de quejas y sugerencias de los vecinos**

14. ¿Existe algún departamento o persona que se encargue de las quejas, reclamos y sugerencias del vecino?

**Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 15.**

**Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 17.**

15. ¿Han implementado una herramienta para captar las quejas y sugerencias de los vecinos?

**Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 16.**

**Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 17.**

16. ¿Han realizado campañas informativas para motivar a los vecinos a presentar sus quejas y sugerencias?

17. ¿Cuáles son las quejas, reclamos o sugerencias más frecuentes que realiza el vecino?

18. ¿Qué medidas se toman para resolver las quejas, reclamos y sugerencias del vecino?

19. ¿Qué medios de comunicación serían más útiles para que los vecinos puedan presentar sus quejas y sugerencias?

**Administración de la demanda y mejora de la evidencia física**

20. ¿Se cuenta con planes de contingencia cuando la demanda aumenta?

21. ¿Cuál es la época del año que se reciben más vecinos?

22. ¿Existe un espacio físico para los vecinos cuando realizan un trámite y tienen que esperar para que se les atienda?

**Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 23.**

**Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 24.**

23. ¿Considera que el espacio físico de espera se encuentra en óptimas condiciones?

**Estándares del servicio**

24. ¿Han implementado una guía del servicio al cliente que oriente a los colaboradores a brindar un servicio de calidad a los vecinos?

**Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 25.**

**Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 28.**

25. ¿La guía del servicio al cliente ha ayudado a mejorar la imagen de la municipalidad respecto a los servicios que brinda la municipalidad a los vecinos?

26. ¿Existe una herramienta administrativa que describa los procesos del servicio al cliente que los colaboradores deben de seguir?

**Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 27.**

**Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 28.**

27. ¿Las herramientas han ayudado a brindar un mejor servicio al cliente?

### **Capacitación**

28. ¿Se le brinda capacitación a los colaboradores?

**Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 29.**

**Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 31.**

29. ¿En qué temas se les capacita y con qué frecuencia?

30. ¿Ha mejorado el servicio al cliente brindado a los vecinos por las capacitaciones que ha brindado a los colaboradores?

### **Motivación**

31. ¿Se le brinda alguna motivación al personal para que su desempeño sea el adecuado?

**Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 32.**

**Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 36.**

32. ¿Qué tipo de motivación?

33. ¿Ha mejorado el servicio al cliente con los vecinos con la motivación que se le brinda a los colaboradores?

34. ¿Evalúa el desempeño de los colaboradores de la municipalidad?

**Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 35.**

**Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 36.**

35. ¿Cómo evalúa el desempeño de los colaboradores?

### **Comunicación de las mejoras del servicio**

36. ¿Qué estrategias de comunicación se aplican para dar a conocer todo lo concerniente a la municipalidad?

37. ¿Las estrategias que utilizan para dar a conocer todo lo relacionado a la municipalidad tienen el alcance para toda la población?

## Anexo 2

### Encuesta a los colaboradores de la Municipalidad

Fecha: _____	No. De boleta _____
Colaboradores de la Municipalidad de Ciudad Vieja	
<b>"ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA, SACATEPEQUEZ"</b>	
Esta boleta tiene como objetivo identificar la existencia de estrategias del servicio al cliente en la municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez con el fin de conocer su eficacia, como también establecer nuevas estrategias para mejorar la imagen de la municipalidad ante los vecinos del municipio de Ciudad Vieja, Sacatepéquez. Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo para el mismo.	

#### Información general

Edad \_\_\_\_\_

Género  Masculino  Femenino

Nivel académico  Diversificado  
 Universidad  
 Otro (especifique) \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la municipalidad:  
 Menos de 1 año  
 De 1 año a 5 años  
 Más de 5 años

Departamento donde labora: \_\_\_\_\_

#### I. Capacitación

1. ¿La municipalidad de Ciudad Vieja le ha brindado capacitación para mejorar la atención que brinda al vecino?

Sí  No

Si su respuesta es Sí, pasar a la siguiente pregunta 2.  
Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 5.

