



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

**ACTUALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN DEL CONTROL DEL SERVICIO Y LA ATENCIÓN A
LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE
FINANZAS PÚBLICAS**

Walter Arnoldo Jacobo Sandoval

Asesorado por el Ing. Hugo Leonel Alvarado de León

Guatemala, septiembre de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ACTUALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN DEL CONTROL DEL SERVICIO Y LA ATENCIÓN A
LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE
FINANZAS PÚBLICAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

WALTER ARNOLDO JACOBO SANDOVAL

ASESORADO POR EL ING. HUGO LEONEL ALVARADO DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic Garcia
VOCAL II	Ing. Pablo Christian De León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
VOCAL V	Br. Carlos Enrique Gómez Donis
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Alejandro Estrada Martínez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

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:

**ACTUALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN DEL CONTROL DEL SERVICIO Y LA ATENCIÓN A
LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE
FINANZAS PÚBLICAS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha febrero de 2015.



Walter Arnoldo Jacobo Sandoval

Guatemala, 28 de febrero de 2018

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, USAC
Presente

Estimado Ingeniero Urquizú

Por este medio me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que como asesor he revisado el trabajo de graduación titulado "ACTUALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN DEL CONTROL DEL SERVICIO Y LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS" del estudiante Walter Arnoldo Jacobo Sandoval, quien se identifica con número de carné 2002 12374 de la carrera de Ingeniería Industrial, el cual encuentro satisfactorio y doy por APROBADO.

Agradezco atención a la presente

Atentamente,


Ing. Hugo Leonel Alvarado De León
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 5334



Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
Colegiado No. 5,334
Ingeniero Industrial



REF.REV.EMI.049.018

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ACTUALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN DEL CONTROL DEL SERVICIO Y LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS**, presentado por el estudiante universitario **Walter Arnoldo Jacobo Sandoval**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Renaldo Giron Alvarado
COLIGADO 1977

Ing. Renaldo Giron Alvarado
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2018.

/mgp



REF.DIR.EMI.126.018

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 **ACTUALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN DEL CONTROL DEL SERVICIO Y LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS**, presentado por el estudiante universitario **Walter Arnoldo Jacobo Sandoval**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2018.



/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: **ACTUALIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN DEL CONTROL DEL SERVICIO Y LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS**, presentado por el estudiante universitario: **Walter Arnoldo Jacobo Sandoval**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

9/27/18
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, Septiembre de 2018

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Quien es y será mi modelo a seguir, quien es la fuente de la sabiduría, quien otorga la salud y la vida a través de su gran misericordia, y quien siempre guardó de mi camino proveyendo todo lo necesario para alcanzar esta meta.

Mi esposa

Jennifer Paola Rios Reyes, por ser mi mejor amiga, ha estado conmigo en las buenas y en las malas, demostrando su amor incondicional y transmitiendo palabras de ánimo en las situaciones más difíciles; estoy seguro que este logro y las recompensas que vendrán, serán para los dos, mi cielo. Te amo con todas mis fuerzas.

Mis hijos

Walter Esteban y Jennifer Dennisse, por ser el motor de mi vida y la fuente de mi inspiración, quienes llenan de alegría y felicidad el hogar y la vida que Dios me dio.

Mis padres

Román Alberto Jacobo y Cruz Magdalena Sandoval García (q.e.p.d.). Por ser el instrumento que Dios usó para enseñarme y guiarme por el camino de la vida, y que derramaron amor y esfuerzo para que este objetivo fuera posible, siendo mi ejemplo a seguir en todo momento. Gracias mamita, sé que desde lo alto estás disfrutando este proyecto alcanzado. En honor a ti.

Mis hermanos

Por demostrarme su amor, hacerme sentir orgulloso de cada paso que dan y motivarme a no rendirme y seguir adelante.

Mis tíos y primos

Por su apoyo y cariño, haciéndome partícipe de una familia ejemplar.

Mis suegros

Por creer en mí, expresando su cariño y alentándome con aprecio.

Mis amigos

Por los momentos compartidos, por su ayuda y amistad, siempre estarán en mi mente

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por permitirme ser parte de esta prestigiosa institución y quien a través de estos años ha sido mi principal benefactor en la enseñanza.

Facultad de Ingeniería

Por ser pieza fundamental en mi formación académica y prestarme sus herramientas que son determinantes para el desarrollo de las habilidades profesionales.

Mi asesor

Ing. Hugo Leonel Alvarado de León, por su ayuda trascendental al ser el guía para alcanzar este logro y por compartir sus conocimientos y experiencias durante la elaboración de este trabajo de graduación.

**Ministerio de Finanzas
Públicas**

Por haberme abierto sus puertas y compartir cortésmente la información necesaria para la aplicación y ejecución de mis conocimientos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Ministerio de Finanzas Públicas.....	1
1.1.1. Ubicación	1
1.1.2. Marco legal	2
1.1.3. Antecedentes históricos de la institución	3
1.1.4. Plan estratégico	4
1.1.4.1. Misión	4
1.1.4.2. Visión	4
1.1.4.3. Valores éticos	5
1.1.5. Estructura organizacional.....	5
1.1.5.1. Organigrama	7
1.1.5.2. Puestos y funciones.....	8
1.2. Dirección de Recursos Humanos.....	12
1.2.1. Visión	12
1.2.2. Misión	13
1.2.3. Valores éticos	13
1.2.4. Estructura organizacional.....	13
1.2.4.1. Organigrama	14
1.2.4.2. Puestos y funciones.....	15
1.3. Fundamentación teórica de la propuesta	17

1.3.1.	Servicio y atención a los usuarios	17
1.3.1.1.	Definición.....	17
1.3.1.2.	Características.....	18
1.3.1.3.	Tipos de servicio.....	19
1.3.1.4.	Importancia de un servicio de calidad	20
1.3.2.	Diagramas de flujo.....	20
1.3.3.	Teoría de colas.....	22
1.3.4.	Control	23
1.3.4.1.	Definición.....	24
1.3.4.2.	Tipos de controles	24
1.3.4.3.	Control estadístico	25
1.3.4.4.	Diagrama de causa y efecto	26
1.3.4.5.	Diagrama de Pareto	27
2.	SITUACIÓN ACTUAL	29
2.1.	Diagnóstico de la situación actual	29
2.1.1.	Definición del problema	30
2.2.	Distribución de los departamentos	30
2.3.	Presupuestos.....	31
2.4.	Procesos involucrados en la atención al usuario	32
2.5.	Diagrama de causa y efecto	51
2.6.	Cálculos numéricos	52
2.6.1.	Ventanilla de atención	52
2.6.1.1.	Tasa promedio de llegada	53
2.6.1.2.	Tiempo promedio de espera.....	54
2.6.1.3.	Velocidad media del servicio	54
2.6.1.4.	Cálculos de las características de operación.....	56
2.6.1.5.	Análisis de la información documentada ..	56

3.	PROPUESTA PARA LA ACTUALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DEL CONTROL DEL SERVICIO	59
3.1.	Actualización en el control del servicio	59
3.1.1.	Código de servicio	59
3.1.2.	Métodos por utilizar en la propuesta de actualización .	66
3.1.2.1.	Atención al usuario	66
3.1.2.1.1.	Orientación	66
3.1.2.1.2.	Atención	69
3.1.2.1.3.	Comunicación	71
3.1.2.2.	Capacitación del personal para la atención al usuario	72
3.2.	Automatización del control del servicio	73
3.2.1.	Utilización de software	73
3.2.2.	Diseño estructural	75
3.2.3.	Capacitación para su uso	77
3.3.	Propuesta de modificación al diseño de ubicación de la Dirección	78
3.3.1.	Accesos	78
3.3.2.	Restricciones	79
3.3.3.	Registro y control	80
3.4.	Plan de análisis de atención	82
3.4.1.	Plan operativo	82
3.4.2.	Plan administrativo	83
3.5.	Comparación del servicio de atención	83
3.5.1.	Relación de atención con otras Direcciones	84
3.5.2.	Relación de atención con el Centro de Atención al Usuario (CAU).....	84
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	85

4.1.	Recurso e infraestructura	85
4.1.1.	Recurso humano	85
4.1.2.	Equipo	86
4.1.3.	Infraestructura informática	87
4.1.4.	Recursos financieros	89
4.1.4.1.	Costo de operación	89
4.1.4.2.	Costo de mantenimiento.....	91
4.2.	Capacitación e información	91
4.2.1.	Capacitación al personal	91
4.2.2.	Información a los usuarios.....	94
4.3.	Sistemas de medición de atención al usuario.....	95
4.3.1.	Estudio de personas que solicitan servicios	95
4.4.	Orientación de servicio al usuario.....	98
4.4.1.	Directorio de servicios	98
4.5.	Políticas de uso del sistema	99
4.6.	Indicadores de la atención al usuario	100
4.6.1.	Estadísticas	100
5.	MEJORA CONTINUA Y SEGUIMIENTO	103
5.1.	Controles	103
5.1.1.	Tiempo por servicio	103
5.1.2.	Estadísticas	103
5.1.3.	Proyecciones	104
5.2.	Actualización del software	105
5.2.1.	Administración del sistema	105
5.3.	Plan de control.....	105
5.4.	Monitoreo de los avances y toma de decisiones enfocadas en la mejora continua	107
5.4.1.	Diagrama de Pareto	108
5.5.	Auditorías	108

5.5.1. Internas.....	108
5.5.2. Externas.....	109
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	117

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Mapa de ubicación del Ministerio de Finanzas Públicas	2
2. Organigrama del Ministerio de Finanzas Públicas	7
3. Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos	14
4. Sistema de colas.....	22
5. Diagrama de causa y efecto	26
6. Diagrama de Pareto	27
7. Plano de distribución de la Dirección de Recursos Humanos.....	31
8. Diagrama de Pareto aplicado a la Dirección de Recursos Humanos.....	34
9. Gestión de carné para uso del CERF	36
10. Atención de eventos en el CERF	39
11. Reclamos de seguros	42
12. Gestión de la marimba	44
13. Gestión de permisos y vacaciones	47
14. Emisión de certificación de documentos	50
15. Diagrama de causa y efecto	52
16. Ubicación de la plataforma web para Recursos Humanos	88
17. Propuesta de reubicación física de la Dirección de Recursos Humanos	89
18. Encuesta de Recursos Humanos.....	97
19. Directorio de servicios de Recursos Humanos	98

TABLAS

I.	Simbología utilizada en los diagramas de flujo	21
II.	Expedientes con resoluciones por departamento donde interviene la atención a usuarios.....	33
III.	Llegadas a la recepción de Recursos Humanos.....	53
IV.	Resumen de tiempos de espera en la recepción de Recursos Humanos	54
V.	Resumen de tiempos de servicio en la recepción de Recursos Humanos	55
VI.	Niveles y criterios de desempeño del personal.....	68
VII.	Adquisición de equipo de cómputo	86
VIII.	Costos de implementación de la propuesta	90
IX.	Contacto con el usuario	93
X.	Indicadores de atención al usuario	101

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
\$	Dólar estadounidense
/	División
=	Igualdad
®	Marca registrada
*	Multiplicación
%	Porcentaje
Q	Quetzales
-	Resta
+	Suma
λ	Tasa promedio de llegada
μ	Tiempo promedio de servicio

GLOSARIO

CERF	Centro Recreativo Financista. Instalaciones destinadas a la recreación y distracción de los trabajadores y jubilados del Ministerio de Finanzas Públicas.
CGC	Contraloría General de Cuentas. Es la institución gubernamental de fiscaliza, evalúa y transparenta la gestión de los recursos públicos
Controles	Es el proceso de medir, corregir y tener bajo dominio las actividades que conllevan al aseguramiento que los resultados se ajustan a lo planificado.
Flujograma	Representación gráfica de un proceso o procedimiento de tipo administrativo.
Hallazgo	Cosa material o inmaterial que se encuentra o se descubre.
Junta Monetaria	La máxima autoridad del Banco de Guatemala que tiene a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país.

Optimizar	Conseguir o buscar la mejor forma de hacer algo u obtener los mejores resultados posibles
Proceso	Secuencia de pasos con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr un resultado en específico.
Servicio	Conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un usuario.
Tasa	Coeficiente entre dos magnitudes que expresa la relación existente entre una cantidad y la frecuencia de un fenómeno.

RESUMEN

La atención a los usuarios forma parte de los pilares fundamentales en el alcance de los objetivos y la correcta aplicación de un plan estratégico que toda institución desea implementar para mejorar sus condiciones; así también, un servicio de calidad implica lograr satisfacer más allá de las necesidades y expectativas de alguien que solicita los servicios prestados.

Por contraparte, cuando se habla de una institución gubernamental instintivamente se tiene el concepto de una mala aplicación de la burocracia, lentitud de servicio y trámites complejos, inclusive cuando los mismos requirentes pertenecen al gremio estatal. Entre todos los casos negativos que se presentan en la Dirección de Recursos Humanos del MINFIN, el común denominador es la inconformidad de los usuarios porque no existe alguien que pueda solventar su solicitud. En un segundo peldaño se encuentra la demora en exceso para la gestión de las solicitudes ingresadas.

Para mejorar estos conceptos y establecer una actualización del sistema, es necesario un proceso investigativo ordenado dentro de la Dirección, que parta de la documentación y la situación actual de los procesos específicos que se ven involucrados los usuarios. Hay que determinar qué, quién o quiénes son partícipes o causantes de la no mejora; verificar si los insumos o herramientas son adecuados, dar seguimiento a los requerimientos, establecer controles y, finalmente, mantener bien informado al usuario para resolver en un tiempo mucho menor del establecido.

En el proceso de análisis de procedimientos se pudo definir ciertas oportunidades de mejora, las cuales fueron estudiadas y propuestas. Así mismo, se implementa un control para tener en observancia la variación que exista en la satisfacción del cliente en el transcurso del tiempo; por último, se presenta una propuesta de modificación a las instalaciones de la Dirección para que posean una distribución acorde a las necesidades de operación y de atención.

OBJETIVOS

General

Establecer la actualización y automatización del control del servicio y la atención a los usuarios de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, con el propósito de elevar la calidad del servicio y alcance de los objetivos institucionales.

Específicos

1. Verificar los procedimientos que prestan servicios a los usuarios y centralizar todas las atenciones, de manera que se lleve un registro individual.
2. Diagnosticar la situación actual y proyectar un perfil estándar de atención a través de un levantamiento de muestreo.
3. Estimar los tiempos en la emisión de las resoluciones a las solicitudes que ingresan a la Dirección.
4. Determinar metodologías que ayuden a hacer más eficientes las gestiones de las solicitudes ingresadas.
5. Restringir a los usuarios el acceso directo a las áreas administrativas de la Dirección, a excepción de un registro previo de la gestión por realizar.

6. Desarrollar controles estadísticos para monitorear el nivel de satisfacción en la población de los usuarios y utilizarlo como índice de referencia para evaluar la atención ofrecida, con el fin de establecer mejoras.

7. Proponer una modificación al diseño de distribución en las instalaciones para mayor comodidad de atención a los usuarios y mejor eficiencia en la operación diaria.

8. Proporcionar herramientas para medir la eficiencia administrativa de la Dirección y de los departamentos.

INTRODUCCIÓN

El Gobierno de Guatemala se conforma por los tres poderes del Estado, el Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El Ministerio de Finanzas Públicas es una rama del Organismo Ejecutivo que vela por el control y manejo de las finanzas gubernamentales. La Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas es la responsable de administrar el sistema de gestión y desarrollo de los recursos humanos al servicio de la institución. Para lograr los fines y objetivos del ministerio, dicha dirección debe atender todas las solicitudes que se presenten, así como resolver conforme a derecho de una manera rápida y eficiente. Sin embargo, esto no sucede así frecuentemente.

En este sentido, para mejorar y fortalecer la satisfacción de las necesidades en el servicio de atención, se realiza este trabajo de graduación que busca alternativas para implantar cambios significativos en la parte operativa de los procesos en donde se les brinda atención a usuarios, tanto externos como internos.

Por tal razón, en el diseño de la presente investigación se detalla la organización del MINFIN, así como de la Dirección de Recursos Humanos, para comprender la interacción que existe entre departamentos y direcciones. De igual manera se especifican los procedimientos y las herramientas por utilizar para analizar la situación actual, así como los mecanismos que se usarán para implementar una actualización y automatización de procesos.

Se agrega también una propuesta de mejora en la distribución de la Dirección con el fin de trazar un mapa operativo eficiente y confiable.

1. GENERALIDADES

1.1. Ministerio de Finanzas Públicas

También conocido como MINFIN y como la Cartera del Tesoro, es uno de los catorce ministerios que conforman el Organismo Ejecutivo del Gobierno de Guatemala. Le corresponde dirigir las finanzas del país, cumplir y hacer cumplir todo lo relativo al régimen jurídico hacendario del Estado, incluyendo la recaudación y administración de los ingresos fiscales, la gestión de financiamiento interno y externo, la ejecución presupuestaria y el registro y control de los bienes que constituyen el patrimonio del Estado.

Asimismo, en conjunto con el Banco de Guatemala, la Junta Monetaria y la Superintendencia de Administración Tributaria, son integrantes del sector público financiero del país.

1.1.1. Ubicación

El Ministerio de Finanzas Públicas se encuentra ubicado en el Centro Cívico de la Ciudad de Guatemala, en la octava avenida 20-59 zona 1. Colinda al norte con un parqueo privado; al sur con la Corte Suprema de Justicia y al este con la antigua estación de Ferrocarriles de Guatemala.

Dado que el edificio está ubicado en un sector público muy visitado por los ciudadanos, el tránsito en el sector es bastante denso, principalmente en horas pico. La figura 1 muestra un diagrama de la ubicación descrita.

Figura 1. **Mapa de ubicación del Ministerio de Finanzas Públicas**



Fuente: <https://maps.google.com/maps?output=classic&dg=brw>. Consulta: octubre de 2014

1.1.2. Marco legal

El Ministerio de Finanzas Públicas fundamenta sus actuaciones en lo preceptuado en los artículos 193 y 194 de la Constitución Política de la República de Guatemala; artículo 35 del Decreto 114-97, Ley del Organismo Legislativo; Acuerdo Gubernativo No. 26-2014, de fecha 29 de enero de 2014, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas; Acuerdo Ministerial No. 63-2014 de fecha 05 de febrero de 2014, y Acuerdo Ministerial No. 148-2014 de fecha 26 de marzo de 2014, Estructura Orgánica Interna del Ministerio de Finanzas Públicas.

1.1.3. Antecedentes históricos de la institución

El 07 de octubre de 1825, años posteriores a la independencia de Centroamérica, a través del artículo 129 de la Constitución Federal, el Congreso Federal de Centroamérica creó la Dirección General de Hacienda, dependencia bajo la supervisión del Despacho de Guerra y Hacienda. A consecuencia de lo anterior, se ha tomado la pauta para celebrar la fecha antes descrita como el día de aniversario del Ministerio de Finanzas Públicas.¹

Dos años después del surgimiento de la Dirección General de Hacienda, se le cambia su denominación social a Secretaría de Hacienda y Crédito.

El 27 de abril de 1945 se le promueve a la categoría de Ministerio de Hacienda y Crédito Público, mediante el Decreto 93 del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo.²

A consecuencia de las diversas actividades y funciones que manejaba la Hacienda Pública del Estado, el Congreso de la República consideró readecuar un incremento en los ingresos, por lo que era necesario cambiar dichas funciones. En consecuencia, se redefinió la denominación social del Ministerio de Hacienda y Crédito Público a Ministerio de Finanzas Públicas, constituido a través del Decreto 106-71 del Congreso de la República de Guatemala.³

En 1998 se aprobó el Decreto No. 1-98 del Congreso de la República, Ley de Creación de la Superintendencia de Administración Tributaria, la cual se creó con base a los Acuerdos de Paz suscritos por el Gobierno de la República de

¹ <http://www.minfin.gob.gt/index.php/mision-vision-y-valores>. Consulta: octubre de 2014.

² http://www.minfin.gob.gt/images/archivos/prensa/cultura_fiscal/historia_y_resumen.pdf
Consulta: abril 2018.

³ <https://prezi.com/glm6wfxdxeft/historia-de-finanzas-publicas/> Consulta: abril 2018.

Guatemala en diciembre de 1996. Esta acción centralizó las funciones de la Dirección General de Rentas Internas y de la Dirección General de Aduanas, que pertenecían al Ministerio de Finanzas Públicas.⁴

1.1.4. Plan estratégico

El plan estratégico del Ministerio de Finanzas Públicas está elaborado con el fin de guiar a los colaboradores hacia los propósitos y alcances previamente establecidos. En este espacio se describen los aspectos generales como visión, misión y valores.

1.1.4.1. Misión

Es una definición clara y sucinta de la finalidad, naturaleza y valores que la rigen, la cual se resume así: “Generar y administrar los recursos financieros y patrimoniales del Estado, de manera eficaz, equitativa y transparente para alcanzar el bien común”.⁵

1.1.4.2. Visión

Es un conjunto general de ideas que proporcionan el marco referencial de lo que la institución quiere ser en un futuro. Bajo ese indicio, el Ministerio tiene la siguiente visión: “Ser ejemplo de administración y gestión pública cuyos resultados produzcan un impacto positivo en el desarrollo de Guatemala”.⁶

⁴ http://www.minfin.gob.gt/images/archivos/prensa/cultura_fiscal/historia_y_resumen.pdf. Consulta: abril 2018

⁵ <http://www.minfin.gob.gt/index.php/mision-vision-y-valores>. Consulta: octubre de 2014.

