



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PLAN DE MEJORA EN LA DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS Y PROCESOS EN  
ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE JALAPA**

**Dora Isabel Aquino Marroquín**

Asesorado por el Ing. Luis Gerardo González Castañeda

Guatemala, agosto de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLAN DE MEJORA EN LA DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS Y PROCESOS EN  
ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE JALAPA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**DORA ISABEL AQUINO MARROQUÍN**

ASESORADO POR EL ING. LUIS GERARDO GONZÁLEZ CASTAÑEDA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

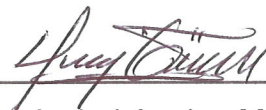
DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **PLAN DE MEJORA EN LA DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS Y PROCESOS EN LA ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE JALAPA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha octubre de 2009.



---

Dorá Isabel Aquino Marroquín

Guatemala, octubre de 2010.

Ingeniero:

César Ernesto Urquizú Rodas

Director Escuela Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería


Universidad de San Carlos de Guatemala

Presente,

Estimado Director:

Atentamente me dirijo a usted para comunicarle que, en mi calidad de asesor, he revisado el trabajo de graduación titulado "PLAN DE MEJORA EN LA DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS Y PROCESOS EN LA ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE JALAPA", desarrollado por la estudiante universitaria Dora Isabel Aquino Marroquín, quien se identifica con carné No. 2004-12584 y, después de realizar las revisiones correspondientes, lo encuentro satisfactorio, procediendo por este medio a su aprobación, para continuar con los procedimientos posteriores.

Atentamente,

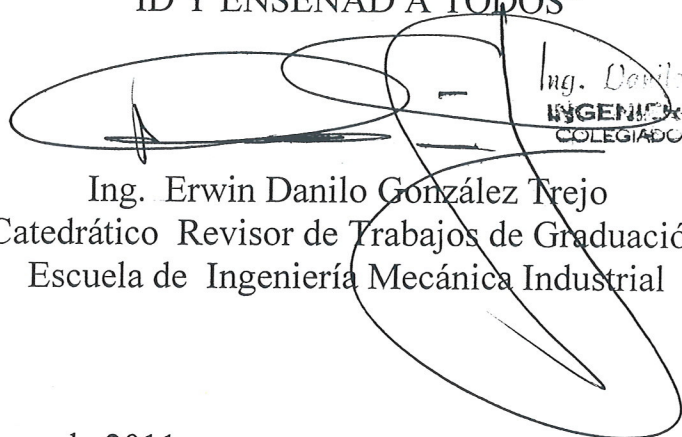
  
Ingeniero Industrial  
*Luis Gerardo González Castañeda*  
Colegiado No. 7814  
Ing. Luis Gerardo González Castañeda  
Colegiado No. 7814  
Asesor



REF.REV.EMI.069.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLAN DE MEJORA EN LA DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS Y PROCESOS EN ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE JALAPA**, presentado por la estudiante universitaria **Dora Isabel Aquino Marroquín**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Danilo González Trejo  
**INGENIERO INDUSTRIAL**  
COLEGIADO ACTIVO No. 6.182

Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2011.


/mgp




REF.DIR.EMI.112.011

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PLAN DE MEJORA EN LA DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS Y PROCESOS EN ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE JALAPA**, presentado por la estudiante universitaria **Dora Isabel Aquino Marroquín**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DIRECCION  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
FACULTAD DE INGENIERIA

Guatemala, agosto de 2011.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PLAN DE MEJORA EN LA DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS Y PROCESOS EN ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE JALAPA**, presentado por la estudiante universitaria **Dora Isabel Aquino Marroquín**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 19 de agosto de 2011.



/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Por darme el don de la vida y por permitirme la serenidad para reconocer las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las que puedo y la sabiduría para reconocer la diferencia. Porque nunca me has abandonado y has permitido que se hagan realidad mis sueños e ilusiones, y por supuesto alcanzar tan valiosa meta.

### **La Virgen María**

Por tu intercesión y por la fuerza que me das en los momentos más difíciles, porque en ti he depositado mis alegrías y mis tristezas.

### **Mi madre**

Dora Clemencia Marroquín de Aquino, por su incansable esfuerzo y apoyo incondicional, no hubiera sido posible la realización de este sueño, este triunfo es suyo mami.

### **Mi padre**

Conrado Antonio Aquino Carrillo (q.e.p.d.), gracias por sus sabios consejos, porque desde que nos dejó, evalué mis actos de la manera como usted me hubiera dirigido.

### **Mis hermanos**

Jesús Conrado Aquino Marroquín (q.e.p.d.), gracias por el apoyo que me brindaste y tu cariño que siempre llevaré en mi corazón, este triunfo es tuyo.

José Carlos Aquino Marroquín (q.e.p.d.), gracias hermanito por toda tu ayuda que me brindaste desde pequeña, por haber sido un ejemplo de padre, hermano, estudiante, compañero y amigo, este triunfo es tuyo porque desde que nos dejaste mi promesa fue graduarme.

Carmen María Aquino Marroquín. Gracias por ayudarme siempre, por tus enseñanzas, paciencia, dedicación y por estar conmigo compartiendo mis alegrías y triunfos, te quiero mucho hermanita.

**Mis tíos/as**

Por su aprecio.

**Mi madrina Loly**

Por su cariño y aprecio.

**Mi primo**

Jesús Humberto Marroquín, por tu cariño y aliento que me has brindado, que tu esfuerzo en el estudio sea premiado con tu graduación. Gracias por ayudarme siempre.

**Mi prima**

Ana Isabel Marroquín. Por su comprensión, cariño y apoyo incondicional.

**Mis sobrinos**

Selmer Alejandro Orellana Aquino, Conrado Antonio Aquino Martínez, Jesús Fernando Aquino Martínez, Diego José Orellana Aquino. Con amor, y que esto les sirva como un ejemplo a seguir.

**Mis cuñados**

Por que forman parte de este triunfo.

**Residencia**

Por brindarme su apoyo en todo momento.

**Verapaz**



## **AGRADECIMIENTOS A:**

**La Municipalidad  
de Jalapa**

Por haberme dado la oportunidad de elaborar mi trabajo de graduación.

**Mi asesor**

Ing. Luis Gerardo González Castañeda, por su tiempo y dedicación en la asesoría de este trabajo de graduación.

**La Facultad de  
Ingeniería**

Por haberme forjado de conocimientos en sus aulas.

**La Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Por ser mi segunda casa y salir de ella llena de sabiduría.

**Mis amigos**

Por brindarme en todo momento apoyo, cariño y momentos tan inolvidables que convivimos en nuestro tiempo de estudio.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	I
LISTA DE SÍMBOLOS .....	V
GLOSARIO .....	VII
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Historia de la municipalidad de jalapa.....	1
1.2. Descripción general de la institución .....	3
1.3. Organigrama municipal .....	4
1.4. Servicios y funciones de la municipalidad .....	5
1.4.1. Tesorería.....	6
1.4.2. Oficina de Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI).....	6
1.4.3. Policía Municipal de Tránsito .....	7
1.4.4. Registro civil.....	7
1.4.5. Oficina municipal de comercio .....	7
1.4.6. Departamento de limpieza .....	8
1.4.7. Dirección de servicios públicos .....	8
1.4.8. Obras municipales .....	8
1.4.9. Rastro municipal .....	8
1.4.10. Administración del mercado municipal.....	9
1.5. Importancia de requisitos y procesos en el servicio.....	9
1.6. Utilización de diagramas de flujo .....	9
1.6.1. Diagrama de flujo de operación .....	11

1.6.2.	Diagrama de flujo de proceso .....	12
1.7.	Modelos de sistema que proporcionan servicio.....	13
1.7.1.	Líneas de espera .....	14
1.7.2.	Problemas de colas .....	14
1.7.3.	Mecanismo de servicio .....	14
1.8.	Finalidad de teoría de colas .....	15
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	17
2.1.	Organización de dependencias .....	19
2.1.1.	Tesorería .....	19
2.1.1.1.	Organigrama.....	22
2.1.1.2.	Requisitos .....	23
2.1.1.3.	Diagrama de proceso.....	25
2.1.1.4.	Descripción de proceso .....	26
2.1.2.	Oficina IUSI.....	26
2.1.2.1.	Organigrama.....	28
2.1.2.2.	Requisitos .....	29
2.1.2.3.	Diagrama de proceso.....	31
2.1.2.4.	Descripción de proceso .....	32
2.1.3.	Policía Municipal de Tránsito .....	32
2.1.3.1.	Organigrama.....	34
2.1.3.2.	Requisitos .....	35
2.1.3.3.	Diagrama de proceso.....	36
2.1.3.4.	Descripción de proceso .....	38
2.1.4.	Registro civil .....	38
2.1.4.1.	Organigrama.....	39
2.1.4.2.	Requisitos .....	39
2.1.4.3.	Diagrama de proceso.....	40
2.1.4.4.	Descripción de proceso .....	42

2.1.5.	Oficina municipal de comercio.....	42
2.1.5.1.	Organigrama .....	42
2.1.5.2.	Requisitos .....	43
2.1.5.3.	Diagrama de proceso.....	45
2.1.5.4.	Descripción de proceso.....	47
2.1.6.	Departamento de limpieza.....	47
2.1.6.1.	Organigrama .....	47
2.1.6.2.	Requisitos .....	48
2.1.6.3.	Diagrama de proceso.....	49
2.1.6.4.	Descripción de proceso.....	51
2.1.7.	Dirección de servicios públicos.....	51
2.1.7.1.	Organigrama .....	51
2.1.7.2.	Requisitos .....	53
2.1.7.3.	Diagrama de proceso.....	53
2.1.7.4.	Descripción de proceso.....	55
2.1.8.	Obras municipales.....	55
2.1.8.1.	Organigrama .....	55
2.1.8.2.	Requisitos .....	56
2.1.8.3.	Diagrama de proceso.....	56
2.1.8.4.	Descripción de proceso.....	58
2.1.9.	Rastro municipal.....	58
2.1.9.1.	Organigrama .....	59
2.1.9.2.	Requisitos .....	59
2.1.9.3.	Diagrama de proceso.....	60
2.1.9.4.	Descripción de proceso.....	61
2.1.10.	Administración de mercado municipal .....	61
2.1.10.1.	Organigrama .....	62
2.1.10.2.	Requisitos .....	63
2.1.10.3.	Diagrama de proceso.....	63



2.1.10.4.	Descripción de proceso .....	65
2.2.	Descripción de organización en atención al cliente .....	65
2.2.1.	Capacitación .....	65
2.2.2.	Motivación.....	65
2.2.3.	Horario de trabajo .....	66
2.2.4.	Supervisión sobre subordinados.....	66
2.3.	Estudio de campo de satisfacción al cliente .....	66
2.3.1.	Encuestas .....	67
2.3.2.	Análisis de datos.....	69
2.3.3.	Gráficas .....	70
2.4.	Atención al cliente. ....	81
2.4.1.	Comunicación .....	81
2.4.2.	Orientación .....	81
2.4.3.	Organización.....	81
3.	PLAN DE MEJORA EN LA DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS Y PROCESOS EN ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE JALAPA .....	83
3.1.	Diseño ergonómico de documentos informativos al cliente.....	83
3.1.1.	Trifoliar de cada una de las dependencias .....	83
3.1.1.1.	Descripción de requisitos.....	104
3.1.1.2.	Descripción breve del proceso.....	104
3.1.2.	Trifoliar informativo municipal.....	104
3.1.2.1.	Horarios de servicio .....	107
3.1.2.2.	Servicios municipales .....	107
3.1.2.3.	Descripción de ubicación de dependencias .....	107
3.2.	Responsabilidad Social .....	109
3.2.1.	Ética.....	109

	Normas.....	114
3.3.	Relación con el cliente.....	116
3.3.1.	Orientación.....	116
3.3.2.	Comunicación.....	116
3.3.3.	Atención.....	117
3.4.	Estudio del comportamiento de líneas de espera.....	117
3.4.1.	Número de ventanillas de atención.....	121
3.4.1.1.	Número de clientes atendidos.....	133
3.4.1.2.	Número de clientes que llegan.....	136
3.4.2.	Tiempo promedio del servicio.....	137
3.4.2.1.	Tiempo de espera en la línea.....	139
3.4.2.2.	Tiempo de atención al cliente.....	140
3.5.	Descripción del organigrama mejorado de la municipalidad.....	143
3.5.1.	Comunicación efectiva entre los miembros de la organización.....	150
4.	IMPLEMENTACIÓN.....	153
4.1.	Sistemas de medición del servicio al cliente.....	153
4.1.1.	Estudio de personas que visitan la institución.....	155
4.2.	Capacitación e información sobre el nuevo proceso administrativo y la documentación.....	155
4.2.1.	Implementación de valores.....	156
4.2.2.	Compromiso organizacional.....	157
4.2.3.	Manejo de documentación informativo al cliente.....	157
4.2.4.	Manejo de distribución de clientes en colas.....	158
4.2.5.	Control de personal con subordinados.....	159
4.3.	Recursos necesarios para implementar el nuevo proceso de información.....	159
4.3.1.	Recurso humano.....	160

4.3.1.1.	Personal de atención al cliente .....	160
4.3.2.	Recurso material .....	161
4.3.2.1.	Equipo de cómputo .....	161
4.3.2.2.	Archivos para documentos .....	163
4.3.2.3.	Papelería y útiles .....	163
4.3.3.	Recurso económico .....	164
4.3.3.1.	Costo de documentos informativos.....	165
4.3.3.2.	Costo de operación.....	167
4.4.	Oficina de servicio y orientación al cliente.....	168
4.4.1.	Manejo de trifoliales .....	169
4.4.2.	Personal de atención al cliente .....	169
4.4.3.	Directorio de dependencias .....	170
5.	SEGUIMIENTO Y MEJOR CONTINUA.....	177
5.1.	Evaluación de desempeño .....	177
5.1.1.	Beneficios.....	177
5.1.2.	Descripción del método.....	178
5.2.	Control de procesos .....	181
5.2.1.	Características de control para medir .....	181
5.2.2.	Obtención de muestra.....	182
5.2.3.	Hojas de datos .....	182
5.2.4.	Determinación de los límites de control de medias .....	183
5.2.5.	Elaboración e interpretación del gráfico de control .....	185
5.3.	Plan de control .....	186
5.4.	Comunicación y retroalimentación interna, respecto al funcionamiento del método de atención al cliente.....	188
5.5.	Monitoreo de los avances y la toma de decisiones enfocadas a la mejora continua.....	189
5.5.1.	Diagrama de pareto .....	189

5.5.2. Diagrama de causa y efecto .....	192
CONCLUSIONES .....	195
RECOMENDACIONES .....	197
BIBLIOGRAFÍA .....	199
ANEXOS .....	201

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1.	Delimitación geográfica de la Municipalidad de Jalapa.....	2
2.	Organigrama de la Municipalidad de Jalapa.....	5
3.	Descripción de símbolos de los diagramas de flujo.....	13
4.	Organigrama de la dependencia de tesorería.....	22
5.	Diagrama de proceso de tesorería.....	25
6.	Organigrama de la oficina de IUSI.....	28
7.	Diagrama de proceso de la oficina de IUSI.....	31
8.	Organigrama de la Policía Municipal de Tránsito.....	34
9.	Diagrama de proceso de la Policía Municipal de Tránsito.....	37
10.	Organigrama de la oficina de Registro Civil.....	39
11.	Diagrama de proceso de la Registro Civil.....	41
12.	Organigrama de la oficina Municipal de Comercio.....	43
13.	Diagrama de proceso de la oficina Municipal de Comercio.....	46
14.	Organigrama del departamento de limpieza.....	48
15.	Diagrama de proceso del departamento de limpieza.....	50
16.	Organigrama de la oficina de Servicios Públicos.....	52
17.	Diagrama de proceso de la oficina de Servicios Públicos.....	54
18.	Organigrama de Obras Municipales.....	56
19.	Diagrama de proceso de Obras Municipales.....	57
20.	Organigrama del Rastro Municipal.....	59
21.	Diagrama de proceso de Rastro Municipal.....	60
22.	Organigrama de la Administración del Mercado Municipal.....	62

23.	Diagrama de proceso de la Administración del Mercado Municipal.....	64
24.	Encuesta municipal.....	68
25.	Clasificación de sexo.....	70
26.	Residencia de área.....	71
27.	Dependencias.....	72
28.	Atención que ofrece la municipalidad.....	73
29.	Obtención de procedimientos.....	74
30.	Forma de explicar de los trabajadores.....	76
31.	Información de trámites y servicios.....	77
32.	Brindar mayor información.....	78
33.	Tiempo del servicio.....	79
34.	Opciones de mejora.....	80
35.	Trifoliar de Tesorería, parte I.....	84
36.	Trifoliar de Tesorería, parte II.....	85
37.	Trifoliar de IUSI, parte I.....	86
38.	Trifoliar de IUSI, parte II.....	87
39.	Trifoliar de Policía Municipal de Tránsito (PMT), parte I.....	88
40.	Trifoliar de Policía Municipal de Tránsito (PMT), parte II.....	89
41.	Trifoliar de Registro Civil, parte I.....	90
42.	Trifoliar de Registro Civil, parte II.....	91
43.	Trifoliar de Oficina Municipal de Comercio, parte I.....	92
44.	Trifoliar de Oficina Municipal de Comercio, parte II.....	93
45.	Trifoliar del Departamento de Limpieza, parte I.....	94
46.	Trifoliar del Departamento de Limpieza, parte II.....	95
47.	Trifoliar de Servicios Públicos, parte I.....	96
48.	Trifoliar de Servicios Públicos, parte II.....	97
49.	Trifoliar de Obras Municipales, parte I.....	98
50.	Trifoliar de Obras Municipales, parte II.....	99
51.	Trifoliar de Rastro Municipal, parte I.....	100

52.	Trifoliar de Rastro Municipal, parte II.....	101
53.	Trifoliar de Administración del Mercado Municipal, parte I.....	102
54.	Trifoliar de Administración del Mercado Municipal, parte II.....	103
55.	Trifoliar Informativo Municipal, parte I.....	105
56.	Trifoliar Informativo Municipal, parte II.....	106
57.	Esquema del sistema actual de líneas de espera en líneas de espera en la dependencia de tesorería.....	118
58.	Esquema del sistema actual de líneas de espera en las dependencias.....	119
59.	Esquema del sistema de líneas de espera.....	138
60.	Organigrama Municipal mejorado.....	143
61.	Diagrama de proceso mejorado de tesorería.....	144
62.	Diagrama de proceso mejorado de IUSI.....	145
63.	Diagrama de proceso mejorado de PMT.....	146
64.	Diagrama de proceso mejorado de la oficina municipal de comercio.....	147
65.	Diagrama de proceso mejorado de Rastro.....	148
66.	Diagrama de proceso mejorado de Oficina de Servicios Públicos.....	149
67.	Gráfica de satisfacción al cliente del modelo de Kano.....	168
68.	Directorio general de dependencias municipales.....	171
69.	Cronograma de capacitación.....	175
70.	Formulario de evaluación de desempeño.....	180
71.	Formulario de recolección de datos.....	183
72.	Gráfica de control de proceso.....	185
73.	Diagrama de Pareto.....	191
74.	Diagrama de causa y efecto..	193

## TABLAS

I.	Número de habitantes en el Municipio de Jalapa.....	3
II.	Estadística de alfabetos y analfabetos, según proyecciones.....	3
III.	Descripción de ubicación de dependencias Municipales.....	108
IV.	Número de ventanillas de atención.....	122
V.	Número de servidores propuesto en ventanillas de atención.....	131
VI.	Resumen de comparación actual y propuesta de números de ventanillas de atención.....	132
VII.	Número actual de clientes atendidos por día y por hora.....	133
VIII.	Número propuesto de clientes propuesto atendidos por día y hora .....	134
IX.	Resumen de comparación de actual y el número propuesto de clientes atendidos por día.....	135
X.	Número de clientes que llegan por día y por hora.....	137
XI.	Estudio de tiempos de promedio de servicio con ventanillas actuales....	139
XII.	Estudio de tiempos de espera promedio.....	140
XIII.	Estudio de tiempos de servicio de atención al cliente.....	140
XIV.	Estudio de tiempo promedio de servicio con número de ventanillas de atención propuesto.....	142
XV.	Preguntas para el personal de trabajo.....	154
XVI.	Detalles de inversión de la oficina de atención en servicio al cliente....	164
XVII.	Detalle de costo de impresión mensual de documentos informativo.....	166
XVIII.	Detalle de costos mensual de operación.....	167
XIX.	Escala de puntuación .....	179
XX.	Clasificación otorgada.....	179



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>M</b>	Cantidad máxima de unidades que llegan al sistema
<b><math>\delta</math></b>	Desviación estándar
<b><math>\rho</math></b>	Factor de utilización
<b>LCC</b>	Límite de control central
<b>LCI</b>	Límite de control inferior
<b>LCS</b>	Límite de control superior
<b>X</b>	Media
<b><math>\kappa</math></b>	Número de servidores
<b>N</b>	Número total de formularios revisados
<b><math>\lambda</math></b>	Tasa de llegada al servicio
<b><math>\mu</math></b>	Tiempo de espera
<b>T</b>	Tiempo de servicio total
<b><math>X_i</math></b>	Tiempo obtenido
<b>Wq1</b>	Tiempo esperado de servicio
<b>Wq2</b>	Tiempo esperado propuesto de servicio



## GLOSARIO

<b>Capacitación</b>	Mejoramiento de las habilidades de un empleado hasta el punto de que sea capaz de ejercer sus labores vigentes.
<b>Descripción de puesto</b>	Relación detallada de las tareas y responsabilidades esenciales de un puesto.
<b>Desempeño</b>	Nivel de logros laborales de un individuo, conseguido únicamente tras la realización de un esfuerzo.
<b>Estructura organizacional</b>	Sistema formal de relaciones de trabajo para la simultánea separación e integración de tareas.
<b>Evaluación del desempeño</b>	Proceso sistemático para determinar los medios que eleven el desempeño laboral, después de calificar las cualidades de cada empleado, sus necesidades de desarrollo y sus progresos en el cumplimiento de metas.
<b>Habilidad</b>	Dominio personal de las capacidades requeridas para efectuar un trabajo.

<b>Liderazgo</b>	Acto de influir en los demás para que actúen hacia el cumplimiento de una meta.
<b>Organigrama</b>	Diagrama en el que aparecen las relaciones de información entre funciones, departamentos y puestos individuales, dentro de una organización.
<b>Normas</b>	Reglas informales de comportamiento ampliamente compartidas y reforzadas, por los miembros de un grupo.
<b>Sinergia</b>	Es un sistema de elementos, que se relacionan buscando alcanzar uno o más objetivos.
<b>Teoría General de Sistemas</b>	Analiza un sistema en forma general, y posteriormente, los subsistemas que componen las interrelaciones que existen entre sí.
<b>Entropía</b>	Ausencia de organización con el ambiente, según la teoría de sistemas el biólogo y filósofo austriaco <i>Karl Von Bertalanffy</i> .

**Homiostasis**

Acto de una persona independiente a la organización, que ayuda a solucionar el desorden de trabajo (entropía).

**Neguentropía**

Es cuando un sistema se encuentra ordenado correctamente.

**Morfogenesis**

Disposición de cambio en la estructura de una organización.



## RESUMEN

El departamento de Jalapa fue fundado el 24 de noviembre de 1873, por el General Justo Rufino Barrios, declarándose ciudad por Decreto No. 219 Artículo 1° de fecha 26 de agosto de 1873, siendo éste el inicio del gobierno municipal. Cuenta con siete municipios: Jalapa, San Pedro Pinula, San Luis Jilotepeque, San Manuel Chaparrón, San Carlos Alzatate y Mataquescuintla, encontrándose situado en la región IV denominada Sur Oriente en la República de Guatemala, encontrándose limitada por lo siguientes departamentos: al Norte El Progreso y Zacapa, al Sur Jutiapa y Santa Rosa, al Este Chiquimula y al Oeste por Guatemala.

Según proyecciones de junio 2010, llevado a cabo por el equipo de investigación de la Dirección General del Investigación de la Universidad de San Carlos de Guatemala; se conoció, que el número de habitantes en el municipio de Jalapa área urbana es de: 39 301 personas y en el área rural es de: 66 495 personas, de las cuales existen 56 042 personas alfabetos y 25 109 personas analfabetas.

En el municipio de Jalapa se encuentra ubicada la Institución municipal en 6ª. Avenida 0-91, zona 1, la cual brinda los servicios de: tesorería, oficina del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI), dirección de servicios públicos, obras municipales, tren de aseo, administración del mercado municipal, rastro municipal, policía municipal de tránsito, oficina municipal de comercio, registro civil, laborando de lunes a viernes en un horario de 8:00 a 15:30.

Al analizar la situación actual, se determinó la necesidad de un proceso estandarizado en mejora de descripción de requisitos y procesos en atención de servicio al cliente.

El nuevo proceso administrativo fue rediseñado en cuatro procedimientos diferentes, donde se inicia con una solicitud que va desde el requerimiento de información por parte del interesado, hasta el visto bueno del coordinador de la dependencia, eliminándose en los diagramas de flujo de proceso actividades innecesarias, el segundo es el incremento de servidores en las ventanillas de atención, para agilizar las colas de espera, tercer paso; los procedimientos son descritos y plasmados en documentos informativos (trifoliales) para su mejor comprensión y el cuarto procedimiento da a conocer la implementación de una oficina de atención y servicio al cliente, utilizando para el seguimiento documentación del proceso.

Se presentan las acciones y recursos necesarios para la implementación del nuevo proceso administrativo, que consiste en la descripción de requisitos y procesos en atención de servicio al cliente, en las cuales se contempla: la capacitación del personal municipal, la información de la población, recursos humanos, materiales y económicos, para que exista una comunicación estratégica y brinde a la institución una excelente imagen. En el seguimiento y la mejora continua se proporciona información para la evaluación del nuevo proceso, así como la evaluación de desempeño del personal, verificándose los beneficios que traerá el nuevo proceso como lo será: disminución del tiempo en los servicios y una atención adecuada al contribuyente.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Crear un plan de mejora en la descripción de requisitos y procesos en atención de servicio al cliente, en la Municipalidad de Jalapa.

### **Específicos**

1. Identificar la importancia de brindar información al contribuyente municipal.
2. Determinar las causas que motivan al personal municipal a no impartir suficiente orientación.
3. Desarrollar alternativas de solución a la problemática de la pérdida de atención al usuario.
4. Implementar documentos informativos de requisitos y descripción breve, de los procesos en cada dependencia de dicha institución.
5. Disminuir el tiempo de los procesos y en las líneas de espera.
6. Incrementar la calidad de servicio al cliente.
7. Implementar una oficina de atención y servicio al cliente.



## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la información de requisitos y procesos que brinda la Municipalidad de Jalapa, es muy escueta para la población y se convierte en un fenómeno interviniente donde se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la institución (productividad, satisfacción); la atención al cliente debe analizarse de forma integral, teniendo claro que de nada sirve recibir quejas si la información no se analiza y no existan cambios internos que permitan una mejora continua. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador, no es un resultado de los factores de la organización, sino que depende de las percepciones que tenga el personal de la institución.

Los diagramas de flujo de proceso facilitan al personal para ver de forma amplia los pasos que se realizan en cada trámite; donde se va explicando paso a paso el procedimiento para que al personal no se les pase desapercibido ningún proceso, a la vez colabora en minimizar tiempo en la elaboración del servicio y eliminar procedimientos innecesarios.

Al tener establecido de forma concisa y ordenada los requisitos de cada una de las dependencias de la Municipalidad de Jalapa; se le brindará a la población un servicio mejorado dándoles a conocer los procesos y el tiempo que tomará.

La Municipalidad cuenta con un organigrama, pero éste carece de las últimas dependencias que sean incorporados a lo largo de la presente administración, por lo tanto es de vital importancia agregarlas y desglosarlas de una forma entendible para que los que laboran dentro de dicha institución sepan el orden jerárquico de la organización.

Para lograr obtener un ambiente agradable, ordenado, integrado, productivo y saludable para todos dentro de la institución, es importante la supervisión de personal, para mantener una mejora continua en el servicio, teniendo como resultado una atención al cliente sofisticado.

No es demás recalcar que la atención al cliente es tarea de todos los que laboran dentro de la Municipalidad jalapaneca, cuyo esfuerzo dictará en el éxito o fracaso que pueda obtenerse en las futuras elecciones administrativas institucionales.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Historia de la Municipalidad de Jalapa**

Cuando se hace la creación del departamento de Jalapa por el General Justo Rufino Barrios, Decreto No. 107, de fecha 24 de noviembre de 1873, luego declarándosele ciudad por Decreto No. 219 Artículo uno, de fecha 26 de agosto de 1873, se inicia el gobierno municipal.

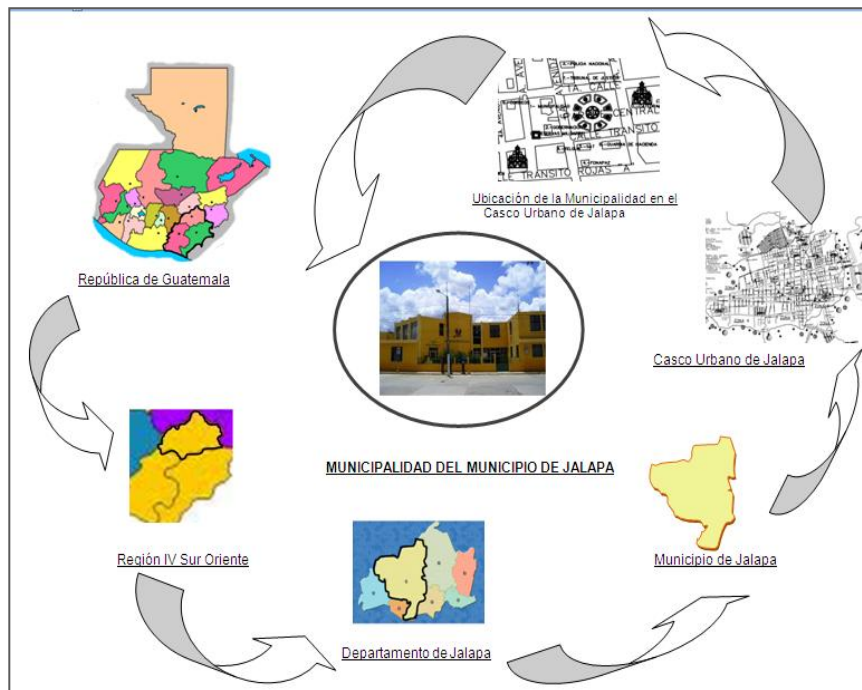
Se ubica la sede en el cuartel de armas. En dicho cuartel se albergaba la gobernación departamental, reservas militares y la penal de hombres. El cuartel de armas, se inicia su construcción en 1876 y se termina la obra en 1886. El albañil constructor de la obra fue el señor David Barrientos. La obra tuvo un costo de 1 562 pesos con 90 reales.

Como primer intendente municipal se menciona a Darío H. Paz de origen cobanero. La primera partida de nacimiento del registro civil de la municipalidad se realizó el 22 de septiembre de 1877, del Libro No. 1. La partida pertenece a Ana Cornelia Elías. El primer matrimonio se realizó el 10 de octubre de 1877. Manuel Asunción Jiménez y Elena de la Cruz son los primeros que contraen matrimonio en la Municipalidad del municipio de Jalapa.

Hasta la fecha la municipalidad se ubica en el terreno que fue ocupado por el cuartel de armas, que fue destruido por el terremoto del 4 de febrero de 1976.

El primer asiento de cédula está registrado con fecha 17 de enero de 1932, y es a nombre de Manuel María Guzmán Salazar, nacido el 22 de septiembre de 1883.

Figura 1. **Delimitación geográfica de la Municipalidad de Jalapa**



Fuente: elaboración propia.

La Municipalidad de Jalapa, brinda el servicio a todos los habitantes del municipio, siendo este estudio poblacional el siguiente.

Tabla I. **Número de habitantes en el municipio de Jalapa**

Año	Número de habitantes en el municipio de Jalapa	
	Urbano	Rural
<b>2010</b>	39 301	66 495

Fuente: INE. Proyecciones de población con base en el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002.

Tabla II. **Estadística de alfabetos y analfabetos según proyecciones 2 010**

Año	Número de habitantes en el municipio de Jalapa	
	Alfabetos	Analfabetos
<b>2010</b>	56 042	25 109

Fuente: INE. Proyecciones de población con base en el XI Censo de Población y VI de Habitación 2002.

## 1.2. Descripción general de la institución

La Municipalidad de Jalapa, brinda los siguientes servicios a la población jalapaneca, los cuales son: tesorería, oficina del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI), dirección de servicios públicos, obras municipales, tren de aseo, administración del mercado municipal, rastro municipal, policía municipal de tránsito, oficina municipal de comercio, registro civil, juzgado municipal, relaciones públicas, dirección del agua, secretaría, biblioteca, oficina de

personería jurídicas, bodega municipal, cementerio municipal, jefatura de personal.

En algunas dependencias es necesario efectuar un pago por el servicio brindado; por lo tanto, la institución cuenta con la tesorería municipal donde ésta recauda los fondos para el mantenimiento de los servicios y de la misma institución.

En el edificio municipal se encuentra la oficina de la persona encargada del funcionamiento interno, el cual es el señor alcalde Rafael Alfredo Sandoval Cabrera, quien su período de funciones es de 2008-2012, también se encuentra el Concejo Municipal el cual está integrado por 14 personas para ayudar y asesorar a dicho alcalde en actividades y compromisos dentro y fuera del edificio municipal.

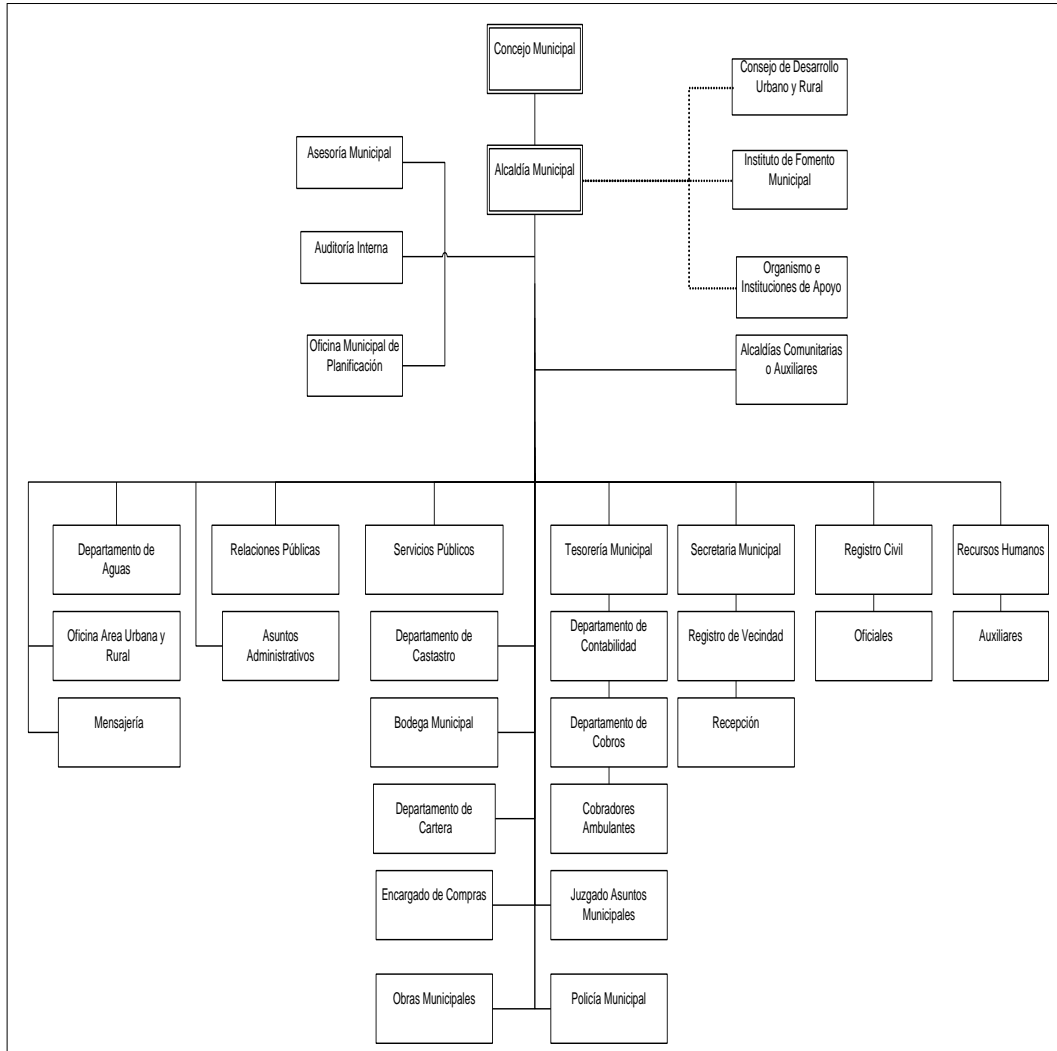
En junio de 2008, la Policía Municipal de Tránsito inició sus labores en el municipio de Jalapa, siendo encargada a la municipalidad para brindar apoyo; las oficinas de la policía municipal de tránsito, se encuentra fuera del edificio municipal, dejando solamente en el edificio matriz el pago de multas en la dependencia de la tesorería municipal. La municipalidad cuenta con 328 personas que trabajan para darle al municipio un servicio adecuado y correcto.

### **1.3. Organigrama municipal**

Es una representación gráfica, donde se establecen los diferentes cargos de dependencias para brindar a la población el servicio que necesita de forma adecuada.



Figura 2. **Organigrama de la Municipalidad de Jalapa**



Fuente: secretaría municipal de Jalapa.

#### 1.4. **Servicios y funciones de la municipalidad**

La Municipalidad del municipio de Jalapa consta de varias dependencias que tienen al servicio de la población, las cuales son las siguientes:

#### **1.4.1. Tesorería**

La tesorería tiene a cargo las finanzas de los impuestos municipales, comprende el conjunto de bienes, ingresos y obligaciones, que conforman el activo y el pasivo del municipio; todo el dinero que se maneje en efectivo en el día, es depositado diariamente en una institución bancaria. En algunas de las dependencias es necesario cancelar cierta cantidad de dinero por el servicio prestado. Dicho dinero es utilizado para mejora del municipio de Jalapa.

#### **1.4.2. Oficina de Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI)**

Es un impuesto directo, de aplicación en todo el territorio nacional. Es el único impuesto que se ha trasladado a las municipalidades del país, para que lo recauden y administren, con el propósito de que dispongan de recursos financieros para invertirlos en obras de infraestructura de beneficio social como: escuelas, centros de salud, introducción de agua potable, drenajes, parques, mercados, pavimentación de calles etc., para tener en desarrollo continuo al municipio de Jalapa.

La oficina de IUSI, se encuentra dentro de las instalaciones municipales, donde le brinda al pueblo jalapaneco el servicio de cobro de los inmuebles que habitan en dicho municipio; así mismo, tiene la función de evaluar la propiedad para dar a conocer el costo del impuesto a cancelar.

### **1.4.3. Policía Municipal de Tránsito**

Es una institución eminentemente de carácter civil, regido por los principios de jerarquía y subordinación, desempeñando sus funciones con apego a la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes relacionadas con la seguridad pública.

Se creó en el municipio de Jalapa en junio de 2008, cuenta con edificio propio. Cuenta con un aproximado de 50 agentes, encargados en verificar que se encuentren en orden los documentos de los vehículos, licencias de conducir, señales de tránsito y verifican que los conductores transiten con precaución; así mismo, ayudan a la fluidez del tránsito a las horas de congestionamiento.

### **1.4.4. Registro civil**

El matrimonio, es un contrato por el cual el hombre y la mujer se unen jurídicamente, con la intención de formar una vida en común; la municipalidad brinda este servicio a toda la comunidad que desee compartir su vida con otra persona, de forma gratuita, podrá ser autorizado por el alcalde o el concejal que haga sus veces, según lo establece la Constitución Política de la República y el Código Civil, decreto 106.

### **1.4.5. Oficina municipal de comercio**

Esta oficina tramita la licencia de apertura o modificación de negocios comerciales, autoriza solicitudes por el uso de instalaciones municipales, tales como: ventas temporales, actividades recreativas, sociales y religiosas.

#### **1.4.6. Departamento de limpieza**

Es el encargado de mantener las calles, avenidas, parques, áreas verdes y recreativas del municipio de Jalapa, limpios y acogedores, con un ambiente agradable; dando una buena imagen tanto a la población como a los visitantes.

#### **1.4.7. Dirección de servicios públicos**

Esta dependencia tiene a cargo el transporte del servicio urbano del municipio, transporte colectivo rural y escolar.

#### **1.4.8. Obras municipales**

Es la oficina encargada de velar por las obras estructurales de las calles y avenidas de Jalapa, éstas son evaluadas por el concejo municipal, enviando una resolución a ésta dependencia para dar la autorización de ejecución de la obra, ya sea solicitada por algún usuario municipal o por la misma municipalidad.

#### **1.4.9. Rastro municipal**

Es el establecimiento donde se mata y prepara el ganado, para el abasto de más de 30 000 habitantes del municipio de Jalapa; posee el valor implícito de destazar el bovino. El personal de dicha dependencia municipal labora de lunes a sábado de 13:00 a 17:00 horas.

