

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO QUE  
CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS,  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

<b>MARIA LIDIA LARA DELGADO</b>	<b>LD09002</b>
<b>KAREN LISBETH PACHECO MONGE</b>	<b>PM09009</b>
<b>CLAUDIA YASMÍN GONZÁLEZ DUBÓN</b>	<b>GD98007</b>

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**NOVIEMBRE 2018**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado

**Secretario General:** Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**Decano:** Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Vice Decano:** Msc. Mario Wilfredo Crespín

**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**Director general de procesos de graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Rodolfo Santos Velásquez (Docente Asesor)

**NOVIEMBRE DE 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

El amor y la bondad de Dios han sido notorio en mi vida y una vez más me permite sonreír ante un logro que sin su respaldo y fortaleza no hubiese sido posible. Éste éxito lo dedico con todo mi amor a mis padres por su sacrificio para impulsarme a iniciar esta carrera y guiarme por el camino del bien, a mis hermanas por su ayuda y apoyo durante todo este proceso.

A mis compañeras de trabajo de grado por su dedicación y empeño. A mis amigos y a todas las personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron pendientes apoyándome y colaborándome en todo lo que estuviera a su alcance.

**Lidia Lara**

Dedico este trabajo a Dios por permitirme volver la mirada y fijar un objetivo en mi vida que fue iniciar y terminar este proceso académico, lo dedico a mi madre Cecilia Dubón quien siempre me apoyó a lo largo de este proceso, a mi abuela Margarita Morales (QDDG) quien siempre creyó en mí y me animó constantemente para no perder el objetivo y mantener mi meta viva cada día, agradezco a mi hermano y a mis amigos quienes han formado parte de este proceso y han estado a mi lado cada día alentándome a seguir adelante y conseguir mi objetivo de culminar mi carrera.

**Claudia Dubón**

Elevo mi mirada al cielo y veo la gracia que has tenido conmigo tu mi Dios, que me has dado tu mano y levantado cada vez que yo no podía, tu que secas mis lágrimas e invadiste mi ser de paz cuando creía que ya no había camino para seguir mi sueño; tu mi Dios que me has dado una madre fuerte y hermanos únicos que no me dejaron sola y apoyaron en este largo y aventurero camino, te doy gracias inmensas por permitirme culminar mi carrera.

Agradezco a cada una de las personas con las que tuve la bendición de coincidir y que aportaron sin ellas darse cuenta a mi formación profesional.

**Karen Pacheco**

Agradecemos especialmente a NUESTRO ASESOR; Licenciado Rodolfo Santos por todo su conocimiento y carisma compartido con cada una de nosotras, gracias por su disponibilidad e interés mostrado en la elaboración del presente trabajo.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	I
INTRODUCCIÓN .....	III
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS, ALCALDÍA MUNICIPAL Y PLAN DE CAPACITACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS .....</b>	<b>1</b>
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	1
2. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	1
3. ECONOMÍA Y COMERCIO. ....	2
<b>B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS .....</b>	<b>2</b>
1. ANTECEDENTES.....	2
a) <i>Reseña Histórica</i> .....	2
b) <i>Generalidades</i> .....	3
c) <i>Misión Institucional</i> .....	3
d) <i>Visión Institucional</i> .....	3
e) <i>Valores</i> .....	3
f) <i>Servicios</i> .....	3
g) <i>Estructura orgánica</i> .....	6
2. RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES .....	8
a) <i>Corte de Cuentas de La República</i> .....	8
b) <i>Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL)</i> .....	8
c) <i>Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM)</i> .....	8
3. MARCO LEGAL QUE RIGE A LAS MUNICIPALIDADES.....	9
a) <i>Constitución de la República de El Salvador</i> .....	9
b) <i>Código Municipal</i> .....	10
c) <i>Ley de la carrera Administrativa Municipal</i> .....	11
d) <i>Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)</i> .....	11
e) <i>Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)</i> . 12	
f) <i>Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. (LACAP)</i> .....	12
g) <i>Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal</i> .....	12
h) <i>Ley General Tributaria Municipal:</i> .....	13
i) <i>Normas técnicas de control interno emitidas por la Corte de Cuentas</i> .....	14
<b>C. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN.....</b>	<b>15</b>
1. PLANEACIÓN .....	15
a) <i>Definición</i> .....	15
b) <i>Importancia de la Planeación</i> .....	15
c) <i>Principios de la Planeación</i> .....	16
2. PLAN .....	18
a) <i>Definición</i> .....	18
b) <i>Naturaleza de un Plan</i> .....	19
c) <i>Tipos de Planes</i> .....	19
d) <i>Características de un plan</i> .....	22
<b>D. GENERALIDADES SOBRE LA CAPACITACIÓN.....</b>	<b>23</b>
1. CAPACITACIÓN .....	23
a) <i>Definición</i> .....	23
b) <i>Importancia</i> .....	23

c) <i>Objetivos</i> .....	24
d) <i>Beneficios de la Capacitación</i> .....	24
e) <i>Etapas del proceso de Capacitación</i> .....	25
f) <i>Métodos y Técnicas más usuales para la Capacitación</i> .....	27
g) <i>Tipos de Capacitación</i> .....	30
2. PLAN DE CAPACITACIÓN .....	32
a) <i>Definición</i> .....	32
b) <i>Importancia</i> .....	32
3. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	33
a) <i>Definición:</i> .....	33
b) <i>Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)</i> .....	34
c) <i>Beneficio del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)</i> .....	34
d) <i>Indicadores para el diagnóstico de necesidades de capacitación</i> .....	34
e) <i>Métodos y Técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)</i> .....	35
<b>E. GENERALIDADES SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE .....</b>	<b>39</b>
1. SERVICIO: .....	39
a) <i>Definición</i> .....	39
2. ATENCIÓN .....	40
a) <i>Definición</i> .....	40
b) <i>Características</i> .....	41
3. CLIENTES.....	42
a) <i>Definición</i> .....	42
b) <i>Importancia del cliente</i> .....	43
c) <i>Clasificación de los Clientes</i> .....	43
4. SERVICIO AL CLIENTE .....	44
a) <i>Definición</i> .....	44
b) <i>Importancia</i> .....	45
c) <i>Clasificación:</i> .....	45
d) <i>Objetivos</i> .....	47
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ATENCIÓN AL USUARIO EN ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS .....</b>	<b>48</b>
<b>A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>48</b>
<b>B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>49</b>
1. GENERAL .....	49
2. ESPECÍFICOS.....	49
<b>C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>50</b>
1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	50
a) <i>Analítico</i> .....	50
b) <i>Sintético</i> .....	50
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	51
3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	51
a) <i>Técnicas</i> .....	51
b) <i>Instrumentos</i> .....	52
5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	53
a) <i>Fuentes Primarias</i> .....	53
b) <i>Fuentes Secundarias</i> .....	53
6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
7. UNIDADES DE ANÁLISIS .....	54
a) <i>Objeto de estudio:</i> .....	54
b) <i>Unidades de análisis:</i> .....	54
8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	54
a) <i>Universo</i> .....	54
b) <i>Población</i> .....	54

c) Muestra.....	55
d) Censo.....	55
e) Cálculo de la Muestra.....	55
f) Distribución Proporcional.....	56
9. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	57
<b>D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>57</b>
RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO.....	57
1. EMPLEADOS.....	57
a) Información general.....	57
b) Filosofía empresarial.....	58
c) Servicios.....	59
d) Usuario.....	59
e) Servicio al usuario.....	60
f) Mecanismo de atención de quejas y reclamos.....	61
g) Capacitación.....	61
2. USUARIOS.....	63
a) Información general.....	63
b) Servicio atención al usuario.....	63
c) Satisfacción de los usuarios.....	64
d) Perspectivas de los usuarios.....	65
<b>E. ALCANCES Y LIMITACIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO QUE CONTRIBUYA A FORTALCER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.....</b>	<b>72</b>
<b>A. GENERALIDADES DEL PLAN.....</b>	<b>72</b>
<b>B. OBJETIVOS.....</b>	<b>73</b>
1. GENERAL.....	73
2. ESPECÍFICOS.....	73
<b>C. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>74</b>
1. JUSTIFICACIÓN.....	74
2. IMPORTANCIA.....	75
<b>D. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>75</b>
<b>E. PERFIL DEL FACILITADOR DE LA CAPACITACIÓN.....</b>	<b>77</b>
1. REQUISITOS.....	78
2. FUNCIONES.....	79
<b>F. SELECCIÓN DE MÉTODOS DE ENSEÑANZA.....</b>	<b>79</b>
<b>G. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>81</b>
1. Módulo I: Servicio al cliente.....	81
2. Módulo II: Satisfacción al cliente.....	81
3. Módulo III: Calidad en el servicio al cliente.....	81
<b>H. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>82</b>
1. MÓDULO I.....	83
a) Contenido del módulo.....	83
b) Plan de trabajo.....	84
2. MÓDULO II.....	86
a) Contenido del módulo.....	86
b) Plan de trabajo.....	87
3. MÓDULO III.....	89

a) <i>Contenido del módulo</i> .....	89
b) <i>Plan de trabajo</i> .....	90
<b>I. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>93</b>
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	93
1. INVITACIÓN.....	93
2. RECURSOS.....	95
3. PRESUPUESTOS .....	95
a) <i>Presupuesto por módulos</i> .....	98
b) <i>Presupuesto total del plan de capacitación:</i> .....	99
4. CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	100
<b>J. EVALUACIÓN.....</b>	<b>101</b>
a) <i>Evaluación del Facilitador</i> .....	101
b) <i>Evaluación de los Participantes</i> .....	103
c) <i>Diploma de participación</i> .....	105
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO</b>	

## ÍNDICE DE ANEXOS

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS .....	Anexo 1
TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.....	Anexo 2
ENTREVISTA AL SÍNDICO Y JEFA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS .....	Anexo 3
GUÍA DE PREGUNTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS Y USUARIOS, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.....	Anexo 4
DETALLE COMPARATIVO DE POBLACIÓN SEGÚN TRAMOS DE EDAD POR MUNICIPIO, CENSO 2007.....	Anexo 5
ESQUEMA DE UBICACIÓN DEL PALACIO MUNICIPAL DE SAN MARCOS.....	Anexo 6
COTIZACIÓN DE CAPACITACIÓN.....	Anexo 7
FOTOGRAFÍAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.....	Anexo 8

## RESUMEN

Muchos de los gobiernos municipales del país han experimentado la necesidad de contar con un plan de capacitación elaborado específicamente para el área de servicio al cliente, de manera que logre satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. La alcaldía no cuentan con este tipo de plan, por lo que a diario reciben quejas y descontentos del trato y servicio que reciben los usuarios que solicitan los servicios que estas instituciones municipales ofrecen.

La administración de la alcaldía municipal de San Marcos debe reforzar el área administrativa en cuanto a la atención que ofrecen los empleados a los usuarios, debido a que la institución no cuenta con el desarrollo de un plan de capacitación enfocado a la mejora en la atención que se ofrece a los usuarios.

Razón por la cual, estos y otros aspectos dieron origen al objetivo de la investigación el cual es, elaborar un plan de capacitación en atención al usuario dirigido al personal administrativo de la alcaldía municipal de San Marcos, departamento de San Salvador, con el fin de fortalecer y mejorar la atención al momento de ofrecer los servicios.

Durante el desarrollo de la investigación fue necesario apoyarse en los métodos analítico y sintético, específicamente en la etapa de interpretación de los resultados, además se utilizaron las principales fuentes de información, las primarias a través de guías de entrevista y cuestionarios que se dirigieron a empleados y usuarios de la alcaldía, así como también fuentes secundarias mediante estudios previos, libros de texto, trabajos de investigación, revistas, y artículos de internet relacionados con el tema.

Así mismo las principales conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

Conclusiones:

- Un porcentaje de empleados desconocen la misión, visión y objetivos lo cual dificulta que se sientan identificados con la alcaldía y lo que pretende alcanzar y sin su debido conocimiento los empleados no pueden guiarse hacia el logro de propósitos establecidos lo cual conlleva a desestabilizar las unidades o departamentos a los cuales pertenecen.

- La alcaldía proporciona capacitaciones al personal administrativo, con diversos temas que son de interés para los empleados administrativos, pero no cuenta con un plan de capacitación en materia de atención al usuario de tal forma que ayude a contribuir y fortalecer sus destrezas y habilidades en beneficio del usuario.
- Existe disposición por parte de los empleados a ser capacitados y consideran que necesitan ampliar sus conocimientos en atención al usuario para un mejor desempeño, lo cual ayudaría a ofrecer servicios con rapidez y eficiencia.
- Se identificó la necesidad de dar prioridad a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de tercera edad debido a que no existe una ventanilla exclusiva para atender a estas personas.

#### Recomendaciones:

- Se recomienda que las respectivas autoridades coloquen en lugares visibles la misión y visión para los empleados de la Alcaldía para que se identifiquen con la razón de ser de su lugar de trabajo. Además, crear objetivos claros y precisos que sirvan de guía a todos los departamentos y unidades expuestos en lugares visibles al personal.
- Diseñar e implementar un plan de capacitación continuo en atención al usuario que enriquezca las fortalezas de los empleados y desarrolle nuevas habilidades en beneficio del usuario y la alcaldía.
- Que las máximas autoridades de la alcaldía inviertan en su capital humano, aprovechando la buena disposición de los empleados en recibir capacitaciones en aquellas áreas que se consideren deficientes.
- Cambiar el sistema de espera adquiriendo un marcador de turnos electrónicos para que cada usuario al llegar tome su número y así llevar un control de atención por orden de llegada, dando prioridad a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de tercera edad.

El plan de capacitación propuesto para la alcaldía, incentiva a las máximas autoridades a que inviertan en su capital humano, capacitando en las áreas que se consideren deficientes, con el fin de fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes para el buen desempeño de los servicios públicos y el beneficio de los ciudadanos.

## INTRODUCCIÓN

El éxito de la organización depende de la eficiente administración del recurso humano y la buena atención que ellos presten a sus usuarios, la alcaldía debe tener claro que cada usuario que realiza algún trámite debe recibir satisfacción plena a través de la atención y servicios recibidos.

La capacitación es un proceso que mejorará continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Esta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar, desarrollar e integrar al recurso humano en el desarrollo de sus labores diarias, mediante el fortalecimiento de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todas sus actividades.

Las instituciones públicas como privadas deben responder a las necesidades y expectativas de los usuarios ya que ellos son la razón de ser de las mismas. Los empleados son el recurso más valioso, por esto es necesario invertir en su formación proporcionándoles capacitaciones continuamente para ofrecerles oportunidades de mejorar sus habilidades. Esto constituye el desarrollo del personal, que incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado, con el propósito de ampliar sus conocimientos y que estos sean responsables con las labores que desarrollan.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las técnicas de investigación y contando además con la ayuda de las autoridades de la municipalidad de San Marcos, los empleados y la opinión de los usuarios conlleva a desarrollar la propuesta:

“Plan de capacitación en atención al usuario que contribuya a fortalecer el desempeño del personal administrativo de la alcaldía municipal de San Marcos, departamento de San Salvador”.

Con esta investigación se pretende proporcionar a las autoridades de la alcaldía una propuesta de un plan de capacitación que ayude a los empleados administrativos a desarrollar sus habilidades, conocimientos y actitudes que contribuyan al fortalecimiento en atención al usuario.

El documento se divide en tres grandes apartados o bien en tres capítulos para fines de una mejor comprensión del mismo.

En el capítulo I contiene generalidades del municipio de San Marcos, de la alcaldía municipal y de todos los fundamentos teóricos sobre un plan de capacitación y servicio al cliente.

Mientras tanto, en el Capítulo II, se presenta un diagnóstico de la situación actual sobre la atención al usuario que ofrecen los empleados administrativos y sobre la satisfacción de los usuarios en cuanto a la prestación de los servicios recibidos, además, dentro de este se muestran los instrumentos y técnicas sobre la metodología utilizada, a fin de determinar las deficiencias y necesidades de capacitación de los empleados administrativos.

Finalmente, el Capítulo III comprende la propuesta de un plan de capacitación dirigido a los empleados administrativos de la alcaldía municipal de San Marcos, el cual contiene el perfil del capacitador, políticas; así como los métodos y medios de enseñanza a utilizar, el contenido de cada módulo, la calendarización, los presupuestos y la evaluación que deberá dársele al plan de capacitación, cuya finalidad es mejorar el desempeño del personal administrativo en la atención que ofrecen a los usuarios de la municipalidad.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS, ALCALDÍA MUNICIPAL Y PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS**

#### **1. Antecedentes Históricos**

San Marcos es uno de los Municipios del Departamento de San Salvador, El Salvador. Su nombre autóctono “Cutacuzcat”, que en el idioma Nahuatl significa “Joya al Pie de la Montaña”.<sup>1</sup>

En la época colonial San Marcos Cutacuzcat perteneció al Curato de San Antonio de San Salvador (1577) y en 1770 a la Parroquia de Santo Tomás Texacuangos. Del 12 de junio de 1824 al 28 de enero de 1835, fue municipio del departamento de San Salvador y del 28 de enero de 1835 al 30 de julio de 1839, del distrito Federal de la República de Centro América. A partir de esta fecha formó parte del distrito sur de San Salvador. Por Ley del 28 de enero de 1865, entró a formar parte del distrito sur de Santo Tomás. Según Decreto Legislativo No. 579 de fecha 22 de abril de 1966 y publicado en el diario oficial No. 82 de fecha 6 de Mayo del mismo año, se le otorgó el título de Villa y según decreto Legislativo No. 80 de fecha 23 de septiembre de 1976 y publicado en el diario oficial No. 186 de fecha 8 de octubre del mismo año, obtuvo el título de ciudad.<sup>2</sup>

De acuerdo al censo de población y vivienda de 2007, San Marcos tiene 63.209 habitantes (29,617 hombres y 33,592 mujeres). En cuanto a comercio sobresalen la fabricación de pastas alimenticias, velas, mármoles, especias y telas elaboradas a mano; en el comercio local existen: almacenes y tiendas. Su comercialización la realiza con las cabeceras municipales de Panchimalco, Santo Tomas y San Salvador.

#### **2. Localización geográfica.**

De acuerdo al plan de desarrollo metropolitano de San Salvador (METROPLAN), San Salvador está integrado geográficamente por 19 municipios, siendo San Marcos uno de

---

<sup>1</sup> Consejo Nacional para la Cultura y Arte Alcaldía Municipal de San Marcos

<sup>2</sup> Dato extraído de <http://es.wikipedia.org>

ellos, el cual se encuentra ubicado a 4.5 kilómetros al sur de San Salvador entre las faldas del Cerro San Jacinto y Planes de Renderos.

### **3. Economía y Comercio.**

Entre los productos agrícolas cultivados se incluyen el café, granos básicos, hortalizas y frutas, aunque en monto limitado. Las industrias locales comprenden tratamientos de agua purificada, elaboración de pastas alimenticias, plásticos, embutidos, colchones, calzado, ladrillos y tubos de cemento, mecánica automotriz, etc. En cuanto al comercio existen tiendas, farmacias, bazares, pequeños supermercados, pupuserías, entre otros. Las fiestas patronales se celebran del 18 al 30 de abril en honor de San Marcos Evangelista.

Este municipio pertenece al área metropolitana de San Salvador, San Marcos está limitado al Norte por San Salvador y Soyapango; al este por Santo Tomás; al sur, por Panchimalco y al oeste por San Salvador. Para su administración el municipio se divide en 4 cantones y 13 caseríos. Los ríos principales son La Maicillera, Huiza y El Paso.

## **B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS**

### **1. Antecedentes**

#### **a) Reseña Histórica**

El Alcalde del Municipio de San Marcos, quién dirige la comunidad desde el año 2000 tiene a su cargo 209 empleados, divididos entre personal administrativo, de servicio social y agentes del CAM (Cuerpo de Agentes Metropolitanos).

La alcaldía municipal de San Marcos desarrolla programas sociales permanentes que benefician a los ciudadanos en las áreas de salud, educación, deporte, arte y cultura; con el fin de generar el bienestar pleno de ellos. Algunos de los programas que se implementan son: la promoción de salud comunitaria y saneamiento ambiental para prevenir enfermedades infectocontagiosas, enfrentar el dengue y diarreas.

La alcaldía ha creado escuelas deportivas en las ramas de fútbol, baloncesto, boxeo y vólibol como alternativa para niños y jóvenes del municipio; y también promueve el arte y la cultura por medio de la enseñanza de artes escénicas en teatro, pintura, danza y música. La alcaldía municipal de San Marcos ejecuta continuamente para beneficio del municipio y de los ciudadanos proyectos de infraestructura vial, alcantarillado sanitario,

agua potable, construcción de viviendas y obras de protección; así como también acciones en casos de emergencia.

#### **b) Generalidades**

Dirección: calle 25 de abril oriente y avenida San José, Colonia Jardines de San Marcos; departamento de San Salvador.

Teléfonos: 2213-0264, 2213-0265, 2213-0266 y 2213-0267 FAX: 2220-3377

#### **c) Misión Institucional.**

Somos un gobierno municipal revolucionario que trabaja por construir una sociedad en el marco de la vigencia del socialismo, con una administración moderna y efectiva, que promueve el desarrollo con equidad social.

#### **d) Visión Institucional.**

Un San Marcos ordenado, seguro, saludable con identidad cultural y una sociedad en desarrollo, con equidad y justicia.

#### **e) Valores**

- Compromiso
- Probidad
- Transparencia
- Mística
- Efectividad
- Solidaridad

#### **f) Servicios <sup>3</sup>**

##### **- Programa ALBA Becas**

El programa ALBA becas busca desarrollar acciones encaminadas a mejorar las condiciones de vida de la población rural y urbana, especialmente las condiciones de las y los adolescentes y jóvenes. Ha sido interés permanente de la Asociación Intermunicipal Energía para El Salvador (ENEPASA) y de ALBA Petróleos, desarrollar programas y proyectos de forma conjunta con las comunidades bajo los principios de democracia, transparencia, honestidad y objetividad, en esa línea se desarrollan acciones de monitoreo y evaluación de los distintos procesos implementados a nivel local.

---

<sup>3</sup> <http://sanmarcos.gob.sv/index.php/servicios>

Las becas otorgadas por ENEPASA están destinadas a adolescentes y jóvenes que residen en las comunidades atendidas por alcaldías socias, como es el caso de la Alcaldía de San Marcos.

- **Administración Tributaria y Desarrollo Urbano.**

El departamento de administración tributaria y desarrollo Urbano, trabaja con la visión que el municipio de San Marcos y sus habitantes cuenten con los servicios y eficiencia necesaria para garantizar la tranquilidad de los contribuyentes.

Los servicios que presta el departamento son:

- Atención al cliente por pagos
- Solvencia por inmueble.
- Solvencia Personal.
- Permisos de Construcción.
- Registro de Inmueble.
- Traspaso.
- Desmembración.
- Apertura de Negocios informales.
- Solvencia por negocio.
- Inscripción de empresas.

- **Registro del Estado Familiar. (REF)**

El objetivo de esta unidad es: brindar un eficiente registro de todos los hechos y actos de la vida de las personas, los que a partir de su nacimiento se vuelven importantes para el ejercicio de sus deberes y derechos civiles establecidos en las leyes.

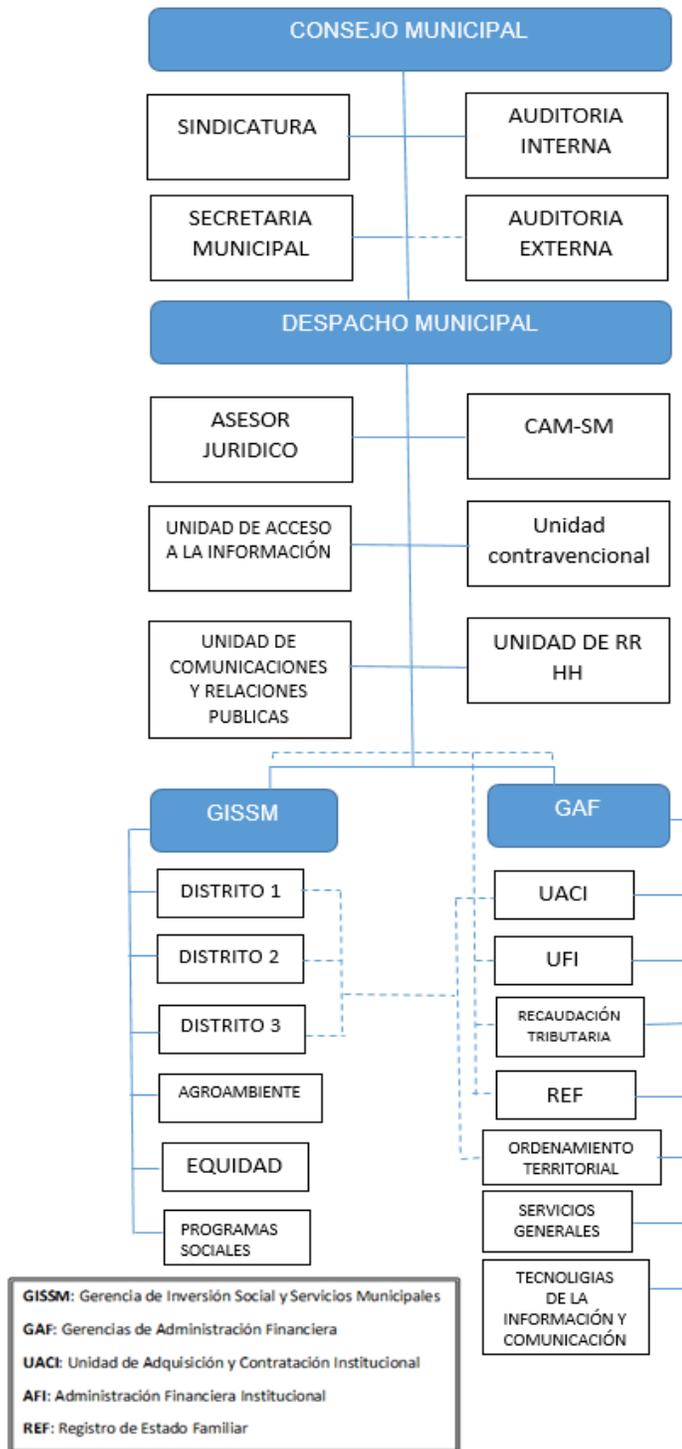
La unidad efectúa actividades de registro de los hechos y actos de las personas, tales como: La expedición de certificaciones de nacimiento, matrimonio, divorcios, defunción, adopción, rectificaciones y otros enmarcados en el ejercicio de derechos civiles de las personas.

Mantiene una estrecha relación con entidades internas como externas a la municipalidad:

- Dirección General de estadísticas y Censos
- Fiscalía General de la República
- Registro Nacional de las Personas Naturales

- Juzgados de Familias
- Delegaciones de la PNC
- Ciudadanos en general
- Procuraduría General de la República
- Consulados
- Dui-centro
- Notarios

### g) Estructura orgánica



La alcaldía Municipal de San Marcos cuenta con diferentes unidades y departamentos cada uno de ellos con funciones específicas, de acuerdo con su organización, se relaciona entre sí para lograr cumplir sus objetivos. Dentro de ellas tenemos:

#### Concejo Municipal.

- Ejercer la dirección, coordinación, administración, apoyo y supervisión del Municipio en general.
- Ejecutar planes y programas de desarrollo local.
- Regular la prestación de servicios municipales a través de acuerdos, ordenanzas, reglamentos y leyes.

#### Auditoría Interna.

Es la encargada de llevar a cabo la auditoría interna, operativa y financiera de los ingresos, gastos y bienes municipales; basada en las normas técnicas de control interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República, leyes, ordenanzas y acuerdos municipales.

#### Sindicatura.

Asesorar al Concejo Municipal, alcalde y demás miembros que conforman la dirección superior dentro de la administración y emitir dictámenes de los asuntos importantes.

#### Secretaría Municipal.

- Manejar la correspondencia recibida y enviada por el concejo municipal.
- Asistir a las sesiones del concejo y elaborar las actas correspondientes.
- Velar por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el alcalde e informarle constantemente sobre la situación.
- Auxiliar a los jefes de las diferentes unidades y comunicar todos los acuerdos tomados.

#### Asesor Jurídico.

Brindar la asistencia en aspectos jurídicos en las actividades de la municipalidad, así como a las unidades operativas en cuanto a la aplicación de leyes, decretos y reglamentos.

## 2. Relaciones con otras Instituciones

### a) Corte de Cuentas de La República<sup>4</sup>

Es el organismo encargado de fiscalizar, la hacienda pública en general y la ejecución del presupuesto en particular, además el Artículo 207 de la Constitución de la República, establece que los concejos municipales administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

### b) Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador (FISDL)

Es la institución que ayuda a los municipios que así lo requieren en determinar la factibilidad técnica de los proyectos, así como en la supervisión y liquidación de los mismos.