2. ¿La municipalidad de Ciudad Vieja le ha capacitado en los siguientes temas?

Servicio al cliente  Habilidades técnicas  
 El lenguaje de la  Trabajo en equipo  
 Comunicación asertiva  
 Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Cada cuánto tiempo recibe las capacitaciones?

Cada mes  Trimestral  
 Semestral  Anual  
 Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Quién ha brindado las capacitaciones?

Personal de la municipalidad  
 Otra empresa

5. ¿Qué aspectos le gustaría que se les capacitara?

Servicio al cliente  
 Comunicación asertiva  
 Gestión del clima organizacional  
 Computación  
 Otros: \_\_\_\_\_

#### II. Motivación

6. ¿Su desempeño es reconocido y premiado cuando su trabajo es eficiente?

Sí ¿Cómo? \_\_\_\_\_  
 No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 7.  
Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 10.

7. ¿Con qué es reconocido y premiado cuando su trabajo es eficiente?

Incentivos monetarios ¿Cómo? \_\_\_\_\_  
 Incentivos no monetarios ¿Cómo? \_\_\_\_\_  
 Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Cada cuánto tiempo recibe los reconocimientos o premios?

Cada mes  Cada tres meses  
 Cada seis meses  Cada año  
 Otro: \_\_\_\_\_

9. ¿Son eficaces los premios y reconocimientos para que se sienta motivado y brinde un buen servicio al cliente a los vecinos?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Cómo se siente actualmente laborando en la municipalidad

Muy satisfecho  Satisfecho  Indiferente

Insatisfecho  Muy insatisfecho

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿El puesto de trabajo que desempeña es de su agrado?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué tipo de reconocimientos o premios le gustaría recibir para sentirse motivado y desempeñar su trabajo de manera eficiente?

Exhibición del colaborador del mes

Viaje a lugar turístico el fin de año

Carta de felicitación

Monetario

Otros: \_\_\_\_\_

### III. Comunicación

14. ¿Le comunican los objetivos, metas y logros de la municipalidad?

Sí  No

15. ¿Cómo le son transmitidas las órdenes e instrucciones de trabajo?

Verbal  Por escrito  Ambas

16. ¿Qué características tienen las órdenes e instrucciones que le son transmitidas?

Siempre claras

Regularmente claras

Confusas

Incomprensibles

Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿A quién se refieren cuando tiene opiniones y sugerencias?

El consejo Municipal  Alcalde

A su superior inmediato  Ninguno

Otro: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Le brindan algún medio para proponer opiniones o sugerencias acerca del servicio?

Sí  No

Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 19.

Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 20.

19. ¿Que medio le brindan para proponer opiniones o sugerencias acerca del servicio?

Buzón de sugerencias

Correo electrónico

Personalmente

Intranet

Otro: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿A través de que medio le gustaría proponer opiniones o sugerencias respecto al servicio?

Buzón de sugerencias

Correo electrónico

Personalmente

Intranet

Otro: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo 3

### Encuesta a los usuarios del municipio

Fecha: _____	No. De boleta _____
Vecinos del municipio de Ciudad Vieja	
"ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD VIEJA, SACATEPEQUEZ"	
Esta boleta tiene como objetivo conocer su punto de vista acerca del servicio al cliente que brinda la municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez; además conocer sus opiniones y sugerencias para establecer estrategias que optimicen el servicio al cliente con el fin de mejorar la imagen de la municipalidad. Lea detenidamente las preguntas y elija la que más se acerque a su opinión, actitud y preferencia, de esa forma contribuirá con la obtención de información para este estudio. Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo para el mismo.	

#### Datos Generales

- Edad  De 18 a 25 años  
 De 26 a 40 años  
 De 41 a 55 años  
 Más de 55 años

Género  Masculino  Femenino

- Nivel académico  No tiene  
 Primaria  
 Secundaria  
 Diversificado  
 Universidad  
 Otro: \_\_\_\_\_

Zona donde vive: \_\_\_\_\_

1. ¿Ha utilizado los servicios de la municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez?