⁶ *Ibid.*

1.1.4.3. Valores éticos

Están definidos para infundir y determinar la cultura organizacional del Ministerio de Finanzas Públicas, a través de sus colaboradores. Estos valores se conforman en dos subcategorías que son:

- Institucionales
 - “Actitud de Servicio
 - Excelencia
 - Profesionalismo
 - Solidaridad
 - Transparencia”⁷

- Personales
 - “Respeto
 - Honradez
 - Lealtad
 - Responsabilidad
 - Disposición al cambio”⁸

1.1.5. Estructura organizacional

Para el cumplimiento de sus atribuciones, el Ministerio de Finanzas Públicas está organizado de la siguiente manera:

⁷<http://www.minfin.gob.gt/index.php/mision-vision-y-valores>. Consulta: octubre de 2014

⁸Ibid

- Órganos sustantivos:
 - Despacho Ministerial
 - Dirección Técnica del Presupuesto
 - Dirección de Contabilidad del Estado
 - Tesorería Nacional
 - Dirección de Crédito Público
 - Dirección de Análisis y Política Fiscal
 - Dirección Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado
 - Dirección de Bienes del Estado
 - Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles
 - Dirección de Evaluación Fiscal y
 - Dirección de Fideicomisos.

- Órganos de apoyo técnico:
 - Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional
 - Dirección de Asesoría Jurídica
 - Dirección de Comunicación Social
 - Dirección de Tecnologías de la Información
 - Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal y
 - Asesoría Específica.

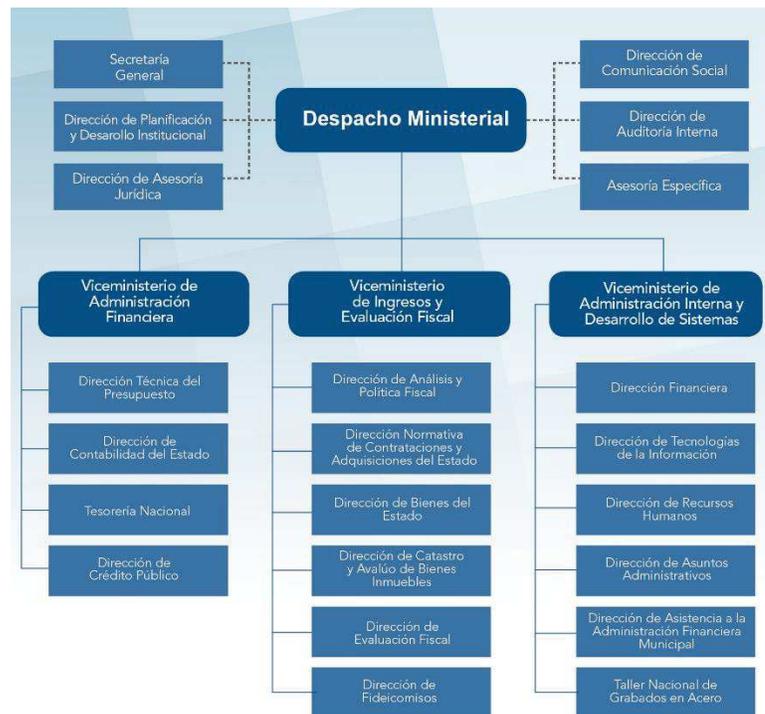
- Órganos administrativos y financieros:
 - Secretaría General
 - Dirección Financiera
 - Dirección de Recursos Humanos
 - Dirección de Asuntos Administrativos y
 - Taller Nacional de Grabados en Acero.

- Órgano de control interno:
 - Dirección de Auditoría Interna

1.1.5.1. Organigrama

Es una representación gráfica que se basa en la relación jerárquica que guardan las unidades administrativas que conforman el Ministerio de Finanzas Públicas.

Figura 2. Organigrama del Ministerio de Finanzas Públicas



Fuente: <http://www.minfin.gob.gt/index.php/organigrama>. Consulta: abril de 2018

1.1.5.2. Puestos y funciones

Tomando como referencia la relación jerárquica del Ministerio, se detallan a continuación los puestos y funciones de las autoridades responsables de dirigir dicho Ministerio.

- **Ministro de Finanzas Públicas:** es la autoridad superior del Ministerio, responsable de formular y ejecutar la política fiscal del país y de velar por buen funcionamiento de las dependencias; tiene bajo su cargo los siguientes puestos.
 - **Secretario General:** responsable del enlace administrativo entre el Despacho Ministerial, entidades externas y dependencias del Ministerio; responde por la efectividad de los procesos de información pública y de atención al usuario.
 - **Director de Planificación y Desarrollo Institucional:** coordina los procesos de planeación estratégica y operativa, programación y evaluación del cumplimiento de políticas, planes y proyectos.
 - **Director de Asesoría Jurídica:** dirige el órgano técnico consultor y asesor del MINFIN en materia legal.
 - **Director de Comunicación Social:** responsable de generar e implementar estrategias y políticas de comunicación para informar permanentemente sobre las actividades que realiza el Ministerio.

- **Director de Auditoría Interna:** encargado de verificar, evaluar y analizar permanentemente los registros, así como las operaciones contables y financieras que realizan las dependencias del Ministerio.
- **Director de Asesoría Específica:** apoya al Despacho Ministerial en la concepción, diseño y conducción de los programas que le sean asignados.
- **Viceministro del Área de Administración Financiera:** contribuye a diseñar la política fiscal y financiera del país; propone, en coordinación con el Despacho Ministerial, la política presupuestaria y normas de ejecución. Asimismo, tiene bajo su cargo los siguientes puestos:
 - **Director de Contabilidad del Estado:** dirigente del ente encargado de realizar el registro consolidado de la ejecución presupuestaria. Administra el Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental.
 - **Director Técnico del Presupuesto:** dirigente del ente rector del Sistema Presupuestario del sector público; encargado de normar, dirigir y coordinar el proceso presupuestario.
 - **Tesorero Nacional:** responsable de programar y reprogramar en forma periódica la ejecución financiera del presupuesto del Estado y actúa como rector del sistema de tesorería.
 - **Director de Crédito Público:** rector del sistema de crédito público; encargado de asegurar la eficiente programación, utilización y control de los medios de financiamiento internos y externos.

- **Viceministro de Ingresos y Evaluación Fiscal:** responsable de evaluar la ejecución del gasto público y de la política fiscal, y la capacidad del endeudamiento del Estado. Tiene bajo su responsabilidad los siguientes puestos.
 - **Director de Análisis y Política Fiscal:** formula, evalúa y da seguimiento a la política fiscal. Concentra y provee información de índole fiscal, mediante análisis económicos y fiscales.
 - **Director Normativo de Contrataciones y Adquisiciones del Estado:** facilita los procesos de contrataciones y adquisiciones del sector público.
 - **Director de Bienes del Estado:** mantiene un registro consolidado, moderno, seguro y eficiente del patrimonio del Estado.
 - **Director de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles:** administra el Impuesto Único Sobre Inmuebles de las municipalidades que no han absorbido dicho impuesto, así como el de Herencias, Legados y Donaciones.
 - **Director de Evaluación Fiscal:** contribuye al fortalecimiento de los procesos de evaluación fiscal y de proyectos, a través de la implementación de acciones que promuevan la calidad, eficacia y eficiencia de la gestión pública.

- **Director de Fideicomisos:** designada como órgano rector en materia de fideicomisos, gestiona la constitución, operación, extinción y liquidación de los fideicomisos establecidos con los recursos del Estado para la ejecución de los programas del Gobierno central, al regular y registrar su operación.

- **Viceministerio de Administración Interna y Desarrollo de Sistemas:** está a cargo de un Viceministro responsable de Coordinar la formulación del anteproyecto de presupuesto y velar por la utilización eficiente, eficaz y transparente de los recursos financieros y materiales del Ministerio; coordinar proyectos y programas para el efectivo funcionamiento del Ministerio, bajo su cargo están los siguientes directores.
 - **Director de Tecnologías de la Información:** establece normas, estándares, políticas y metodologías relacionadas con redes, sistemas operativos, equipos, bases de datos, desarrollo de sistemas y comunicaciones informáticas para el Ministerio.

 - **Director Financiero:** responsable de planificar, coordinar, registrar y controlar la ejecución presupuestaria del ministerio.

 - **Director de Recursos Humanos:** encargado de formular e implementar políticas y estrategias para el desarrollo y administración del recurso humano que labora en el Ministerio.

 - **Director de Asuntos Administrativos:** responsable de administrar los procesos y servicios de mantenimiento, infraestructura, vehículos, operaciones y seguridad del Ministerio.

- **Director de Taller Nacional de Grabados en Acero:** responsable de diseñar e imprimir el material para las instituciones encargadas de la recaudación tributaria, y todo lo relativo a la industria gráfica del Ministerio y otras entidades del Estado.
- **Director de Asistencia a la Administración Financiera Municipal:** brinda asistencia y asesoría técnica a las municipalidades, mancomunidades de municipalidades, dependencias y empresas municipales del país en lo relativo al Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).

1.2. Dirección de Recursos Humanos

Es la dependencia del Ministerio de Finanzas Públicas responsable de administrar el sistema de gestión y desarrollo de los recursos humanos al servicio de la institución, para el logro de sus fines y objetivos. Además, precisa las funciones para que conozcan sus atribuciones, responsabilidades que les permita desarrollar sus actividades en forma eficiente y eficaz.

1.2.1. Visión

“Ser la Dirección rectora del recurso humano del Ministerio de Finanzas Públicas, capaz de generar cambios positivos en el personal.”⁹

⁹ Manual de Puestos y Funciones, Dirección de Recursos Humanos, Ministerio de Finanzas Públicas

1.2.2. Misión

“Diseñar, proponer y administrar políticas del recurso humano, mediante el trabajo excelente de nuestro personal, para el logro de los objetivos del Ministerio.”¹⁰

1.2.3. Valores éticos

La Dirección de Recursos Humanos no posee individualmente valores propios con una identidad, pero se les ha inculcado a los colaboradores que adopten para sí los valores que se han establecido dentro del Ministerio.

1.2.4. Estructura organizacional

Con base en la estructura orgánica del Ministerio, cada unidad administrativa está diseñada para trabajar de forma independiente; por tanto, la Dirección de Recursos Humanos se conforma de la siguiente manera:

- Dirección de Recursos Humanos
 - Departamento de Servicios Administrativos Internos
 - Departamento de Relaciones Laborales

- Subdirección de Gestión de Recursos Humanos
 - Departamento de Administración de Puestos
 - Departamento de Dotación de Recursos Humanos
 - Departamento de Gestión y Compensaciones

¹⁰ Manual de Puestos y Funciones, Dirección de Recursos Humanos, Ministerio de Finanzas Públicas

- Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos
 - Departamento de Formación de Recursos Humanos
 - Departamento de Bienestar Laboral

1.2.4.1. Organigrama

Es la representación gráfica de los niveles jerárquicos que están establecidos dentro de la Dirección de Recursos Humanos, los cuales se detallan en la figura 3 que se muestra a continuación:

Figura 3. **Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos**



Fuente: Manual de Puestos y Funciones, Dirección de Recursos Humanos, Ministerio de Finanzas Públicas

1.2.4.2. Puestos y funciones

Para simplificar la información se toman solo los puestos y funciones con personal a cargo. Son los que se detallan a continuación:

- **Director de Recursos Humanos:** trabajador ejecutivo facultado de planificar, organizar, coordinar y supervisar labores técnicas, administrativas y jurídicas, como actividades de estudio, investigación y ejecución de programas y proyectos tendientes a consolidar, registrar, controlar y administrar el recurso humano.
 - **Jefe de Departamento de Relaciones Laborales:** trabajador profesional que proporciona asesoría legal al Despacho de la Dirección, en la ejecución de políticas y estrategias que conllevan la gestión del registro y control del personal.
 - **Jefe de Departamento de Servicios Administrativos Internos:** responsable de planificar, coordinar y supervisar las labores técnicas y administrativas de la unidad a su cargo, así como velar por el máximo aprovechamiento de los recursos asignados a la Dirección.
- **Subdirector de Gestión de Recursos Humanos:** trabajador ejecutivo a quien le corresponde facilitar, supervisar, monitorear y evaluar la ejecución de los procesos de administración de puestos, dotación y compensaciones, gestión de personal, evaluación de desempeño, servicios al personal y sistemas de información de recursos humanos.

- **Jefe de Departamento de Administración de Puestos:** responsable de gestionar los procesos de administración de puestos, así como actualizar el manual de Descripción de Puestos de la institución y otros instrumentos de acuerdo con la estructura administrativa y funciones de las dependencias.
- **Jefe de Departamento de Dotación de Recursos Humanos:** le compete administrar los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento de personal para cubrir los puestos en las dependencias del Ministerio y los procesos de contratación de servicios técnicos y profesionales.
- **Jefe de Departamento de Gestión y Compensaciones:** trabajador profesional que se encarga en la administración de los procesos de compensaciones, beneficios económicos, prestaciones laborales, acciones de personal, servicios al personal y administración de los expedientes laborales.
- **Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos:** trabajador ejecutivo encargado de facilitar, supervisar, monitorear y evaluar la ejecución de los procesos de inducción, capacitación, formación y especialización del recurso humano, así como administrar programas de bienestar laboral, el clima y la cultura organizacional, coordinar el funcionamiento del Jardín Infantil y Centro Recreativo Financista.
- **Jefe de Departamento de Formación de Recursos Humanos:** responsable de gestionar los procesos de inducción, capacitación, formación y especialización del recurso humano y participar en las

juntas directivas y comisiones bipartitas definidas en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

- **Jefe de Departamento de Bienestar Laboral:** le compete administrar los programas de bienestar laboral, el clima y la cultura organizacional, así como los beneficios establecidos en la normativa aplicable.

1.3. Fundamentación teórica de la propuesta

Los parámetros que se definirán y utilizarán como base de la presente propuesta serán el servicio y la atención a los usuarios, mismos que son características del diseño por mejorar. A continuación, los siguientes conceptos.

1.3.1. Servicio y atención a los usuarios

Está muy claro que el servicio y la atención son dos conceptos muy importantes para el éxito de cualquier organización y que están relacionados entre sí. La atención agrega valor al servicio o al bien, es la característica de trato personal; sin embargo, el servicio es más importante, pues es el que satisface la necesidad que da origen a la demanda o al requerimiento. Va más allá de una atención; es estar un paso adelante.

1.3.1.1. Definición

El servicio es el conjunto de cosas intangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que se diseñan y entregan con el fin de satisfacer las necesidades de un cliente que está en nuestra área de especialidad.

Otra definición para servicio es “(...) actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”.¹¹

La atención es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga lo que desea.

La atención va inmersa en un ofrecimiento de servicio de calidad; por tal razón, el enfoque principal de esta investigación estará basado en los cambios sustanciales correspondientes al servicio por mejorar y para proporcionar características identificables que puedan ser medibles y cuantificadas.

1.3.1.2. Características

En el servicio, las características son las particularidades intrínsecas que permiten diferenciarlo ante un producto. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- Intangibilidad: un servicio no puede ser visto, oído, escuchado, sentido ni oído antes de ser ofrecido.
- Heterogeneidad: varios servicios pueden ser similares, pero nunca serán iguales o idénticos.
- Inseparabilidad: en los servicios, la producción y el consumo se desarrollan de forma parcial o totalmente simultáneos; esa inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

¹¹Fundamentos de marketing, 13 ed. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 333 y 334

- Ausencia de propiedad: quienes contratan un servicio consiguen el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de una cosa, pero no se vuelven propietarios de él.
- Perecedero: los servicios no se pueden almacenar por la simultaneidad entre producción y consumo. Un servicio prestado no se puede realizar en otro momento.

1.3.1.3. Tipos de servicio

El servicio como tal no puede generalizarse de una sola manera; por tal razón se han identificado diferentes tipos de servicios que pueden ser ofrecidos en una institución. Dentro de los que se pueden mencionar, están los siguientes:

- Básicos: son todos los elementos ordinarios que identifican al servicio en una institución. Al usuario se le venden todos los elementos básicos como oportunidad y atención a las necesidades presentadas.
- Complementarios: es todo aquello que se adiciona a la oferta básica para complementarla y diferenciarla de lo ordinario, como agilidad de atención y resolución de otras necesidades que no tiene presente el usuario.
- Periféricos: es aquel servicio que el cliente adquiere adicional al complementario en las instalaciones de una institución. Se orientan más a las comodidades y entretenimientos.

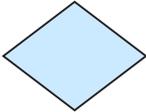
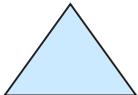
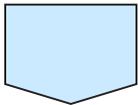
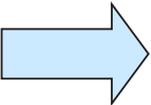
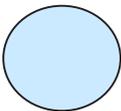
1.3.1.4. Importancia de un servicio de calidad

Para optimizar el servicio y la atención a los usuarios, es necesario contar con una excelente comunicación entre el personal y los usuarios. El servicio de calidad no se logra solo cuando se satisfacen las necesidades del usuario, sino cuando estas son constantemente excedidas. Un servicio de calidad puede interpretarse en otros términos como eficiencia o competencia, pero todo se orienta al mismo fin: hacer las cosas bien desde la primera vez.

1.3.2. Diagramas de flujo

También denominado flujograma, es una representación gráfica que muestra la secuencia cronológica de las actividades que se realizan en un proceso o procedimiento de tipo administrativo. Dichas actividades se representan por símbolos según su función y flujo, los cuales enlazan por flechas que interconectan los puntos desde inicio hasta fin. En la tabla I se detallan los símbolos más utilizados en un diagrama de flujo, con su respectivo significado.

Tabla I. **Simbología utilizada en los diagramas de flujo**

Símbolo	Representación
	Inicio de término: indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar. Además, se utiliza para indicar que una unidad recibe o proporciona información.
	Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: representa cualquier documento que ingrese, se utilice, genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre varias opciones.
	Archivo: indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Transportación: indica movimiento de personas, material o equipo.
	Conector dentro de la página: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Llamada de procedimiento: se utiliza para enlazar un procedimiento con otro.

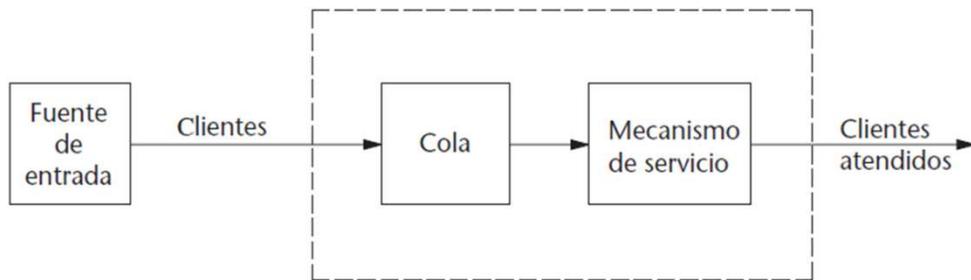
Fuente: elaboración propia

1.3.3. Teoría de colas

Es un estudio en el que, a través de modelos matemáticos, se representan las colas o líneas de espera dentro de un sistema de líneas de espera. Sirve para identificar el nivel óptimo de la capacidad del sistema que minimiza los costos involucrados en el proceso. Asimismo, señala la cantidad promedio de espera que acontecerá en varias situaciones y que determina un equilibrio entre el tiempo de espera y la capacidad de servicio.

La estructura básica en un proceso de modelo de colas se detalla en figura que se muestra a continuación:

Figura 4. Sistema de colas



Fuente: Frederick Hillier, Gerald Lieberman, Introducción a la investigación de operaciones, 9ª edición, página 709

Los elementos del proceso de un sistema de colas se especifican a continuación:

Fuente de entrada: es la población potencial que puede hacer uso del sistema de colas. Una de sus características es el tamaño, ya que indica el total de clientes y puede ser finito o infinito.

Cola: es donde los clientes esperan antes de recibir el servicio. Se identifica por el número máximo de clientes permitido que pueda atender; sin embargo, una cola puede ser finita o infinita.

Mecanismo del servicio: es el método y la forma de atención a los clientes a través de una o más estaciones de servicio; cada una de ellas, con uno o más canales de servicio paralelos o en serie. A estos canales de servicio se les conocen como servidores. El tiempo de servicio es el tiempo invertido desde el inicio del servicio de un cliente hasta que termina en una estación.

Las estructuras típicas de un sistema de colas más utilizadas en los análisis de líneas de espera son:

- Una cola, un servidor
- Una cola, varios servidores
- Varias colas, varios servidores
- Una cola, servidores en serie.

Para un sistema de colas de servidores en serie, el tiempo de servicio es la suma total de cada estación de servicio.

1.3.4. Control

Está desarrollado como una parte de los elementos del proceso administrativo que garantiza la detección, medición y corrección del desempeño y las actividades en un momento determinado. La implementación de controles ayuda a mejorar la eficiencia en los procesos. Los controles son la última etapa del proceso administrativo, pero está estrechamente relacionada con la planificación.

1.3.4.1. Definición

Una de las frases célebres más mencionadas es la de Henry Fayol, “El control es para asegurarse de que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas”¹².

Otra ilustración de control se manifiesta a través del concepto dado por George Terry, “proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado”¹³.

Ambas consideraciones del concepto de control se orientan al resultado que la situación actual de un proceso o gestión sea la óptima.