El objetivo fundamental es promover la generación de riquezas y el desarrollo local con la participación de los gobiernos municipales, las comunidades, la empresa privada y las instituciones del gobierno central, que implementen proyectos de infraestructura social y económica. Los proyectos y programas deben formar parte de las prioridades de las comunidades y los gobiernos locales.

### c) Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM).<sup>5</sup>

Es la institución especializada en el campo de la administración municipal, la cual facilita y asegura los ingresos al municipio.

Con el propósito de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio; el Estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país.

---

<sup>4</sup> Decreto Legislativo N°. 438. De fecha 31 de agosto de 1995. Ley de la Corte de Cuentas de la República. San Salvador.

<sup>5</sup> Decreto Legislativo N°. 616 de fecha 17 de marzo de 1987. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. San Salvador.

### **3. Marco Legal que rige a las Municipalidades**

La legalidad de los gobiernos municipales está sustentado tanto en leyes primarias, secundarias, reglamentos y ordenanzas; donde se establece la base legal para funcionar y ejercer autoridad, los cuales son: la Constitución de la República de El Salvador, como base primaria, el Código Municipal como base secundaria, y otras leyes y reglamentos, entre las que se encuentra la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), Ley General Tributaria Municipal, Ordenanza Reguladora de la Tasa por Servicio Municipales de San Marcos, Departamento de San Salvador.

#### **a) Constitución de la República de El Salvador**

“La Constitución de la República en el Capítulo VI, sección segunda, en los artículos 202 al 207 establece todo lo referente a las municipalidades.

Art. 202.- Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población. Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

Art. 203.- Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 204.- La autonomía del Municipio comprende:

1º.- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

2º.- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3º.- Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4º.- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5º.- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6º.- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

Art. 205.- Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

Art. 206.- Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207.- Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los municipios. Las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más municipios. Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso. Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República. La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley.”<sup>6</sup>

### **b) Código Municipal**

“Establece este instrumento que representa una de las herramientas de gestión y de apoyo para su normal funcionamiento, planeación, ejecución y control de resultados.

---

<sup>6</sup> Decreto Constituyente. N°. 38. Tomo: 281. Publicado: 15 de diciembre de 1983. Título: “*Constitución de la República de El Salvador*”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 234

En el Art. 1 se establece que el “Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referente a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Así también, el marco regulatorio jurídico de este instrumento está orientado a definir tal como lo dice el Art.2 del Código Municipal que “El Municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecido en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio Gobierno”.<sup>7</sup>

### **c) Ley de la carrera Administrativa Municipal.**

ART. 1.- El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la Carrera Administrativa Municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

ART.49 Las municipalidades, individual o asociadamente y demás entidades municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el centro de formación a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el artículo 47 de esta Ley.”<sup>8</sup>

### **d) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)**

“Tiene por objeto: normar y armonizar la gestión financiera del sector público; y establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los

---

<sup>7</sup> Decreto Legislativo N°. 274 de fecha 11 de febrero de 2010 publicado en el Diario Oficial N° 51 tomo 386 de fecha 15 de marzo de 2010

<sup>8</sup> Decreto Legislativo N°. 274 de fecha 11 de febrero de 2010 publicado en el Diario Oficial N° 51 tomo 386 de fecha 15 de marzo de 2010

Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental. Las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el título v de esta ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del sector público, sujetas a las disposiciones de esta ley”.<sup>9</sup>

**e) Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).**

“La ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) busca asegurar justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad.”<sup>10</sup>

**f) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. (LACAP).**

“Tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la administración pública.

Según el artículo 2 de dicha ley, queda sujeto por las adquisiciones y contrataciones financiadas con fondos municipales específicamente.”<sup>11</sup>

**g) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.**

“Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal. Con el propósito de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del

---

<sup>9</sup> Decreto Legislativo N°. 516 de fecha de 23 de noviembre de 1995. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. San Salvador. 37 publicado el 11 de enero de 1996

<sup>10</sup> Decreto Legislativo N° 74 de fecha 8 de septiembre de 1988 publicado en el Diario Oficial No 176 Tomo: 300 de fecha 23 de septiembre de 1988.

<sup>11</sup> Decreto Legislativo N°. 868 de 5 de abril del 2000. Ley de adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública. Publicado el 15 de mayo del 2000

municipio; el Estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país.

Art. 4.- Para cumplir con sus fines, el Instituto desarrollará las funciones y atribuciones siguientes:

I) Asistencia Técnica Administrativa II) Asistencia Financiera III) Asistencia de Planificación IV) En general podrá actuar, cuando las Municipalidades se lo soliciten como agente de compras o suministros para las mismas y como agente de sus relaciones comerciales. Así mismo; podrá actuar como agente ejecutor o supervisor de Construcción de Obras o Proyectos de prestación de Servicios Municipales; cuando se lo soliciten las Municipalidades.

Art. 6.- El Instituto podrá contratar empréstitos con instituciones bancarias, financieras o de inversión, nacionales, internacionales y extranjeras, garantizándolos con determinados activos de su cartera.

Para esta clase de operaciones, el Instituto podrá emitir conforme a la Ley, bonos u otra clase de títulos valores y documento de obligación de cualquier naturaleza que sean.”<sup>12</sup>

#### **h) Ley General Tributaria Municipal:**

“Es un instrumento administrativo que les sirve a las alcaldías para poder crear, modificar y suprimir tasas, contribuciones públicas y elaborar sus tarifas de ingresos mediante las reformas de estas.

Art. 2.-Las leyes y ordenanzas que establezcan tributos municipales determinarán en su contenido: el hecho generador del tributo; los sujetos activo y pasivo; la cuantía del tributo o forma de establecerla; las deducciones, las obligaciones de los sujetos activo, pasivo y de los terceros; las infracciones y sanciones correspondientes; los recursos que deban concederse conforme esta Ley General; así como las exenciones que pudieran otorgarse respecto a los impuestos.

Dichas leyes y ordenanzas deberán fundamentarse en la capacidad económica de los contribuyentes y en los principios de generalidad, igualdad, equitativa distribución de la carga tributaria y de no confiscación.

---

<sup>12</sup> Decreto Legislativo N°616 de 4 marzo de 1987. Título: Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). Publicado: 17 de marzo de 1987

Art. 8.-Las normas de ordenamiento tributario municipal se interpretarán con apego a las reglas y métodos admitidos en Derecho, teniendo en cuenta los fines de las mismas y su significado económico.

Las palabras empleadas en dicho ordenamiento se entenderán conforme a su sentido jurídico, técnico o usual, según proceda, a menos que haya definición expresa.”<sup>13</sup>

**i) Normas técnicas de control interno emitidas por la Corte de Cuentas**

“Esta normativa establece los lineamientos generales de control interno a los que deben estar sujetas las alcaldías

Art. 19 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben documentar, mantener actualizados, y dibujar internamente, las políticas y procedimientos de control que garantice razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

Art. 21 La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer por medio de documentos, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Decreto Legislativo N° 86. De fecha 17 de octubre 1991. Título: *Ley General Tributaria Municipal*. Publicado: 21 de diciembre de 1991.

<sup>14</sup> Decreto Legislativo N° 4. Reglamento Corte de Cuentas de la República. Normas Técnicas de Control Interno. Publicado en Diario Oficial el: 14 de septiembre de 2004.

## C. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN

### 1. Planeación<sup>15</sup>

#### a) Definición

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. A. Reyes Ponce.

#### b) Importancia de la Planeación.

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce el mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

---

<sup>15</sup> <https://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa>

### **c) Principios de la Planeación.**

#### **- Universalidad.**

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. De tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

#### **- Racionalidad.**

Todo y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

#### **- Precisión.**

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”. Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinamos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

#### **- Flexibilidad.**

“Dentro de la precisión –establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.” Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambio accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir.

**- Unidad.**

“Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”. Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: Producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

**- Factibilidad.**

Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

**- Compromiso.**

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

**- Factor limitante.**

En la planeación se hace necesaria que los administradores sean lo suficiente habilitados para determinar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

### **- Inherencia.**

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

## **2. Plan**

### **a) Definición**

El plan define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación para el mismo. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamiento y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal.<sup>16</sup>

“Medios a través de los cuales el administrador espera lograr las metas deseadas. Esto conlleva a la planeación que es el proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos”.<sup>17</sup>

“Son instrumentos de acción que implican la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción”.<sup>18</sup>

Por consiguiente, definimos un plan como un conjunto de ideas, un modelo sistemático que se tiene contemplado llevar a cabo en un periodo de tiempo por lo cual es necesario describir los detalles precisos con el fin de beneficiar a la alcaldía municipal de San Marcos. Además de ser un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, identifica los medios, instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para lograr los objetivos.

---

<sup>16</sup> <http://cursoformaciondeformadores.jimdo.com/plan-programa-proyecto/>

<sup>17</sup> MICHAEL HITT; STEWART BLACK; LYMAN PORTER. Administración. México: Pearson, 2006. P.270

<sup>18</sup> HAROLD KOONTZ; HEINZ WEHRICH. Administración Una Perspectiva Global. México: Mac Graw Hill, 2001. P. 122

### **b) Naturaleza de un Plan<sup>19</sup>**

#### **- Plan Estratégico:**

Los planes estratégicos centran su atención en el futuro (en su sentido más amplio) de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo. Hay cierta evidencia de que el seguimiento riguroso de los planes estratégicos guarda relación con rendimientos financieros superiores.

#### **- Plan Táctico:**

Los planes tácticos traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización. Por consiguiente, sus marcos temporales tienden a ser más breves y su alcance de alguna forma es más reducido. Es decir, en vez de enfocar toda la organización, los planes tácticos por lo general centran su atención en un solo negocio dentro de la organización.

#### **- Plan Operativo:**

Estos planes centran su atención en corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca 12 meses o menos. Entre las tres clases de planes este es el menos complejo y sus efectos directos rara vez inciden más allá del departamento o unidad específica para la cual se desarrolló.

### **c) Tipos de Planes<sup>20</sup>**

El plan como producto de la planeación es el resultado inmediato representa el evento intermedio entre el proceso de planeación y de implementación del mismo. El propósito de los planes se encuentra en: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos y por tanto estos deben responder al

---

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajo64/proceso-administrativo/proceso-administrativo3.shtml>

<sup>20</sup> <https://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa>

¿Qué? (objeto), ¿Cómo? (medios), ¿Cuánto? (secuencia), ¿dónde? (local) y ¿Por quién? (ejecutante o personal). Por lo cual se detallan los tipos de planes a continuación.

- Según su amplitud:

-Estratégicos: Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

-Directivos: Los planes direccionales marcan lineamientos generales y pueden ser adaptados de acuerdo con las circunstancias y el criterio de quienes los llevan a cabo.

- Según el nivel en que se formulan:

-Corporativos: El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común.

-Operativos: Los planes operativos constituyen el apoyo necesario de los planes estratégicos porque atienden su aplicación a corto plazo. Se orientan a actividades específicas asignando recurso y definiendo estándares de actuación.

-Funcionales: Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

- Según el periodo:

Los diferentes planes se pueden ejecutar apropiadamente en los siguientes períodos:

-Planes a corto Plazo: se lleva a efecto en cada planta y almacén. Es una extensión de la planificación a mediano plazo, con gran énfasis en los presupuestos flexibles, los relacionados con los niveles de producción específicos durante el período no mayor a

un año. Incluye el uso de pronósticos trimestrales de ventas suministrados por mercadotecnia.

-Planes a mediano plazo: es un subconjunto de la planificación a largo plazo. Se centra en las mismas áreas que la planificación a largo plazo, pero dentro de un marco de tiempo menor (de dos a cinco años). El resultado de este nivel de planeación sirve como entrada para la planeación a corto plazo. Se relaciona primordialmente con la planificación financiera, de manera que pueda colocar a la organización en la mejor postura financiera para materializar las oportunidades descubiertas por la planificación a largo plazo.

- Planes a largo plazo: su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras. Una característica distintiva de este tipo de planificación es de descubrir oportunidades, y después desarrollar estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades.

**Según Harold Koontz (2008) en su libro “Elementos de la Administración”. Los Planes pueden clasificarse como:**

- Propósitos o Misiones: Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, o al menos debe tener.
- Objetivos o Metas: Este autor define ambos términos como sinónimos de la manera siguiente: “son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección o el control”. Sin embargo, en la actualidad ambos términos son definidos de manera diferente, una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.
- Estrategia: La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

- Políticas: Son afirmaciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento durante la toma de decisiones.
- Procedimientos: Son planes que establecen un método que se requiere para manejar actividades futuras. Se constituyen como secuencias cronológicas de acciones necesarias. Son guías de acción más que de pensamiento, y detallan la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades.
- Normas: Estas explica de manera clara las acciones necesarias específicas, o la ausencia de ellas, sin permitir lugar a duda. Estas son de carácter coercitivo, es decir, que se sustentan de cierta forma en la amenaza de una sanción para hacer cumplir una norma determinada. Usualmente son el tipo de plan más sencillo. La esencia de una norma es reflejar una decisión administrativa sobre la adopción, o no, de cierta acción.
- Programas: Son un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, normas, asignación de tareas, pasos a tomar, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso denominado de acción y estos son sustentados por presupuestos.
- Presupuestos: Es una declaración de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Según este autor puede recibir el nombre de “programa numerado” este puede obligar a una compañía a anticipar acontecimientos futuros financieramente.

#### **d) Características de un plan.**

Un plan debe contar con las siguientes características:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas. Deben ser claros, concisos e informativos.

## D. GENERALIDADES SOBRE LA CAPACITACIÓN

### 1. Capacitación

#### a) Definición

Descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.<sup>21</sup>

“Es un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas en la organización.”<sup>22</sup>

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”<sup>23</sup>

La Capacitación “Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas del colaborador”.<sup>24</sup>

La capacitación sólo será efectiva si se produce un cambio en la actuación de sus participantes y si éste cambio de conducta no sólo está promovido por la adquisición de conocimientos y habilidades, sino también por una adecuada voluntad por mejorar su actuación y contribuir al desarrollo y mejoramiento continuo de la organización.

#### b) Importancia

Las instituciones han comprendido la importancia de un plan de capacitación, que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayor beneficio en lo económico, calidad en la organización. Las organizaciones han ido cambiando su esquema y su visión sobre el concepto de

---

<sup>21</sup> INSAFORP. Instrumento para la formación de los responsables de la Capacitación Pág.57

<sup>22</sup> Serrano, Alexis. Administración de personal. Talleres Gráficos UCA.1ªEdición, 2007.El Salvador 2007

<sup>23</sup> Concepto del Autor Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talente Humano”, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., Tercera Edición, Pág. 371.

<sup>24</sup> Silíceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, Limusa Noriega Editores, México 2da. Edición 1993, Pág. 20.

capacitación, a tal grado que están convencidos de este elemento, les ayuda a ser eficientes en los servicios proporcionados por dichas instituciones.<sup>25</sup>

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

La efectividad de la capacitación se enfoca en el cambio de actitud de sus participantes y conducir dicho cambio en la adquisición de conocimientos, habilidades y también por una adecuación voluntaria/motivacional para mejorar su actuación y contribuir al desarrollo y mejoramiento continuo de la organización.

La manera más simple de resumir la importancia de la capacitación es que sea considerada como una inversión que realizará la alcaldía municipal de San Marcos en sus colaboradores.

### **c) Objetivos**

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Proporcionar al personal las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas de manera eficiente y eficaz.
- La mejora continua del personal, genera el desarrollo de nuevas habilidades, proporcionando oportunidades personales.
- Mejora el clima laboral, haciendo que en los empleados aumente la motivación.
- En la Organización, proporciona personal motivado y con mayor productividad.

### **d) Beneficios de la Capacitación**

- Genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo.
- Levanta la moral de los trabajadores.
- Ayuda a resolver problemas concretos en el día a día.
- Disminuye la necesidad de supervisión.
- Contribuye la necesidad de superación.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Que el personal se sienta identificado con la empresa.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Silíceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo del Personal". 2ª. Edición. Editorial Limusa Noriega, México 1993. Pág. 260

<sup>26</sup> <https://es.slideshare.net/yezkas-yeye/objetivos-y-funciones-de-la-capacitacin>

### e) Etapas del proceso de Capacitación

Consta de cinco pasos fundamentales que se describen a continuación:

#### Análisis de las Necesidades

- Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesita mejorar.
- Analizar al público para asegurarse que el programa es adecuado para su grado específico de estudio, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes motivaciones personales.
- Usar investigaciones para desarrollar objetivos valorables de los conocimientos y el desempeño.

**Grafico N° 1**



Fuente: <http://humansmart.com.mx/los-cinco-pasos-del-proceso-de-capacitacion-y-desarrolloa-de-los-empleados>

**Diseño de la Instrucción**

- Recabar ejemplo de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para la enseñanza.
- Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría de aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.
- Asegurarse de que los materiales, por ejemplo, guiones de videos, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, están redactados con claridad y sirven para una capacitación unificada adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.
- Manejar con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa ya sea que están reproducidos en papel, película o cinta.

**Validación**

- Introducir y validar la capacidad ante un público representativo.
- Basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.

**Aplicación**

- Reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimiento y habilidades adicionales al contenido de la capacitación,

**Evaluación y seguimiento**

- Evaluación el éxito del programa de acuerdo a los objetivos.
- Reacción documentar la reacción inmediata del educando ante la capacitación.
- Aprendizaje. Usar recursos para a retroalimentación, así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.
- Comportamiento. Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación.
- Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

- En toda forma, la capacitación amplía la recepción cultural y productividad de sus participantes y mejora la competitividad de las empresas.<sup>27</sup>

#### **f) Métodos y Técnicas más usuales para la Capacitación**

Los métodos y técnicas de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera de alcanzar los objetivos de aprendizaje previsto. La elección de un método y una técnica determinados depende, fundamentalmente, de los recursos disponibles (incluidas las restricciones de tiempo y lugar para desarrollar la capacitación), de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender. En este aspecto, la elección de los métodos y técnicas de capacitación deberá tener presente los principios psicología del aprendizaje de los adultos.

#### **Métodos de capacitación**

Los métodos de capacitación se refieren a las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza-aprendizaje, tomando en consideración los principios de la psicología del aprendizaje de los adultos. Los métodos de capacitación tienen que ver con:

- La ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo.
- El papel del instructor: Pasivo o activo
- El sujeto del aprendizaje: un grupo o un individuo.

Los métodos que son comúnmente más utilizadas en las capacitaciones son:

- **Discusión de grupos:**

Se definen como una serie de actividades en las que en un grupo de trabajo se exponen sus puntos de vista o razones que las personas quiere compartir según el tema que estemos hablando, en un grupo de personas tenga conocimiento de los diversos puntos de vista que se han dado; extrae conclusiones sobre ellos y se hace el resumen final.

---

<sup>27</sup> <http://humansmart.com.mx/los-cinco-pasos-del-proceso-de-capacitacion-y-desarrollo-de-los-empleados>

- **Las clases expositivas:**

Los objetivos de las clases expositivas son la transmisión de conocimientos, ofrecer un enfoque crítico de la disciplina que conduzca a los participantes a reflexionar y descubrir las relaciones entre los diversos conceptos, formar una mentalidad crítica en la forma de afrontar los problemas y la capacidad para elegir un método para resolverlos.

- **Lectura comentada:**

La lectura comentada tiene por finalidad incentivar en los participantes el goce por la lectura. Para realizar esta actividad es muy importante elegir textos de gran calidad literaria, y que refuercen los conocimientos de los contenidos que se están impartiendo ya que, favorecen el análisis desde diferentes perspectivas y permiten reflexionar con mayor profundidad.

- **Participación grupal:**

Es una discusión informal, realizada por el capacitador y el grupo de participantes, para analizar los diferentes aspectos de un tema, aclarar controversias o tratar de resolver problemas de su interés.

### **Técnicas de capacitación**

Las técnicas de capacitación se refieren a los procedimientos concretos que se pueden aplicar para impartir la capacitación. Las técnicas de capacitación son, entonces, las formas concretas de aplicar los principios metodológicos, según la situación.

Diseñar una técnica de capacitación implica especificar las condiciones de ambientación del proceso de capacitación, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el de los participantes.

Las técnicas de capacitación más usadas son:

- Aprendizaje en acción (Técnica de nivel gerencial que consiste en hacer trabajar a los participantes en el análisis y soluciones de problemas reales)
- Accesoria y reemplazo (Se usa para preparar personal de reemplazo)
- Aula expositiva (El instructor entrega información a un grupo de participantes)
- Capacitación a distancia (No hay una interacción directa entre los participantes y el instructor, sino a través de canales de comunicación a distancia como el correo, la radio, la televisión e internet)

- Comisiones (Un grupo numeroso de participantes se divide en grupos menores para estudiar y discutir aspectos específicos de un tema o problema)
- Conferencias (Presentación sistemática de un tema monográfico a cargo de uno o varios expositores altamente calificados, que actúan ante un auditorio pasivo)
- Debate dirigido (Técnica que implica guiar a un grupo pequeño, para analizar y discutir un tema específico)
- Debate público (Análisis de un tema monográfico a través de un diálogo informal de corta duración entre un grupo pequeño de especialistas)
- Dramatización (Role Playing) (Los participantes deben representar papeles en la escenificación de una situación artificial, creada para mostrar un problema que, por lo general, tiene que ver con relaciones interpersonales)
- E-Learning (Cualquier forma de enseñanza-aprendizaje que usa internet, intranet y medios electrónicos a distancia entre docentes y alumnos)
- Entrenamiento de asimilación (Técnica que se utiliza para facilitar la adaptación al cargo de los nuevos gerentes que provienen de fuera de la empresa)
- Entrenamiento por simulación (Los participantes reciben entrenamiento práctico en equipos reales o simulados fuera del puesto de trabajo, junto con instrucción teórica de apoyo)
- Entrevista pública (Uno o más especialistas en un tema responden preguntas que son planteadas por un conductor ante un auditorio de participación pasivos)
- Estudio de Caso (Se basa en el supuesto de que las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas mejor a través del análisis y la discusión de casos reales)
- Estudio dirigido (Los participantes estudian e investigan un tema a partir de determinadas preguntas planteadas por un conductor)
- Foro (Discusión de un tema entre un grupo numeroso de personas, mediante intervenciones personales libres, guiados por un moderador.
- In-Basket (Bandeja de entrada) (Los participantes reciben toda clase de documentos que plantean situaciones puntuales simuladas típicas que un gerente debe resolver en el quehacer diario de una empresa)
- Instrucción programada (Una técnica de instrucción en la cual el proceso de aprendizaje es controlado por el propio participante)

- Introducción de grupos (Técnica en la cual el expositor organiza el proceso de enseñanza-aprendizaje en cuatro fases: introducción del tema; desarrollo del contenido; recapitulación, en base a las preguntas de los participantes.
- Juegos de estrategia (Los juegos de estrategia constituyen una técnica poderosa para desarrollar habilidades relacionadas con el análisis de información y la toma de decisiones a nivel gerencial)
- Modelo de comportamiento (Consiste en presentar películas, videos o audio a los participantes que muestran modelos de comportamiento deseado frente a situaciones de conflicto determinadas)
- Panel (Técnica para desarrollar un tema de aprendizaje a través del diálogo más o menos libre entre varios especialistas)
- Seminario (Técnica que se utiliza para estudiar en grupo un tema determinado, a través de una serie de sesiones de trabajo planificadas)
- Simposio (Consiste en el desarrollo de una materia a través de exposiciones sucesivas a cargo de especialistas que tratan aspectos diferentes)
- Visita técnica o pasantía (Es una visita de observación programada de los participantes a una empresa o a departamentos determinados de una empresa externa) <sup>28</sup>

#### **g) Tipos de Capacitación<sup>29</sup>**

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, se procede a establecer el tipo de la misma. Aunque son varios los tipos de capacitación descritos en la literatura actual de la materia, si se hace un análisis más profundo del mismo se llega a la conclusión de encerrar a todos ellos en cuatro, que son:

- Inducción: El objetivo de este tipo de adiestramiento es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.
- Capacitación dentro de la Empresa: Su objetivo primordial es mejorar la producción.

---

<sup>28</sup> Martínez, Eduardo y Martínez, Francisco, 2009 Santiago de Chile, Capacitaciones por competencia Principios y Métodos pág.108

<sup>29</sup> Arias Galicia Fernando 1994 Administración de Recurso Humano, México Editorial Trillas Primera Edición.

- Escuela Vestibular: su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador.
- Escuela general de la organización: es un tipo más amplio que la escuela vestibular, se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades.

### **Otros tipos de Capacitación<sup>30</sup>**

De acuerdo al lugar donde ocurre la capacitación puede ser:

- La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puesto y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puesto implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.
- Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadoras) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización entre otros.

---

<sup>30</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición, capítulo 12 pág. 382

## 2. Plan de capacitación

### a) Definición

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en un determinado periodo de tiempo, el cual corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.<sup>31</sup>

El plan de capacitación según las definiciones se puede interpretar como una propuesta realizada con base a las necesidades detectadas en la alcaldía municipal de San Marcos, y esto enmarca la importancia de planear adecuadamente los objetivos a lograr, para estructurar la propuesta de la investigación.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

### b) Importancia

En cualquier empresa es de mucha importancia poseer un plan de capacitación ya que va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

**Según Rodríguez Valencia (1988) la importancia de la capacitación radica en que:**

- Ayuda a la organización. Conduce a una mayor eficiencia y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Ayuda al individuo. Da lugar a que el colaborador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

---

<sup>31</sup> <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml>

- Ayuda a las relaciones humanas en el equipo de trabajo. Fomenta la cohesión mediante la mejora de las comunicaciones entre equipos e individuos.

La manera más simple de resumir la importancia de la capacitación es que sea considerada como una inversión que realizara la alcaldía Municipal de San Marcos en sus colaboradores.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se quiere realizar por lo que involucra aspectos importantes de una empresa e institución:

- Datos generales de la organización
- Nombre, dirección.
- Puestos de trabajo que involucra.
- Número de trabajadores que serán capacitados.
- Periodo de tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención
- Eventos a realizar.

### **3. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación**

#### **a) Definición:**

Diagnóstico, es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de determinar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa.<sup>32</sup>

Necesidad de capacitación, se puede decir que esta se refiere a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Por tanto, el diagnóstico de necesidades de capacitación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-administrativo/>

<sup>33</sup> Mendoza Nuñez Fernando, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, Quinta edición, Trillas, México, 2005. Pág.31

### **b) Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)<sup>34</sup>**

El diagnóstico de las necesidades de capacitación y compromiso de todos los involucrados con el proceso y que se busca generar o modificar el comportamiento de los colaboradores de la empresa. Este análisis es importante ya que:

- Proporcionar la información necesaria para elaborar o en su caso, seleccionar los elementos que la empresa requiera.
- Ayuda a detectar el momento ideal para realizar la capacitación.
- Propicia la aceptación de la capacitación, ya que prepara mejor al personal.
- Genera los datos esenciales para realizar comparaciones a través del seguimiento de los estándares establecidos por la organización.

### **c) Beneficio del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)<sup>35</sup>**

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio del DNC, se encuentran:

- Saber qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

### **d) Indicadores para el diagnóstico de necesidades de capacitación<sup>36</sup>**

- Empleados de nuevo ingreso.
- Rotación y transferencia de personal.
- Ascensos y promociones.
- Ausentismo.
- Evaluación del personal

---

<sup>34</sup> Mendoza Nuñez Fernando, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, Quinta edición, Trillas, México, 2005. Pág. 35

<sup>35</sup> Villatoro Pinto Roberto, Planeación Estratégica de Capacitación, McGraw-Hill, México, 2004. Pág. 116

<sup>36</sup> Silíceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Cuarta edición, Limusa, México, 2006, Pág. 48

- Solicitud expresa y precisa de un empleado o ejecutivo.
- Resultado de exámenes.
- Resultado de encuestas.
- Datos estadísticos en general.
- Quejas.
- Estado concreto que enfrentan una empresa.
- Expansión de la empresa.
- El cambio en la empresa.
- Rumores.

### e) Métodos y Técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

#### Métodos para realizar DNC<sup>37</sup>

Dentro de los métodos se pueden mencionar los siguientes:

**Cuadro N° 2**

MÉTODOS DEL DNC	APLICACIONES
<b>1. DNC CON BASE EN PUESTO-PERSONA</b>	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
<b>2. PROBLEMAS</b>	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar problemas.

<sup>37</sup> Villatoro Pinto Roberto, Planeación Estratégica de Capacitación, McGraw-Hill, México, 2004. Pág. 127

<b>3. DNC CON BASE DESEMPEÑO</b>	<p>Una vez que las personas están preparadas en el puesto se debe vigilar, no solo que se cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.</p>
<b>4. DNC CON BASE EN MULTIHABILIDADES</b>	<p>Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.</p>

### Técnicas para Realizar el DNC<sup>38</sup>

Las técnicas orientadas a determinar las necesidades de capacitación, proporcionan información importante para la institución, puesto que mediante éstas el investigador podrá localizar donde se encuentran las mayores carencias de conocimientos, habilidades y actividades de los empleados.