Sí  No

Si la respuesta fue Si, seguir a la pregunta 2.  
Si la respuesta fue No, se termina la encuesta.

#### I. Hábitos de uso

2. ¿Cada cuánto visita la municipalidad de Ciudad Vieja?

Cada semana  Una vez al mes  
 Trimestralmente  Semestral  
 Cada año  Otro: \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son los motivos por los cuales llega a la municipalidad?

Realizar pagos  Trámites  
 Solucionar problemas  
 Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué departamentos acude con más frecuencia?

Secretaría  Tesorería  Salud  
 Alumbrado público  Agua potable  Drenajes  
 Educación  Juzgado  Deportes  
 Agua potable  Equidad de género  
 Otros: \_\_\_\_\_

#### II. Percepción del servicio

5. ¿Cómo califica el servicio que presta la municipalidad?

Muy buena  Buena  Regular  
 Mala  Muy mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo describiría el momento cuando le fue brindado el servicio?

Muy agradable  Agradable  Regular  
 Desagradable  Muy desagradable

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo califica usted el tiempo de servicio que le presto el colaborador?

Muy rápido  Rápido  Ni rápido/ni lento  
 Lento  Muy lento

¿Por qué? \_\_\_\_\_



8. ¿Considera que los procesos que se realizan en la municipalidad son ágiles y rápidos?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Cree que el servicio que brinda la municipalidad cumple con sus expectativas o con lo que usted espera?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Cómo califica al personal que atiende en la municipalidad?

Muy bueno  Bueno  
 Regular  Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Cuando se retira de las instalaciones al solicitar un servicio, usted se siente...

Muy Satisfecho  Satisfecho  Más o menos  
 Insatisfecho  Muy insatisfecho

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Cómo califica el aspecto personal de los trabajadores de la municipalidad?

Muy buena  Buena  Regular  
 Mala  Muy mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué es lo que usted espera del servicio que brinda la municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez?

Resolución de problemas  
 Rapidez en el servicio  
 Orientación de trámites municipales  
 Amabilidad del personal  
 Instalaciones limpias  
 Otros: \_\_\_\_\_

14. ¿Cuáles son los aspectos del servicio que considera puede mejorar la municipalidad de Ciudad Vieja?

Capacitar al personal  
 Mejorar la atención  
 Mejorar las instalaciones  
 Dar a conocer los servicios  
 Otros: \_\_\_\_\_

### III. Expectativas y percepciones de los vecinos

15. Basándose en su experiencia ¿Cómo califica el servicio al cliente de la municipalidad? Valore del 1 al 5 los siguientes aspectos del servicio, marcando "X" en su respuesta. (donde 1 es "Muy de acuerdo" y 5 es "Muy en desacuerdo")

Variable del servicio						
1	Confiabilidad	1	2	3	4	5
2	Amabilidad	1	2	3	4	5
3	Calidad	1	2	3	4	5
4	Puntualidad	1	2	3	4	5
5	Prontitud	1	2	3	4	5
6	Instalaciones	1	2	3	4	5
8	Eficiencia	1	2	3	4	5

### IV. Manejo de quejas y sugerencias

16. ¿Ha tenido algún inconveniente con el servicio que se le ha prestado en la municipalidad?

Sí  No

Si la respuesta fue Sí, continúe en la pregunta 18.  
Si la respuesta fue No, pasar a la pregunta 24.

17. ¿Qué tipo de inconveniente ha tenido con el servicio?

- Falta de orientación en trámites municipales
- Lentitud en la resolución de problemas
- Mala actitud por parte del colaborador
- Falta de comunicación asertiva
- Desconocimiento del trabajo del colaborador
- Otro \_\_\_\_\_

18. ¿Le fue resuelto el inconveniente?

- Sí
- No

Si la respuesta fue Sí, continúe en la pregunta 20.  
Si la respuesta fue No, pasar a la pregunta 24.