#### **1.4.10. Administración del mercado municipal**

Esta oficina se encuentra ubicada en el segundo nivel del mercado municipal, tiene a su cargo diseñar, controlar y ordenar el piso de plaza, renta de locales, para ejercer el comercio en la jurisdicción del mercado municipal.

#### **1.5. Importancia de requisitos y procesos en el servicio**

Para lograr éxito en trámites municipales, es necesario tener una buena comunicación entre el usuario y el personal, es indispensable saber cada uno de los requisitos antes de realizar el trámite que se necesite, así puede el interesado adjuntar los documentos necesarios y verificar si cumplen con lo solicitado por la institución.

La persona que solicita el trámite y cumple con los requisitos, debe saber de forma general los procesos que tendrán la gestión y el tiempo aproximado que tomará el servicio que requirió. La importancia que tiene conocer los requerimientos y procesos, es brindarle al solicitante una información adecuada y amplia, de cada uno de los servicios.

#### **1.6. Utilización de diagramas de flujo**

En los diagramas de flujo se admiten aspectos que ayudan grandemente, ya que existe un único inicio y un único punto de fin, para el proceso del flujo (salvo del rombo, que indica una comparación con dos caminos posibles).

Antes de realizar un diagrama de flujo se debe tener en cuenta que se debe identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama.

Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas, se deben de identificar quién lo empleará y cómo se tienen que determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son

- Establecer el alcance del proceso a describir; de esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos, que están incluidos en el proceso a describir, su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, identificar y listar los puntos de decisión, construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos, asignar un título al diagrama y verificar que este completo y describa con exactitud el proceso elegido.

Los diagramas de flujo favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto. Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión. Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

### **1.6.1. Diagrama de flujo de operación**

El diagrama del proceso de operación, es la representación gráfica de los puntos en los que se introducen materiales en el proceso y, del orden de las inspecciones y de todas las operaciones, excepto las incluidas en la manipulación de los materiales; además, puede comprender cualquier otra información que se considere necesaria para el análisis; por ejemplo, el tiempo requerido, la situación de cada paso o si los ciclos de fabricación son los adecuados.

Los objetivos de este diagrama son proporcionar una imagen clara de toda la secuencia de los acontecimientos del proceso. Por lo tanto, permite estudiar las fases del proceso en forma sistemática o mejorar la disposición de los locales y el manejo de los materiales, con el fin de disminuir las demoras, comparar dos métodos y estudiar las operaciones para eliminar el tiempo improductivo. Además, otorga la posibilidad de estudiar las operaciones y las inspecciones interrelacionadas dentro de un mismo proceso.

Los diagramas del proceso de la operación, difieren ampliamente entre sí a consecuencia de las diferencias entre los procesos que representan. Por lo tanto, es práctico utilizar sólo formularios impresos que faciliten escribir la información de identificación. Los diagramas del proceso de la operación se hacen sobre papel blanco, de tamaño suficiente para este propósito.

Es práctica común encabezar la información que distingue a estos diagramas, con la frase diagrama del proceso de operación; sin embargo, es necesario ciertos datos, como método actual o método propuesto, fecha de elaboración del diagrama y nombre de la persona que lo hizo.

### **1.6.2. Diagrama de flujo de proceso**


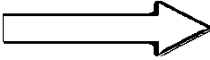
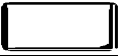



Este diagrama contiene en general, más detalles que el de operaciones. Se aplica, sobre todo, a un componente de un sistema para lograr la mayor economía de procesos en el servicio, o en los procedimientos aplicables. Este diagrama de flujo es especialmente útil para poner de manifiesto costos ocultos, como distancias recorridas, retrasos y almacenamientos temporales. Una vez expuestos estos períodos no productivos, se puede proceder a su mejoramiento.

Además de registrar las operaciones y las inspecciones, el diagrama de flujo de proceso muestra todos los traslados y retrasos de almacenamiento con los que tropieza un artículo en su recorrido por la planta. En él, se utilizan otros símbolos además de los de operación e inspección empleados en el diagrama de operaciones.

Una pequeña flecha indica transporte, que se define como el movimiento de un lugar a otro, o traslado de un objeto, cuando no forma parte del curso normal de una operación o una inspección. Un símbolo como la letra D, mayúscula, indica demora o retraso, el cual ocurre cuando no se permite un paso para ser procesado inmediatamente en la siguiente estación de trabajo. Un triángulo equilátero puesto sobre su vértice indica almacenamiento, o sea, cuando un paso se retira y protege contra un traslado no autorizado. Cuando es necesario mostrar una actividad combinada, en el caso de un operario que efectúa una actividad y una inspección en una estación de trabajo.



Figura 3. Descripción de símbolos de los diagramas de flujo

Actividad	Símbolo	Resultado
Operación		Se realiza algo.
Transporte		Se cambia de lugar un objeto.
Inspección		Se verifica el paso actual.
Demora		Se retrasa el paso siguiente.
Almacenaje		Se guarda el producto.
Combinada		Realizar algo y verificar.

Fuente: Roberto García Criollo, Estudio del Trabajo, Ingeniería de métodos y medición del trabajo, p. 43.

### 1.7. Modelos de sistemas que proporcionan servicio

Como modelo, puede representarse cualquier sistema en donde los trabajos o clientes llegan buscando un servicio de algún tipo y salen después de que dicho servicio haya sido atendido. Se pueden modelar los sistemas de este tipo, tanto como colas sencillas o como un sistema de colas interconectadas, formando una red de colas. El problema es determinar qué capacidad o tasa de servicio, proporciona el balance correcto. Esto no es sencillo, ya que un cliente no llega a un horario fijo, es decir, no se sabe con exactitud en qué momento llegarán los clientes, al igual que el tiempo de servicio no tiene un horario fijo.

### **1.7.1. Líneas de espera**

Una línea de espera, es una cola, y la teoría de colas, es una colección de modelos matemáticos que describen sistemas de líneas de espera particulares o sistemas de colas. Los modelos sirven para encontrar un buen compromiso entre costos del sistema y los tiempos promedio de la línea de espera, para un sistema dado.

### **1.7.2. Problemas de colas**

Los problemas de colas se presentan permanentemente en la vida diaria, es un fenómeno muy común, esto suele ocurrir cuando la demanda real de un servicio es superior a la capacidad que existe para dar dicho servicio.

### **1.7.3. Mecanismo de servicio**

El mecanismo de servicio, consiste en una o más instalaciones de servicio, cada una de ellas con uno o más canales paralelos de servicio, llamados servidores o ventanillas de atención al cliente. Si existe más de una instalación de servicio, puede ser que sirva al cliente a través de una secuencia de ellas (canales de servicio en serie).

En una instalación dada, el cliente entra en uno de estos canales y el servidor le presta el servicio completo. Un modelo de colas debe especificar el arreglo de las instalaciones y el número de ventanillas de atención (canales paralelos), en cada una.

Los modelos más elementales suponen una instalación, ya sea con una ventanilla o con un número finito de ventanillas de servicio. El tiempo que transcurre desde el inicio del servicio para un cliente hasta su terminación en una instalación, se llama tiempo de servicio (o duración del servicio).

Un modelo de un sistema de colas determinado debe especificar la distribución de probabilidad de los tiempos de servicio para cada servidor (y tal vez para los distintos tipos de clientes), aunque es común suponer la misma distribución para todos los servidores.

### **1.8. Finalidad de la teoría de colas**

El estudio de las colas es importante, porque proporciona tanto una base teórica del tipo de servicio que se puede esperar de un determinado recurso, como la forma en la cual dicho recurso puede ser diseñado para proporcionar un determinado grado de servicio a sus clientes.

Una de las finalidades es verificar si la cola es finita o infinita, esto hace disminuir la demanda de clientes que soliciten el servicio, utilizando fórmulas y datos reales como soporte, para desarrollar un estudio matemático del comportamiento de las líneas de espera en cada uno de los puntos de atención.

Se debe tener un balance apropiado entre el costo de proporcionar el servicio y el costo asociado con la espera por ese servicio, ya que es importante prestar atención al tiempo de permanencia en la fila, la paciencia de los clientes, depende del tipo de servicio específico considerado y eso puede hacer que un cliente abandone la fila.

En otra situación común, los clientes deben recibir servicio en distintas estaciones o instalaciones. Los modelos de redes de colas se usan cada vez más en estas situaciones. La teoría de colas ha demostrado ser una herramienta muy útil y se pronóstica que su uso seguirá ampliándose conforme crezca el reconocimiento de los beneficios de los sistemas de colas.

Los objetivos de la teoría de colas, es identificar el nivel óptimo de capacidad del sistema que minimiza el costo global del mismo; también, se tiene que evaluar el impacto que las posibles alternativas de modificación de la capacidad del sistema tendrían en el costo total del mismo.

## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La mala información de requisitos y procesos, es una de las causas por la cual, empresas e instituciones cierran las puertas al público, por falta de comunicación entre el personal y el cliente. Hoy en día es muy difícil encontrar empresas o instituciones que cuenten con todos los requisitos y procesos necesarios de una forma ordenada y de forma estratégica, para facilitar el trabajo y puedan ser eficientes, brindando la adecuada atención y amabilidad a los clientes, porque el éxito depende de cómo se prepare y conduzca al personal, para brindar la atención necesaria; se reconoce que la mayoría de las fallas, se debe a la ligereza con que se tomaron las decisiones para darle proceso al servicio solicitado.

La municipalidad del municipio de Jalapa, cuenta con veintidós dependencias, de las cuales trece se mantienen concurridas de personas que pagan o solicitan algún servicio, la mayoría de personas que visitan la municipalidad no viven en el área urbana de Jalapa, si no en los alrededores de la cabecera departamental, por tal motivo la población tiene que viajar diariamente para realizar sus trámites o pagos en la municipalidad, las personas que viven en el área urbana tienen menor problema en visitar la municipalidad en los horarios establecidos. La mayoría de personas que laboran en dicha municipalidad tienen varios años de trabajar en la institución y al igual se cuenta con personal por contrato.

La problemática que se vive en la municipalidad de Jalapa, es que no existe ningún tipo de proceso visual que facilite cada uno de los trámites y a su vez, se eliminen procesos innecesarios para aligerar el servicio, ya que debe de brindarse al cliente los requisitos que se necesitan para darle auge al servicio necesitado, teniendo en cuenta que así se tendrá mayor comunicación entre el personal y la población jalapaneca.

La forma en que se puede mejorar la descripción de requisitos, procesos y servicio al cliente, es cuando la institución se basa en prácticas de dirección y control, éstas tienen que adecuarse a las características particulares de cada dependencia, pudiendo desarrollarse a través de un reordenamiento por fases de los requisitos necesarios, diagramas de flujo de procesos, motivaciones, relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, para poder eliminar las pirámides de poder, coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades, cuando se tuvo menor comunicación entre personal y cliente.

El personal debe de tener su trabajo como su segundo hogar, teniendo en cuenta que las actitudes se reflejan en acciones, por ende el personal debe comprometerse con la institución, mejorando el servicio y brindando la mayor información que se pueda dar a la población. Para la aplicación del mismo, es necesario evaluar el servicio que se da actualmente con la mayor exactitud posible, dado que la mayoría de personas, sobre todo las más capaces desean saber que tan aceptables hacen las cosas; la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas y los problemas, logra mejorar los aspectos débiles que se encuentran en el servicio.

En el servicio al cliente se debe tener una estrategia, tomando en cuenta el liderazgo de la alcaldía, ya que es la base de la institución; la calidad interna, impulsarla a la satisfacción, teniendo presente la lealtad, por ende se es más eficiente y eficaz en su trabajo, los clientes verán que el personal toman sus trámites como propios.

## **2.1. Organización de dependencias**

Las dependencias municipales que se analizarán en este trabajo, son: tesorería, IUSI, policía municipal de tránsito, registro civil, oficina municipal de comercio, departamento de limpieza, oficina de servicios públicos, obras municipales, rastro y administración del mercado municipal; de hecho, seis se encuentran ubicadas en el edificio matriz y las cuatro dependencias restantes funcionan en diferentes edificios, siempre ubicados en el casco urbano del municipio de Jalapa. Se eligieron solamente diez de veintidós dependencias, por ser las más visitadas por la población.

### **2.1.1. Tesorería**

La tesorería tiene a cargo administrar el sistema de cobranzas de impuestos, derechos municipales morosos, conjunto de bienes, ingresos y obligaciones que conforman el activo y el pasivo del municipio, todo el dinero que se maneje en efectivo en el día, es depositado diariamente en una institución bancaria.

Los ingresos a la tesorería constituyen en:

- Los provenientes del aporte que por disposición constitucional el Organismo Ejecutivo debe trasladar directamente a cada municipio.
- El producto de los impuestos que el congreso de la República decreta a favor del municipio.
- Las donaciones que se hicieren al municipio.
- Los bienes comunales y patrimoniales del municipio y las rentas, frutos y productos, de tales bienes.
- Los intereses producidos por cualquier clase de debito fiscal.
- Los ingresos producidos por las cantidades de dinero consignadas en calidad de depósito, en el sistema financiero.
- Los provenientes de los contratos de concesión de servicios públicos municipales.
- El precio de la venta de bienes inmuebles.
- El ingreso, sea por la modalidad de rentas a los bienes municipales de uso común o no, por servidumbre onerosa, arrendamientos o tasas.
- Cualquier otro, que determinen las leyes o los acuerdos y demás normas municipales.

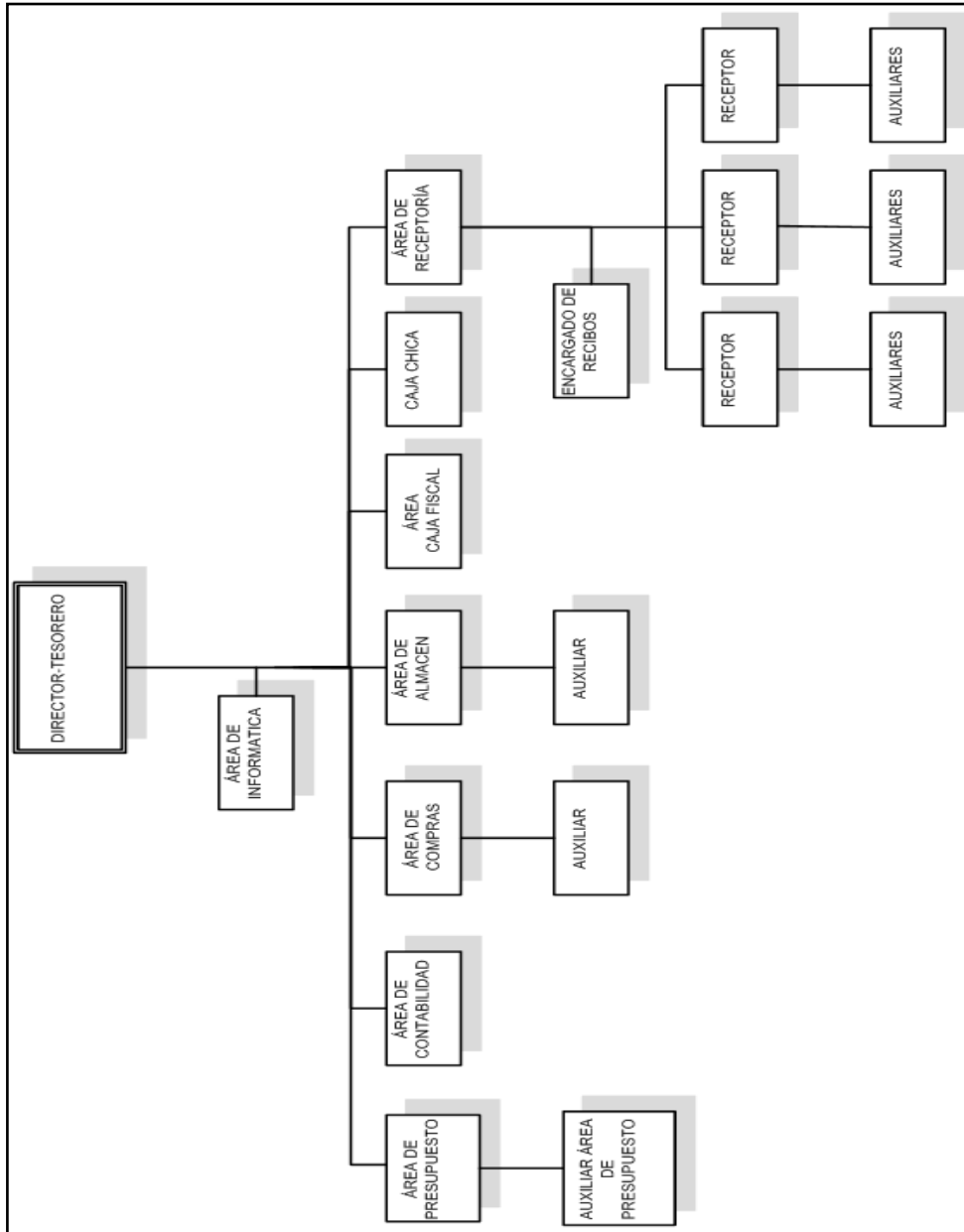
Algunas de las dependencias consideran necesario cancelar cierta cantidad de dinero por el servicio brindado, manejándolo directamente la dependencia de tesorería municipal, la cual brinda un recibo de pago para hacer constar que se canceló de forma económica el servicio. Dicho dinero es utilizado para mejora del municipio de Jalapa.



La dependencia de tesorería labora con un aproximado de 15 personas que ayudan al funcionamiento del servicio; cada persona tiene a su cargo analizar detalladamente los ingresos y egresos, para luego pasar la información al jefe de grupo, éste mismo, revisa los datos y se los presenta al director de tesorería, los diversos ingresos deben de cuadrar con los procesos pedidos en otras dependencias, para no tener problema al momento de presentar los datos finales. Se mantiene el registro de los documentos que han dado origen a los procesos solicitados, dado que constituyen el respaldo de los mismos.

### 2.1.1.1. Organigrama

Figura 4. Organigrama de la dependencia de Tesorería



Fuente: dependencia de tesorería municipal de Jalapa.

### **2.1.1.2. Requisitos**

La ingeniería de requisitos, comprende todas las tareas relacionadas con la determinación de las necesidades, o de las condiciones a satisfacer para un proceso (en este caso de servicio), o modificado, tomando en cuenta los diversos requisitos de las dependencias, que pueden entrar en conflicto entre personal y usuario, por la mala información.

El propósito de la ingeniería de requisitos, es hacer que los mismos logren un estado óptimo antes de alcanzar la fase de proceso en el servicio solicitado. Los buenos requisitos deben ser medibles, comprobables, sin ambigüedades o contradicciones. Actualmente, la municipalidad hace saber de forma verbal los requisitos necesarios para los servicios; la manera de comunicar los requisitos no es suficiente para la población, ya que dentro del sistema de comunicación puede perderse algún dato importante que sea necesario para el mismo.

En la dependencia de tesorería se cancelan los siguientes servicios, teniendo en cuenta que se requieren requisitos para ser procesado el servicio, éstos son:

- Servicio de agua potable  
Requisito: recibo de pago del mes anterior o el número de clave del domicilio que se desea solventar el servicio.
- Pago de IUSI  
Requisito: recibo extendido por la dependencia del impuesto único sobre inmuebles (IUSI).

- Pago sobre algún comercio que desee apertura, actualización de dirección o alquiler de algún inmueble municipal  
Requisito: recibo extendido por la dependencia de la oficina municipal de comercio.
- Pago de multas emitidas por la policía municipal de tránsito en la ventanilla número dos  
Requisito: recibo que el agente de tránsito extiende a la persona que realizó la infracción.
- Pago de apertura y/o mensualidad de transporte  
Requisitos: número de clave que se brinda en la dependencia de dirección de servicios públicos al propietario del transporte.

Todos estos requisitos, el personal los brinda de manera verbal; por lo tanto, la manera que pueden dificultar la determinación de los mismos, son:

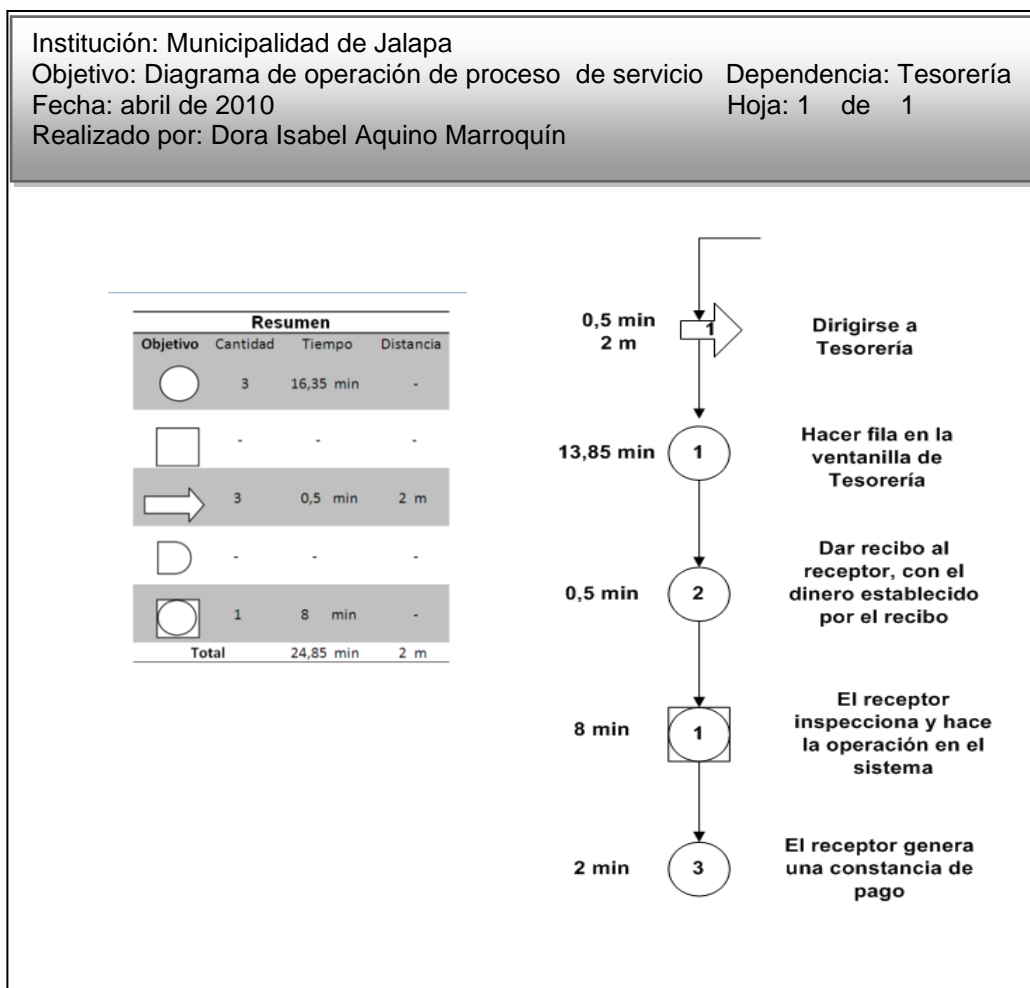
- Los usuarios no tienen clara la información que les brinda el personal, ya que pueden existir ruidos indeseables que influyen en la distorsión del mensaje;
- La comunicación con los usuarios es lenta y en algunos casos ofrecida de mal gusto;
- Los usuarios no comprenden los problemas técnicos y el proceso del desarrollo del servicio.

Esto puede conducir a la situación donde las exigencias del usuario cambian, incluso cuando el desarrollo del servicio ya está en marcha.

### 2.1.1.3. Diagrama de proceso

El diagrama de proceso ampliará, de una manera gráfica, las actividades que se llevan a cabo para solventar el servicio de la tesorería municipal.

Figura 5. Diagrama de proceso de la Tesorería Municipal



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.1.4. Descripción de proceso**

Se debe realizar una fila de espera para ser atendido por los receptores de las ventanillas de servicio. Las ventanillas de servicio son tres, las cuales solamente dos brindan el mismo servicio y la restante ofrece el cobro de multas de tránsito, solamente si se encuentra sin ningún usuario que desee el cobro de multas, puede servir como apoyo a las otras ventanillas.

El proceso de servicio en tesorería, se hace en un promedio de veinticinco minutos, dependiendo la fluidez de la fila, ya que solo se debe de indicar el pago que se desea realizar, el receptor se encargará de pedirle al cliente lo necesario para efectuar el pago, al momento de dárselo, el receptor se encarga de colocar en la base de datos los pagos de los clientes, le extiende la constancia de pago y se termina el proceso.

En cada ventanilla intervienen más de dos trabajadores en el proceso, donde verifican, en la base de datos, si el usuario debe varios meses del servicio.

#### **2.1.2. Oficina de IUSI**

La oficina de IUSI, se encuentra dentro de las instalaciones municipales, donde le brinda al pueblo jalapaneco el servicio de cobro del impuesto de inmuebles que habitan en dicho municipio; así mismo, tiene la función de evaluar la propiedad para dar a conocer el costo del impuesto a cancelar.

¿Quiénes deben pagar el IUSI?

Son sujetos del impuesto:

- Los propietarios
- Los poseedores
- Los usufructuarios de bienes del Estado

¿Quiénes son propietarios?

Todas aquellas personas individuales o jurídicas, que tienen título legal de sus bienes inmuebles.

Esto quiere decir, que el bien inmueble debe estar inscrito en el Registro de la Propiedad.

¿Quiénes son poseedores?

Son poseedores de bienes inmuebles, todas aquellas personas individuales o jurídicas, que carezcan de título inscribible en el Registro de la Propiedad.

¿Quiénes son usufructuarios de bienes del estado?

Todas aquellas personas individuales o jurídicas, que mediante contrato de usufructo, disfrutan de bienes inmuebles propiedad del Estado.

Debe entenderse por usufructo, el derecho a disfrutar de bienes ajenos con la obligación de conservarlos.

¿Cuál es el destino de IUSI?

El monto del impuesto y multas, corresponde a las municipalidades del país, para el desarrollo local, al Estado para el desarrollo municipal.

Los recursos provenientes de este impuesto, únicamente podrán destinarse como mínimo un setenta por ciento (70%), para inversiones en servicios básicos y obras de infraestructura de interés y uso colectivo; y hasta un máximo del treinta por ciento (30%), para gastos administrativos de funcionamiento.

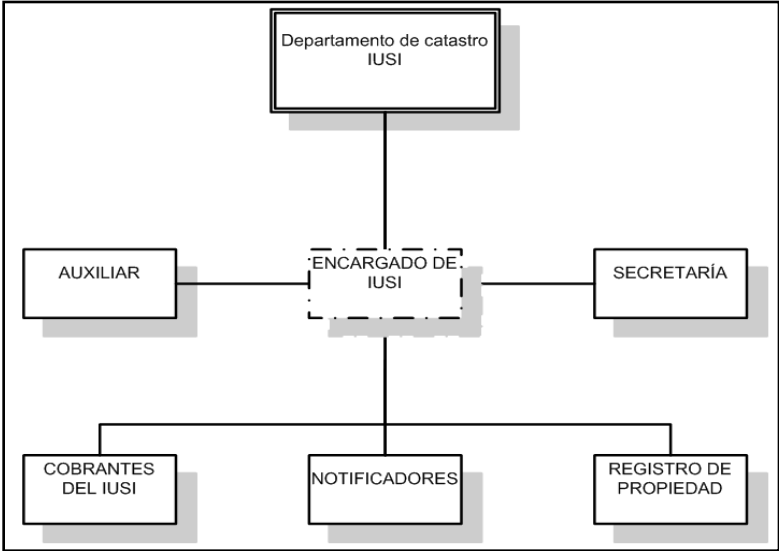
¿Cuáles son las ventajas de administrar el IUSI?

Incremento de los ingresos propios de las municipalidades y disponibilidad inmediata de los recursos provenientes del impuesto.

**2.1.2.1. Organigrama**

En el organigrama se presentan en orden jerárquico los trabajos que se desempeñan dentro de la oficina del impuesto único sobre inmueble (IUSI).

**Figura 6. Organigrama de la oficina de IUSI**



Fuente: oficina del impuesto único sobre inmuebles (IUSI), Mtunicipalidad de Jalapa.



### **2.1.2.2. Requisitos**

La oficina del impuesto único sobre inmuebles (IUSI), atiende no solamente al municipio de Jalapa, sino también a los 6 municipios que forman el departamento de Jalapa.

Los requisitos son brindados de forma verbal, donde constantemente se utilizan expresiones físicas (muecas, señales con brazos, manos, dedo, direcciones de pies y miradas), para cierto porcentaje de la población, algunas pueden resultar ofensivas y esto, provoca en ellas molestias de mala atención en el servicio, donde se convierten en perjuicios contra los trabajadores municipales.

Otra barrera de la armonía en una comunicación, es la manera de percepción del mensaje, ya que las personas tienen diferentes conocimientos y experiencias, en otras palabras perciben el mismo fenómeno de diferente modo.

Dado que se atiende a todo el departamento, se debe tomar en cuenta que existen personas con diferente cultura y lenguaje; las personas del área rural no tienen un nivel de lenguaje muy preparado, por ello, la dificultad de percibir la información, las palabras utilizadas deben tener el mismo significado para el emisor (en este caso el usuario municipal).

Por lo consiguiente, es necesario plasmar en un documento los siguientes requisitos de la oficina del IUSI.

## Requisitos

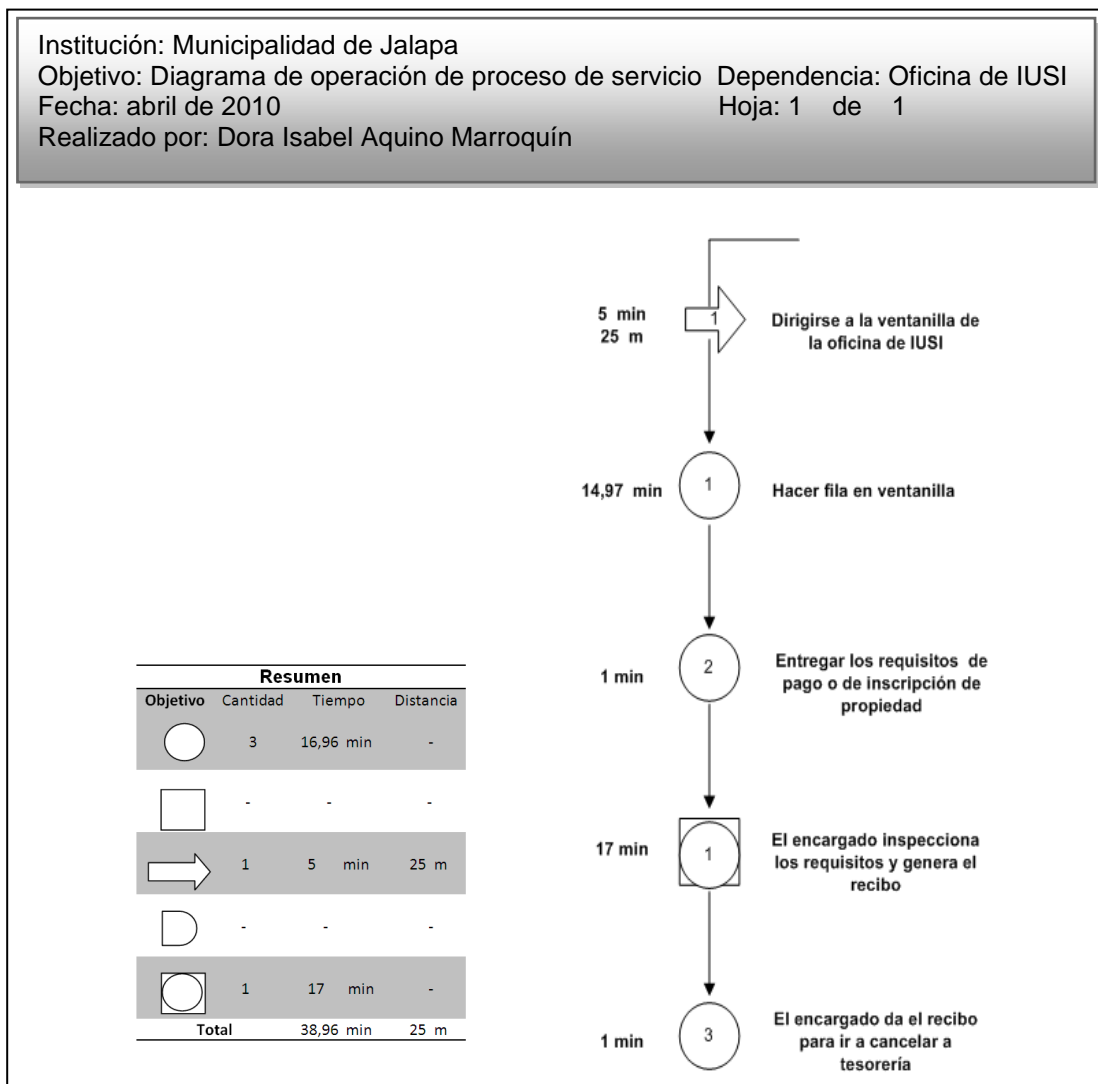
- Escritura de la propiedad: este documento debe de ser original y legible; si en ciertos casos no se tiene, debe tener de ser una fotocopia autenticada por un licenciado en ciencias jurídicas y sociales, abogado y notario;
- Fotocopia de cédula: debe ser legible para poder identificar bien a la persona, si ya obtuvo el documento personal de identificación (DPI), una fotocopia del mismo;
- Dirección exacta del inmueble: se debe especificar calle, avenida, número de identificación del inmueble, colonia o barrio, el municipio donde se encuentre ubicada la propiedad.

Todos los requisitos deben estar de manera legible para proceder a trabajar en el servicio.

### 2.1.2.3. Diagrama de proceso

Esta oficina atiende a todo el departamento de Jalapa y la secuencia del proceso se presenta en el siguiente diagrama.

Figura 7. Diagrama de proceso de la oficina IUSI.



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.2.4. Descripción de proceso**

Al tener todos los requisitos listos, se dirigen a la ventanilla de oficina de IUSI, se le entrega a la persona de turno los documentos e inspecciona si los requisitos se encuentran completos para poder generar el recibo de cobro, que se le extiende a la persona que necesita pagar el impuesto; al tener la constancia, el cliente puede pasar a cancelar el impuesto a tesorería municipal.

#### **2.1.3. Policía Municipal de Tránsito**

Se creó en el municipio de Jalapa en junio de 2008, cuenta con edificio propio ubicado en 4ta. calle y 4ta. avenida de la zona 1. Son aproximadamente 50 agentes encargados en verificar que se encuentren en orden los documentos de los vehículos, licencias de conducir, señales de tránsito, verifican que los conductores transiten con precaución; así mismo, ayudan a la fluidez del tránsito a las horas de congestionamiento. Si la población no colabora o no tiene precaución y no respeta las señales de tránsito, se les extiende una multa, la cual se cancela en una ventanilla de cobro que se encuentra ubicada en tesorería municipal.

Es una institución eminentemente de carácter civil, regido por los principios de jerarquía y subordinación, desempeñando sus funciones con apego a la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes relacionadas con la seguridad pública; todo esto a través de las unidades que la conforman, ejerciendo dirección y control, en todo lo que respecta a:

#### Misión:

Realizar funciones especializadas, como agentes de la autoridad de tránsito, dentro del distrito municipal de Jalapa y en consecuencia le corresponde dirigir, controlar y administrar el tránsito, conforme a la ley y Reglamento de Tránsito.

#### Visión:

Lograr que en el municipio de Jalapa, tenga un tránsito vehicular y peatonal ordenado, mediante la labor profesional de la PMT; la comprensión y educación vial de cada uno de los habitantes.

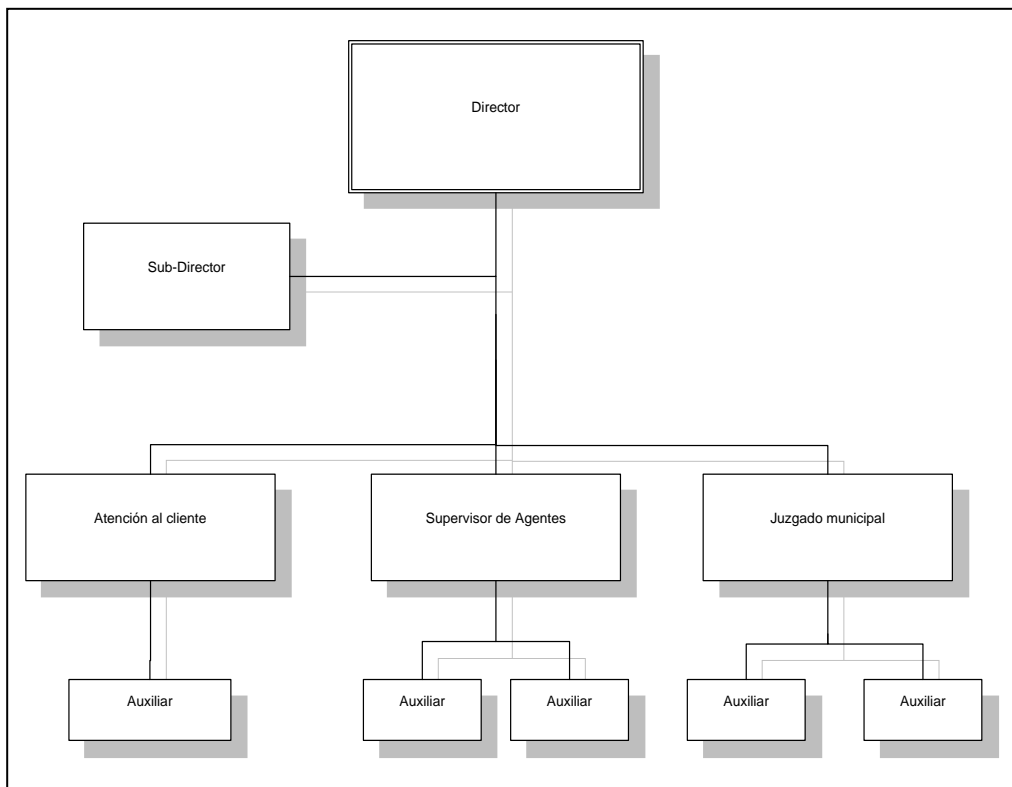
#### Funciones Básicas:

- Supervisar y regular el tránsito en la ciudad.
- Montaje de operativos varios como: alcoholímetros, carreras clandestinas, transporte pesado, etc.
- Operativos de control de buses, microbuses, moto-taxis y taxis.
- Apoyo a eventos socioculturales, recreativos y deportivos.
- Ejecución de planes operativos y órdenes de servicio.
- Apoyo a infraestructura, señalización y cambios de vía.
- Prevención de accidentes y orientación a los conductores; en los cambios efectuados por la comuna.

### 2.1.3.1. Organigrama

En la dependencia de la Policía Municipal de Tránsito laboran dentro de ella, el juzgado de asuntos municipales, dando a conocer en un organigrama la posición de mando de la misma.

Figura 8. Organigrama de la Policía Municipal de Tránsito



Fuente: oficina policía municipal de tránsito, Jalapa.

### **2.1.3.2. Requisitos**

Al momento de poner una multa, es necesario que la persona afectada conozca sus derechos y obligaciones, para no tener ningún problema con el agente de tránsito, de hecho en muchas ocasiones si no se controla las emociones como por ejemplo, el enojo, esto perjudica la comunicación y la información que necesite el afectado, en estas ocasiones ya no se da la retroalimentación; por lo tanto, se deben plasmar en documentos los requisitos para interponer memorial de inconformidad por imposición de multas de la Policía Municipal de Tránsito de la municipalidad de Jalapa, estas son:

- Lugar y fecha.
- Memorial dirigido al juzgado de asuntos municipales y de tránsito de la municipalidad de Jalapa.
- Datos generales de la persona afectada:
  - Nombre completo
  - Edad
  - Dirección de habitación
- Relato del por qué le colocaron la remisión:
  - Tipo de vehículo.
  - Lugar y dirección donde se impuso la infracción.
  - Hora que se realizo la sanción de tránsito.

El juzgado municipal necesita los siguientes datos para retirar la multa impuesta por el agente de la Policía Municipal de Tránsito (PMT).