Entre las diferentes técnicas para determinar necesidades de capacitación, están:

- **Diagrama de causa y efecto espina de pescado:**

El diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado, fue creado por el Doc. Kaoru Ishikawa, “esta técnica es un instrumento muy sencillo y útil para determinar cuáles son las causas de los problemas que se presentan en una organización”. Dicha técnica consiste en construir un diagrama similar al esqueleto de un pescado en cuya línea principal (flecha horizontal), se describe el problema a tratar y en las líneas que se derivan (flechas diagonales), los factores y subfactores más importantes que inciden en

---

<sup>38</sup> Diplomado en Capacitación Modulo II. “Planeación táctica de Capacitación”. Fundación para el Desarrollo “FEPADÉ”. San Salvador. Junio de 1998.

él. De aquí podrá concluirse que uno de estos factores es la necesidad de capacitación en un aspecto específico y claro, es por ello que este medio se utiliza para la solución de problemas en la organización.

- **Lluvia de ideas:**

Esta técnica consiste en la formación de grupos de análisis, que permita activar sus mentes y generar el mayor número de ideas respecto a un tema determinado.

El procedimiento para aplicar esta técnica es el siguiente: Se señala claramente el tema, proceso o problema sobre el que se van a dar ideas, luego se pregunta al grupo cual puede ser la mejor forma de solucionarlo (generar ideas), según sea el caso. Posteriormente se anotan cada una de las respuestas de los participantes y finalmente cuando todos han expresado sus ideas, se procede a filtrarlas con todo el grupo analizando la coherencia, la factibilidad y la relación que tiene la idea con el tema o problema tratado.

Por medio de este procedimiento se logra concluir las razones o los recursos de acción del tema tratado, uno de los cuales puede ser un proceso de capacitación.

- **Observación Directa:**

Esta consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. La observación se puede realizar a un sujeto o aun grupo, y es útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal.

A través de la observación directa las necesidades de capacitación se descubren por simple inspección por medio de un observador bien preparado, esta persona puede ser un supervisor de línea, un jefe de unidad o una persona especialista en capacitación de personal, ya que son ellos los que están en contacto directo y observan el comportamiento del empleado para determinar si es necesario capacitarlo, en caso de que se encuentren necesidades, se deberá decidir qué tipo de formación necesitan.

- **La entrevista:**

Esta técnica permite recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujetos al DNC (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa sobre distintos aspectos de la organización, que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo del personal. La entrevista se puede llevar a cabo tanto con los gerentes, jefes y supervisores así también con los propios trabajadores.

El investigador puede utilizar diferentes formas de entrevistar para determinar esas necesidades como son: la entrevista dirigida o estructurada, la entrevista no dirigida o no estructurada, y la entrevista estandarizada.

La entrevista dirigida, es aquella en la cual el investigador prepara una lista de preguntas, que le sirven de guía para obtener la información deseada. Mientras tanto, la entrevista no dirigida, es aquella que se llena de manera informal, sin tener preparado ningún tipo de preguntas, sino que se va realizado de acuerdo al desarrollo de la plática. Finalmente, la entrevista estandarizada, es aquella en donde un mismo tipo de preguntas son formuladas a las personas, sin importar que puesto desempeñan.

- **La encuesta:**

Esta técnica tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos y opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos.

Su aplicación se puede realizar de dos maneras: Concentrando en un local a todas las personas que van a ser encuestadas con la presencia del investigador, o puede ser realizada enviando a cada una el cuestionario correspondiente sin la presencia del investigador.

El cuestionario es un instrumento que consiste en la elaboración de preguntas, las cuales pueden ser abiertas o cerradas, estas deben ser escritas en forma breve, concisas y

claras, de tal forma que puedan ser respondidas por los miembros de la organización, con la finalidad de brindar una idea de cuáles son las deficiencias que éstos pueden tener en cuanto conocimientos, habilidades y aptitudes que son necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo.

## **E. GENERALIDADES SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE**

Desde la década de los noventa, una nueva tendencia se ha venido consolidando, que coloca al cliente y sus necesidades como el centro de todas las decisiones de negocios. Se trata de la filosofía del **servicio al cliente**. Como una breve introducción en este tema es realmente necesario definir que es un servicio y además conocer el concepto de cliente como se detalla a continuación:

### **1. Servicio:**

#### **a) Definición**

El concepto de la palabra "servicio" tiene varias definiciones, a continuación, se presentan algunas de ellas:

"Stanton, Etzel & Walker. Definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades".<sup>39</sup>

"Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio".<sup>40</sup>

Para Richard L. Sandhusen, "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Stanton, Etzel & Walker. Fundamentos de marketing Editorial Mc Graw Hill 2000 pag.6

<sup>40</sup> Horovitz Jacques, Servicio al Cliente, Tomo 3 "La calidad del Servicio". Pag.2. Editorial Mc Graw Hill Año 1994.

<sup>41</sup> Sandhusen L. Richard, Mercadotecnia, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 385

Según Lamb, Hair y McDaniel, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".<sup>42</sup>

Desde el punto de vista del sector público se denomina "servicio público" a toda actividad que lleva a cabo una entidad u organismo con la finalidad de satisfacer la necesidad de interés general. Es la actividad organizada que efectúan las dependencias y entidades de la administración del Estado para satisfacer en forma permanente, uniforme, regular, y continúa la satisfacción de una necesidad colectiva de interés general.

En la Norma ISO 9000:2000 comenta que "un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes)".<sup>43</sup>

## **2. Atención**

### **a) Definición**

"Es aquella cordialidad- asesoría –expresión- amabilidad –intereses, que ejecuta la empresa o persona al ofrecer el servicio /producto al cliente por los diferentes medios o canales de contacto".<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores, 2002, Pág. 344.

<sup>43</sup> Norma ISO 9000 : 2000

<sup>44</sup> <http://jaureguiliana.blogspot.com/2011/05/el-cliente-y-sus-definiciones.html>

La atención no es más que la cortesía por medio gesto, palabras y acciones, que hacen sentir una clara demostración de interés por la problemática existente dejando claro que se le buscara una solución pronta y efectiva.

### b) Características<sup>45</sup>

A continuación, se presentan las siguientes características para alcanzar una atención al cliente adecuado:

**Cuadro N° 3**

<b>Características</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Habilidades de escucha</b>	Un representante de servicio de atención al cliente debe poder escuchar las necesidades del mismo. Toma nota y resume las palabras del cliente para repetirlas y que así haya entendimiento. En vez de planear la respuesta mientras el cliente habla, escucha con la meta de comprender
<b>Habilidades de pregunta</b>	Aquellos que están en el servicio de atención al cliente saben que hacer las preguntas correctas puede arrojar las respuestas necesarias para resolver el problema.
<b>Responsable</b>	Ésta es bilateral, ya que cubre la responsabilidad en la concurrencia, el servicio, lealtad y actitud. También cubre la habilidad del agente de tomar responsabilidad por los errores y resultados, sabiendo que sus propias acciones determinan los resultados en situaciones con clientes.
<b>Sensible</b>	Muchas consultas relacionadas al servicio son multifacéticas por lo que es importante responder completamente a una consulta antes de seguir con otra.
<b>Entendido</b>	Los agentes de servicio de atención al cliente deben ser completamente expertos en el departamento/producto/servicio del cual son responsables. Junto a este conocimiento viene la confianza, la cual lleva a la satisfacción al cliente.

<sup>45</sup> <http://www.gestion.com.do>

<b>Completo</b>	Un representante de servicio de atención al cliente debe resolver una situación hasta completarse. En lugar de ser rápido para desligarse del problema o estar con dudas para resolver las necesidades de un cliente, el agente debe ser exhaustivo y trabajar a través de cada situación paso a paso hasta que esté resuelta.
<b>Preciso</b>	Toda información emitida por un representante de servicio de atención al cliente debe ser 100% segura.

### 3. Clientes

El cliente es el activo más valioso que posee una organización ya sea pública o privada; es necesario que sea tratado como tal y estén pendientes de su forma de pensar y de su forma de percibir la institución, en este caso de estudio la Alcaldía de San Marcos.

#### a) Definición.

“Es un ser humano con sentimientos que merece un tratamiento respetuoso y la atención más comedida que podemos darle. Es la persona más importante en cualquier tipo de negocio”.<sup>46</sup>

La norma ISO (Organización Internacional Para La Estandarización) define a los clientes como “partes con intereses legítimos” abarcando los usuarios o consumidores, los propietarios de la empresa, el personal, los proveedores y la sociedad en general. Los clientes son los protagonistas principales y el factor más importante que intervienen en el juego de negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia poco corta.

Tomando en cuenta las definiciones antes citadas, se entiende por cliente aquella persona que utiliza los servicios de otra, estos pueden ser consumidores finales, empleados y empresas. Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo. Además, es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.

<sup>46</sup> Kart Albrecht y Lawrence J Bradford. “La excelencia en el Servicio” 1991.Pag.19

Por lo tanto, todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque es éste el verdadero impulsor de todas las actividades de una empresa o institución, es la persona más importante de una empresa y dar cumplida respuesta a sus demandas se hace necesario e imprescindible. Cualquier comunicación que se reciba debe ser respondida o resuelta, y además es merecedor del trato más cordial y atento que se le pueda brindar.

### **b) Importancia del cliente**

Dar al cliente la importancia que merece significa proporcionar un servicio de calidad, el cual se reflejará en el desempeño y las actitudes de las personas que laboran, de su compromiso para atender de la mejor manera a los clientes. Es conveniente ponerse en lugar de los clientes para comprender lo que realmente quiere y espera cada uno de ellos.

### **c) Clasificación de los Clientes <sup>47</sup>**

**Cuadro N°4**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Cliente interno</b>	Es aquel que está constituido por las personas que pertenecen a la misma institución en la cual laboran. Es decir son los compañeros de trabajo, jefes, colaboradores etc.
<b>Cliente externo</b>	Es aquel que no pertenece a la institución, es decir, es toda persona que mantiene una relación contractual directa con la empresa. Es quien consume los productos y/o servicios que produce o distribuye la empresa.
<b>Usuario final</b>	Es la persona que se beneficia de los servicios de una empresa, sin que necesariamente tenga la relación directa con la misma.

Por lo tanto, con las definiciones anteriores de servicio y cliente ahora se desarrollarán las generalidades del servicio al cliente.

---

<sup>47</sup> Ministerio de Hacienda, D.G.I.I. Seminario taller "Calidad en la atención y servicio al cliente" San Salvador. 28 de mayo 1999.pag.17

#### **4. Servicio al Cliente**

Es necesario diferenciar entre el servicio por el cual paga el cliente y el proceso que se genera o rodea a ese servicio. El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la institución.

##### **a) Definición**

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.<sup>48</sup>

Por lo tanto, se puede decir, que el servicio al cliente es aquella actividad que relaciona a la empresa o institución con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con la misma. Además, está dado por los individuos que prestan servicios para cubrir con las necesidades que los usuarios tienen, haciéndolas sentir que les interesa su bienestar.

Es de mucha importancia tratar de destacar también la definición de atención al cliente ya que es un concepto que va inmerso dentro del servicio al cliente y que a veces suele verse como sinónimo con el servicio al cliente, pero en la actualidad son dos conceptos diferentes:

##### **Definición de Atención al Cliente:**

“Se designa con el concepto de atención al cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, con atención personalizada”.<sup>49</sup>

Por lo anterior, la atención al cliente o usuario trata de satisfacer las necesidades e inquietudes de los clientes, es hacerle sentir que es la verdadera razón de nuestro trabajo, además de brindarle una atención personalizada con amabilidad, tolerancia, cortesía y un buen trato a la hora de brindarle un servicio, satisfaciendo sus necesidades

---

<sup>48</sup> <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm>

<sup>49</sup> <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

y que este sienta que fue escuchado y comprendido, además de lo importante que es brindarle una sonrisa, atención rápida y cortesía a la hora de brindarle dichos servicios.

### **Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente**

Es común encontrar que las personas, y por tanto las empresas, confundan “atención al cliente” con “servicio al cliente”. La atención al cliente se refiere al trato que le damos al cliente cuando interactuamos con él. El servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es disposición a servir con efectividad.

#### **b) Importancia**

El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio le brinda a sus clientes al momento de ofrecer productos y servicios correctos además de responder preguntas, dar solución a problemas en el momento adecuado y así dar un seguimiento continuo; para esto es esencial identificar los errores constantes que se están practicando al interior de la organización y definir las posibles mejoras a eventos tan desafortunados que generan una mala experiencia para cada usuario.

Podemos decir que, el cliente siempre está evaluando la forma de cómo la institución presta los servicios que se demandan, como trata a los otros clientes y como esperaría que le traten a él.

En la actualidad los clientes exigen buen servicio, calidad, y eficiencia es por ello; que el servicio al cliente ha tomado gran importancia en las organizaciones debido a que los clientes son los principales generadores de ingresos y a su vez la razón de ser de éstos. Por lo tanto, cuando se habla de los servicios públicos los usuarios esperan un buen trato y que se les resuelvan sus necesidades de manera rápida y eficiente.

#### **c) Clasificación:<sup>50</sup>**

Existen diferentes tipos de atención al cliente, en función del criterio que se utilice para su clasificación. Se trata de diferentes maneras en las que se da la interacción con el cliente, teniendo en cuenta distintas variables.

---

<sup>50</sup> Peralta Maniviesa, “Tipos de atención al cliente, revista marketing y redes” /935-5 ventajas claves al contratar el mystery shopping

- **Atención presencial:**

En este caso, se produce un encuentro físico con el cliente, sin las barreras ni interferencias que ocasiona el trato a través de otras vías. Se da contacto visual y el lenguaje no verbal juega un papel muy importante.

- **Atención telefónica:**

Este tipo de atención a los clientes exige que se cumplan una serie de normas no escritas si usted desea lograr su plena satisfacción. El hecho que no podamos observar las posibles reacciones del interlocutor hace que tengamos que poner más esfuerzos y demostrar una actitud diferente a la presencial.

- **Atención Virtual:**

Con la entrada de las nuevas tecnologías y el auge del correo electrónico y las redes sociales, se está imponiendo una vía alternativa para efectuar servicios, en este caso, valora la atención recibida por otros parámetros, como el correcto funcionamiento de las páginas web, el sistema de pago y de entrega, la premura en la respuesta ante dudas vía correo electrónico.

- **Atención proactiva:**

Cuando buscamos crear necesidades en el usuario y motivar la búsqueda de servicios, contactamos directamente, sin esperar a que él lo haga. Exige una alta tolerancia a la frustración, ya que debemos tener una actitud positiva hacia el rechazo.

- **Atención reactiva:**

En cambio, cuando el sentido del contacto entre las partes se da del usuario hacia el colaborador, simplemente se está dando respuesta, sin tratar de despertar necesidad alguna.

- **Atención directa:**

Cuando el interlocutor es la persona que expresa la necesidad y además es el que decide acerca del servicio, se trata de una atención directa, sin intermediarios. Dado que los roles se concentran en una única persona, toda la energía se dirige también a un único interlocutor.

- **Atención indirecta:**

Por contra, cuando la persona que hace la demanda no es la que toma la decisión final en la compra, podemos hablar de una atención indirecta. Es importante identificar cada uno de los roles para satisfacer las necesidades de todos los actores que intervienen en la transacción.

En la alcaldía municipal de San Marcos se dan los tipos de atención al cliente antes mencionados dentro de cada uno de los servicios que su población demanda.

**d) Objetivos<sup>51</sup>**

- Cumplir las expectativas del usuario y despertar en él nuevas necesidades.
- Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso atención.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los usuarios.
- Disfrutar de una categoría de servicio que aspira siempre a la excelencia.
- Satisfacer las necesidades que el usuario tiene del servicio.
- Hacer que el cliente se sienta comprometido con la institución. Esto significa que, si el usuario es bien atendido, este quedara con deseos de regresar.
- Diferenciarse de la competencia, a través de la prestación de un buen servicio.

---

<sup>51</sup> Solórzano Barrera Grisell, Alumna del programa de Lic. en Contaduría Pública "calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas "Pag.65

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ATENCIÓN AL USUARIO EN ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS**

### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Hoy en día en las empresas públicas y privadas se considera al cliente como la razón de ser de las mismas, por lo tanto, es muy importante que en una organización se planifique cuidadosamente aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo con el cliente. En este sentido, brindar un trato cordial es de suma importancia para la institución; por ello, cuánto más profesional y excelente sea el servicio mayor será la satisfacción de los usuarios.

Por lo tanto, tomando en consideración lo planteado anteriormente, se hace necesario que la jefatura de recursos humanos junto con las autoridades se preocupe por que los empleados tengan conocimiento de lo que significa el usuario y la atención que éste se merece. Es por ello, que se considera de mucha importancia, investigar las necesidades de capacitación que tienen los empleados administrativos de la alcaldía municipal de San Marcos para que de esta forma se puedan fortalecer en alguna medida las competencias y habilidades que les permitan ofrecer con mayor eficiencia los servicios municipales.

La investigación también es importante porque pretende conocer la percepción y satisfacción de los usuarios en relación a la atención de los servicios ofrecidos por la alcaldía. Por tanto, cualquier inversión en mejorar e integrar esta cultura de perfección en la atención que brindan los empleados administrativos será, sin duda, un acierto y un beneficio para los usuarios y para la municipalidad.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. General**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual en relación a la atención al usuario por medio de técnicas e instrumentos de recolección de información, en la Alcaldía Municipal de San Marcos.

### **2. Específicos**

- Identificar las capacidades o deficiencias respecto a la atención al usuario del personal administrativo de la Alcaldía y determinar si reciben capacitación en dicha área.
- Recolectar información mediante las técnicas e instrumentos previamente seleccionados que permitan conocer la opinión del usuario sobre la atención recibida en los servicios brindados por los empleados administrativos de la Alcaldía.
- Realizar el procesamiento y análisis de la información obtenida para proponer un plan de capacitación que contribuya al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

## **C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

En esta sección se presenta la metodología que permitió el desarrollo del trabajo de investigación; fue necesario apoyarse de métodos y técnicas que permitieron establecer el camino lógico en la realización del estudio, dichos métodos y técnicas se presentan a continuación:

### **1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Se aplicó el método científico, ya que éste comprende una serie de etapas de investigación que permiten acercarse de manera objetiva a la realidad que se desea describir e interpretar; la cual guía el proceso de investigación y finalmente la interpretación de los resultados obtenidos y la elaboración de las respectivas conclusiones. Sin embargo, este no es el único método utilizado, puesto que el método científico solo es la guía principal para desarrollar el estudio, por ello, fue necesario apoyarse en otros métodos auxiliares para mejorar e interpretar la información.

#### **a) Analítico**

En la investigación se utilizó este método ya que se estudia cada uno de los elementos inmersos en el estudio de un plan de capacitación dentro de los cuales están los empleados administrativos y los usuarios de los servicios que ofrece la alcaldía de San Marcos.

#### **b) Sintético**

Se utilizó este método para agrupar aquellos elementos necesarios para la puesta en marcha del plan de capacitación y tener una visión más clara de la importancia de la atención al usuario, elementos entre los cuales se encuentran: actitudes, habilidades, competencias, ambiente de trabajo, incentivos y desempeño, auxiliándose de técnicas de Investigación e instrumentos de recopilación de la información necesaria.

Por este método se unificó todos los elementos involucrados y se relacionaron las variables, por medio del cual se podrán formular las posibles soluciones a la problemática.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se realizó fue explicativa la cual pretende establecer las causas de los eventos y sucesos que se estudian; debido a que se pretende proponer un plan de capacitación en atención al usuario que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados, es necesario para ello, establecer los elementos que inciden para que el diseño de este plan genere los efectos deseados en los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

## **3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de diseño de la investigación indica al experto investigador los pasos a seguir para alcanzar los objetivos principales del estudio.

Para este estudio, el tipo de diseño que se utilizó para realizar la investigación es el no experimental, las variables no fueron manipuladas y se realizó en el contexto natural en que se desarrollan las actividades de la alcaldía municipal de San Marcos.

## **4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la obtención de información veraz, objetiva y precisa fue necesaria la implementación de ciertas técnicas e instrumentos de recolección adecuados y que facilitaron el proceso de tabulación e interpretación de la información.

Entre las diversas técnicas e instrumentos que se aplicaron en esta investigación para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento fueron los siguientes:

### **a) Técnicas**

#### **La Entrevista**

Se utilizó para establecer contacto directo con las personas indicadas con el propósito de obtener información espontánea y abierta. Las entrevistas se llevaron a cabo haciendo uso de una guía estructurada de preguntas previamente elaborada, se realizó

a la jefa de la unidad de recursos humanos y al síndico del concejo municipal con el objetivo de conocer la problemática de la alcaldía para determinar la deficiencia con la que cuenta el personal que atiende a los usuarios de la municipalidad.

### **La Encuesta**

Se encuestó a 68 empleados, para obtener información referente a la manera en que realizan sus actividades enfocadas en la atención al usuario; para la recolección de datos donde se conocieron opiniones, condiciones y comportamientos del personal, así mismo se encuestaron a 118 usuarios con el objetivo de conocer opiniones, sugerencias y trato por parte de los empleados al momento de realizar sus trámites.

La recolección y procesamiento de la información fue llevada a cabo por los miembros del equipo de investigación.

## **b) Instrumentos**

### **Guía de Entrevista**

Es un instrumento que permite recopilar información suficiente y fundamental sobre un tema determinado, caracterizado por estandarizar las preguntas en su contenido y ser todas abiertas.

La guía de entrevista está compuesta de 9 preguntas abiertas, diseñadas para recabar información sobre el funcionamiento, problemas y situación actual del desempeño de los empleados administrativos en los servicios que ofrecen a los usuarios, por lo tanto, se entrevistaron a la jefa de la unidad de recursos humanos y síndico del concejo municipal.

### **Cuestionario**

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Cuestionario que se dirigió a los usuarios que visitan la municipalidad y empleados de la misma, el cual permitió fundamentar el diagnóstico actual con la información necesaria que dio como resultado los principales problemas relacionados a la atención que se ofrece que al usuario.

La estructura del cuestionario se formuló con preguntas de opciones múltiples y cerradas las cuales proporcionaron la información oportuna para la investigación, se fundamentó

como instrumento dos cuestionarios uno dirigido a los empleados que consta de veintidós preguntas y el otro dirigido a los usuarios que cuenta con trece preguntas; conteniendo datos de identificación, objetivo, las instrucciones y el cuerpo del cuestionario con sus interrogantes para conocer la situación actual.

## **5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **a) Fuentes Primarias**

Son aquellas que contienen información nueva u original, de primera mano. Los datos fueron proporcionados por la jefa de recursos humanos, quien ya posee los conocimientos previos sobre las necesidades que tienen la municipalidad también fue de valiosa ayuda el señor síndico y trabajadores que son parte importante para proporcionar información precisa, pues son el objeto de análisis.

### **b) Fuentes Secundarias**

Al realizar la investigación fue necesario tomar en cuenta la información a través de investigaciones hechas por otros autores, haciendo uso de: libros de administración de recursos humanos, libros sobre atención al cliente, revistas enfocadas a la capacitación, sitios virtuales, documentos, leyes que regulan a las alcaldías, y así como información publicada por la municipalidad, entre otros que fueron relevantes para la investigación que se realizó.

## **6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El área geográfica donde se realizó la investigación fue en el municipio de San Marcos, específicamente en la calle 25 de abril Oriente y Avenida San José donde se encuentra alcaldía municipal.

De los empleados que laboran para las diferentes unidades de la alcaldía municipal y de los habitantes del municipio, se determinó la población total de la investigación.

## 7. UNIDADES DE ANÁLISIS

Se obtuvo la información de aquellos elementos que fueron objeto del estudio, y quienes fueron de interés para la investigación. El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación.

### a) Objeto de estudio:

- Alcaldía municipal

### b) Unidades de análisis:

- Jefa de la unidad de recursos humanos
- Síndico del concejo municipal
- Empleados/as
- Personas beneficiadas con el servicio de la alcaldía municipal de San Marcos.

## 8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

### a) Universo

Es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible a ser estudiada.

Para realizar la investigación las unidades de análisis fueron comprendidas por dos universos:

- El personal que atiende a los usuarios
- Y los usuarios que solicitan los servicios

El primer universo mencionado está conformado por 68 empleados administrativos, para el siguiente se contó con una población total de 63,209 (datos obtenidos del censo 2007 de la Dirección General de Estadísticas y Censos) de los cuales solo los mayores de 18 años formaron parte del estudio y estos equivalen a 40,848.

### b) Población

La población está constituida por el personal de las diferentes unidades y departamentos que conforma la alcaldía y los usuarios que utilizan los servicios que ofrecen.

**c) Muestra**

Está conformada por dos muestras descritas de la siguiente manera 68 empleados administrativos y 118 usuarios que se calcularon mediante fórmula estadística.

**d) Censo**

Este se desarrolló con los empleados que tienen contacto directo con los usuarios de las diferentes unidades y departamentos de la alcaldía totalizando 68 empleados dato que fue proporcionado por la jefa de recursos humanos.

**e) Cálculo de la Muestra**

La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de la muestra aplicada a los usuarios es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

**Dónde:**

n=Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95%

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

N= Total de la población

E= Error permisible

n=?

Z= 1.96

p= 0.50

q= 0.50

N= 40,848

E=0.09

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50) * (40,848)}{(0.09)^2(40,848 - 1) + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$n = 118$  usuarios potenciales

## f) Distribución Proporcional

UNIDAD/DEPARTAMENTO	CANTIDAD/PERSONAS
Despacho Municipal	3
Sindicatura Municipal	2
Secretaria Municipal	2
Recurso Humano	3
Departamento Jurídico	2
Unidad de Comunicaciones y Relaciones Publicas	1
Unidad Oficial de Información	1
Unidad Contravencional	1
Unidad Financiera Institucional (UFI)	2
Departamento de Presupuesto	2
Departamento de Contabilidad	5
Departamento de Tesorería	6
Departamento de Ordenamiento Territorial	2
Departamento de Recaudación Tributaria	4
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI)	4
Unidad TIC	3
Registro del Estado Familiar	3
Servicios Generales Administrativos	7
Gerencia de Inversión Social y Servicios Municipales	7
Administración de Mercado	4
Unidad de Administración de Cementerio	1
Programas Sociales	1
Unidad de Equidad Social y de Genero	1
Unidad de Agro-Ambiental	1
<b>Total de empleados</b>	<b>68</b>
<b>Muestra de usuarios de Alcaldía Municipal</b>	<b>118</b>
<b>TOTAL DE LAS DOS MUESTRAS</b>	<b>186</b>

En este caso se estudió dos universos el primer constituido por los empleados que tienen contacto con usuarios en la alcaldía de San Marcos y por las personas que demandan los servicios que son todas aquellas personas mayores de 18 años

Para la investigación de campo se entrevistó a la jefa de la unidad de recursos humanos y al síndico del concejo municipal, considerando a estas personas idóneas para proporcionar información de relevancia y necesaria para la investigación.

## **9. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Los datos obtenidos mediante el proceso de recopilación de la información, fueron procesados a través del software Microsoft Excel, la utilización de esta herramienta tecnológica logró presentar cuadros estadísticos y gráficos que serán de aporte al grupo investigador al momento de interpretar los resultados.