1.3.4.2. Tipos de controles

De conformidad con George Terry en el libro “Principios de Administración”¹⁴, hay tres tipos de controles: el preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

- El control preliminar, como su nombre lo indica, tiene lugar al inicio de la ejecución de las operaciones. En vez de esperar los efectos y contrastar con los objetivos, es posible ejercer una influencia controlada, limitando las actividades por adelantado. Es de los controles más difíciles de desarrollar ya que se sustenta de tiempo e información oportuna y precisa antes de iniciar las actividades.

¹²Administración industrial y general, Henri Fayol, 14ª ed. Editorial el Ateneo, 1987. Pg. 10

¹³Principios de Administración, George Terry, Ed. Continental, 1986

¹⁴Ibid

- El control concurrente tiene parte durante la fase de acción al ejecutar los planes que incluyen la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran; es decir, verificar a través de otro punto de vista y con experiencia que garantiza que el plan es llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La supervisión directa es la forma más conocida para el control recurrente, donde se pueden verificar las actividades y corregir los problemas que puedan surgir.
- El control de retroalimentación se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del modelo aceptable. Este tipo de control es el más utilizado en las organizaciones; no depende de investigaciones previas ni supervisión, sino con base en las consecuencias.

1.3.4.3. Control estadístico

Es una herramienta ingenieril que ayuda a la toma de decisiones y simplifica la gestión de optimización de procesos en una institución. Está basado en técnicas estadísticas donde, a través de recopilación de datos de mediciones en diferentes lugares del proceso, se puede detectar y corregir cambios que puedan afectar la calidad del servicio. Asimismo, permite reducir los tiempos de las actividades identificadas como cuellos de botella y realizar modificaciones en dichas actividades para obtener una mejora en la capacidad del proceso.

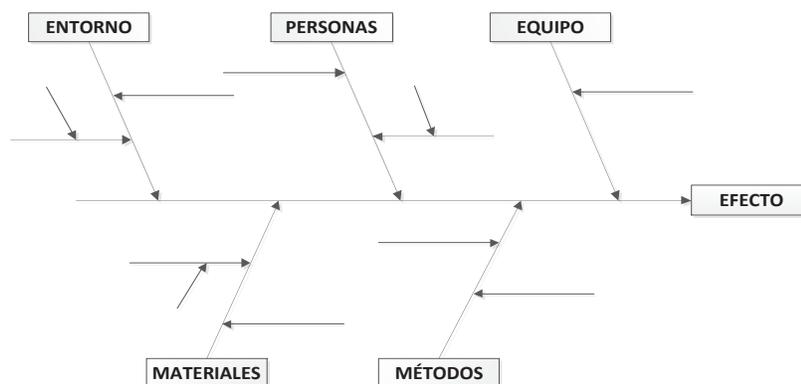
Conviene tomar en cuenta que es imposible que un proceso de atención o servicio sea el mismo, ya que hay muchos factores de carácter aleatorio que hacen que presente variabilidad.

Por definición se dice que “un proceso está bajo control estadístico cuando no hay causas asignables presentes”. El control estadístico de procesos se fundamenta en analizar la información aportada por un previo control de retroalimentación para detectar la presencia de causas asignables y se elabora a través de una construcción gráfica denominada Gráfico de Control.

1.3.4.4. Diagrama de causa y efecto

Creado por Kaoru Ishikawa en 1943, es una representación formada por líneas y símbolos de la relación significativa entre un efecto y sus causas. Es muy posible que haya numerosas causas por cada efecto; estas causas se descomponen en áreas principales que son: métodos de trabajo, materiales, personal, medición, equipo y ambiente.

Figura 5. Diagrama de causa y efecto

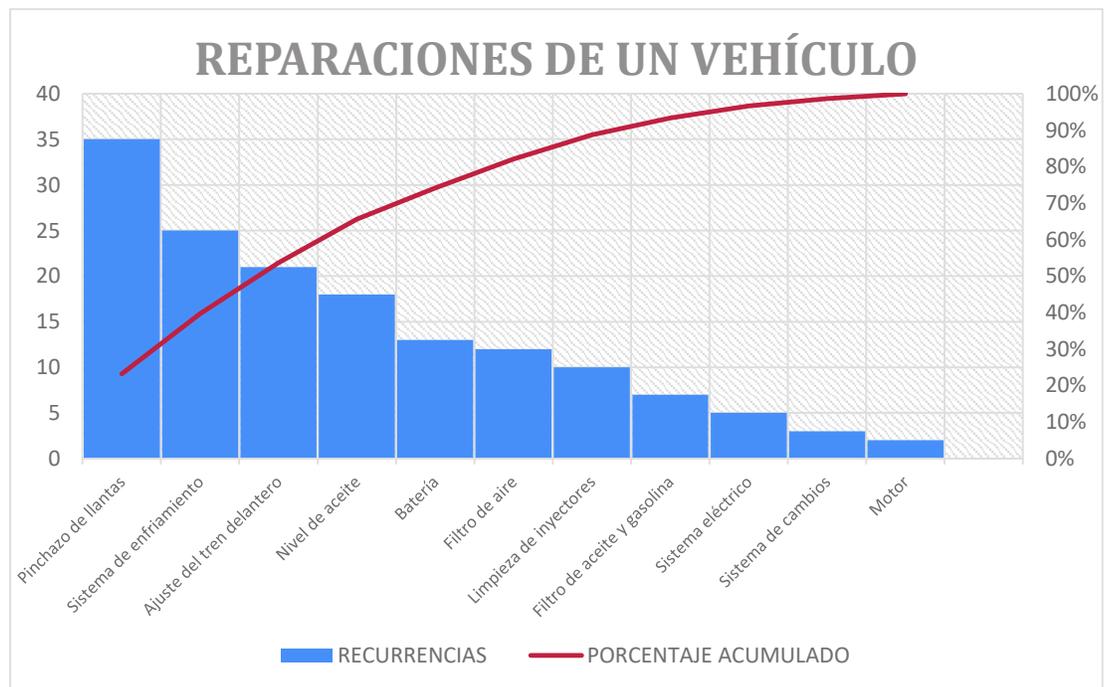


Fuente: elaboración propia

1.3.4.5. Diagrama de Pareto

Basado en el principio de Vilfredo Pareto, la regla del 80-20 (pocos vitales, muchos triviales), hace alusión a que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes; es decir, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos. Este diagrama se realiza en una gráfica de barras, colocando los pocos vitales a la izquierda frente a los muchos triviales a la derecha. También se muestra las frecuencias relativas al lado derecho que inician desde 0 hasta el 100%. En la figura que se muestra a continuación hay un ejemplo de un Diagrama de Pareto de las reparaciones de un vehículo.

Figura 6. Diagrama de Pareto



Fuente: elaboración propia.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Diagnóstico de la situación actual

La problemática que se presenta en la Dirección de Recursos Humanos es que las funciones realizadas son con base en rutinas y costumbres de varios años atrás. Dejan por un lado la objetividad del manual de procesos y en ocasiones manifiestan el desconocimiento de tales procesos. Por otro lado, no se le ha dado el seguimiento necesario a dicho manual para identificar puntos de control o actividades innecesarias que hacen más cargadas las gestiones, ya que las actualizaciones del manual son para el cumplimiento de una norma y no para la mejora de los procesos.

Para determinar la situación actual del servicio y la atención a los usuarios de la Dirección de Recursos Humanos, se realizó una serie de análisis en los procesos internos que involucran la atención prestada, así como de las estimaciones de tiempos que conlleva atender a las personas en la solicitud de dichos procesos. Se busca establecer si el tiempo invertido se encuentra dentro de los parámetros aceptables y lógicos y, al mismo tiempo, identificar los posibles cuellos de botella o actividades que hacen que el servicio sea improductivo. De esta manera se obtendrán procesos estructurados de forma estratégica y que faciliten el trabajo para ser más eficientes.

Adicional a lo anterior, no existen controles que comprueben y evalúen el rendimiento, fundamentales para asegurar que las actividades se lleven como está establecido en los manuales.

2.1.1. Definición del problema

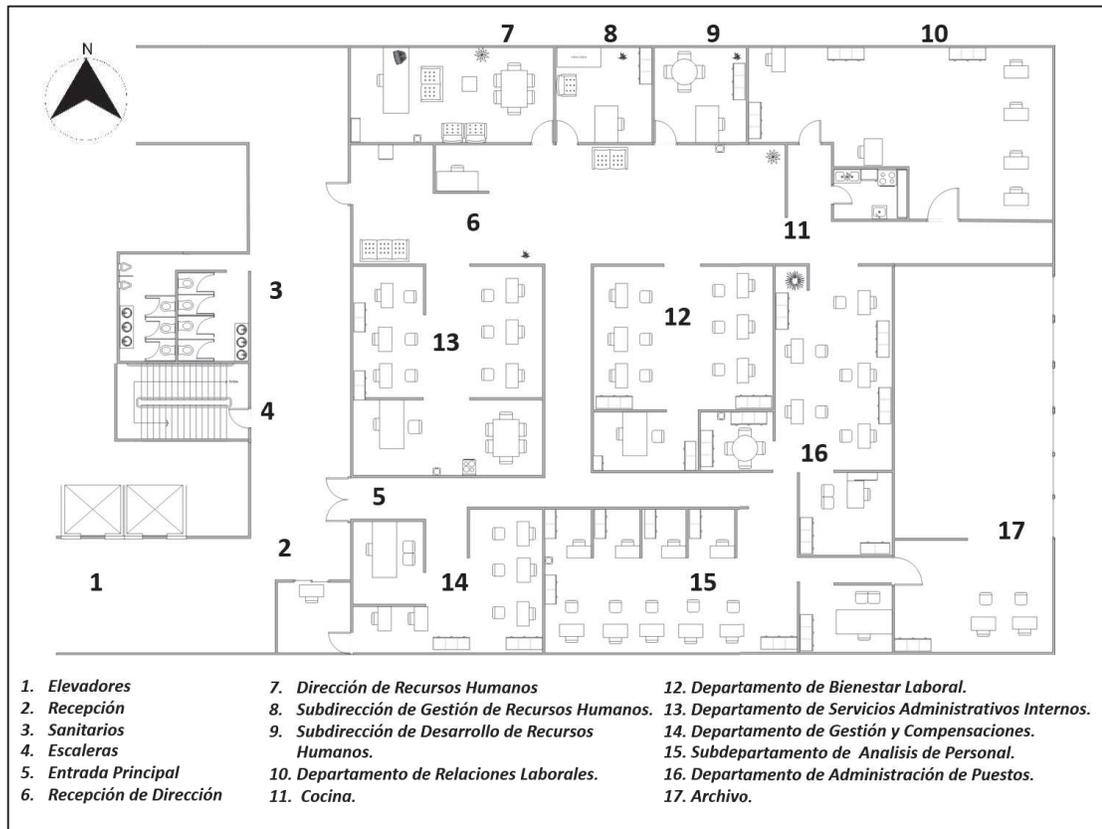
La deficiencia en el servicio y la atención a los usuarios es causada por una falta de supervisión y aplicación de controles que puedan evaluar, establecer y estandarizar los procesos; estas causas se detallan en los puntos siguientes:

- Falta de depuración de procesos ineficaces e implementación de nuevos procesos más simples y sin muchas gestiones.
- Falta de indicadores que reflejen los controles necesarios para determinar el correcto proceder de las actividades que se realizan.
- Una mala distribución física de la dirección dentro de su ubicación actual, misma que bloquea un fácil acceso y causa confusión a los usuarios que visitan la Dirección.
- Falta de elementos que supervisen y agilicen la atención al usuario.

2.2. Distribución de los departamentos

La estructura física de la Dirección de Recursos Humanos está diseñada según el patrón estándar que poseen todos los niveles del edificio del Ministerio de Finanzas Públicas, el cual data de 1977. Está ubicada en el ala oriente del edificio, según se muestra en la figura siguiente:

Figura 7. **Plano de distribución de la Dirección de Recursos Humanos**



Fuente: elaboración propia.

2.3. Presupuestos

En el año 2014, el presupuesto para el Ministerio de Finanzas Públicas contó con un total aproximado de 349 millones 500 mil quetzales. De estos, 2 millones están destinados a la Dirección de Recursos Humanos, para 105 colaboradores que ejercen sus funciones. Es la segunda Dirección con más personal dentro del Ministerio, superada solo por la Dirección de Asuntos Administrativos con 222 colaboradores. Sin embargo, en escala de presupuesto, es la quinta Dirección con más presupuesto y no la segunda como debería de ser.

Indistintamente, de los 22 millones con los que cuenta la Dirección, el 93 % es destinado a funcionamiento, lo que deja un 7 % para proyectos de inversión. Sin embargo, dentro de esta inversión están involucradas las actividades de capacitación, y deja un remanente para proyectos de investigación e innovación.

2.4. Procesos involucrados en la atención al usuario

Para el análisis que se desarrolla en este trabajo, se debe determinar los departamentos con procedimientos en los que interviene la atención a usuarios. Esto se podrá determinar con la aplicación del Diagrama de Pareto, al hacer referencia a que el 20% de los procedimientos genera el 80% de atención a usuarios.

Se tomó una muestra aleatoria de 65 expedientes con resoluciones de la Dirección de Recursos Humanos emitidas durante octubre de 2014. Se cotejaron con los procedimientos definidos y se obtuvo los siguientes resultados:

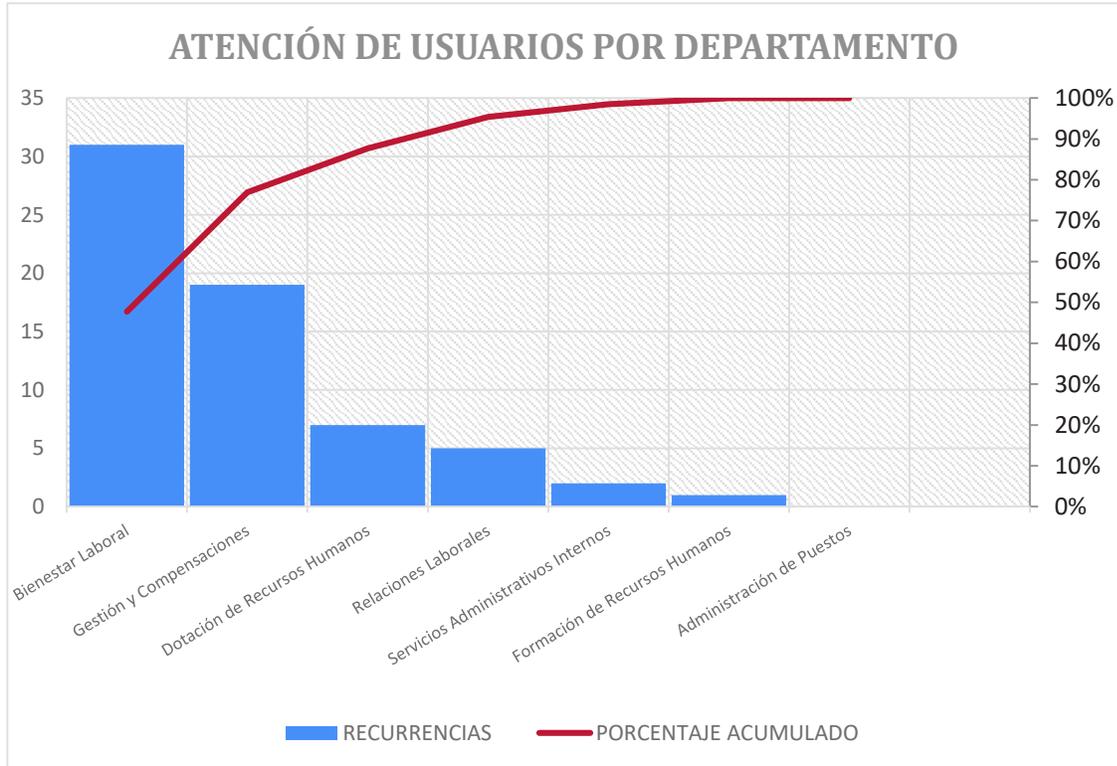
Tabla II. **Expedientes con resoluciones por departamento donde interviene la atención a usuarios**

Departamentos	Cantidad de expedientes
Servicios Administrativos Internos	2
Relaciones Laborales	5
Administración de Puestos	0
Dotación de Recursos Humanos	7
Gestión y Compensaciones	19
Formación de Recursos Humanos	1
Bienestar Laboral	31
Total	65

Fuente: elaboración propia

De la tabla II se obtuvo que los departamentos con mayor afluencia de personas son Bienestar Laboral, Gestión y Compensaciones y Dotación de Recursos Humanos. El resto tiene procedimientos y funciones más de tipo administrativo. Dichos datos se cotejan y se aplica la teoría según el diagrama de Pareto que se muestra a continuación:

Figura 8. Diagrama de Pareto aplicado a la Dirección de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que algunos departamentos de la Dirección de Recursos Humanos poseen unidades con sedes independientes; es decir, ubicaciones de atención fuera de las instalaciones de la Dirección. Entre ellos está la atención médica, uso del Centro Recreativo Financista y el Jardín Infantil, procesos a cargo del Departamento de Bienestar Laboral. Por tanto, solo se tomó gestiones ejecutadas dentro del perímetro de la Dirección de Recursos Humanos.

A continuación, se desglosan los procedimientos que entran a análisis y revisión.

- **Procedimiento de gestión de carné para uso del CERF**

Propósito: gestionar la emisión de carné de los colaboradores y excolaboradores del Ministerio para hacer uso de las instalaciones del CERF.

Alcance: desde que el usuario ingresa a solicitar información para trámite de carné hasta que la Secretaria de Bienestar Laboral archiva la solicitud.

Usuarios y responsables

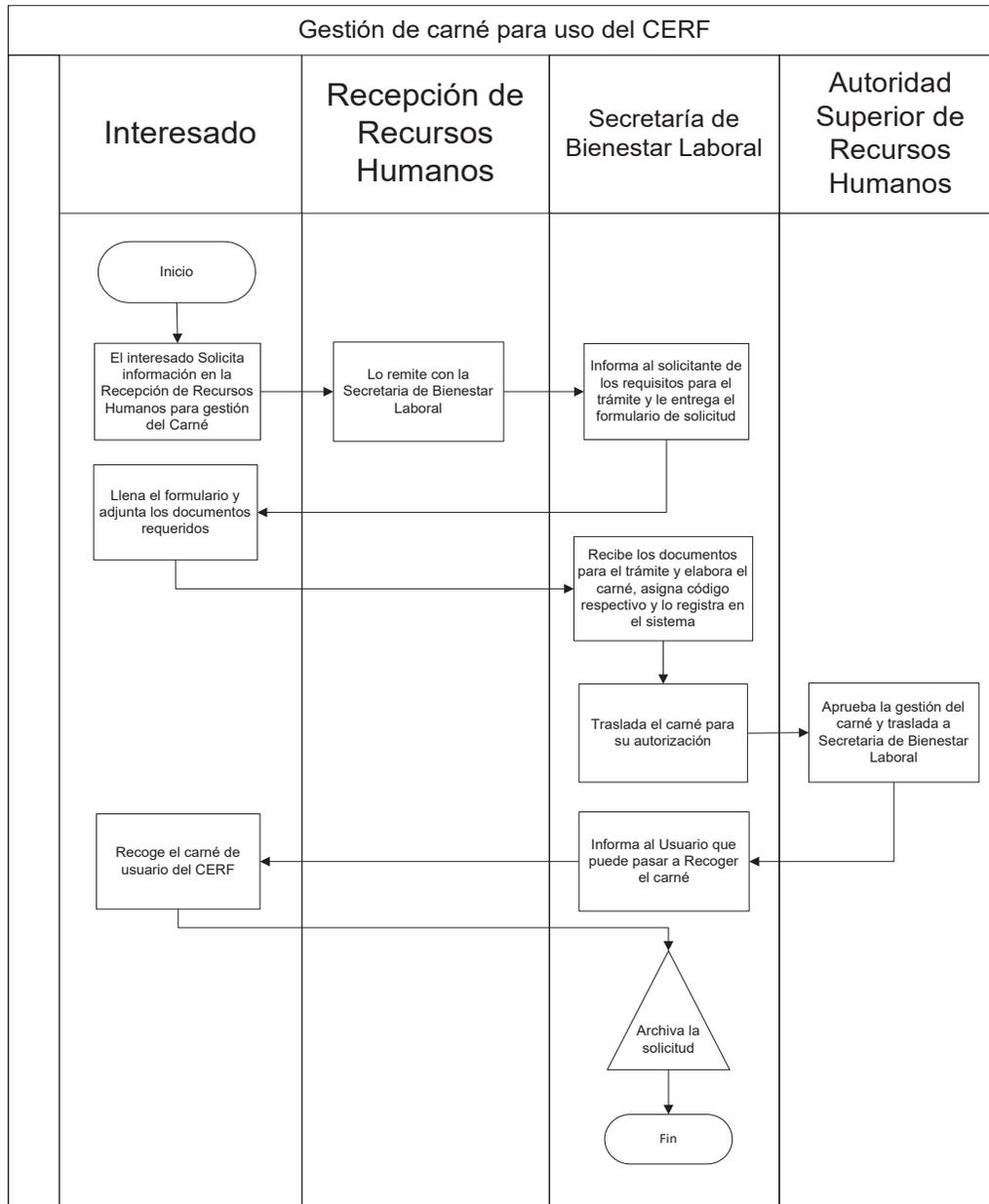
- Colaboradores y excolaboradores del Ministerio.
- Secretaria de Bienestar Laboral
- Autoridad superior de Recursos Humanos

Descripción

- A. El interesado llega a la recepción a solicitar información para el trámite del carné para uso de las instalaciones del CERF.
- B. El interesado acude con la Secretaria de Bienestar Laboral para el trámite.
- C. La Secretaria informa al usuario de los requisitos para el trámite y le entrega un formulario de solicitud.
- D. El usuario llena el formulario de solicitud del carné para uso del CERF y adjunta los documentos requeridos.
- E. La Secretaria elabora el carné, asigna el código respectivo y lo registra en el sistema.
- F. Traslada el carné a la autoridad superior de Recursos Humanos para su autorización.
- G. La autoridad superior aprueba y devuelve el carné a la Secretaria.
- H. Informa al usuario que puede recoger su carné y lo entrega.
- I. Archiva la solicitud en el lugar respectivo.

o Flujograma

Figura 9. **Gestión de carné para uso del CERF**



Fuente: elaboración propia.