19. El tiempo que se resolvió su problema fue

- Muy rápido
- Rápido
- Normal
- Lento
- Muy lento
- No lo resolvió

¿Por qué? \_\_\_\_\_

20. ¿Existe dentro de la municipalidad algún buzón de quejas y sugerencias que le permita realizar sus reclamos e informar sus necesidades?

- Sí
- No
- No sabe

Si la respuesta es Sí, pasar a la siguiente pregunta 22.  
Si la respuesta es No o No sabe, pasar a la pregunta 24.

21. ¿Ha utilizado alguna vez el buzón de sugerencias?

- Sí
- No

Si la respuesta fue Sí, pasar a la siguiente pregunta 23.  
Si la respuesta fue No, pase a la pregunta 24.

22. ¿Se le ha dado la atención adecuada al momento de presentar alguna queja o sugerencia?

- Sí
- ¿Cómo? \_\_\_\_\_

- No
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_

23. ¿Qué medio utilizaría para informar acerca de sus necesidades o quejas, para que la municipalidad pueda brindarle un servicio de calidad?

- Personalmente
- Por Teléfono
- Buzón de sugerencias
- Redes Sociales
- Página web
- Otro: \_\_\_\_\_

#### V. Administración de la demanda

24. ¿Cuál es el mes que visita con más frecuencia la municipalidad?

- Enero
- Abril
- Julio
- Octubre
- Febrero
- Noviembre
- Mayo
- Agosto
- Marzo
- Junio
- Septiembre
- Diciembre
- Todos los meses

25. Cuando visitó la municipalidad ¿tuvo que esperar para ser atendido?

- Sí
- No

Si la respuesta fue Sí, pasar a la siguiente pregunta 27.  
Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 30.

26. ¿Cómo efectuó su espera?

- De pie
- Sentado

27. ¿Cuánto tiempo esperó aproximadamente?

- De 0 a 30 minutos
- De 30 a 60 minutos
- Más de 60 minutos

28. Mientras estuvo esperando, ¿Cómo califica las instalaciones de la sala de espera?

- Muy agradable
- Agradable
- Más o menos
- Desagradable
- Muy desagradable

29. Que elementos le gustaría que hubiera mientras espera en las instalaciones...

- Sillas cómodas
- Limpieza
- Café y agua pura
- Paredes limpias
- Televisión
- Música agradable
- Otro: \_\_\_\_\_

30. ¿Al ingresar en las instalaciones de la municipalidad se le orientó hacia el lugar que le correspondía para realizar su diligencia?

- Sí
- No

31. ¿Se le brindó toda la información necesaria sobre los servicios que ofrece la municipalidad?

- Sí
- No

**VI. Capacitación del personal**

32. ¿Considera que los colaboradores de la municipalidad están capacitados para brindar un buen servicio al cliente?

Sí  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

Si la respuesta fue Sí, pasar a la siguiente pregunta 34  
Si su respuesta fue No, pasar a la pregunta 35.

33. El colaborador está capacitado en...

Manejo de computadora  
 Servicio al cliente  
 Conocimiento de los procedimientos  
 Gestión de calidad  
 Comunicación asertiva  
 Otros: \_\_\_\_\_

34. ¿Qué aspectos considera que se debe capacitar al personal?

Servicio al cliente  
 Manejo de computadora  
 Conocimientos de los procedimientos  
 Comunicación asertiva  
 Trato con los clientes  
 Otros: \_\_\_\_\_

**VII. Imagen**

35. ¿Tiene usted conocimiento de todas las mejoras, obras y actividades en beneficio del vecino que realiza la municipalidad de Ciudad Vieja?

Sí  No

Si la respuesta fue Sí, pasar a la siguiente pregunta 37.  
Si la respuesta fue No, pasar a la pregunta 38.

36. ¿Por qué medios de comunicación se entera de todo lo concerniente a la municipalidad?

Radio  Volantes  
 Televisión/cable  Afiches  
 Página web  Redes sociales  
 Ninguna  Otro: \_\_\_\_\_

37. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse de todo lo concerniente a la municipalidad?