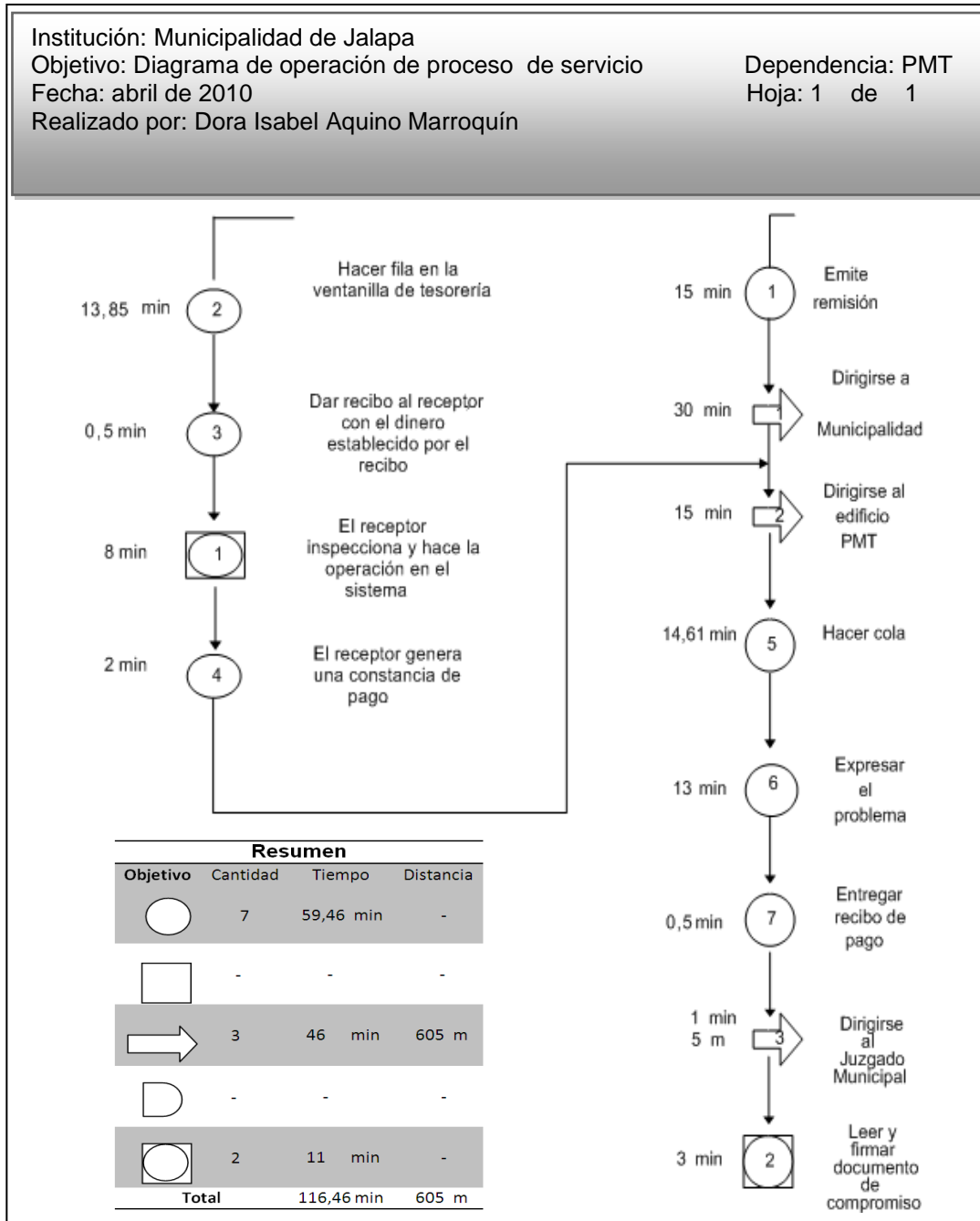
- Medios de prueba (fotocopias de: tarjeta circulación, de licencia de conducir, de la remisión que le afecta, de tarjeta de operaciones municipal o de la dirección general de transportes, permiso temporal de circulación extendido por la Dirección General de Tránsito (D.G.T.), del seguro de pasajeros; fotografías y aquello que se crea efectivo para desvirtuar la infracción cometida);
- Firma de la persona que interpone el memorial de inconformidad;
- Dicho memorial se interpondrá dentro de los primeros cinco días de haber sido extendida la remisión respectiva.

### **2.1.3.3. Diagrama de proceso**

El procedimiento del pago de multas es muy largo y complejo para explicarlo de manera verbal, por ende se elaboró un diagrama de proceso donde se ve de manera gráfica los pasos a seguir para cancelar la multa impuesta.



Figura 9. Diagrama de proceso de la Policía Municipal de Tránsito



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.3.4. Descripción de proceso**

En el momento que el agente de la policía de tránsito emite la remisión, la persona multada debe dirigirse a la tesorería municipal y cancelar la remisión.

Luego, se dirige al edificio de la policía de tránsito, en la oficina de atención al cliente, en el cual expone el problema que llega a solucionar. La persona encargada de dicha oficina revisa los requisitos necesarios y lo manda al juzgado municipal, en el cual los trabajadores hacen firmar un documento donde la persona se compromete a no volver a cometer la infracción.

#### **2.1.4 Registro civil**

El matrimonio es un contrato por el cual el hombre y la mujer se unen jurídicamente con la intención de formar una vida en común, la municipalidad brinda este servicio a toda la comunidad que desee compartir su vida con otra persona, de forma gratuita; podrá ser autorizado por el alcalde o el concejal que haga sus atribuciones, según lo estable la Constitución Política de la República y el Código Civil, decreto 106.

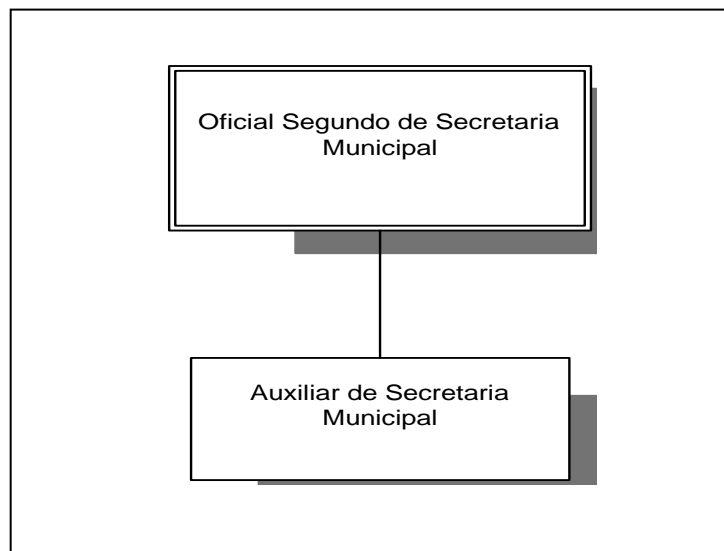
El señor alcalde, debe enviar una copia del acta de matrimonio hacia el Registro Nacional de las Personas para darle legalidad del mismo.

En la presente dependencia laboran en ella, solamente dos personas, las cuales son encargadas de brindarle el servicio jurídico para contraer matrimonio a las personas que lo deseen, atendiendo desde las 8:00 hasta 15:30.

### 2.1.4.1 Organigrama

En el municipio de Jalapa, un porcentaje de la población utiliza el registro civil para contraer matrimonio, siendo atendidos por personas aptas al tema, donde se puede conocer en el siguiente organigrama.

Figura 10. **Organigrama de la oficina de Registro Civil**



Fuente: oficina de registro civil, Municipalidad de Jalapa.

### 2.1.4.2. Requisitos

Los requisitos son 5, siendo estos:

- Documento personal de identificación (DPI, o cédula de vecindad), en buen estado, de los contrayentes.
- Fotocopia del DPI o cédula completa de los contrayentes.

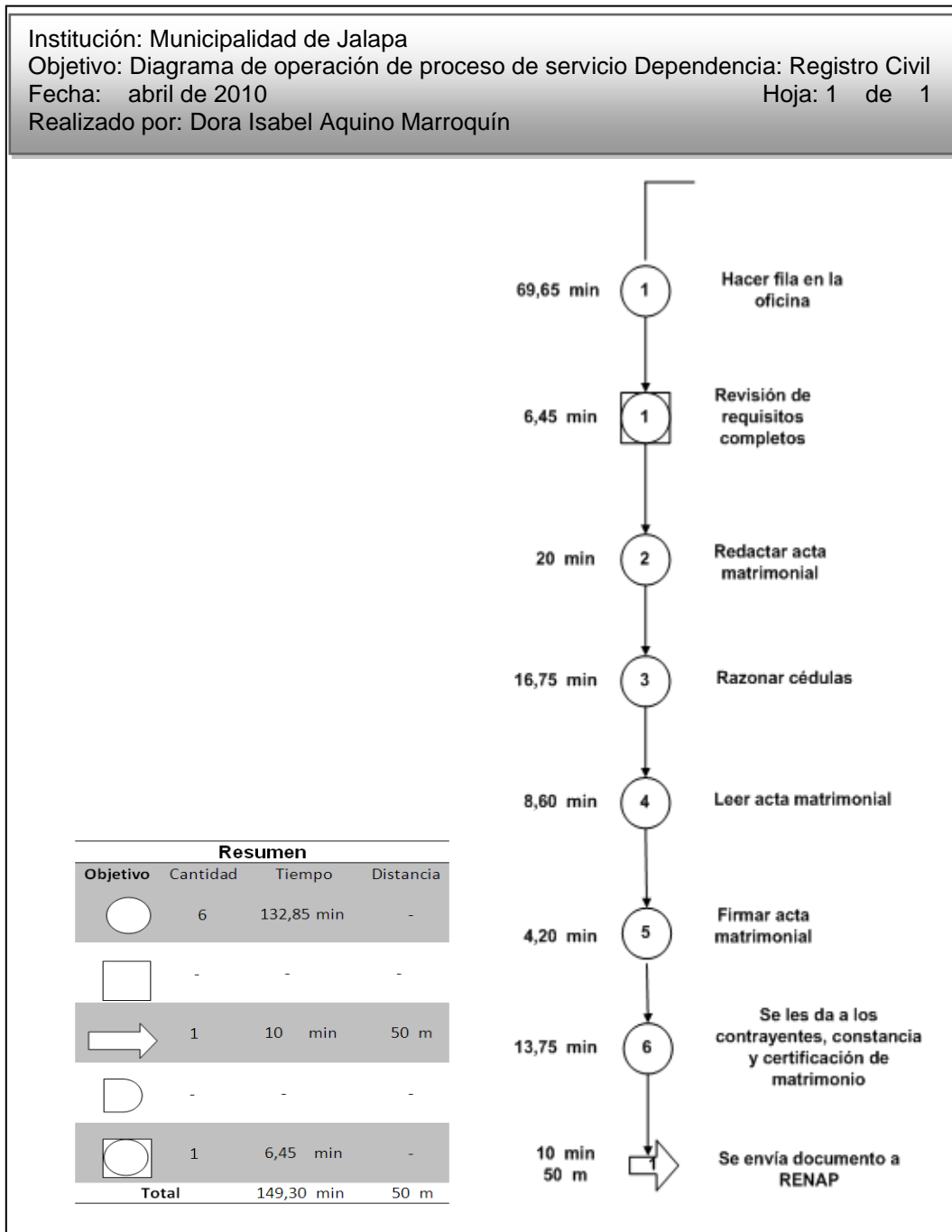
- Partidas de nacimiento nuevas de los contrayentes.
- Constancia de soltería de los contrayentes.
- Certificado médico de los contrayentes.

Los requisitos deben estar plasmados en documentos informativos, dado que no atrasará al personal en sus labores cotidianas; así mismo, esto disminuye el error de hacer alguna actividad equivocada, aumentando la productividad del proceso de servicio.

#### **2.1.4.3. Diagrama de proceso**

En el siguiente diagrama, se muestra de forma gráfica el procedimiento del servicio de registro civil.

Figura 11. Diagrama de proceso de la Oficina de Registro Civil



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.4.4. Descripción de proceso**

Se revisa que los requisitos estén completos, luego el auxiliar de secretaria se encarga de levantar el acta matrimonial, se razonan las cédulas; después, el secretario se encarga de leer el acta a los conyugues para que ellos, al finalizar la lectura, puedan firmar el acta correspondiente; se les da constancia y la certificación, luego se traslada el documento a RENAP para que sea legalizado, todo el trámite tarda un día aproximadamente.

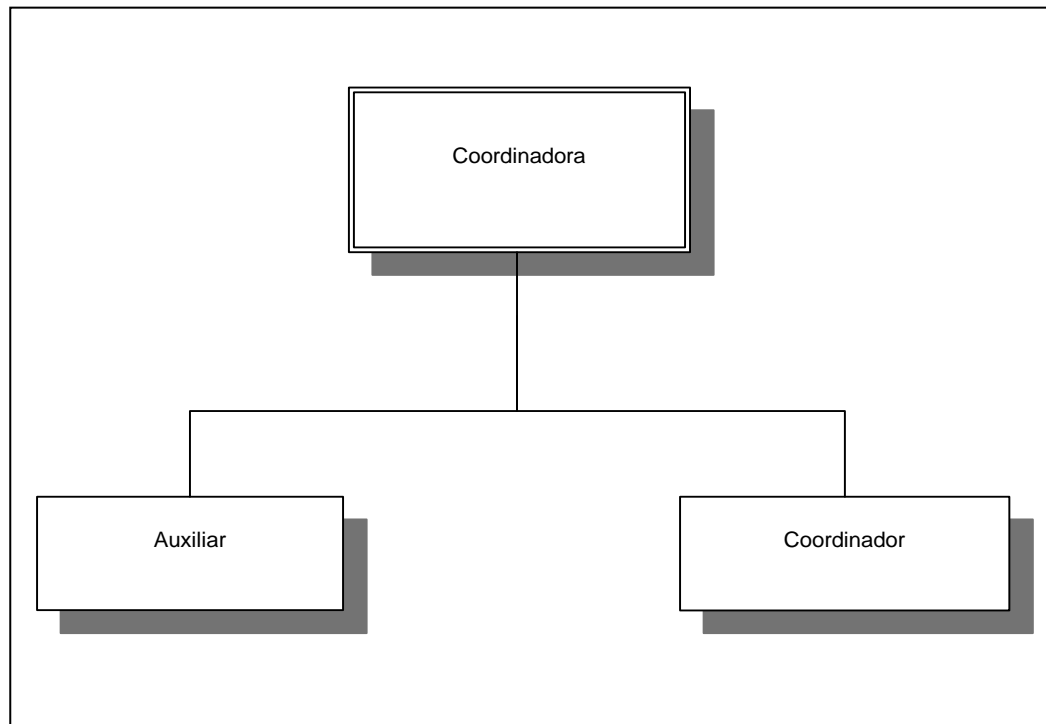
#### **2.1.5. Oficina municipal de comercio**

Consta del trámite de la licencia de apertura o modificación de negocios comerciales, dentro del acta municipal. Autoriza solicitudes por el uso de instalaciones municipales, tales como: ventas temporales, actividades recreativas, sociales y religiosas.

##### **2.1.5.1. Organigrama**

En la oficina municipal de comercio, laboran solamente tres personas, las cuales se presentan de forma burocrática de la siguiente manera.

Figura 12. **Organigrama de la oficina Municipal de Comercio**



Fuente: oficina municipal de comercio, Jalapa.

### **2.1.5.2. Requisitos**

Cuando en el negocio comercial el material de venta es alimenticio, es necesario tener el siguiente requisito.

- Constancia de salud

¿Qué es la constancia de salud?

- Los identifica como usuarios del Sistema Nacional de Salud

- Es una constancia individual, donde todas las personas que deseen tener un negocio deben de solicitarla, tiene una validez de cuatro años.

¿Qué información contiene?

- Nombre y apellidos de la persona que la solicita.
- Número de usuario de la Seguridad Social.
- Tipo de usuario si es pensionista o con farmacia gratuita.
- Fecha de caducidad.

¿Quién puede solicitar la tarjeta sanitaria?

- Cualquier trabajador por cuenta propia o ajena.

¿Dónde se puede usar?

- Siempre que acceda a los servicios sanitarios públicos, deberá llevar consigo su constancia de salud.

- Tipo de Negocio

Se debe especificar si el negocio es un restaurante, venta de productos de belleza, repuestos de autos, etc.

- Nombre completo del declarante

Es necesario colocar el nombre de la persona representante del negocio.

- Cédula de vecindad o documento personal de identificación (DPI)

Es necesario el documento de identificación personal, para verificar la dirección domiciliar del declarante del negocio y los datos personales del mismo.



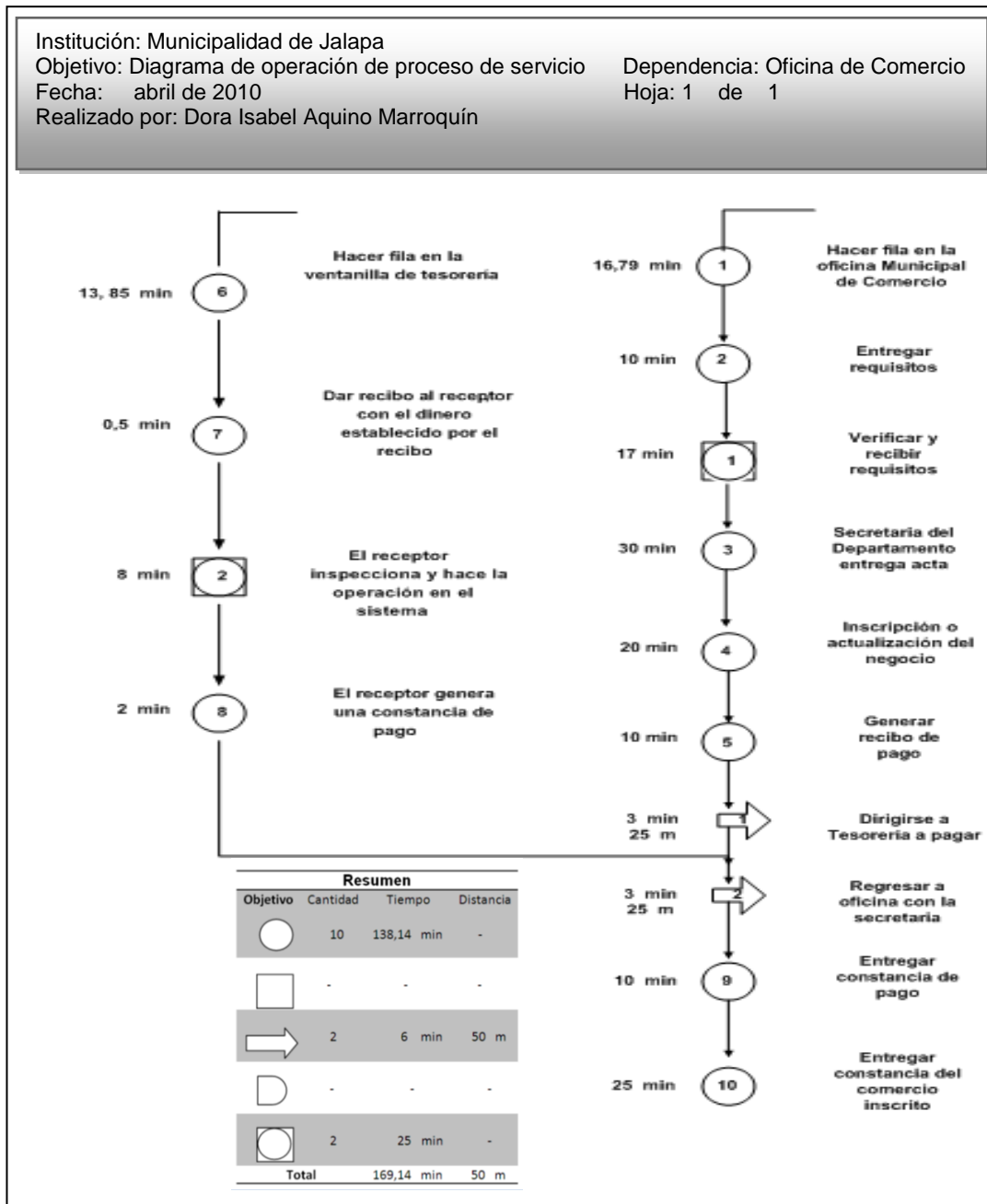
- Dirección exacta del negocio

La dirección del negocio es importante especificarla, dado que la ubicación exacta del negocio debe ser registrada en el expediente que queda archivado en la oficina municipal de comercio.

### **2.1.5.3. Diagrama de proceso**

En la figura número 13, se presenta de forma gráfica los pasos que se deben seguir en el servicio que ofrece la oficina municipal de comercio.

Figura 13. Diagrama de proceso de la oficina Municipal de Comercio



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.5.4. Descripción de proceso**

Se pide la constancia de salud y la evalúa secretaría; luego secretaría da el punto de acta y se procede a inscribir el negocio o actualizar, a través de llenar unas hojas, en las cuales se inscriben todos los datos del negocio y propietario; luego el propietario se dirige a tesorería a pagar lo estipulado por la oficina municipal de comercio. El trámite tiene un tiempo de proceso de un día aproximadamente.

#### **2.1.6. Departamento de limpieza**

Es la encargada de mantener las calles, avenidas, parques, áreas verdes y recreativas del municipio de Jalapa, limpios y acogedores con un ambiente agradable; dando una buena imagen tanto a la población como a los visitantes.

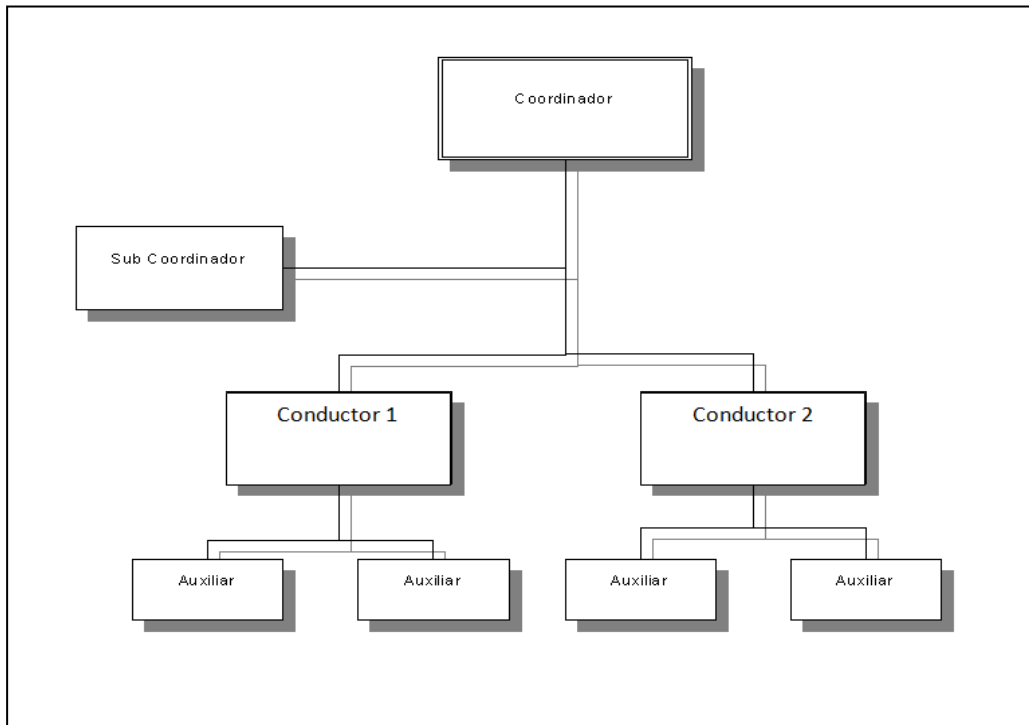
Entre sus atribuciones se encuentra recoger los basureros del mercado y basureros clandestinos, para transportar los desechos al vertedero municipal.

Se reciben solicitudes por escrito para prestar el servicio en actividades sociales, culturales, deportivas y religiosas.

##### **2.1.6.1. Organigrama**

Dentro de la dependencia laboran varias personas. En la siguiente figura se presenta de manera burocrática los puestos de trabajo.

Figura 14. **Organigrama del Departamento de Limpieza**



Fuente: oficina del departamento de limpieza, Municipalidad de Jalapa.

### **2.1.6.2. Requisitos**

Se debe de elaborar una carta de petición del servicio de limpieza, dirigida al consejo municipal.

La carta se obliga a contener las siguientes características

- Impresa en una hoja bond tamaño carta.
- Letra tamaño 12.
- Debe de llevar la fecha de la elaboración de la carta.

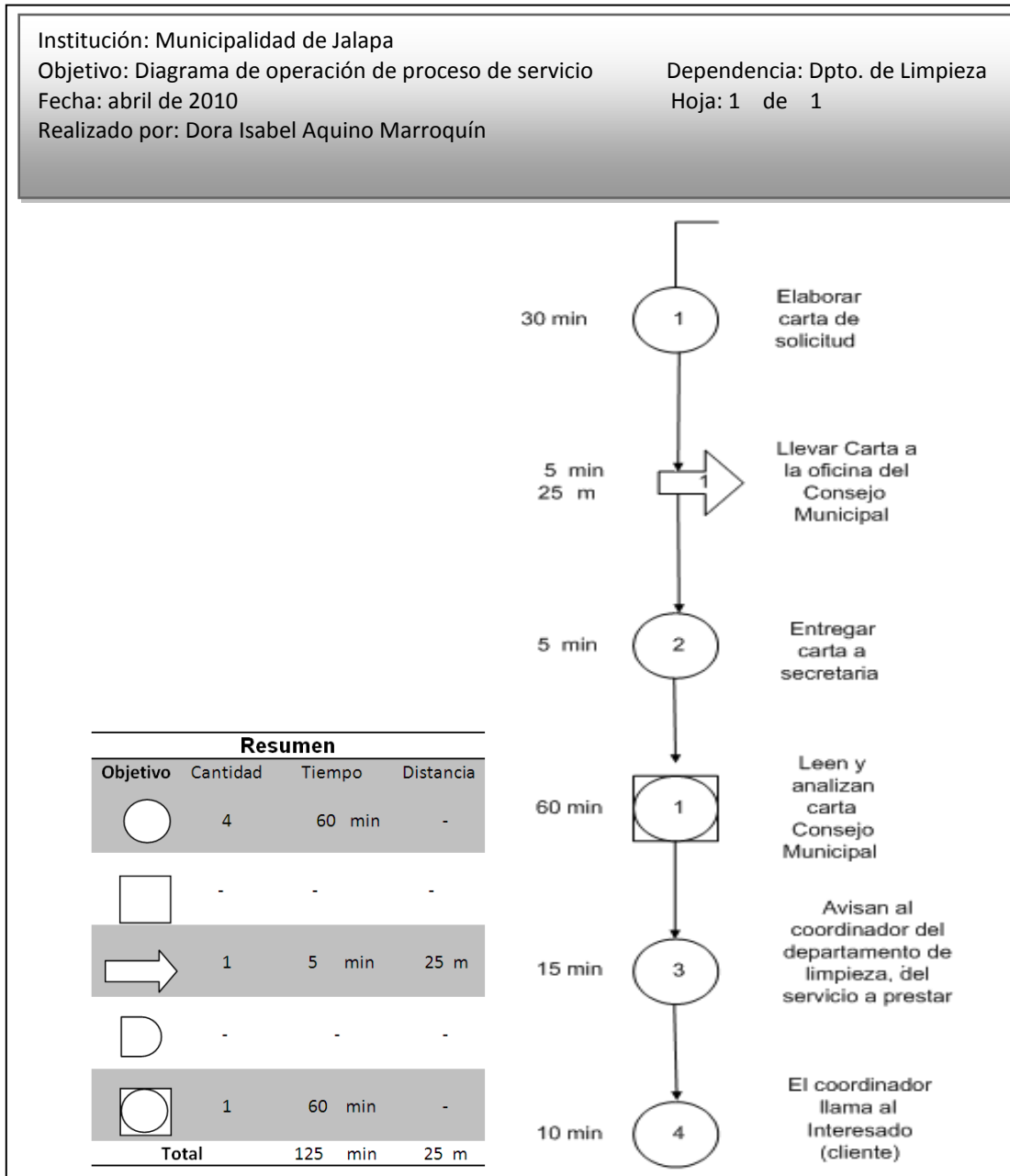
- Al final de la carta, el nombre de la persona que solicita el servicio, como también la firma del mismo.
- Llevar la solicitud a la oficina de la alcaldía municipal en un folder manila, tamaño carta, con gancho.

Es bueno plasmar todos los requisitos en documentos ergonómicos, para disminuir las barreras que impiden una comunicación efectiva entre los trabajadores municipales y los contribuyentes; así mismo, eliminar los procesos innecesarios dentro de la secuencia de actividades para la elaboración del servicio.

### **2.1.6.3. Diagrama de proceso**

En la figura 15, se presenta de forma gráfica las actividades que se realiza el proceso de servicio, del departamento de limpieza.

Figura 15. Diagrama de proceso del Departamento de Limpieza



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.6.4. Descripción de proceso**

Para solicitar el servicio de limpieza, se elabora una carta dirigida al concejo municipal, los cuales, son los delegados de confirmar la ayuda de limpieza, siendo ellos los encargados de avisarle al coordinador del departamento de limpieza, en dónde y cuándo se necesita el servicio.

El servicio solamente se presta para lugares públicos, como parques, mercados, calles y avenidas del municipio.

#### **2.1.7. Dirección de servicios públicos**

Esta dependencia tiene a cargo el transporte del servicio urbano del municipio, transporte colectivo rural y escolar. Entre sus atribuciones están:

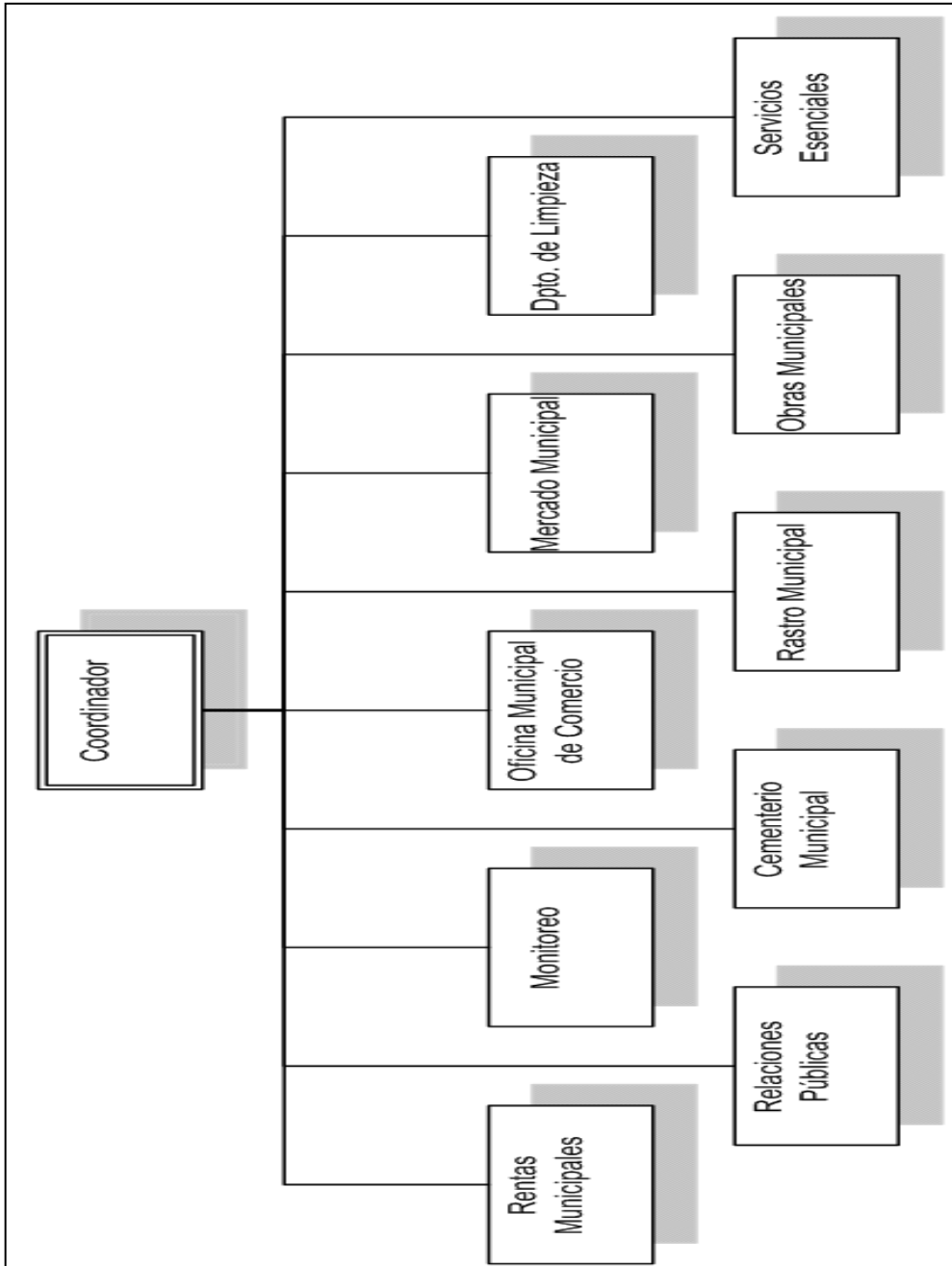
- Autorización de líneas.
- Revisión y control de cada unidad.
- Logística del transporte.
- Vigencia de pago del seguro colectivo.

Brinda a la población fuentes de trabajo, para las personas que están interesadas en colocar una empresa de transporte; así mismo, se dirijan sin ningún problema a la oficina de servicios públicos.

#### **2.1.7.1 Organigrama**

La dependencia de servicios públicos, tiene a cargo otras más dependencias, que se ve de forma jerárquica en la figura 16.

Figura 16. Organigrama de la Oficina de Servicios Público



Fuente: oficina de servicios públicos, Municipalidad de Jalapa.



### **2.1.7.2. Requisitos**

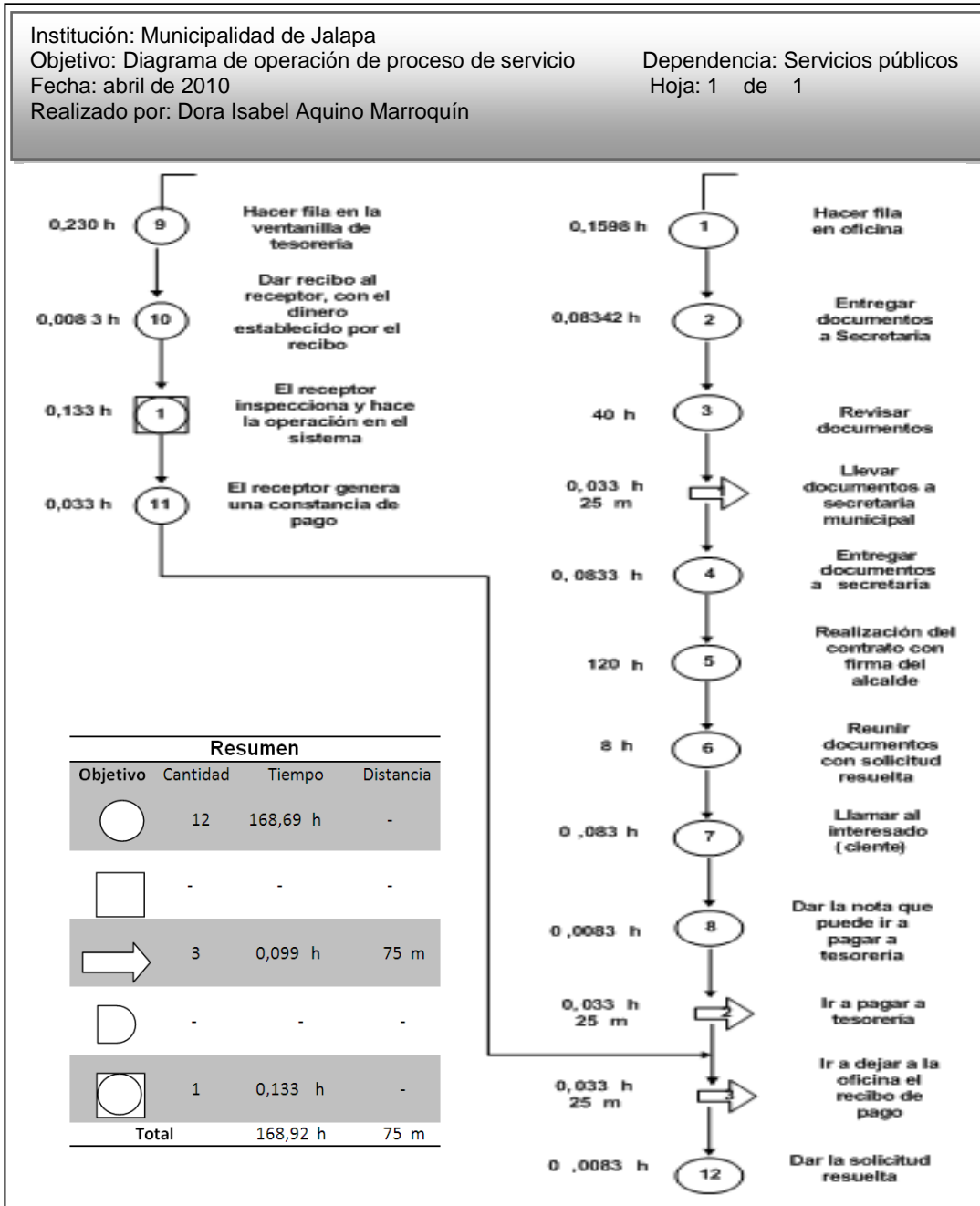
- Solvencia de mensualidades.
- Copia de contrato del año anterior.
- Solvencia de pago de remisiones.
- Fotocopia de cédula o documento personal de identificación (DPI), completo.
- Fotocopia de tarjeta de circulación del vehículo.
- Fotocopia de boleto de ornato.
- Fotocopia de acta de concesión.
- Fotocopia tarjeta de operación del año anterior.
- Traer los documentos en un folder, tamaño oficio, por unidad.

Todos los requisitos necesarios para adquirir el servicio, de dicha dependencia, deben ser plasmados en documentos informativos, para evitar la desviación de información al contribuyente.

### **2.1.7.3. Diagrama de proceso**

Los pasos que se deben seguir en un proceso, son los siguientes.

Figura 17. Diagrama de proceso de la Oficina de Servicios Públicos



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.7.4. Descripción de proceso**

Se revisa los documentos para verificar que se encuentren completos, esto tarda aproximadamente una semana; así mismo, se procede a pasarlos a la secretaria para que realice el contrato correspondiente que dura aproximadamente de quince días a un mes, ya que tiene que estar firmado por el señor alcalde; al tener los documentos, ya con la solicitud resuelta, se procede llamar al interesado para que llegue a recogerlos e inicie a trabajar en el servicio público sin ningún problema.

#### **2.1.8. Obras municipales**

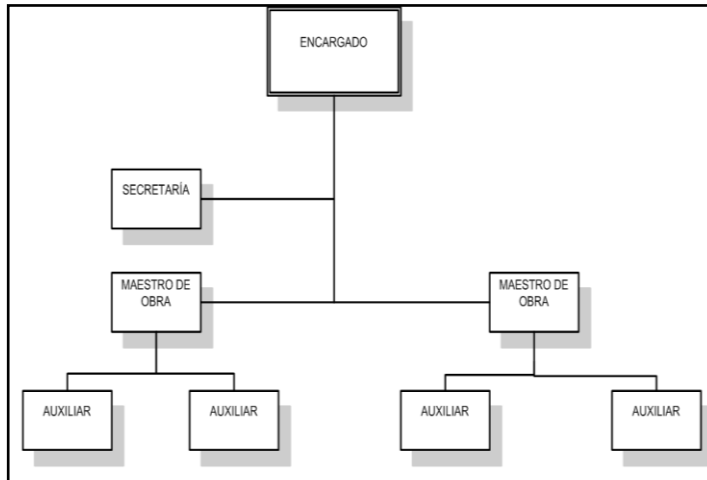
Esta dependencia ayuda a la población de Jalapa en tener en buenas condiciones las calles y avenidas; esta misma se apoya con los ayudantes del departamento de limpieza, para elaborar obras de construcción en las calles.

Las obras son evaluadas por el concejo municipal, enviando una resolución a esta dependencia para ejecutar la obra solicitada por la municipalidad. La oficina de la dependencia se encuentra ubicada a un costado del graderío del estadio municipal.

##### **2.1.8.1. Organigrama**

El organigrama ayuda a tener claro la jerárquica de puestos de trabajo en la oficina de obras municipales.

Figura 18. **Organigrama de Obras Municipales**



Fuente: oficina de obras municipales, Municipalidad de Jalapa.