### **D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

#### **RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO**

##### **1. Empleados**

El presente apartado contiene los resultados del estudio que se realizó a 68 empleados administrativos de la Alcaldía municipal de San Marcos a través de un cuestionario conteniendo los siguientes aspectos:

##### **a) Información general**

Con el fin de conocer aspectos generales de los empleados administrativos entrevistados, se obtuvo como resultado que el 57% de ellos son del género femenino y el 43% restante del género masculino; en cuanto a la edad, un número representativo de éstos, constituido por el 59% oscilan entre las edades de 31 a 45 años. (Anexo 1, Datos de identificación)

En relación al nivel de estudio que tienen los entrevistados, el 54% de los empleados son bachilleres, 16% poseen estudios universitarios en igual porcentaje empleados con estudios técnicos; considerando que el nivel de estudios en más de la mitad es relativamente alto ya que la mayoría oscilan entre bachilleres, técnicos y universitarios,

un aspecto muy favorable al momento de brindarles capacitaciones debido a que la mayor parte del personal cuentan con la capacidad de comprensión para las temáticas a impartir de igual manera hay que considerar al 13% que solo cuenta con educación básica para diseñar el plan de capacitación de manera comprensible que prepare a todo el personal administrativo. (Anexo 1, Datos de identificación)

Respecto al tiempo que tienen los empleados de laborar en la alcaldía el 6% tiene menos de un año, el 16% tiene de 1 a 3 años; un 18% tiene de 4 a 7 años, y la mayoría se encuentra distribuido entre 8 a 11 años; y un 29% tienen más de 12 años de laborar en ésta. Lo anterior refleja que existe estabilidad laboral esto debido a que no existe cambio de gobierno municipal. (Anexo 1, datos de identificación)

#### **b) Filosofía empresarial**

En relación, sobre si los empleados conocen la misión y la visión de la Alcaldía, a pesar que un 90% dijo que si, el restante 10% afirmó lo contrario, mediante la encuesta realizada, se constató que no todos los empleados conocen y no tienen una idea clara de cuáles son, lo cual dificulta a que estos se sientan identificados con la Alcaldía y no contribuyan al logro de los objetivos y metas como Gobierno local. (Anexo 1, pregunta 1)

En cuanto al conocimiento claro de los objetivos se observó que un 87% conoce cuáles son los objetivos de la Alcaldía, sin embargo, existe un 13% que no los conoce, considerando que es una cifra significativa ya que 9 de 68 empleados no conocen el propósito de su trabajo y esto conlleva a desestabilizar las unidades o departamentos a los cuales pertenecen dificultando de tal forma brindar un excelente servicio a los usuarios. (Anexo 1, pregunta 2)

En relación a los procedimientos de trabajo en un 75% los empleados comentan que se les ha indicado la forma de cómo realizar las tareas asignadas en sus respectivos puestos de trabajo, sin embargo un 25% de los empleados manifiesta que en algunas ocasiones o nunca se les ha indicado como desarrollar las actividades, poniendo en evidencia que no ha todos los empleados se les ha proporcionado sus descriptores de puestos por lo que desconocen literalmente el desarrollo de las actividades y es por ello que algunos empleados afirman que algunas de ellas no corresponde a sus puestos de

trabajo. También nos expresan los empleados su descontento con el término " otras " en los descriptores de puestos; la cual generaliza y da la pauta a las jefaturas para agregar otras funciones a sus colaboradores y puede darse el caso que no son acordes al perfil, provocando descontento en empleados de tal forma de afectar de forma indirecta a los usuarios (Anexo 1, pregunta 3, 4 y 5)

### **c) Servicios**

Al investigar entre los empleados sobre la comprensión de la palabra servicio, a través del cuestionario el cual fue el instrumento para recolectar la información se obtuvo por casi la mitad de los empleados que consideran que la prestación de servicio es satisfacer las necesidades demandadas del usuario; la segunda alternativa más seleccionada con un 37% fue brindar ayuda a los usuarios en cumplimiento de sus funciones y el resto considera que desarrollar sus actividades esforzándose por brindar calidad en el resultado en beneficio del usuario y la Alcaldía Municipal, lo que significa que los empleados encuestados tienen la idea adecuada del concepto y por lo tanto proponiendo un plan capacitación en atención al usuario reforzará los objetivos propuestos y poder ofrecer una excelente atención al usuario. (Anexo 1, pregunta 6)

Un 90% de los empleados opinaron que los servicios que se ofrecen en la Alcaldía cumplen de manera positiva con las expectativas de los usuarios; el restante 10% considera lo contrario (Anexo 1, pregunta 7) estos proponen que se podría mejorar implementando la atención personalizada y facilitando o acortando algunos procesos ; de la misma manera un porcentaje de empleados consideran conveniente las capacitaciones que les proporcionen conocimientos para especializarse y mejorar el desarrollo de sus actividades los restantes opinan que todas las opciones descritas contribuirán a mejorar las expectativas de los usuarios. (Anexo 1, pregunta 8)

### **d) Usuario**

La mayoría de los empleados con un 53%, identificaron una definición aceptable de lo que es usuario; es la persona más importante en cualquier tipo de institución o empresa mientras que el 28% lo define como una persona que solicita un servicio y el 19% opina que es una persona que presenta necesidades y desea satisfacerlas; (Anexo 1, pregunta 9) en cuanto al significado de usuario el 65% de empleados identifican al usuario como la verdadera razón de su trabajo y esto se da en función de satisfacer las necesidades

de los mismos, ya que todos los esfuerzos deben estar orientados hacia ellos y así cumplir con el objetivo de satisfacer sus expectativas. (Anexo 1, pregunta 10)

En cuanto a la importancia que de los usuarios para los empleados el 90% asume el valor que tienen los usuarios para la institución sin embargo un 10% se abstuvieron a responder, la mayoría de los empleados opinaron que el usuario es importante porque son el motivo de hacer un buen trabajo, seguido porque son la razón de ser de la institución, en menor porcentaje también consideran que son importantes porque pagan impuestos y han depositado confianza en ellos eligiéndolos como gobierno local, todas estos aportes reconocen que la alcaldía debe su funcionamiento a la existencia de usuarios y que estos son quienes demandan la satisfacción de necesidades, brindándoles un servicio eficiente y de calidad, lo cual es de gran importancia que los empleados reconozcan a quien va dirigido el trabajo que desempeñan. (Anexo 1, pregunta 11)

#### **e) Servicio al usuario**

Con un 41% los empleados consideran que el servicio al usuario, son las actividades que se desarrollan con la finalidad de satisfacer las necesidades demandadas, el 38% expresó que es el buen trato, simpatía y atención y un 21% lo define como desarrollar actividades obteniendo resultados de calidad interesándose por satisfacer de forma oportuna las necesidades del usuario (Anexo 1, pregunta 12), se puede observar que los empleados tienen una idea de lo que es servicio al usuario, unos más acertados que otras, se debe reforzar a los empleados que se encuentran en el 38% que consideran que servicio al usuario consiste en buen trato, simpatía y atención; ya que el concepto se queda corto debido que el usuario es la razón de ser de toda empresa u organización, por este motivo es importante capacitar al personal en la creación de servicios direccionados a la satisfacción de los mismos.

La mayoría de los empleados coinciden en que se debe implementar la cortesía, respeto, y ética para mejorar el servicio al usuario, sin embargo, la amabilidad, honestidad son cualidades importantes para poder servir a los usuarios y para hacerlo correctamente se necesita un gran conocimiento del cliente, por lo que la capacitación ayudará a los empleados a desarrollar estas cualidades y ofrecer así un mejor servicio. (Anexo 1, pregunta 13)

**f) Mecanismo de atención de quejas y reclamos**

La mayoría de los empleados afirman que la alcaldía no cuenta con procedimientos para atender las quejas y reclamos de los usuarios, es decir, que a los usuarios no se les da seguimiento al expresar su insatisfacción o inconformidad, sin embargo, hay una minoría de 13% que no respondieron aludiendo de tal forma a que desconocen si existen mecanismos de atención de quejas y reclamos (Anexo 1, pregunta 14). Es útil recalcar la importancia de que exista un buzón de sugerencias o cualquier otro mecanismo para darle un debido seguimiento a las quejas puestas por los usuarios, actualmente con la política de puertas abiertas y el trabajo que se hace para la comunidad mano a mano, las personas se acercan y expresan las dificultades al alcalde y otros empleados de la alcaldía. (Anexo 3, pregunta 5)

Con respecto a la insatisfacción percibida por los empleados de la Alcaldía el 22% de los empleados han notado insatisfacción o descontentos por los usuarios; considerando un porcentaje muy significativo que con la existencia de ciertos mecanismos de atención de quejas y reclamos se le puede dar un seguimiento llegando a la raíz o causa del problema más común. Es de tomar muy en cuenta este punto y que los empleados se hagan una autocrítica de cómo se están prestando los servicios, ya que solo un 78% dice que no ha percibido ninguna inconformidad. (Anexo 1, pregunta 20). Los empleados que han observado insatisfacción por parte de los usuarios, coinciden que la mayoría es por recibir poca atención por parte del empleado luego por los trámites burocráticos; también por mucho tiempo de espera al realizar sus trámites y poca cortesía y amabilidad por parte del empleado (Anexo 1, pregunta 21).

Lo anterior mencionado concuerda con la opinión del Síndico que expresó que los usuarios ya han manifestado inconformidades ya que a veces éstos hacen el reclamo directamente con el señor Alcalde quejándose por mala atención recibida de parte de los empleados. (Anexo 3, pregunta 6).

**g) Capacitación**

La totalidad de los empleados opinan que la Alcaldía les ha ofrecido capacitaciones de diferente temática (Anexo 1, pregunta 16) entre las cuales mencionan: paquetes computacionales, consecuencias del abuso de alcohol y drogas, leyes tributarias, ley de ética gubernamental, manejo de estrés, seguridad en los lugares de trabajo, derechos

laborales, herramientas utilitarias de Computación, marxismo, VIH y comunicación efectiva (Anexo 1, pregunta 17) pero ninguna orientada al enriquecimiento de habilidades y competencias para la atención al usuario. Las temáticas impartidas son herramientas técnicas para desarrollar ciertas funciones generales para la formación de los empleados; pero es necesario que se les brinden las herramientas adecuadas para la atención a usuarios y de esta manera contribuir a la formación de personal con las capacidades necesarias para atender a los usuarios de la alcaldía.

El servicio al usuario es útil cuando se brindan herramientas que contribuyan al desarrollo de mejores prácticas en la atención. En este campo, se debe de trabajar prácticamente, focalizándose en la importancia de desarrollar estrategias personalizadas que permitan responder y anticiparse a los requerimientos de los diferentes usuarios.

Un 54% menciona que recibió la última capacitación hace un año o menos; mientras que el 46% expresan que tienen 2 años o más (Anexo 1, pregunta 18); la Alcaldía debe considerar la importancia de tener un plan completo y continuo en esta área, el cual sea práctico y flexible que cubra los aspectos relevantes en cuanto al servicio y que no sea para un grupo selectivo; esta debe llegar a todos los niveles administrativos teniendo en cuenta que contratar a personal especializado no significa que sean solución, ya que podría ser que los conocimientos adquiridos ya no serán muy útiles ante los constantes cambios que se presentan. Por esta razón debe de ser una actividad planificada y constante.

Un aspecto positivo que se observó fue que el 87% considera que al recibir capacitaciones orientadas a atención al usuario ayudará al desempeño de sus laborales reforzará sus conocimientos y mejorar sus actitudes en el servicio mientras que el 1% considera que no y el restante 12% menciona que tal vez. (Anexo 1, pregunta 19)

Finalmente, al 87% de los empleados les gustaría capacitarse en servicio al cliente (Anexo 1, pregunta 22) ya que la alcaldía está dispuesta a invertir en esta herramienta, llevando objetivos para brindar un mejor servicio (Anexo 3, pregunta 4), y como se mencionó anteriormente es importante la disposición que tienen de recibir nuevos lineamientos para una atención aún más eficaz, estimulándolos a una verdadera actitud de Servicio.

## **2. Usuarios**

### **a) Información general**

Esta etapa contiene los resultados de la investigación de campo, a través de un cuestionario dirigido a 118 usuarios de la alcaldía municipal de San Marcos

Del total de usuarios encuestados el 58% es del sexo femenino y el 42% del sexo masculino, la mayoría de los usuarios oscila entre las edades de 25 a 34 años y el rango con menor frecuencia son los habitantes de 18-24años.

Se hicieron preguntas acerca de la frecuencia en que visitan la alcaldía, del servicio y atención brindada por los empleados, inconvenientes que pudieron surgir al momento de realizar su trámite, luego la atención que recibieron y el manejo adecuado al momento de efectuar reclamos por parte de los usuarios, así como el tiempo que transcurre al momento de realizar un trámite, la amabilidad y cortesía que los empleados tuvieron con ellos; y si cuenta la alcaldía con instalaciones adecuadas para poder atenderlos, por último sugerencias a la alcaldía para brindar una mejor atención y servicio al usuario.

### **b) Servicio atención al usuario**

Al conocer la opinión de los 118 usuarios encuestados sobre el servicio y atención en la Alcaldía, 19 de ellos manifestaron que se les presentó algún tipo de inconveniente al momento de llegar y realizar su trámite, siendo el principal la falta de orientación al realizar su trámite, de los cuales 9 usuarios se mostraron inconformes por ese problema, es ocasionado por la falta de una persona destinada específicamente a tender al público; así mismo 8 de ellos revelaron que no existe un trato preferencial para embarazadas, ancianos y discapacitados; ya que no se cuenta con una ventanilla para atención exclusiva para este porcentaje de población; de la misma manera el problema de actualización de la información de los usuarios de la alcaldía por la falta de un sistema informático al momento de acceder a verificar información de los usuarios que ya se encuentran en base de datos, y por otro lado, las actas de partidas de nacimiento que no están dentro de la base de datos les genera dificultades para ser encontradas en los libros de registros y por consiguiente estos inconvenientes causan molestias a los usuarios restantes.

Con lo anterior queda en evidencia que la prestación de los servicios de la Alcaldía, debe mejorar a medida que lleguen a beneficiar en la totalidad de usuarios del municipio (Anexo 2, pregunta 3 y 3.1).

Así mismo este grupo de 19 personas 7 no presentaron reclamos y 12 de ellos manifestaron haber realizado reclamos al no recibir la atención adecuada al momento de efectuar su trámite, y los 12 opinaron que luego del reclamo recibieron una atención adecuada y resuelto su problema. (Anexo 2, pregunta 4 y 5)

Con respecto al mecanismo que la Alcaldía emplea para conocer la opinión del usuario, la gerencia administrativa expresó que no existe un buzón de sugerencias, para que los usuarios disconformes con la atención brindada puedan presentar sus reclamos. (Anexo 3, pregunta 5)

En relación al tiempo de espera por los servicios, los datos reflejan que un total de 70 usuarios coinciden que realizar un trámite en la Alcaldía, varía entre un rango de tiempo de 15 a 20 minutos desde que se solicita; sin embargo, la opinión de 10 usuarios manifiestan que se les hace difícil esperar aproximadamente 1 hora, en base a esta opinión se puede decir que el tiempo de espera se considera aceptable para solicitar su servicio sin embargo se debe considerar la inconformidad de los usuarios que esperan 1 hora y tratar de minimizarlo. (Anexo 2, pregunta 6). Y con respecto a la atención que brindan los empleados, la opinión de 102 usuarios, manifiestan que los empleados que le atendieron fueron amables y corteses, al momento de brindarle los servicios; sin embargo, una minoría de 16 personas opinan que no recibieron un servicio con amabilidad y cortesía cuando llegaron a solicitar su trámite, por lo que es necesario inducir al personal a concientizarse de cuál es su papel que desempeña y a quienes benefician con su trabajo (Anexo 2, pregunta 8)

### **c) Satisfacción de los usuarios**

Es necesario mencionar que de los 118 usuarios encuestados existe una opinión dividida ya que 20 usuarios del total manifiestan que la atención que brindan en la Alcaldía es excelente, 50 usuarios opinan que la atención es muy buena y 30 más consideran que es buena; esto hace constatar que este grupo de personas se sienten satisfechos por el servicio que brindan los empleados a la ciudadanía en general; pero por lo contrario la

respuesta de los usuarios restantes que es una cantidad menor pero importante por su opinión, expresan su inconformidad por los servicios en la atención al usuario, ya que 10 personas señalaron que es regular la atención que se brinda, 6 personas manifestaron que la atención en la Alcaldía es deficiente y 2 de ellos manifiestan que Necesitan mejorar la atención que se les brinda como usuarios (Anexo 2, pregunta 9). También declaran los usuarios que es necesario designar personal de la Alcaldía, la cual cumpla con las funciones de proporcionar información de los servicios que se prestan al población ya que un 34% de usuarios opinaron que no hay alguien que lo oriente al departamento o unidad correspondiente donde debe realizar su trámite y un 66% afirmó que si existe personal de orientación (Anexo 2, pregunta 10), de manera que el grupo investigador pudo constatar que en realidad no existe personal que este únicamente asesorando a los usuarios de los trámites que llegan a solicitar, y además algunas de las personas encuestadas manifestaron que la persona que lo orientó al momento de su trámite, había sido un agente de seguridad, que casualmente brindan este tipo de información, aunque no es su función.

En lo que respecta a las instalaciones de la Alcaldía, los usuarios manifestaron en un 91% que cuenta con buenas instalaciones para brindar los servicios, pero un 9% está en desacuerdo, ya que para ellos no cuenta con una amplia sala de recepción en donde puedan esperar cómodamente, lo cual el grupo investigador pudo comprobar en las visitas que se hicieron a las instalaciones de la Alcaldía. (Anexo 2, pregunta 12)

#### **d) Perspectivas de los usuarios**

Tomando en cuenta la opinión de los usuarios con respecto al servicio que ofrecen los empleados específicamente expresan que si proporcionan información adecuada al momento de realizar un trámite con mayor facilidad y rapidez del servicio, el 85% respondió que si recibe información, pero el 15% manifiestan que existe la necesidad de recibir mayor información antes de realizar los trámites y además opinaron que este servicio se brinde para las personas que visitan por primera vez las instalaciones ya que será de mucho agrado hacia ellos, y para tener una mejor imagen como Alcaldía (Anexo 2, pregunta 11).

Así también manifestaron recomendaciones para el mejoramiento de los servicios de la Alcaldía en lo que compete el servicio y atención prestada; de manera que opinaron que es necesario capacitar a los empleados en servicio al usuario, ya que con el fortalecimiento en esta área obtendrán beneficios que se podrán notar con la opinión de la ciudadanía, por otra parte recomendaron proporcionar atención especial a personas mayores de edad, mujeres embarazadas y discapacitados ya que en muchas ocasiones los usuarios por ser los primeros en ser atendidos, olvidan la cortesía ante personas que más lo necesitan así mismo recomiendan crear una unidad de atención y servicio al cliente ya que de manera anónima pudieran expresar las inconformidades con los servicios recibidos de manera que al atender estas deficiencias, logrará fortalecer la calidad de los servicios y obtendrá una mejor percepción de los ellos, en cuanto a la imagen de la alcaldía, y por último y no menos importante la actualización de la información; lo cual da paso a la agilización de los tramites y reducción de los tiempos, traduciéndose en un mejor servicio para los usuarios. (Anexo 2, pregunta 13).

## **E. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **ALCANCES**

En la alcaldía municipal de San Marcos, se estableció contacto directo con la jefa de la unidad de recursos humanos, al mismo tiempo se obtuvo la autorización para la realización del trabajo de investigación sobre un “PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS” con el objetivo de brindar nuevos conocimientos, destrezas y otras habilidades que permitan que el trabajador sea más competente, eficiente y eficaz en el desempeño de sus actividades laborales; buscando que la toma de decisiones y procesos proporcione a los empleados un mejoramiento en su calidad de trabajo.

### **LIMITACIONES**

Para la investigación de campo que se realizó en la institución, se podría mencionar que los factores que influyeron principalmente fueron:

- Debido los altos índices de violencia, criminalidad, la distancia se optó por viajar en transporte privado generando para el equipo de trabajo mayores costos
- Para entrevistar a la jefa de la unidad de recursos humanos y al síndico debido a que desempeñan diferentes tareas, su tiempo es muy limitado por lo tanto la fecha de la entrevista se postergó en más de una ocasión.
- La poca disposición por parte de los usuarios al momento de pedir su apoyo para completar la encuesta.

## F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Con base al diagnóstico realizado después de la investigación de campo en las unidades y departamentos administrativos de la alcaldía municipal de San Marcos, con la finalidad de identificar las necesidades de capacitación del personal relacionadas con la atención al usuario, de tal manera se llegó a las siguientes conclusiones que a continuación se detallan:

1. Un porcentaje del 10% de empleados desconocen la misión, visión y objetivos lo cual dificulta que se sientan identificados con la alcaldía y lo que pretende alcanzar y sin su debido conocimiento los empleados no pueden guiarse hacia el logro de propósitos establecidos lo cual conlleva a desestabilizar las unidades o departamentos a los cuales pertenecen.
2. La mayoría de los empleados tienen una idea clara de lo que son los servicios y que para satisfacer las necesidades de los usuarios deben de ir acompañados de atención personalizada, facilidad en los trámites, rapidez, amabilidad y cortesía para poder proporcionar servicios de manera eficiente.
3. Los empleados coinciden en que el usuario que solicita un servicio es la verdadera razón de su trabajo y que ellos son importantes porque mantienen en funcionamiento a la institución y que para brindar un mejor servicio coinciden que deben implementarse actitudes como la cortesía, respeto, y ética al momento de interactuar con el usuario.
4. Los empleados conocen la definición de lo que significa usuario y concuerdan que es la persona más importante en cualquier tipo de institución o empresa, lo cual esto es positivo ya que les ayuda a realizar sus labores de manera adecuada. Así mismo manifiestan conocer la definición de servicio al usuario lo

cual es una ventaja que permitirá, con mayor facilidad la comprensión de las capacitaciones futuras.

5. Un porcentaje del 19% de empleados no recibieron inducción antes de ocupar su puesto de trabajo ni tampoco se les ha indicado como desarrollar sus actividades poniendo en evidencia que no todos los empleados se les ha proporcionado sus descriptores de puestos por lo que desconocen literalmente las funciones asignadas impidiendo de tal forma que el empleado desarrolle sus actividades con patrones de conducta, actitudes, y valores eficientemente.
6. La alcaldía proporciona capacitaciones al personal administrativo, con diversos temas de capacitación que son de interés para los empleados administrativos, pero no cuenta con planes de capacitación en materia de atención al usuario de tal forma que ayude a contribuir y fortalecer sus destrezas y habilidades en beneficio del usuario.
7. Existe disposición por parte de los empleados a ser capacitados y consideran que necesitan ampliar sus conocimientos en atención al usuario para un mejor desempeño, lo cual ayudaría a ofrecer servicios con rapidez y eficiencia.
8. Se determinó que la Alcaldía no proporciona información de orientación al usuario; ya que declaran que no cuentan con personal en la recepción que los oriente en el proceso para solicitar un trámite o servicio.
9. Se identificó la necesidad de dar prioridad a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de tercera edad debido a que no existe una ventanilla exclusiva para atender a estas personas.
10. Se pudo observar que los empleados no están propiamente uniformados, por lo cual, genera confusión por parte de los usuarios al no saber a quién acudir para

obtener información sobre los servicios que se ofrecen y ante cualquier orientación

11. Los usuarios manifiestan que la Alcaldía cuenta con buenas instalaciones, sin embargo, se pudo observar que en el área de recepción de usuarios y pasillo de espera no están debidamente equipadas para mayor comodidad de los ciudadanos.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que las respectivas autoridades coloquen en lugares visibles la misión y visión para los empleados de la Alcaldía para que se identifiquen con la razón de ser de su lugar de trabajo. Además, crear objetivos claros y precisos que sirvan de guía a todos los departamentos y unidades expuestos en lugares visibles al personal.
2. Se debe hacer énfasis en seguir fortaleciendo cada vez más los conocimientos que poseen los empleados acerca de los servicios y por medio de capacitaciones continuas éstos puedan aplicar de mejor manera los conocimientos adquiridos.
3. Seguir mejorando y reafirmando las ideas que tienen, mediante capacitaciones en donde se permita ampliar sus conocimientos para un mejor desempeño de su trabajo.
4. Que la alcaldía cuente con un plan de capacitación continuo en atención al usuario con el propósito de fortalecer conocimientos, aptitudes y habilidades en las áreas que se consideren necesarias para el buen desempeño de sus actividades diarias.

5. Que dentro de la alcaldía se establezca un método de inducción para el nuevo empleado en un puesto de trabajo, lo cual es de mucha utilidad para facilitar su desempeño en sus labores diarias y adaptarse fácilmente a su puesto y en la Alcaldía en general.
6. Diseñar e implementar un plan de capacitación continuo en atención al usuario que enriquezca las fortalezas de los empleados y desarrolle nuevas habilidades en beneficio del usuario y la alcaldía.
7. Que las máximas autoridades de la alcaldía inviertan en su capital humano, aprovechando la buena disposición de los empleados en recibir capacitaciones en aquellas áreas que se consideren deficientes.
8. Crear una unidad de atención y servicio al usuario y asignar una persona en la recepción la cual se encargue de brindar información oportuna al usuario y guiarlo en el proceso de su trámite para que el servicio prestado sea efectivo.
9. Cambiar el sistema de espera adquiriendo un marcador de turnos electrónicos para que cada usuario al llegar tome su número y así llevar un control de atención por orden de llegada, dando prioridad a mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de tercera edad.
10. Es necesario que los empleados de la Alcaldía presten los servicios con vestimenta que se distinga y con carné Institucional lo cual permita ser identificados por los usuarios que visitan las instalaciones de la municipalidad.
11. Adecuar y equipar las instalaciones actuales de recepción de usuarios y sala de espera con el propósito de proporcionarle comodidad durante la realización de su trámite.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO QUE CONTRIBUYA A FORTALCER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS.**

#### **A. GENERALIDADES DEL PLAN**

Este capítulo comprende la propuesta del diseño de un plan de capacitación para los empleados administrativos de la alcaldía municipal de San Marcos, y en la cual se detalla cada uno de los elementos que lo integran para su buen funcionamiento. De la misma manera para su realización se tomaron en cuenta parte de los aspectos teóricos citados en el capítulo I, así como la parte esencial del análisis de datos y el diagnóstico de la situación actual de los empleados y de usuarios en relación a la prestación de servicios planteados en el capítulo II.

El plan de capacitación propuesto inicia con la justificación, importancia y objetivos del mismo, así como las políticas que regirán el buen funcionamiento del plan, de la misma manera los requisitos que deberá reunir el facilitador de la capacitación a ser contratado, los métodos y medios de enseñanza a utilizar en la capacitación, la descripción del plan, el contenido de cada módulo y sus respectivas cédulas de contenido temático; posteriormente se detalla la calendarización, el presupuesto para la realizar las actividades de capacitación, y por último la forma de evaluación que deberá darse en el plan.

El objetivo final es proponer a la alcaldía una herramienta administrativa que pueda implementarse a futuro. De manera que el éxito de la capacitación dependerá en gran medida del apoyo de las autoridades de la misma, la asignación de recursos y como un hecho la buena disponibilidad de los empleados. Con esto permitirá el mejoramiento de los servicios y la eficiencia en sus puestos de trabajo para el buen funcionamiento de la municipalidad.

## **B. OBJETIVOS**

### **1. General**

- Proponer un plan de capacitación en atención al usuario que contribuya a fortalecer el desempeño del personal administrativo de la alcaldía municipal de San Marcos.

### **2. Específicos**

- Desarrollar un plan de capacitación el cual contenga los lineamientos de enseñanza a utilizar, y los requisitos que tiene que reunir la persona que será contratada como facilitador de la capacitación.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en atención y servicio al usuario.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia y rendimiento colectivo en el personal administrativo.
- Elaborar un presupuesto, el cual permita identificar los costos para la ejecución del plan de capacitación en la alcaldía.

## **C. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **1. Justificación**

De la investigación realizada en la alcaldía municipal de San Marcos, se pudo determinar que la totalidad de los empleados administrativos han recibido capacitaciones en diferentes áreas de formación o aprendizaje sin embargo, ninguno de los empleados ha recibido capacitaciones en servicio al usuario por lo tanto, presentan algunas deficiencias a la hora de ofrecer dichos servicios con una atención adecuada, la insatisfacción de los usuarios fue reflejada en el capítulo II al conocer su opinión aunque en un pequeño porcentaje, pero que es de tomar muy en cuenta debido que en la actualidad la exigencia de la población por obtener servicios de calidad cada vez es mayor.

La mayoría de las instituciones están enfrentando retos derivados del proceso de cambio que se vive, aquellas que tendrán éxito serán las que sepan anticiparse y adaptarse a esos cambios, identificando claramente las amenazas y sobreponiéndose a sus debilidades.

Para alcanzar este éxito, se debe contar con personal altamente capacitado que pueda enfrentar esos desafíos. A través de la capacitación como herramienta institucional, se pretende actualizar y mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades del personal.

Por tal razón el presente plan de capacitación constituye una guía orientada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y generar en el recurso humano las características requeridas para mejorar su desempeño en cuanto a la atención al usuario, ya que será de gran beneficio para la alcaldía, y además se podrá guiar a los empleados en relación a la importancia de ofrecer los servicios con una atención adecuada y puedan ver al usuario como la verdadera razón de su trabajo.

## **2. Importancia**

El plan de capacitación en atención al usuario, es elaborado con base a las necesidades de capacitación que fueron detectadas a los empleados administrativos a través de una serie de preguntas dirigidas a indagar respecto a la atención de los servicios que ofrece la municipalidad. Por lo cual, dicha importancia radica en que constituye una herramienta administrativa fundamental para la gestión municipal, por cuanto, el propósito es preparar y proporcionar a los empleados administrativos que tienen contacto directo con los usuarios, los conocimientos necesarios con el fin que desarrollen destrezas y habilidades que vayan orientadas a mejorar el desempeño de sus actividades diarias y así servir de la mejor forma.