Radio  Volantes  
 Televisión/cable  Afiches  
 Página web  Redes sociales  
 Otros: \_\_\_\_\_

38. ¿La municipalidad le ha generado expectativas sobre el servicio al cliente?

Sí  No

Si la respuesta fue Sí, pasar a la siguiente pregunta 40.  
Si su respuesta fue No, se ha terminado la encuesta.

39. ¿Qué herramienta utilizó la municipalidad que le generó expectativas del servicio al cliente?

Por medio de un lema  
 Por medio de promesas  
 Por medio de publicidad  
 Otro: \_\_\_\_\_

40. ¿Al momento que recibió el servicio se cumplieron las expectativas generadas por la municipalidad?

Sí  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

## Anexo 4

### Guía del servicio al usuario

MUNICIPALIDAD DE  
**CIUDAD VIEJA**  
—SACATEPÉQUEZ—



*Nuestro compromiso,  
brindarle el mejor servicio*

# Guía del servicio al usuario

**MUNICIPALIDAD  
DE CIUDAD VIEJA**



*¡Nuestro compromiso,  
brindarle el mejor servicio!*

## CONTENIDO

Introducción	1
1. ¿Qué es el usuario?	2
2. ¿Qué es el servicio al cliente?	2
3. Principios de servicio orientados al usuario	3
4. Imagen	5
5. ¿Cómo proyectarse exitosamente?	6
6. La actitud	8
7. Técnicas ganadoras en la atención al usuario	10
8. Actitudes adecuadas en atención al usuario	11
9. Cuando el usuario se comunica por teléfono	11
10. Cuando el usuario se comunica en redes sociales	13



*¡Nuestro compromiso,  
brindarle el mejor servicio!*

## INTRODUCCIÓN

La presente guía tiene como objetivo proponer a los colaboradores estándares del servicio al usuario cuando se brinda el mismo, con la expectativa que se comprenda la importancia de mejorar las habilidades y destrezas ante los vecinos.

Para brindar atención a los usuarios con la más alta calidad a través de ofrecer información concreta y precisa de los servicios, se presenta esta guía que indica paso a paso lineamientos básicos que deben seguirse en orden lógico y secuencial para hacer que la experiencia de los usuarios con la municipalidad sea de su mayor satisfacción.

Es necesario que cada colaborador tenga un conocimiento general sobre las tácticas y formas más aceptables para la atención a los usuarios.

## *¡Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio!*

### **1. ¿Qué es el usuario?**

- Un usuario es la persona más importante para nuestra municipalidad.
- Un usuario no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Un usuario no es una interrupción en nuestro trabajo, es el objetivo de nuestro trabajo.
- No hacemos un favor al usuario cuando le damos un servicio, él hace un favor a nosotros al darnos la oportunidad de hacerlo.
- Un usuario no es alguien con quien se debe discutir o pelear. Nunca nadie ha ganado una discusión a un vecino.
- Un usuario es alguien que nos trae sus necesidades; nuestro trabajo es el de satisfacerlas de la mejor manera posible.

### **2. ¿Qué es el servicio al cliente?**

Es lo que ofrece una organización para relacionarse con sus usuarios. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una institución así sea macro o micro y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los usuarios y buscar en ellos su total satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la municipalidad, tanto en la forma de atender a los clientes como en la forma de atender a los colaboradores, diversas áreas de nuestra propia institución.



*¡Nuestro compromiso,  
brindarle el mejor servicio!*

### **3. Principios de servicio orientados al usuario**

**Confianza:** es necesario crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al usuario, mostrando interés en darle un buen servicio y satisfacer sus necesidades. Para esto es necesario seguir las siguientes indicaciones:

- Hable directo al usuario y mirándole el rostro.
- No vosee al usuario. Cuando se dirija hacia él háblele de usted.
- Muéstrese humano y sensible.
- Sea simple, evite tecnicismos, siglas que no sean comprensibles, y explicaciones complejas.
- No interrumpa, deje que el usuario hable primero.
- Escuche con cuidado, no se distraiga.
- Tome notas, si fuese necesario.