### 2.1.8.2. **Requisitos**

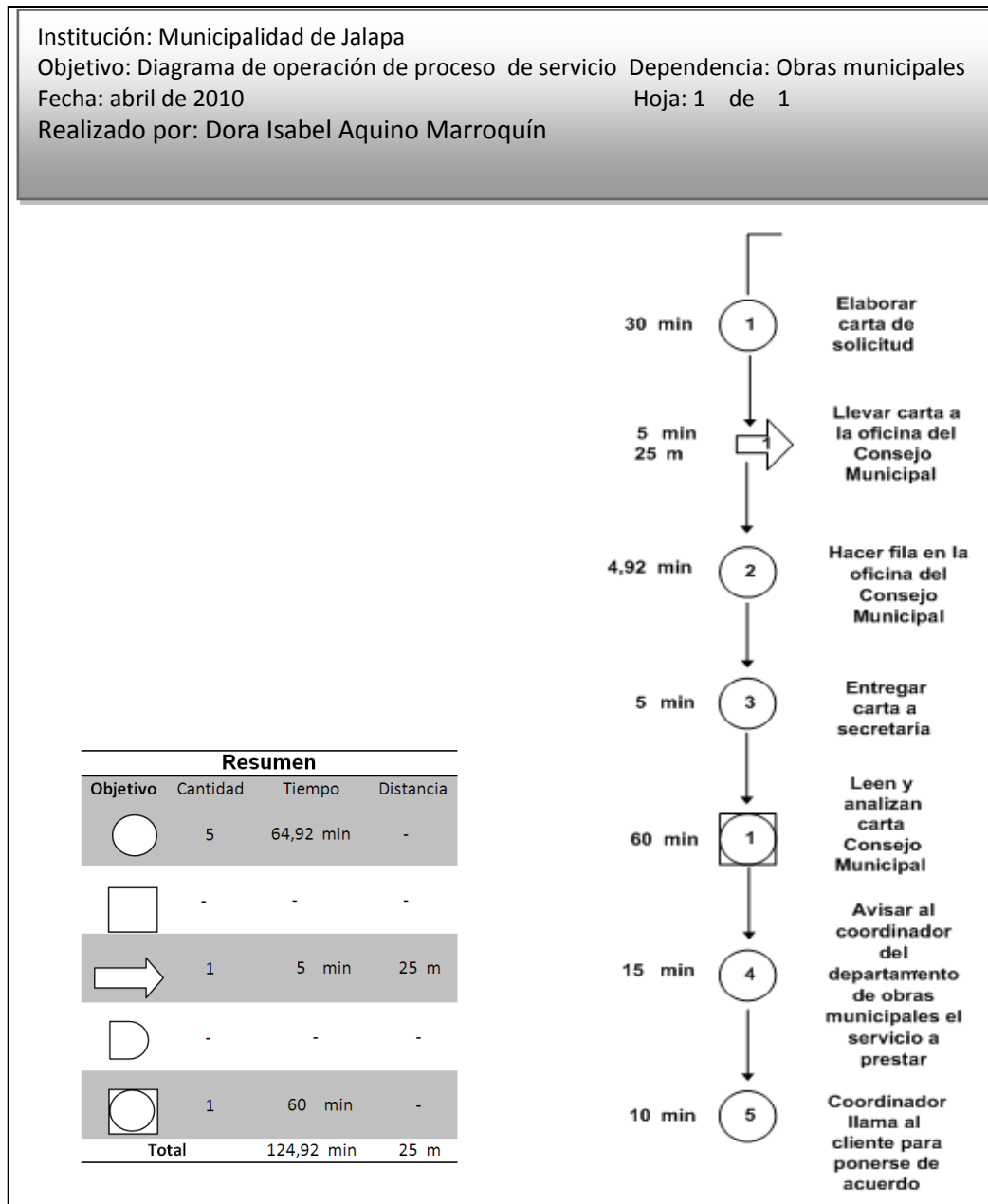
Elaborar una carta para el concejo municipal exponiéndole el problema que se encuentra en las calles y avenidas, como aceras destruidas, postes en mal estado, drenajes tapados, etc.

Este requisito no es tan necesario plasmarlo en documentos informativos, dado que es muy práctico y rápido, puede ser brindado de manera verbal a la comuna jalapaneca. Pero, es necesario estandarizar los procesos e información de requisitos para brindar un servicio de calidad.

### 2.1.8.3. **Diagrama de proceso**

En la figura 19, se presenta de forma gráfica cuáles son los pasos para la elaboración del servicio que brinda la institución.

Figura 19. Diagrama de proceso de Obras Municipales



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.8.4. Descripción de proceso**

Al tener elaborada la carta, se dirige la persona a la oficina del alcalde a entregar la carta dirigida para el concejo municipal, estos mismos evalúan el problema y transfieren la carta a la dependencia de obras municipales para que el encargado dirija su equipo de albañiles y ayudantes a elaborar el trabajo.

Este trabajo no tiene ningún costo.

#### **2.1.9. Rastro municipal**

Es el establecimiento donde se mata y prepara el ganado, para el abasto de más de 30 000 habitantes del municipio de Jalapa.

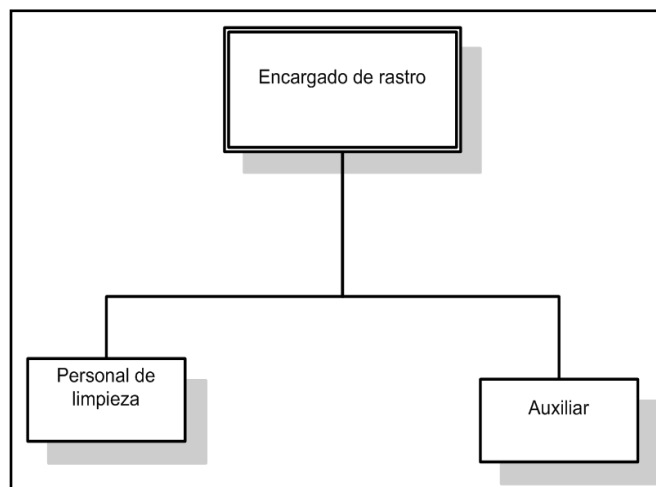
Posee el valor implícito de destazar el bovino; este proceso debe mejorar para proteger la salud de quienes la consumen. Está ubicado dentro del casco urbano del municipio de Jalapa.

Se labora de lunes a sábado de 13:00 a 17:00 horas, el promedio de destace de lunes a viernes es de 15 a 20 reses, el día sábado de 25 a 30; cada carnicero paga su destazador, que es una persona ajena al rastro municipal; se cancela una cantidad de Q.10, 00 por cada res en concepto de impuesto municipal; por utilización de las instalaciones del rastro.

### 2.1.9.1. Organigrama

Para tener mejor identificado los puestos de trabajo, se laboró un organigrama que muestra la jerarquía del rastro municipal.

Figura 20. **Organigrama del Rastro Municipal**



Fuente: oficina del rastro municipal, Municipalidad de Jalapa.

### 2.1.9.2. Requisitos

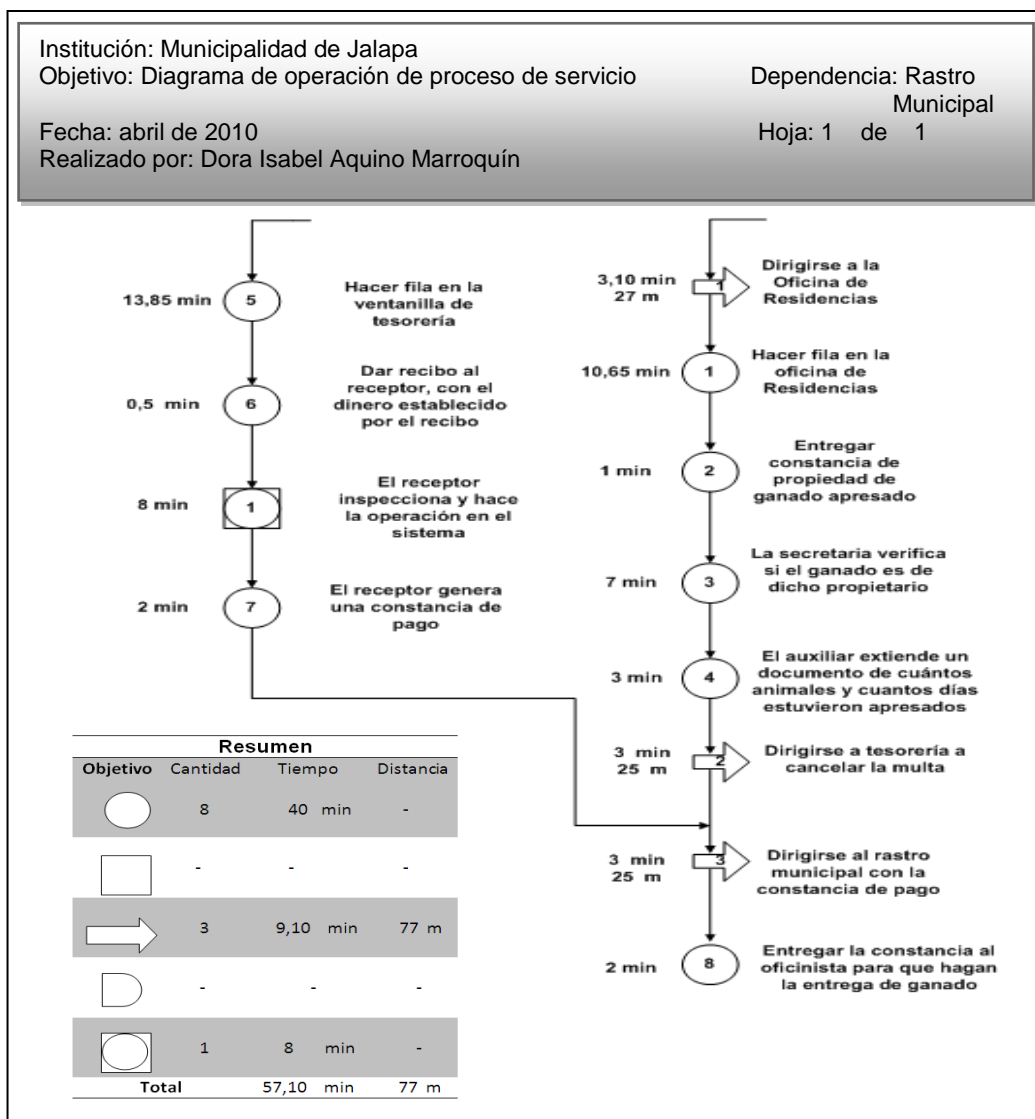
Para destazo de ganado en el rastro municipal:

- Constancia de propiedad del ganado.
- Pagar en tesorería, con una constancia extendida por la oficina de residencias, una cantidad de diez quetzales por cada res.
- Constancia de salud del respectivo ganado a destajo.

### 2.1.9.3. Diagrama de proceso

En la figura 21, se muestra de manera gráfica las actividades para el proceso en el servicio del rastro municipal.

Figura 21. Diagrama de proceso de Rastro Municipal



Fuente: elaboración propia.



#### **2.1.9.4. Descripción de proceso**

Para reclamo de ganado en el poste municipal:

Se tiene que abocar a la oficina de residencias para dar la constancia de propiedad del ganado a destazar, ya presentada dicha constancia el auxiliar de secretaria extiende un documento donde expone cuántos animales son los que se destazarán y de cuánto es el impuesto municipal por utilización de instalaciones; el propietario del ganado puede dirigirse a tesorería con el documento que el auxiliar le proporciona, donde se procede a efectuar el respectivo pago, con el recibo de tesorería puede dirigirse al rastro municipal a destazar el ganado.

#### **2.1.10. Administración del mercado municipal**

La administración del mercado municipal, se encarga de tener el control de las ventas que se tienen en el piso, plaza del mercado municipal.

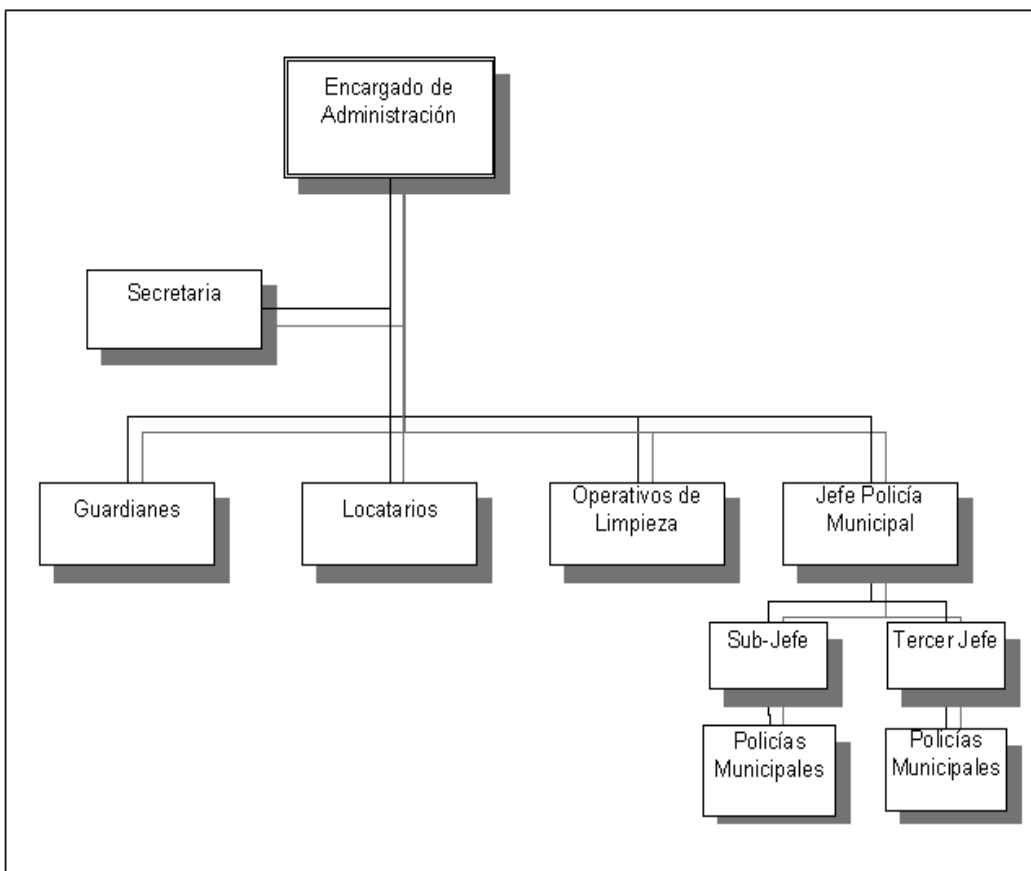
Esta oficina se encuentra ubicada en el segundo nivel del mercado municipal, tiene a su cargo diseñar, controlar y ordenar el piso de plaza y renta de locales, para ejercer el comercio en la jurisdicción del mercado municipal. Así como del funcionamiento y seguridad de la terminal de autobuses, que se encuentra situada dentro de ese perímetro.

El transporte extra urbano cancela cuatro quetzales por unidad, por el servicio de la terminal.

### 2.1.10.1. Organigrama

Es la representación gráfica de la jerarquía del personal de la oficina de Administración Municipal, mostrado en figura 22.

Figura 22. **Organigrama de la Administración del Mercado Municipal**



Fuente: oficina de administración del mercado municipal, Municipalidad de Jalapa.

### **2.1.10.2. Requisitos**

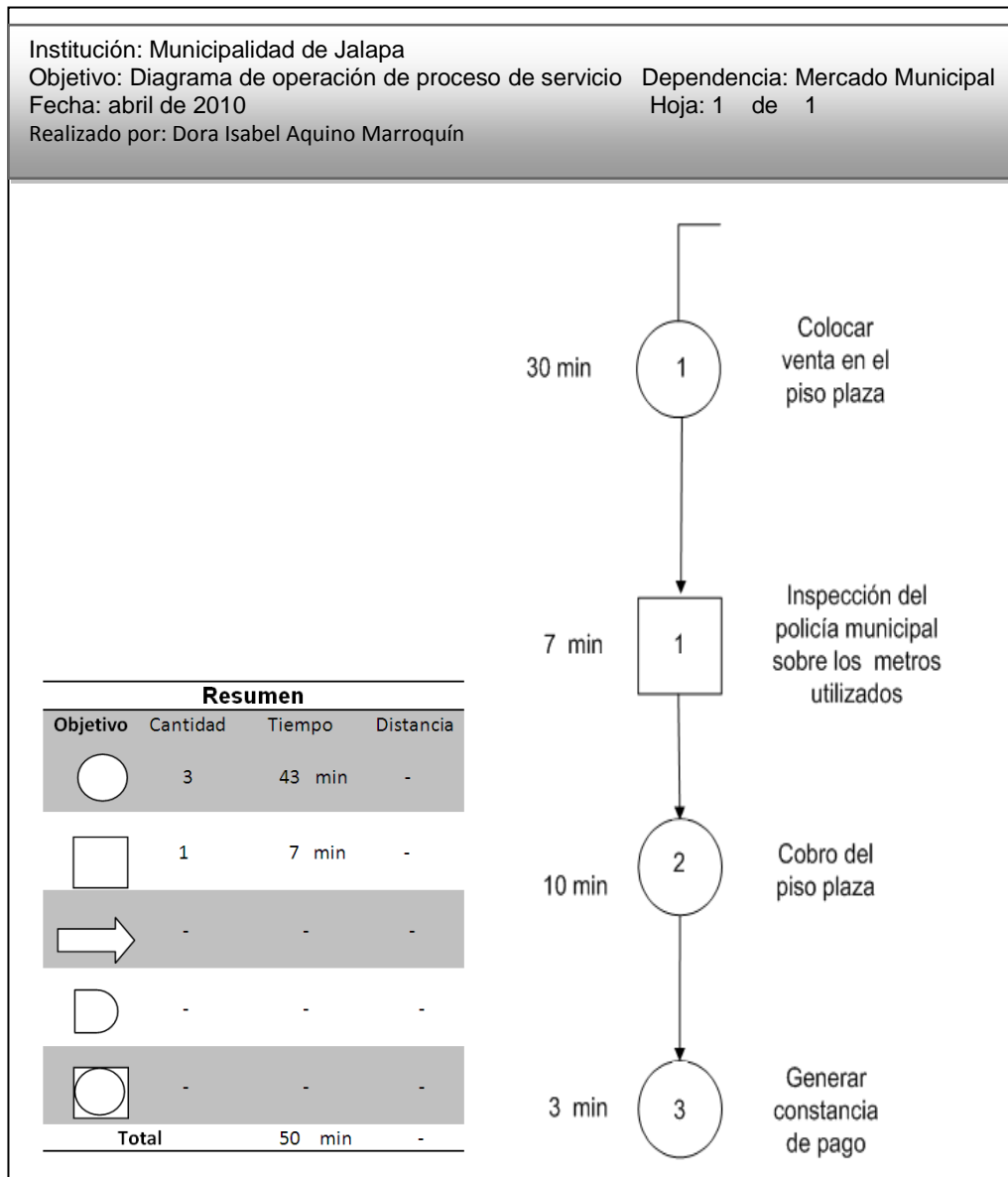
- Pagar el piso plaza (se cobra por metro).
- Poseer producto para la venta.

Los requisitos del uso del mercado municipal son pocos, fáciles de proporcionar a la población que desee vender dentro del área de la plaza municipal, pero teniendo en mente brindar el servicio adecuado y de calidad, es necesario estandarizar los procesos y requisitos en documentos informativos, para cada una de las dependencias de la Municipalidad de Jalapa.

### **2.1.10.3. Diagrama de proceso**

En la figura 23, se muestra de manera gráfica, las actividades para el proceso en el servicio de la administración del mercado municipal.

Figura 23. **Diagrama de proceso de la administración del Mercado Municipal**



Fuente: elaboración propia.

#### **2.1.10.4. Descripción de proceso**

Los vendedores se colocan en el mercado municipal, el policía municipal llega a su venta para cobrar el piso plaza, extendiéndole un recibo de pago llamado 31-B. Los cobros de piso plaza mensuales, son los realizados a establecimientos de ventas más grande.

### **2.2. Descripción de organización en atención al cliente**

#### **2.2.1. Capacitación**

La municipalidad capacita a sus empleados en atención al cliente una vez al año, por medio de plan internacional, la cual es recibida en el salón municipal y trabajan más en lo que son motivación personal.

#### **2.2.2. Motivación**

Toda institución tendría que tener alguna forma de motivación para el empleado, ya sea salarial o motivación personal, como ejemplo, el empleado del mes.

En esta institución, no le dan al trabajador ninguna forma de motivación para que el trabajo que elabore lo haga con mayor satisfacción.

### **2.2.3. Horario de trabajo**

Todos los trabajadores administrativos de las dependencias, trabajan con jornada de ocho de la mañana a dieciséis horas con treinta minutos, con una hora de almuerzo, sin dejar de atender a la población en este intervalo de tiempo, el servicio se deja de proporcionar a las quince horas con treinta minutos, teniendo una hora más el personal para cuadrar el dinero ingresado en el día. Los trabajadores operativos trabajan por turnos, como lo son: la policía municipal de tránsito y policía municipal (que labora en el mercado municipal).

### **2.2.4. Supervisión sobre subordinados**

La municipalidad tiene personal de recursos humanos, quienes son los encargados de tener registrados todos los trabajadores de la institución y tener en cuenta el registro de llamadas de atención al trabajador.

Cada director de dependencia es el encargado de sus trabajadores, pero no lleva una supervisión puntual de cada uno, el único que observa es el director de recursos humanos, pero no lleva un registro de supervisión de trabajadores.

## **2.3. Estudio de campo de satisfacción del cliente**

Es muy importante conocer al cliente, para poder superar sus expectativas de servicio municipal, dado que a través de ellos se puede conocer el tipo de estrategias a utilizar para mejorar el servicio que presta la administración 2008-2012, de la Municipalidad de Jalapa. Apoyándose de una investigación de campo para reunir los datos obtenidos.


### **2.3.1. Encuesta**

Una encuesta es un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra, siendo en este caso la población que visita la Municipalidad de Jalapa, con el fin de conocer estados de opinión del servicio y productividad del mismo.

En la encuesta están plasmadas diez preguntas, en las cuales se cuestionan el servicio que brinda la Municipalidad, las dependencias con mayor número de visitantes, como también la atención que presta el personal que labora en dicha institución.

De hecho, en la figura 24 se puede apreciar la encuesta utilizada en el estudio de campo.

Figura 24. Encuesta municipal

Municipalidad de Jalapa 

---

Administración 2008-2012

**ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES:** En las siguientes preguntas encontrará respuestas de opción múltiple, favor de colocar una X en la que usted selecciones.

1. ¿Cuál es su sexo?

Femenino  Masculino

2. ¿Qué edad tiene?

15 – 30  31-46  46-60  mayor de 60

3. ¿En qué área reside?

Área Urbana  Área Rural

4. De los siguientes servicios que brinda la municipalidad ¿cuál(es) utiliza con más frecuencia?

DEPENDENCIAS	MARQUE CON UNA X
Tesorería	
Oficina de Impuesto Único sobre Inmueble (IUSI)	
Policia municipal de tránsito	
Registro civil	
Oficina municipal de comercio	
Departamento de limpieza	
Obras municipales	
Dirección de servicio público	
Administración del mercado municipal	
Rastro municipal	

5. ¿Cómo obtiene la información necesaria de requisitos para los servicios municipales?

Acude a las oficinas municipales  Le pregunta a guardias municipales  
 No sabe dónde obtener la información necesaria  Otras personas

6. ¿Cómo califica la explicación que recibio respecto a los pasos y el tiempo necesario para la realización de su trámite?

Excelente  Muy buena  Buena  Mala

7. ¿La información que obtubo sobre el trámite y/o servicio fue?

Suficiente  Insuficiente

8. ¿Usted considera que la información fue completa, para dar paso a los trámites de los servicios de la municipalidad?

SI  NO

9. ¿Su trámite o servicio fue realizado en el tiempo indicado?

SI  NO

10. ¿Cómo podría mejorar la información brindada del trámite y/o servicio de la municipalidad?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
Documentos informativos	
Oficina de atención al cliente	
Información detallada vía internet	
Información telefónica	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Fuente: elaboración propia.



### 2.3.2. Análisis de datos

Se tomó en cuenta en el análisis de datos, que la Municipalidad de Jalapa es visitada aproximadamente por una media de 1 000 personas diarias; para saber el número de muestra a tomar se utilizó la fórmula siguiente.

En este caso la población promedio que visita la institución se conoce, entonces se aplicará la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra;

Z = nivel de confianza;

p = variabilidad positiva;

q = variabilidad negativa;

N = tamaño de la población;

E = precisión o el error.

Con un nivel de confianza de 95%, encontrando el valor de Z en tablas estadísticas, corresponde a un valor de  $z = 1,96$ .

Con un error de 5% y con variabilidad  $p=50\%$  y  $q=50\%$ , con una media poblacional de 1 000 personas.

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(1\ 000)}{(1\ 000)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{960,4}{3,4604}$$

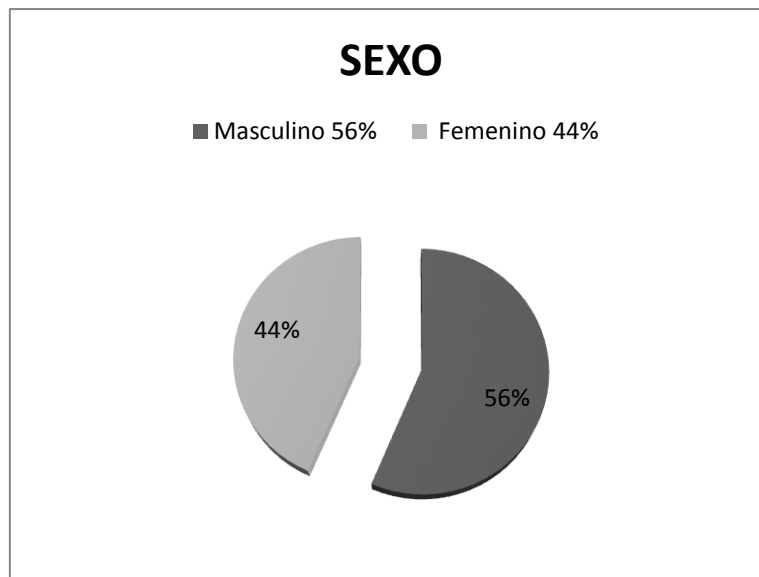
$n = 277,54 = 278$  el tamaño de la muestra.

### 2.3.3. Gráficas

1. ¿Cuál es su sexo?

Masculino	Femenino	Total
157	121	278

Figura 25. Clasificación de sexo



Fuente: elaboración propia.

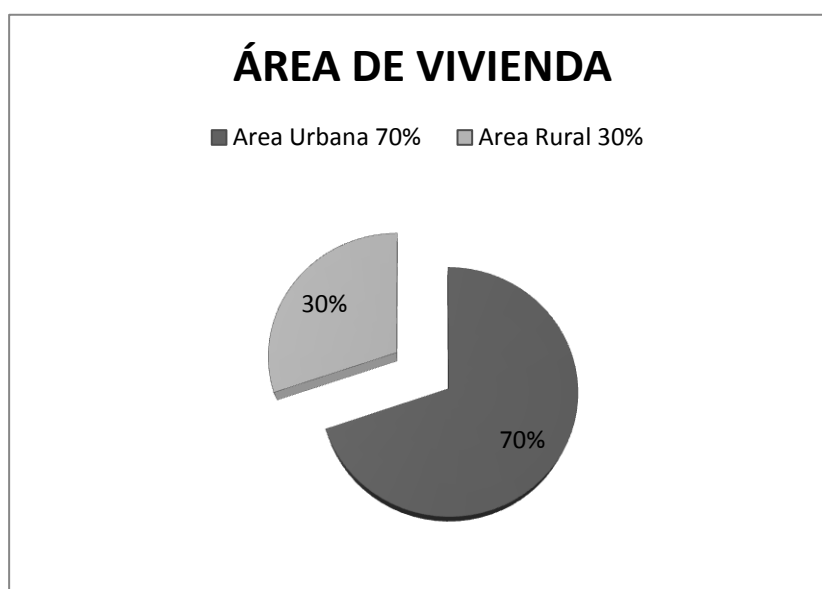
### Interpretación

En el gráfico, se observa que de 278 personas (100% de la muestra), 56% es de sexo masculino, por lo tanto el 44% restante es de sexo femenino. En conclusión la mayoría de individuos que asisten personalmente a la institución son hombres.

## 2. ¿En que área reside?

Área Urbana	Área Rural
194	84

Figura 26. **Residencia de Área**



Fuente: elaboración propia.

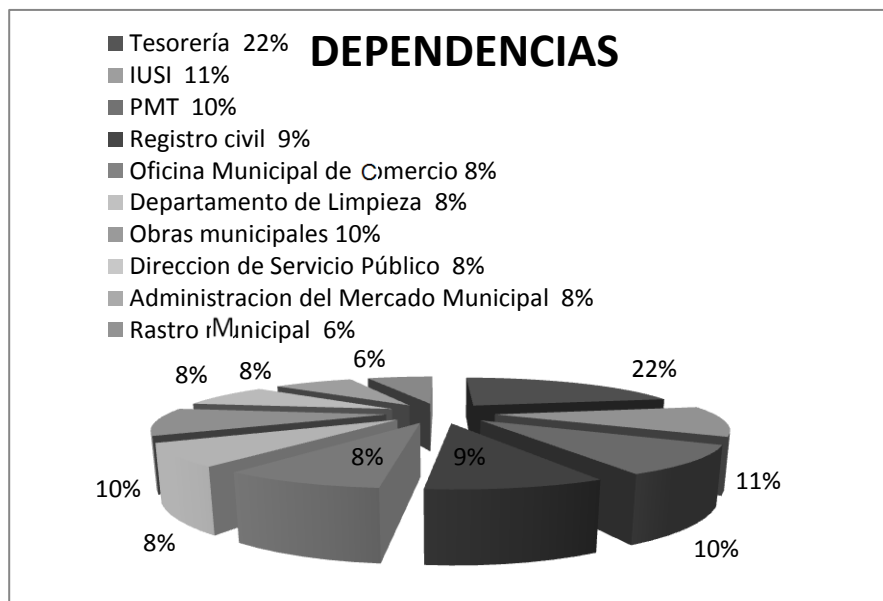
### **Interpretación**

La municipalidad de Jalapa atiende a la población, tanto del área urbana como rural, según el estudio de campo, la mayoría de personas que visitan la institución reside en el área urbana, con un porcentaje del 70% en contra el 30% del área rural.

3. ¿De los siguientes servicios que brinda la municipalidad cuál(es), utiliza con frecuencia?

Tesorería	194
IUSI	97
PMT	85
Registro civil	79
Oficina Municipal de comercio	73
Departamento de Limpieza	67
Obras municipales	88
Dirección de servicio público	75
Administración del Mercado Municipal	68
Rastro municipal	57

Figura 27. Dependencias



Fuente: elaboración propia.

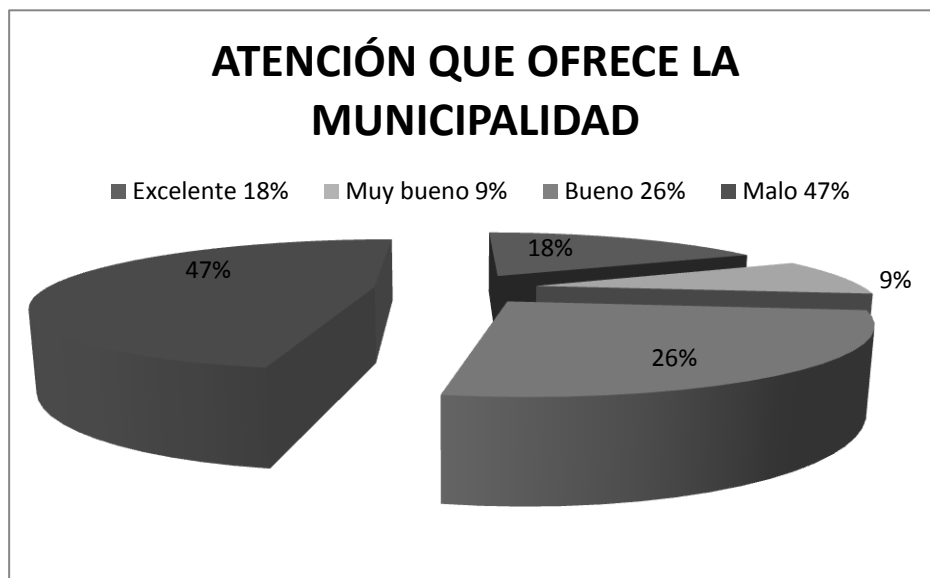
## Interpretación

Con esta pregunta se obtiene con mayor detalle, las dependencias más visitadas por los contribuyentes institucionales, teniendo en primer lugar la dependencia de tesorería con un 22%, la que obtuvo menos visitas es la dependencia del rastro municipal con un 6% de utilización.

### 4. ¿Cómo le parece la atención que ofrece la municipalidad ?

Excelente	50
Muy buena	25
Buena	72
Mala	131

Figura 28. Atención que ofrece la Municipalidad



Fuente: elaboración propia.

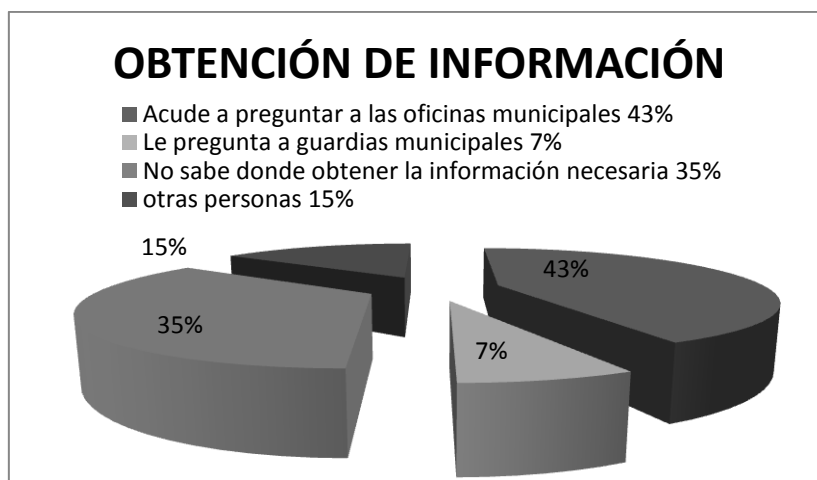
## Interpretación

La pregunta 4, es una de las más importantes, ya que muestra que la población desidió, con un 47%, que la atención que ofrece la municipalidad es mala. Esta respuesta es el punto de partida para mejorar el servicio y atención que brinda la institución, por ende se acaparan las encuestas de los jalapanecos con el fin de superar sus expectativas de servicio de la administración municipal 2008-2012.

5. ¿Cómo obtiene la información necesaria de requisitos para los servicios municipales?

Acude a preguntar a las oficinas municipales	125
otras personas	46
No sabe donde obtener la información	107

Figura 29. **Obtención de información**



Fuente: elaboración propia.

## Interpretación

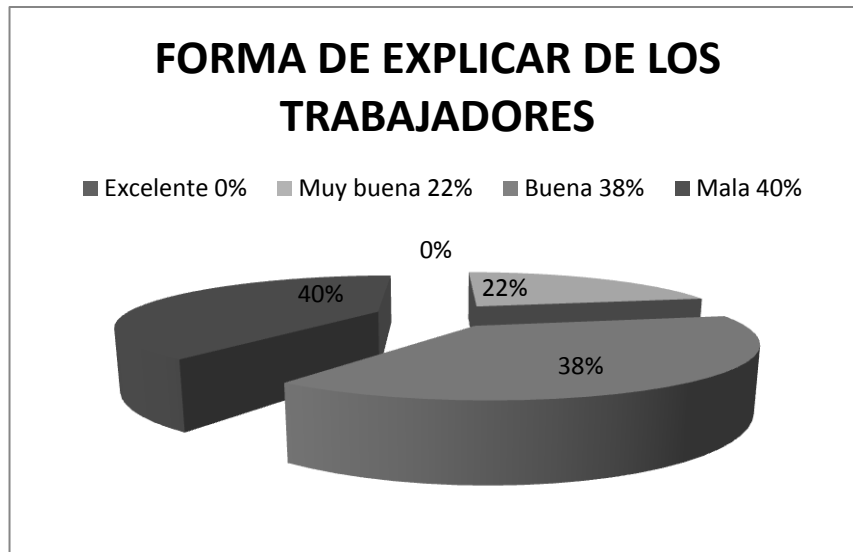
Los usuarios institucionales necesitan información, sobre requisitos, bastante amplia, para disminuir los errores en la papelería, por tal motivo deben saber a dónde acudir cuando necesite información de los requisitos de los servicios. Por lo tanto, en la pregunta 5, se hace la interrogante de ¿cómo se obtiene información de los requisitos para los servicios municipales?, donde las respuestas fueron que 43% se dirigen a las oficinas municipales, el 35% no sabe donde obtener información, el 7% acude a consultar a guardias municipales y por último el 15% resuelven sus dudas con otras personas.

Todas las preguntas del estudio de campo van relacionadas, ya que en la pregunta 4 se obtuvo que la atención que ofrece la municipalidad no es la deseable, esto quiere decir que la atención estará decayendo cada vez más.

6. ¿Cómo califica la explicación que resibio respecto a los pasos y el tiempo necesario para la realización de su trámite?

Excelente	0
Muy buena	61
Buena	105
Mala	112

Figura 30. Forma de explicar de los trabajadores



Fuente: elaboración propia.

### Interpretación

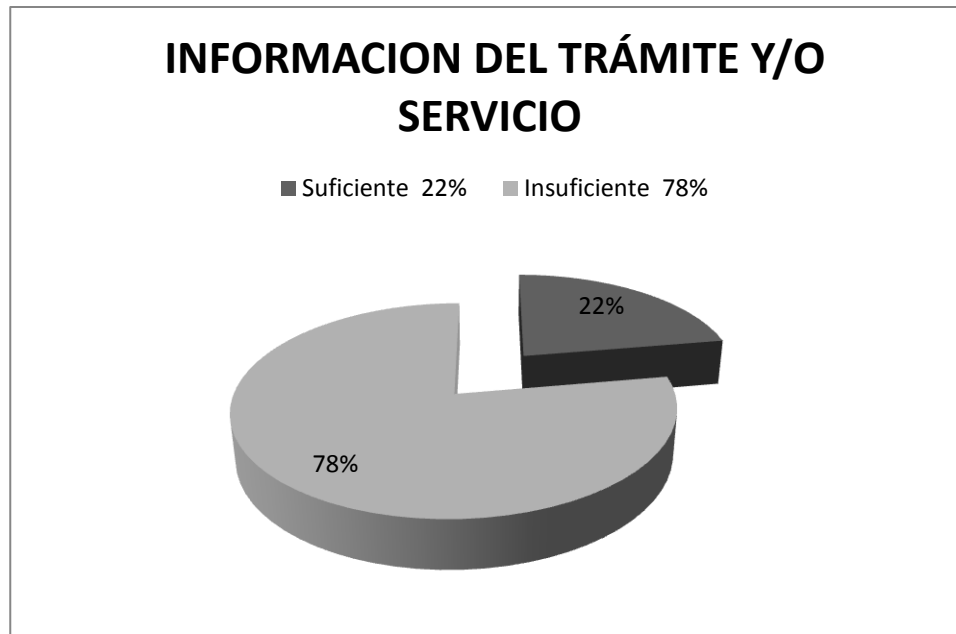
Las personas que se dirigen a prestar servicio tiene un contacto directo verbal con el personal municipal, por tal motivo la pregunta 6 evalúa la población. La forma de explicar de los empleados, se obtuvo una respuesta de un 40% mala, 38% buena, 22% muy buena y con un 0% excelente, siendo estos resultados un motivador para mejorar el servicio.

7. ¿La información que obtuvo sobre el trámite y/o servicio fue?

Suficiente	62
Insuficiente	216



Figura 31. Información sobre los trámites y/o servicio



Fuente: elaboración propia.

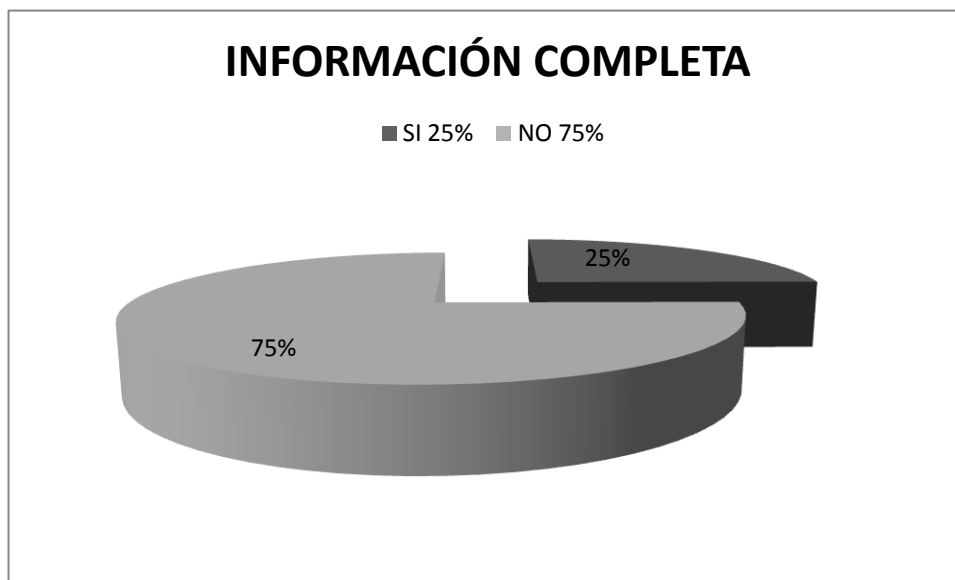
### Interpretación

La información que se obtiene de los trámites y/o servicios de la institución municipal, es insuficiente para acaparar todas las dudas que la población tienen al respecto de ello, por tal motivo en el estudio de campo se obtuvo, con un 78%, que la información es insuficiente y que los contribuyentes necesitan más atención de la que se les brinda actualmente.

8. ¿Usted considera que la información fue completa, para dar paso a los trámites de los servicios de la municipalidad?

SI	69
NO	209

Figura 32. **Brindar mayor información**



Fuente: elaboración propia.