Es importante que cuando el plan se desarrolle, cuente con la aprobación de los mandos superiores internos de la alcaldía.

## **D. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Para contribuir al logro de los objetivos del plan de capacitación, a continuación, se propone un marco de referencia que servirá de guía, en el cual se establecen los lineamientos básicos para la realización de las actividades del mismo.

1. La jefa de la unidad de recursos humanos será la encargada de coordinar, implementar y controlar las diferentes actividades de la capacitación programada para 68 empleados administrativos, de ser necesario podrá asignar a un subalterno para realizar esta función.
2. La encargada de las capacitaciones realizará los esfuerzos necesarios para dar a conocer la existencia del plan, a través de una inducción sobre el tema, llevándose a cabo con todo el personal que tiene contacto con los usuarios de la institución.
3. El facilitador a contratar será externo por medio de una empresa consultora.

4. La alcaldía municipal y el facilitador deberá desarrollar el contenido de cada módulo de capacitación en 2 sesiones de 4 horas en jornada laboral.
5. Por ser un total de participantes numerosos se formarán dos grupos A y B recibiendo cada módulo de capacitación el grupo "A" los días lunes y martes y el grupo "B" los días miércoles y jueves durante tres semanas consecutivas.
6. Cada modalidad impartida deberá contener 34 participantes.
7. En cada sesión se deberá dar 20 minutos para receso y refrigerio y al finalizar de cada sesión tiempo para comentarios, preguntas y respuestas.
8. Las autoridades máximas de la alcaldía deberán nombrar un coordinador que trabajará y supervisará el desarrollo de cada módulo, por lo cual se recomienda que este rol lo desempeñe la jefa de la unidad de recursos humanos ya que es la más indicada por conocer mejor a cada uno de los empleados participantes.
9. Los empleados deberán asistir de forma puntual en los días y horarios establecidos y no podrán faltar sin causa justificada.
10. Para aprobar dicho curso se deberá contar con el 90% de asistencia. Cualquier inasistencia debe ser debidamente justificada.
11. El material de apoyo didáctico deberá entregarse a cada uno de los empleados participantes al iniciar la capacitación y este será costado por la alcaldía.
12. El local para el desarrollo del plan, deberá reunir las condiciones adecuadas para la realización del mismo, como: iluminación, ventilación y espacio de acorde al número de participantes siendo en el salón de usos múltiples de la alcaldía.
13. Luego de finalizado cada módulo, el facilitador deberá ser evaluado con el fin de medir el grado de aceptación y el dominio de los temas.

14. Luego de finalizado cada módulo, este deberá ser evaluado con el fin de medir el grado de asimilación y entendimiento de los empleados, así como el dominio de los temas; la evaluación la deberá realizar el facilitador y luego entregar un informe por cada módulo a la jefa de la unidad de recursos humanos.
15. El facilitador deberá cumplir con los requisitos expuestos más adelante en este capítulo.
16. La alcaldía deberá mantener un plan de capacitación constante para el fortalecimiento de la atención al usuario, con el fin de proporcionar en los empleados la oportunidad de desarrollar sus capacidades.
17. Las autoridades de la alcaldía en conjunto con la jefa de la unidad de recursos humanos deberán de realizar una reunión cada año, orientada a detectar las necesidades y deficiencias de capacitación a fin de determinar aquellas áreas que necesitan reforzar.
18. La unidad de servicios generales administrativos colaborará con la logística que el evento requiere.

#### **E. PERFIL DEL FACILITADOR DE LA CAPACITACIÓN**

Para garantizar y cumplir con los objetivos propuestos, la metodología y que los contenidos del plan de capacitación sean llevados a cabo adecuadamente, se requiere que la persona que desempeñe el rol de facilitador de la capacitador utilice técnicas participativas que estimulen a los empleados a adquirir y poner en práctica los conocimientos acerca de los respectivos temas a desarrollar y que éste posea características particulares que permitan el desempeño de las actividades a realizar.

Así también para su implementación se utilizará el método presencial de enseñanza grupal, ya que ésta se desarrollará en forma colectiva creando un ambiente de interacción estimulante, buscando reducir las diferencias individuales que puedan existir, a manera de lograr un aprendizaje homogéneo dentro de la formación.

Un curso de capacitación siempre cuenta con objetivos y contenidos que se deben abordar, pero el desafío para la persona encargada será la forma adecuada de comprensión. Si se buscan dinámicas entretenidas y que incluyan a todos los participantes, se logrará relacionar entre sí al grupo y hará mucho más provechosa la actividad. A continuación, se propone una serie de requisitos que deben reunir los candidatos a facilitadores para un mejor desarrollo del plan de capacitación y para que sea mejor comprendido por los empleados administrativos a los cuales va dirigido:

### 1. Requisitos

REQUISITOS	
<b>Edad:</b>	De 30 a 45 años
<b>Lugar de residencia:</b>	Que resida preferentemente en zonas inmediatas al municipio de San Marcos.
<b>Educación:</b>	Licenciatura en Ciencias de la Educación, Administración de Empresas, Psicología, Comunicaciones o de carreras afines a las Ciencias Humanísticas.
<b>Experiencia laboral:</b>	Experiencia comprobable por lo menos 3 años como facilitador de programas de capacitación.
<b>Conocimientos necesarios:</b>	Dominio de Microsoft Office, manejo de equipo audio- visual (laptop, cañón, etc.), conocimiento del tema en atención y servicio al cliente.
<b>Actitudes</b>	Paciente, proactivo, sociable, disciplinado, buena presentación, dinámico, creativo y amable.
<b>Habilidades:</b>	a) Excelente expresión oral y corporal
	b) Manejo de grupos y solución de conflictos.
	c) Saber escuchar, reflexionar, motivar y guiar.
	d) Excelente relaciones interpersonales.
	e) Facilidad para hablar en público
	f) Motivar a trabajar en grupo.
	g) Dinámico y proactivo

## **2. Funciones**

- a) Elaborar el material que será utilizado en el desarrollo del plan de capacitación y presentarlo a la jefatura de recursos humanos de la alcaldía municipal de San Marcos.
- b) Generar las condiciones óptimas para un aprendizaje satisfactorio y profundo.
- c) Impartir los contenidos de los módulos de capacitación
- d) Crear métodos equitativos y prácticos de la evolución a los participantes.
- e) Establecer relaciones interpersonales con el grupo y mantener un trato equitativo para todos los participantes.
- f) Adecuar en las sesiones un tiempo de preguntas, respuestas y ejercicios grupales para demostraciones prácticas de la adquisición de conocimientos y habilidades.
- g) Ser flexible para hacer adecuaciones al plan mediante sugerencias.
- h) Actualizar información que se utilice en el desarrollo de los módulos de capacitación
- i) Asistir a reuniones con la jefatura de recursos humanos de la alcaldía para elaborar reportes de las actividades que se realizan dentro de los módulos y/o para evaluar el trabajo desempeñado en las sesiones.

## **F. SELECCIÓN DE MÉTODOS DE ENSEÑANZA**

El uso adecuado de los métodos de enseñanza eleva las posibilidades y la calidad del trabajo de capacitación, perfeccionando el conocimiento y asimilación del grupo en los temas a abordar; estos métodos a seleccionar deben cumplir con la tarea de organizar y estimular las actividades de los participantes con el propósito de lograr cumplir con los objetivos formulados en el plan de capacitación.

Para seleccionar los métodos de enseñanza que se utilizaron en el diseño del plan, se consideraron los siguientes aspectos:

- a) Tema del curso o seminario
- b) Objetivos del curso o seminario

c) Contenido del plan de capacitación

d) Número de participantes

e) Tiempo disponible

f) Disponibilidad de los recursos

De acuerdo a lo anterior los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo del programa de capacitación son los siguientes:

- **Clases expositivas:**

Es una clase que tiene por objetivo basarse en la comunicación o conocimientos del capacitador hacia el participante.

- **Desarrollo de casos prácticos:**

Consiste en abordar casos sobre vivencias o experiencias personales dentro de la temática a desarrollar, demostrando sus soluciones con el fin de inducir al grupo a la práctica de aprender-haciendo.

- **Participación grupal:**

Consisten en combinar la participación del capacitador y el grupo a capacitar, es decir la interacción con clases expositivas.

- **Textos programados:**

Son textos diseñados para guiar al grupo de un paso a otro en el proceso de aprendizaje, se compone de porciones breves de información de diferentes libros o revistas, seguidas de preguntas cortas y de fácil respuesta.

En cuanto a los medios de enseñanza, estos son elementos materiales componentes del proceso de enseñanza- aprendizaje que actúan como vía de comunicación y sirven de soporte a los métodos de enseñanza. Por lo cual son de gran utilidad, ya que facilita el estudio y permite organizarse y planificar de mejor manera.

En la selección de medios de enseñanza de cualquier plan de capacitación que se diseñe, deben considerarse los siguientes criterios.

- El conocimiento y dominio técnico, práctico y didáctico del medio que se utilizará.
- Como un medio de apoyo a la metodología que se empleará.

## **G. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

En respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado, se proponen las modalidades y los cursos a desarrollar:

La capacitación está programada para desarrollarse en tres módulos, los cuales tienen la finalidad de reforzar los conocimientos de cada uno de los empleados, específicamente en la atención al usuario, a continuación, se detalla el contenido de cada módulo.

### **1. Módulo I: Servicio al cliente**

En este módulo se abordarán aspectos básicos y esenciales de las generalidades de los servicios, de los clientes, ¿Cómo entender a un cliente?, servicio al cliente, los elementos que deben implementarse en el servicio al cliente y estrategias a implementarse en el servicio al cliente.

### **2. Módulo II: Satisfacción al cliente**

Dentro de este módulo se expondrán temas como: la importancia del cliente satisfecho, características que deben poseer los empleados que tienen contacto directo con el usuario, actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los usuarios, además contiene aspectos importantes como: errores comunes que no se deben cometerse en la atención al usuario, elementos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios, y requisitos para brindar un buen servicio al cliente.

### **3. Módulo III: Calidad en el servicio al cliente**

Este módulo contiene generalidades de la calidad, aspectos básicos de la calidad en el servicio, los cuatro pasos del servicio de calidad al cliente, la excelencia en el servicio al cliente y finalizando con el manejo de quejas y reclamos.

Para desarrollar la temática de cada módulo se conformarán dos grupos de participantes para formar parte de dos sesiones por cada módulo haciendo un total de seis días la duración de la capacitación por cada grupo, la cual pretende innovar la atención que presta la alcaldía municipal de San Marcos a la población en general.

## **H. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Al plantear el contenido que se realizará por cada módulo, se establecen temas de mucha importancia que los empleados administrativos deben de conocer, aplicar y saber ejecutar para que, al tener contacto con los usuarios de la alcaldía, ofrezcan un servicio que sea satisfactorio al municipio en general; por lo cual es necesario que las personas que sean capacitadas adquieran y pongan toda su disponibilidad de aprender en cada sesión que se impartirá referente al servicio al cliente.

Los temas del plan de capacitación serán: servicio al cliente, satisfacción, y calidad en el servicio al cliente, cada uno de ellos tiene una secuencia y se complementan, para lograr el objetivo de fortalecer los conocimientos de cada empleado, y que, al concluir cada sesión, estos puedan aplicar lo aprendido en sus actividades laborales.

Cada uno de las cédulas detalla el tema a impartir, la descripción del contenido a desarrollar, el objetivo, la metodología a emplear, el tiempo, los recursos a utilizar, y la sesión diaria a la que corresponde cada cédula.

A continuación, se detalla cada módulo y sus respectivas cédulas de contenido temático.

## 1. Módulo I

### a) Contenido del módulo

	<h1>MÓDULO I: SERVICIO AL CLIENTE</h1> 
<p><b>Duración:</b> 8 Horas</p>	
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer los conocimientos de los empleados con fundamentos teóricos básicos referente al servicio al cliente y las acciones que deben tomarse para el mejoramiento de los servicios.</li> <li>2. Desarrollar capacidad en los empleados para aplicar correctamente los conocimientos brindados por el capacitador.</li> </ol>	
<p><b>TEMARIO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generalidades de los servicios.</li> <li>2. Generalidades de los Clientes.</li> <li>3. ¿Cómo entender a un cliente?</li> <li>4. Servicio al Cliente.</li> <li>5. Elementos que deben implementarse en el servicio al cliente.</li> <li>6. Estrategias a implementarse en servicio al cliente.</li> </ol>	
<p>Dirigido a los empleados de Dirección y secretaría municipal, recursos humanos, departamento Jurídico, unidad de comunicaciones y RRPP, unidad oficial de información, unidad contravencional, unidad financiera institucional (UFI), departamento de presupuesto, departamento de contabilidad, departamento de tesorería, departamento de ordenamiento territorial, departamento de recaudación tributaria, UACI, unidad TIC, registro del estado familiar, servicios generales administrativos, gerencia de inversión social y servicios municipales, administración de mercado, unidad de administración de cementerio, programas sociales, unidad de equidad social y de género, unidad de agro-Ambiental</p>	

## b) Plan de trabajo

<b>MODULO:I</b>		<b>Periodo de ejecución: 8 horas</b>	
<b>TEMA: SERVICIO AL CLIENTE</b>		<b>Objetivo:</b> Capacitar al personal en el manejo de conceptos, definiciones y generalidades sobre el servicio al cliente.	
		se realizará en 4 horas diarias durante 2 días <b>Personal a capacitar:</b> 68 empleados. Se relizará en 2 grupos en días diferenciados.	
		<b>DÍA: 1</b>	
<b>Descripción del Contenido</b>	<b>Metodología a emplear</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>
<b>Presentación</b>	Participativa	20 minutos	Laptop y proyector
<b>Introducción</b>	Expositiva	30 minutos	Laptop, proyector, pizarra y plumones, libreta lapiceros
<b>1. Generalidades de los Servicios</b> a) Definición de Servicio b) Importancia de los servicios c) Características de los servicios d) Diferencia entre un bien (producto) y servicio.	Expositiva y participativa	50 minutos	
<b>Receso y refrigerio</b>		20minutos	
<b>Discusión grupal sobre ¿Quiénes son los clientes?</b>	Expositiva y participativa	20 minutos	Pizarra, plumones, hojas de papel y lapiceros
<b>2. Generalidades de los Clientes</b> a) Definición de clientes b) Importancia de los clientes c) Clasificación de los clientes	Expositiva y participativa	40 minutos	Laptop, proyector, pizarra y plumones
<b>3. ¿Cómo entender a un cliente?</b> a) Características	Expositiva y participativa	40 minutos	Laptop, proyector, pizarra y plumones
<b>COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS</b>	Participativa	20 minutos	Pizarra y plumones
<b>Responsables:</b>	<b>Facilitador y Jefa de la unidad de Recursos Humanos</b>		

<b>MODULO:I</b>		<b>DÍA: 2</b>	
<b>NOMBRE: SERVICIO AL CLIENTE (Cont.)</b>			
<b>Descripción del Contenido</b>	<b>Metodología a emplear</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>
<b>4. Servicio al cliente</b> a) Definición b) Importancia c) Objetivos d) Características e) Elementos básicos en el servicio al cliente (Contacto cara a cara, relación con el cliente, contacto telefónico, Instalaciones)	Expositiva y participativa	50 minutos	Laptop, proyector, pizarra y plumones
<b>5. Elementos que deben implementarse en el servicio al cliente.</b> a) La Cortesía b) La amabilidad c) El respeto d) Anticiparse a las necesidades del cliente	Expositiva y participativa	50 minutos	Laptop, proyector, pizarra y plumones
<b>Receso y refrigerio</b>		20minutos	
<b>CASO PRÁCTICO Y DISCUSIÓN</b>	Estudio de casos	30 minutos	Pizarra, plumones
<b>6. Estrategias a implementar en el servicio al cliente.</b> a) Atención al cliente (Tercera edad, embarazadas, y personas con discapacidad) b) El manejo de los valores personales y organizacionales en la atención al cliente (Tolerancia, respeto) c) ¿Cómo quieren los clientes ser tratados?	Expositiva y participativa	60 minutos	Laptop, proyector, pizarra y plumones
<b>COMENTARIOS, PREGUNTAS Y EVALUACIÓN AL FACILITADOR</b>	Participativa	30 minutos	Pizarra, plumones y hoja de evaluación
<b>Responsables:</b>	<b>Facilitador y jefa de la unidad de Recursos humanos</b>		

## 2. Módulo II

### a) Contenido del módulo

	<h1>MÓDULO II : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</h1>	
<p><b>Duración:</b> 8 Horas</p>		
<p><b>OBJETIVOS:</b></p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concientizar en los empleados la importancia que debe de tener la satisfacción del usuario con respecto a los servicios que ofrecen</li> <li>2. Implantar en los empleados que los usuarios son las personas más importantes, ya que de estos depende su trabajo, la imagen de la alcaldía y el futuro de la administración local.</li> </ol>		
<p><b>TEMARIO:</b></p>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importancia del cliente satisfecho.</li> <li>2. Características que deben poseer los empleados que tienen contacto con el usuario.</li> <li>3. Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los usuarios.</li> <li>4. Errores comunes que no deben cometerse en la atención al usuario.</li> <li>5. Elementos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios.</li> <li>6. Requisitos para ofrecer un buen servicio al cliente.</li> </ol>		
<p>Dirigido a los empleados de Dirección y secretaría municipal, recursos humanos, departamento Jurídico, unidad de comunicaciones y RRPP, unidad oficial de información, unidad contravencional, unidad financiera institucional (UFI), departamento de presupuesto, departamento de contabilidad, departamento de tesorería, departamento de ordenamiento territorial, departamento de recaudación tributaria, UACI, unidad TIC, registro del estado familiar, servicios generales administrativos, gerencia de inversión social y servicios municipales, administración de mercado, unidad de administración de cementerio, programas sociales, unidad de equidad social y de género, unidad de agro-Ambiental</p>		

## b) Plan de trabajo

<b>MODULO:II</b>				<b>Periodo de ejecución:</b> 8 horas
<b>TEMA: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>		<b>Objetivo:</b> Mostrar al personal la diferente temática sobre la satisfacción al cliente para incrementar la eficiencia en sus labores cotidianas		se realizará en 4 horas diarias durante 2 días
				<b>Personal a capacitar:</b> 68 empleados. Se realizará en 2 grupos en días diferenciados.
				<b>DÍA: 1</b>
<b>Descripción del Contenido</b>	<b>Metodología a emplear</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	
<b>Presentación</b>	Participativa	20 minutos	Laptop y proyector	
<b>Introducción</b>	Expositiva	20 minutos	Laptop, proyector, pizarra y plumones, libreta lapiceros	
<b>1. Importancia del usuario satisfecho</b> a) Importancia b) Ventajas y desventajas de la satisfacción del usuario c) Impacto del usuario satisfecho	Expositiva y participativa	40 minutos		
<b>2. Características que deben poseer los empleados que tienen contacto con el usuario.</b> a) Preocupación y consideración por los demás b) Cortesía c) Integridad d) Disposición para ayudar e) Facilidad para comunicarse f) Profesionalismo	Expositiva y participativa	50 minutos		
<b>Receso y refrigerio</b>		20 minutos		
<b>3. Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los usuarios.</b> a) Mentalidad que el cliente es primero b) Actitud positiva c) Disponibilidad d) Confiabilidad e) Respeto	Expositiva y participativa	45 minutos	Pizarra y plumones, hojas de papel y lapiceros	
<b>Caso práctico</b>	Estudio de caso	25 minutos	Pizarra, plumones y material de apoyo	
<b>COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS</b>	Participativa	20 minutos	Pizarra y plumones	
<b>Responsables:</b>	<b>Facilitador y Jefa de la unidad de Recursos Humanos</b>			

<b>MODULO:II</b>			
<b>TEMA: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Cont.)</b>			<b>DÍA: 2</b>
<b>Descripción del Contenido</b>	<b>Metodología a emplear</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>
<b>4. Errores comunes que no deben cometerse en la atención al usuario.</b> a) Falta de capacitación b) Lenguaje corporal c) Discutir con el cliente d) No escuchar al cliente e) Políticas demasiado estrictas f) Apatía, desaire, robotismo, evasivas, inflexibilidad.	Expositiva y participativa	60 minutos	Laptop, proyector, pizarra y plumones, libreta lapiceros
<b>5. Elementos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios.</b> a) Sentirse bien recibido b) Servicio puntual c) Sentirse cómodo d) Un servicio ordenado y bien organizado e) Ser comprendido f) Recibir asesoría eficiente g) Ser apreciado y respetado.	Expositiva y participativa	60 minutos	Laptop, proyector, pizarra y plumones, libreta lapiceros
<b>Receso y refrigerio</b>		20 minutos	
<b>6. Requisitos para brindar un buen servicio al cliente</b> a) Deje su vida personal en casa. b) Salude a cada cliente y mostrar un trato amable y cordial. c) No interrumpa, escuche al cliente. d) Nunca califique a los clientes por su apariencia. e) Nunca decir "No". f) Brindar un trato personalizado	Expositiva y participativa	50 minutos	Pizarra, plumones y material de apoyo
<b>Caso práctico</b>	Estudio de caso	20 minutos	Pizarra, plumones y material de apoyo
<b>COMENTARIOS, PREGUNTAS Y EVALUACIÓN AL FACILITADOR</b>	Participativa	30 minutos	Pizarra, plumones y hoja de evaluación
<b>Responsables:</b>	<b>Facilitador y Jefa de la Unidad de Recursos humanos</b>		

### 3. Módulo III

#### a) Contenido del módulo

	<h2>MÓDULO III : CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE</h2> 
<p><b>Duración:</b> 8 Horas</p>	
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar a los empleados conceptos teóricos básicos para lograr que la atención que se ofrezca a los usuarios sea de calidad y lograr la excelencia en el servicio.</li> <li>2. Enseñar habilidades y técnicas destinadas a mejorar las fortalezas y corregir las debilidades detectadas en los empleados, generando un compromiso para el fortalecimiento de la calidad en el servicio aplicado a la realidad de la alcaldía.</li> </ol>	
<p><b>TEMARIO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad.</li> <li>2. Calidad en el servicio.</li> <li>3. Cuatro pasos del servicio de calidad al cliente.</li> <li>4. La excelencia en el servicio al cliente.</li> <li>5. Manejo de quejas y reclamos.</li> <li>6. Recomendaciones para fortalecer la atención al usuario.</li> </ol>	
<p>Dirigido a los empleados de Dirección y secretaría municipal, recursos humanos, departamento Jurídico, unidad de comunicaciones y RRPP, unidad oficial de información, unidad contravencional, unidad financiera institucional (UFI), departamento de presupuesto, departamento de contabilidad, departamento de tesorería, departamento de ordenamiento territorial, departamento de recaudación tributaria, UACI, unidad TIC, registro del estado familiar, servicios generales administrativos, gerencia de inversión social y servicios municipales, administración de mercado, unidad de administración de cementerio, programas sociales, unidad de equidad social y de género, unidad de agro-Ambiental</p>	

## b) Plan de trabajo

MODULO:III		Periodo de ejecución: 8 horas	
		se realizará en 4 horas diarias durante 2 días	
TEMA: CALIDAD EN EL SERVICIO CLIENTE		Objetivo: Mejorar las actitudes de los empleados y poder ofrecer servicio de calidad a todos sus clientes internos y externos de la institución	
		Personal a capacitar: 68 empleados. Se realizará en 2 grupos en días diferenciados.	
Descripción del Contenido		Metodología a emplear	Tiempo
		DÍA: 1	
		Recursos a utilizar	
<b>Introducción</b>		Expositiva	20 minutos
<b>1. Calidad</b> a) Definiciones de calidad b) Importancia de la calidad c) Objetivos de la calidad		Expositiva y participativa	30 minutos
<b>2. Calidad en el servicio</b> a) Definición b) Importancia de la calidad en el servicio c) Tipos de calidad d) Propiedades de los servicios e) ¿Cómo medir la calidad en el servicio? f) Servicios a prueba de falla g) Principios para dar calidad en el servicio h) Pilares de la calidad en el servicio i) Trabajo en equipo con un objetivo j) Conciencia de la mejora en el servicio al cliente Acciones correctivas en el servicio k) Fijar metas y medir desempeño		Expositiva y participativa	70 minutos
		Laptop, proyector, pizarra y plumones, libreta lapiceros	
		Pizarra y plumones, hojas de papel y lapiceros	

<p><b>3. Los 4 pasos en el servicio de calidad al cliente</b></p> <p><u>Paso 1 : Transmitir una actitud positiva mediante:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La apariencia</li> <li>* El lenguaje corporal</li> <li>* El sonido de la voz</li> <li>* El uso del teléfono</li> </ul> <p><u>Paso 2: Identifique las necesidades del cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Habilidad para escuchar</li> <li>* Identificar como desea el usuario ser atendido</li> <li>* Anticiparse a las necesidades del usuario</li> </ul> <p><u>Paso 3: Satisfaga las necesidades del cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dándose a entender</li> <li>* Proporcionando lo que necesita y le es útil</li> <li>* Utilizando lenguaje apropiado</li> </ul> <p><u>Paso 4: Asegurar que el cliente regrese</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Atendiendo con seriedad sus reclamos</li> <li>* Yendo más allá de lo que el cliente espera recibir</li> <li>* Prestando atención a detalles de poca importancia</li> </ul>	Expositiva y participativa	80 minutos	Pizarra, plumones y material de apoyo
<b>COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS</b>	Participativa	20 minutos	Pizarra y plumones
<b>Responsables:</b>	<b>Facilitador y Jefa de la Unidad de Recursos humanos</b>		

<b>MODULO:III</b>			
<b>TEMA: CALIDAD EN EL SERVICIO CLIENTE</b>			
		<b>Día: 2</b>	
<b>Descripción del Contenido</b>	<b>Metodología a emplear</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos a utilizar</b>
<b>Introducción</b>	Expositiva	20 minutos	
<b>4. La Excelencia en el servicio al cliente</b> a) ¿En qué consiste la excelencia en el servicio? b) Como lograr la excelencia? *Sentirse comprometidos personalmente y como equipo *Reconocer la forma en que influyen experiencias y actitudes personales sobre el trato que cada uno da a los clientes. *Destrezas específicas en cada fase del servicio al cliente *Manejo de situaciones conflictivas con clientes *Capacitación constante.	Expositiva y participativa	50 minutos	Pizarra y plumones, hojas de papel y lapiceros
<b>5. Manejo de quejas y reclamos</b> a) ¿En qué consiste el proceso de quejas y reclamos? b) ¿Para qué y porque un manejo de quejas y reclamos? c) Reglas para la atención de quejas *Escuchar sin interrumpir *Mostrar comprensión y preocupación *Dar seguimiento a la queja *Aprender de sus errores *Ofrecer una disculpa *Llegar a un acuerdo de solución *Dar seguimiento en un futuro	Expositiva y participativa	60 minutos	Pizarra y plumones, hojas de papel y lapiceros
<b>Receso y refrigerio</b>		20 minutos	
<b>6. Recomendaciones para fortalecer la atención al usuario</b> a) Responder rápidamente a las solicitudes de información. b) Piense como un usuario c) Responda rápidamente a las quejas de los usuarios y trate de solucionarlas oportunamente. d) Tratar de cumplir con el tiempo prudencial que requiere el servicio que solicita. e) Aplicar las reglas de cortesía y amabilidad sin preferencia alguna.	Expositiva y participativa	60 minutos	Pizarra, plumones y material de apoyo
<b>COMENTARIOS, PREGUNTAS Y EVALUACIÓN AL FACILITADOR</b>	Participativa	30 minutos	Pizarra, plumones y hoja de evaluación
<b>Responsables:</b>	<b>Facilitador y jefa de la unidad de Recursos humanos</b>		

## **I. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **Plan de Implementación**

Este plan de implementación que a continuación se presenta, contiene la invitación a los módulos, los recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización del plan de capacitación, al mismo tiempo el presupuesto y el cronograma de actividades donde se refleja en que tiempo serán llevadas a cabo cada una de ellas.

#### **1. Invitación**

La jefa de la unidad de recursos humanos será la encargada de convocar al personal por medio del correo electrónico institucional debiendo hacer una programación sistematizada para no desestabilizar las diferentes unidades o departamentos.

Estimado (a) compañero (a):

Reciba un cordial saludo de parte de la Unidad de Recursos Humanos.

En atención al Plan de Capacitación sobre el “Servicio al Usuario” que comprende temática a desarrollarse en 3 módulos cada uno se desarrollará en 2 días, se les invita cordialmente a participar en el módulo x denominado “xx xx xx”, a través del cual, se busca fortalecer las buenas prácticas del personal de la alcaldía, así como aquellas conductas que contribuyan significativamente a la consecución de los objetivos institucionales en beneficio de los habitantes de San Marcos. En ese sentido, se le convoca a la jornada de capacitación a desarrollarse el día **xx xx de xx del año en curso**, en las instalaciones del Salón de usos múltiples de la Alcaldía, en **horario de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.**

En dicho evento se le proporcionará refrigerio.