**Respiración:** respire en forma natural, con tranquilidad. Aprenda a respirar profundo y elimine la ansiedad.

**Sonría:** una sonrisa transmite confianza.

**Sencillez y brevedad:** hable con términos y vocablos simples. Hable lo necesario.

**Convicción:** su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes, identificándose con el usuario.

**Naturalidad:** actúe con naturalidad, sin poses extrañas o que hagan sentir mal al usuario.





## *¡Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio!*

**Labios:** no se los muerda, ni se los humedezca con la lengua, son muestras de timidez, inseguridad, tensión, titubeo e indecisión. Mantenga la boca cerrada, ambos labios unidos. Esto denota calma y seguridad en sí mismo, en cambio, la boca abierta, la mandíbula caída, sugieren nerviosismo, asombro y sorpresa.

**Forma de sentarse:** no cruce las piernas, mantenga ambos pies sobre el piso, las manos sobre las rodillas o escritorio e inclínese ligeramente hacia delante. Esto sugiere seguridad en sí mismo. Mantener las piernas cruzadas y balancear una de ellas sugiere nerviosismo o impaciencia, timidez, temor. Evite los movimientos constantes y abruptos, éstos denotan intranquilidad e inquietud.

**La voz:** la voz dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado y uniforme, sin titubear. Esto demuestra seguridad en sí mismo. Una voz vacilante es sinónimo de inseguridad y timidez. Generalmente revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando.

**Las manos:** contróuelas en todo momento. Mantenga sus manos visibles, ocultarlas debajo de las piernas, detrás de un bolso, entre la bolsa o dentro del saco, sugiere timidez, falsedad y temor.

**Aprenda a escuchar:** una parte importante de la comunicación no verbal es la forma en que escucha. Para escuchar es importante hacer lo siguiente.

- No interrumpa y no se distraiga.
- Oiga con cuidado las principales ideas.
- Observe a la otra persona cuando le habla.



*¡Nuestro compromiso,  
brindarle el mejor servicio!*

#### **4. Imagen**

La imagen de una persona, producto, empresa pública o privada, 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 y de presión. La imagen no sólo se 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.

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.

##### **¿Qué apariencia tengo? (lo que ven)**

La apariencia tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.

##### **¿Cómo hablo? La voz.**

En cualquier contacto, se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual. Las características más importantes son:

- Rapidez
- Volumen: tono
- Calidad o timbre
- Articulación o dicción



## *¡Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio!*

- **¿Qué digo?**

Las palabras. ¿Cómo enfoco los asuntos? ¿Qué pienso y cómo lo expongo?

- Lo negativo: estilo y actitud restrictiva, términos, expresiones, léxico, entre otros.
- Lo positivo: estilo directo y afirmativo; no restrictivo, sin disculpas ni evasivas; simple, organizado, coloquial, conciso, animado, breve y puntual, incluso participativo.

- **¿Cómo escucho?**

- No interrumpir
- Dar señales de retroalimentación. Escuchamos y entendemos su mensaje.
- Utilizar los términos del interlocutor(a). Responderle.
- Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.

- **Mi entorno y organización personal**

- Tenga el área de trabajo limpia y ordenada.
- Muéstrese ordenado y organizado.
- Tenga a mano lo que necesita para hacer su trabajo.

### **5. ¿Cómo proyectarse exitosamente?**

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.



## *¡Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio!*

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 Municipalidad.

El impacto que logre en el usuario puede significar la diferencia entre una percepción de calidad y una de servicio deficiente.

Los usuarios primero tenderán una impresión por lo que vean externamente, lo cual abarca su higiene personal, su apariencia, su presentación personal, sus modales, su forma de caminar, cómo sonrío e incluso, entre otros aspectos, cómo da la mano.

Cuide su higiene personal, desde su cabello y la forma en que 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. Los colores y cortes de cabello, también deben ser discretos.

Tenga especial cuidado con su rostro. El 80% de la atención del usuario se dirigirá a su rostro. Procure que su expresión facial y su arreglo personal sean correctos y oportunos.