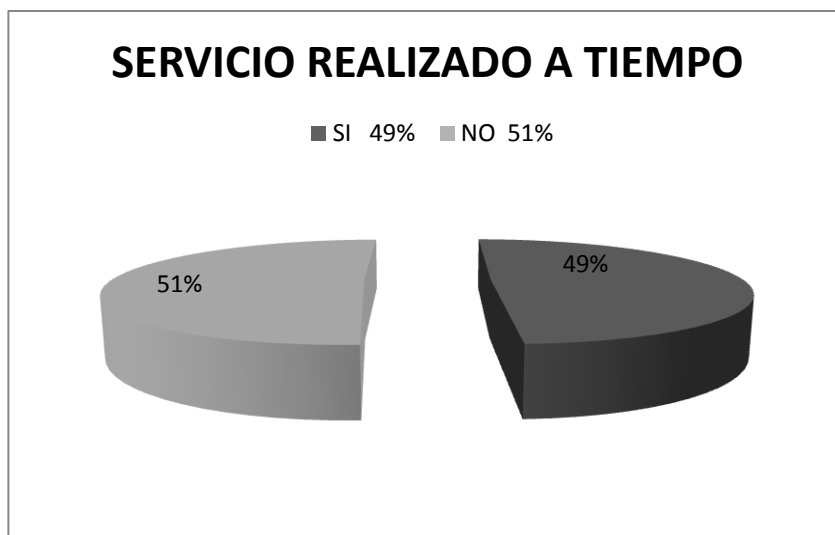
### **Interpretación**

Acá, se evaluó si la información fue completa para dar paso a los trámites, donde se obtuvo un 75% que sí es necesario, esto ayudará tanto al personal municipal como a la población, ya que ellos estarán alertas de cada uno de los procesos del servicio y así se podrá atender con mayor rapidez a los clientes.

9. ¿Su trámite o servicio fue realizado en el tiempo indicado?

SI	137
NO	141

Figura 33. Tiempo del servicio



Fuente: elaboración propia.

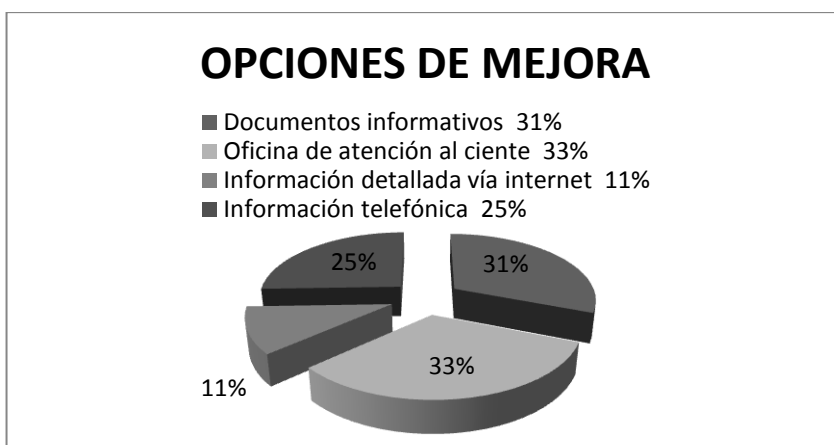
### Interpretación

En la pregunta 9, se ve si el servicio realizado se elaboró en el tiempo indicado, las respuestas fueron: un 51% se tardó más del tiempo establecido y un 49%, el servicio fue justo a tiempo. Esta pregunta es de vital importancia en una institución de servicio ya que acá es donde se evaluará con plenitud el tiempo del servicio prestado.

10. ¿Cómo podría mejorar la información brindada del trámite o servicio de la municipalidad?

Documentos informativos	253
Oficina de atención al cliente	267
Información detallada vía internet	90
Información telefónica	209

Figura 34. **Opciones de mejora**



Fuente: elaboración propia.

### **Interpretación**

En la pregunta 10, se evaluó si la población encuentra necesario que la Municipalidad brinde mejor información y sus respuestas fueron: a través de documentos informativos (trifolios), 31%, oficina de atención al cliente 33%, información telefónica 25%, por último, información detallada vía internet, 11%; esto hace entender que es necesario la incorporación de una oficina exclusiva de atención y servicio al cliente.

## **2.4. Atención al cliente**

Para lograr una buena atención al cliente, es necesario una comunicación efectiva entre usuario y personal institucional, una orientación correcta en los requisitos y procesos de los servicios que presta la Municipalidad, una organización adecuada por parte del concejo municipal en la administración de los trabajadores de cada una de la dependencia.

Siendo actualmente, lo antes mencionado de la forma siguiente.

### **2.4.1. Comunicación**

La institución no se preocupa por capacitar a las personas en atención al cliente, no se percatan cómo los empleados tienen la comunicación con los clientes.

### **2.4.2. Orientación**

La municipalidad orienta a los clientes que lleguen a preguntar a las oficinas de las dependencias, siempre y cuando, espere el tiempo indicado ya que pueda que estén atendiendo algún trámite.

### **2.4.3. Organización**

Cada dependencia se encarga de organizar a los trabajadores para que atiendan a los clientes, esta organización es en inicio de cada año, cuando son implementados algunos puestos o indicaciones.



### **3. PLAN DE MEJORA EN LA DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS Y PROCESOS EN ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE JALAPA**

#### **3.1. Diseño ergonómico de documentos informativos al cliente**

Los documentos informativos deben ser diseñados de manera en que el usuario se le facilite interpretar la información de requisitos y procesos de las distintas dependencias; así mismo, deben tener un tamaño el cual, facilite la comodidad del usuario al momento de portarlo.

##### **3.1.1. Trifoliar de cada una de las dependencias**

Los documentos informativos son necesarios para plasmar en él los requisitos, horarios de atención y procesos de los servicios que se ofrecen en la institución municipal.

Dado que existen varias dependencias prestando diferentes servicios, para el usuario es incomodo ir a visitar cada una de ellas y solicitar información, debido a esto, es preciso elaborar un trifoliar para cada una de ellas, brindando al usuario una forma ágil de obtener información a través de los documentos y así sean vistos detenidamente por el contribuyente, aportando la institución un modo de disminución de tiempo en requisitos erróneos en los trámites a solicitar. En las siguientes figuras, se puede observar la manera ordenada de cada uno de los requisitos necesarios para obtener el servicio; como también, un resumen del proceso que conlleva cada uno de los trámites que ofrece la institución.

Figura 35. Trifoliar de Tesorería Municipal, parte I

<h2 style="text-align: center;">Descripción del Proceso</h2> <p>Al tener los Requisitos completos, se dirige a Caja de la Tesorería Municipal.</p> <p>Se debe de tener paciencia para hacer la cola para poder ser atendidos.</p> <p>Dar a conocer al receptor el servicio que se necesita, entregarle el recibo y dinero.</p> <p>El receptor inspecciona que los requisitos se encuentran completos y hace la operación en el sistema.</p> <p>El receptor genera una constancia de pago, la cual es entregada al cliente.</p>	<p style="text-align: center;">Personal Tesorería Municipal</p> 	<h1 style="text-align: center;">Tesorería Municipal</h1> <p style="text-align: center;">Administración 2008-2012</p>  <p style="text-align: center;">Información</p>
<h2 style="text-align: center;">Atenderle es un placer</h2>	 <p style="text-align: center;">Administración 2008-2012</p>	<p style="text-align: center;">6a Ave. 0-91, Zona 1, Edificio Municipal, Jalapa Teléfono: 7922-4150 Página: <a href="http://www.munijalapa">www.munijalapa</a></p>
  <p style="text-align: center;"><i>Equilibrio al Servicio</i></p>		

Fuente: elaboración propia.



Figura 36. Trifoliar de Tesorería Municipal, parte II

## Tesorería Municipal

**Servicio que Ofrece:**

- Caja No. 1 y 2
- Pago de
  - \* Agua.
  - \* Boleto de Ornato.
- Caja No. 3 y 4
- Pago de
  - \* Servicio de Poste municipal.
  - \* Extracción de basura Colonia Los pinos.
- Caja No. 5
- Pago de
  - \* Piso plaza mercado municipal.
  - \* Piso plaza puestos alrededor del parque central.
  - \* Servicio público.

## Requisitos


- Pago de Agua
- Recibo del mes anterior o el número de clave del domicilio que se desea cancelar el servicio.
- Boleto de Ornato
- Decir qué tipo de boleto necesita, si el normal o el profesional. El normal se paga Q.20.00 y el profesional se paga el % de el sueldo.

**TABLA DE PAGO DE BOLETO DE ORNATO**

Decreto Número 121-96 vigente desde el mes de Enero de 1997.  
Artículo del 1 al 17 congreso de la República.

INGRESOS MENSUALES	
DISSE	ENDESEMESTRE
Q. 500.00 Q.	1.000.00 Q.
Q. 1.000.00 Q.	2.000.00 Q.
Q. 1.500.00 Q.	3.000.00 Q.
Q. 2.000.00 Q.	4.000.00 Q.
Q. 2.500.00 Q.	5.000.00 Q.
Q. 3.000.00 Q.	6.000.00 Q.
Q. 3.500.00 Q.	7.000.00 Q.
Q. 4.000.00 Q.	8.000.00 Q.
Q. 4.500.00 Q.	9.000.00 Q.
Q. 5.000.00 Q.	10.000.00 Q.
Q. 5.500.00 Q.	11.000.00 Q.
Q. 6.000.00 Q.	12.000.00 Q.

- Oficina Municipal de Comercio y obras municipales
- Recibo entendido por la oficina.







- Pago de IUSI
- Recibo entendido por la dependencia del impuesto único sobre inmuebles (IUSI).
- Policía Municipal de Transporte (PMT):
- Recibo que el agente de tránsito entienda a la persona que realizó infracción, si cancela durante los primeros 5 días, tendrá un descuento del 25%.

## Dirección y teléfonos:

6a. Ave. 0-91, Zona 1, Edificio Municipal, Jalapa.  
Teléfono: 7922-4150  
Página: www.municipalapa.com

Fuente: elaboración propia.

Figura 37. Trifoliar de IUSI, parte I

<h2 style="text-align: center;">Descripción del Proceso</h2> <p>Al tener todos los requisitos listos, se dirige a ventanilla de la oficina de IUSI.</p> <p>Se le entrega a la persona en la ventanilla los documentos y expone el servicio que solicita.</p> <p>La receptora de la oficina inspecciona que los requisitos estén completos.</p> <p>Genera el recibo que se tiene que pagar en la ventanilla 1 o 2 de Tesorería Municipal.</p> <p>En tesorería se le extiende una constancia de pago. Se dirige de nuevo a la oficina de IUSI con la constancia de pago.</p>	<p style="text-align: center;">Personal Oficina IUSI.</p>  <p style="text-align: center;"><b>Atenderle es un placer</b></p>	<h1 style="text-align: center;">IUSI</h1> <p style="text-align: center;">Administración 2008-2012</p>
	 <p style="text-align: center;">Administración 2008-2012</p> <p style="text-align: center;">6a-Ave. 0-91, Zona 1, Edificio Municipal, Jalapa Teléfono: 7922-4150, Ext. 111 Página: <a href="http://www.municipaljala.com">www.municipaljala.com</a></p>	 <p style="text-align: center;">Información</p>

Fuente: elaboración propia.

Figura 38. Trifoliar de IUSI, parte II

<p><b>I.U.S.I.</b></p> <p>Servicio que Ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pago del impuesto único sobre inmueble (I.U.S.I).</li> <li>● Registro de Propiedad para el pago del I.U.S.I.</li> </ul> <p><b>¿Qué es el I.U.S.I.?</b></p> <p>Es un impuesto directo de aplicación en todo el territorio nacional.</p> <p>Es el único impuesto que se ha trasladado a las municipalidades del país, para que lo recauden y administren, con el propósito de que dispongan de recursos financieros para invertirlos en obras de infraestructura de beneficio social como: Escuelas, centros de salud, introducción de agua potable, drenajes, parques, mercados, pavimentación de calles etc.; para llevar desarrollo a su municipio.</p> <p><b>¿Cuál es el destino de el I.U.S.I.?</b></p> <p>El monto del impuesto y multas, corresponde a las municipalidades del país, para el desarrollo local, y al Estado, para el desarrollo municipal. Los recursos provenientes de este impuesto, únicamente podrán destinarse como mínimo un setenta por ciento (70%), para inversiones en servicios básicos y obras de infraestructura de interés y uso colectivo; y hasta un máximo del treinta por ciento (30%), para gastos administrativos de funcionamiento.</p>	<p><b>¿Quiénes deben pagar el I.U.S.I.?</b></p> <p>Son Sujetos del Impuesto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Los Propietarios</li> </ul> <p>Todas aquellas personas individuales o jurídicas, que tienen título legal de sus bienes inmuebles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Los Poseedores</li> </ul> <p>Son poseedores de bienes inmuebles, todas aquellas personas individuales o jurídicas, que carezcan de título inscribible en el Registro de la Propiedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Los Usufructuarios de Bienes del Estado</li> </ul> <p>Todas aquellas personas individuales o jurídicas, que mediante contrato de usufructo, disfrutan de bienes inmuebles propiedad del Estado.</p> 	<p><b>Requisitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Escritura de propiedad del inmueble</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fotocopia de Cédula o DPI</li> </ul> 
<p><b>Dirección y teléfonos:</b></p> <p>6a. Ave 0-91, Zona 1, Edificio Municipal, Jalapa. Teléfono: 7922-4150 Ext. 111 Página: <a href="http://www.municipalajapa.com">www.municipalajapa.com</a></p>		

Fuente: elaboración propia.

Figura 39. Trifoliar de Policía Municipal de Tránsito (PMT), parte I

<h2>Descripción del Proceso</h2> <p>En el momento que el agente de la policía de tránsito emite la remisión, la persona multada debe dirigirse a la tesorería municipal y cancelar la remisión.</p> <p>Luego, se dirige al edificio de la policía de tránsito, en la oficina de atención al cliente, en el cual expone el problema que llega a solucionar.</p> <p>La persona encargada de dicha oficina revisa los requisitos necesarios y lo manda al juzgado municipal, en el cual los trabajadores hacen firmar un documento donde la persona se compromete a no volver a cometer la infracción.</p> 	<p>Personal Policia Municipal de Tránsito</p>  <h2>Atenderle es un placer</h2>  <p>Administración 2008-2012</p> <p>Dirección del Policía Municipal de Tránsito: sitio: Teléfono: 7922-5302 Página: <a href="http://www.munijalapa">www.munijalapa</a></p>	<h1>PMT</h1> <p>Administración 2008-2012</p>  <h2>Información</h2>
--	---	---

Fuente: elaboración propia.

Figura 40. Trifoliar de Policía Municipal de Tránsito (PMT), parte II

## Policia Municipal de Tránsito

**Misión**

Realizar funciones especializadas, como agentes de la autoridad de tránsito, dentro del distrito municipal de Guatemala y en consecuencia le corresponde dirigir, controlar y administrar el tránsito conforme a la Ley y Reglamento de Tránsito.

**Visión**

Lograr que en el municipio de Jalapa, se tenga un tránsito vehicular y peatonal ordenado, mediante la labor profesional de la PMT, la comprensión y educación vial de cada uno de los habitantes.

**Servicio que Ofrece:**

La policía municipal de tránsito llegó a Jalapa en junio del 2008, ayudando a la población a un mejor flujo de tránsito en horas pico, ayuda a mantener los vehículos de forma ordenada en lugar que si pueden parquearse.

## Funciones básicas

- Supervisar y regular el tránsito en la ciudad.
- Montaje de operativos varios como: alcoholímetros, cañerías clonásticas, transporte pesado, etc.
- Operativos de control de buses, microbuses, mototaxis y taxis.
- Apoyo a eventos socioculturales, recreativos y deportivos.
- Ejecución de planes operativos y órdenes de servicio.
- Apoyo a infraestructura, señalización y cambios de vía.
- Prevención de accidentes y orientación a los conductores, en los cambios efectuados por la comuna.

## Horario de Atención:

8:00 a 16:00



Juzgado Municipal

## Requisitos

- Escritura de propiedad del Vehículo
- Fotocopia de Cédula o DPI




## Dirección y teléfonos:

Hra. Calle, Hra. avenida, Zona 1, frente el Estadio Municipal, Jalapa.  
Teléfono: 7922-5302  
Página: [www.munijalapa.com](http://www.munijalapa.com)

Fuente: elaboración propia.

Figura 41. Trifoliar de Registro Civil, parte I

<h3>Descripción del Proceso</h3> <p>Se revisa que los requisitos estén completos.</p> <p>Luego el auxiliar de secretaría se encarga de levantar el acta matrimonial.</p> <p>Se razona las cédulas, después el secretario se encarga de leer el acta a los conyuges para que ellos al finalizar la lectura puedan firmar el acta correspondiente.</p> <p>Se les da constancia y la certificación</p> <p>Se procede el documento a REMAP para que sea legalizado.</p> <p>Todo el tramite tarda un día aproximadamente.</p>	<p>Consejo Municipal</p>  <p><b>Atenderle es un placer</b></p>  <p>Administración 2008-2012</p> <p>Dirección de la Dependencia de Matrimonios: Teléfono: 7922-4226 Página: www.munijapa.</p>	<h1>Registro Civil</h1> <p>Administración 2008-2012</p>  <p>Información</p>
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Figura 42. Trifoliar de Registro Civil, parte II

## Registro Civil Matrimonios

**Servicio que Ofrece:**

Registro Civil ayuda a todas las personas que deseen contraer matrimonio de una forma gratuita y rápida.

## Requisitos

- Documento personal de identificación (DPI, o cédula de vecindad), en buen estado de los contrayentes.




## Horario de Atención:

8:00 a 16:00.



## Dirección y teléfonos:

Dirección de la Dependencia de Matrimonios:  
6ª Av. 0-91, Zona 1, Segundo Nivel del Edificio Municipal, Jalapa.  
Teléfono: 7922-4226  
Página: [www.municipaljala.com](http://www.municipaljala.com)

- Fotocopia del DPI o cédula completa de los contrayentes.
- Partidas de nacimiento nuevas de los contrayentes.
- Constancia de soltería de los contrayentes.
- Certificado médico de los contrayentes.



Fuente: elaboración propia.

Figura 43. Trifoliar de Oficina Municipal de Comercio, parte I

<p><b>Descripción del Proceso</b></p> <p>Se pide la constancia de salud y la evalúa secretaria.</p> <p>La secretaria da el punto de acta y se procede a inscribir el negocio o actualizar, a través de llenar unas hojas en la cual se inscribe todos los datos del negocio y propietario.</p> <p>El propietario se dirige a tesorería a pagar lo estipulado por la oficina municipal de comercio.</p> <p>El trámite se tiene en un día aproximadamente.</p>	<p>Personal Oficina Municipal de Comercio</p>  <p><b>Atenderle es un placer</b></p>	<p><b>Oficina Municipal de Comercio</b> Administración 2008-2012</p>
	 <p>Administración 2008-2012</p> <p>Dirección de la Oficina Municipal de Comercio: Teléfono: 7922-4226 EXT.-10 Página: <a href="http://www.municipalica.com">www.municipalica.com</a></p>	 <p>Información</p>

Fuente: elaboración propia.



Figura 44. Trifoliar de Oficina Municipal de Comercio, parte II

<h2>Oficina Municipal de Comercio</h2>	<h2>Requisitos</h2>	<h2>Horario de Atención:</h2>
<p>Servicio que Ofrece:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Constancia de salud.</li> <li>● Documento Extendido por el Centro de Salud del municipio de Jalapa.</li> <li>● Tipo de Negocio.</li> <li>● Ejemplo: Venta de Motocicletas ISHIIK AGUA</li> <li>● Nombre completo del declarante.</li> <li>● Ejemplo: José Antonio Sosa Martínez</li> <li>● Cédula de vecindad o DPI.</li> </ul>	<p>8:00 a 16:00</p>
<p>La oficina municipal de comercio atiende a las personas que tienen o deseen colocar un negocio, dicha oficina evalúa el área y negocio que se desea instalar y así mismo genera una orden de pago (el pago varía dependiendo del negocio a colocar).</p>		
<p>Otro de los servicios es alquilar y prestar las áreas públicas que la municipalidad tiene a cargo como lo son: El salón municipal, el parque central y cierre de calles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirección exacta del negocio.</li> </ul>	<h2>Dirección y teléfonos:</h2>
<p>Todo lo anterior se hace a través de una carta de petición del servicio dirigida al señor alcalde municipal del municipio de Jalapa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ejemplo: 1ra. Calle 1-45 zona 1. Barrio Chilolapa, Jalapa.</li> <li>● Dirección domiciliar del declarante.</li> <li>● Ejemplo: 1ra. Calle 1-45 zona 1. Barrio Chilolapa, Jalapa.</li> </ul>	<p>Dirección de la Oficina Municipal de Comercio: 6ª. Av. 0-91, Zona 1, Primer Nivel del Edificio Municipal, Jalapa. Teléfono: 7922-4226 EXT.-108 Página: <a href="http://www.municipaljala.com">www.municipaljala.com</a></p>
		

Fuente: elaboración propia.

Figura 45. Trifoliar de Departamento de Limpieza, parte I

<h3>Descripción del Proceso</h3> <p>Para solicitar el servicio de limpieza, se elabora una carta dirigida al concejo municipal, las cuales son los delegados de confirmar la ayuda de limpieza, siendo ellos los encargados de avisarle al coordinador del departamento de limpieza, en dónde y cuándo se necesita el servicio.</p> <p>El servicio solamente se presta para lugares públicos, como parques, mercados, calles y avenidas del municipio.</p>	<p>Personal Departamento de Limpieza</p>  <p>Atenderle es un placer</p>	<h1>Departamento de limpieza</h1> <p>Administración 2008-2012</p>
	 <p>Administración 2008-2012</p> <p>Dirección del Departamento de Limpieza: 4ta. Calle, 2daa Avenida, Zona 1, Estadio Teléfono: 7922-4226 Página: <a href="http://www.munijalapa.com">www.munijalapa.com</a></p>	 <p>Información</p>

Fuente: elaboración propia.

Figura 46. Trifoliar de Departamento de Limpieza, parte II

<h2 style="text-align: center;">Departamento de Limpieza</h2> <p><b>Servicio que Ofrece:</b></p> <p>El departamento de limpieza ofrece al municipio de Jalapa el servicio de mantener limpio las calles y avenidas, también los basureros clandestinos y basureros del mercado municipal y parques de la zona climatológica de oriente.</p> <p>El personal de esta dependencia se encuentran capacitadas para el servicio de cualquier problema que surja, ayudan a señalar las calles y avenidas para apoyar a la dependencia de la policía municipal de tránsito.</p>	<h2 style="text-align: center;">Requisitos</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Carta de petición del servicio de limpieza</li> <li>* Esta carta debe de ir dirigida al Concejo Municipal.</li> <li>* Debe de ir con el nombre y número de cédula de la persona que desee prestar el servicio de limpieza y/o el servicio que ayudará a mantener en buen estado las calles y avenidas.</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">Horario de Atención:</h2> <p style="text-align: center;">8:00 a 16:00</p>
		
<h2 style="text-align: center;">Dirección y teléfonos:</h2> <p>Dirección del Departamento de Limpieza: 4ta. Calle, 2da a Avenida, Zona I, Estado Municipal Ing. Mario Estrada, Jalapa. Teléfono: 7922-4226 Página: <a href="http://www.munijalapa.com">www.munijalapa.com</a></p>	<p>Además de la dependencia de policía municipal de tránsito, también colaboran con la oficina de obras municipales ya que comparten el objetivo de mantener a Jalapa en un buen estado para que la población pueda disfrutar de un ambiente agradable de la vía pública.</p>	

Fuente: elaboración propia.

Figura 47. Trifoliar de Servicios Públicos, parte I

## Descripción del Proceso

Se revisan los documentos para verificar que se encuentren completos, esto tarda aproximadamente una semana.

Se procede a pasarlos a la secretaría para que se realice el contrato correspondiente que dura aproximadamente de quince días a un mes, ya que tiene que estar firmado por el señor alcalde.

Al tener los documentos ya con la solicitud resuelta se procede a llamar al interesado para que llegue a recoger los documentos e inicie a trabajar en el servicio público sin ningún problema.

Personal  
Servicios Públicos



**Atenderle es un placer**



Administración 2008-2012



**Información**

Dirección de la Oficina de Servicio Público:  
Teléfono: 7922-4226  
Página: [www.munigiapa.com](http://www.munigiapa.com)

# Servicios Públicos

Administración 2008-2012



**Información**

Fuente: elaboración propia.

Figura 48. Trifoliar de Servicios Públicos, parte II

<h2>Oficina de Servicios Públicos</h2>	<h3>Requisitos</h3>	<h3>Horario de Atención:</h3>
<p>Servicio que Ofrece:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Solvencia de mensualidades.</li> <li>● Copia de contrato del año anterior.</li> <li>● Solvencia de pago de remisiones.</li> <li>● Fotocopia de Cédula (completa).</li> <li>● Fotocopia de tarjeta de circulación del Vehículo.</li> <li>● Fotocopia de boleto de ornato.</li> <li>● Fotocopia de acta de concesión.</li> <li>● Fotocopia tarjeta de operación del año anterior.</li> <li>● Traer los documentos en un folder tamaño oficio por unidad.</li> </ul>	<p>8:00 a 16:00</p>
<p>Esta dependencia trata de inscribir y renovar contratos de líneas de transporte del área urbana y rural del municipio de Jalapa.</p>		
<p>Se encarga de mantener la terminal de buses de una manera ordenada y limpia.</p>		<h3>Dirección y teléfonos:</h3>
<p>Con la ayuda de la policía municipal de tránsito coordinan todos los servicios públicos del área urbana como los son los moto taxis y microbuses.</p>	<p>6° Av. 0-91, Zona 1, Segundo Nivel del Edificio Municipal, Jalapa. Teléfono: 7922-4226 EXT- 114 Página: <a href="http://www.munijalapa.com">www.munijalapa.com</a></p>	

Fuente: elaboración propia.

Figura 49. Trifoliar de Obras Municipales, parte I

<h1>Obras Municipales</h1> <p>Administración 2008-2012</p>  <p>Información</p>	<p>Personal Obras Municipales</p>  <p>Atenderle es un placer</p>  <p>Administración 2008-2012</p> <p>Dirección de la Oficina de Obras Municipales: Teléfono: 7922-4226 Página: <a href="http://www.munjalapa.gob.mx">www.munjalapa</a></p>	<h2>Descripción del Proceso</h2> <p>Al tener elaborada la carta se dirige la persona a la oficina del alcalde a entregar la carta dirigida para el concejo municipal.</p> <p>El Concejo Municipal evalúan el problema y transfieren la carta a la dependencia de obras municipales para que el encargado dirija su equipo de albañiles y ayudantes a elaborar el trabajo.</p> 
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Figura 50. Trifoliar de Obras Municipales, parte II

<h2>Obras Municipales</h2> <p>Servicio que Ofrece:</p> <p>Esta dependencia ayuda a la población de Jalapa en tener en buenas condiciones las calles y avenidas.</p> <p>Esta misma se ayuda con los trabajadores del departamento de limpieza, para elaborar obras de construcción en las calles, cuando no son suficientes los trabajadores de esta dependencia.</p>	<h2>Requisitos</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaborar una carta para el concejo municipal.</li> <li>● Se expone el problema que se encuentra en las calles y avenidas.</li> </ul> <p>Ejemplo:</p>	<h2>Horario de Atención:</h2> <p>8:00 a 16:00</p>		
<p>Aceras destruidas</p> 	<p>Postes en mal estado</p> 	<p>Drenajes tapados</p> 	<p>Los anteriores son ejemplos ilustrados, pero existen más ya que para mantener las calles y avenidas de Jalapa en buen estado es necesario de la ayuda de la población.</p> 	<h2>Dirección y teléfonos:</h2> <p>Dirección de la Oficina de Obras Municipales: 4ta. Calle, 2da. avenida, Zona I, Estado Municipal, Jalapa. Teléfono: 7922-4226 Página: <a href="http://www.munijalapa.com">www.munijalapa.com</a></p>

Fuente: elaboración propia.

Figura 51. Trifoliar de Rastro Municipal, parte I

<p><b>Descripción del Proceso</b></p> <p>Para reclamo de ganado en el Rastro Municipal</p> <p>Se tiene que abocar a la oficina de residencias para dar la constancia de propiedad del ganado a destazar, ya presentada dicha constancia el auxiliar de secretaría entienda un documento donde expone cuántos animales son los que se destazarán y de cuánto es el impuesto municipal por utilización de instalaciones, el propietario del ganado puede dirigirse a tesorería con el documento que el auxiliar le proporciona, donde se procede a efectuar el respectivo pago, con el recibo de tesorería puede dirigirse al rastro municipal a destazar el ganado.</p>	<p><b>Rastro Municipal</b> Administración 2008-2012</p>  <p>Información</p>
<p>Personal Departamento de Limpieza</p> 	<p><b>Atenderle es un placer</b></p>  <p>Administración 2008-2012</p> <p>Dirección del Rastro Municipal: 6ª. Av. 0-91, Zona 1, Transito Rojas, Teléfono: 7922-4226 Página: <a href="http://www.municipaljala.com">www.municipaljala.com</a></p>
<p><b>Personal</b> Departamento de Limpieza</p>	<p><b>Atenderle es un placer</b></p>  <p>Administración 2008-2012</p> <p>Dirección del Rastro Municipal: 6ª. Av. 0-91, Zona 1, Transito Rojas, Teléfono: 7922-4226 Página: <a href="http://www.municipaljala.com">www.municipaljala.com</a></p>

Fuente: elaboración propia.



Figura 52. Trifoliar de Rastro Municipal, parte II

**Rastro Municipal**

**Servicio que Ofrece:**

El rastro municipal presta el servicio de destajo de ganado para las personas que tienen carnicerías en el municipio.

Así mismo dentro del rastro se encuentra el poste municipal, donde depositan al ganado que se encuentra circulando por las calles y avenidas públicas de Jalapa, sin responsables de las mismas.



**Requisitos**

- Reclamo de ganado en el poste municipal
- \* Constancia de propiedad del ganado.
- \* Pagar en tesorería con una constancia extendida por la oficina de residencias con una cantidad de cincuenta quetzales por ganado y por día que se encuentre el mismo en el poste municipal.
- Destajo de Ganado
- \* Presentar una constancia de propiedad de ganado.
- \* Constancia de salud del respectivo ganado a destajo.
- Para Reclamos de ganado se tiene que dirigir a la oficina de Residencias, en el segundo nivel del edificio municipal.



**Horario de Atención:**

8:00hrs. a 16:00hrs.



**Dirección y teléfonos:**

Dirección del Rastro Municipal:  
6° Av. 0-91, Zona 1, Troncal Rojas, Jalapa.  
Teléfono: 7922-4226  
Página: [www.munijalapa.com](http://www.munijalapa.com)

Fuente: elaboración propia.

Figura 53. Trifoliar de Administración del Mercado Municipal, parte I

<p><b>Descripción del Proceso</b></p> <p>Los vendedores se llegan a colocar en el mercado municipal y el policía municipal llega a su venta para cobrar el piso plaza, entendiéndole un recibo de pago llamados (1); los cobros de piso plaza mensuales son los realizados a establecimiento de ventas más grande.</p> 	<p>Personal Administración de Mercado Municipal</p>  <p>Atenderle es un placer</p>  <p>Administración 2008-2012</p> <p>Dirección de la Administración de Mercado: 2a. Calle, zona 2, Mercado municipal, Jolapa. Teléfono: 7922-4226 Página: <a href="http://www.municipaljolapa.com">www.municipaljolapa.com</a></p>	<p><b>Administración de Mercado Municipal</b> Administración 2008-2012</p>  <p>Información</p>
---	--	---

Fuente: elaboración propia.

Figura 54. Trifoliar de Administración del Mercado Municipal, parte II

<h3>Administración de Mercado Municipal</h3> <p><b>Servicio que Ofrece:</b></p> <p>La administración del mercado municipal se encarga de tener el control de las ventas que se tienen en el piso plaza del mercado municipal.</p> <p>El policía municipal es el encargado de cobrar a través de un recibo 31-B a las personas que deseen vender cualquier producto en el mercado municipal.</p> <p>Las personas que tienen locales en el mercado municipal se le cobra de manera mensual, no de forma diaria como a las personas que buscan lugar de venta dentro de la plaza municipal.</p>	<h3>Forma de pago de plaza</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pago de piso plaza</li> </ul> <p>Se cobra 0.1.00 por metro cuadrado utilizado dentro del mercado municipal. (El cobra es diario).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pago de Caseta</li> </ul> <p>Este tipo de pago es mensual de 0.75.00 pagado de igual manera con el recibo 31-B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pago de Locales</li> </ul> <p>Este tipo de pago es mensual de 0.100.00 pagado de igual manera con el recibo 31-B.</p>	<h3>Horario de Atención:</h3> <p>8:00 a 16:00</p> 
<p><b>Servicio que Ofrece:</b></p> <p>La administración del mercado municipal se encarga de tener el control de las ventas que se tienen en el piso plaza del mercado municipal.</p> <p>El policía municipal es el encargado de cobrar a través de un recibo 31-B a las personas que deseen vender cualquier producto en el mercado municipal.</p> <p>Las personas que tienen locales en el mercado municipal se le cobra de manera mensual, no de forma diaria como a las personas que buscan lugar de venta dentro de la plaza municipal.</p>	<h3>Forma de pago de plaza</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pago de piso plaza</li> </ul> <p>Se cobra 0.1.00 por metro cuadrado utilizado dentro del mercado municipal. (El cobra es diario).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pago de Caseta</li> </ul> <p>Este tipo de pago es mensual de 0.75.00 pagado de igual manera con el recibo 31-B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pago de Locales</li> </ul> <p>Este tipo de pago es mensual de 0.100.00 pagado de igual manera con el recibo 31-B.</p>	<h3>Requisito</h3> <p>Tener espacio en el mercado municipal.</p> 
<h3>Dirección y teléfonos:</h3> <p>Dirección de la Administración del mercado:                  2a. Calle, zona 2, mercado municipal Jalapa.                  Teléfono: 7922-4226                  Página: www.municipalapa.com</p>		

Fuente: elaboración propia.

### **3.1.1.1. Descripción de requisitos**

En los trifoliales de las dependencias, se describen los requisitos que se necesitan para iniciar el trámite del servicio solicitado; teniendo en un documento la información necesaria, el usuario tendrá mayor acceso a resolver las dudas que tenga con respecto a los servicios que ofrece la municipalidad.

### **3.1.1.2. Descripción breve del proceso**

En los documentos informativos se explica el proceso que tiene cada uno de los servicios, para que el usuario tenga conocimiento de los pasos que se deben hacer para el trámite a realizar y se encuentre en advertencia del tiempo aproximado que tomará el servicio prestado.

### **3.1.2. Trifoliar informativo municipal**

El trifoliar informativo municipal, dará a conocer la historia de la institución, misión, visión, objetivos de la misma, como también el horario de atención de la Municipalidad y los servicios que presta a la población jalapaneca.

Figura 55. Trifoliar informativo Municipal, parte I

## Consejo Municipal



De pie izq. a der. : Miguel A. Raymundo J. (Concejal II), Eiden E. Cerna Y. (Concejal VI), Renaldo L. Lima L. (Concejal V), Sergio A. Orellana Y. (Concejal IV), Carlos H. Valdez V. (Concejal IX), Germán A. Berganza T. (Concejal VII), Byron I. Barrientos M. (Concejal VIII), Jesús Gómez (Secretario).

Sentados izq. a der. : Sergio A. Carras T. (Concejal X), Mario A. Alfaro R. (Síndico II), Julio C. Estrada R. (Síndico III), Alfredo Sandoval C. (Alcalde Municipal), Eduardo R. Campos (Concejal I), Silvia Y. Figueroa C. (Concejal III), Víctor A. Aguilar B. (Síndico I)



Administración 2008-2012



Información



Administración 2008-2012

Dirección del Edificio Municipal:  
6º Av. 0-91, Zona I, Edificio Municipal,  
Teléfono: 7922-4226 / 7922-3444  
7922-3443 / 7922-4160  
Página: [www.municipalapa.com](http://www.municipalapa.com)



*Municipio de Apapa*

Fuente: elaboración propia.

Figura 56. Trifoliar informativo Municipal, parte II

## Administración 2008 - 2012


- Descripción de la Institución  
La institución brinda bienestar a la comunidad de Jalapa, en servicios que ellos deseen obtener en proceso, en algunos servicios no tiene ningún pago, en otros solo se pide ayuda simbólica para mantener las instalaciones municipales a disposición de los usuarios.
- Misión  
La municipalidad de Jalapa es una institución de derecho pública que busca alcanzar el bien común de todos de los habitantes del municipio tanto del área urbana como el área rural, comprometiéndose a prestar y administrar los servicios públicos de la población bajo su jurisdicción territorial sin perseguir fines lucrativos.
- Visión  
Velar y garantizar el fiel cumplimiento de las políticas del estado a través de ejercer y defender la autonomía municipal, conforme lo establece la constitución política de la república y el código municipal.

## Horario de Atención:

8:00hrs. a 16:00hrs.

## Servicios Municipales

- \* Tesorería
- \* IUSI
- \* Registro Civil
- \* Municipal de Comercio
- \* Dirección de Servicios Públicos
- \* Rastro Municipal
- \* Obras Municipales
- \* Policía Municipal de Tránsito
- \* Departamento de Limpieza (Tren de caso)
- \* Administración del Mercado Municipal



## Municipalidad de Jalapa

### Historia

Cuando se hace la creación del Departamento de Jalapa por el General Justo Rufino Barrios, Decreto No. 107 de fecha 24 de noviembre de 1873 y luego declarándosele ciudad por Decreto No. 219 Artículo uno de fecha 26 de agosto de 1873 se inicia el gobierno Municipal. Se ubica la sede en el Cuartel de Armas.

En dicho cuartel se albergaba la Gobernación Departamental, Reservas Militares y la Penal de hombres. El Cuartel de Armas se inicia su construcción en el año de 1876 y se termina la obra en el año de 1886. El albañil constructor de la obra fue el señor David Barrientos. La obra tuvo un costo de 1,562 pesos con 90 reales.

El primer intendente municipal se menciona a Don H. Paz de origen nacido el 22 de Septiembre de 1883.

## Dirección y teléfonos:

Dirección del Edificio Municipal:  
6º. Av. 0-91, Zona 1, Edificio Municipal, Jalapa  
Teléfono: 7922-4226  
Página: www.munijalapa.com

Fuente: elaboración propia.

### **3.1.2.1. Horarios de servicio**

Todas las oficinas de las dependencias de la municipalidad trabajan en horario de ocho a dieciséis horas en punto, dejando de prestar el servicio, pero terminan sus labores a las dieciséis horas con treinta minutos (16:30), que es la hora de retiro del personal.

### **3.1.2.2. Servicios municipales**

Los servicios municipales son:

- Tesorería.
- IUSI.
- Registro civil.
- Municipal de comercio.
- Dirección de servicios públicos.
- Obras municipales.
- Rastro municipal.
- Policía municipal de tránsito.
- Departamento de limpieza (tren de aseo).
- Administración del mercado Municipal.

### **3.1.2.3. Descripción de ubicación de dependencias**

Algunas dependencias se encuentran en oficinas externas al edificio municipal, que se encuentra ubicado en la 6a. avenida 0-91, zona 1, Jalapa.

Se debe dar a conocer la dirección de cada una de las instituciones, para poder facilitar su localización.

**Tabla III. Descripción de ubicación de dependencias Municipales**

<b>Dependencia</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Coordinador</b>
Tesorería	Edificio Municipal	Nery Carranza
IUSI	Edificio Municipal	José Luis González
Registro civil	Segundo nivel del edificio Municipal	Vilma Lima Estrada
Oficina municipal de comercio	Edificio Municipal	Claudia Roxana L. Chaves
Dirección de servicios públicos	Segundo nivel del edificio Municipal	William Rolando Morales Merlos
Obras municipales	Estadio Municipal Las Flores	José Manuel Vásquez Llamas
Rastro municipal	Edificio Rastro Municipal	Edwin Giovanni Espinoza Chinchilla
Policía municipal de tránsito	Edificio PMT	Eduardo Morales
Departamento de limpieza	Estadio Municipal Las Flores	Diego González
Administración del mercado municipal	Segundo nivel del Mercado Municipal	Gilberto Campos Sandoval

Fuente: elaboración propia.



## **3.2. Responsabilidad social**

Se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, por parte de la institución, generalmente con el objetivo de mejorar su situación de servicio y atención. La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de la ética y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento.

La responsabilidad social de la empresa pretende buscar la excelencia en el seno de la institución, atendiendo con especial esmero a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos de atención.

La responsabilidad social de la empresa, es el conjunto de acciones que toman en consideración para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás.

### **3.2.1. Ética**

Ética institucional es de aplicación a todas las personas que desarrollan actividades en la institución o a nombre de la institución, tanto en funciones jerárquicas como subordinadas y cualquiera que sea la naturaleza del vínculo laboral.

- Evitar las situaciones en cuyo contexto los intereses personales, labores, económicos o financieros, pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo.

Tampoco deberá dirigir, administrar, asesorar, patrocinar, representar ni prestar servicios, remunerados o gratuitos, a personas o empresas que mantengan una relación comercial o de cualquier índole con la institución, ni mantener vínculos que le signifiquen beneficios u obligaciones.

- Evitar acciones que pudieran poner en riesgo el patrimonio o la imagen que se proyecta a la comunidad, la operatividad de la Institución, debiendo guardar reserva respecto de los hechos o informaciones de las que tengan conocimiento, con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el secreto fiscal o la reserva administrativa, evitando filtrar o entregar información a terceros.
- Excelencia: actuar con eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones.
- Compromiso: actuar identificados con la Institución y con sus funciones de manera proactiva.
- Servicio: disposición para ayudar a los demás. Conducirse en todo momento con respeto y corrección, en su trato con los usuarios internos y externos.
- Responsabilidad: cumplir con las funciones asignadas, asumiendo las consecuencias de sus acciones y decisiones. Cuanto más alto sea el cargo que desempeñe mayor es su responsabilidad para el cumplimiento de las disposiciones del presente Código de Ética.