De antemano se les agradece su asistencia y participación en el aludido módulo. Se adjunta programa del evento y listado de personal convocado. Asimismo, se solicita **copiar** a su jefatura inmediata el presente correo para que tengan conocimiento del evento que asistirá.

Favor confirmar su asistencia al correo electrónico [xxx.xxxx@sanmarcos.gob.sv](mailto:xxx.xxxx@sanmarcos.gob.sv) o al teléfono 22xx-3x3x.

No.	NOMBRE	GRUPO	CORREO ELECTRONICO	UNIDAD/DEPARTAMENTO
1	Juan Carlos Fuentes	A	<a href="mailto:xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv">xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv</a>	Departamento de Ordenamiento territorial
2	Ana Mareli Ruíz	A	<a href="mailto:xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv">xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv</a>	unidad de Oficial de Información
3	Oscar Federico López	A	<a href="mailto:xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv">xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv</a>	Registro del Estado Familiar
4	Karla Vanessa Jimenez	A	<a href="mailto:xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv">xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv</a>	Administración de mercado
5	Elsa Daniela Gómez	A	<a href="mailto:xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv">xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv</a>	Unidad Agro-Ambiental
6	Rafael Manuel Olmedo	A	<a href="mailto:xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv">xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv</a>	Unidad de administra
7	Veronica Días Palacios	A	<a href="mailto:xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv">xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv</a>	Unidad de Equidad Social y género
8	Pedro Israel Funes	A	<a href="mailto:xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv">xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv</a>	Departamento de Ordenamiento territorial
9	Antonio Saca Callejas	A	<a href="mailto:xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv">xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv</a>	Registro del Estado Familiar
10	Mayra Lisseth Rosales de Lara	A	<a href="mailto:xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv">xxxxxxx@xxxxxx.san.marcos.sv</a>	Administración de mercado

## **2. Recursos**

### **-Recursos humanos:**

Es el elemento esencial para el desarrollo del plan de capacitación, pues este elemento es el que estará directamente implícito antes, durante y después del plan de capacitación, los cuales son:

Facilitador: es el encargado de transmitir todos los conocimientos nuevos.

Participantes: los cuales estarán organizados en 2 grupos cada uno de 34 empleados.

Jefa de la unidad de recursos humanos: Es esencial debido a que proporcionará el apoyo necesario para coordinar junto al facilitador las actividades.

### **-Recursos materiales:**

Los recursos materiales serán proporcionados por la alcaldía municipal, pues servirán como fuente para el aprendizaje de los participantes, los cuales son: folletos, lapiceros, lápiz, folders, borradores, libretas, plumones, pizarra, carteles, proyector multimedia y pantalla retroproyector, mesas de trabajo entre otros.

Las actividades de capacitación se desarrollarán en el salón de usos múltiples de la alcaldía de San Marcos.

### **-Recursos financieros:**

Las capacitaciones que se organicen dentro del marco del presente plan de capacitación serán financiadas por los recursos propios la alcaldía

## **3. Presupuestos**

El presupuesto es un instrumento importante que sirve como un medio administrativo para la determinación adecuada del dinero. Del mismo modo, en él también se encuentra la debida utilización de los recursos disponibles con que cuenta la organización.

La elaboración del presupuesto del plan de capacitación es importante ya que con ello se asegura la puesta en marcha de las actividades programadas, minimizando el riesgo de dejar inconcluso el plan y logrando así un adecuado control en la asignación de recursos que se utilizarán.

El presupuesto total del plan de capacitación se ha elaborado tomando en cuenta los siguientes aspectos: salario por hora del facilitador, compra de materiales didácticos, refrigerio y un porcentaje del 5% de margen de imprevistos para cualquier eventualidad surgida.

Para desarrollar el contenido de cada módulo es importante que la alcaldía se auxilie de una institución que sea especializada en impartir capacitaciones en servicio al cliente y que ofrezca capacitadores para eventos externos; por lo que se ha considerado contratar por medio de una empresa consultora un facilitador externo con un costo de USD \$10.63 hora clase para la puesta en marcha del plan, información obtenida con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y el Centro de Formación de Soluciones Consulting.

A continuación, se detalla el precio por hora de cada módulo por la contratación del servicio de capacitación.

MÓDULO	TOTAL DE HORAS	PRECIO POR HORA	TOTAL
MÓDULO I	16	\$10.63	\$170.00
MÓDULO II	16	\$10.63	\$170.00
MÓDULO III	16	\$10.63	\$170.00
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>		<b>\$510.00</b>

El precio unitario del refrigerio se ha estimado en \$2.00 por persona y éste incluirá: un croissant de pollo, café, pan de dulce y una botella con agua. Para la estimación total del refrigerio se ha tomado en cuenta a los 68 empleados administrativos de la alcaldía, al facilitador de la capacitación y al coordinador de la capacitación.

Detalle de precio del refrigerio:

DESCRIPCIÓN	PRECIO
Croissant de pollo	\$1.00
Café	\$0.25
Pan de dulce	\$0.25
Agua	\$0.50
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.00</b>

A continuación, se detalla el precio total del refrigerio por cada módulo:

MÓDULO	CANTIDAD DE PARTICIPANTES	NÚMERO DE SESIONES	PRECIO DE REFRIGERIO	TOTAL REFRIGERIO
<b>MÓDULO I</b>	<b>72</b>	<b>2</b>	<b>\$2.00</b>	<b>\$288.00</b>
GRUPO "A"	36			
GRUPO "B"	36			
<b>MÓDULO II</b>	<b>72</b>	<b>2</b>	<b>\$2.00</b>	<b>\$288.00</b>
GRUPO "A"	36			
GRUPO "B"	36			
<b>MÓDULO III</b>	<b>72</b>	<b>2</b>	<b>\$2.00</b>	<b>\$288.00</b>
GRUPO "A"	36			
GRUPO "B"	36			
<b>TOTAL</b>				<b>\$864.00</b>

Debido a que la alcaldía cuenta con el equipo audiovisual apropiado e instalaciones adecuadas, estos costos no se han considerado en la elaboración del presupuesto del plan de capacitación.

Dentro de los materiales didácticos para llevar a cabo la capacitación se incluirá lo siguiente: plumones de pizarra, lápices, lapiceros, fólderes, fastenes, resma de papel, libretas, fotocopias, tanto para el capacitador, el coordinador y para los 68 empleados,

los cuales se comprarán de una sola vez al iniciar el primer módulo y al finalizar toda la actividad se les otorgará su diploma de participación el que se obtendrá al final del proceso.

A continuación, se detalla el precio de cada material a utilizar en la capacitación por módulo:

MATERIALES A UTILIZAR	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO POR MÓDULO			TOTAL
			I	II	III	
Plumones de pizarra	4	\$0.65	\$2.60	-	-	\$2.60
Lápices	75	\$0.15	\$11.25	-	-	\$11.25
Lapiceros	75	\$0.20	\$15.00	-	-	\$15.00
Fólderes	100	\$0.10	\$10.00	-	-	\$10.00
Fastener	100	\$0.10	\$10.00	-	-	\$10.00
Resma de papel	3	\$3.00	\$9.00	-	-	\$9.00
Libretas	75	\$0.60	\$45.00	-	-	\$45.00
Fotocopias (Material de apoyo)	1800	\$0.02	\$36.00	-	-	\$36.00
Diplomas	68	\$3.00	-	-	\$204.00	\$204.00
<b>Sub Total</b>			<b>\$138.85</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$204.00</b>	<b>\$342.85</b>
<b>TOTAL</b>						<b>\$342.85</b>

#### a) Presupuesto por módulos

MÓDULO	CANTIDAD DE PARTICIPANTES	SESIONES	CONTRATACIÓN DEL SERVICIO	MATERIAL DIDÁCTICO	REFRIGERIOS	SUBTOTAL	IMPREVISTOS 5%	TOTAL MÓDULO
I	72	2	\$170.00	\$138.85	\$288.00	\$596.85	\$29.84	\$626.69
II	72	2	\$170.00	\$0.00	\$288.00	\$458.00	\$22.90	\$480.90
III	72	2	\$170.00	\$204.00	\$288.00	\$662.00	\$33.10	\$695.10

**b) Presupuesto total del plan de capacitación:**

MÓDULO	TOTAL POR CONTRATACIÓN DEL SERVICIO	TOTAL DE MATERIAL DIDÁCTICO	TOTAL DE REFRIGERIOS	SUB-TOTAL	IMPREVISTO 5%	PRESUPUESTO TOTAL
I Servicio al cliente	\$170.00	\$138.85	\$288.00	\$596.85	\$29.84	\$626.69
II Satisfacción al cliente	\$170.00	\$0.00	\$288.00	\$458.00	\$22.90	\$480.90
II Calidad en el servicio al cliente	\$170.00	\$204.00	\$288.00	\$662.00	\$33.10	\$695.10
<b>TOTAL</b>	<b>\$510.00</b>	<b>\$342.85</b>	<b>\$864.00</b>	<b>\$1,716.85</b>	<b>\$85.84</b>	<b>\$1,802.69</b>

La ejecución del plan de capacitación será financiada con fondos propios de la alcaldía municipal de San Marcos, los cuales provienen de la recaudación de las diferentes tasas e impuestos municipales que se aplican en dicha jurisdicción.

### 4. Cronograma del plan de capacitación

Cronograma de actividades para la implementación del plan de capacitación en atención al usuario que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados administrativos de la alcaldía municipal de San Marcos.

ACTIVIDADES/TIEMPO	SEMANAS																			RESPONSABLE	
	1			2			3			4			5								
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J		V
Presentar la propuesta del plan de capacitación a la institución																					Grupo investigador
Presentación y apropiación del plan de capacitación al concejo municipal																					Síndico y jefa de la unidad de recursos humanos
Selección y contratación de la empresa facilitadora del servicio																					Jefa de la unidad de recursos humanos
<b>MODALIDAD I</b>																					
1. Generalidades de los servicios.																					Facilitador
2. Generalidades de los Clientes.																					Facilitador
3. ¿Cómo entender a un cliente?									A		B										Facilitador
4. Servicio al Cliente.																					Facilitador
5. Elementos que deben implementarse en el servicio al cliente.																					Facilitador
6. Estrategias a implementarse en servicio al cliente.																					Facilitador
Evaluación del módulo										A		B									Facilitador
<b>MODALIDAD II</b>																					Facilitador
1. Importancia del cliente satisfecho.																					Facilitador
2. Características que deben poseer los empleados que tienen contacto con el usuario.																					Facilitador
3. Actitudes que los empleados deben cultivar para la satisfacción de los usuarios.																					Facilitador
4. Errores comunes que no deben cometerse en la atención al usuario.																					Facilitador
5. Elementos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios.																					Facilitador
6. Requisitos para ofrecer un buen servicio al cliente.																					Facilitador
Evaluación del módulo																					Participantes
<b>MODALIDAD III</b>																					
1. Calidad.																					Facilitador
2. Calidad en el servicio.																					Facilitador
3. Cuatro pasos del servicio de calidad al cliente.																					Facilitador
4. La excelencia en el servicio al cliente.																					Facilitador
5. Manejo de quejas y reclamos.																					Facilitador
6. Recomendaciones para fortalecer la atención al usuario.																					Facilitador
Evaluación del módulo																					Participantes

Nota: "A" y "B" hace referencia a la clasificación de grupo

## **J. EVALUACIÓN**

### **a) Evaluación del Facilitador**

Posteriormente concluida la capacitación, viene lo que se denomina evaluación de los resultados, en la evaluación lo que se busca es conocer si la capacitación fue impartida de forma eficiente o presento carencias.

Esta desempeña un papel importante para el éxito y efectividad del plan de capacitación, ya que al poseer al facilitador idóneo que cumpla con los requisitos antes descritos que puede generar las mejores condiciones para impartir la inducción y desarrollo del curso se alcanzaran los objetivos propuestos. Pero si existe deficiencia en el manejo del grupo, no genera un clima de confianza, mal dominio del tema entre otros puntos y esto no contribuye al logro de los objetivos propuestos. Por lo que se hace importante la evaluación del facilitador por parte de los participantes, al finalizar cada módulo.

Es recomendable que la alcaldía realice por lo menos una vez al año diversos tipos de capacitación, con el fin de mejorar la calidad en los servicios y la atención al usuario, también pueden medir la satisfacción del usuario mediante encuestas y así lograr ser más objetivos para poder determinar el tipo de capacitación que los empleados necesitan.

### Hoja de evaluación del facilitador

Evaluación del módulo:					Fecha:	
Nombre del módulo: _____						
Nombre del facilitador: _____						
<p><b>Objetivo:</b> Determinar a través de la opinión de los participantes el desempeño del capacitador durante el curso, condiciones del aula, equipo y material didáctico.</p>						
<p><b>Indicaciones:</b> Lea atentamente y marque con una "X" la opción que considera pertinente, de acuerdo a su apreciación dada la siguiente escala: <b>E=Excelente, MB= Muy bueno, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente</b>. Por favor, conteste en la manera más honesta posible las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre. Toda sugerencia adicional que nos aporte se la agradeceremos e intentaremos realizar los mejoramientos pertinentes en las próximas actividades</p>						
EVALUACIÓN DEL CAPACITADOR:		E (10-9)	MB(8-7)	B (6-5)	R (4-3)	D (2-1)
1. Asistencia y puntualidad						
2. Cumplimiento de los objetivos del módulo						
3. El dominio del tema por parte del capacitador fue:						
4. La comunicación entre capacitador y capacitados fue:						
5. La motivación para una participación activa fue:						
6. Disposición para aclarar dudas y preguntas						
7. Uso adecuado del equipo y materiales						
8. Cumplimiento del programa						
9. Claridad en los temas impartidos						
10. Comprensión de los ejemplos entregados						
EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN						
1. Infraestructura y comodidad del lugar de capacitación						
2. ¿Cómo califica la forma en que se realizó el módulo?						
3. Calidad del material entregado						
OTROS ASPECTOS						
1. Cumplimiento de las expectativas del curso						
2. ¿Cómo califica la duración del curso?						
3. ¿El conocimiento adquirido es aplicable al puesto?						
4. En términos generales ¿cómo califica el módulo?						
<p><b>SUGERENCIAS Y COMENTARIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN:</b> _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>						

## **b) Evaluación de los Participantes**

Es importante medir el grado de aprendizaje y satisfacción alcanzado por los participantes, por lo cual es necesario emplear evaluaciones; éstas se realizarán de acuerdo al criterio del facilitador.

La evaluación permite conocer el avance real del proceso en cada participante y establecer los resultados obtenidos, esto nos lleva a reconocer el nivel de impacto en el proceso de entrenamiento, formación y desarrollo de competencias.

Con respecto a las actividades de capacitación de los empleados estas serán de tipo formativa; es decir, que busque evaluar y documentar el desempeño de manera continua en el desarrollo de los diferentes módulos de la capacitación.

Una vez finalizada la evaluación a los empleados, el facilitador tendrá que elaborar un informe que contenga los resultados más importantes, con la finalidad de identificar aquellas áreas de estudio que presentaron menor nivel de asimilación y que necesitan ser reforzadas.

El facilitador será el responsable de elaborar un informe de los resultados de las evaluaciones de cada módulo impartido, mismo que se deberá entregar a la jefa de la unidad de recursos humanos, con el fin de que éste analice los resultados y se tomen las acciones correctivas pertinentes.

Es importante también conocer si en los resultados finales se logró alcanzar los objetivos previamente fijados, es decir si se cumplieron los cambios de conducta deseados en los empleados, si el número de quejas logró disminuir y si la atención en los servicios ha mejorado.

## Hoja de evaluación del Participante

DATOS GENERALES					Fecha de evaluación:
Nombre del módulo:					
Nombre del capacitado:					
Cargo desempeñado:					
<p><b>Indicaciones:</b> Lea atentamente y marque con una "X" la opción que considera pertinente, de acuerdo a su apreciación dada la siguiente escala: <b>E=Excelente, MB= Muy bueno, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente.</b></p>					
DESARROLLO DEL PROCESO DE APRENDIZAJE	E (10-9)	MB(8-7)	B (6-5)	R (4-3)	D (2-1)
1. Puntualidad a las sesiones de capacitación					
2. Atención prestada durante el desarrollo de la temática					
3. Participación Activa durante las sesiones					
4. Opinión y criterios personales aportados					
DESARROLLO SOCIAL Y PERSONAL					
1. Relación e integración con los demás participantes					
2. Interés y actitud mostrada					
3. Búsqueda de soluciones en ejercicios prácticos					
ASIMILACIÓN DEL CONTENIDO DEL MÓDULO					
1. Dominio temático de lo aprendido					
2. Comprensión de los temas impartidos					
3. Respuestas emitidas en relación a lo preguntado					
4. Aplicación de lo aprendido durante el desarrollo de casos					
5. ¿Relaciona los contenidos de los temas impartidos con las situaciones reales de su puesto?					
<b>OBSERVACIONES:</b>					
_____					
_____					
_____					
_____					
_____					

## c) Diploma de participación



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

- Arias Galicia Fernando, Administración de Recurso Humano, Primera Edición. Editorial Trillas. México 1994
- Bernal Torres César Augusto, Fuentes y tácticas de investigación
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2009.
- Horovitz Jacques, Servicio al Cliente, Tomo 3 “La calidad del Servicio”. Editorial Mc Graw Hill Año 1994.
- Iglesias, Salvador. 2006. Guía para la elaboración de trabajo de investigación monográfico o tesis. 5ª Edición. Editorial Nuevo Mundo. El Salvador
- Kart Albrecht y Lawrence J Bradford. “La excelencia en el Servicio” 1991
- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores, 2002
- Martínez Eduardo y Martínez Francisco, Capacitaciones por competencia Principios y Métodos.
- Muñoz Campos, Roberto. La Investigación Científica Paso a Paso. Cuarta Edición. 2009.
- Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. 2010
- Sandhusen L. Richard, Mercadotecnia. Primera Edición, Compañía Editorial Continental 2002.
- Sierra Bravo Restituto. Técnicas de investigación: Teoría y Ejercicio. 14 Edición. Editorial Thomson. España 2001.
- Siliceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal. segunda Edición. Limusa Noruega Editores, México 1993

## TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- Aguirre López, Nancy. Plan de Capacitación dirigido a los empleados para mejorar la atención a los usuarios de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Perquín, departamento de Morazán. Facultad de Ciencias Económicas Multidisciplinaria Oriental.
- Hernández, Mirian Dinora. Plan de Capacitación en atención al contribuyente para el Eficiente desempeño del personal de la gerencia de Servicios públicos, Administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, Departamento de San Salvador. Facultad de Ciencias Económicas UES

## LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38., D.O. N° 234. San Salvador, 16 de diciembre de 1983.
- Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Decreto Legislativo N° 616. D.O. N° 52. San Salvador, 17 de marzo de 1987
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 86. D.O. N° 242. San Salvador, 21 de diciembre de 1991.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Decreto Legislativo N° 1039. D.O. N° 103. San Salvador, 6 de junio de 2006.
- Ley de la Corte de Cuentas de la República. Decreto Legislativo N° 438. D.O. N° 176. San Salvador, 25 de septiembre de 1995.
- Ley de Creación del Fondo de Inversión Social FISDL Decreto Legislativo No. 610. San Salvador
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. Decreto Legislativo N° 516. D.O. N° 7. San Salvador, 11 de enero de 1996.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. Decreto Legislativo N° 868. D.O. N° 88. San Salvador, 15 de mayo de 2000.

- Reglamento Corte de Cuentas de la República. Decreto Legislativo No. 4. Normas Técnicas de Control Interno. [Publicado en Diario Oficial el: 14 de septiembre de 2004]
- Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274. D.O. N° 23. San Salvador, 5 de febrero de 1986.

## **OTROS**

- Apuntes tomados de seminario de Graduación abril 2018
- De López, Evelyn Raquel, Jefe Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Marcos
- Instrumento para la formación de los responsables de la Capacitación. INSAFORP.
- Planeación táctica de Capacitación”. Fundación Empresarial Para el Desarrollo “FEPADE”. San Salvador. Junio de 1998.
- Seminario taller “Calidad en la atención y servicio al cliente” San Salvador. 28 de mayo 1999. Ministerio de Hacienda, D.G.I.I
- Solórzano Barrera Grisell, Alumna del programa de Lic. en Contaduría Pública “calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas”

# **ANEXO 1**

**TABULACIÓN DE  
CUESTIONARIO DIRIGIDO A  
LOS EMPLEADOS  
ADMINISTRATIVOS DE LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN  
MARCOS.**

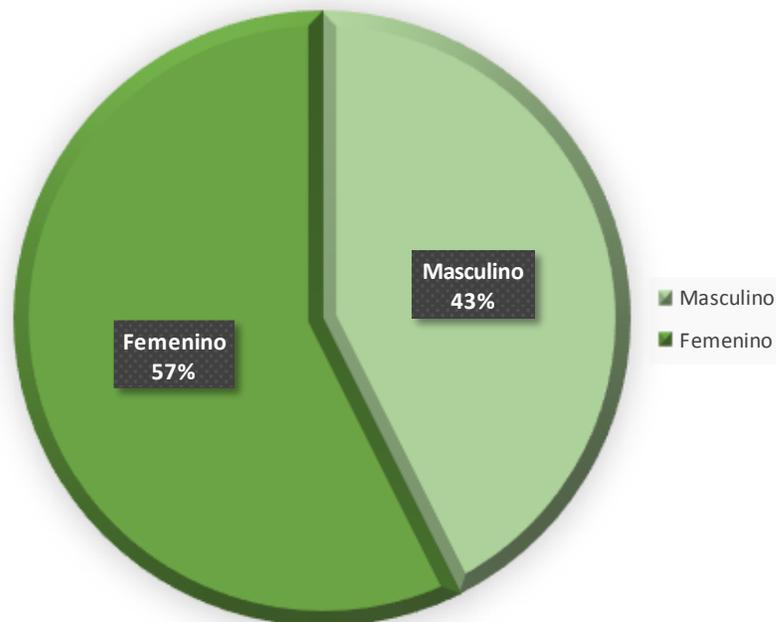
## TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

#### A. Genero

Objetivo: Determinar el género que predomina entre los empleados que laboran en la Alcaldía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	29	43%
Femenino	39	57%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



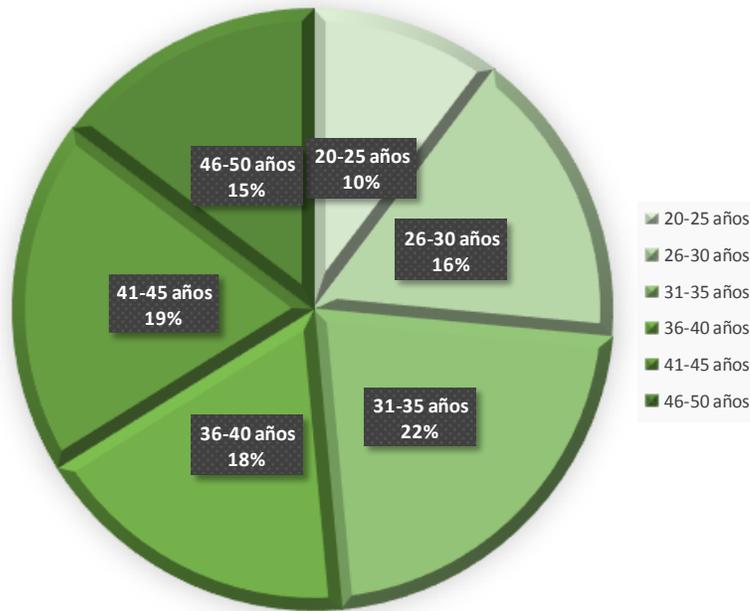
#### Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría del personal administrativo que trabaja en la Alcaldía municipal de San Marcos pertenece al género femenino y en un porcentaje menor masculino.

## B. Edad

Objetivo: Conocer el rango de edades en el que oscilan los empleados de la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
20-25 años	7	10%
26-30 años	11	16%
31-35 años	15	22%
36-40 años	12	18%
41-45 años	13	19%
46-50 años	10	15%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



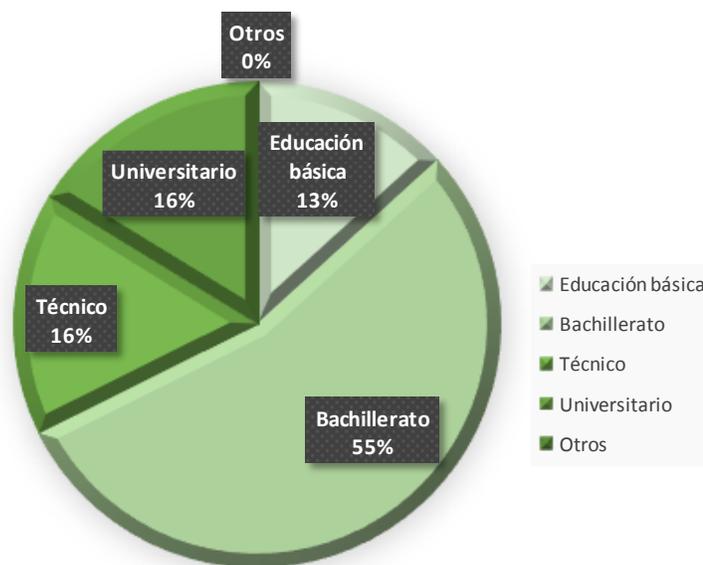
### Interpretación:

La edad de los empleados de la Alcaldía es muy variada, predomina el adulto maduro de 31 a 35 años que cuentan con madurez emocional toma de decisiones y priorizan sus responsabilidades lo que contribuye a una ejecución de los proyectos bandera de la alcaldía.

### C. Nivel de Estudio

Objetivo: Saber el nivel de estudio que poseen los empleados administrativos encuestados que laboran en la Alcaldía Municipal de San Marcos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Educación básica	9	13%
Bachillerato	37	54%
Técnico	11	16%
Universitario	11	16%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



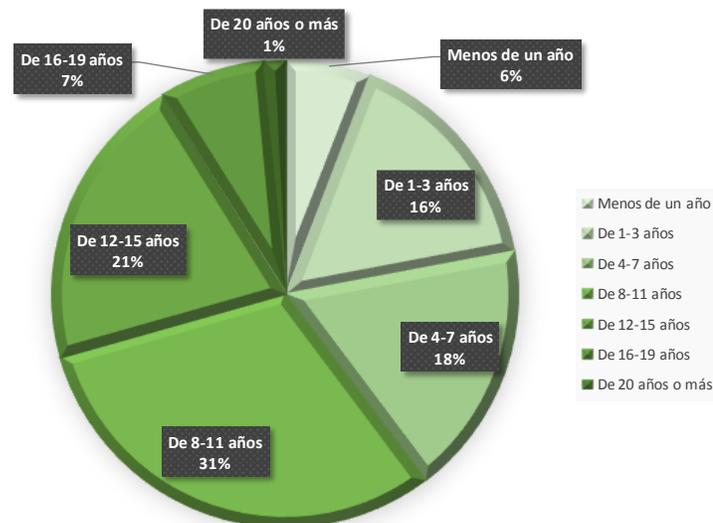
#### Interpretación:

El nivel de educación de la totalidad de los empleados administrativos de la alcaldía es básicamente, el de bachillerato, seguidamente un pequeño porcentaje han cursado estudios universitarios o estudios técnicos, lo cual refleja que pueden desempeñarse con mayor eficiencia su trabajo y más capacidad para ofrecer un mejor servicio al usuario.