- Análisis y hallazgos

En el primer paso, el solicitante indica que necesita información y se anuncia en la recepción principal de la Dirección, pero no se le notifica a la Secretaria de Bienestar Laboral. Ingresa a la Dirección; sin embargo, muchos usuarios no conocen las instalaciones y no encuentran el lugar a donde se dirigen.

La Secretaria de Bienestar Social resguarda la solicitud de carné, pero no existe ningún control de la gestión realizada ni de la fecha en que se presentó dicha solicitud. Solamente la secretaria es concedora de la gestión y como no es su única atribución, llegar a olvidar el trámite o gestiona en tiempos largos.

En ocasiones, la Secretaria no se encuentra en su lugar y no hay otras personas que se encarguen de la atención. Por tanto, le piden al solicitante que regrese más tarde u otro día a realizar la gestión, lo que causa malestar al usuario.

- Tiempo promedio de resolución

De cinco carnés que ingresaron para trámite, se comprobó que el tiempo promedio para resolución de la solicitud fue de 13 días hábiles. Del total, cuatro carnés fueron emitidos y uno fue rechazado.

- **Procedimiento atención de eventos en el CERF**

Propósito: autorizar las solicitudes de los interesados para realizar eventos en las instalaciones del CERF, con una atención y servicio de calidad.

Alcance: la Secretaria de Bienestar Laboral recibe y atiende la consulta sobre fechas y ubicaciones disponibles para el evento en el CERF, hasta que el responsable de administrar el evento recibe la información de la actividad ya autorizada.

Usuarios y responsables

- Trabajadores contratados bajo renglones presupuestarios 011, 021, 022, 031 y aquellos que guardan relación de dependencia en el MINFIN.
- Excolaboradores que hayan laborado un mínimo de cinco años en el Ministerio u otras entidades.
- Secretaria de Bienestar Laboral.
- Supervisor responsable del CERF.

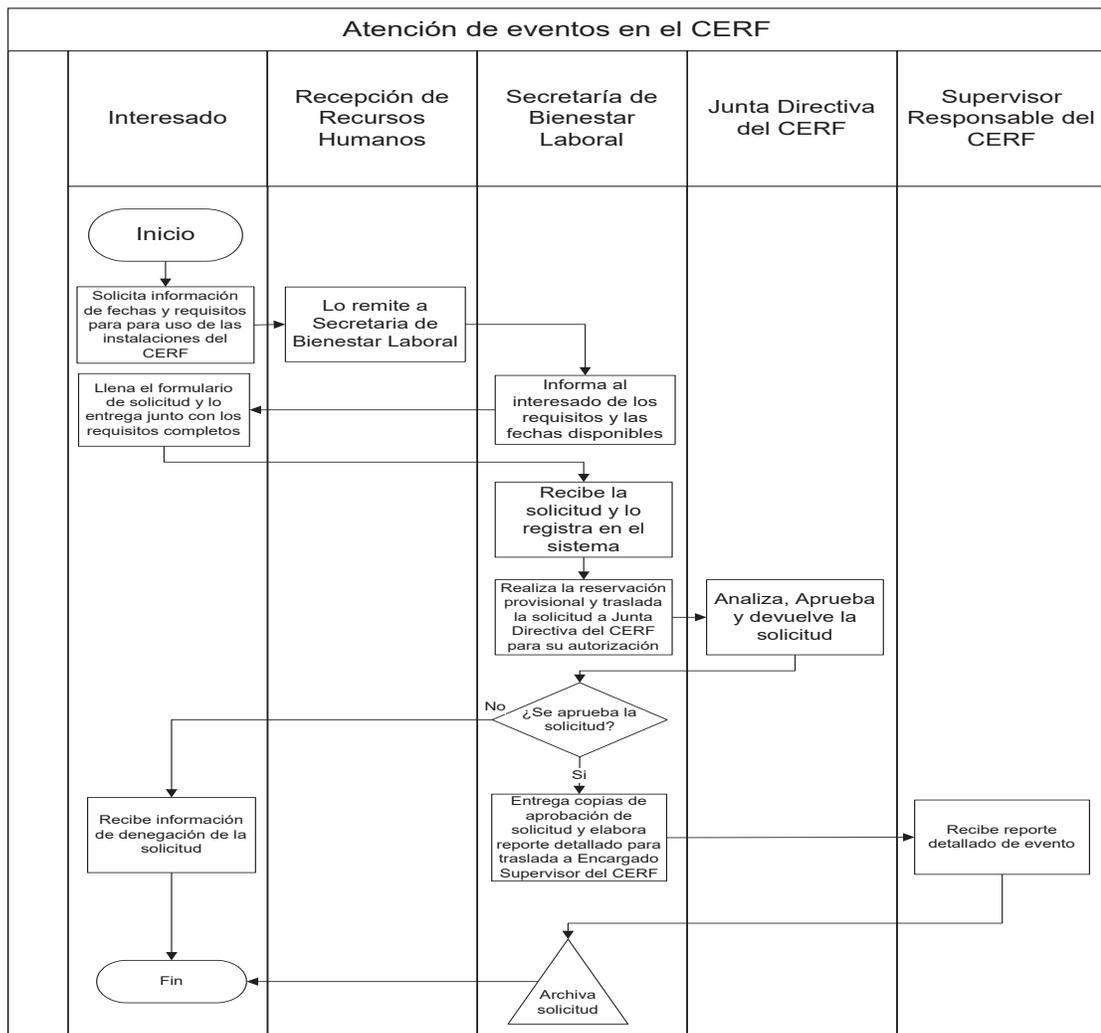
Descripción

- A. El interesado se acerca a la ventanilla para solicitar información sobre fechas disponibles para uso de las instalaciones del CERF.
- B. El interesado acude con la Secretaria de Bienestar Laboral para realizar el trámite.
- C. La Secretaria informa al usuario de los requisitos para la solicitud y de las fechas disponibles.
- D. El interesado llena el formulario y lo entrega a la Secretaria junto con los requisitos completos.
- E. La Secretaria recibe la solicitud y la registra en el sistema.
- F. La Secretaria efectúa una reservación provisional y traslada la solicitud a Junta Directiva del CERF para su autorización.
- G. La Junta Directiva del CERF analiza, aprueba y devuelve la solicitud a la Secretaria de Bienestar Laboral.

- H. La Secretaria entrega las copias de aprobación o desaprobación de la solicitud al interesado.
- I. Elabora un reporte detallado y traslada al supervisor del CERF.
- J. Archiva la solicitud en la carpeta respectiva.

○ Flujograma

Figura 10. Atención de eventos en el CERF



Fuente: elaboración propia.

- Análisis y hallazgos

La información de fechas disponibles para eventos y los requisitos para gestionarlos no es proporcionada vía telefónica, sino que es necesario que el solicitante pida los requisitos personalmente.

Los formularios de requisitos no se proporcionan en la ventanilla inicial de recepción, sino que el interesado debe ingresar a las instalaciones.

- Tiempo promedio de resolución

Como la mayoría de las solicitudes ingresadas son para uso de las instalaciones en fin de semana, se llenar rápidamente el cupo. Para dar la resolución a 19 solicitudes se estimó un promedio de 5 días hábiles.

- **Procedimiento de reclamo de seguro**

Propósito: atender al colaborador y gestionar cualquier trámite relacionado a los reclamos de seguros de forma rápida.

Alcance: inicia desde que el colaborador solicita el servicio del seguro al Jefe de Bienestar Laboral y presenta los requisitos, hasta que dicho Jefe archiva toda la documentación correspondiente al reclamo.

Usuarios y responsables

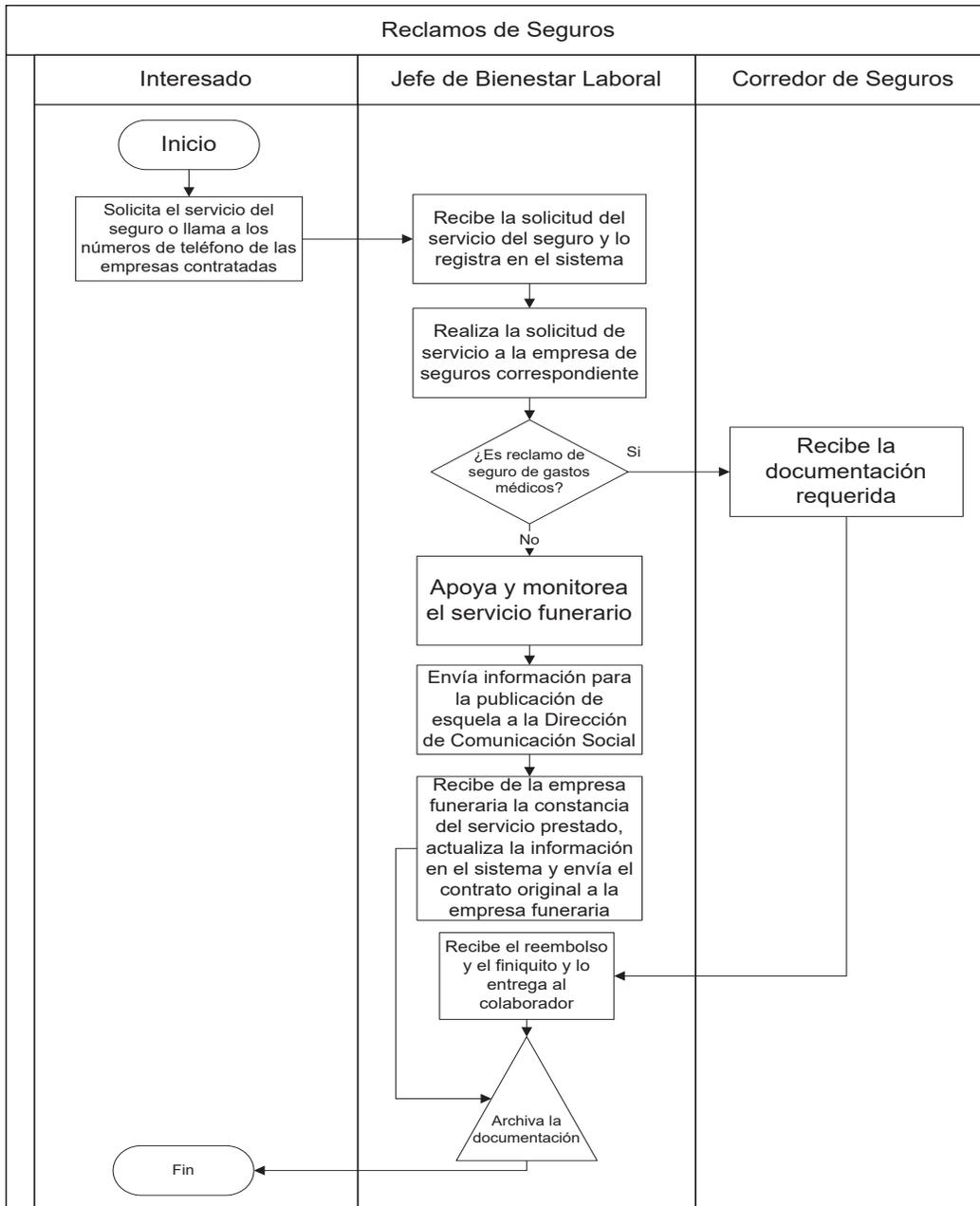
- Todos los colaboradores del Ministerio
- Jefe de Bienestar Laboral
- Corredor de Seguros

Descripción

- A. El interesado solicita el servicio del seguro al Jefe de Bienestar Laboral y llama a los números de teléfono de las empresas contratantes de los diferentes seguros. Presenta los requisitos establecidos.
- B. El Jefe de Bienestar Laboral recibe la solicitud del servicio del seguro solicitado y lo registra dentro del sistema correspondiente.
- C. El Jefe solicita el servicio a la empresa de seguros correspondiente.
- D. ¿Es reclamo de vida y/o gastos médicos? **Sí:** el Jefe entrega el reclamo al corredor de seguros con la documentación requerida y continúa en la descripción E. **No:** el Jefe apoya y monitorea el servicio funerario y continúa en la descripción G.
- E. El Jefe monitorea y da seguimiento a la solicitud.
- F. El Jefe recibe el reembolso y el finiquito y lo entrega al colaborador. Registra en el sistema la finalización del reclamo y continúa en la descripción J.
- G. El Jefe envía la información para publicar la esquila a la Dirección de Comunicación Social.
- H. El Jefe recibe de la empresa funeraria la constancia del servicio prestado. Posteriormente, actualiza la información dentro del sistema.
- I. Envía el contrato original a la empresa funeraria.
- J. Archiva la documentación correspondiente al reclamo.

○ Flujograma

Figura 11. **Reclamos de seguros**



Fuente: elaboración propia.

- Análisis y hallazgos

Durante la gestión del servicio funerario, no existe un análisis de la satisfacción del servicio prestado ni de la verificación de cumplimiento del contrato. Tampoco existe informe estadístico de los reclamos gestionados.

No se le da seguimiento a los colaboradores que aún no tienen inscripción de seguro y no pueden adquirir los beneficios al ocurrir algún imprevisto. No existe un estricto control de las solicitudes de los reclamos ingresados, se incurre en extravíos de documentos y se afecta al solicitante.

- Tiempo promedio de resolución

De dos solicitudes que ingresaron se estimó un tiempo de 9 días hábiles para resolución, tiempo muy fuera de lo necesario por ser situaciones de emergencia.

- **Procedimiento de gestión de la marimba**

Propósito: tramitar los requerimientos del servicio de la marimba dentro de las instalaciones del Ministerio o instituciones del Estado.

Alcance: inicia cuando el Jefe de Bienestar Laboral recibe la consulta de la dependencia o entidad del Estado sobre las fechas disponibles. Finaliza cuando Secretaria de Bienestar Laboral archiva el informe.

Usuarios y responsables

- Todas las dependencias del Ministerio
- Instituciones del Estado

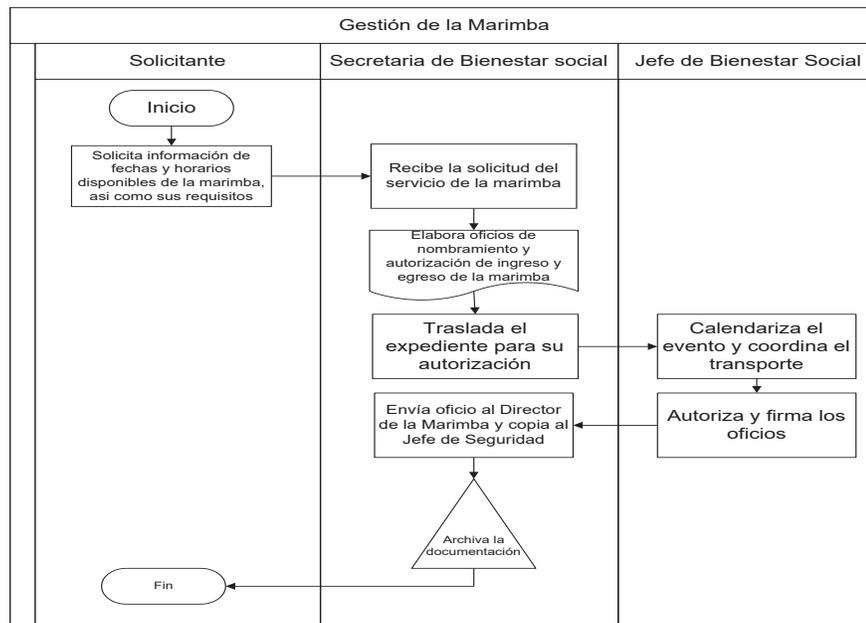
- Jefe de Bienestar Laboral

Descripción:

- El interesado pide información sobre disponibilidad de la marimba.
- La Secretaria recibe solicitud de servicio de la marimba, elabora oficios y autorización del ingreso o egreso de la marimba.
- La Secretaria traslada la solicitud al Jefe para su autorización.
- El Jefe calendariza el evento, coordina el transporte de la marimba con la institución y autoriza el oficio. Luego, traslada a Secretaria.
- Envía oficio al Director de la Marimba y copia al Jefe de Seguridad.
- Archiva el informe final.

- Flujograma

Figura 12. Gestión de la marimba



Fuente: elaboración propia.

- Análisis y hallazgos

No existe un control estricto de los eventos calendarizados y no se les da seguimiento de confirmación o cancelación de actividad. Se cae en la programación de dos eventos de la marimba al mismo tiempo.

Se puede desvirtuar el uso de la marimba en eventos que no sean culturales sino en actividades particulares o con fines lucrativos, derivado de una ausencia de supervisión de eventos.

- Tiempo promedio de resolución

Ocho días hábiles fue el tiempo promedio de resolución de la solicitud para uso del servicio de la marimba.

- **Procedimiento gestión de permisos y vacaciones**

Propósito: definir los criterios y actividades necesarias para gestionar las solicitudes de permisos o vacaciones del personal del Ministerio de Finanzas Pública, en el marco de la normativa legal aplicable.

Alcance: inicia desde que el colaborador solicita la autorización para un permiso o vacaciones a los que tenga derecho —según el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del MINFIN— y finaliza hasta que el asistente de Personal archiva la constancia dentro del expediente del solicitante y actualiza la información en el sistema.

Usuarios y responsables

- Colaboradores del Ministerio de Finanzas Públicas

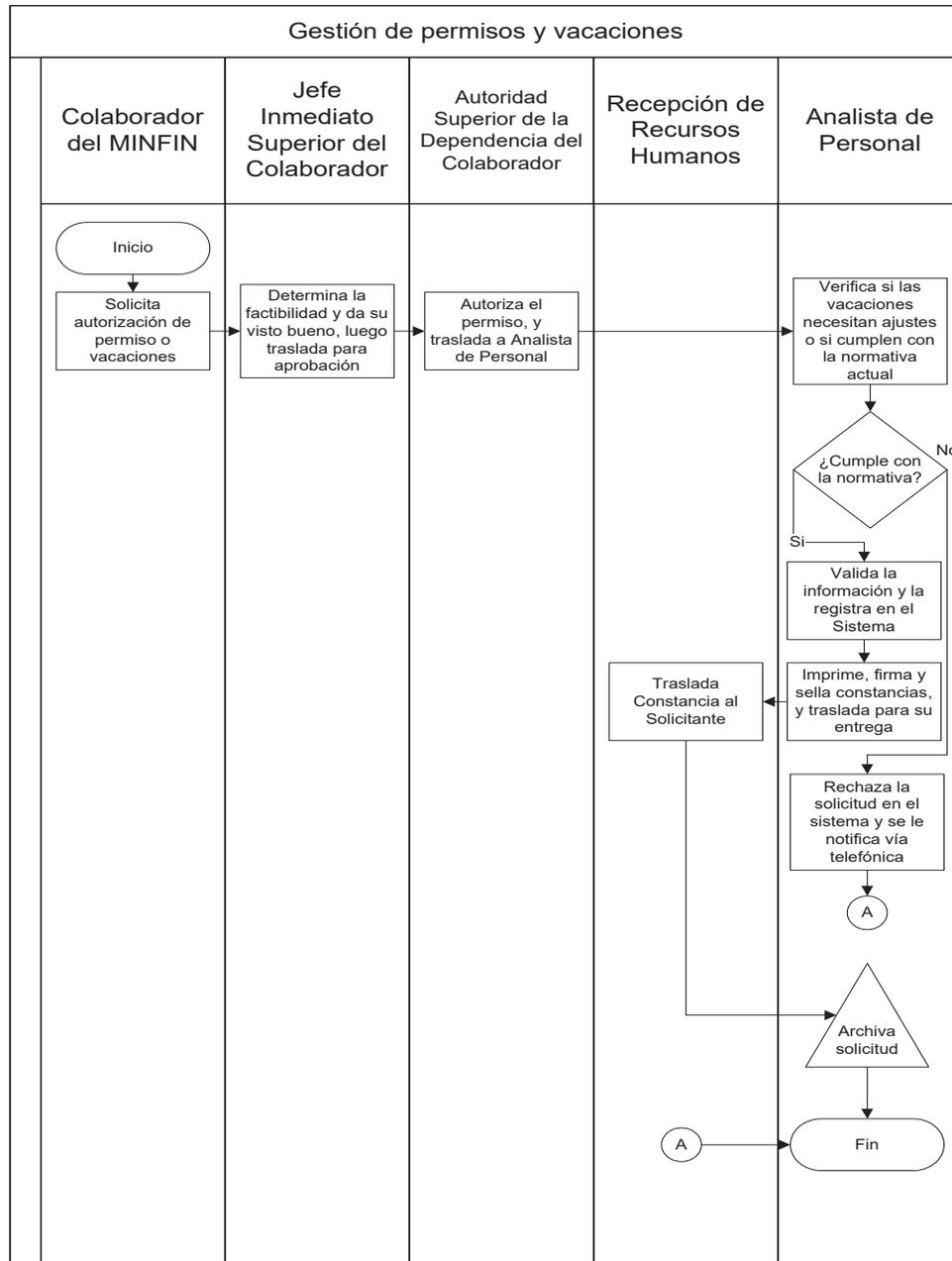
- Analista de Personal
- Jefe inmediato superior del colaborador
- Autoridad superior de la Dependencia
- Recepcionista de Recursos Humanos

Descripción

- A. El interesado se aboca al Jefe superior inmediato y la autoridad superior de la Dependencia, donde solicita la autorización de permisos o vacaciones.
- B. El Jefe superior inmediato y la autoridad superior de la dependencia determina la factibilidad del permiso y traslada al Analista de personal de Gestión y Compensaciones.
- C. El Analista de Personal verifica si necesita ajuste de periodo de vacaciones o si el permiso o las vacaciones cumplen la normativa actual.
- D. ¿El permiso cumple con la normativa? **Sí:** el Analista de personal valida la información o ajusta, según sea necesario, y la registra en el sistema. **No:** rechaza la solicitud en el sistema.
- E. Imprime constancias de vacaciones o de permiso, firma, sella y traslada a Recepcionista de Recursos Humanos.
- F. La Recepcionista traslada constancia al solicitante; en caso de ser rechazo, se le notifica vía telefónica.
- G. El Asistente de personal archiva en el sistema y en el expediente del solicitante la constancia emitida.