- **Transparencia:** desarrollar sus funciones teniendo en consideración el derecho de los usuarios de recibir la información necesaria sobre la acciones desarrolladas por la Institución.
- **Probidad:** actuar con rectitud y honradez. Desechar todo provecho o ventaja personal obtenida para sí o para terceras personas.
- **Equidad e igualdad de trato:** aplicar criterios de equidad en el tratamiento de las situaciones que se presentan en el desempeño de sus funciones, tratando de manera justa a todas las personas sin distinción de raza, religión, ideología política, capacidad física, edad, estado civil o nacionalidad.
- **Veracidad:** buscar la verdad en el ejercicio de sus funciones, tanto en la relación con otros integrantes de la Institución, como con los usuarios en general.
- **Reserva:** guardar discreción y respeto de la información que tuviere conocimiento, por razón de sus funciones y abstenerse de difundir o utilizar en beneficio propio o de terceros, o para fines ajenos al servicio, información que haya sido calificada como reservada conforme a las disposiciones vigentes.
- **Capacitación:** cultivar la disposición para capacitarse permanentemente para el buen ejercicio de sus funciones.
- **Uso adecuado de los bienes:** proteger y conservar los bienes de la Institución, utilizando los que le fueran asignados para el estricto

cumplimiento de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento.

- Uso adecuado del tiempo de trabajo: los horarios de trabajo deben ser ocupados en un esfuerzo responsable para cumplir los deberes inherentes a la función, evitando el uso de dicho horario para actividades ajenas a la misma.
- Colaboración: disposición para brindar el apoyo en aquellas tareas que por su naturaleza no sean estrictamente inherentes a su función, siempre que ello resulte necesario para superar dificultades.
- Tolerancia: observar frente a las críticas de los usuarios/administrados y de la prensa, un grado de tolerancia superior al que razonablemente, pudiera esperarse de un ciudadano común.
- Obligación de denunciar: denunciar inmediatamente, con las pruebas del caso, al Comité de Ética, con la debida reserva, cualquier falta a la ética de la que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y que pudieran causar perjuicio a la Institución o constituir un delito o violaciones a cualquiera de las disposiciones contenidas en el presente código de ética.
- Colusión: está prohibida cualquier forma de colusión con los proveedores, prestadores de servicios o empresas, que se encuentran en el ámbito de supervisión de la Institución.

- Nepotismo: los funcionarios están impedidos de contratar o promover la contratación de sus parientes y/o sus familiares, bajo cualquier modalidad de contratación o convenio laboral.
- Proselitismo político: los funcionarios y trabajadores, están prohibidos de participar, ayudar o apoyar, a un determinado grupo o facción política, durante el desarrollo de sus labores en la Institución, debiendo actuar con imparcialidad, autonomía e independencia.
- Regalos, beneficios y otros: todo trabajador de la Institución, cualquiera que sea su nivel jerárquico no debe, ni directa o indirectamente, ni para sí, ni para terceros, solicitar o aceptar dinero, especies, dadas, beneficios, regalos, favores promesas u otras ventajas en las siguientes situaciones.
  - Para hacer retardar o dejar de hacer tareas relativas a sus funciones.
  - Para hacer valer su influencia ante otro funcionario, a fin de que este haga retardar o deje de hacer tareas relativas a sus funciones.
  - Cuando no se habrían ofrecido o dado, si el funcionario no desempeñara ese cargo o función.
  - Para proporcionar a terceros información que le signifique una ventaja o privilegio, que pondría en riesgo el debido proceso que se lleve a cabo al interior de la Institución. Quedan exceptuados los regalos, que por su valor exiguo, según las circunstancias, no pudieran razonablemente ser considerados como un medio tendiente a afectar la voluntad del funcionario.

### **3.2.2. Normas**

La persona que asume la responsabilidad de las normas dentro de la institución municipal, es la misma identidad. El trabajador se encuentra obligado y comprometido al cumplimiento de las normas de comportamiento en atención y servicio al cliente, siendo estas:

- No comer en el lugar de trabajo.
- Entrar a las 8:00.
- No discutir frente a usuarios de servicio.
- Evitar vocabulario inadecuado.
- Respetar y hacer que se cumplan los horarios de trabajo establecidos.
- No realizar cualquier tipo de actividades de juegos de azar dentro de las instalaciones municipales.
- Prohibida las ventas de cualquier tipo, dentro de las instalaciones municipales en horarios de trabajo.
- En caso de inasistencia o demora en el cumplimiento de los horarios de trabajo, deberá elaborar una solicitud anticipada de permiso donde se da aviso al jefe inmediato o en su caso al jefe y/o director de recursos humanos.

- Mantener actualizado su récord de servicio, por lo que todo cambio de domicilio, datos generales y estudios, deberán ser reportados al jefe y/o director de recursos humanos.
- Para efectos de terminación de relaciones laborales, debe presentar por escrito y con un mínimo de quince días de anticipación, su carta de renuncia.
- Debe guardar el debido orden y respeto dentro de su trabajo, con su jefe, así como con sus compañeros, subalternos y público en general.
- Resguardar el mobiliario y equipo que le sean dados en custodia y que deberá figurar en su tarjeta de responsabilidad, o vale de inventario cargado a su nombre.
- No suspender o abandonar sus labores sin autorización o justificación alguna.
- No presentarse a sus labores en estado de ebriedad, o bajo efectos de estupefacientes.
- No portar armas de cualquier tipo dentro de las instalaciones de la Municipalidad, salvo en aquellos casos que se trate de personal de seguridad debidamente autorizados.
- No utilizar recursos de la Municipalidad y emplear el equipo o herramientas que se le hubieran encomendado, en actividades que no sean para el servicio de la institución.

### **3.3. Relación con el cliente**

Para tener una atención factible con los clientes, se debe tener una comunicación de dos vías, eficiente y fluida, entre las partes. En ocasiones, la única forma de conocer que el cliente no está contento, es cuando se le pierde, pero en una institución municipal se tiene que mantener a los usuarios.

El personal debe mantener una actitud positiva frente a los clientes de la Institución para aumentar las expectativas de atención que el usuario espera de los trabajadores, en este caso no se podrá decir que aumentarán los clientes, ya que el objetivo de la administración de la Municipalidad de Jalapa 2008-2012, es la satisfacción de poder brindar un buen servicio a la comunidad jalapaneca.

#### **3.3.1. Orientación**

Cuando se tiene en una institución a los usuarios orientados con los requisitos, procesos y direcciones de dependencias, se hace más sencillo el seguimiento de los servicios que requieren los usuarios y a la vez, se mantiene a la población satisfecha con la administración municipal.

#### **3.3.2. Comunicación**

Uno de los factores que hacen un ambiente de atención y servicio, es una mala comunicación con los usuarios ya que conlleva a elaborar servicio incorrecto y mal atendido, por ende se debe capacitar a todos los empleados para demostrarle que al tener una buena comunicación todo se hace más fácil y agradable.



Con los documentos informativos se incrementa una comunicación agradable y se minimizan los malos entendidos entre el personal y los usuarios de la institución.

### **3.3.3. Atención**

Muchas administraciones municipales insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su administración no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera de satisfacer a la población jalapaneca.

Se tiene que tomar en cuenta que el principal objetivo de todo trabajador municipal es conocer y entender tan bien a los clientes, que el servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades, ya que los usuarios son muy importantes para la institución.

Por ende todos los trabajadores deben ser capacitados a través de la ayuda de INTECAP en atención al cliente, para que ellos pongan en práctica en el trabajo las instrucciones de atención.

## **3.4. Estudio del comportamiento de líneas de espera**

- Modelos de teoría de colas

Una cola es una línea de espera, la teoría de colas es una colección de modelos matemáticos que describen sistemas de líneas de espera particulares o de sistemas de colas. Los modelos sirven para encontrar el comportamiento de estado estable, como la longitud promedio de la línea y el tiempo de espera promedio, para un sistema dado.

El problema es determinar la capacidad que proporciona un balance correcto. Esto no es sencillo, ya que un cliente no llega a un horario fijo, es decir, no se sabe la exactitud de tiempo de llegada de los clientes, solo se sabe el tiempo de servicio brindado por la institución, por tal motivo el tiempo que se tratará de disminuir es el tiempo de espera en la fila para ser atendido, logrando obtener el número de servidores adecuados para la disminución de dicho tiempo, se tomará la ayuda de las fórmulas de teoría de colas, como es la distribución de Poisson, dado que describe las llegadas al servidor por unidad de tiempo y la distribución exponencial estudia el tiempo entre cada una de ellas.

Figura 57. **Esquema del sistema actual de líneas de espera en la dependencia de tesorería**



Fuente: elaboración propia.

Figura 58. **Esquema del sistema actual de líneas de espera en las dependencias**



Fuente: elaboración propia.

Se trabajará con fórmulas de infinito, dado que la media es de 278 personas al día, pero en una institución municipal no se tendrá con seguridad el número exacto de personas que llegarán a solicitar el servicio, de hecho la media es variable. Las fórmulas a utilizar son las siguientes

#### MODELO DE COLA MULTICANAL

$(M / M / K / \infty)$

(Tiempo de llegada exponencial / tiempo de servicio exponencial / servidores)

Características:

- Clientes llegan al servicio con una distribución Poisson.
- El tiempo de atención se distribuye exponencial.
- Existen K servidores, cada uno atiende a una tasa  $\mu$  clientes.

- Existe una población infinita.

Factor de utilización

$$\rho = \frac{\lambda}{\kappa \mu}$$

Tiempo de espera

$$\mu = \frac{1 \text{ persona}}{Wq1} * \frac{60 \text{ min}}{1 \text{ h}}$$

Número de servidores

$$\kappa = \frac{\lambda}{\rho \mu}$$

Tasa de llegada al servicio

$$\lambda = \frac{M}{t}$$

Tiempo esperado propuesto de servicio

$$Wq2 = \frac{Wq1}{\kappa}$$

Donde:

$\rho$  = Factor de utilización (este factor establece un intervalo de 65% a 85%, que se encuentran ocupados los servidores, más del 85% se considera explotación).

$\mu$  = tiempo de espera;

$\kappa$  = número de servidores;

T = tiempo de servicio total;

$\lambda$  = tasa de llegada al servicio;

Wq1 = tiempo esperado de servicio;

Wq2 = tiempo esperado propuesto de servicio;

M = Cantidad máxima de unidades que llegan al sistema.

### **3.4.1. Número de ventanillas de atención**

La institución municipal cuenta con ventanillas de atención en las diferentes dependencias, para el servicio de los contribuyentes jalapanecos.

El análisis de teoría de colas se enfoca en el incremento de ventanillas de atención para la disminución de tiempo de espera en la cola, de hecho la institución pidió que no se enfocará este análisis en las dependencias del registro civil, departamento de limpieza, obras municipales y administración del mercado municipal, dado que no se puede ampliar las instalaciones y/o incrementar el personal de los mismos, solamente se estudiará la disminución de procesos innecesarios en el sistema de trámites municipales. Dado a esto, en la tabla IV se encuentra, de manera detallada, el número de ventanillas actuales de las dependencias que se analizarán en la Municipalidad de Jalapa.

Tabla IV. **Número de ventanillas de atención**

<b>Dependencias</b>	<b>Número de servidores y/o ventanillas</b>
Tesorería	3
Oficina IUSI	1
Policía Municipal de Tránsito	1
Oficina municipal de comercio	1
Dirección de servicios públicos	1
Rastro municipal	1

Fuente: elaboración propia.

Para encontrar el número de servidores y ventanillas propuestos de atención, se elabora un sistema numérico basado en la teoría de colas, siendo expuesto de la siguiente manera.

- Dependencia de Tesorería

Tasa de llegada de usuarios al servicio

$$\lambda = \frac{78 \text{ personas}}{8 \text{ h}} = 9,75 \text{ personas /h}$$

Tiempo de espera de los contribuyentes en filas de atención

$$\mu = \frac{1 \text{ personas}}{13,85 \text{ min}} * \frac{60 \text{ min}}{1 \text{ h}} = 4,33 \text{ personas /h}$$

Número propuesto de servidores y/o ventanillas de atención

$$K = \frac{9,75 \text{ personas /h}}{(85\% * 4,33 \text{ personas /h})} = 2,64 \text{ servidores}$$

K = 2,64 servidores (esto quiere decir que se puede tener de 2 a 3 servidores).

Para la disminución de costos en la Institución, se toma el número de servidores menor, sumándole los 3 servidores actuales, se llega a un total de 5 servidores y/o ventanillas de servicio, este dato ayudará a encontrar el tiempo esperado propuesto de servicio.

Tiempo esperado propuesto de servicio para los usuarios

$$Wq2 = \frac{13,85 \text{ min}}{5 \text{ servidores}} = 2,77 \text{ min}$$

Interpretación de resultados de la teoría de colas en la dependencia de tesorería, del tiempo esperado, propuesto de servicio para los usuarios.

La dependencia de Tesorería municipal presta actualmente el servicio con 3 servidores y/o ventanillas, tomando un intervalo de tiempo de 4,62 minutos entre cada uno de los contribuyentes para ser atendidos.

El número propuesto de servidores y/o ventanillas son 5, el tiempo esperado propuesto con este número de servidores es de 2,77 minutos, ahorrando un tiempo de espera de 1,84 minutos a los usuarios institucionales.

- Dependencia del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI)

Tasa de llegada de los usuarios al servicio

$$\lambda = \frac{140 \text{ personas}}{8 \text{ h}} = 18 \text{ personas /h}$$

Tiempo de espera de los contribuyentes en filas de atención

$$\mu = \frac{1 \text{ personas}}{14,97 \text{ min}} * \frac{60 \text{ min}}{1 \text{ h}} = 4 \text{ personas /h}$$

Número propuesto de servidores y/o ventanillas de atención:

$$K = \frac{18 \text{ personas /h}}{(85\% * 4 \text{ personas /h})} = 5,14 \text{ servidores}$$

K = 5,14 servidores (esto quiere decir que se puede tener de 4 a 5 servidores, ya que los decimales no pasan de 0,5).

Para disminución de costos, en la Institución se tomó el número de servidores menor, este dato ayudará a encontrar el tiempo esperado propuesto.



Tiempo esperado propuesto de servicio para los usuarios:

$$Wq2 = \frac{14,97 \text{ min}}{4 \text{ servidores}} = 3,74 \text{ min}$$

Interpretación del tiempo esperado propuesto de servicio para los usuarios

En la oficina del impuesto único sobre inmueble (IUSI), cuenta solo con un servidor y/o ventanilla para la atención a los usuarios; así, su tiempo de atención entre contribuyentes es de 14,97 minutos, tomando en cuenta los datos propuestos se reduciría el tiempo a 3,74 minutos con la atención de 4 servidores, haciendo más ágil el servicio de esta oficina.

- Dependencia de la Policía Municipal de tránsito (PMT):

Tasa de llegada de los usuarios al servicio

$$\lambda = \frac{102 \text{ personas}}{8 \text{ h}} = 12,75 \text{ personas /h}$$

Tiempo de espera de los contribuyentes en filas de atención

$$\mu = \frac{1 \text{ personas}}{14,61 \text{ min}} * \frac{60 \text{ min}}{1 \text{ h}} = 4,106 \text{ personas /h}$$

Número propuesto de servidores y/o ventanillas de atención

$$K = \frac{12,75 \text{ personas /h}}{(85\% * 4,106 \text{ personas /h})} = 3,65 \text{ servidores}$$

K = 3,65 servidores (esto quiere decir que se puede tener de 3 a 4 servidores)

Tiempo esperado propuesto de servicio para los usuarios

$$Wq2 = \frac{14,61 \text{ min}}{3 \text{ servidores}} = 4,67 \text{ min}$$

Interpretación del tiempo esperado propuesto de servicio para los usuarios

Actualmente la oficina de la Policía Municipal de Tránsito cuenta con solo una ventanilla de servicio para todo el municipio de Jalapa; atendiendo con un intervalo de tiempo de 14,61 minutos de espera entre contribuyentes, al analizar por medio de la teoría de colas, se propone un número de ventanillas de atención, siendo estos 3 servidores para apresurar el pago de multa, tomando tan solo un tiempo de 4,67 minutos; utilizando este número de servidores se obtiene una disminución de 9,94 minutos de tiempo de espera en la fila de espera del servicio.

- Dependencia de la oficina municipal de comercio

Tasa de llegada de los usuarios al servicio

$$\lambda = \frac{88 \text{ personas}}{8 \text{ h}} = 11 \text{ personas /h}$$

Tiempo de espera de los contribuyentes en filas de atención

$$\mu = \frac{1 \text{ persona}}{16,79 \text{ min}} * \frac{60 \text{ min}}{1 \text{ h}} = 3,57 \text{ persona /h}$$

Número propuesto de servidores y/o ventanillas de atención

$$K = \frac{11 \text{ persona /h}}{(85\% * 3,57 \text{ persona /h})} = 3,62 \text{ servidores}$$

K = 3,65 servidores (indica que de 3 a 4 es el número propuesto de servidores)

Tiempo esperado propuesto de servicio para los usuarios

$$Wq2 = \frac{16,79 \text{ min}}{3 \text{ servidores}} = 5,60 \text{ min}$$

## Interpretación del tiempo esperado propuesto de servicio para los usuarios

Actualmente la dependencia cuenta con 1 servidor en la ventanilla de atención, esto hace que el intervalo de tiempo entre usuarios sea de 16,79 minutos; a través del uso de teoría de colas, se obtuvo un resultado de 3 servidores para un tiempo de 5,60 minutos de espera entre contribuyentes, logrando una disminución de tiempo de 11,19 minutos.

- Dependencia de dirección de servicios públicos

Tasa de llegada de los usuarios al servicio

$$\lambda = \frac{106 \text{ personas}}{8 \text{ h}} = 13,25 \text{ personas /h}$$

Tiempo de espera de los contribuyentes en filas de atención

$$\mu = \frac{1 \text{ personas}}{9,59 \text{ min}} * \frac{60 \text{ min}}{1 \text{ h}} = 6,25 \text{ personas /h}$$

Número propuesto de servidores y/o ventanillas de atención

$$K = \frac{13,25 \text{ personas /h}}{(85\% * 6,25 \text{ personas /h})} = 2,50 \text{ servidores}$$

K = 2,50 servidores (esto quiere decir que podemos tener de 2 a 3 servidores)

Tiempo esperado propuesto de servicio para los usuarios

$$Wq2 = \frac{9,59 \text{ min}}{2 \text{ servidores}} = 4,79 \text{ min}$$

Interpretación del tiempo esperado propuesto de servicio para los usuarios

En la actualidad el servicio es prestado por una persona en atención de la ventanilla, tardándose un tiempo de 9,59 minutos entre los usuarios del servicio, provocando un caos para los contribuyentes, dado a esto, se analizó obteniendo un resultado propuesto de 2 servidores, disminuyendo el tiempo en 4,79 minutos de espera en cola.

- Dependencia de rastro municipal

Tasa de llegada de los usuarios al servicio

$$\lambda = \frac{68 \text{ personas}}{8 \text{ h}} = 8,5 \text{ personas /h}$$

Tiempo de espera de los contribuyentes en filas de atención

$$\mu = \frac{1 \text{ personas}}{10,65 \text{ min}} * \frac{60 \text{ min}}{1 \text{ h}} = 5,63 \text{ personas /h}$$

Número propuesto de servidores y/o ventanillas de atención

$$K = \frac{8,5 \text{ personas /h}}{(85\% * 5,63 \text{ personas /h})} = 1,50 \text{ servidores}$$

K = 1,50 servidores (indica que se puede tener uno a dos servidores, en este caso se tomaran dos servidores).

Tiempo esperado propuesto de servicio para los usuarios

$$Wq2 = \frac{10,65 \text{ min}}{2 \text{ servidores}} = 5,32 \text{ min}$$

Interpretación del tiempo esperado propuesto de servicio para los usuarios

En el rastro municipal solamente es atendido por una persona, dificultando el congestionamiento en cola, dado que el tiempo entre cada uno de los usuarios es de 10,65, evaluado a través de la teoría de colas el número propuesto en servidores es de 2, haciendo un tiempo de atención entre contribuyentes de 5,32 minutos, brindando a los usuarios un tiempo adecuado en la cola de servicio.

Tabla V. **Número de servidores propuesto en ventanillas de atención**

<b>Dependencias</b>	<b>Número propuesto de servidores</b>
Tesorería	5
Oficina IUSI	4
Policía Municipal de Tránsito	4
Oficina municipal de comercio	3
Dirección de servicios públicos	2
Rastro municipal	2

Fuente: elaboración propia.

**Tabla VI. Resumen de comparación actual y propuesta de número de ventanillas de atención**

<b>Dependencias</b>	<b>Número de servidores actual</b>	<b>Número de servidores propuesto</b>
Tesorería	3	5
Oficina IUSI	1	4
Policía Municipal de Tránsito	1	4
Oficina municipal de comercio	1	3
Dirección de servicios públicos	1	2
Rastro municipal	1	2

Fuente: elaboración propia.

### **Interpretación de tabla V y VI**

Las 6 dependencias analizadas se encuentran con nuevo número de servidores y/o ventanilla, brindando mayor productividad en el servicio prestado, logrando la satisfacción y superando las expectativas de la comuna jalapaneca, siendo éste el objetivo primordial de la administración municipal 2008-2012.



### 3.4.1.1. Número de clientes atendidos

En esta etapa de recolección de datos, se obtuvo la capacidad actual que tiene cada dependencia en el tiempo de atención al contribuyente, dado que algunas ventanillas no se dan abasto para prestar el servicio, quedándose varias personas sin realizar el trámite deseado, tomándose como fundamento la encuesta realizada.

Tabla VII. **Número actual de clientes atendidos por día y hora**

<b>Dependencias</b>	<b>Clientes atendidos por día</b>	<b>Clientes atendidos por hora</b>
Tesorería	34	4
Oficina IUSI	32	4
Policía Municipal de Tránsito	32	4
Oficina municipal de comercio	28	4
Dirección de servicios públicos	50	6
Rastro municipal	45	6

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Número propuesto de clientes atendidos por día y hora**

<b>Dependencias</b>	<b>Clientes atendidos por día</b>	<b>Clientes atendidos por hora</b>
Tesorería	170	22
Oficina IUSI	128	16
Policía Municipal de Tránsito	128	16
Oficina municipal de comercio	84	10
Dirección de servicios públicos	100	12
Rastro municipal	45	6

Fuente: elaboración propia.

### **Interpretación de tabla VII y VIII**

En la tabla VII, se encuentra el número de personas atendidas actualmente por día y hora en las distintas dependencias; viendo que la atención de clientes por día es lenta y la demanda del servicio es mayor a la atendida, produciéndose un caos en los contribuyentes y la imagen de la administración ira decayendo cada vez más.

Por tal motivo, se ha motivado estudiar este punto, en la cual, gracias a las fórmulas de teorías de colas, se pudo obtener el número adecuado de ventanillas para atención al cliente, logrando atender mayor número de personas que deseen obtener el servicio, esto se ha mostrado en la tabla VIII del presente trabajo, logrando una productividad de 75% más de la actual.

**Tabla IX. Resumen de comparación del número actual y el número propuesto de clientes atendidos por día**

<b>Dependencias</b>	<b>Clientes atendidos Actual</b>	<b>Clientes atendidos Propuesto</b>
Tesorería	34	170
Oficina IUSI	32	128
Policía Municipal de Tránsito	32	128
Oficina municipal de comercio	28	84
Dirección de servicios públicos	50	100
Rastro municipal	45	45

Fuente: elaboración propia.

## **Interpretación de tabla IX**

La media de clientes que la municipalidad atiende actualmente es menor de cincuenta personas, pero ya con la utilización de la propuesta de número de ventanillas de atención, el número de clientes atendidos por día será el doble del actual.

### **3.4.1.2. Número de clientes que llegan**

En la Municipalidad se presentan varias situaciones, por tal motivo se decidió aplicar la teoría de colas para disminuir el tiempo en las filas de espera de las siguientes dependencias: tesorería municipal, oficina impuesto único sobre inmuebles (IUSI) y la dirección de servicios públicos, ya que suelen ser las más visitadas para el préstamo del servicio.

En ciertos días durante el mes, éstas no se dan abasto para atender la gran demanda de clientes que se presentan; por lo tanto, se provoca congestión en las líneas de espera y por consiguiente demoras al proceso.

A través de un estudio de tiempos, se obtuvieron los datos del número de personas que visitan la institución, los cuales se dividieron de la siguiente manera.

Tabla X. **Número de clientes que llegan por día y hora**

<b>Dependencias</b>	<b>Clientes que llegan por día</b>	<b>Tasa Llegada por hora</b>
Tesorería	233	29
Oficina IUSI	140	18
Policía Municipal de Tránsito	102	13
Oficina municipal de comercio	88	11
Dirección de servicios públicos	106	11
Rastro municipal	68	9

Fuente: elaboración propia.

Esto ayudará para comparar los datos propuestos con los actuales, verificar que sí existe aumento de atención y productividad en el servicio.

### **3.4.2. Tiempo promedio del servicio**

El tiempo promedio de servicio, es el tiempo total que el usuario debe esperar en la cola, más el tiempo de servicio. Para brindarle al contribuyente un servicio eficaz se plateo la descentralización del pago en tesorería municipal, pudiendo hacerse este trámite en las mismas oficinas que se desee el servicio,

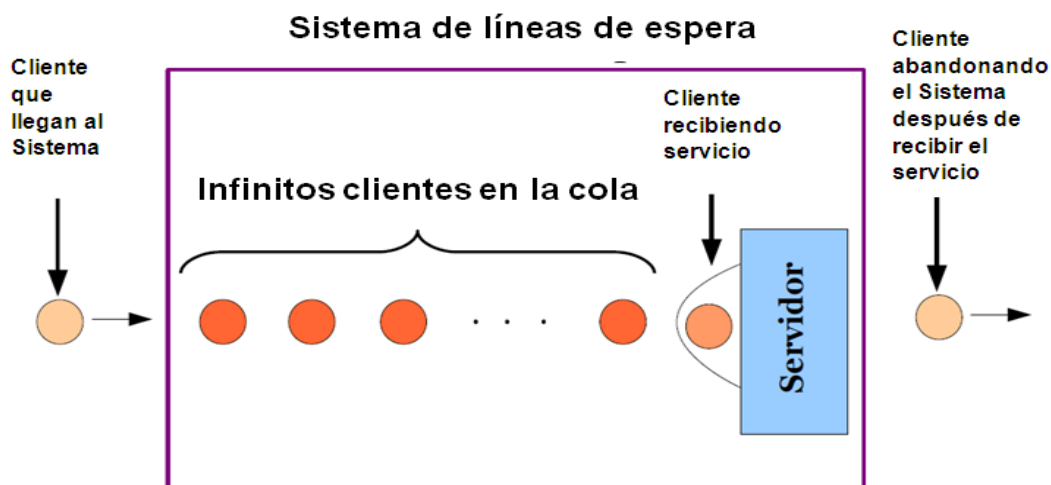
logrando a través de la teoría de colas un mayor número de servidores, para optimizar los recursos actuales.

No será necesario contratar más personal para abastecer los puestos, dado que en cada oficina se encuentra personal como asistentes y sus atribuciones son muy pequeñas, pudiendo tomar el puesto de receptores en los servicios de cada una de ellas y así poner en marcha lo planteado.

Para no perder ningún dato de ingreso de dinero, ni la secuencia que tiene a cargo la tesorería, el equipo de cómputo a utilizar por las dependencias debe estar en red, para subir en el sistema los ingresos obtenidos en el momento, logrando al final del día, solamente, ir a depositar el dinero que se adquirió de los servicios.

En el siguiente esquema se puede observar de forma gráfica el funcionamiento del tiempo total del servicio que brinda la institución municipal.

Figura 59. **Esquema del sistema de líneas de espera**



Fuente: elaboración propia.

### Fórmula del tiempo promedio que pasa un cliente en el Servicio

$$T_{\text{promedio en el sistema}} = T_{\text{espera}} + T_{\text{servicio}}$$

Para lograr la resolución de dicha fórmula es necesario utilizar los datos de la siguiente tabla.

Tabla XI. **Estudio de tiempos de promedio de servicio con ventanillas actuales**

Dependencia	Tespera promedio en fila	Tiempo de servicio	Tpromedio de servicio
Tesorería	13,85	10,5	24,35
IUSI	14,97	19	33,97
PMT	14,61	27	55,46
Oficina Mun. De Comercio	16,79	132,5	163,14
Direc. De servicios públicos	9,59	10094,98	10118,42
Rastro municipal	10,65	23,5	48

Todos los datos se encuentran en minutos.

Fuente: elaboración propia.

#### 3.4.2.1. Tiempo de espera en la línea

Es el tiempo que el usuario se encuentra en la fila de espera hasta el momento cuando va ser atendido. Se hizo el estudio de los usuarios que llegan a las dependencia durante una semana para tomar un tiempo de espera promedio, este estudio se realizó a ocho dependencias, por ser las que cuentan con mayor flujo de contribuyentes, dado que la dependencia del departamento de limpieza y administración del mercado municipal no aplica el estudio de tiempos, porque no cuenta con mucha demanda de usuarios, ya que ellos son los que se dirigen hacia las instalaciones.

Tabla XII. **Estudio de tiempos de espera promedio**

<b>Dependencia</b>	<b>LUN</b>	<b>MAR</b>	<b>MIER</b>	<b>JUE</b>	<b>VIER</b>	<b>Tespera promedio</b>
Tesorería	14,39	13,49	15,01	12,13	14,24	13,85
IUSI	16,15	14,23	17,32	11,77	15,39	14,97
PMT	13,75	15,66	15,62	14,35	13,68	14,61
Oficina Mun. De Comercio	20,04	15,89	14,32	15,37	16,32	16,79
Direc. De servicios públicos	9,68	9,29	8,88	11,05	9,07	9,59
Rastro municipal	11,9	11,05	10,11	9,87	10,34	10,65

Todos los datos se encuentran en minutos

Fuente: elaboración propia.

### **3.4.2.2. Tiempo de atención al cliente**

Es el tiempo que transcurre desde el inicio del servicio para un cliente hasta su terminación, este tiempo varía de cliente a cliente, por los diversos trámites que puede llegar a realizar dentro de la institución. Los siguientes datos son una media de tiempos de servicio, de hecho estos datos se mantienen constantes sin importar que aumente el número de ventanillas de atención.



Tabla XIII. **Estudio de tiempos de servicio de atención al cliente**

<b>Dependencia</b>	<b>Tiempo de Servicio</b>
Tesorería	10,5
IUSI	19
PMT	27
Oficina Mun. de comercio	132,5
Direc. de servicios públicos	10094,98
Rastro municipal	23,5

Todos los datos se encuentran en minutos.

Fuente: elaboración propia.

El tiempo promedio de servicio, con el número de ventanillas actuales, es un poco lento, dado que es insuficiente la capacidad de receptores de atención y servicio, para acaparar la demanda que existe en la institución.

Por tal motivo con el uso de la teoría de colas (estudio de líneas de espera), se logró obtener el número adecuado de ventanillas de atención para abastecer estas necesidades, obteniendo la disminución del tiempo promedio de servicio (datos de la tabla XIII), siendo beneficiados con el resultado de aumento de contribuyentes municipales atendidos.

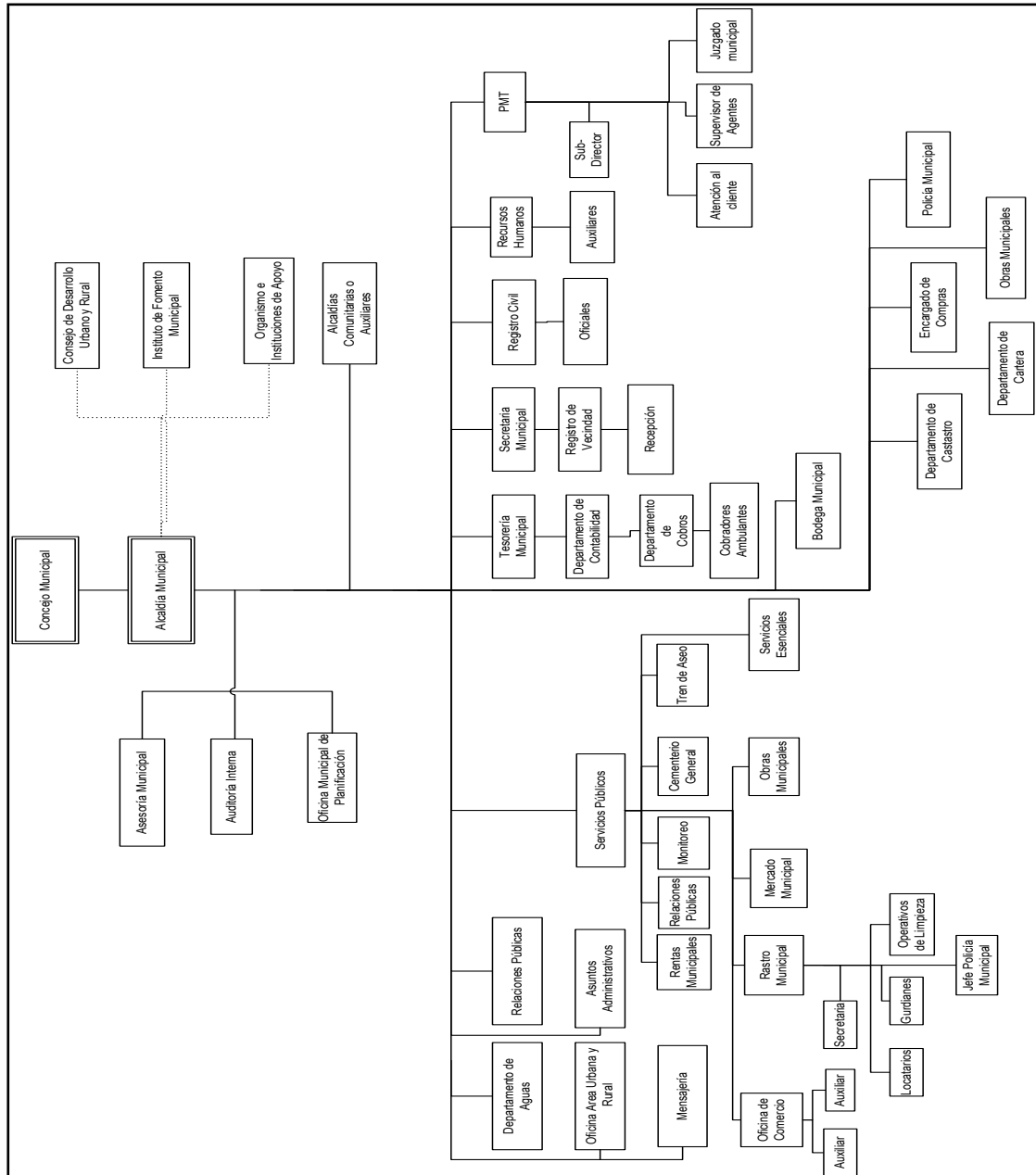
**Tabla XIV. Estudio de tiempo promedio de servicio con número de ventanillas de atención propuesto**

Dependencia	Número de Ventanillas de atención propuestas	Tespera promedio en fila	Tiempo de servicio	Tpromedio de servicio
Tesorería	5	2,77	10,5	13,27
IUSI	4	3,74	19	22,74
PMT	4	3,65	27	30,65
Oficina Mun. De Comercio	3	5,6	132,5	138,1
Direc. De servicios públicos	2	4,79	10094,98	10099,77
Rastro municipal	2	5,32	23,5	28,82

Fuente: elaboración propia.

### 3.5. Descripción del organigrama mejorado de la Municipalidad

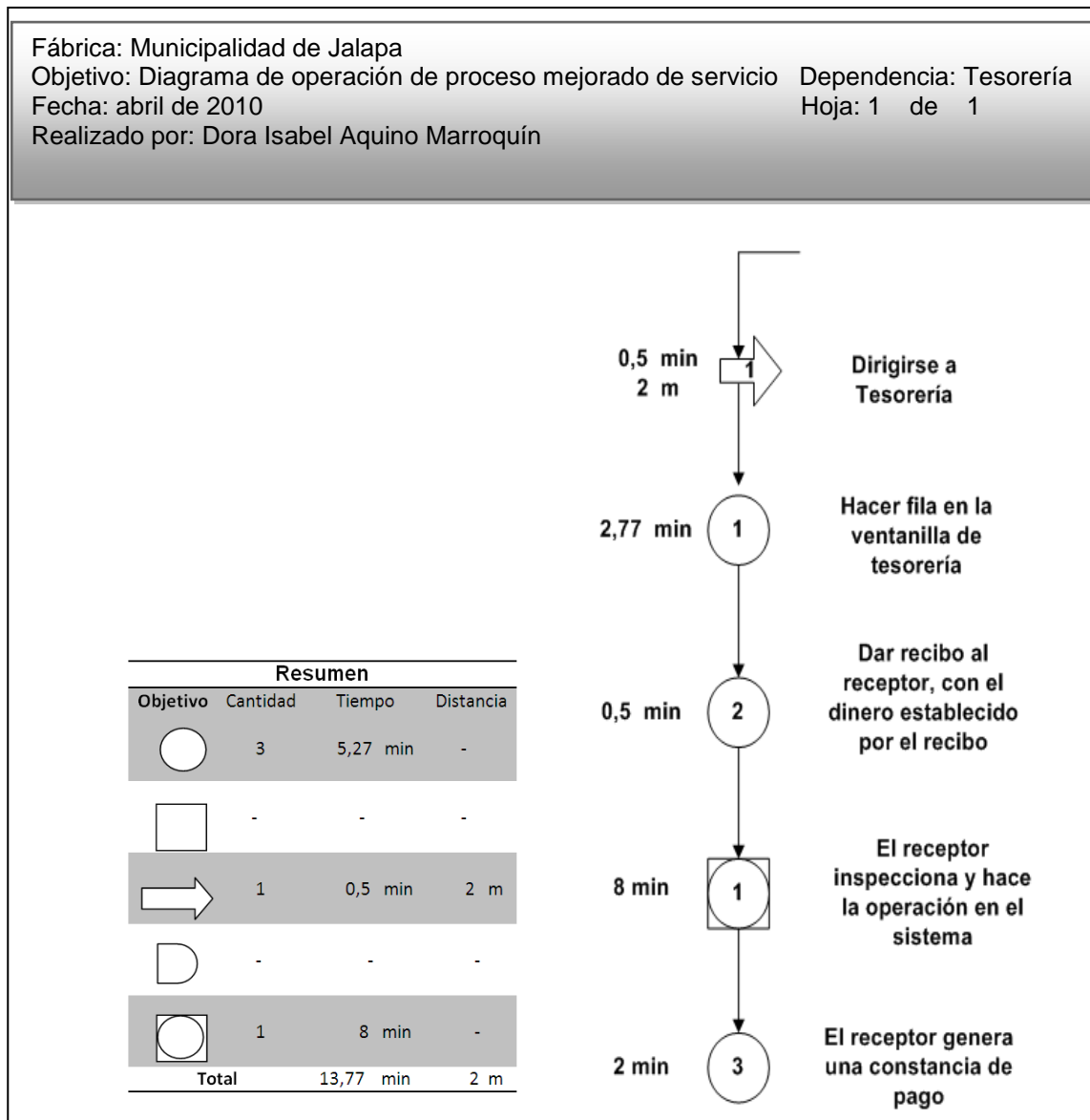
Figura 60. Organigrama municipal mejorado



Fuente: elaboración propia.