Cuide sus manos y uñas. Por la imagen, las manos, dedos y uñas, también deben lucir limpias y cuidadosas. Las uñas en las mujeres no deben de estar a medio pintar.

La imagen de los colaboradores se convierte en parte de la imagen del Municipalidad, por lo tanto es importante tener en cuenta que:

- La imagen es dinámica, evoluciona.
- A mejor o mayor imagen, más poder de influencia.



## *¡Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio!*

### **6. La 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.

**Las actitudes:** Las actitudes están relacionadas con las motivaciones y la forma en que se relacionan los funcionarios entre funcionarios y éstos con los usuarios. Existen dos tipos de motivaciones:

**Motivación positiva:** es cuando las personas hacen las cosas convencidas de que deben hacerlas por su bien y el bien de los demás, desean quedar bien. Esta motivación requiere de dos componentes:

- Estímulos: las personas que hacen las cosas porque tienen algún estímulo, dan todo.
- Reconocimiento: las personas hacen las cosas porque saben que se les reconoce cuando las hacen bien y se les ayuda a superarlas, cuando las hacen mal.

**Motivación negativa:** Es cuando las personas hacen las cosas por temor. Se presenta de dos maneras:

- Intimidación: las personas hacen las cosas por temor a castigos y sólo harán lo que se les pida, aunque puedan dar o hacer más.
- Manipulación: las personas hacen las cosas, porque el que las pide, les ofrece algo a cambio.

## *¡Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio!*

### **7. Técnicas ganadoras en la atención al usuario**

Estas son algunas técnicas de cómo recibir y atender a los usuarios:

**Sonría: Demuestre al usuario que es un gusto servirle:** Una de las “señales” más esperadas por los usuarios, en todo el mundo, es la sonrisa de quién le presta un servicio, tiene un gran poder para lograr la atención de los usuarios. La sonrisa se liga siempre con las personas positivas, amables, agradables. Si sonrío a alguien primero, generalmente le devolverán la sonrisa. Si sonrío, es probable que, el usuario también tienda a sonreír. Muestre una sonrisa real, no finja, porque el usuario se dará cuenta fácilmente.

**Dé la Mano con seguridad y calidez:** No es en toda ocasión cuando podemos saludar dándole la mano al usuario. Sin embargo, para muchos funcionarios es usual poder saludar dando la mano para proyectarse como una persona cálida y segura de sí misma. A continuación, instrucciones de cómo se debe realizar ese acto, que, aunque parezca tan sencillo, es tan importante en la atención al usuario.

**Apréndase y use el nombre del usuario:** Para cualquier persona, la palabra que más le llama la atención es su nombre. Así de importante es la relación emocional del ser humano con su nombre. Y esa información es muy útil a la hora de proyectar ante el usuario esa calidad de servicio que se quiere ofrecer.

**Mantenga contacto visual con el usuario:** El contacto visual es la forma en la que los seres humanos determinamos qué tanta atención nos pone una persona y qué tanta empatía.



## *¡Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio!*

### **8. Actitudes adecuadas en atención al usuario**

Las actitudes adecuadas que deberían de tener todos los colaboradores son:

**Mentalidad triunfadora:** el aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.

**Enfrente la adversidad:** busque oportunidades en los obstáculos.

**Tenga un propósito:** trabaje pensando en la meta laboral y personal. Alcance sus sueños y metas, piense en ganar.

**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.

**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.

### **9. Cuando el usuario se comunica por teléfono**

**Al contestar:** levante el teléfono a más tardar al tercer timbrado, aunque no sea su teléfono. No deje al usuario esperando. Los usuarios pierden la paciencia y pueden ponerse de mal humor y generar inconformidad.



## *¡Nuestro compromiso, brindarle el mejor servicio!*

**Frases de apertura:** Tan pronto lo levante inicie saludando en forma corta pero cortés: “Buenos días” (tardes o noches) y luego identifique de inmediato a su departamento, programa u órgano desconcentrado de la Municipalidad, agregue de seguido “le atiende (nombre de la persona), diga el nombre claramente para que su interlocutor pueda escucharlo y entenderlo bien, termine diciendo “¿en qué le puedo servir”.