○ Flujograma

Figura 13. **Gestión de permisos y vacaciones**



Fuente: elaboración propia.

- Análisis y hallazgos

Uno de los problemas encontrados es que los jefes inmediatos o las autoridades superiores de las dependencias aprueban las vacaciones, pero no son aplicables y a veces hasta transgreden los derechos del colaborador. Tampoco hay seguimiento a los trámites de vacaciones y se puede incurrir en demoras de las fechas solicitadas, afectando al usuario.

- Tiempo promedio de resolución

De 13 solicitudes que ingresaron para gestión, 9 fueron para permisos especiales y 4 para vacaciones. El promedio fue de 6 días hábiles.

- **Procedimiento de emisión de certificación de documentos**

Propósito: definir los criterios necesarios para gestionar certificaciones de documentos, con el objeto de atender los requerimientos a nivel interno y externo según la normativa aplicable.

Alcance: inicia desde que el Subjefe de Gestión y Compensaciones recibe y atiende la solicitud de certificación de documentos. Finaliza hasta que entrega los documentos solicitados y se archiva la documentación.

Usuarios y responsables

- Colaboradores y excolaboradores del Ministerio
- Dependencias del Ministerio de Finanzas Públicas
- Usuarios externos
- Analista de Personal
- Jefe de Gestión y Compensaciones

- Supervisor de Gestión de Recursos Humanos
- Autoridad superior de Recursos Humanos
- Recepcionista de Recursos Humanos

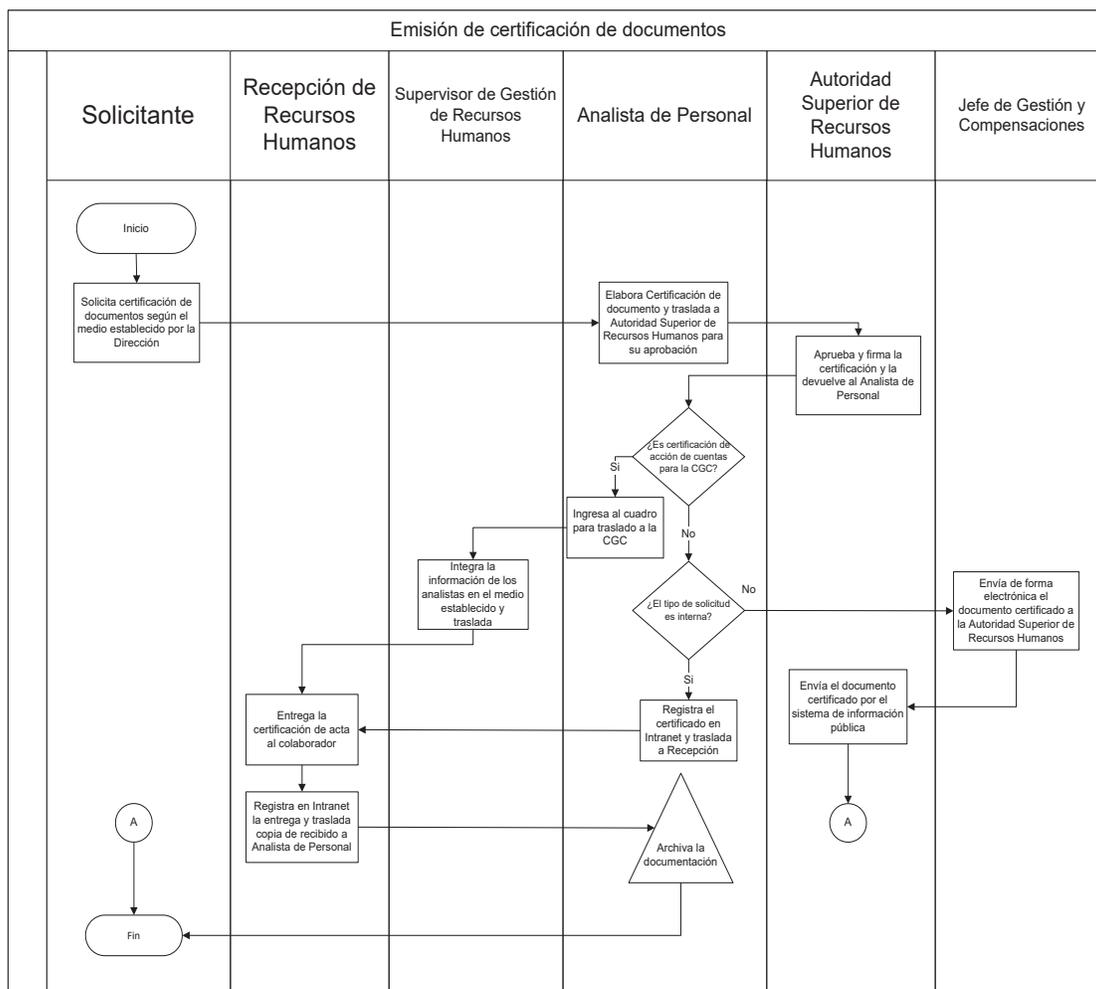
Descripción

- El interesado solicita certificación de documentos según el medio establecido por la Dirección de Recursos Humanos.
- El Analista de Personal recibe la solicitud, elabora certificación del documento y traslada a la autoridad superior de la Dirección.
- La autoridad superior de la Dirección aprueba y firma la certificación y devuelve a Analista de Personal.
- El Analista de Personal recibe la certificación del documento y verifica la procedencia. ¿Es una certificación de acción de personal para la Contraloría General de Cuentas? **Sí:** conforma el expediente según normativa establecida y continúa en la actividad G. **No:** define el tipo de solicitud. **Interna:** registra la certificación en Intranet, traslada a recepcionista de Recursos Humanos y continúa en la actividad I. **Externa:** traslada la certificación a Jefe de Departamento de Gestión y continúa el procedimiento.
- El Jefe del Depto. de Gestión envía de forma electrónica el documento certificado al Director de Recursos Humanos.
- El Director de Recursos Humanos envía el documento certificado por el sistema de información y finaliza el procedimiento.
- El Analista de Personal ingresa el cuadro para el traslado a la Contraloría General de Cuentas en la carpeta compartida. Traslada expediente a Supervisor de Gestión de Recursos Humanos.
- El Supervisor de Gestión de Recursos Humanos integra la información de los analistas de personal en el medio establecido y traslada a recepcionista de la Dirección para la gestión de envío.

- I. La recepcionista le entrega la certificación de acta al colaborador.
- J. La recepcionista registra en Intranet la entrega al colaborador.
Finaliza operación, traslada copia de recibido a Analista de Personal.
- K. El Analista de Personal archiva la documentación.

○ Flujograma

Figura 14. **Emisión de certificación de documentos**



Fuente: elaboración propia.

- Análisis y hallazgos

Al momento de emitir y aprobar las certificaciones no hay una supervisión previa, ya que el Analista de Personal la genera y la autoridad superior de Recursos Humanos la firma. Sin embargo, este último tiene compromisos por realizar y no revisa a detalle el documento, lo que provoca errores en la certificación. Al no llevar a cabo el fin de la certificación, el Analista de Personal no verifica el modelo de certificación y llega a utilizar una que no corresponde.

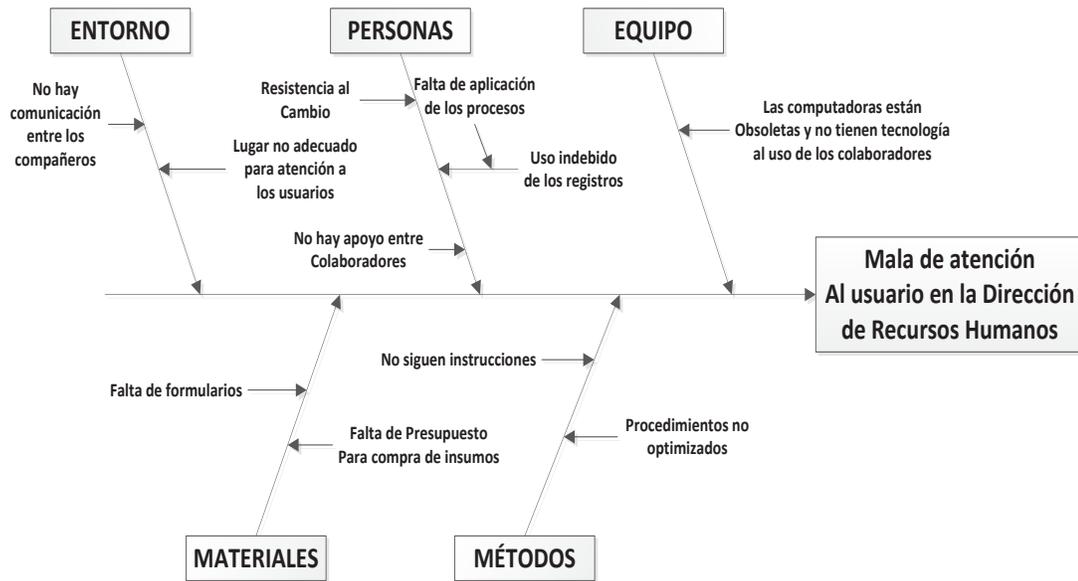
- Tiempo promedio de resolución

De seis solicitudes para certificación de documentos, se determinó un tiempo promedio de cinco días hábiles para respuesta.

2.5. Diagrama de causa y efecto

Para estructurar el diagrama, se observó la serie de datos a través de encuestas realizadas a los usuarios en temporadas anteriores. También se hizo un análisis preliminar para establecer todas las causas encontradas y determinar el efecto en las que estas incurren, según se describe en la figura 15.

Figura 15. Diagrama de causa y efecto



Fuente: elaboración propia.

2.6. Cálculos numéricos

Según la metodología establecida, se compilaron los datos propios del estudio de teoría de colas en la Recepción de Recursos Humanos. De estos datos se establece el modelo utilizado y se verifica si es el adecuado o si se puede mejorar.

2.6.1. Ventanilla de atención

Esta ventanilla está identificada como la Recepción de Recursos Humanos, el primer lugar donde los usuarios solicitan información para gestionar sus trámites. Es atendida por dos personas a excepción del periodo de almuerzo, cuando se cubre durante dos horas de forma alterna.

2.6.1.1. Tasa promedio de llegada

La tabla III presenta el número de usuarios que llegan de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. en una semana, para un total de 25 horas. Se registró un total de 86 usuarios, mismos que se toman como muestra.

Tabla III. Llegadas a la recepción de recursos humanos

Fecha	De 8:00 a 9:00 a.m.	De 9:00 a 10:00 a.m.	De 10:00 a 11:00 a.m.	De 11:00 a.m. a 12:00 p.m.	De 12:00 a 1:00 p.m.	Total
10/11/2014	2	3	5	4	4	18
11/11/2014	1	2	6	3	5	17
12/11/2014	0	3	8	6	8	25
13/11/2014	3	0	3	1	6	13
14/11/2014	2	2	4	3	2	13
Total	8	10	26	17	25	86

Fuente: elaboración propia.

La tasa promedio de llegada (λ) por usuario se deriva de la tabla II, donde 86 es el total de usuarios registrados durante las 25 horas contabilizadas; por tanto, el promedio de usuarios que llegan durante una hora es el siguiente:

$$86 \text{ usuario} / 25 \text{ horas} = 3,44 \text{ usuarios/hora.}$$

Para fines de cálculo el valor de λ se aproxima a 4 usuarios/hora

2.6.1.2. Tiempo promedio de espera

En la tabla IV se muestra el promedio del tiempo de espera para que un usuario reciba el servicio. Este promedio se calculó en forma diaria, de la misma muestra utilizada para la tasa promedio de llegada. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla IV. **Resumen de tiempos de espera en la recepción de recursos humanos**

Fecha de estudio	Tiempo en cola (hh:mm:ss)
10/11/2014	00:00:03
11/11/2014	00:00:09
12/11/2014	00:00:15
13/11/2014	00:00:04
14/11/2014	00:00:06
Promedio	00:00:07

Fuente: elaboración propia.

La media del tiempo se calcula con el promedio de los cinco tiempos registrados. El tiempo promedio de espera de un usuario en la cola de la Recepción de Recursos Humanos es de 7,54 segundos.

2.6.1.3. Velocidad media del servicio

En la tabla V se muestra los tiempos de servicio que, en promedio, le toma a un servidor atender a un usuario. Son los siguientes:

Tabla V. **Resumen de tiempos de servicio en la recepción de recursos humanos**

Fecha de estudio	Tiempo promedio de servicio por usuario (hh:mm:ss)
10/11/2014	00:00:22
11/11/2014	00:00:18
12/11/2014	00:00:35
13/11/2014	00:00:24
14/11/2014	00:00:20
Promedio	00:00:23

Fuente: elaboración propia.

El tiempo promedio de servicio (μ) registrado en la tabla anterior establece que un usuario es atendido en 23 segundos. Este dato es importante para establecer la cantidad de usuarios que la recepción puede atender en una hora.

23 segundos ----- 1 usuario

*3 600 segundos ----- x usuarios

* 1 hora = 3 600 segundos

Con regla de tres se obtiene que $\mu = 156,52$ usuarios/hora, que para fines de cálculo se aproxima a 157 usuarios/hora.

Esta ventanilla presenta un estado estable, ya que la cantidad de usuarios que son atendidos es mayor que la cantidad de usuarios que llegan.

$\mu=157$ usuarios/hora $>$ $\lambda=4$ usuarios/hora

2.6.1.4. Cálculos de las características de operación

Los cálculos relacionados con el modelo simple de teoría de colas de una sola entrada y una sola actividad, también llamado M/M/1/infinito, es el modelo que utiliza la Dirección de Recursos Humanos.

$\mu=157$ usuarios/hora

$\lambda=4$ usuarios/hora

Características:

$$\rho = \lambda/\mu = 4 / 157 = 0,025 \times 100 \% = 2,5 \%$$

$$P_0 = 1 - \lambda/\mu = 1 - (4/157) = 0,975 \times 100 \% = 97,5 \%$$

El factor de utilización (ρ) de la recepción es de 2,5 % y la probabilidad de que el sistema este vacío (P_0) es del 97,5 %.

2.6.1.5. Análisis de la información documentada

Con base en el análisis a los procedimientos descritos, se presenta la siguiente síntesis:

- Contar en Recepción de la Dirección con una opción para centralizar la información básica de los requisitos para trámites, ya que esta posee más del 90% de tiempo de ocio.

- Todas las dependencias deben de tener acceso al sistema y a las aplicaciones que la Dirección de Recursos Humanos maneje o implemente para resolver las solicitudes.
- Existen equipos de cómputo en algunas dependencias que ya están obsoletos, lo que causa atrasos y demoras en las gestiones que se realizan.
- Debe existir una fase de supervisión dentro de cualquier gestión, para evitar errores y minimizar los fallos.
- No existe información, capacitación ni retroalimentación de los procesos, tanto para las dependencias del Ministerio para que conozcan mejor el funcionamiento de la Dirección, como para el personal de la Dirección de Recursos Humanos.
- Los tiempos de resolución de cada dependencia deben ser estandarizados, ya si no hay parámetros, no se puede medir la gestión de la resolución.

3. PROPUESTA PARA LA ACTUALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DEL CONTROL DEL SERVICIO

Para el servicio y la atención a los usuarios, no existe mejor medida que la satisfacción del cliente. Es obvio que este resultado no depende exclusivamente del personal ubicado en área de recepción, sino que abarca a todo individuo que participe e inyecte un valor agregado al proceso; por tal razón, estas propuestas incluyen todo para mejorar la calidad de atención.

3.1. Actualización en el control del servicio

Dentro de los pocos controles que hay para el servicio que se presta en la Dirección de Recursos Humanos, se percibió que no hubo ejecución alguna, lo que causó que los procedimientos estuvieran sin revisión y las solicitudes fueran demoradas. Por tanto, se realiza una propuesta para su mejora y automatización.

3.1.1. Código de servicio

El código de servicio debe basarse en la Ley de Servicio Civil, la cual considera:

Que los objetivos y principios de la Ley de Servicio Civil deben ser: garantizar a la Nación la eficiente operación de los servicios públicos, afirmar y proteger la dignidad de los trabajadores del Estado; remunerar el correcto desempeño de cada cargo público en forma justa y decorosa; establecer que a igual trabajo desempeñado en igual salario; estabilizar el desempeño de los distintos puestos de la administración pública mediante la eliminación de factores de preferencia puramente personal de los respectivos nombramiento, ascensos y despidos; proporcionar que la Administración Pública invierta sus recursos

económicos en forma ordenada y cuidadosa en el pago de servicios personales, mantenimiento estos gastos dentro del mínimo compatible con las necesidades del país, y en especial, reconocer que la relación de trabajo de los empleados del Estado constituye una función pública, cuyo acertado desempeño es fuente de deberes y de derechos especiales.¹⁵

La aplicación de las disposiciones del presente código se realizará teniendo en cuenta el compromiso de utilizarlo como una herramienta destinada a mejorar el servicio y su calidad.

- **Ámbito de aplicación**

Este código establece los lineamientos necesarios para garantizar y facilitar la mejora en la prestación de los servicios al personal y visitantes del Ministerio. Es aplicable a los diferentes procesos de atención en las áreas de recepción, así como dentro de los departamentos de la Dirección. Su cumplimiento es de carácter obligatorio.

- **Objetivo**

Garantizar un servicio adecuado a los usuarios, conforme a la normatividad vigente y a los principios de buenas prácticas de la actividad de la institución, al agilizar los procesos y ordenar las actividades.

El presente código garantiza el compromiso de la Dirección y departamentos involucrados de adecuar sus procesos y actividades conforme a

¹⁵ Ley del Servicio Civil y su reglamento

las reglas incluidas en él y cumplir las obligaciones que se contraen en beneficio de sus usuarios.

- Compromisos con los usuarios

Los compromisos que la Dirección de Recursos Humanos contrae con los usuarios son:

- Velar por los intereses de los usuarios al brindar un asesoramiento diligente.
- Proveerles un servicio adecuado para la gestión de sus trámites, con información acerca de los procesos y servicios que ofrecen, de una manera asertiva, veraz y oportuna, antes y durante cada trámite.
- Proveer mecanismos ágiles para la atención de sus reclamos.
- Difundir la información contenida en el presente código dentro del departamento de Recursos Humanos, y promover su difusión en las comunicaciones con sus usuarios.
- Utilizar, en las solicitudes, cláusulas redactadas en forma clara y simple, de manera que faciliten su interpretación y llenado por los solicitantes.
- Adoptar las buenas prácticas detalladas en este código, con el fin de prestar un servicio adecuado.
- Entregar tanto las solicitudes a las instancias permitidas en el tiempo previsto, así como la respuesta a cada solicitante.
- Capacitar constantemente al personal para que brinde información actualizada y correcta sobre los servicios que atiende el departamento.

- Proponer mecanismos para la mejora continua en los procesos del departamento de Recursos Humanos, así como el cumplimiento de un plan de seguimiento.
- Fundamentos del código
 - Transparencia en los procesos

Las distintas actividades y procesos del departamento de Recursos Humanos aplicados a las normas y procedimientos establecidos en dentro de la normativa vigente, incorpora como deberes fundamentales las siguientes actividades:

- ✓ Garantizar el acceso de manera oportuna a la información sobre los diferentes trámites, con un lenguaje de fácil comprensión a través de los diferentes medios de comunicación disponibles, principalmente el escrito.
- ✓ Difundir el contenido de este código a los usuarios dentro del Ministerio, con el fin de garantizar su cumplimiento.
- ✓ Publicar en la página web del Ministerio, así como a través de cápsulas informativas en el correo interno de la institución, los modelos de solicitud e información de procedimientos, además de información por escrito que el interesado pueda solicitar en oficinas.