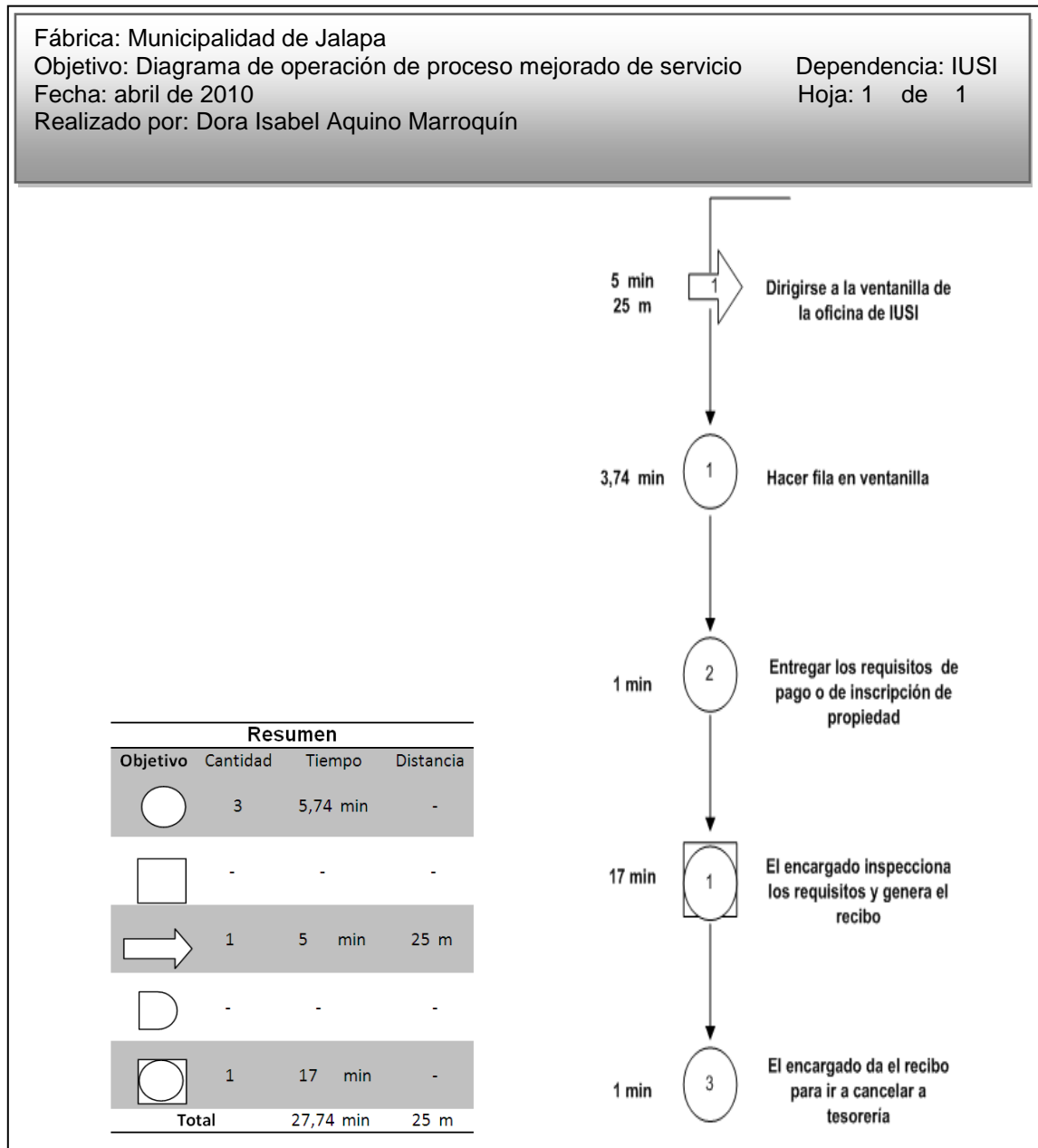
## Diagramas de procesos mejorados

Figura 61. Diagrama de proceso mejorado de tesorería



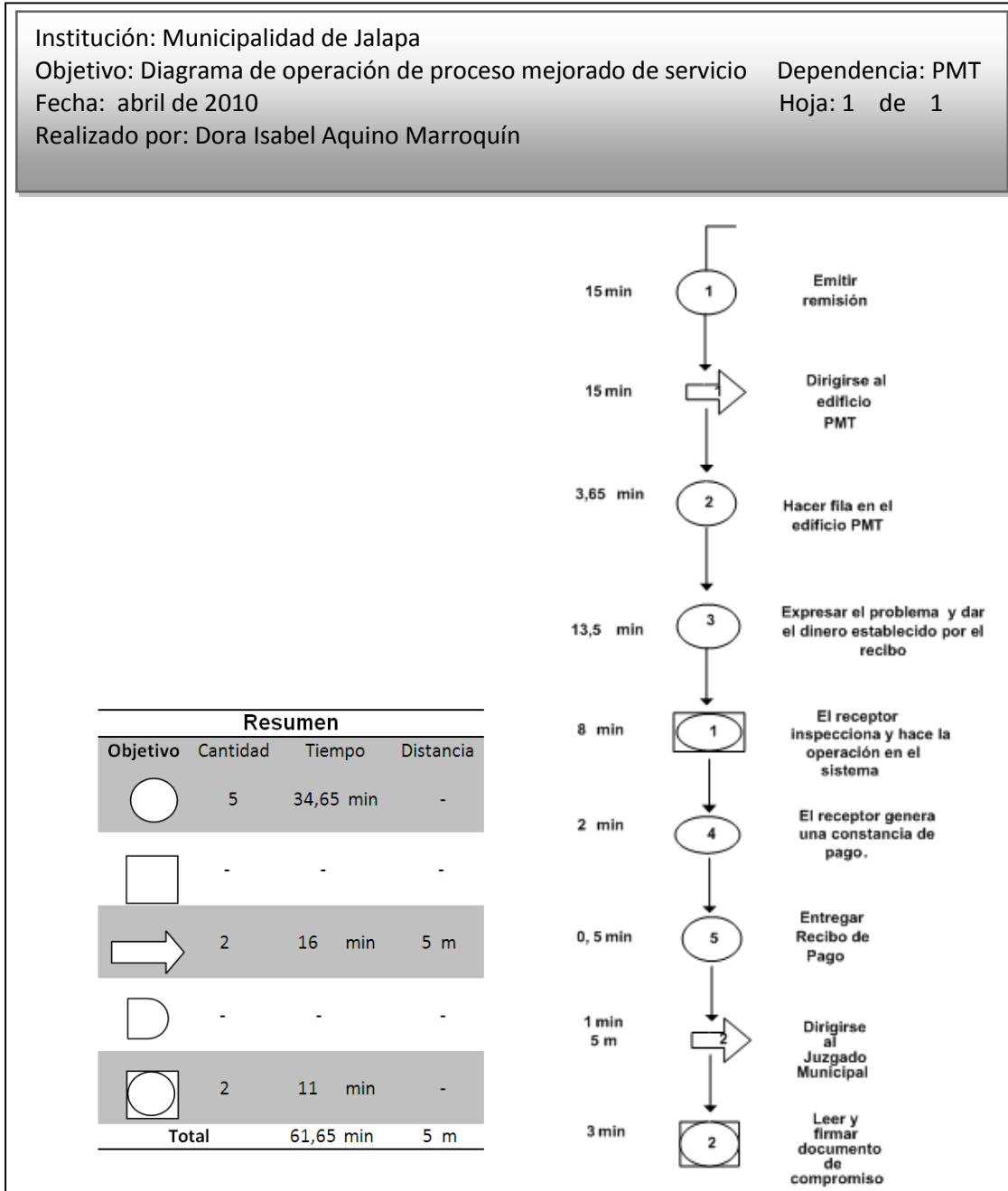
Fuente: elaboración propia.

Figura 62. Diagrama de proceso mejorado de IUSI



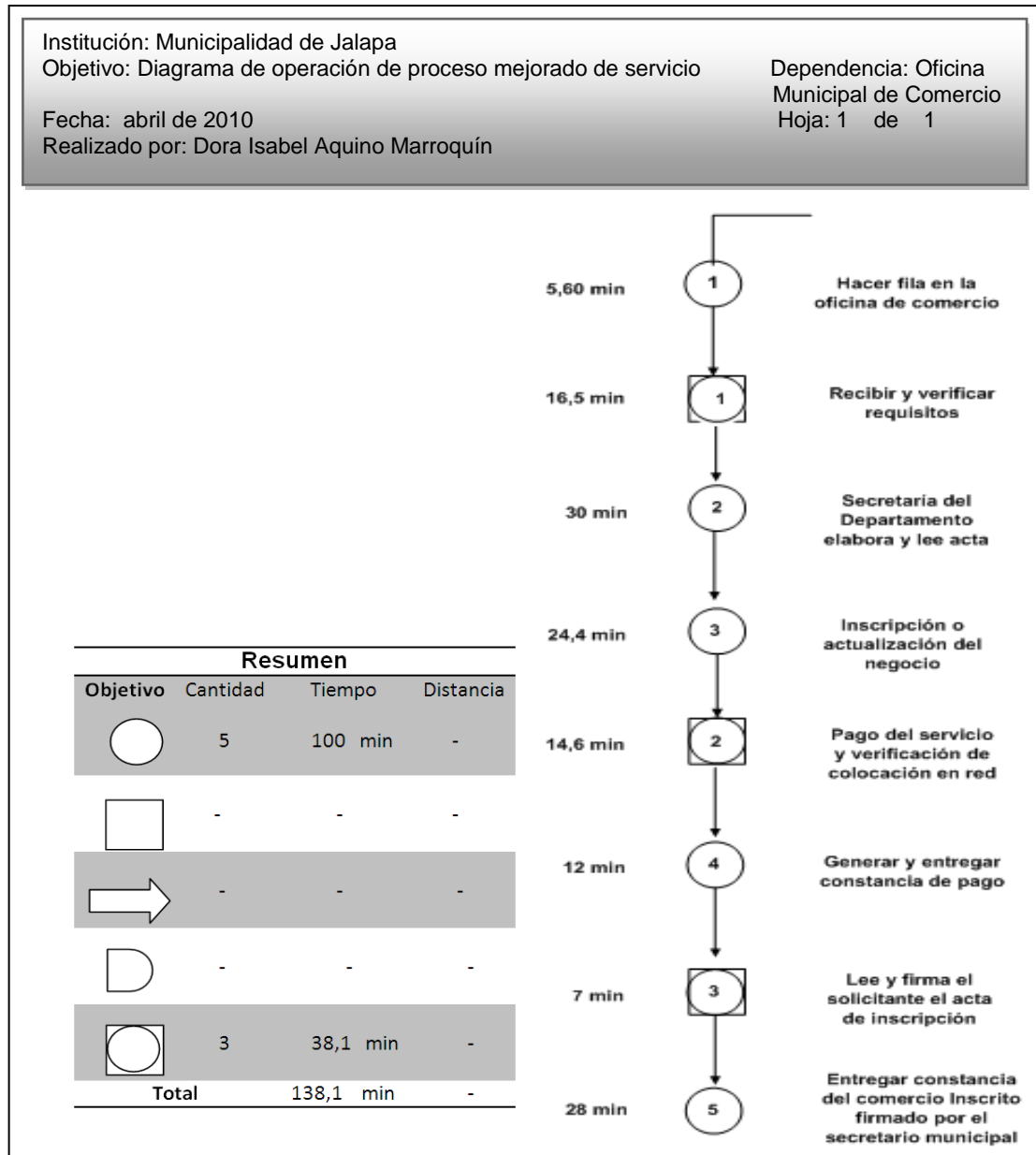
Fuente: elaboración propia.

Figura 63. Diagrama de proceso mejorado de PMT



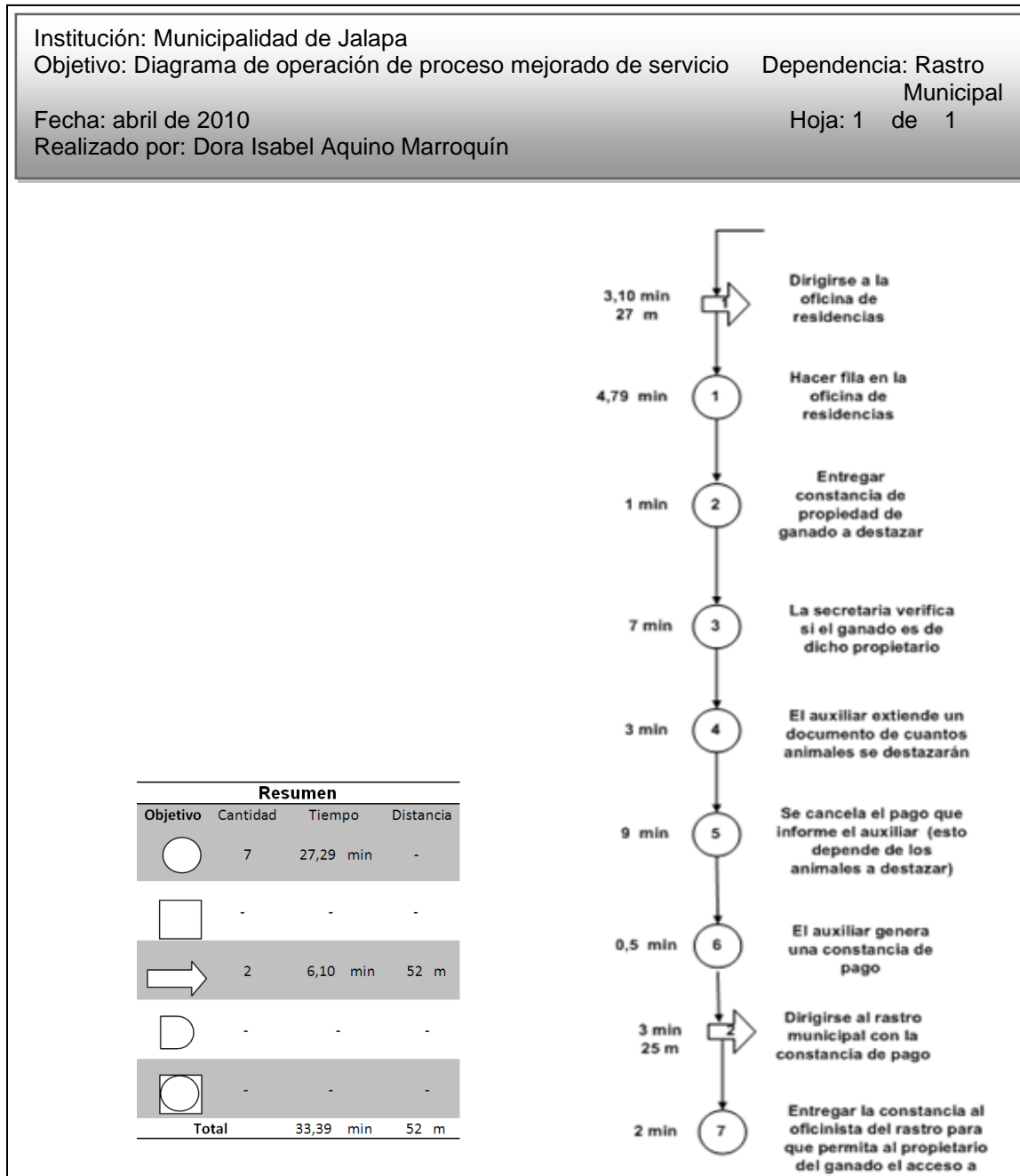
Fuente: elaboración propia.

Figura 64. **Diagrama de proceso mejorado de la oficina municipal de comercio.**



Fuente: elaboración propia.

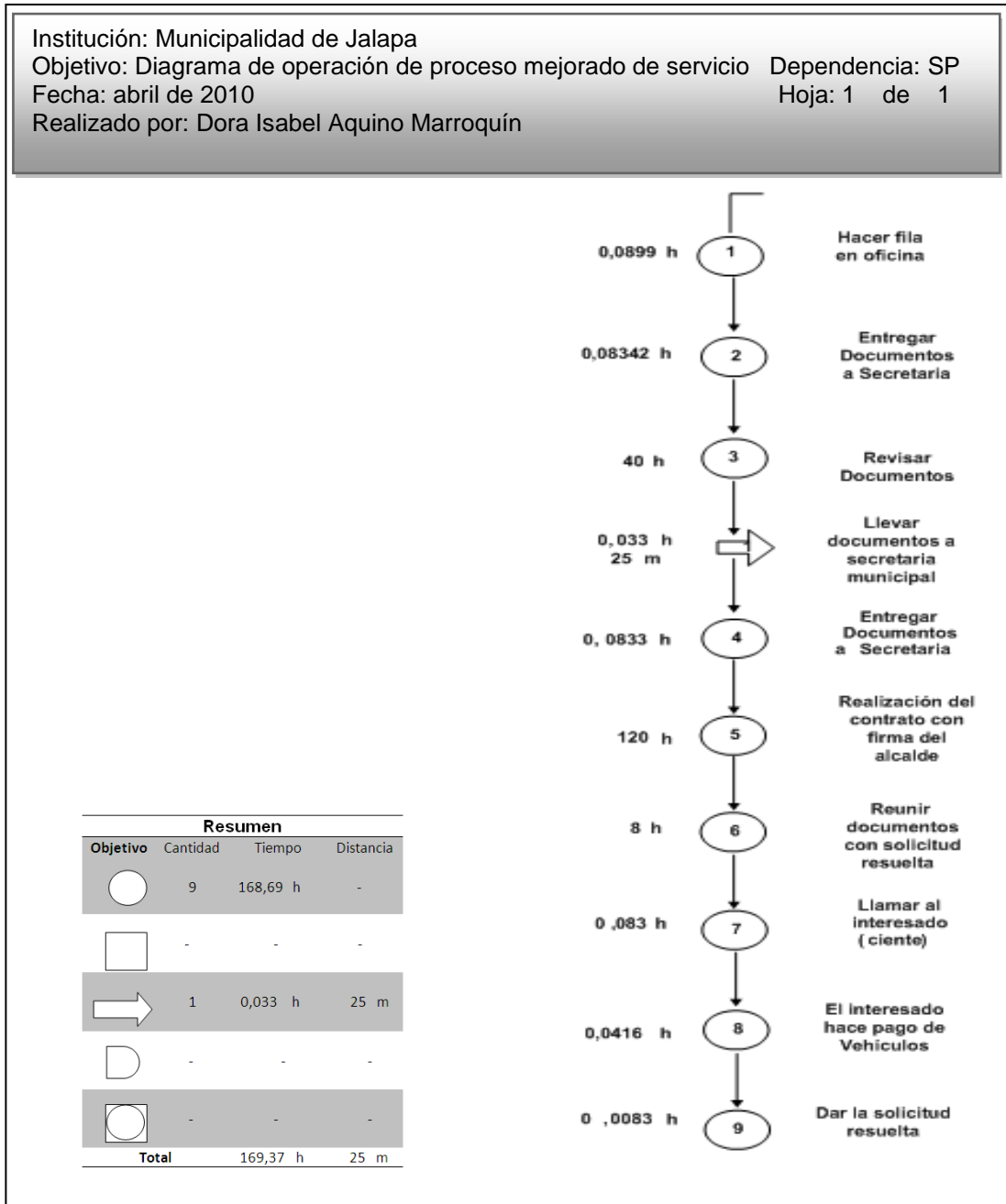
Figura 65. Diagrama de proceso mejorado de rastro



Fuente elaboración propia.



Figura 66. **Diagrama de proceso mejorado de oficina de servicios públicos**



Fuente elaboración propia.

### **3.5.1. Comunicación efectiva entre los miembros de la organización**

La comunicación efectiva es esencial para el éxito de la institución municipal, por lo que no es sólo el encargado de personal que debe colaborar para mantener el mismo, sino todos los miembros que integran la unidad de trabajo.

Hay ciertas habilidades que todos los miembros de una organización debe desarrollar para contar con buenas destrezas de comunicación, las cuales son las siguientes.

- Diagnosticar: se refiere a la capacidad de determinar ciertos niveles de necesidad relacionados con el comportamiento no verbal, el entorno y el lenguaje de las personas.
- Escuchar: dentro de la habilidad de escuchar hay ciertos elementos que se deben mejorar para aumentar el nivel de escucha, los elementos son:
  - La percepción: hay que prestar total atención a lo que la otra persona expresa.
  - Las distracciones: se debe enfocar en la persona que habla.
  - La evaluación: se debe analizar lo que escuchamos para extraer lo más importante.

- Preguntar: se debe saber cómo preguntar, qué vocabulario se debe utilizar; realizar preguntas abiertas u ofrecer distintas alternativas para contestar. Esta es la manera más importante, directa y sencilla para reunir información.
- Sentir: es mostrar empatía y ponerse en el lugar de los contribuyentes municipales, para entender mejor la situación. Antes de todo, se debe saber diagnosticar, escuchar y preguntar; además de conocerse el personal ellos mismos para conocer y entender mejor las situaciones y problemas que se enfrenten.

Para lograr una comunicación efectiva entre los miembros de la organización, se debe iniciar por ellos mismos, poniéndolo en práctica después en toda la organización.

De hecho existen situaciones en que se conoce a personas que tienen un verdadero arte al momento de comunicarse. Se comunican de manera extraordinaria, clara, fascinante y atrapan la atención de quien lo escucha. Pero muchos no nacen con ese talento, pero se puede aprender a comunicarse de manera efectiva si se lo proponen y son motivados por la institución, tomando en cuenta los puntos siguientes.

- Mirar a la persona que está hablando.
- Hacer preguntas.
- No interrumpir.
- No cambiar el tema.
- Mostrar empatía por la persona que habla.
- No controle la conversación.
- Responder de manera verbal y no verbal.
- Juzgar el contenido y no las personas envueltas.
- Comunicar emoción y opinión.

Al poner en marcha todas estas estrategias de comunicación con el personal que trabaja dentro de la institución, obtendrán un ambiente agradable; así mismo, con menor problema interno y externo, ya que se comunicaran más y ningún proceso del trámite que se está realizando se retrasará, ya que todos sabrán cómo va el proceso.





## **4. IMPLEMENTACIÓN**

### **4.1. Sistemas de medición del servicio al cliente**

Para saber si el trabajador está influido por sus sentimientos, piensa por sí mismo, esta consiente, es libre de escoger su conducta, sus objetivos, tiene una ideología como la de sus padres o como la de un niño, no puede expresarse con libertad. Cuando el empleado conoce y acepta sus capacidades y estados de ánimo, tienen el potencial para ser auténticos y autónomos, todo ello lo proveerá de la actitud positiva necesaria para el servicio, las siguientes preguntas se elaboran a los empleados para verificar que factores intervienen en el buen o mal servicio brindado, ya que siendo esto satisfactorio, el servicio a los usuarios institucionales es un éxito, superando así las expectativas de los contribuyentes.

Para conocer las actitudes de los trabajadores, se hacen las siguientes preguntas en forma tal de cuestionar el mismo.

Tabla XV. Preguntas para el personal de trabajo



**MUNICIPALIDAD DE JALAPA**  
**DEPARTAMENTO DE JALAPA**  
**PREGUNTAS PARA EL PERSONAL MUNICIPAL**

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_  
 Código corporativo: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_  
 Periodo de evaluación: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

No.	PREGUNTA	RESPUESTA	RESPUESTA
1	¿Decide usted lo que hace?		
2	¿Controla sus emociones?		
3	¿Expresa sus sentimientos con libertad?		
4	¿Actúa como sus padres?		
5	¿Actúa como niño?		
6	¿Piensa en felicidades pasadas?		
7	¿Piensa en sus desgracias pasadas?		
8	¿Piensa en su mala suerte?		
9	¿Siente lástima de sí mismo?		
10	¿Culpa a los demás de su mala suerte?		

\_\_\_\_\_  
**Firma del Coordinador de Dependencia**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Evaluado**

Fuente: elaboración propia.



#### **4.1.1. Estudio de personas que visitan la institución**

El método que utiliza actualmente la institución no es muy verídico, ya que solo se basa en suposiciones de los receptores de cada una de las dependencias, por tal motivo no se tiene un número fijo de personas que adquieren el servicio. La forma que se puede medir a los usuarios es en base a un estudio de conteo por parte del policía municipal, que se encuentra en la entrada de la institución, ayudado por un contador de personas, el cual estará programado para saber el número de personas que visitan la municipalidad, este aparato guarda todos los datos tomados, teniendo una capacidad de 9 999 unidades y la persona encargada de la oficina de servicio y orientación al cliente tendrá que analizar los datos obtenidos por el policía municipal.

Este estudio se realizará una vez a la semana, para lograr tener una media al final del mes de cuantos usuarios visitan la institución. El costo del contador de personas se verá en la tabla XVI.

#### **4.2. Capacitación e información sobre el nuevo proceso administrativo y la documentación**

Para poder implementar el nuevo proceso, es importante que todo el personal encargado de cada una de las dependencias esté informado sobre sus atribuciones. Esta capacitación, se hará en grupo (dividiendo en dos partes cada una de las dependencias, para evitar el cierre de las mismas). La población debe ser informada de los cambios en el proceso, para este fin, se proporcionará la información a través de los canales de comunicación existentes y propuestos.

#### **4.2.1. Implementación de valores**

La implementación de valores se rige en tres diferentes órdenes que son:

##### **Primer orden de valores**

La institución se orienta hacia el comportamiento, y es correctivo o defensivo en su propósito. Su finalidad es proteger a las personas de la institución de conductas no éticas.

##### **Segundo orden de valores**

Se orienta hacia la comprensión, y su propósito a menudo es de transformación o de desarrollo. Está hecho para alentar progreso, aprendizaje, cambio, perfeccionamiento y evolución, en las condiciones bajo las cuales trabajan las personas.

##### **Tercero orden de valores**

Se orienta hacia el carácter, y es de propósito integrador o trascendente. Apunta a que las acciones fluyan naturalmente. Estas distinciones son útiles para ayudar al personal a darse cuenta de que hay un valor en tener valores, y a elevar su consciencia, de manera que vivan naturalmente de acuerdo a sus valores, y gradualmente los sobrepasen.

El personal debe de ocuparse en dialogar sobre los tres órdenes de valores y la implementación de valores en la vida diaria, para que exista dentro de su conducta, un cambio transcendental, siendo reflejado en la atención de los usuarios.

#### **4.2.2. Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es uno de los mecanismos que tiene que implementar la dependencia de recursos humanos, para analizar la lealtad y vinculación del personal con la municipalidad. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en su trabajo (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la institución ha sido capaz de lograr.

#### **4.2.3. Manejo de documentación informativo al cliente**

El personal del departamento de la institución municipal, debe ser adecuadamente capacitado para la utilización de los distintos documentos informativos; pero no solamente se debe enfocar en estos documentos, sino también en todos los manuscritos que el personal debe manipular para darle marcha a los trámites solicitados y así realizarles revisiones, llevar el archivo, registro y seguimiento de los mismos, para que no exista desperdicio de documentación.

Del buen manejo de la documentación, depende en gran parte de la fluidez del proceso de los distintos servicios, ya que no habrá demoras por problemas de falta de comunicación entre usuarios y el personal de trabajo, desorden en los requisitos y pérdidas de estos, por no llevar un archivo o registro.

En lo que respecta la capacitación, uso y revisión de los documentos informativos, es necesario saber la manera de uso de los mismos, para que el solicitante tenga con facilidad la información de los requisitos y procesos del servicio. Es vital que el personal conozca la forma correcta de manejar los trifoliales, para poder informar al solicitante. A los receptores de las dependencias se les capacitará en habilidades de dar información sobre el correcto uso de la documentación que el solicitante requiera.

A todo el personal se le impartirá sesiones de capacitación en técnicas de archivo y registro, para poder tener un orden y un mejor control y seguimiento de cada uno de los documentos.

A la población se le proporcionará información sobre el uso de los distintos documentos, ya sea de forma oral por parte de los receptores o por el personal de la oficina de atención y servicio al cliente, la información también se hará de forma impresa en trifoliales para que los interesados cuenten con toda la información, con el fin de evitar errores por la mala comunicación.

#### **4.2.4. Manejo de distribución de clientes en colas**

Cada una de las dependencias que se analizaron para aumentar el número de servidores, tiene a su cargo personal en la cual sus atribuciones son muy bajas, pudiendo aportar un poco más a la institución, en este caso en la supervisión de las líneas de espera, para que los usuarios que se encuentren dentro de ellas, puedan ser atendidos con mayor rapidez, logrando así a limar asperezas que los contribuyentes tengan respecto a la mala imagen de la administración 2008-2012.

#### **4.2.5. Control de personal con subordinados**

La tarea del control es garantizar que los procesos tengan éxito al detectar y corregir las desviaciones indeseadas, reales o potenciales, si el personal cuenta con la adecuada comunicación con el coordinador de la dependencia, esto influirá en el momento que surja un mal proceso o mal entendido con el cliente, dado que se facilitará la corrección del mismo, ya que existe una comunicación estratégica interna.

Sí se tiene un control con subordinados, se sabrá con exactitud cuando un trabajador falta, se llevará un registro de ello y se sabrá que hacer con los procesos que el colaborador tenía a su cargo, dando como resultado que el trámite o servicio sea resuelto a tiempo.

#### **4.3. Recursos necesarios para implementar el nuevo proceso de información**

Es necesario contar con recursos materiales y humanos, para poder implementar el nuevo proceso. El recurso humano se refiere a la nueva contratación para el puesto de personal de atención al cliente. Los recursos materiales es todo aquel equipo de oficina y papelería necesaria para la realización de las actividades del proceso. El recurso económico se refiere a los costos en los cuales incurrirá la Municipalidad de Jalapa para implementar el nuevo proceso.

#### **4.3.1. Recurso humano**

Para poder implementar la oficina de atención y servicio al cliente (teniendo como principal atribución la ejecución y manipulación de los documentos informativos), es necesario la creación de un nuevo puesto de trabajo dentro de la institución municipal, dicho puesto genera la necesidad de contratación de una persona que cumpla con los requisitos estipulados en la descripción del puesto de atención al cliente.

Este puesto es indispensable para la implementación de este proceso, debido a que es el intermediario entre la población interesada y las dependencias de la institución. Al tener un puesto específico en la oficina de atención de servicio al cliente, la información se desarrolla de manera concreta y concisa, lo cual da como resultado un servicio eficiente, debido a la eliminación de demoras causadas por errores de la ineficiente información adquirida.

##### **4.3.1.1. Personal de atención al cliente**

En el personal de atención al cliente se debe tener muy puntual los aspectos necesarios para la persona encargada de la nueva oficina de servicio y orientación al cliente, dado que en el horario de trabajo le tocará estar en relación con todo tipo de cliente y por ende debe saber controlarse y seguir al pie de la letra con las normas de la institución. Por tal motivo, la persona que sea contratada debe ser de sexo femenino, preferiblemente que sea maestra de profesión para que pueda tener didáctica para explicar los procesos y paciencia con las personas que soliciten el servicio de esta oficina. No es necesario contratar más de una persona, ya que no tiene mayor dificultad el puesto.

#### **4.3.2. Recurso material**

Es necesario dotar al personal que trabajará en la oficina, con el material adecuado para efectuar el proceso. El recurso de material que se necesita para poner en marcha dicha oficina es:

- Escritorio.
- Equipo de cómputo.
- Archivos para documentos.
- Papelería y útiles.
- Documentos informativos.

Se debe hacer una base de datos, en la cual se registre un inventario de los recursos materiales que compondrán la oficina de atención en servicio al cliente, para mantener un control de mobiliario y equipo que se utilizará. La descripción de cada uno de los recursos materiales que el recepcionista de la oficina utilizará, se describe de la manera siguiente.

##### **4.3.2.1. Equipo de cómputo**

El equipo de cómputo que se implementará en la Municipalidad, solo será para la oficina de atención de servicio al cliente, ya que las distintas dependencias cuentan con equipo de cómputo.

En la utilización de este equipo, el personal puede manejar toda la información sobre el progreso de los servicios de cada una de las dependencias, dado que el sistema que se utiliza es en red con las oficinas de servicio, así mismo el control del inventario de los documentos informativos.

Las características del equipo de cómputo es necesario darlas a conocer para evitar invertir dinero innecesario, con el siguiente lineamiento es suficiente para poner en marcha la oficina.

Una computadora con las siguientes características.

Computadora COMPAQ CQ2402LA.

- Monitor plano de 18.5”.
- Procesador ATLHON 2850 de 1GB de memoria.
- Disco duro de 320 GB.
- Mouse y teclado.
- Sistema operativo Windows 7.
- Puertos USB.
- Puertos Serial.
- CD-WR, DVD supermulti.

Impresora con las siguientes características.

Impresora HP D1660

- Modelo CB770A#AKY.
- Velocidad en color 20PPM.
- Velocidad en negro 16PPM.
- Resolución 4800 DPI.
- Interfase USB 2.00.



#### **4.3.2.2. Archivos para documentos**

Para tener un buen manejo e información de la papelería a utilizar en la oficina de atención de servicio al cliente, es necesario un archivo para almacenar de forma ordenada los documentos a manipular, tomando en cuenta que se debe evitar el aumento de costos de implementación al nuevo proceso de la institución, se recomienda utilizar un archivo vertical con un máximo de dos cajones de corredera de suspensión, elaborado con material metálico, dado que este tipo de archivo es uno de los más accesibles para el presupuesto. De hecho la papelería a almacenar son los documentos informativos y todo el material que trabajará el receptor.

#### **4.3.2.3. Papelería y útiles**

La papelería y útiles, son los implementos que utilizará la persona encargada de la oficina de atención de servicio al cliente, haciéndole uso favorable para beneficio de la institución y usuarios que visiten la misma. Al momento de ejecución de algún servicio, es necesario hojas bond, tamaño carta, folders manila y bolígrafos, para poder brindar sin ningún impedimento una comunicación efectiva, plasmando cualquier tipo de información en documentos y así eliminar las barreras que obstaculicen la misma. Así mismo, una carpeta para almacenar los documentos de control de visitas a la institución, como también el almacenamiento de la papelería de seguimiento y mejora continua.

### 4.3.3. Recurso económico

Se estima que se requiere de una inversión de Q.8 438,25, para implementar el proceso administrativo de documentos informativos, ver (tabla XVI), en la cual se encuentra el costo monetario de cada uno de los elementos que se utilizarán para la ejecución del proceso. Además de la inversión inicial, se debe considerar los costos de operación mensual, los cuales son detallados en la tabla XVIII.

Tabla XVI. **Detalle de inversión de la oficina de atención en servicio al cliente**

Descripción	Detalle	Monto	Total
<b>Equipo</b>	Una computadora	Q. 4 200,00	
	Una impresora	Q. 359,00	
	Un escritorio	Q. 1 399,00	
	Una silla	Q. 200,00	
	Un contador de personas	Q. 560,00	Q. 6 718,00
<b>Archivos</b>	Un porta trifoliales	Q. 50,00	
	Un archivo	Q. 1 200,00	Q. 1 250,00
<b>Papelería y útiles</b>	Una resma de hojas bond, tamaño carta	Q. 50,00	
	Dos cartuchos de tinta	Q. 360,00	
	Tres bolígrafos	Q. 3,75	
	Cien folders	Q. 40,00	
	Una carpeta	Q. 16,50	Q. 470,25
			Q. 8 438,25

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.3.1. Costo de documentos informativos

Para la reproducción de los documentos informativos (trifoliales), se hizo una cotización de costos en la imprenta de artes gráficas “Jumay”, brindando a la institución un precio accesible y único, dado que los diseños del mismo ya se encuentran en la propuesta del presente trabajo, con un diseño innovador, estandarizando todos los requisitos necesarios para adquirir el servicio, distinguiéndose cada uno de los trifoliales por un color diferente de cada una de las dependencias, siendo el costo de producción físico el siguiente.

El costo por unidad de trifoliales en full color es de Q.2, 75 sin importar que los documentos informativos sean cada uno de diferente color, los cuales son los siguientes:

- |                                  |                    |
|----------------------------------|--------------------|
| • Trifoliar general Municipal.   | Amarillo fuerte    |
| • Tesorería.                     | Verde Pálido       |
| • Impuesto Único Sobre Inmueble. | Azul               |
| • Registro civil.                | Morado             |
| • Departamento de limpieza.      | Celeste            |
| • Oficina municipal de comercio. | Anaranjado         |
| • Oficina de servicios públicos. | Purpura            |
| • Oficina del mercado municipal. | Amarillo Pálido    |
| • Policía municipal de tránsito. | Verde Fluorescente |
| • Obras municipales.             | Lila               |
| • Rastro municipal.              | Verde oscuro       |

Según el estudio realizado sobre el número de personas que visitan a cada una de las dependencias municipales, se pudo obtener el número necesario mensual de trifoliales para cada área, los cuales son:

- Para las dependencias frecuentadas por 80 personas, es necesario la reproducción de 150 trifoliales.
- Para las dependencias frecuentadas por 60 personas, es necesario la reproducción de 100 trifoliales.
- Para las dependencias frecuentadas por un menor de 60 personas, es necesario la reproducción de 50 trifoliales.

Tabla XVII. **Detalle de costo de impresión mensual de documentos informativos**

<b>Trifoliales</b>			
<b>Dependencias</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio/unidad</b>	<b>Total</b>
Informacion Municipal	150	Q. 2,75	Q. 412,50
Tesorería	150	Q. 2,75	Q. 412,51
IUSI	150	Q. 2,75	Q. 412,52
Registro Civil	50	Q. 2,75	Q. 137,50
Municipal de Comercio	100	Q. 2,75	Q. 275,00
Dirección de Servicios Públicos	150	Q. 2,75	Q. 412,52
Obras Municipales	100	Q. 2,75	Q. 275,00
Rastro Municipal	50	Q. 2,75	Q. 137,50
Policía Municipal de Tránsito	150	Q. 2,75	Q. 412,52
Departamento de Limpieza (Tren de aseo)	50	Q. 2,75	Q. 137,50
Administración del Mercado municipal	50	Q. 2,75	Q. 137,50
<b>Trifoliales/Mensuales</b>	1 150,00	<b>Total/Mensual</b>	Q.3 162,50

Fuente: elaboración propia.

El costo mensual en la reproducción de los documentos informativos de cada una de las dependencias es de Q.3 162,50, el cual puede variar por el número de inventario que se tenga del mes anterior.

#### 4.3.3.2. Costo de operación

El costo de operación, es toda salida de dinero que la institución brinde mensualmente, en el mantenimiento de la oficina de atención de servicio al cliente, tomando en cuenta que existe papelería y útiles que dependen de la forma de uso, no es preciso estar adquiriéndolo mensualmente y así se obtiene menor gasto en costos, los cuales son los cartuchos de tinta y folders.

En la tabla XVIII, no se tomó en cuenta los útiles anteriormente dichos, dado que la demanda de adquirir estos elementos puede variar.

Tabla XVIII. **Detalle de costos mensual de operación**

Descripción	Mes											
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Salario del receptor de la oficina (Q.)	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	3 000,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	3 000,00
Trifolares (Q.)	3 162,50	3 162,50	3 162,50	3 162,50	3 162,50	3 162,50	3 162,50	3 162,50	3 162,50	3 162,50	3 162,50	3 162,50
Papelería y útiles (Q.)	93,5	93,5	93,5	93,5	93,5	93,5	93,5	93,5	93,5	93,5	93,5	93,5
<b>Total mensual (Q.)</b>	<b>4 756,00</b>	<b>4 756,00</b>	<b>4 756,00</b>	<b>4 756,00</b>	<b>4 756,00</b>	<b>4 756,00</b>	<b>6 256,00</b>	<b>4 756,00</b>	<b>4 756,00</b>	<b>4 756,00</b>	<b>4 756,00</b>	<b>4 756,00</b>

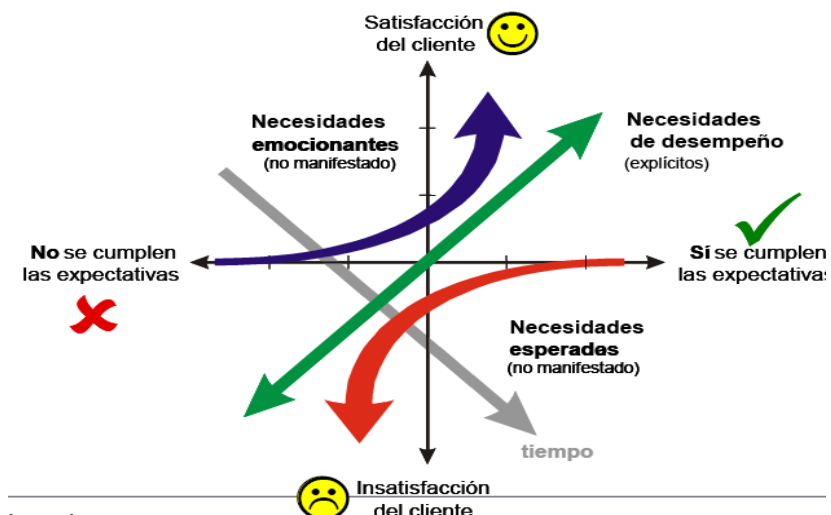
Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. Oficina de servicio y orientación al cliente

Para brindar un servicio adecuado y orientar en los requisitos a los contribuyentes que visitan la institución municipal, es importante implementar una oficina con equipo y personal adecuado, para la ejecución del proceso y así disminuir el tiempo perdido, tanto en la obtención de requisitos como en el tiempo en el préstamo del servicio, ya que anteriormente se brindaba información de otras dependencias.

De igual manera la persona encargada a la oficina, tendrá a su cargo la satisfacción de los usuarios en la atención y servicio al cliente, tomando en cuenta la gráfica del estudio de satisfacción al cliente, descubierta por el Doctor Noriaki Kano, siendo ésta la siguiente.

Figura 67. Satisfacción del cliente del modelo de Kano



Fuente: [http://www.portalcalidad.com/articulos/71\\_la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente\\_iso\\_9001](http://www.portalcalidad.com/articulos/71_la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001)

Al tener de forma gráfica lo que mantiene satisfechos a los clientes, o en ciertos casos insatisfechos, ayuda a ver de mejor forma los pasos que se deben implementar para aumentar la satisfacción del cliente.

La persona encargada de esta oficina, será previamente capacitada y evaluada para que pueda desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo, de hecho tendrá a su cargo el manejo de los documentos informativos, servirá de apoyo a la dependencia de recursos humanos para el cronograma de actividades de capacitaciones para el personal administrativo.

#### **4.4.1. Manejo de trifoliales**

El encargado del manejo de trifoliales, es la persona que se encuentra a cargo de la oficina de servicio y orientación al cliente, esta persona debe de verificar los pedidos mensuales de los trifoliales y repartirlos a las dependencias; así mismo, estar pendiente si en alguna área hacen falta documentos informativos y hacerlos llegar cuanto antes.

El receptor de esta oficina debe saber perfectamente el manejo de los trifoliales, saberlos explicar y diferenciar por colores de cada una de las áreas.