#### D. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	4	6%
De 1-3 años	11	16%
De 4-7 años	12	18%
De 8-11 años	21	31%
De 12-15 años	14	21%
De 16-19 años	5	7%
De 20 años o más	1	1%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



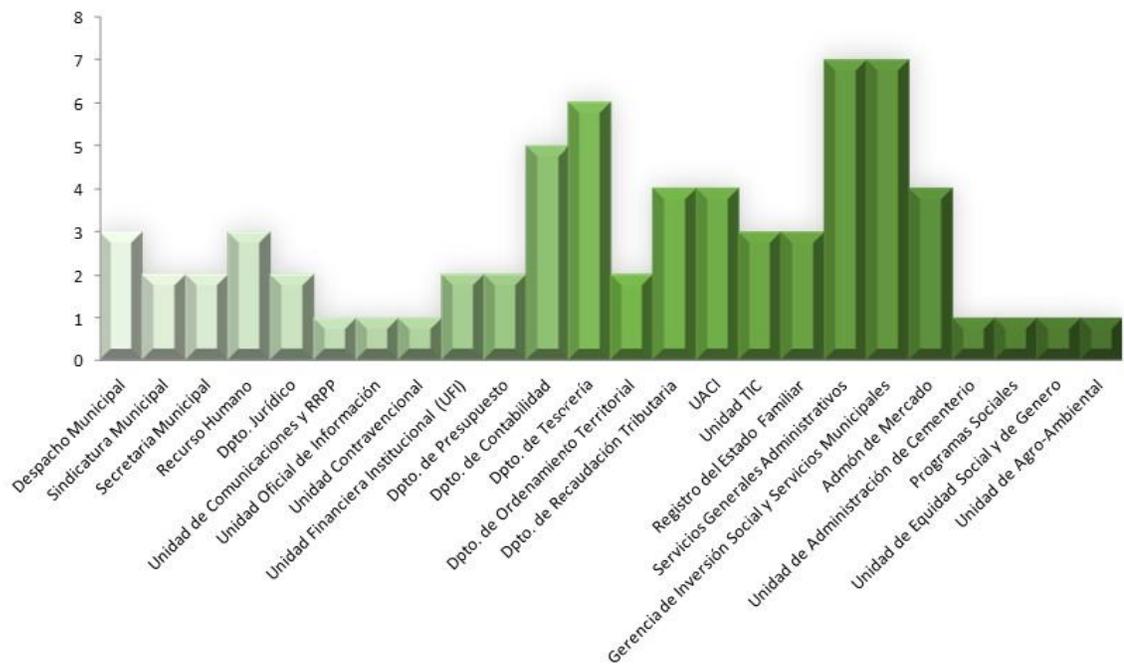
#### Interpretación:

Según la investigación los empleados administrativos cuentan con una estabilidad laborar esto debido a la continuidad del gobierno municipal a la fecha, la mayoría cuenta de 8 a 11 años laborando, contando con personal que ha realizado sus funciones durante largos periodos generando experiencia en la ejecución de los mismos.

### E. ¿A qué Unidad o Departamento pertenece?

Objetivo: identificar a qué unidad o departamento pertenece la persona encuestada.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Despacho Municipal	3	4%
Sindicatura Municipal	2	3%
Secretaria Municipal	2	3%
Recurso Humano	3	4%
Dpto. Jurídico	2	3%
Unidad de Comunicaciones y RRPP	1	1%
Unidad Oficial de Información	1	1%
Unidad Contravencional	1	1%
Unidad Financiera Institucional (UFI)	2	3%
Dpto. de Presupuesto	2	3%
Dpto. de Contabilidad	5	7%
Dpto. de Tesorería	6	9%
Dpto. de Ordenamiento Territorial	2	3%
Dpto. de Recaudación Tributaria	4	6%
UACI	4	6%
Unidad TIC	3	4%
Registro del Estado Familiar	3	4%
Servicios Generales Administrativos	7	10%
Gerencia de Inversión Social y Servicios Municipales	7	10%
Administración de Mercado	4	6%
Unidad de Administración de Cementerio	1	1%
Programas Sociales	1	1%
Unidad de Equidad Social y de Género	1	1%
Unidad de Agro-Ambiental	1	1%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:**

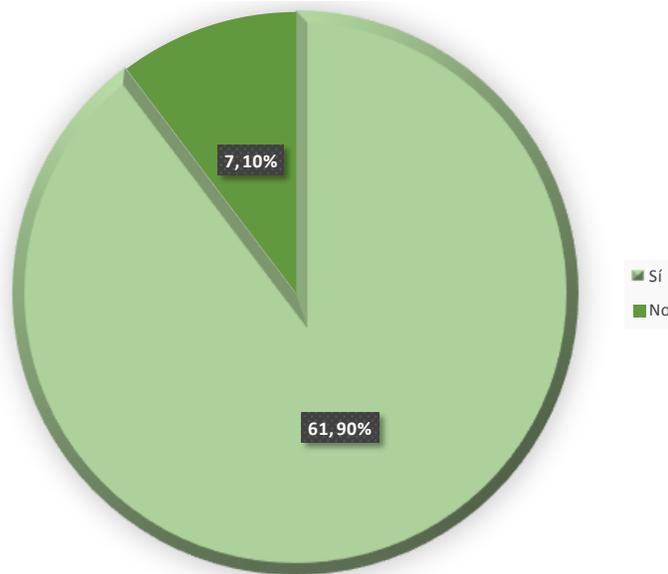
Se puede observar que se recolectó información de los departamentos y unidades de una manera equilibrada.

## II. DATOS DE CONTENIDO

### 1. ¿Conoce usted, sobre la misión y visión de la Alcaldía Municipal de San Marcos?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la misión y la visión de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	61	90%
No	7	10%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



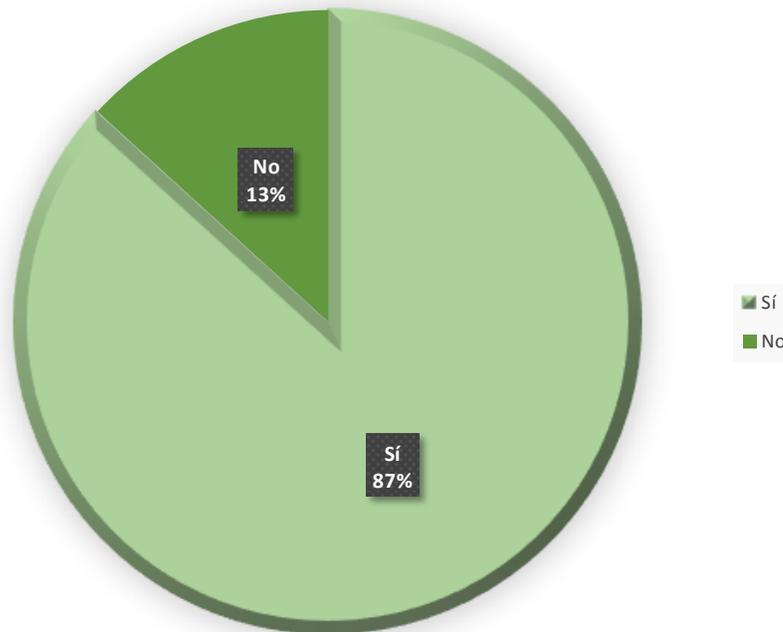
#### Interpretación:

Es evidente que la mayoría de los empleados conocen la misión y la visión que la alcaldía persigue y trabajan diariamente para lograrlas, lo cual es importante porque ellos contribuyen al cumplimiento de la misma. Sería conveniente que se les recordara en capacitaciones a todos los empleados para que todos trabajaran en una misma sintonía.

## 2. ¿Dispone de un documento donde constan los objetivos de su lugar de trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen sobre los objetivos que persigue la Alcaldía como Gobierno local.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia
Sí	59	87%
No	9	13%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



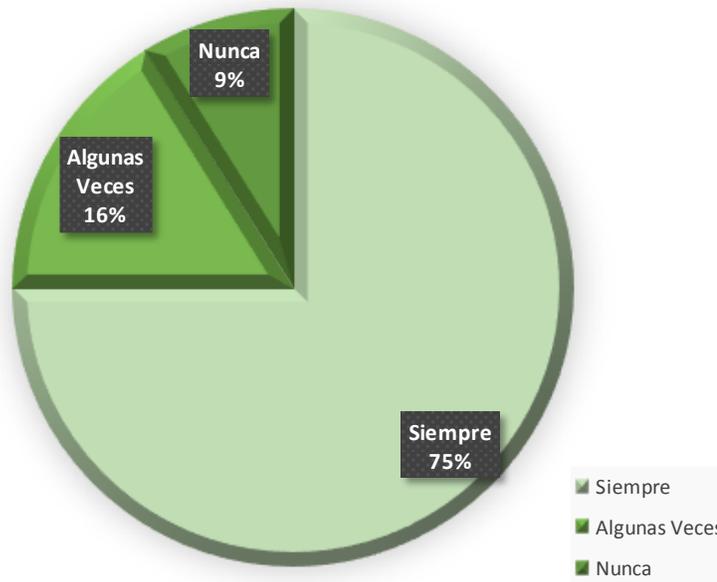
### Interpretación:

Los resultados muestran que en su mayoría los empleados encuestados afirman conocer los objetivos que la alcaldía como gobierno local persigue, lamentablemente existe una minoría que ignora cuáles son los objetivos de su trabajo.

### 3. ¿Le han indicado la forma de cómo realizar cada tarea que tiene a su cargo?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen establecido procedimientos para realizar sus tareas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	51	75%
Algunas Veces	11	16%
Nunca	6	9%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



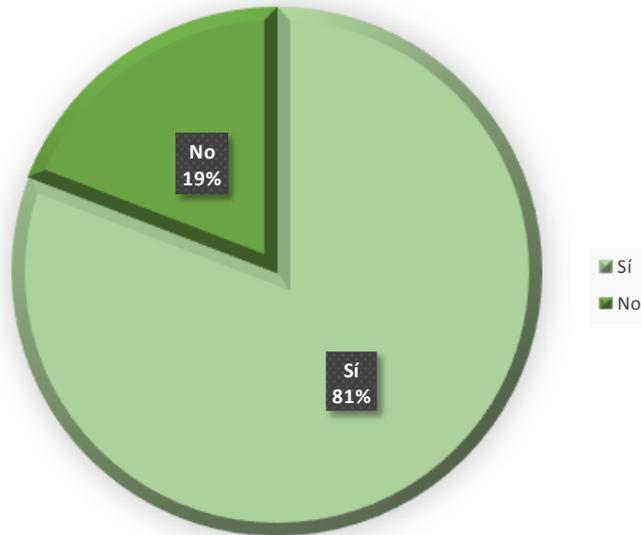
#### Interpretación:

La mayoría expresan que se les indica cómo realizar las tareas que son asignadas según las adheridas a sus puestos de trabajo, sin embargo, el personal restante menciona que en algunas veces o ninguna se les explicó cómo realizarlo, deduciendo que no tienen una idea clara de cómo desempeñar sus tareas de la mejor manera.

#### 4. ¿Le han entregado por escrito las atribuciones o actividades de su puesto de trabajo?

Objetivo: Saber si los empleados tienen definidas las tareas que les compete según su puesto de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	55	81%
No	13	19%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



#### Interpretación:

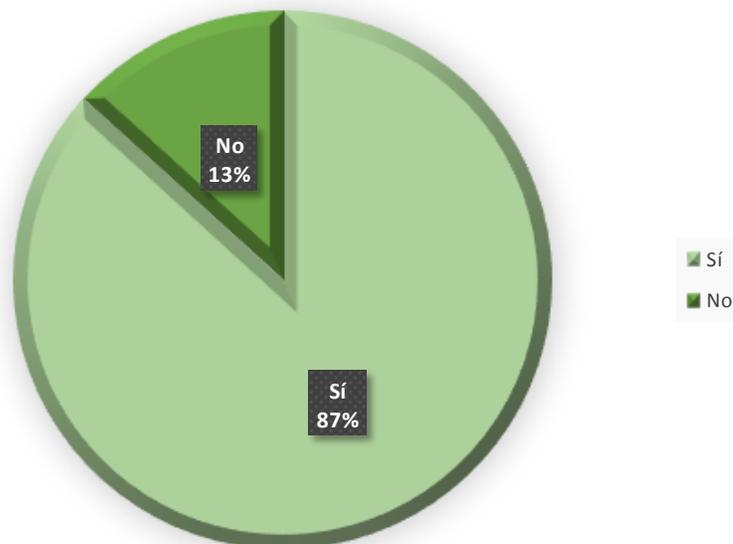
Es evidente que a los empleados se les ha entregado por escrito las actividades que forman parte de su puesto, pero se cuenta con una minoría que expresa no contar con su descriptor de puesto donde se detallan sus labores que corresponden a su cargo. Es de interés mencionar que los empleados posean las actividades de su puesto de trabajo por escrito, debido a que esto permite un mejor desempeño.

5. ¿Considera que las actividades asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo?

¿Porque?

Objetivo: Indagar si los empleados desarrollan de forma satisfactoria las funciones asignadas a su cargo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	59	87%
No	9	13%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:**

Es evidente que las actividades asignadas coinciden a su puesto de trabajo en una mayoría lo cual permite desarrollarlas de forma eficiente, sin embargo, hay un pequeño porcentaje que opina que las actividades que realiza no se encuentran acorde a las actividades según su perfil de puesto por lo tanto daña la calidad del servicio.

## 5.1 ¿Por qué?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Están confundidas las funciones de Recaudación y ordenamiento	3	33%
En el manual describe "otras" y eso generaliza	5	56%
No Respondieron	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Estas respuestas fueron tomadas literalmente de las aportaciones de los encuestados que respondieron que NO



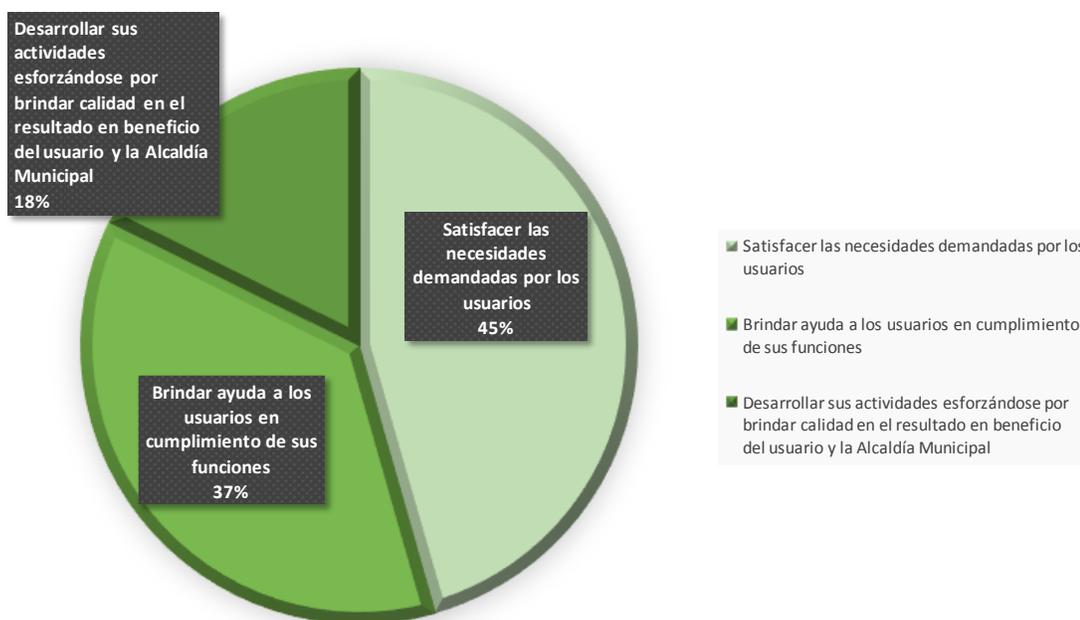
### Interpretación:

Según opinión de empleados del porque las actividades asignadas no corresponden a su puesto de trabajo se deduce que es porque dentro del descriptor de descripción de puestos se enlista "otras" la cual generaliza y da la pauta para que las jefaturas agreguen otras funciones a sus colaboradores y puede darse el caso que estas no sea a fines a su perfil. Se concluye que esto puede provocar descontento en empleados de tal forma de afectar de forma indirecta a los usuarios.

**6. De las definiciones que se presentan a continuación ¿Qué significa para usted la prestación de servicios?**

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la definición de servicio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacer las necesidades demandadas por los usuarios	31	46%
Brindar ayuda a los usuarios en cumplimiento de sus funciones	25	37%
Desarrollar sus actividades esforzándose por brindar calidad en el resultado en beneficio del usuario y la Alcaldía Municipal	12	18%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



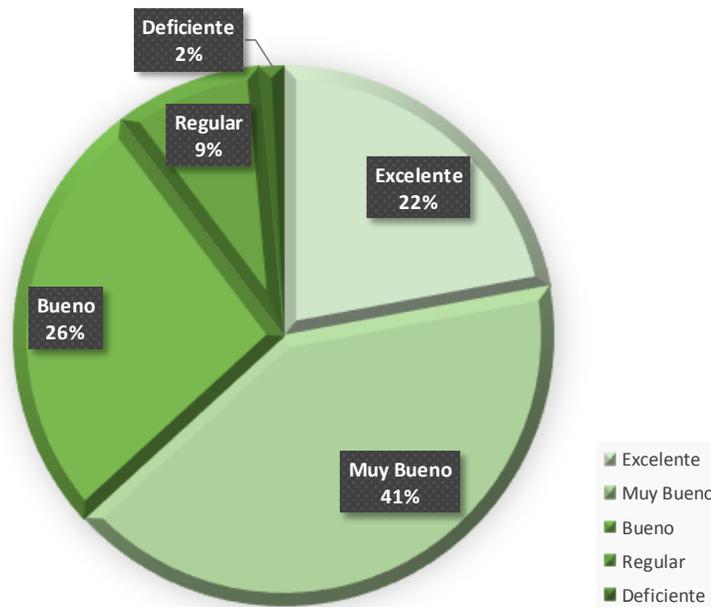
**Interpretación:**

Lo que podemos observar que los empleados encuestados tienen la idea adecuada del concepto y por lo tanto proponiendo un plan capacitación en atención al usuario reforzará los objetivos a alcanzar de ofrecer una excelente atención al usuario.

## 7 ¿En qué medida considera que los servicios ofrecidos por la alcaldía satisfacen las expectativas de los usuarios?

Objetivo: Evaluar la percepción que tienen los empleados sobre la satisfacción de los usuarios en los servicios recibidos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	22%
Muy Bueno	28	41%
Bueno	18	26%
Regular	6	9%
Deficiente	1	1%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



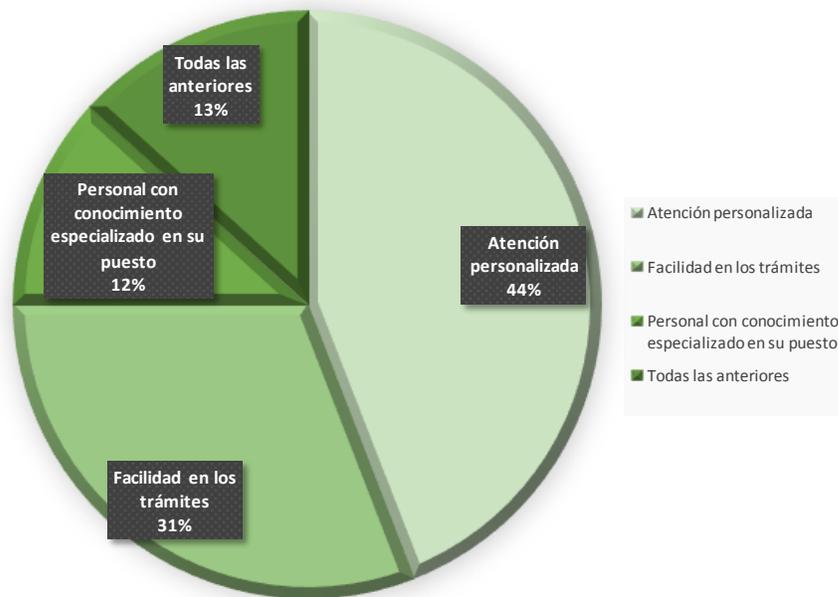
### Interpretación:

Es evidente que muchos empleados coinciden en que los servicios que se ofrecen dentro de la alcaldía satisfacen las necesidades de los usuarios y esto se puede dar ya que la mayoría de los empleados contribuyen en satisfacer las necesidades demandadas, sin embargo, existe un pequeño porcentaje que opina lo contrario y es necesario subsanar por medio de un plan de capacitación que mejore las habilidades y conocimientos de los empleados para lograr la satisfacción del usuario.

## 8. ¿Con cuál de las siguientes características se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos por la Alcaldía?

Objetivo: Indagar que piensan los empleados con cuál de las características mencionadas pueden mejorar los servicios que ofrecen en la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Atención personalizada	30	44%
Facilidad en los trámites	21	31%
Personal con conocimiento especializado en su puesto	8	12%
Todas las anteriores	9	13%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



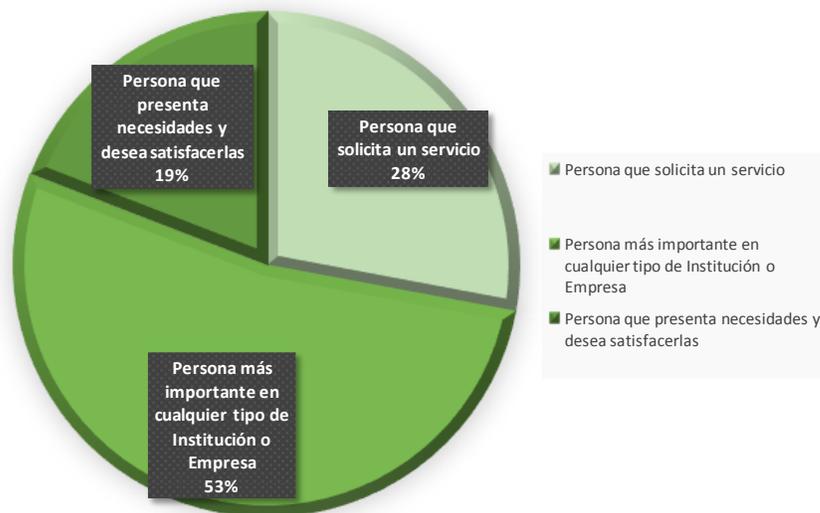
### Interpretación:

Evidentemente para los empleados la atención personalizada al igual que la facilidad en los trámites son características que al ponerse en práctica mejoraría la eficiencia en los servicios ofrecidos por la alcaldía. Por lo tanto, esa característica son las que se deben de fortalecer en el trabajador.

## 9. De las definiciones que se presentan a continuación ¿Qué es para usted cliente?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la definición de cliente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Persona que solicita un servicio	19	28%
Persona más importante en cualquier tipo de Institución o Empresa	36	53%
Persona que presenta necesidades y desea satisfacerlas	13	19%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



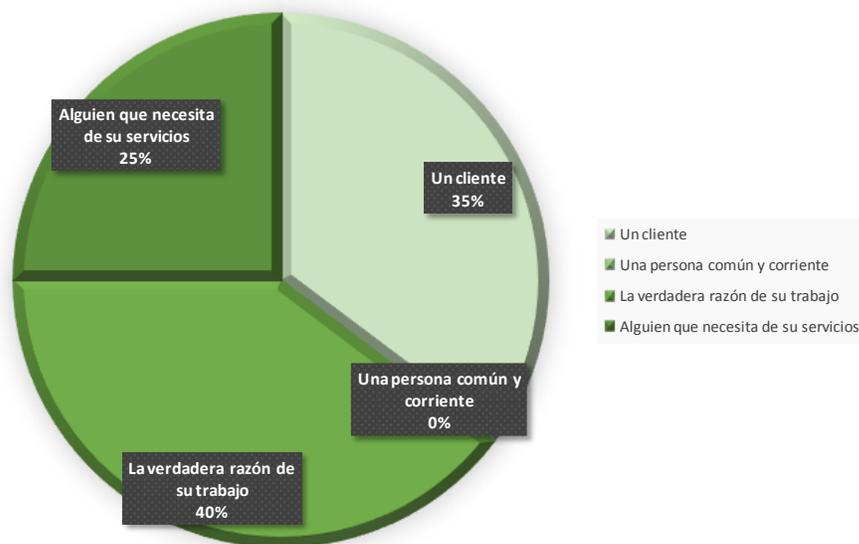
### Interpretación:

Como podemos observar la mayoría de los empleados tienen una idea clara del significado y concuerdan en que un cliente es la persona más importante en cualquier tipo de institución o empresa, además se debe inculcar en los empleados que el cliente siempre debe de ser primero y que es la verdadera razón de su trabajo, por lo tanto, depende de ellos brindar una buena atención en el servicio.

### 10. ¿Qué significa para usted, el usuario que solicita servicios en esta Alcaldía?

Objetivo: Saber con qué asocian los empleados a las personas que solicitan los servicios ofrecidos por la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Un cliente	24	35%
Una persona común y corriente	0	0%
La verdadera razón de su trabajo	27	40%
Alguien que necesita de su servicios	17	25%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



#### Interpretación:

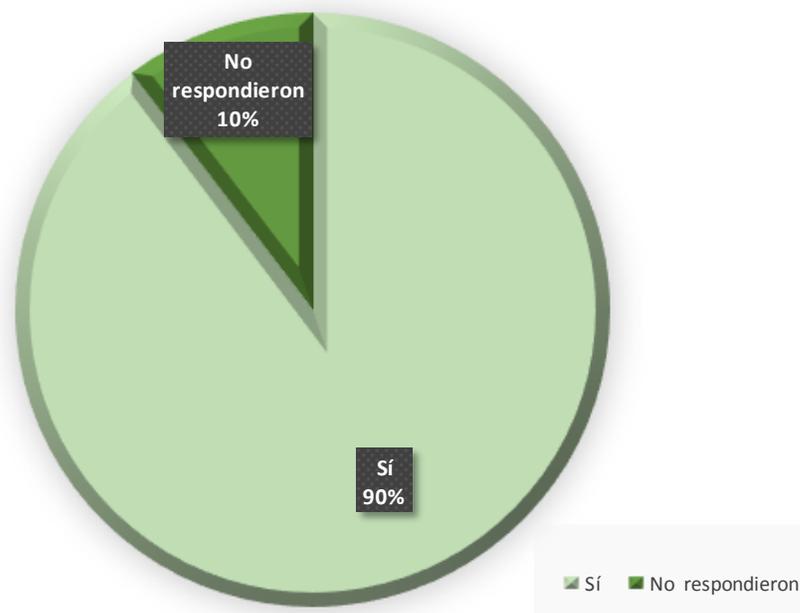
Evidentemente la mayoría de los empleados identifica al usuario como la verdadera razón de su trabajo y esto se da en función de satisfacer las necesidades de los mismos, ya que todos los esfuerzos deben estar orientados hacia ellos y así cumplir con el objetivo de llenar sus expectativas. Por lo tanto, se recomienda trabajar con aquellos empleados que ven a los usuarios como un cliente o como alguien que necesita de su servicio, y con esto lograr una mejor atención.

## 11. ¿Sabe porque son importantes los usuarios?

### ¿Por qué?

Objetivo: Evaluar la opinión de los empleados con respecto a la importancia que tienen los usuarios en la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	61	90%
No respondieron	7	10%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>90%</b>



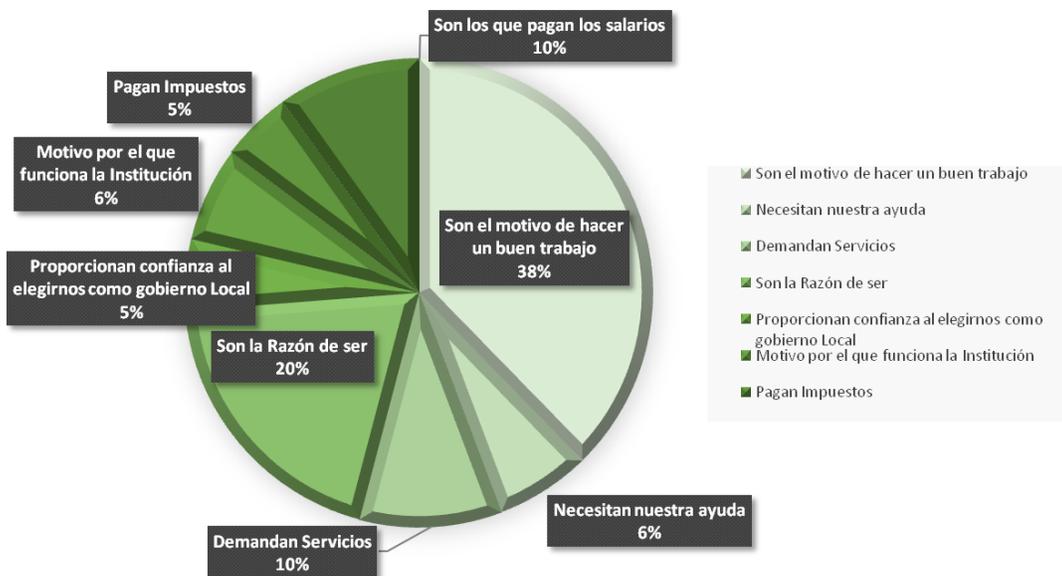
### Interpretación:

Un gran porcentaje de los empleados tiene claro o al menos tienen la idea del porqué estos son importantes, además se debe de trabajar e incentivar en que el resto de los empleados sepan porque los usuarios son importantes.

### 11.1 Opinión de los empleados respecto a la importancia de los usuarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Son el motivo de hacer un buen trabajo	23	38%
Necesitan nuestra ayuda	4	7%
Demandan Servicios	6	10%
Son la Razón de ser	12	20%
Proporcionan confianza al elegirnos como gobierno Local	3	5%
Motivo por el que funciona la Institución	4	7%
Pagan Impuestos	3	5%
Son los que pagan los salarios	6	10%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Los empleados que respondieron que SI, detallaron lo descrito anteriormente.