- Atención y trato justo al usuario

El departamento de Recursos Humanos pondrá, a disposición de sus usuarios, distintos canales de comunicación a través de los cuales podrán presentar sus consultas, solicitudes y reclamos, conforme a los trámites.

Los canales de comunicación se darán a conocer al usuario en las instalaciones que visite y en la página web de la institución. Los mismos deben estar asociados a los procedimientos internos aprobados y de uso.

En línea con lo anterior, el departamento de Recursos Humanos velará por:

- ✓ Eliminar la imposición de requisitos complejos o innecesarios en el trámite de solicitudes y que obstaculicen el ejercicio de los derechos de sus usuarios.
- ✓ Asumir el compromiso de mejora continua de los mecanismos de atención a los usuarios, que permita evaluar la calidad y oportunidad de la atención.
- ✓ Promover el uso de los servicios, considerando las necesidades particulares.
- ✓ Realizar esfuerzos para que el personal de la Dirección de Recursos Humanos ofrezca un trato cordial, respetuoso y no discriminatorio a sus usuarios.
- ✓ Identificar y eliminar prácticas que puedan afectar a los solicitantes de trámites.

- Gestión de reclamos

La Dirección de Recursos Humanos orientará sus esfuerzos para que los procedimientos de trámites involucren una atención adecuada y oportuna a sus usuarios. Se compromete a:

- ✓ Resolver las solicitudes en forma oportuna dentro de los plazos establecidos en los procedimientos internos.
 - ✓ Informar sobre los procedimientos y canales de atención de reclamos.
 - ✓ Optimizar la calidad en la respuesta a los reclamos, estableciendo para ello una uniformidad de criterios en reclamos similares.
 - ✓ Evitar que los encargados de resolver los reclamos tengan conflictos de intereses que afecten a los usuarios.
 - ✓ Elaborar la respuesta al reclamo de los usuarios usando un lenguaje sencillo que evidencie la objetividad en el análisis realizado.
- Consideraciones generales
 - Respecto a los trámites que se efectúan

Todos los términos y condiciones sobre los trámites y solicitudes serán acordados por cualquier medio legal vigente y establecerán sus derechos y responsabilidades en forma clara y precisa.

Se entregará a los solicitantes información sobre el procedimiento de solicitudes y formularios y/o modelos de carta de solicitud, con un lenguaje claro y sencillo.

- Modificación de condiciones

Cuando los procesos de solicitud sufran alguna modificación, la Dirección de Recursos Humanos deberá cursar una comunicación a los usuarios con antelación a la entrada de vigencia del cambio o modificación respectiva, tal como lo establece la normativa vigente. Lo anterior será aplicable siempre y cuando dichas modificaciones no deriven de un cambio normativo.

- Actualización del código

El presente código será revisado y actualizado una vez al año, salvo cambios drásticos que se generen dentro del Ministerio, o bien cambios en gobierno que ameriten la actualización correspondiente.

- Responsabilidad y monitoreo

La Dirección de Recursos Humanos es el ente responsable de implementar el código en los departamentos y con los usuarios del Ministerio, así como verificar y velar por su cumplimiento, y proponer las alternativas de mejora que estime convenientes.

- Vigencia

Este código será aprobado por el Director de la Dirección de Recursos Humanos y ratificado por el Viceministro de Administración Interna y Desarrollo de Sistemas; y definirá las fechas adecuadas para el inicio de su ejercicio.

3.1.2. Métodos por utilizar en la propuesta de actualización

La atención al usuario de la Dirección de Recursos Humanos dentro del Ministerio se enfoca en dos ejes principales: inicialmente se centra en la persona solicitante, conoce sus intereses y les brinda una solución. Un segundo enfoque, más interno, busca la capacitación de los trabajadores para que se brinde un servicio adecuado.

Los métodos acá propuestos necesitan de la capacitación al personal para que puedan aplicar los métodos y posteriormente evaluar los resultados.

3.1.2.1. Atención al usuario

La atención al usuario contiene un conjunto de actividades relacionadas entre sí, encaminadas a responder satisfactoriamente a las necesidades del mismo.

3.1.2.1.1. Orientación

Una adecuada orientación al usuario supone el deseo de satisfacer sus necesidades con el compromiso personal de cumplir sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender sus necesidades y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder

sus expectativas y mejorar el proceso de atención, considerando las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia¹⁶.

Lo más característico es que no se trata de una conducta concreta frente a un usuario real, sino de una actitud permanente de contar con las necesidades y demandas del usuario.

Otras competencias implicadas son la búsqueda de información, toma de decisiones, empatía, comunicación, relaciones interpersonales.

La orientación implica un deseo de ayudar y servir a los usuarios en sus solicitudes, comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario.

¹⁶ http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=146:orientacion-al-cliente&catid=55:competencias Consulta: octubre 2016

Tabla VI. **Niveles y criterios de desempeño del personal**

Nivel	Criterios de desempeño
<p>4. Indaga más allá de las necesidades que el usuario plasma en sus solicitudes y manifiesta en un principio. Adecua sus esfuerzos y emociones, establece relaciones de confianza con ellos y genera acciones proactivas para la mejor atención futura.</p>	<p>4.1. Se compromete con la atención integral del usuario, muestra inquietud por detectar incluso las expectativas no expresadas o razones de los sentimientos, conductas o preocupaciones presentes.</p> <p>4.2. Modifica su propia conducta para enfrentar las emociones y sentimientos del usuario, de manera respetuosa, establece relaciones de confianza.</p> <p>4.3. Motiva a otros a valorar al usuario en su real dimensión y los compromete con su satisfacción.</p>
<p>3. Se muestra proactivo para atender al usuario con rapidez, oportunidad y cordialidad requerida. Responde de forma adecuada a las necesidades e intenciones con sus trámites y efectúa acciones para interactuar adecuadamente con los usuarios, logra soluciones efectivas ante conflictos.</p>	<p>3.1. Identifica necesidades básicas aun cuando estas no sean expresadas y toma precauciones para atender de manera rápida a los pacientes.</p> <p>3.2. Pone en marcha acciones espontáneas y concretas para dar una atención integral al usuario.</p> <p>3.3. Maneja con agrado las críticas que recibe, las quejas o las solicitudes especiales. Comprende tanto la emoción presente como el contenido explícito.</p>
<p>2. Detecta las necesidades y se muestra disponible para atender al usuario. Asume su responsabilidad personal para solucionar los problemas de los mismos.</p>	<p>2.1. Reconoce su ámbito de responsabilidad con el usuario.</p> <p>2.2. Muestra disposición por satisfacer necesidades que le han presentado los usuarios.</p> <p>2.3. Se hace cargo de dar solución a las necesidades que ha identificado y que se encuentran en el ámbito de su competencia.</p>
<p>1. Responde a las necesidades requeridas por los usuarios, derivando a quien corresponda aquellas que no se encuentran en su ámbito de acción.</p>	<p>1.1. Responde a los requerimientos del usuario, sin considerar las solicitudes especiales que estos le realizan.</p> <p>1.2. Actúa a partir de requerimientos específicos de las solicitudes.</p> <p>1.3. Deriva el requerimiento en casos que lo ameriten o no.</p>

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.1.2. Atención

Desde una empresa con fines lucrativos hasta una institución de gobierno, se debe contar con un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente o usuario, según su naturaleza. El seguimiento de las normas de atención, de sus elementos y del personal incluido es indispensable para conservar un nivel de calidad del servicio, por lo que se debe establecer instrumentos como los siguientes:

- Determinación de las necesidades del usuario
- Tiempos de servicio
- Encuestas
- Evaluación de servicio de calidad
- Análisis de recompensas y motivación¹⁷

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los usuarios y así realizar las mejoras, es preguntarse como institución lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis usuarios? Determinar con qué tipos de personas va a tratar la institución.
- ¿Qué buscarán las personas que requerirán los servicios? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas materiales) de la persona con que se tratará.
- ¿Qué servicios brinda en este momento el Departamento de Recursos Humanos? Determinar lo que existe¹⁸.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los usuarios? Determinar las fallas mediante un ejercicio de autoevaluación.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml> Consulta: abril 2018

¹⁸ http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio_cliente/contenido_u4_2.pdf Consulta: diciembre de 2016

- ¿Cómo contribuye el área de recursos humanos en el impacto de la gestión de atención al usuario? Determinar la importancia que el proceso de atención tiene en la institución.

En la mejora de atención al usuario se deben considerar los siguientes componentes básicos del buen servicio:

- Seguridad. Es bien cubierta cuando mediante una adecuada atención al usuario se reducen los riesgos de falla en sus solicitudes.
- Credibilidad. Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza; además, hay que ser veraces y modestos, no sobreprometer o mentir sobre las solicitudes¹⁹.
- Comunicación. Se debe mantener bien informado al usuario utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender. Si ya se ha cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación.
- Comprensión. Mantener una buena comunicación que permita comprender al usuario, saber qué desea, cuándo y cómo lo desea.
- Accesibilidad. Para dar un excelente servicio se debe tener varias vías de contacto con el usuario, como buzones de sugerencias, de quejas y reclamos, tanto físicamente como en sitio web. Hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones. No se trata de crear burocracia sino más bien establecer acciones reales que permitan obtener provecho de las fallas que los clientes han detectado.
- Cortesía. Simpatía, respecto y amabilidad del personal. Los trámites son más fáciles si los usuarios obtienen un excelente trato²⁰.

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml> Consulta: abril 2018

²⁰ http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio_cliente/contenido

- Profesionalismo. Consiste en las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio de todos los miembros de la organización. Cada uno de los participantes en el proceso hacen servicio²¹.
- Capacidad de respuesta. Disposición de ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- Fiabilidad. Es la capacidad de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se vincula directamente a la seguridad y a la credibilidad²².

3.1.2.1.3. Comunicación

Es la interacción desde el momento en el cual ingresa el usuario en el punto de atención. El personal debe ser prudente y educado, brindar la mayor cantidad de información. A continuación, se presentan medidas que se deben implementar:

- Atender con un saludo.
- Brindar un trato amable, cortés.
- Personalizado, que se reconozca a cada usuario como importante.
- Atender en el menor tiempo; al instante si fuera posible.
- Informar adecuadamente de los procesos y no contradecir cuando el usuario tenga la razón.
- Ofrecer los servicios con veracidad y cumplir los periodos de respuesta.

[_u4_2.pdf](#) Consulta: diciembre de 2016

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml> Consulta: abril 2018

²² http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio_cliente/contenido_u4_2.pdf Consulta: diciembre de 2016

3.1.2.2. Capacitación del personal para la atención al usuario

Para cumplir con la mejora en los servicios a los usuarios se debe seguir un proceso de sensibilización y capacitación con las herramientas existentes, como el Departamento de Dotación.

Se debe informar al personal de la Dirección de Recursos Humanos sobre los resultados del estudio y diagnóstico realizados, así como de las propuestas de mejora, y capacitarlos para que conozcan las acciones que mejorarán los servicios que actualmente brindan. Además de las capacitaciones, se debe contar con un programa de seguimiento de orientación una vez a la semana.

- **Objetivos de la capacitación**

Mejorar la atención a los usuarios de la Dirección; fortalecer el desempeño, optimizar la calidad del trabajo, mejorar el entorno laboral y, sobre todo, mejorar la prestación de servicios.

- **Enfoques de capacitación y desarrollo**

El enfoque es reforzar su trabajo, fortalecer sus habilidades clave para un desempeño en su puesto de trabajo.

El desarrollo se debe realizar con entrenamientos grupales, los que pueden ser el terreno más propicio para aprender nuevas tácticas de abordaje y resolución de situaciones complejas. Son útiles para incentivar la búsqueda de nuevas formas de comunicación durante la atención de usuarios que contribuyan a mejorar cada contacto.

- Modalidad de capacitación
 - Talleres para dar a conocer a los participantes el propósito de la capacitación y lograr un cambio de actitud hacia su trabajo dentro de la institución.
 - Preparar a los participantes para aprovechar al máximo el proceso de capacitación, con una nueva visión del servicio de atención a usuarios.
 - Talleres que brindan las técnicas para dar un servicio adecuado y motivación para llevarlo a la práctica.
 - Evaluación escrita y práctica en el mismo lugar de trabajo, luego de las capacitaciones.

3.2. Automatización del control del servicio

Es necesaria la automatización del control del servicio en la Dirección de Recursos Humanos, para que este pueda responder a los rápidos cambios de la tecnología y aumente la eficiencia del personal mediante la agilización de solicitudes. El resultado es controlar y reducir los costes asociados al recurso humano, garantizando el cumplimiento regulatorio.

3.2.1. Utilización de software

Un importante problema en la gestión de las solicitudes de los usuarios es la revisión de tiempos y los requisitos para la aprobación de sus solicitudes. Por tanto, la propuesta busca que el proceso sea automatizado mediante un software que considere los siguientes aspectos:

1. **Gestión de las prestaciones sociales:** el módulo de gestión de las prestaciones sociales permite a los profesionales de Recursos Humanos administrar lo mejor posible las prestaciones sociales, obligatorias o no, como las vacaciones, permisos, usos de CERF, reclamo de seguros, certificación de seguros, entre otros.²³.
2. **Gestión de recursos humanos:** el módulo de gestión de Recursos Humanos cubre otros aspectos; está más enfocado a una política de gestión. El sistema registra datos de dirección, selección, formación y desarrollo, capacidades, dirección de habilidades y otras actividades relacionadas. Aquí se administran los datos personales, las competencias y títulos, las formaciones seguidas, los niveles de salario, el registro de los datos del currículum vitae, entre otros²⁴.
3. **Indicadores de productividad:** para evaluar la productividad de cada empleado, es necesario cuantificar el tiempo y las actividades que generan resultados positivos dentro de la organización. Esto se vuelve muy complicado, sobre todo en las empresas de servicios donde se producen bienes intangibles. En estos casos es necesario "medir" las actividades de cada uno de los empleados, separar las actividades "productivas" (aquellas que están directamente relacionadas con la institución) de las "personales" (aquellas que no tienen relación directa con la institución). De esta manera se puede cuantificar el costo real (horas persona) que le toma a cada uno de ellos realizar sus labores, así como las herramientas que utilizan para alcanzar los objetivos.

²³<http://es.workmeter.com/blog/bid/192132/5-softwares-para-gestion-de-recursos-humanos>
Consulta: noviembre de 2016.

²⁴Ibid

Un software de aplicación para satisfacer las necesidades del departamento de recursos humanos es “VISUALK”, el cual es utilizado ampliamente en Guatemala por grandes empresas e instituciones. Puede ser un complemento al que se usa actualmente, Guatenóminas, pero que carece de toda la información necesaria descrita anteriormente.

El software para Recursos Humanos “HTIS” emplea las mejores prácticas del mercado para el desarrollo de equipos de trabajo que se superan constantemente. El sistema HTIS se enfoca en alcanzar el desarrollo del talento corporativo mediante definir, captar, mantener y desarrollar. Los pilares HTIS agrupan las funciones principales de la gestión de talento. Tiene, entonces, las siguientes funciones:

- Definir - Diseño de organigrama y presupuesto
- Captar - Reclutamiento & selección
- Mantener - Acciones de personal, cálculo de nómina e indicadores de rendimiento
- Desarrollar - Evaluación de desempeño y capacitaciones

3.2.2. Diseño estructural

Esta etapa arranca de los resultados deseados del diagnóstico y la definición del software por utilizar. El proceso se diseñará desde cero, pero se utilizarán fuentes y procedimientos actuales para intercambiar criterios con los responsables de su práctica.

El diseño de proceso deberá evaluarse previamente, examinarlo y cuestionarlo varias veces. Al pasar las ideas a diseño es importante que el rediseño considere la tarea de servicio con más detalle, la capacidad de los recursos humanos que tendrán nuevas formas de trabajar, la capacidad tecnológica y, por último, la verificación de la estructura organizacional para asegurarse de que las personas no vuelven a hacer las cosas de la forma tradicional.

El diseño del nuevo proceso puede adecuarse a algunas de las siguientes soluciones:

- Eliminar o simplificar: todos los pasos que en el proceso no agreguen valor deberán eliminarse. Desde una nueva concepción del proceso, a veces se llega a la conclusión de que gran cantidad de actividades no agregan valor. Con el paso de los años las formas de trabajar evolucionan y pocas personas detectan el desperdicio cuando trabajan en un procedimiento funcional.
- Integrar (fusionar): los procesos simplificados deben quedar integrados para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio.

Es posible combinar varias actividades en un solo puesto. Al darle autoridad a una persona para completar una gama de tareas simplificadas, en vez de hacer que las lleve a cabo una cadena de personas, el flujo de material o de información a través de la empresa se acelerará en forma considerable. Siempre que el trabajo tenga que pasar de un individuo a otro, existe la posibilidad de que se cometan errores.

- Automatizar: implica el rediseño organizacional, descentralización y modificaciones del flujo de trabajo; definición clara de responsabilidades, creación del menor número de áreas y/o departamentos, definición de las líneas de autoridad y de los tramos de control, autonomía y libertad para la toma de decisiones, definición de puestos y funciones.²⁵

3.2.3. Capacitación para su uso

Para la puesta en marcha del nuevo software de Recursos Humanos se capacitará al personal que utilizará dicho sistema. Al inicio, a modo de prueba, se puede tomar uno o dos usuarios como plan piloto para verificar el buen funcionamiento del sistema. Estos, a su vez, están siendo entrenados personalmente en el uso del sistema.

La capacitación será regularmente en horario de trabajo. Un par de horas utilizadas para capacitar al personal puede y debe evitar una cantidad enorme de inconvenientes en cuanto a la asistencia, así como facilitar el trabajo del usuario al emplear el nuevo sistema. Este proceso afecta el rendimiento de la institución por falta de conocimiento y adaptación al nuevo sistema.

Se debe definir el tipo de capacitación que se debe realizar, que se ajuste al tipo de personas que manipularán el sistema. Se debe contar con un material que puede incluir ciertos escenarios como ejercicios. Esto involucra a los analistas de sistemas con los usuarios finales. Existe la posibilidad de utilizar el sistema para determinar la duración de la capacitación y cuándo es el mejor momento para programarla.

²⁵ <http://www.gestiopolis.com/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseno-de-procesos/> Consulta: enero 2017.

Es importante utilizar palabras técnicas con las personas que conocen los términos y palabras sencillas y con analogías con quienes que no tienen los conceptos técnicos de sistemas.

En la capacitación se debe tomar en cuenta a los usuarios que interactúen con el sistema tanto de forma directa como indirecta, para que comprendan el proceso que lleva registrar, dar servicio técnico, recibir, clasificar y/o escalar una incidencia.

3.3. Propuesta de modificación al diseño de ubicación de la Dirección

3.3.1. Accesos

Todo personal foráneo, previo a un registro y control en la ventanilla de atención que se detallará más adelante, únicamente podrá acceder por la entrada principal y no por la puerta auxiliar, misma que debe permanecer cerrada con seguro. De la misma forma, estará completamente prohibido salir por dicha puerta, solamente bajo requerimiento de la Dirección de Recursos Humanos y cuando se especifique el tiempo y el motivo por el que permanecerá abierta, así como el nombre de las personas que entrarán por dicha puerta.

Se debe agregar un rótulo donde indique que no hay paso por dicha puerta y que la misma permanece cerrada en todo momento; el acceso a la llave es exclusividad de la autoridad superior de la Dirección.

3.3.2. Restricciones

- Está prohibido el ingreso a las oficinas administrativas e instalaciones operacionales a personas en función de ventas, promoción, cobranzas o en diligencias que no guarden relación directa con las actividades de trabajo o de gestión particular, cuando se necesite hablar con personal de Recursos Humanos.
- La Dirección de Recursos Humanos se reserva el derecho de admisión de personas que por causas justificadas les sea restringido el acceso a las instalaciones. El área de recepción dispondrá de un registro actualizado y detallado con el nombre de las personas con restricción, y esta prevalecerá ante la consulta del empleado solicitado.
- Los trabajadores tendrán acceso solo en el horario laboral y a las áreas relacionadas en caso de los jubilados.
- Aquellos trabajadores del Ministerio de Finanzas que deseen ingresar a las instalaciones de la Dirección de Recursos Humanos en su condición de empleados o representantes de empresas, deberán registrarse en la entrada como visitantes y cumplir con los requisitos de acceso.
- Se prohíbe al visitante el porte de arma de fuego al ingresar a las instalaciones, a excepción de los miembros de Organismos de Seguridad, sobre todo en la visita de altos funcionarios. Para los escoltas y conductores de autoridades (custodia de personalidades) se deberá disponer de una sala de estar.

- Los pases de visitantes tienen programado un horario de acceso determinado, a excepción de algunas áreas. El horario de entrada de todos los visitantes en las instalaciones es quince (15) minutos después del inicio del horario laboral hasta quince (15) minutos antes del cese del turno de trabajo. Su permanencia debe culminar al cese de las actividades.