#### **4.4.2. Personal de atención al cliente**

La persona que se contratará preferiblemente debe ser de sexo femenino ya que se a estudiado que las mujeres tienen mayor porcentaje de paciencia y brindan un mejor servicio para la atención al cliente, la profesión de la persona debe de tener como mínimo aprobado el nivel diversificado para tener mayor habilidad en los programas de cómputo.

Lo principal, esta persona que desarrollará el puesto de receptor en la oficina de atención en el servicio al cliente, debe de contar con actitud profesional y el ánimo de prestar ayuda o servicio, el interés por satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Adoptar una mejor predisposición en aquellos momentos en los que algunos aspectos de la personalidad no se ajustan a los perfiles requeridos.

Se debe tener empatía que se distinga al profesional en el trato con el público. Debe dejar por un lado los problemas personales y centrarse en el trabajo de servicio.

Los aspectos más importantes que se deben cuidar son:

- Aspecto físico: la imagen que se presenta al público.
- Aspecto afectivo: los sentimientos que se muestran al cliente, siempre deben de ser cordiales.
- Aspecto intelectual: consiste en mostrar un autentico interés por solucionar el problema del cliente como si fuera propio.


Otro aspecto importante es no tener timidez, poder desenvolver en cualquier momento y circunstancia que implique el trabajo.

#### **4.4.3. Directorio de dependencias**

Para facilitar a los usuarios, el conocimiento de ubicación de dependencias, es necesario colocar un directorio general en la planta baja de la institución municipal, adoptando la siguiente forma.



Figura 68. Directorio general de dependencias municipales



Dependencia	Ubicación
<b>Tesorería</b>	6ta. avenida. 0-91, zona 1, primer nivel del edificio municipal.
<b>IUSI</b>	6ta. avenida. 0-91, zona 1, primer nivel del edificio municipal.
<b>Registro Civil</b>	6ta. Avenida. 0-91, zona 1, primer nivel del edificio municipal.
<b>Oficina Municipal de Comercio</b>	6ta. avenida. 0-91, zona 1, primer nivel del edificio municipal.
<b>Dirección de Servicios Públicos</b>	6ta. avenida. 0-91, zona 1, primer nivel del edificio municipal.
<b>Obras Municipales</b>	4ta. calle, 4ta. avenida, zona 1, dentro del estadio Ing. Mario Estrada.
<b>Rastro Municipal</b>	Calle tránsito Rojas 7-18, zona 6, barrio la Democracia.
<b>Policía Municipal de Tránsito</b>	4ta. Calle, 4ta. Avenida, zona 1, edificio PMT.
<b>Departamento de Limpieza (tren de aseo)</b>	4ta. Calle, 4ta. Avenida, zona 1, dentro del estadio Ing. Mario Estrada.
<b>Administración del Mercado Municipal</b>	2da. Calle, zona 2, segundo nivel del mercado municipal.

**Administración 2008-2012**

Fuente: elaboración propia.

- **Cronograma de actividades**

La Municipalidad de Jalapa, necesita capacitar al personal que integran las diez dependencias que se han trabajado, haciendo una división de empleados para no desatender las oficinas en horas hábiles y poder capacitar por completo a todos los trabajadores, para poder brindar a los contribuyentes un servicio adecuado, rápido y agradable, haciendo todo esto posible, gracias a la colaboración de INTECAP, Plan Internacional y Derechos Humanos.

Los grupos de las capacitaciones se dividirán en cuatro, los cuales están conformados de la siguiente manera.

Grupo 1:

- Administración del mercado municipal.
- Rastro municipal.
- Registro civil.

Grupo 2:

- Tesorería.
- Oficina municipal de comercio.
- Departamento de limpieza.

Grupo 3:

- Policía Municipal de Tránsito.
- Impuesto Único sobre inmueble (IUSI).

Grupo 4:

- Oficina de obras municipales.
- Oficina de servicios públicos.

Dado que estas instituciones, se han prestado para apoyar a la administración municipal en las siguientes áreas de capacitación:

- Primera capacitación: implementación de valores

Dividiéndose la primera etapa en:

- Orientar el comportamiento de los trabajadores municipales, para evitar conductas sin ética;
- Concientizar al personal en la comprensión, tanto dentro de la institución como para los usuarios;
- Guiar al personal que se de cuenta que existe un valor en tener valores.

- Segunda capacitación: compromiso organizacional

Dividiéndose la segunda etapa en:

- La importancia de tener compromiso organizacional en la institución;
- Compromiso institucional, dando a conocer que el trabajo es el segundo hogar;
- Experiencias laborales ocurridas de la participación en la toma de decisiones.

- Tercera capacitación: manejo de documentación informativos al cliente.

Dividiéndose la tercera etapa en:

- El uso y manejo de documentos informativos (trifoliales);

- La importancia del control, registro y seguimiento de los documentos informativos.
- Cuarta capacitación: manejo de distribución de clientes en colas.

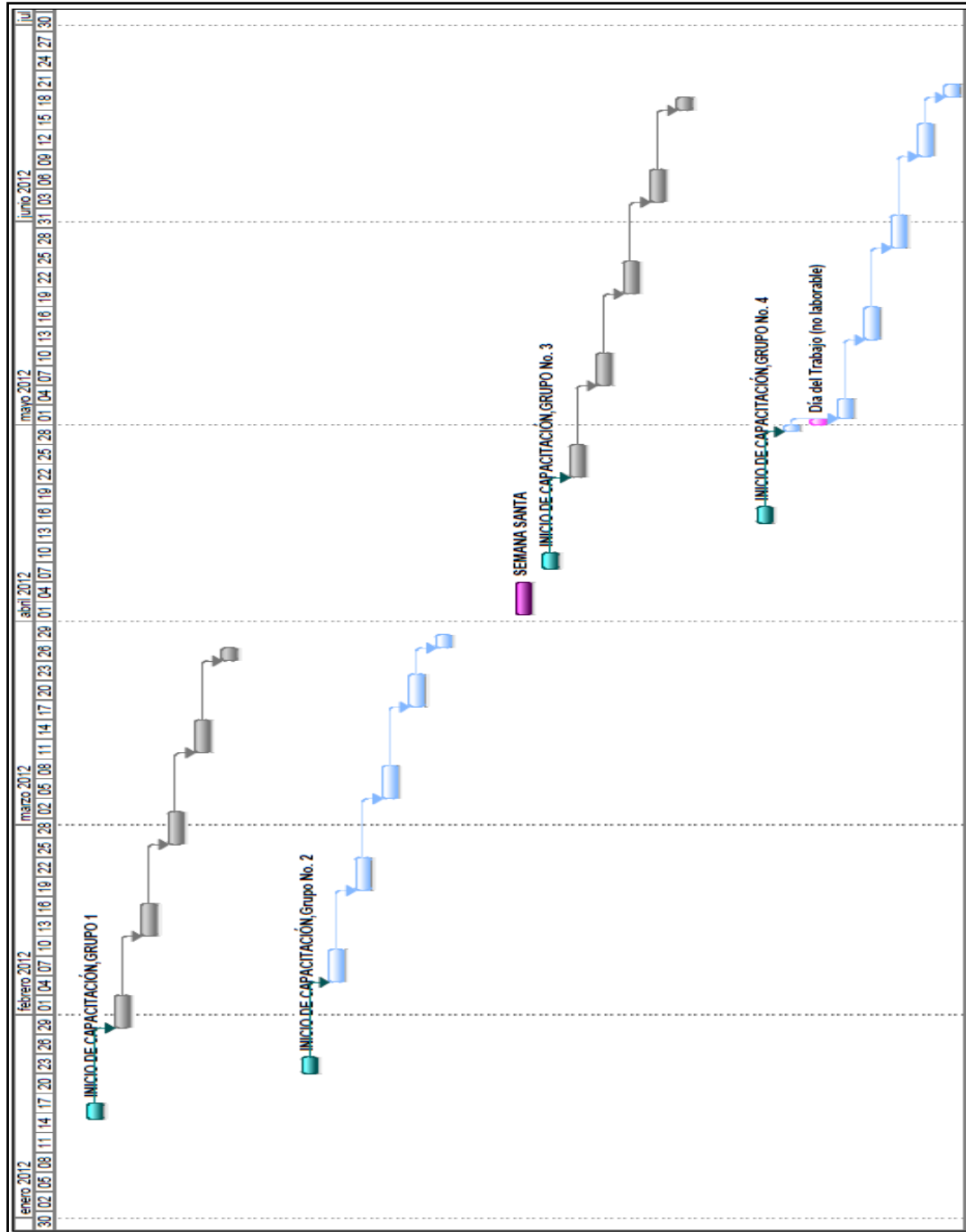
Dividiéndose la cuarta etapa en:

- La importancia de agilizar el rito de la fila de espera;
- Una actitud positiva frente al cliente ante el manejo de las filas de espera.
- Quinta capacitación: control de personal con subordinados.

Dividiéndose la quinta etapa en:

- Controlar las desviaciones de procesos indeseables;
- Comunicación efectiva entre el personal y coordinador de dependencia.
- Evaluación:
  - Evaluación del desempeño y captación de mensaje del personal, dentro de la capacitación.

Figura 69. Cronograma de capacitación



Fuente: elaboración propia.



## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINÚA**

### **5.1. Evaluación del desempeño**

A través de la implementación de la evaluación del desempeño, las distintas dependencias podrán contar con una herramienta útil que les ayudará a optimizar el recurso humano, y a identificar al personal que cumple o supera lo esperado, a los que no lo hacen, servirá para la planificación y puesta en marcha de programas de capacitación y entrenamiento. El método de evaluación del desempeño a utilizar se describirá en el inciso 5.1.2.

#### **5.1.1. Beneficios**

La evaluación del desempeño ayuda a estimar los avances logrados por cada empleado en el cumplimiento de su trabajo, identificando de esta forma a las personas con necesidades de capacitación y entrenamiento.

Así mismo, al practicar la retroalimentación sobre los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño con cada integrante de las dependencias, ellos identifican cuáles son sus oportunidades para que las desarrolle, y sus fortalezas para que las conserve. Otro beneficio que conlleva la evaluación del desempeño es proporcionar información sobre qué tan comprometido se encuentra el personal con los objetivos que persigue la dependencia; además, contribuye a la toma de decisiones para determinar aumentos salariales, bonificaciones, ascensos, despidos, etc.

### **5.1.2. Descripción del método**

El método a utilizar para evaluar el desempeño del personal de la institución municipal, es el de escalas de puntuación, está basado en el desempeño pasado, dado que se tiene la ventaja de considerar lo que ya ocurrió y hasta cierto punto puede ser medido.

El método consiste en que el evaluador, en este caso el coordinador de la dependencia, concede una puntuación a cada ítem del formulario de evaluación del desempeño, para lo cual hace uso de la escala de puntuación, ver tabla XIX.

Posteriormente saca el subtotal de las cinco columnas de calificaciones:

- Deficiente.
- Regular.
- Bueno.
- Muy bueno.
- Sobresaliente.

Luego obtiene el total, el cual debe comparar con la tabla XX, para establecer el resultado final que se obtuvo al realizar la evaluación.

Luego, el coordinador de la dependencia concluye sobre las fortalezas y oportunidades que presenta la persona evaluada y se reúne con ella para darle a conocer cuáles son los resultados, de esta forma, ambos pueden definir un plan que contribuya al desarrollo de las oportunidades encontradas.



**Tabla XIX. Escala de puntuación**

Puntuación	Calificación Otorgada	Definición de la calificación
1	Deficiente	Actuación que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas.
2	Regular	Actuación que logra los resultados mínimos esperados de acuerdo con las exigencias del puesto, requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo.
3	Buena	Actuación que en forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas.
4	Muy buena	Actuación mejor que la esperada, logra resultados que exceden las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.
5	Sobresaliente	Actuación definitivamente consistente, excelente en el logro de resultados, en relación con las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.

Fuente: INTECAP. Manual de evaluación de desempeño, p. 6.

**Tabla XX. Clasificación otorgada**

Calificación	Total
Sobresaliente	91% – 100%
Muy Bueno	76% – 90%
Bueno	61% – 75%
Regular	51% – 60%
Deficiente	0% – 50%

Fuente: INTECAP. Manual de evaluación de desempeño, p. 5.

En la figura 70, se muestra el formato para realizar la evaluación del desempeño al personal de la institución.

Figura 70. **Formulario de evaluación de desempeño**



**MUNICIPALIDAD DE JALAPA**  
**DEPARTAMENTO DE JALAPA**  
**EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Nombre del evaluado:

Código corporativo:

Puesto:

Período de evaluación:

Fecha:

Resultado:

		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	SORPRESALENTE
		1	2	3	4	5
1	Maneja con rapidez y precisión los equipos y sistemas que utiliza para desempeñar su trabajo.					
2	Conoce los procesos del departamento .					
3	Respeta los reglamentos, normas y otras disposiciones municipales.					
4	Conoce la razón y el impacto que su desempeño causa en la función del departamento.					
5	Brinda el servicio esperado por su cliente (interno y/o externo).					
6	Brinda atención a lo que se le solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad .					
7	Coopera con sus compañeros de trabajo .					
8	Busca lograr acuerdos aportando ideas en un grupo de trabajo .					
9	Expresa sus ideas claramente .					
10	Administra sus recursos (tiempo y materiales) .					
11	Mantiene el control ante situaciones nuevas .					
12	Busca soluciones que contribuyan al término de un problema .					
SUBTOTAL						
TOTAL		(SUMATORIA SUBTOTAL/60) *100				

Firma del Coordinador de Dependencia

Firma del evaluado

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Control de procesos

Es un instrumento que permitirá evaluar la estabilidad del proceso de la mejora en la descripción de requisitos y procesos en atención de servicio al cliente, por medio de los documentos informativos. Por lo tanto, brinda la información para decidir si es necesario ajustar un proceso, o bien, si se debe dejar tal como está.

### 5.2.1. Características de control para medir

La característica a controlar será el tiempo en que se tiene estimado el servicio de cada dependencia, que el tiempo dependerá del servicio prestado.

Este tiempo de solicitud abarca desde que el solicitante pide información para poder obtener el servicio, se informa que ha cumplido con los requisitos establecidos y su solicitud procede. De igual forma, el tiempo será la característica de control por medir en el proceso.

Evaluando las fortalezas y debilidades de la institución de la siguiente manera:

FORTALEZAS	DEBILIDADES

### **5.2.2. Obtención de muestra**


Una vez implementado el nuevo proceso administrativo para la implementación de los documentos informativos, se realizará un muestreo al 100% del formulario de seguimiento, la documentación durante 3 meses, esto debido a que en promedio llegan a la municipalidad 1 000 personas para obtener el servicio que brinda la institución.

En el proceso de emisión, se obtendrá el tiempo de su duración, a partir de la constancia del seguimiento del proceso, ya que en este se registra la fecha de ingreso de la solicitud de servicio y la fecha en que firma el coordinador de la dependencia, con lo cual se puede establecer la duración de este proceso.

### **5.2.3. Hojas de datos**

Para recolectar los tiempos de solicitud y emisión de forma sistemática, se utilizará el formulario de recolección de datos, con el fin de obtener una imagen clara del estado del proceso. A través de la utilización del formulario se asegurará la fiabilidad de los datos permitiendo que se verifiquen para saber que estén correctos. En la figura 71, se muestra el formulario a utilizar.

Figura 71. **Formulario de recolección de datos**



**MUNICIPALIDAD DE JALAPA**  
**DEPARTAMENTO DE JALAPA**  
**RECOLECCIÓN DE DATOS**

**I. Datos de la persona que recolectó datos.**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Expediente No.	Fecha de ingreso de solicitud ( A )	Fecha de Vo. Bo. del Supervisor del departamento ( B )	Fecha de emisión de la licencia de construcción ( C )	Tiempo de Proceso de Solicitud, días ( B - A )	Tiempo de Proceso de Emisión, días ( C - B )

Fuente: INTECAP. Manual de evaluación de desempeño, p. 11.

**5.2.4. Determinación de los límites de control de medias**

De acuerdo con los datos obtenidos de la recolección, se presentan a continuación los cálculos necesarios para determinar los límites de control.

- Determinación del promedio

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N}$$

Donde:

$X_i$  = Tiempo obtenido;

$\bar{X}$  = Promedio;

$N$  = Número total de formularios revisados.

- Determinación de la desviación estándar

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{N}}$$

Donde:

$\delta$  = Desviación estándar;

$\bar{X}$  = Promedio;

$X_i$  = Tiempo obtenido;

$N$  = Número total de formularios revisados.

- Determinación de los límites de control

$$\begin{aligned} \text{LCS} &= \bar{X} + 3 \delta \\ \text{LCC} &= \bar{X} \\ \text{LCI} &= \bar{X} - 3 \delta \end{aligned}$$

Donde:

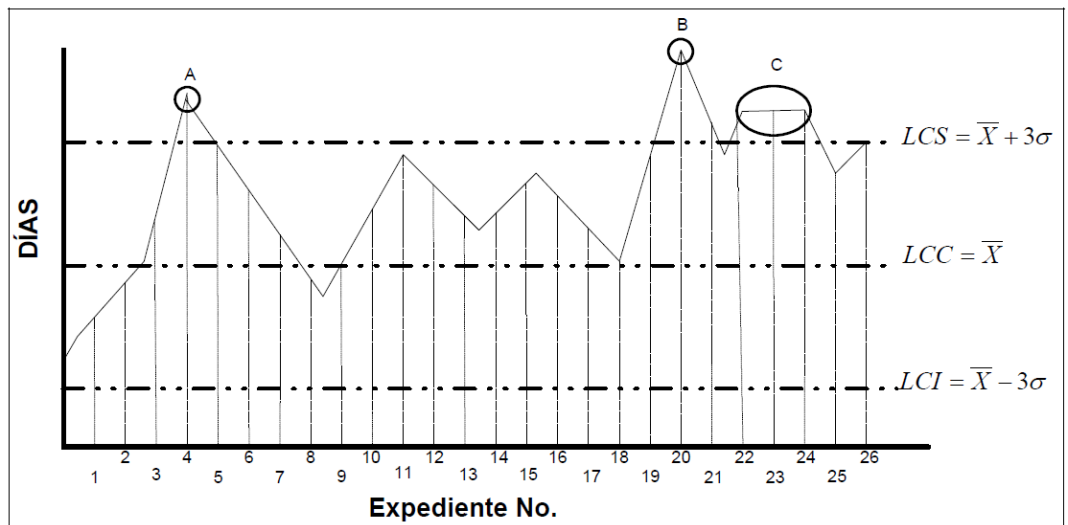
$\delta$  = Desviación estándar;

$\bar{X}$  = Promedio.

### 5.2.5. Elaboración e interpretación del gráfico de control

Para la elaboración del gráfico de control, se deberá seguir el formato ilustrado en la figura 72. En esta figura se colocan los límites de control obtenidos en los espacios que se indican.

Figura 72. Gráfica de control de proceso



Fuente: libro estudio del trabajo, ingeniería de métodos y medición del trabajo.

Una vez realizado el gráfico de control, lo importante es implementarlo para captar el estado del proceso de manera precisa, leyendo el gráfico y tomando las acciones apropiadas cuando se encuentra algo anormal en el proceso. El estado del proceso está bajo control cuando la variación se encuentra dentro de los límites de control.

Ahora bien, se dice que el estado del proceso se encuentra fuera de control cuando existen puntos que están fuera de los límites de control, como se ejemplifica en la figura 72, (puntos A, B y C).

Se evidencia que hay un ciclo, o que más de 3 puntos se encuentran cerca de los límites superior e inferior de control. Si este fuera el caso, se deben investigar las causas que generan que el gráfico se encuentre fuera de control, para así determinar cuáles son las acciones que permitirán corregir y evitar en un futuro que vuelvan a reincidir.

### **5.3. Plan de control**

Para garantizar que el funcionamiento del proceso del plan de mejora en la descripción de requisitos y procesos en atención de servicio al cliente a través de los documentos informativos sea eficiente, es necesario que el coordinador de cada una de la dependencias, donde se elaboró un plan de control, el cual debe permitirle garantizar que cada una de las actividades que conforman el proceso está siendo constantemente monitoreada.

El plan de control debe incluir, como mínimo, las actividades que se citan a continuación, las cuales se deben llevar a cabo con la frecuencia establecida.

- Revisar el manejo de la documentación (mensual): para ello puede elegir al azar expedientes y verificar que cuenten con toda la documentación establecida en el procedimiento. Para esto puede involucrar a personas que laboren en otras dependencias de la municipalidad, ya que muchas veces ellas pueden brindar un valor agregado a través de sus observaciones.



- Capacitar y /o entrenar al personal de forma (semestral): por medio de la exposición del coordinador de la dependencia, se debe recordar el proceso al personal, así como buscar otros cursos que ayuden a desarrollar las habilidades que se identifiquen como oportunidades en la evaluación del desempeño, éstas capacitaciones se harán dividiendo el personal de cada dependencia en dos partes, logrando un grupo de dos dependencia por mes, logrando así capacitarlas de nuevo a los seis meses después.
- Evaluación del desempeño, se debe hacer de forma (trimestral): evaluar en este período el grado de avance del personal del departamento, aplicando la evaluación del desempeño.
- Gráficos de control debe de ser de forma (mensual): al final de la semana, la persona que sea asignada a esta responsabilidad, en este caso es la persona encargada de la oficina de servicio y orientación al cliente, debe recolectar los datos en el formulario correspondiente, para elaborar el gráfico de control.

De esta forma se podrá comparar mes a mes el funcionamiento del proceso, determinando así, qué acciones correctivas se van a tomar para buscar la mejora continua de éste.

#### **5.4. Comunicación y retroalimentación interna, respecto al funcionamiento del método atención al cliente**

Es muy importante hablar lo más claramente posible, así como objetivamente de un asunto, y tratar de verificar con la persona si el mensaje fue transmitido. Para ello es de suma importancia que las personas piensen y analicen lo que la otra persona haya dicho, verificando en conjunto si realmente aquello, que se comunicó resultó realmente lo que fue recibido y percibido por el receptor, hasta llegar a compartir un mismo significado, si no, no ha habido una comunicación efectiva.

Realmente la comunicación es un arte, poder comunicar las ideas, y su significado a los demás, y realmente compartir ese significado común. Para ello se requieren varias características tanto del emisor como del receptor y ellas son: apertura, humildad y empatía.

En ocasiones, la comunicación se encuentra distorsionando el significado del mensaje; por lo tanto, se tienen que suspender juicios y buscar siempre en todos los casos, retroalimentar el mensaje que se pudo haber recibido, lo más objetivamente posible y corroborar que efectivamente coincide con lo percibido por los paradigmas y modelos mentales de la persona, de no ser así, abrir la mente y el corazón, para buscar la unión en toda comunicación, porque ese es el objetivo de la comunicación, unir y compartir un significado común.

Si se llega a una comunicación unilateral y no se busca confirmar a través de la retroalimentación el significado, se ha interpretado correctamente el mensaje, es sorprendente que en la mayoría de las situaciones conflictivas, la comunión en la comunicación no es posible porque la interpretación del mensaje ha sido equivocado.

Vale la pena tratar siempre de comprender y sentarse a conversar con los demás, hasta llegar a un punto en el que se pueda compartir un mismo significado.

La retroalimentación es un mecanismo muy importante que aumenta el valor de atención y orientación al cliente, la cual se estará monitoreando semanalmente para que no se pierda el objetivo de mantener a todos los usuarios con un buen servicio dentro de las dependencias de la institución municipal.

#### **5.5. Monitoreo de los avances y la toma de decisiones enfocadas a la mejora continua**

Es necesario tener un seguimiento, control y registro de los avances que se han logrado obtener, a través del plan propuesto para mejorar la atención en el servicio al cliente en la Municipalidad de Jalapa; de hecho, cada decisión que se tienen que tomar se debe pensar primero en los resultados, logrando una mejora continua en los procesos.

##### **5.5.1. Diagrama de Pareto**

El análisis de Pareto es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores, según su contribución a un determinado efecto.

El objetivo de esta comparación es clasificar dichos elementos o factores en dos categorías: las "pocas vitales" (los elementos muy importantes en su contribución), los "muchos triviales" (los elementos poco importantes en ella).

Así se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia, que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

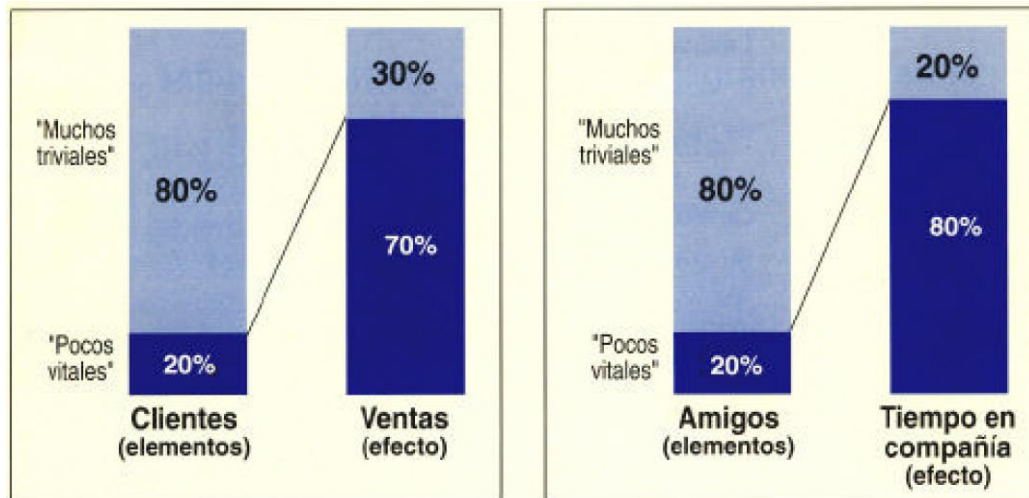
El diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos, por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas.

De modo que se pueda asignar un orden de prioridades, es muy útil al permitir identificar visualmente, en una sola revisión, tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

La forma que se puede describir el diagrama, es de la siguiente.

- La minoría de los usuarios, representan la mayoría de los servicios.
- La minoría de procesos, o de los costos de reelaboración.
- La minoría de rechazos que representa la mayoría de quejas de los usuarios.
- La minoría de trabajadores que está vinculada a la mayoría de partes rechazadas de los servicios.
- La minoría de problemas causantes del grueso del retraso de un proceso.
- La minoría de servicios que representan al grueso del costo de un proceso.

Figura 73. **Diagrama de Pareto**



Fuente: Libro del estudio de trabajo: ingeniería de métodos y medición del trabajo.

Características principales: a continuación se comenta una serie de características que ayudan a comprender el diagrama de Pareto.

Priorización: identifica los elementos que más peso o importancia tienen dentro de un grupo, en este caso la institución municipal.

Unificación de criterios: enfoca y dirige el esfuerzo de los componentes del grupo de trabajo hacia un objetivo prioritario común.

Carácter objetivo: su utilización fuerza al grupo de trabajo a tomar decisiones basadas en datos y hechos objetivos, no en ideas subjetivas.

### 5.5.2. Diagrama de causa y efecto

Diagrama causa-efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de *Ishikawa* (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), o diagrama de espina de pescado, se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa.

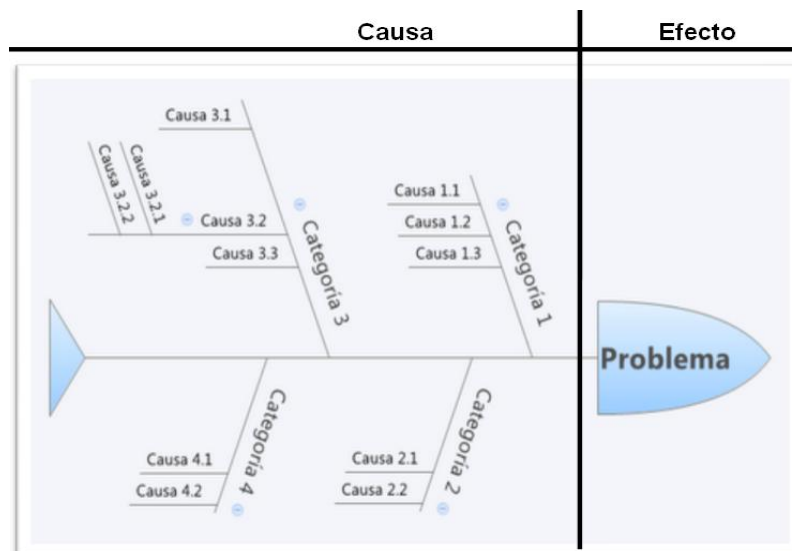
El diagrama “causa-efecto” se interpreta como un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Permite lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos, se puede probar las causas de los fenómenos observables. Errores comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante.

- **Elaboración del diagrama de causa-efecto**

- Definir claramente el efecto o síntoma cuyas causas han de identificarse;
- Encuadrar el efecto a la derecha y dibujar una línea gruesa central apuntándole;
- Distribuir y unir las causas principales a la recta central mediante líneas de 70°;
- Añadir subcausas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas. Descender de nivel hasta llegar a las causas raíz (fuente original del problema);
- Comprobar la validez lógica de la cadena causal. Comprobación de integridad: ramas principales, notoriamente, más o menos causas que las demás, o con menor detalle.

Figura 74. **Diagrama de causa y efecto**



Fuente: [www.eduteka.org/diagramacausaefecto.php](http://www.eduteka.org/diagramacausaefecto.php)

- **Costo-beneficio**

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión.

Pretende determinar la conveniencia de un proyecto, mediante la enumeración y valoración posterior, en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas.

Por tal motivo, es necesario hacer una pequeña evaluación de que tan benéfico resultará este proyecto al implementarlo a la Municipalidad de Jalapa.

Teniendo en cuenta que los beneficios no se presentaran monetariamente, si no que de forma de satisfacción al cliente, esto se obtendrá al momento de que se pongan en marcha los documentos informativos, la oficina de atención y orientación al cliente, ya que el personal tendrá menor problema en la descripción de requisitos y procesos, por ende ellos no se molestarán y tendrán mayor entusiasmo en trabajar.

En esto surge una respuesta en cadena, ya que los procesos serán más cortos y rápidos para el cliente y es aquí donde se ve los beneficios que pretende brindar la municipalidad al pueblo de Jalapa, sin importar el costo de inicio del proyecto.



## CONCLUSIONES

1. La importancia del proceso administrativo para la descripción de requisitos y procesos en atención de servicio al cliente, es garantizar que las actividades se realicen con efectividad, así como, tener definidas las funciones del personal que interviene en el proceso.
2. Las operaciones actuales que conforman el proceso de descripción de requisitos y atención al servicio al cliente, no están definidas y se realizan a criterio de cada uno del personal que las realiza. Por esta razón, el proceso actual no es eficaz y provoca muchas demoras e incumplimiento de los requisitos estipulados en el reglamento municipal.
3. Se debe reestructurar la organización municipal, para dar lugar al nuevo puesto de la persona encargada de la oficina de servicio y orientación al cliente.
4. El coordinador de la dependencia revisará los expedientes y dará el visto bueno a estos; para el receptor de solicitudes es ser enlace entre la dependencia y la población interesada en prestar el servicio a la municipalidad.
5. El nuevo proceso administrativo de la implementación de documentos informativos contempla, por separado, un procedimiento para la solicitud y uno para la emisión.

6. El procedimiento para la solicitud inicia con el requerimiento de información por parte del interesado y termina con el visto bueno del coordinador, el procedimiento de servicio comprende desde la atención al cliente hasta la emisión del servicio solicitado.
7. Al tener mucha demanda de usuarios en las ventanillas de atención, obteniendo información que no necesariamente sea de la dependencia de dicha ventanilla, el personal no proporciona el tiempo necesario para impartir la información que solicite el contribuyente; dado que debe dividir el tiempo entre la atención de los usuarios de la dependencia y la información a los usuarios de otras dependencias.
8. No se cuenta con las herramientas necesarias para prestar la suficiente orientación; así mismo, uno de los más grandes desmotivadores son las barreras que impiden una comunicación efectiva, como lo son los distractores que distorsiona el mensaje entre usuario y trabajador institucional.
9. Se hicieron documentos informativos, llamados trifoliales, de cada una de las dependencias, con el fin de estandarizar la información necesaria para cada procedimiento, Se creó un nuevo formulario de seguimiento, en el cual se registra el avance del personal municipal.
10. Las alternativas de solución a la pérdida de atención al usuario, es implementar una oficina de atención y servicio al cliente, como también capacitar a los trabajadores con la importancia de brindar un servicio de calidad, dando como resultado un aumento en la imagen institucional.

## RECOMENDACIONES

1. Iniciar la gestión correspondiente ante el Concejo Municipal, para la evaluación y aprobación del nuevo procedimiento para la descripción de requisitos y procesos en atención de servicio al cliente, en la Municipalidad de Jalapa, con el fin de implementarlo lo antes posible.
2. Antes de poner en marcha el nuevo procedimiento, es indispensable que todo el personal que participe en el proyecto sepa sus funciones, responsabilidades y comprenda el proceso, para que desde el inicio sea garantizado el éxito.
3. No descuidar la confidencialidad de los reportes de evaluación de desempeño, ya que, el empleado tiene derecho a la privacidad del mismo.
4. El plan de control debe incluir la supervisión de las actividades realizadas, el cumplimiento de los requisitos establecidos, el buen uso de la documentación, evaluación del desempeño y el control estadístico. Es necesario que el plan de control sea evaluado respecto a los resultados obtenidos para hacer los cambios necesarios, o enfatizar el control en las dependencias que más problema obtenga.



## BIBLIOGRAFÍA

1. AMIBILE, Teresa. *Creatividad e innovación*. Bogotá: McGraw-Hill, 1999. 248 p.
2. CERTO, Samuel. *Administración moderna*. Bogotá: Prentice Hall, 2001. 250 p.
3. ROJAS SÁENZ, César Jovany. “Propuesta de un modelo para el departamento de atención al cliente de una empresa fabricante de productos de acero inoxidable”. Trabajo de graduación de Ing. Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008. 162 p.
4. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5<sup>a</sup> ed. Bogotá: McGraw-Hill, 1999. 586 p.
5. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. Estudio del trabajo: *Ingeniería de métodos y medición del trabajo*. 2<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill, 2005. 476 p.
6. ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Prentice Hall, 1999. 704 p.
7. SUMANTH, David. *Ingeniería y administración de la productividad*. México: McGraw-Hill, 1990. 465 p.



## **ANEXO**





## **Análisis de la comunicación interna y externa de la Municipalidad de Jalapa, por medio de las teorías contemporáneas de la organización**

a. ¿Con qué propósito?

Con el propósito de brindar un servicio adecuado a la población jalapaneca, dado que el primer objetivo de la administración institucional 2008-2012, es la satisfacción del cliente, logrando así conquistar las próximas elecciones.

b. ¿Qué tiene que ver esto con sinergia?

Analizando el concepto y poniéndolo en práctica en la institución, se comprende que la Municipalidad de Jalapa, es un sistema donde se aplica la división del trabajo, con el objeto de disminuir la carga, obteniendo mayor productividad de los empleados.

Lo anterior va muy relacionado con la teoría clásica del economista y filósofo escocés Adam Smit, donde los elementos deben tener una relación de comunicación adecuada y un objetivo en común, siendo en esta ocasión alcanzar la satisfacción del contribuyente en la atención y servicio que brinda la institución.

El Señor alcalde municipal no puede lograr el objetivo sin apoyo y ayuda de nadie, por ende existe el Concejo Municipal, integrado por personas altamente capacitadas en distintas áreas, de hecho en este grupo de personas es de suma importancia aplicar la sinergia, para botar las barreras que dificultan la comunicación.

La división de trabajo va de la mano con la jerarquía de puestos, dando lugar a subsistemas llamadas dependencias, que ayudan a brindar el servicio a la población jalapaneca. Los colaboradores son un aproximado de 250 personas, que ayudan al funcionamiento del servicio municipal, actualmente se encuentra en un estado de entropía.

La teoría general de sistemas, ayuda a organizar por conceptos los pros y contra de una problemática, donde se conceptualizaba a la Municipalidad como un sistema abierto, dado que es una oficina donde no existe un control directo.

En todas las dependencias de la Municipalidad, se presenta el problema de falta de comunicación entre colaboradores institucionales, para mayor explicación se toma la oficina de tesorería municipal, donde cada persona tiene a cargo analizar detalladamente los ingresos y egresos, para luego pasar la información (de forma verbal), al jefe de grupo de dicha dependencia, dando lugar a la entropía, donde se debe aplicar arreglos internos (homioestásis), para controlar desviaciones de información, este mismo analiza lo escuchado y se los presenta al director de tesorería (haciendo este proceso como un teléfono descompuesto, tomando en cuenta que es delicado ya que se maneja dinero).

La segunda problemática se da en las personas que visitan la institución, en busca de información de los requisitos que se deben presentar para los trámites que brindan a la población; dado que por mucho trabajo que manejan no logran una buena comunicación interna y externa.

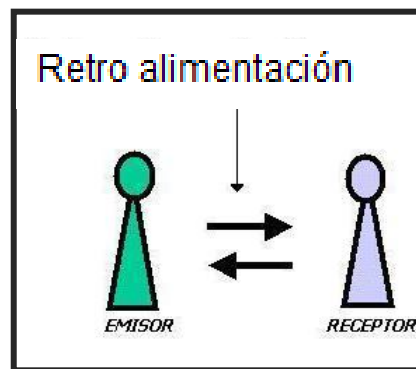
Esto está afectando a la satisfacción del cliente, por ende la administración se ha dado cuenta que necesita mantener su organización ordenadamente (neguentropía), por ello han buscado ayuda en una persona independiente a la institución (en este caso estudiantes universitarios), que los oriente a mejorar la comunicación interna y externa, tomando en cuenta que es un sistema abierto se encuentra en total disposición en cambiar incluso su carácter estructural municipal (morfogénesis).

c. ¿Qué estrategias sirven para lograr el propósito del trabajo de investigación?

Para lograr éxito, es necesario tener una buena comunicación entre el estudiante universitario y el personal municipal, es indispensable saber los problemas que existen para proponer las soluciones adecuadas en mejora del servicio, siendo uno de ellos plasmar en documentos informativos los requisitos necesarios para realizar algún trámite; así puede el interesado adjuntar los documentos necesarios y verificar si cumplen con lo solicitado por la institución; de hecho, la oficina que se tomó como ejemplo anteriormente, tiene a su cargo administrar el sistema de cobranzas de impuestos, derechos municipales morosos, conjunto de bienes, ingresos y obligaciones que conforman el activo y el pasivo del municipio.

Para mejora del servicio se incorporará una oficina de atención y servicio al cliente, donde según las teorías contemporáneas de la organización la persona que tenga a su cargo dicha oficina, debe adoptar las características siguientes.

- i. Debe de funcionar como sensor (retroalimentación): esto quiere decir que la persona tendrá que retroalimentar la información que solicitó el usuario municipal.



- ii. Una persona evaluadora: debe de guiar al usuario para que no se desvíe en el lineamiento de requisitos para seguir un trámite y/o servicio.
- iii. Una persona activadora: que trata de mantener una comunicación estratégica con el usuario para que la relación con él sea estable.
- d. ¿Qué limitaciones existen?

Las limitaciones que se dan para poner en marcha lo propuesto son:

- El estado financiero de la institución que considere que se gastará más de lo planificado.
- La resistencia al cambio entre los empleados de la institución y algunos usuarios, dado que esto puede presentarse por los diferentes modismos de las personas.

- Algunas limitaciones que se da actualmente es la sinergia institucional, ya que “todo” es llevado a reunión los días lunes por el Concejo Municipal, donde deben estar de acuerdo los concejales para poner en marcha el proyecto, dando lugar a discusiones.

e. ¿Qué teoría clásica pudiera verse reflejada en el trabajo de graduación?

Es una combinación de las teorías de Adam Smit, Max Weber y Frederick Taylor, de hecho estas tres teorías comparten la ideología de la división de trabajo para lograr mayor productividad y eficiencia, ahorrándose tiempo, costo y aumento de la demanda (en algunos casos), es ahí donde inicia a tomar forma la jerarquía de puesto, logrando un mejor manejo, dirección y control hacia los subordinados de parte del jefe y/o coordinador del área (en este caso dependencias institucionales). En la municipalidad se dividen el trabajo para hacerlo menos pesado de lo que aparenta ser, logrando tener una productividad eficiente (siendo lo ideal, pero no la necesaria).

Las teorías de Max Weber y Federick Taylor, comparten la ideología de estandarizar procesos (dando inicio a las normas ISO), donde la institución toma en cuenta los principios de la gerencia científica expuesta por Federick Taylor siendo estos:

- Estandarización de datos, medir los rendimientos obtenidos, codificar el conocimiento adquirido, esto disminuye tiempo en los procesos logrando mejoras y obteniendo conocimientos para cuando exista una problemática, sabiendo la forma de solucionarlo.

- Los jefes de grupos deben de comunicarse con sus subordinados para lograr una comunicación adecuada y así disminuir procesos erróneos durante los trámites a ejecutar.
- El jefe de grupo toma responsabilidad de aquella parte del trabajo que mejor le corresponda y es aquí donde se da la división del trabajo entre jefe y empleado.

La institución municipal tiene conocimiento de estos principios de la gerencia, pero lamentablemente no los pone en práctica con sus trabajadores, siendo esto lo ideal para mejorar el servicio.