### **Cómo dirigirse al usuario**

- Señor, señora, señorita
- El nombre del usuario usando primero el don o doña. Se usa solamente el nombre si ya se conocen y tienen cierto nivel de confianza. Use el sentido común. Nunca use apodos.
- Muestre ganas de ayudar y ¡ayude!
- Escuche con interés, concentrado.
- Evite discusiones y negativismos.
- Hable con calma y tono agradable.
- No tutee al usuario.

**Frases de cierre:** recuerde despedirse agradeciendo al usuario la oportunidad de servirlo.

**Ejemplos:** terminando la llamada telefónica, algunas frases pueden ser:

- Muchas gracias por llamarnos.
- Estamos para servirle.

**Usuario en espera:** en caso de que el usuario haya estado en espera, si debe pasar necesariamente la llamada a otro compañero primero explique al usuario lo que hará. No lo pase simplemente, sino que tenga la cortesía de decírselo.





*¡Nuestro compromiso,  
brindarle el mejor servicio!*  
**brindarle el mejor servicio**

**9. Cuando el cliente se comunica en redes sociales**

Actualizar de manera periódica, publicando noticias, obras y comunicados de la municipalidad, eventos sociales relacionados con la institución, noticias relacionadas con el municipio y fotografías.

El tiempo máximo de respuesta es de 1 hora, estableciendo los pasos a seguir en función de cada problema y quien es el responsable de cada área.

Comenzar la conversación, mediante una mención en el muro de Facebook. Luego el tema a tratar, el responsable de atención al cliente ha de seguir la conversación de manera privada, de modo que los datos del vecino nunca queden expuestos.

Monitorear constantemente con lo que puedan haber publicado los vecinos sobre la municipalidad.

Vigilar la privacidad y realizar un adecuado tratamiento de la información, implica aplicar las normas de la municipalidad, hacer copias de seguridad del material informático.

Informar sobre canales alternativos para ofrecer diferentes alternativas para el vecino de qué forma desea comunicarse con la municipalidad.

Si existe una queja, asumir públicamente la responsabilidad de la municipalidad, dar una solución útil y realizar un seguimiento del problema hasta que se solucione. Pedir perdón y dar siempre las gracias.

## Anexo 5

### Cotización de afiches, tarjetas de cumpleaños, carta de cumpleaños y plaquetas



San Antonio Aguas Calientes, Sac

Guatemala 11 de Junio del 2018

Municipalidad de Ciudad Vieja, Sacatepéquez

Reciba un cordial saludo y fraterno deseándoles éxitos en su labores administrativas. De acuerdo a lo solicitado, le envié la cotización de lo siguiente:

DESCRIPCION			
Afiches de 45 cm x 65 cm tiro full color	Q. 13.50 Unidad	50	Q. 675.00
Tarjeta de cumpleaños	Q. 5.00 Unidad	38	Q. 190.00
Cartel de cumpleaños	Q. 5.00 Unidad	12	Q. 60.00
Plaquetas	Q. 50.00 Unidad	10	Q. 38.00
Total			Q. 963.00

Esperando poder servirle, me he es grato suscribirme.

Atte.

Sergio Gómez

## Anexo 6

### Cotización de dispensador, cafetera, televisión y equipo de sonido



Cotizado a:	Municipalidad de Ciudad Vieja	Fecha:	10.6.18
Dirección:	3ª. Avenida 3-38 zona 4.	Atención:	Departamento de Ventas
Tel:	7831 501	Condiciones de pago:	Contado

Ítem	Artículo	Cantidad	Precio	Total
1	Dispensador de agua pura	1	Q. 550.00	Q.550.00
2	Cafetera marca Oster	1	Q. 325.00	Q. 325.00
3	Televisión marca Panasonic	2	Q. 1,500.00	Q. 3,000.00
4	Equipo de sonido marca Sony	1	Q. 1,300.00	Q. 1,300.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q. 5,175.00</b>