3.3.3. Registro y control

Los pasos para realizar el registro de los visitantes a la Dirección Recursos Humanos están detallados a continuación:

- Se solicita al visitante una identificación: Documento Personal de Identificación (DPI), licencia de conducir o pasaporte. Se verifica en el sistema de visitantes si tiene acceso autorizado y se comunica telefónicamente con el empleado a quien visita, para que autorice el ingreso.
- En caso de que tenga restricción de acceso se notifica al personal de seguridad, quien procederá —según sea prohibición o suspensión de ingreso— a determinar la conveniencia de autorizar el ingreso o informar al empleado que debe atender al visitante en recepción.
- En caso de autorización, registra los datos en el Sistema de Visitantes, dejando el documento de identificación. En caso de recurrencia, solo actualiza la información de la persona y área por visitar, además del número de control del pase que es facilitado.

- Comunicación telefónica con la persona destinataria para que dé su conformidad al acceso. Deberá enviar a alguien para que reciba y acompañe al visitante o hacerlo personalmente; si no se encontrara la persona responsable de la atención, deberá estar asignada alguien más que conozca de los procedimientos y la resolución de los mismos. Si no hay nadie que pueda atender, se le informará al solicitante que no hay disponibilidad de personal, pero se le tomarán los datos y se dará seguimiento a la solicitud. Así mismo, se le proporcionará el número telefónico y el correo electrónico de los responsables.
- Para la cumplimentación del registro de control de accesos de personas (código) se deberá firmar el registro de visitantes, el cual se encontrará a la visita. Al firmar se compromete a cumplir las normas generales de seguridad.
- Entrega del documento de visita (código), que deberá firmar la persona visitada. En el reverso de esta hoja se indica la información básica sobre cuestiones y normas generales de seguridad del centro. La tarjeta que identifica a la persona (código) deberá adherirse en un sitio visible y su numeración debe coincidir con la de la hoja de visita. A la salida, la persona visitante deberá entregar al personal de recepción la hoja de visita firmada por la persona visitada y la tarjeta identificativa. Se anotará la hora de salida en el registro de control de accesos de personas (código).
- Entrega del pase al visitante. Se le indica la ruta más conveniente que debe seguir. Además, se le informa que en caso de traer algún equipo u otro artículo de su propiedad tiene la obligatoriedad de llenar el formulario vigente para la autorización de entrada/salida de materiales, equipos y

otros artículos propiedad de terceros. Luego, le proporciona el mismo para que lo llene.

- Informa al visitante que será atendido en la recepción, en caso de que este tenga el acceso restringido.
- Al culminar la visita se hace entrega del documento de identificación, se cancela y archiva el pase de visitante y la tarjeta indicativa (código).

3.4. Plan de análisis de atención

Un plan constituye una herramienta de ayuda para guiar a un cambio que se espera obtener. Es un mapa con el que se define el rumbo de una organización y, de esta forma —si se llevan a cabo las iniciativas necesarias para lograr los objetivos del plan—, la organización culminará un trabajo que la habrá llevado a estar donde pretendía.

3.4.1. Plan operativo

Será coordinado por los jefes de departamento, quienes tendrán la responsabilidad de velar por su estricto cumplimiento. El plan materializa las estrategias elegidas para alcanzar las metas del plan administrativo. Aquí se deben determinar las capacitaciones y la evaluación de resultados. Es conveniente alternar los objetivos dentro del POA (Plan Operativo Anual) de la Dirección.

3.4.2. Plan administrativo

Estará dirigido y coordinado por la autoridad superior de la Dirección de Recursos Humanos, desde una perspectiva a largo plazo para la gestión de la Dirección. Debe contener, como mínimo, las siguientes actividades:

- Presentación
- Definición del periodo para ejecución del plan
- Objetivos
- Parámetros de medición
- Gráficos de control

De esta manera se podrá comparar mes a mes el funcionamiento del proceso y determinar las acciones correctivas para la mejora continua. Queda a discreción de las autoridades incluir este plan al PEI (Plan Estratégico Institucional).

3.5. Comparación del servicio de atención

En ocasiones es muy necesario determinar si las mediciones cumplen sus objetivos, pero para hacer estas comparaciones, es muy útil un patrón o unidad de medida, el cual puede explicar de una manera sencilla el nivel de mejora, estancamiento o retroceso.

3.5.1. Relación de atención con otras Direcciones

Mensualmente se solicitará información a tres direcciones del Ministerio, para evaluar el comportamiento de su atención, los tiempos promedios de respuesta y establecer si existe una mejoría significativa en comparación con el que se obtiene en la Dirección de Recursos Humanos. Se espera que esta medida sea precursora para la implementación del plan a nivel de Ministerio.

3.5.2. Relación de atención con el Centro de Atención al Usuario (CAU)

Dado que es el centro de atención a nivel general de Ministerio y cuenta con sistemas de atención automatizados y estandarizados, es una referencia significativa que servirá para determinar el nivel de alcance con respecto a estándares más elevados; también ayudará a determinar los objetivos del plan.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Recurso e infraestructura

4.1.1. Recurso humano

Para la implementación de la propuesta se empleará el recurso humano existente. Inicialmente será en el área de recepción. Por el número de usuarios que se atienden a diario, se calculó un tiempo ocioso mayor al 90%, lo que permite estimar que la persona en esta área es suficiente para atender las mejoras y que, mediante la capacitación, podrá encargarse de la atención del servicio de consultas en línea.

El funcionamiento de las jefaturas y de la dirección es adecuado y no presenta sobrepoblación ni falta de personal; por tanto, se puede continuar con el personal existente.

La atención debe ser orientada a la necesidad del solicitante, centrarse en el trabajo y cuidando aspectos muy importantes como:

- La imagen que se presenta al usuario debe ser intachable.
- Demostrar verdadero interés de resolver la necesidad del usuario.
- Debe ser cordial y atento con las expresiones hacia el usuario.
- Capacidad y habilidad para desenvolverse ante cualquier situación. Es indispensable que las personas no sean tímidas.
- Tener empatía con el usuario y no mezclar la atención con problemas personales.

4.1.2. Equipo

El equipo necesario está compuesto por computadoras de escritorio intercomunicadas entre recepción, jefaturas y dirección, asociadas mediante una red interna y un software de gestión de procesos. El equipo con el que se cuenta no llena los requerimientos para la instalación del software; por tal razón, se requiere la modernización de dichos equipos.

Tabla VII. **Adquisición de equipo de cómputo**

Equipo	Características	Uso	Cantidad
Computadoras	Procesador Intel® Pentium® E5400 (2MB caché, 2,70GHz. Disco duro de 500GB Serial 2ATA. RAM Memoria de 4GB	Recepción, jefaturas y dirección	6
Impresoras	Velocidad de impresión: hasta 30ppm. Resolución: hasta 600x600dpi (1,200 dpi de impresión efectiva con HP FastRes 1200).	Recepción, jefaturas y dirección	6
Windows 10	Sistema operativo	Recepción, jefaturas y dirección	6
Microsoft Office Professional 2013	Incluye: Access, Accounting Express, Excel, Outlook con Business Contact Manager, PowerPoint, Publisher, Word.	Recepción, jefaturas y dirección	6
Red	Cableado software	General	1

Fuente: elaboración propia.

4.1.3. Infraestructura informática

Además de la atención en el área de recursos humanos se atenderá al usuario mediante medios electrónicos, con una plataforma web, la cual será de gran utilidad. Se usará un software en línea que permite a los usuarios realizar sus trámites de manera virtual, lo que permite atender a más personas. Este software debe ser diseñado y puesto en funcionamiento por la Dirección de Tecnologías de la Información del Ministerio, por lo que se necesita realizar un requerimiento a dicho lugar, dando las especificaciones y detalles necesarios.

La solicitud se plantea considerando el análisis del diagnóstico efectuado. Se propone que la plataforma web utilice un software ordenado en módulos, según los trámites por efectuar, mismos que estarán apegados a los tiempos que requieren en las instalaciones físicas.

La plataforma permitirá al usuario solicitar en línea los trámites. Deberá abocarse únicamente al final a las instalaciones de la Dirección de Recursos Humanos a recoger la resolución firmada y sellada.

Beneficios de la implementación del servicio virtual:

- Agilizar los trámites
- Evitar saturación de líneas telefónicas
- Optimizar el uso del tiempo del personal de la unidad
- Evitar filas en las instalaciones
- El usuario podrá revisar en línea el tiempo de su solicitud y la resolución
- Es una herramienta informática fácil de usar
- Brinda información rápida

- La información se puede obtener desde el hogar o cualquier lugar donde exista una PC con internet

En la figura 16 se muestran las plataformas trabajadas por la Dirección de Tecnologías de la Información para otras dependencias del Ministerio, en el módulo servicios en línea, donde puede ubicarse la propuesta para la Dirección de Recursos Humanos.

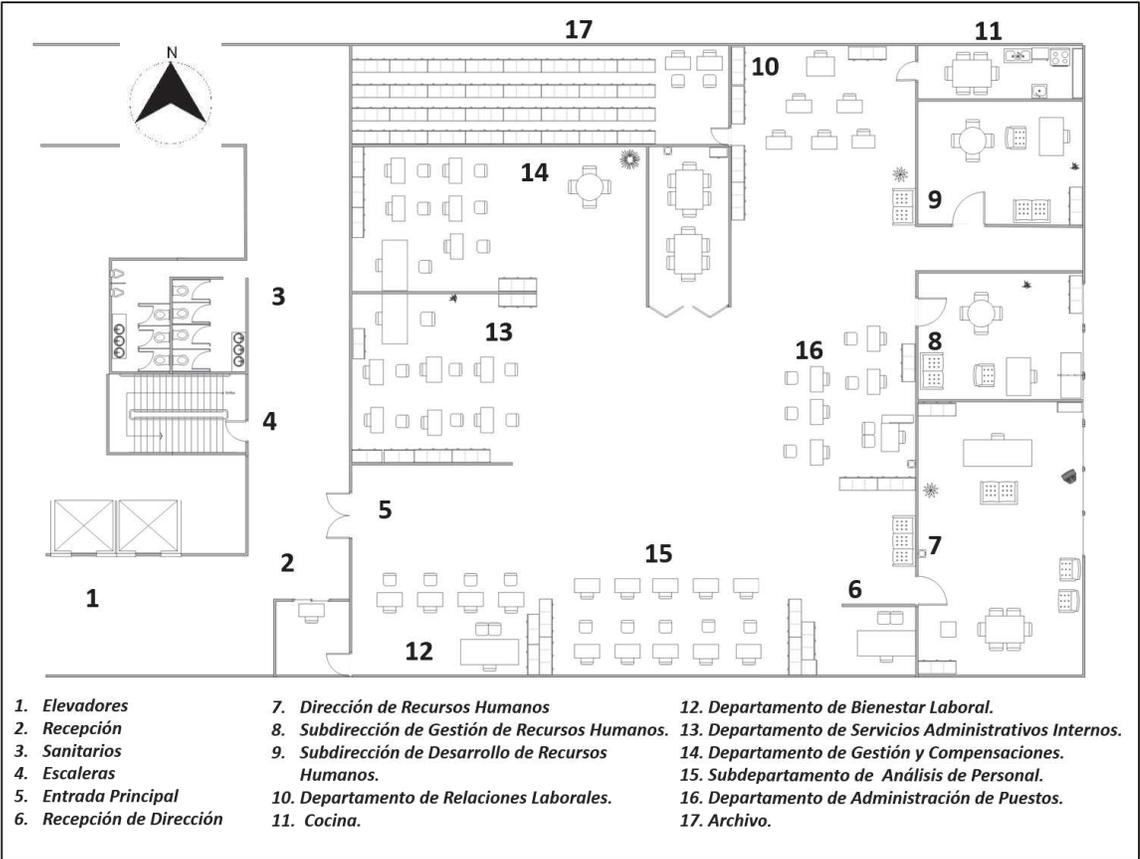
Figura 16. **Ubicación de la plataforma web para Recursos Humanos**



Fuente: www.minfin.gob.gt

Así también, se plantea una reubicación de la Dirección de Recursos Humanos para contar con un diseño más práctico y útil para el desarrollo de las actividades. Es el que se muestra a continuación:

Figura 17. **Propuesta de reubicación física de la Dirección de Recursos Humanos**



Fuente: elaboración propia.

4.1.4. Recursos financieros

4.1.4.1. Costo de operación

Estos costos están reflejados en la tabla siguiente:

Tabla VIII. **Costos de implementación de la propuesta**

Conceptos	Presupuesto estimado
Diagnóstico	Q 5 500,00
Diseño y realización de capacitaciones al personal	Q 5 000,00
Compra de equipo de cómputo	Q 30 000,00
Seguimiento	Q 2 000,00
Adquisición de software	Q 8 000,00
Creación de plataforma virtual	Q 0,00
Estimación total	Q 50 500,00

Fuente: elaboración propia.

La inversión total para la propuesta se estima en Q50 500,00. Las actividades de mayor valor son las de compra de equipo de cómputo, lo cual está relacionado con la mejora de los procesos y la comunicación interna. Tampoco se consideró la creación de la plataforma virtual, dado que dicho presupuesto sería absorbido por la Dirección de Tecnologías de la Información del Ministerio.

El presupuesto puede tener cierta variabilidad, dependiendo de la decisión de la Dirección de adoptar las medidas propuestas, así como las acciones de seguimiento.

4.1.4.2. Costo de mantenimiento

El costo de mantenimiento se refleja en el costo estimado del servicio que se dé al equipo de cómputo, el cual tiene un valor estimado de Q400,00 por computadora. En conjunto, anualmente representa un valor de Q2 400,00, ya que dichos servicios están contemplados y van inmersos dentro de los gastos administrativos de la Dirección de Recursos Humanos.

El costo de seguimiento, aunque no es necesariamente el mantenimiento de la propuesta, representa el pago por una acción que pueda mejorar la ejecución de la propuesta y permitir su seguimiento en el futuro.

4.2. Capacitación e información

4.2.1. Capacitación al personal

La capacitación es un requerimiento de suma importancia para garantizar el éxito de la propuesta. El proceso para ejecutar la capacitación a través del uso de herramientas metodológicas es el siguiente:

- **Objetivo de la capacitación**
Generar en los empleados las destrezas necesarias para implementar en la institución una cultura de servicio, así como la habilidad para la utilización del equipo y medios electrónicos.

- **Temas de capacitación**
 - Cultura de servicio
 - Calidad total
 - Utilización de plataformas virtuales

- Automatización de procesos
- Elementos por considerar en el proceso de capacitación
 - Implementar la propuesta
 - Objetivos
 - Preguntas que se deben formular y contestar
 - Estrategias de servicio
 - Implantación del proyecto
 - Pasos críticos para la implantación
 - El diagnóstico. ¿Qué sabemos de los usuarios?
 - Aprovechar las oportunidades
 - Unidades estratégicas de atención
 - Metodología de implementación
 - Método de atención al usuario
 - El modelo de servicio
 - Unidades estratégicas
 - Análisis de los procesos
 - Procesos de mejoramiento
 - Trabajo en equipo
 - El cliente interno y el servicio de apoyo
 - Obstáculos del servicio
 - Desempeño ante dificultades
 - Estrategias de servicio
 - Pasos del proceso de motivación

En la tabla siguiente se presenta una guía que permitirá clasificar el grado de contacto con el usuario y las habilidades que este último debe tener, según el nivel de contacto con el cliente:

Tabla IX. **Contacto con el usuario**

Requisitos de los trabajadores	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficio	Habilidades de diagnóstico
Enfoque de las operaciones	Manejo de papeles	Gestión de demanda	Elaboración de guiones para las llamadas	Control de flujo	Gestión de capacidad	Mezcla de clientes
Innovaciones tecnológicas	Automatización de oficina	Métodos de ruta	Base de datos en el ordenador	Ayudas electrónicas	Autoservicio	Equipo cliente-trabajo

Fuente: <https://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml>.

Consulta: abril 2016

En las capacitaciones se debe tener presente la visión de servicio que se implementará en la Dirección, para lo cual se debe informar lo siguiente:

Diferenciación del servicio para los distintos segmentos de usuarios (edad, género, razón de trámite, entre otros). Para cada segmento de usuarios debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado; no siempre un único servicio al usuario es capaz de satisfacer todos los tipos de trámites que se realizan.

Atención al usuario. Toda acción en la prestación del servicio y gestión de trámites debe estar dirigida a resolver las solicitudes en relación al cumplimiento de requisitos, mediante un proceso de calidad, tiempo y prioridad.

Competitividad. El servicio debe, además de satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios, garantizar un adecuado proceso de las solicitudes, y cumplir con plazos y procedimientos.

Racionalidad. Satisfacer las necesidades de los usuarios mediante el proceso de solicitud, con uso racional de los recursos y procesos.

Transparencia y ecuanimidad en los procesos. El cliente tiene derecho a conocer el proceso de su trámite, con claridad del tiempo y de las posibles resoluciones a su solicitud. Incluye el acceso a servicios virtuales con información clara acerca de los resultados. El empleado no puede comprometerse a crear falsas expectativas en el usuario.

Personalización. El servicio se brinda no a un usuario indistinto, sino a una persona colaboradora de la misma institución.

4.2.2. Información a los usuarios

Las necesidades de información son resultado de los problemas que se le presentan a un individuo en una situación específica, que lo motivan a buscar conocimientos que deben ser comunicados formal o informalmente en cualquier situación. El primer mes se dispondrá de una persona con características presentables, quien estará al tanto de preguntar antes de que el usuario exprese su necesidad.

Se creará un modelo de atención a usuarios en el cual se brinda información por medios electrónicos y en las instalaciones de la unidad. El diseño de un modelo de servicio al cliente debe cumplir con una serie de actividades encaminadas a la implementación, considerando las siguientes acciones:

4.3. Sistemas de medición de atención al usuario

Para realizar mediciones no hay mejor manera que a través de encuestas, donde se especifique con exactitud el nivel de satisfacción obtenido; sin embargo, previo a realizar encuestas, se deben definir el perfil de los usuarios para establecer las mediciones de una forma más objetiva.

4.3.1. Estudio de personas que solicitan servicios

En consideración a los criterios abordados anteriormente se debe realizar una caracterización del usuario. Se utilizará una boleta de recolección de información y una entrevista con el personal de ventanilla, quienes aportarán información para la caracterización del usuario con base en su experiencia.

Crear una base de datos de los usuarios actuales de la institución, con sus características, necesidades y tipos de servicios utilizados. De esta manera se puede obtener estadísticas de las solicitudes más frecuentes y adecuar las políticas de servicio con prioridad a las necesidades. Esto quiere decir que la calidad del servicio se debe enfocar en ser equiparados a cada necesidad.

Caracterizar a los usuarios: para definir de forma objetiva el nivel de servicio que se ofrece a los usuarios, es necesario clasificarlos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio.

Identificar y clasificar las necesidades del usuario: con esto se pretende establecer las dificultades o debilidades que actualmente se presentan con relación al servicio. Se destaca que un primer paso es la auditoría del servicio al

cliente, la cual se recomienda ejecutar de manera periódica y establecer los problemas y causas.

Determinar los factores de influencia en el servicio al usuario, los que repercuten en el diseño de la organización según las características del servicio.

Determinar los requisitos del personal de servicio al usuario en relación directa. La calidad en la atención y el servicio al usuario son definidas por la capacitación que el personal ha recibido para ejecutar su labor. Tan importante es capacitar a los empleados que tienen más contacto con el cliente, como al personal de ventanilla, los mandos medios y tomadores de decisiones de las resoluciones sobre las solicitudes.

- Encuestas a los usuarios

El mecanismo será realizar una encuesta por cada cinco personas que se atienden en la ventanilla de atención al usuario. La encuesta deberá ser validada por la autoridad superior de la Dirección. Debe ser simple, fácil de contestar; está compuesta por 10 preguntas divididas en cuatro áreas principales, las cuales detallan en la siguiente figura.

Figura 18. Encuesta de Recursos Humanos

 Dirección de Recursos Humanos ENCUESTA DE ATENCIÓN					
Marque con una X la opción que considere más apropiada a las interrogantes descritas a continuación. La valoración es en una escala de 1 (nunca) a 5 (siempre).					
Acceso a la atención					
	1	2	3	4	5
1. Es fácil contactar por teléfono a la Dirección de Recursos Humanos					
2. Pudo hablar con la persona indicada					
3. Le fue fácil la atención brindada a la hora que usted lo requirió					
4. La información brindada fue la que usted necesitaba					
Trato al usuario					
	1	2	3	4	5
1. Fue buena la amabilidad y el respeto con que fue tratado en la ventanilla de atención al usuario					
2. Fue buena la amabilidad y respeto con que fue tratado por la persona que le atendió en su trámite					
3. La persona que lo atendió le informó del trámite con información clara y sencilla					
4. La comodidad y limpieza de la Dirección en general fue buena					
Expectativas y satisfacción					
	1	2	3	4	5
1. El grado de satisfacción global con la atención recibida en esta Dirección fue buena					
2. Recomendaría esta Dirección para futuras gestiones					

Fuente: elaboración propia.

4.4. Orientación de servicio al usuario

4.4.1. Directorio de servicios

Figura 19. Directorio de servicios de Recursos Humanos

 Dirección de Recursos Humanos	
DIRECTORIO DE SERVICIOS	
¿Qué es lo que necesita?	A dónde acudir
✓ Trámites relativos a uso de instalaciones del CERF	Departamento de Bienestar Laboral
✓ Trámites relacionados a servicios como clínica, odontología, seguros y otros servicios.	Departamento de Bienestar Laboral
✓ Permisos, vacaciones, constancias laborales y certificación de documentos	Departamento de Gestión y Compensaciones
✓ Demandas laborales, procedimientos legales, jubilaciones y sanciones administrativas	Departamento de Relaciones Laborales
✓ Dotación, selección y contratación de personal	Departamento de Dotación de Recursos Humanos
✓ Ascensos y trámites relacionados con el complemento salarial	Departamento de Administración de Puestos
✓ Capacitaciones, inducciones y gestión de préstamo de salones	Departamento de Formación de Recursos Humanos
✓ Si no aparece la gestión que desea tramitar, favor acercarse a ventanilla de Atención al Usuario para mayor información	

Fuente: elaboración propia.

Estará ubicado sobre la salida de los ascensores, donde el usuario tiene acceso a la Dirección, para que los visitantes puedan consultar los procedimientos. Simultáneamente se colocarán dichos procedimientos en la plataforma virtual del Ministerio.

También se contará con un buzón de quejas y sugerencias, para manifestar las inconformidades o felicitaciones, dando los datos necesarios para que sean tomadas en cuenta.

4.5. Políticas de uso del sistema

El sistema es para uso exclusivo de la atención de usuarios de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, por lo que quedan prohibidas las siguientes acciones:

- Generar información de los usuarios para facilitársela a personas ajenas a la Dirección y que puedan estar vinculadas a actos ilícitos.
- Compartir usuarios y contraseñas.
- Enviar, subir, distribuir, divulgar o adjuntar archivos digitalizados falsos o con información inexacta.
- Utilizar varios usuarios en un mismo equipo.
- Utilizar un perfil no autorizado a través de la violación de la seguridad del sistema.
- Eliminar información del sistema sin autorización.
- Violar los términos de confidencialidad establecidos con el usuario.

Cualquier colaborador que no cumpla con las políticas de uso del sistema y lleve a cabo alguna de las acciones prohibidas señaladas, será puesto a disposición

de la Dirección de Recursos Humanos y se le levantará un proceso disciplinario según la gravedad de la falta. Se puede incluso llegar a una separación del cargo.

4.6. Indicadores de la atención al usuario

Con la información obtenida de los procesos anteriores, se procederá a la elaboración de un estudio en el cual se determinan los indicadores de medición de servicio a los usuarios, considerando los siguientes aspectos.

- Determinación de tiempos estándar de solicitud y resolución.
- Información sobre la situación de la solicitud durante todo el transcurso del proceso.
- Flexibilidad sobre el tipo de usuarios y solicitudes.
- Disponibilidad de los servicios en línea.
- Solicitud de información faltante en formularios.
- Trato y relaciones con el usuario.
- Respuestas a las solicitudes urgentes.
- Atención sin errores.
- Tiempos estándar de entrega.
- Atención en línea.
- Agilización de respuesta a reclamos.

4.6.1. Estadísticas

Derivados y a partir de las encuestas que se otorguen a los usuarios, esta información será confidencial y únicamente tendrán acceso a ella las autoridades superiores de la Dirección de Recursos Humanos.

Los indicadores estadísticos más importantes son los siguientes:

Tabla X. **Indicadores de atención al usuario**

Indicador	Forma del cálculo	Patrón de referencia	Frecuencia
Porcentaje de quejas y reclamos de usuarios	$\frac{\text{Total de quejas}}{\text{Total de usuarios atendidos}} \times 100$	< 1 % excelente > 1 % y < 2 % adecuado > 2 % necesita mejorar	Trimestral
Nivel de satisfacción del usuario	Promedio de las encuestas realizadas a los usuarios X 2	≥ 80 adecuado < 80 necesita mejorar	Trimestral
Porcentaje de trámites realizados a través de la plataforma	Promedio de trámites realizados a través de la plataforma,	No aplica	Mensual
Incremento o decremento de gestiones realizadas	$\frac{\text{Gestiones realizadas mes}}{\text{Gestiones realizadas mes anterior}}$	>1 bueno =0 no hubo mejoría <1 malo	Mensual
Índice de idoneidad para el puesto	$\frac{\text{Competencias que posee}}{\text{competencias requeridas para el cargo}^*} \times 100$	> 75 % favorable ≤ 75 % no favorable	Semestral
Porcentaje de reclamos resueltos	$\frac{\text{Total de reclamos resueltos}}{\text{Total de reclamos ingresados}} \times 100$	= 100 % bien < 100 % necesita mejorar	Bimestral
Gestiones realizadas en tiempo	Promedio tiempo de gestiones realizadas 15 días	< 0 bueno = 0 no hubo mejoría > 0 necesita mejorar	Mensual

Fuente: elaboración propia.

Las competencias requeridas para el cargo serán tomadas de las evaluaciones del desempeño que se realizan en el Ministerio de Finanzas Públicas, tomando en cuenta que se realizan semestralmente.

5. MEJORA CONTINUA Y SEGUIMIENTO

5.1. Controles

Una de las funciones de la administración de la Dirección es la revisión. Los controles son importantes en toda organización para verificar el cumplimiento de las funciones establecidas; en este caso, para cerciorarse del cumplimiento del Código de Servicio y la estabilización de los indicadores definidos dentro de la Dirección de Recursos Humanos dentro del Ministerio de Finanzas Públicas.

5.1.1. Tiempo por servicio

Atender a los usuarios en el menor tiempo posible es determinante para que las personas se sientan bien atendidas.

El tiempo promedio de espera en la Recepción de Recursos Humanos es de 7 segundos, mientras que el tiempo promedio de atención, es de 23 segundos. Se debe realizar un control periódico dos veces por año de cómo ha evolucionado el tiempo de espera promedio, así como el tiempo de atención al usuario en la Recepción de Recursos Humanos.

5.1.2. Estadísticas

Llevar un registro estadístico permitirá analizar cómo ha evolucionado el tiempo de respuesta a las necesidades de los usuarios. Este registro debe hacerse público al personal que interviene directa e indirectamente en la

atención. Se busca que las personas encargadas de prestar el servicio conozcan de qué forma este ha evolucionado, cómo son evaluadas y el establecimiento de los parámetros objetivos de evaluación.

Asimismo, permite conocer si se está cumpliendo con las expectativas de mejora en cuanto al tiempo y calidad en la atención al usuario de los servicios de la Dirección de Recursos Humanos.

5.1.3. Proyecciones

El proyecto pretende mejorar el servicio que se presta al usuario, que busca obtener una solución en el Departamento de Recursos Humanos. Dado que únicamente hay un diagnóstico de la situación actual, lo mínimo es que el tiempo de espera de atención al usuario se mantenga, se mejore la calidad de atención y el control de visitantes a las instalaciones. Dado que este proceso involucra la interacción entre personas, los resultados futuros serán determinantes para establecer nuevas estrategias.

También se debe implementar cambios para mejorar el servicio al usuario en procedimientos que no se tomaron en cuenta en el diagnóstico de este trabajo, debido a que la ubicación física se encuentra fuera de la Dirección de Recursos Humanos. Sin embargo, también poseen recepción, gestionan solicitudes y tienen la cobertura de la Dirección.

5.2. Actualización del software

Se propone solicitarlo anualmente a la Dirección de Tecnologías de la Información, que ha sido comisionada para adquirir un software que gestione toda la información correspondiente al recurso humano con que cuenta la institución. Esto permitirá un control centralizado de todo lo que se refiere al personal, desde los expedientes personales de cada uno, los ascensos, los reconocimientos, llamadas de atención, los requerimientos de los puestos, escalas salariales, control de horarios, cálculo de prestaciones, etc.

Este sistema deberá ser implementado por una empresa especializada en ello; asimismo, deberá capacitar al personal que realizará esta importante labor.

5.2.1. Administración del sistema

Corresponde a la Dirección de Tecnologías de la Información velar por toda la logística del mantenimiento y actualización del sistema; no obstante, el uso, control y manejo de este software pertenecerá de forma exclusiva a la Dirección de Recursos Humanos.

5.3. Plan de control

En la actualización de la atención a los usuarios se incluye la posibilidad de crear un manual de seguimiento al control del servicio, con objetivos, evaluaciones, mejoramiento y continuidad de sus actividades.

- Objetivos de la elaboración del manual:

- General: reforzar, mejorar y ampliar el servicio, para que la Dirección de Recursos Humanos logre mayor eficiencia en sus procesos en relación con la atención al usuario.
- Específicos:
 - Fortalecer la habilidad técnica de los Jefes de Departamento en la administración y manejo de los indicadores de servicio.
 - Documentar, estandarizar y controlar las gestiones relacionadas con la atención a los usuarios.
 - Crear mayor sensibilidad y compromiso de las Autoridades Superiores de la Dirección con las actividades de mejora en la atención a los usuarios.
 - Mejorar la productividad de la Dirección.
- Contenido del manual de seguimiento al control del servicio: los lineamientos en cuanto a la metodología y herramientas de trabajo en el manual podrían ser:
 - Parte 1: Monitoreo y evaluación de resultados
 - Medición, monitoreo, control y supervisión
 - Evaluación y documentación de resultados
 - Elaboración de nuevos indicadores o mejora de los existentes
 - Parte 2: Herramientas para generar resultados e indicadores
 - Procedimientos para realizar mediciones
 - Criterios, estándares y procedimientos para evaluar resultados.

- Parte 3: Administración del control del servicio.

La metodología para desarrollar el manual debe incluir cuadros sinópticos de gráficas, resumen y tablas con procedimientos para medir y generar indicadores.

- Fortalecimiento de la imagen y percepción institucional:
 - Divulgar resultados a nivel de Ministerio para mejorar la reputación de la Dirección.
 - Facilidad en el cumplimiento de regulaciones y aspectos legales.
 - Promover la implementación del Plan de seguimiento del control del servicio en otras Direcciones.
 - Reconocimientos para los trabajadores que intervinieron en procesos que sobrepasaron las expectativas de alcance.

5.4. Monitoreo de los avances y toma de decisiones enfocadas en la mejora continua

Para el correcto funcionamiento de la actualización, se delegará sobre los Jefes de Departamento que intervienen en la atención al usuario llevar el control de registros históricos de los resultados. Además, verificar si los indicadores contienen mínimos o máximos establecidos, y determinar si los valores obtenidos son permisibles, para así determinar el rendimiento de la propuesta.

También deberá incluirse como tema de discusión en las reuniones mensuales que tienen las autoridades superiores de la Dirección con los Jefes de Departamento, donde se darán a conocer los avances y logros obtenidos de

las mediciones; para realizar propuestas de cambios, mejoras en los procesos, indicadores o el manual de seguimiento al Control del servicio.

En dichas reuniones también es necesario tomar en cuenta que los procedimientos seguidos en este trabajo de graduación fueron definidos por resultados obtenidos en un periodo de medición determinado; sin embargo, esto no exime que haya otros procedimientos de mayor afluencia de atención a usuarios con características cíclicas; es decir, que la atención a los usuarios sea solo en determinadas fechas, por lo que será necesario implementar mejoras, propuestas e indicadores a dichos procedimientos.

5.4.1. Diagrama de Pareto

Es la herramienta propuesta que determinará el nivel de significancia de los procedimientos que intervienen en la atención al usuario, ya que está definido bajo la metodología 80-20, pero se pueden realizar ajustes según los criterios de la Dirección. También se puede utilizar la metodología ABC, sin dejar de pensar en hacer variaciones de porcentajes para mayor acople a las necesidades, para ejecutar la toma de decisiones, mejorar a nivel de Dirección y no solo en determinados departamentos.

5.5. Auditorías

5.5.1. Internas

Se solicitará a la Dirección de Auditoría Interna la supervisión y revisión para que las actividades de los procesos de atención al usuario se adecuen a las leyes, políticas, reglamentos y normas que regulen a la Dirección.

Dicha auditoría se puede realizar de forma semestral. Los resultados, debidamente identificados y sellados, se deben presentar a la Dirección de Recursos Humanos, en donde se pueden mostrar los impactos de los indicadores de medición, el grado de cumplimiento y las posibles penalizaciones.

5.5.2. Externas

La CGC es la institución creada bajo orden constitucional, facultada para realizar cualquier tipo de auditorías a las entidades del sector gobierno. Por tal razón, sería necesario presentar oficios dirigidos a dicha institución para solicitar que tomen en cuenta el manual, normas e indicadores de esta propuesta de control del servicio y atención a los usuarios. Además, que puedan determinar si se cumple con la normativa interna y los requerimientos mínimos para ser tomados en cuenta en los procesos de auditoría.

CONCLUSIONES

1. La propuesta de actualización de control del servicio garantiza la evaluación y mejora de la calidad ofrecida, con un enfoque de gestión por procesos y mejora continua, mediante el uso de diversas herramientas.
2. El código de servicio ejecuta bajo un perfil estándar de atención y permite identificar actividades que no agregan valor al servicio, así como la simplificación de las que sí son necesarias e indispensables para un servicio de calidad.
3. La implementación de indicadores de gestión permitirá identificar las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios. Los resultados facilitarán la toma de decisiones para proyectar acciones de mejora orientadas a elevar la calidad del servicio.
4. Es poco probable que el tiempo de resolución de gestiones dentro de la Dirección baje del valor estimado, dado que parte de la burocracia es necesaria y no se puede ignorar como tal. Sin embargo, las acciones presentadas son determinantes para que dicho tiempo no sobrepase el máximo estimado, que es de 15 días hábiles.
5. La modificación de distribución en las instalaciones de la Dirección de Recursos Humanos está diseñada bajo el concepto de oficina abierta. Es un modelo nuevo que adquieren actualmente las entidades, e integra espacios de trabajo en los que los empleados no tienen un lugar asignado dentro del área del departamento. Estas ubicaciones parecen ser la

solución perfecta para el ruido, ya que los trabajadores no tienen que sentarse cada día en el mismo espacio ni a la par de las mismas personas.

6. Los controles estadísticos permitirán no solo monitorear la satisfacción, sino que serán una herramienta para la autorización de incentivos y ascensos de puestos por los alcances obtenidos.
7. Los indicadores y manuales que se detallan son herramientas muy útiles para que la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional pueda implementar el Sistema de Gestión de Calidad dentro del Ministerio de Finanzas Públicas. El proceso lleva más de dos años en ejecución y aún no se ha logrado concluir.

RECOMENDACIONES

1. Capacitar al personal que cubre el área de ventanilla de recepción de Recursos Humanos para atender los casos donde el usuario no sepa con claridad el procedimiento que busca y, de ser necesario, que tenga conocimiento de otras Direcciones. Se han encontrado personas que no están ubicadas, por lo que se les brinda toda la información como un servicio adicional mientras se mantiene una comunicación constante para indicar los pormenores de cada caso.
2. Si los indicadores puntúan valores mayores a los establecidos se debe determinar las causas y efectuar cambios en los parámetros. Además, hacerlos del conocimiento del personal que interviene en la atención, para no generar compromisos que no se puedan cumplir.
3. Las actividades de monitoreo de atención al usuario no deben sustituir las atribuciones de los Jefes de Departamento, o que sea una excusa para no cumplir con sus funciones. Sin embargo, debe coordinar y organizar su tiempo, ya que si no se brinda la atención necesaria no se obtendrán los resultados esperados.
4. El personal que cubre el área de ventanilla de recepción de Recursos Humanos puede ser utilizado para otras atribuciones, dado que, según los datos obtenidos, la probabilidad de que la persona se encuentre sin atender a usuarios es de un 97,5%, lo cual representa un valor de ocio demasiado alto para las necesidades de la Dirección.

5. Se debe mantener el cuidado necesario al manejar la confidencialidad de la información con respecto a la evaluación de desempeño, dado que el trabajador posee derechos inherentes de privacidad.

6. Al considerar que las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos son sustituidas cada 4 años, se debe impulsar la aplicación de estas estrategias de forma integral, de tal manera que genere un impacto positivo en los resultados para que la misma sea utilizada en futuras administraciones.

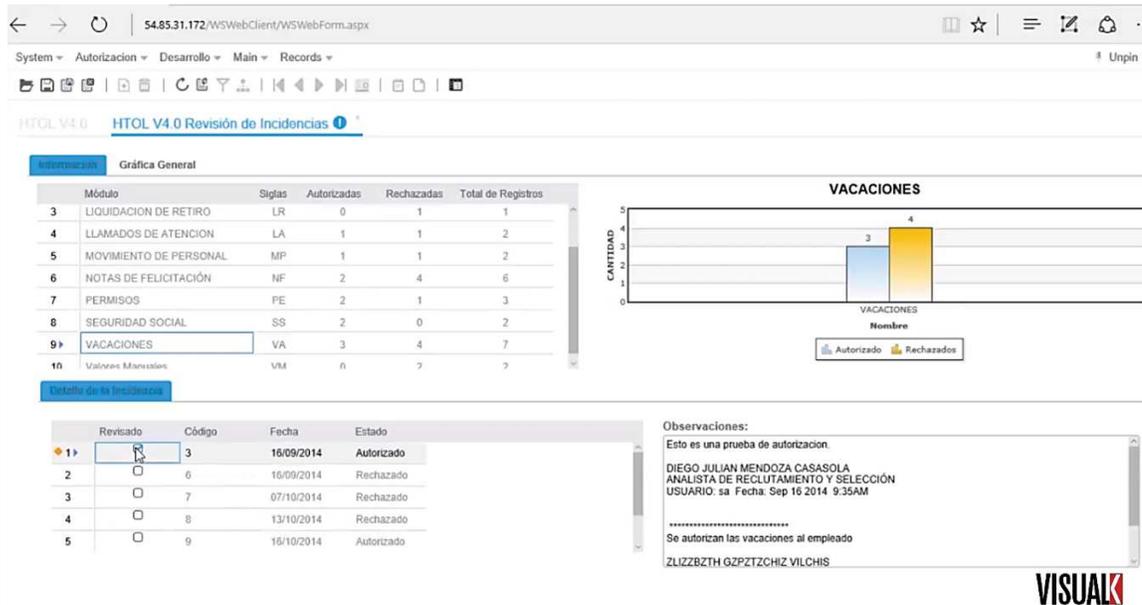
BIBLIOGRAFÍA

1. AQUINO MARROQUÍN, Dora Isabel. Plan de mejora en la descripción de requisitos y procesos en la atención de servicio al cliente en la municipalidad de Jalapa. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2011. 208 p.
2. CORDERO LEÓN, Adilson Omar. Documentación y propuesta de mejora del proceso del centro de atención y supervisión de atención al vecino de la Municipalidad de Guatemala. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2008. 115 p.
3. FAYOL, Henri. *Administración industrial y general*. 14ª ed. Argentina: El Ateneo, 1987. 46 p.
4. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. Estudio del trabajo: *Ingeniería de métodos y medición del trabajo*. 2ª ed. México: McGraw-Hill, 2005. 476 p.
5. HILLIER, Frederick S. y LIEBERMAN, Gerald J. *Introducción a la investigación de operaciones*. 9ª ed. México: D.F. McGraw-Hill, 2010. 978 p.
6. MOLINA GUERRA, Claudia Lorena. Evaluación del control de calidad en atención al cliente para una empresa de servicios automotores. Trabajo de

graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala,
Facultad de Ingeniería, 2004. 65 p.

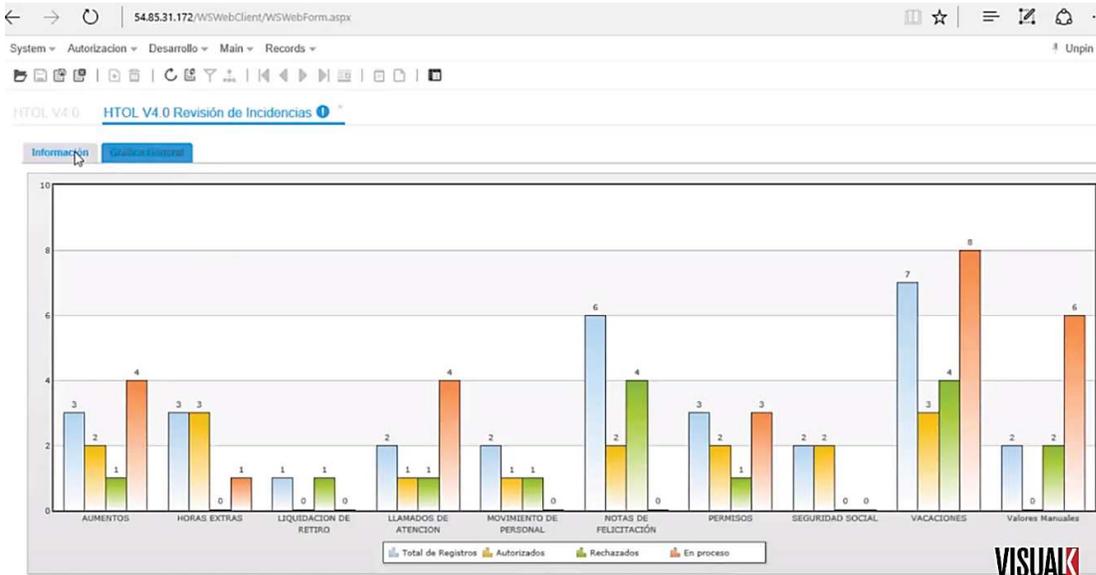
ANEXOS

Muestra visual de la herramienta VISUALK



Fuente: <http://www.visualk.com>. Consulta: junio 2017

Gráficas de la herramienta VISUALK



Fuente: <http://www.visualk.com>. Consulta: septiembre 2018

Módulos de la herramienta VISUALK



Fuente: <http://www.visualk.com>. Consulta: septiembre 2018