#### Interpretación:

En su mayoría los empleados opinaron que el usuario es importante porque son el motivo de hacer un buen trabajo seguido porque son la razón de ser de la institución, en menor porcentaje también consideran que son importantes porque pagan impuestos y han depositado confianza en ellos eligiéndolos como gobierno local, todas estas características concuerdan con respuestas en donde se puede observar que reconocen que la alcaldía debe su funcionamiento a la existencia de usuarios y que estos son quienes demandan la satisfacción de necesidades brindándoles un servicio eficiente y de calidad.

**12. De las definiciones que se presentan a continuación ¿Qué es para usted servicio al cliente?**

Objetivo: Analizar la percepción que tienen los empleados sobre el servicio al cliente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Actividades que se desarrollan con la finalidad de satisfacer las necesidades demandadas	28	41%
Buen trato, simpatía y atención	26	38%
Desarrollar actividades obteniendo resultados de calidad interesándose por satisfacer de forma oportuna las necesidades del usuario	14	21%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**Nota:** De las alternativas mencionadas los empleados seleccionaron una por criterio propio.



**Interpretación:**

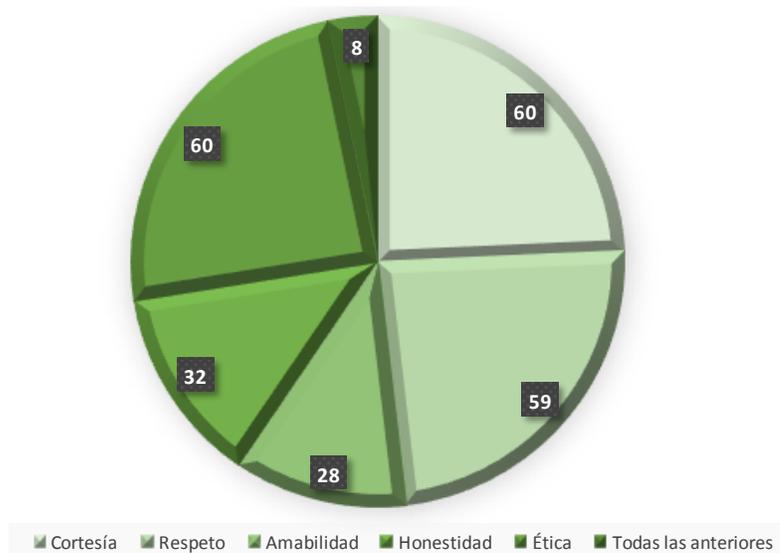
La mayoría de los empleados consideran que son las actividades que se desarrollan con la finalidad de satisfacer las necesidades demandadas; sumado con un buen trato, simpatía y atención; en menor porcentaje tiene más claro la conceptualización técnica sobre lo que es servicio al usuario.

**13. Seleccione cuál o cuáles de las siguientes actitudes deben implementar en el servicio al usuario:**

Objetivo: Examinar que actitudes consideran los empleados convenientes implementar en el servicio al usuario.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje de Alternativa
Cortesía	60	88%
Respeto	59	87%
Amabilidad	28	41%
Honestidad	32	47%
Ética	60	88%
Todas las anteriores	8	12%
<b>n=68</b>		

**Nota:** Los empleados encuestados seleccionaron más de una alternativa



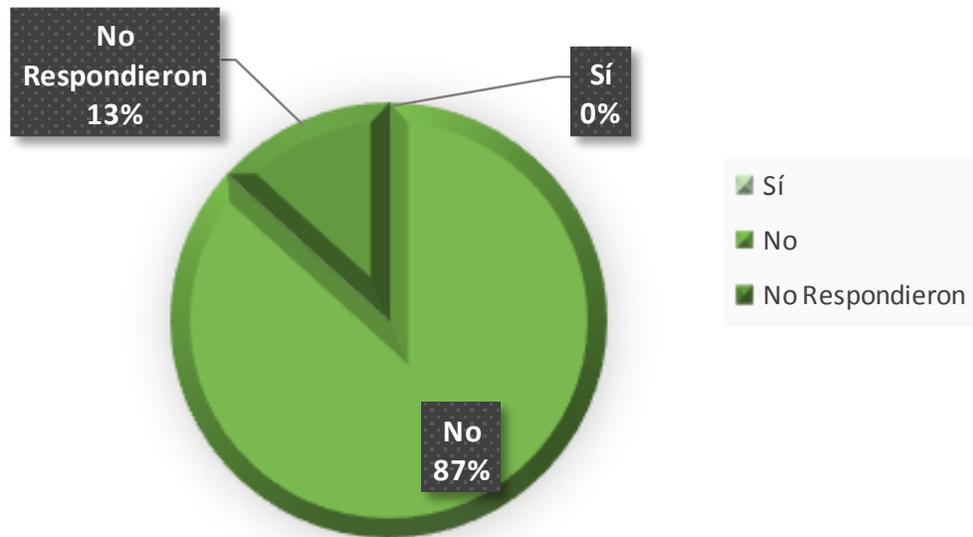
**Interpretación:**

Podemos observar que las cualidades en listadas son importantes para servir a los usuarios y para hacerlo correctamente se necesita cultivar aquellas cualidades de las que el personal carece esto será mediante la propuesta del plan de capacitación.

**14. ¿Existe algún procedimiento para atender las quejas y reclamos de los usuarios?**

Objetivo: Determinar si los empleados conocen si la Alcaldía atiende las quejas y reclamos hechos por parte de los usuarios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	59	87%
No Respondieron	9	13%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



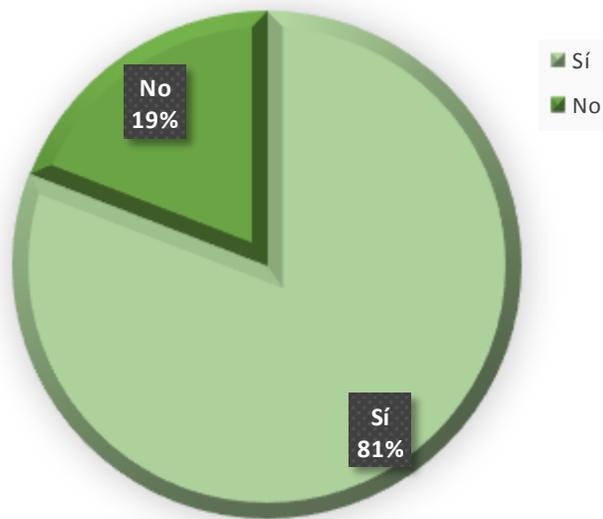
**Interpretación:**

La mayoría de los empleados afirman que la alcaldía no cuenta con procedimientos para atender las quejas y reclamos de los usuarios, es decir, que no se les da seguimiento al presentar su insatisfacción. Se sugiere la importancia de que exista un buzón de sugerencias para darle un debido seguimiento a las quejas.

**15. ¿Antes de ocupar su puesto de trabajo, recibió algún tipo de inducción?**

Objetivo: Saber si el empleado ha recibido algún tipo de inducción para desempeñar el puesto que ocupa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	55	81%
No	13	19%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



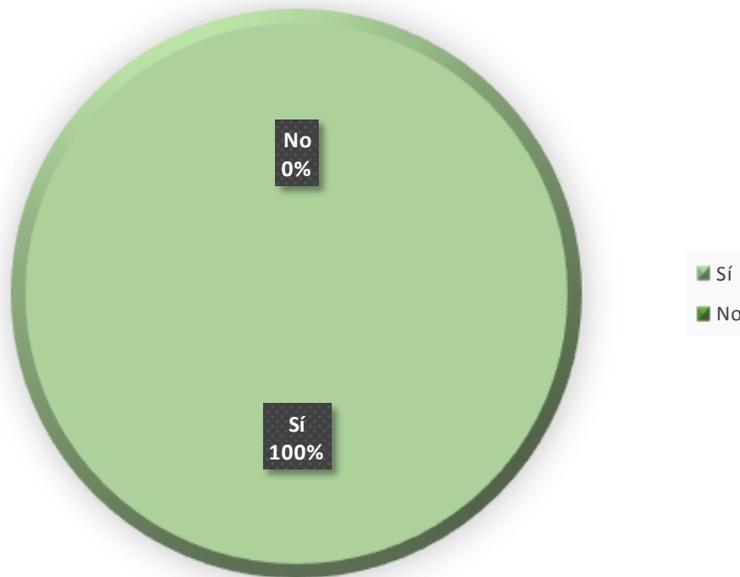
**Interpretación:**

La información muestra que la mayoría de los empleados expresaron haber recibido inducción antes de ocupar sus respectivos puestos de trabajo sin embargo un pequeño porcentaje dice lo contrario y esto les ha ocasionado algunas deficiencias en el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto, la alcaldía de San Marcos debe de poner en práctica la inducción en la contratación de nuevos empleados para ayudar a inculcar los patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la alcaldía en beneficio de los usuarios.

**16. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la Institución?**

Objetivo: Determinar si al personal de la Alcaldía se le ofrece capacitaciones para un mejor desarrollo de sus actividades.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	68	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:**

La totalidad de los empleados opinan que la Alcaldía les ha ofrecido capacitaciones de diferente temática, pero ninguna en un área específica que enriquezca las habilidades para atención al usuario.

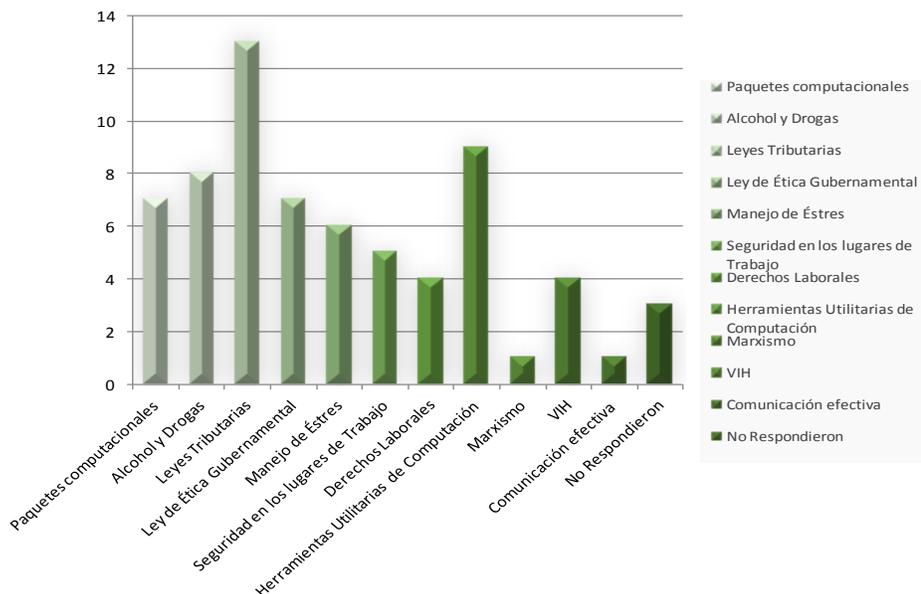
**Si su respuesta anterior fue SI, responder la siguiente pregunta y proseguir. Si su respuesta fue NO, responder Pregunta 19 y proseguir.**

## 17. ¿Qué tipo de Capacitación recibió?

Objetivo: Conocer el tipo de capacitación que los empleados han recibido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Paquetes computacionales	7	10%
Alcohol y Drogas	8	12%
Leyes Tributarias	13	19%
Ley de Ética Gubernamental	7	10%
Manejo de estrés	6	9%
Seguridad en los lugares de Trabajo	5	7%
Derechos Laborales	4	6%
Herramientas Utilitarias de Computación	9	13%
Marxismo	1	1%
VIH	4	6%
Comunicación efectiva	1	1%
No Respondieron	3	4%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Estas respuestas fueron tomadas literalmente de las aportaciones de los encuestados

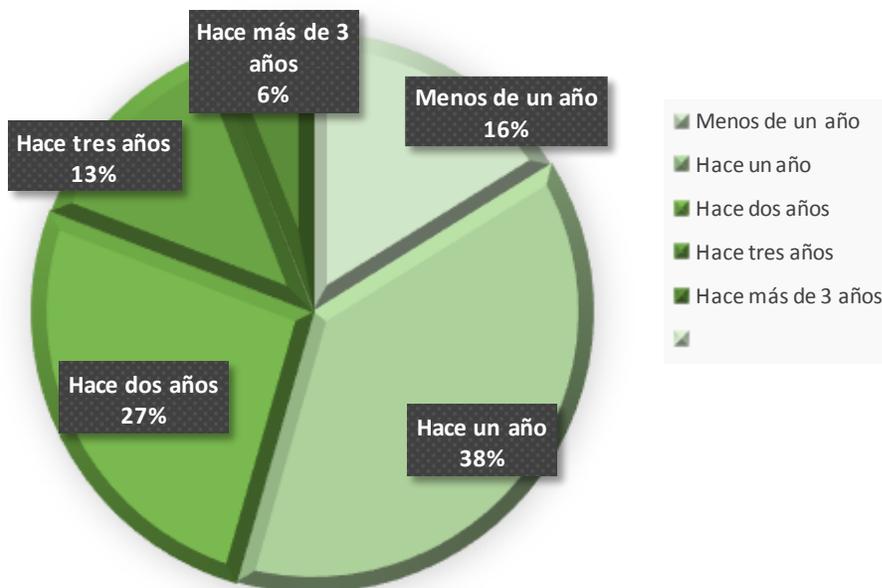


**Interpretación:** Las temáticas impartidas son herramientas técnicas para desarrollar ciertas actividades generales para la formación de los empleados; es necesario que se les proporcionen las técnicas adecuadas para la atención a los usuarios.

## 18. ¿Cuándo recibió la última capacitación?

Objetivo: Conocer si el personal de la Alcaldía recibe capacitación de manera constante.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	11	16%
Hace un año	26	38%
Hace dos años	18	26%
Hace tres años	9	13%
Hace más de 3 años	4	6%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



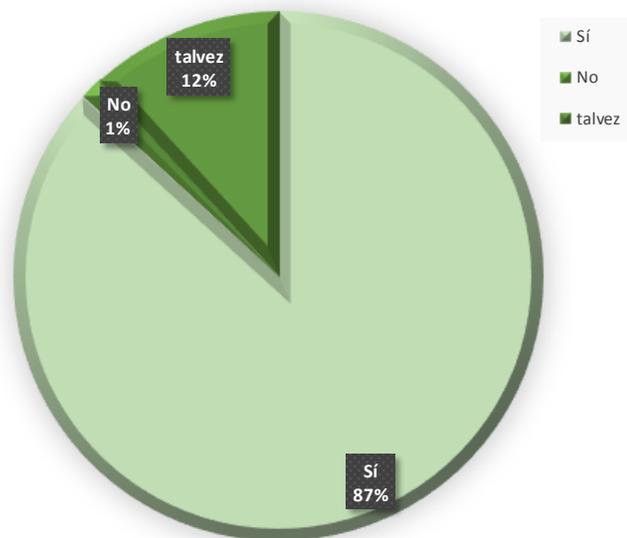
### Interpretación:

Es recomendable contar con un plan de capacitaciones constante para el fortalecimiento de conocimientos y la creación de nuevas habilidades que contribuyan a un mejor desempeño de los empleados con la finalidad de lograr los objetivos que como institución tiene.

**19. ¿Cree usted que, al recibir capacitación orientada en atención al usuario, le ayudaría en el desempeño de sus labores?**

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados si están de acuerdo en recibir capacitación específica en atención al usuario.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	59	87%
No	1	1%
Tal vez	8	12%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



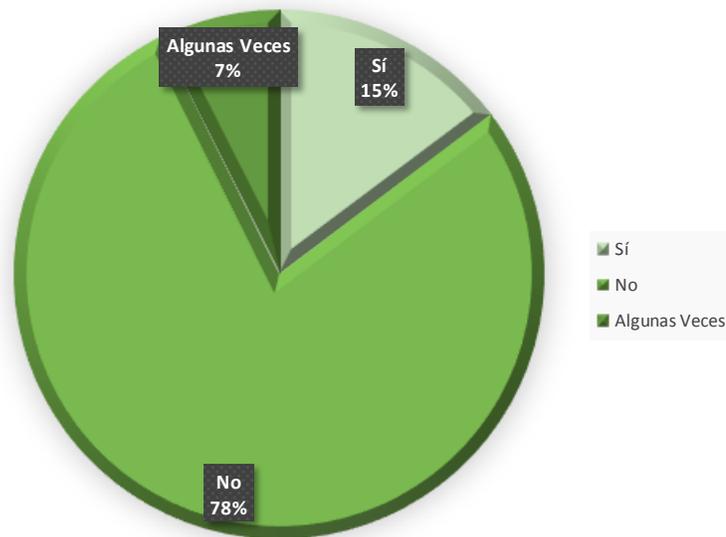
**Interpretación:**

Es importante la disposición que tienen los empleados administrativos en recibir capacitación orientada en la atención al usuario, ya que la mayoría están dispuestos a reforzar sus conocimientos y mejorar sus actitudes y habilidades para ofrecer al usuario una mejor atención. Por lo anterior este es un buen indicador y un mensaje a las autoridades municipales para que inviertan en el capital humano y con ello mejorar la calidad en brindar los servicios.

**20. ¿Ha notado insatisfacción en el usuario por el servicio que recibe?**

Objetivo: Investigar si los empleados Administrativos han percibido insatisfacción por parte de los usuarios cuando éstos solicitan algunos de los servicios.

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia
Sí	10	15%
No	53	78%
Algunas Veces	5	7%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



**Comentario:**

La información nos muestra que los empleados están conscientes de la insatisfacción de algunos usuarios por lo tanto es evidente la necesidad de un plan de capacitación para mejorar sus servicios.

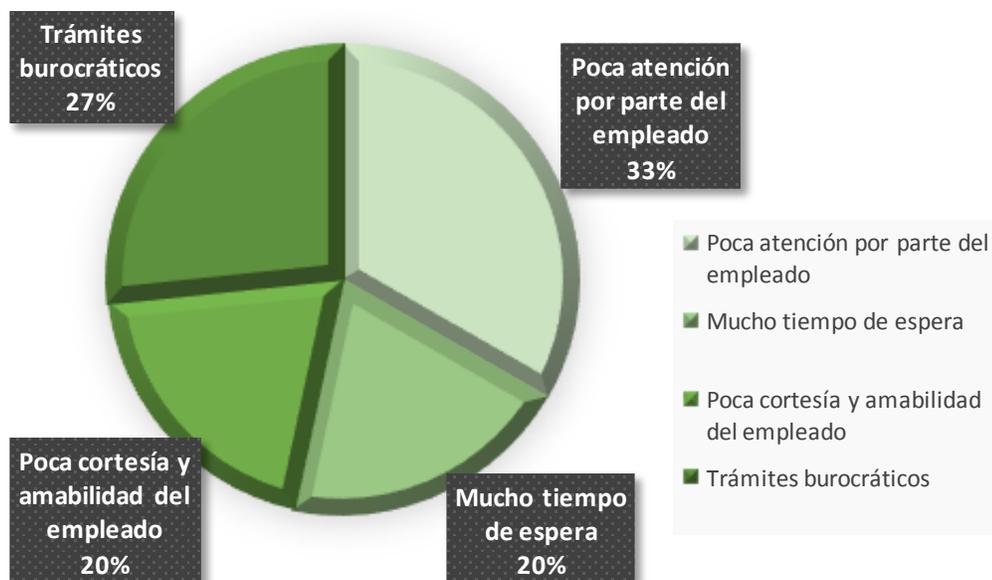
**Si su respuesta anterior fue SI o ALGUNAS VECES, responder la siguiente pregunta y proseguir.**

**Si su respuesta fue NO, responder Pregunta 22.**

## 21. ¿Según su opinión a que se debe la insatisfacción del usuario?

Objetivo: Conocer la opinión del empleado respecto a la causa que origina la insatisfacción en el usuario.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Poca atención por parte del empleado	5	33%
Mucho tiempo de espera	3	20%
Poca cortesía y amabilidad del empleado	3	20%
Trámites burocráticos	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



### Interpretación:

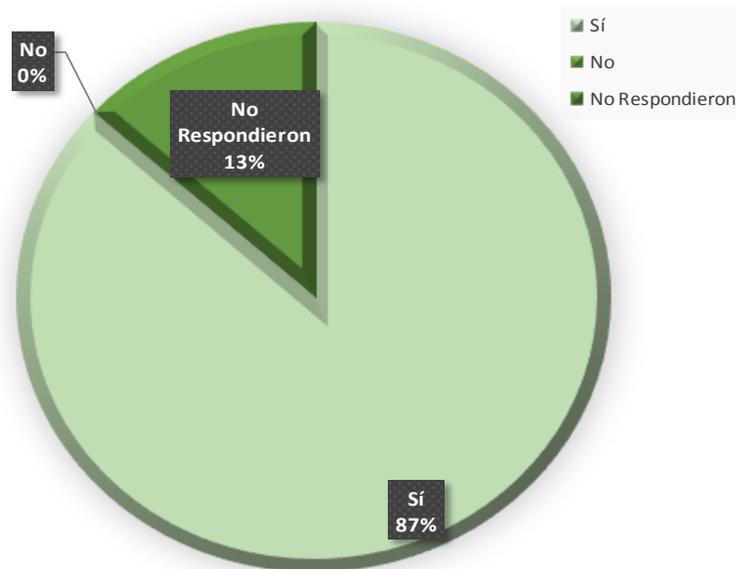
La totalidad de los empleados que han observado insatisfacción por parte de los usuarios, coinciden que la poca atención por parte del empleado es la mayor molestia que perciben, seguida por los trámites burocráticos, hay que tomar en cuenta que los mencionados uno es factor de procedimiento y el otro de actitud.

## 22. ¿Le gustaría recibir capacitación en servicio al cliente?

### ¿Por qué?

Objetivo: Conocer si los empleados están dispuestos en capacitarse para mejorar la atención al usuario de la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	59	87%
No	0	0%
No Respondieron	9	13%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>



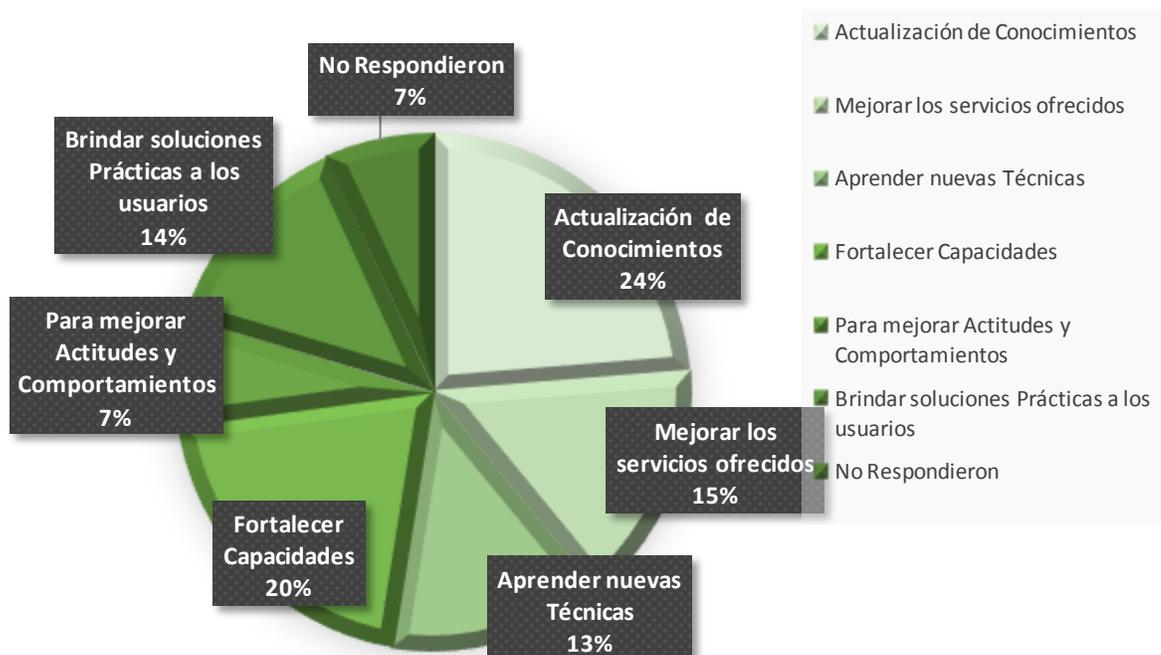
### Interpretación:

Es importante recalcar que los empleados están en la disposición de capacitarse en servicio al cliente para mejorar la atención que les brindan a los usuarios, además de fortalecer y actualizar sus conocimientos para desarrollar sus funciones con profesionalismo. Por tanto, es un punto importante que las autoridades municipales tomen en cuenta para invertir en capital humano.

## 22.1 Opinión de los Empleados del porqué les gustaría recibir capacitación en atención al cliente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Actualización de Conocimientos	14	24%
Mejorar los servicios ofrecidos	9	15%
Aprender nuevas Técnicas	8	14%
Fortalecer Capacidades	12	20%
Para mejorar Actitudes y Comportamientos	4	7%
Brindar soluciones Prácticas a los usuarios	8	14%
No Respondieron	4	7%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Estas respuestas fueron tomadas literalmente de las aportaciones de los encuestados



**Interpretación:** Es importante mencionar que los empleados describieron motivos muy certeros por el cual les gustaría recibir capacitación por tanto como equipo investigador se deduce que la capacitación contribuirá a mejorar la atención que como empleados brindan a los usuarios.

# **ANEXO 2**

**TABULACIÓN DE  
CUESTIONARIO DIRIGIDO A  
LOS USUARIOS DE LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN  
MARCOS.**

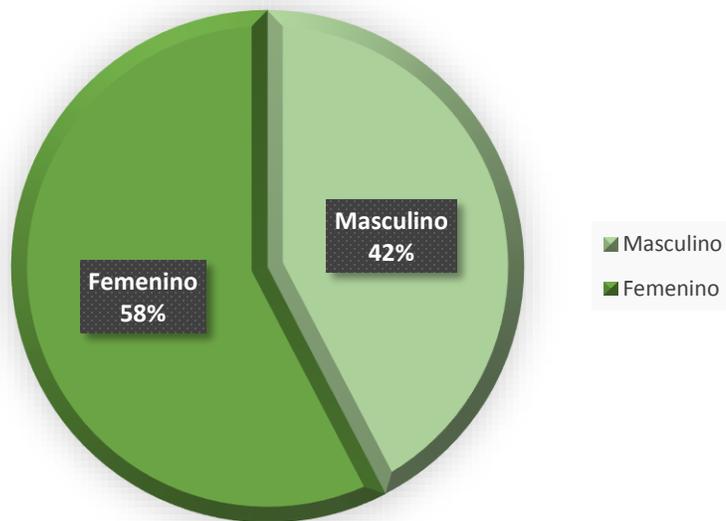
## TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

### I. Datos de Identificación

#### Género:

Objetivo: Conocer que género solicita más los servicios de la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	50	42%
Femenino	68	58%
Total	118	100%



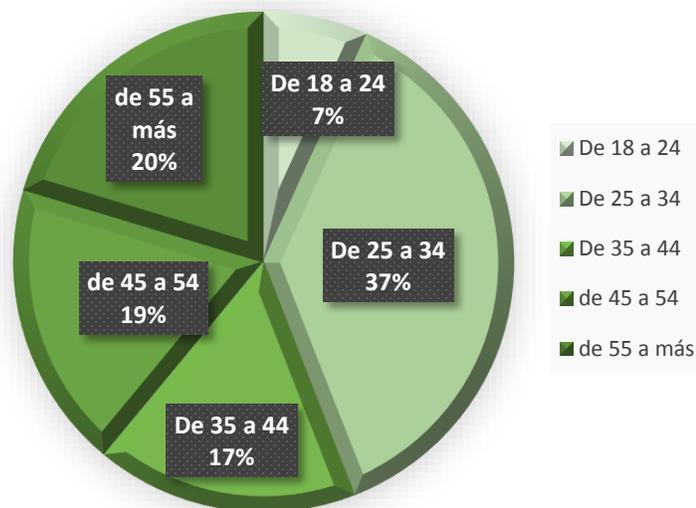
#### Interpretación:

Se confirmó que el género femenino es quien visita la alcaldía con más frecuencia y el menor porcentaje pertenece al género masculino; aclarando que en éste trabajo se tomará en cuenta el punto de vista de ambos géneros.

### Edad:

Objetivo: Establecer un rango de edad de los usuarios que solicitan determinados servicios en la Alcaldía municipal de San Marcos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 24	8	7%
De 25 a 34	44	37%
De 35 a 44	20	17%
de 45 a 54	22	19%
de 55 a más	24	20%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



### Interpretación:

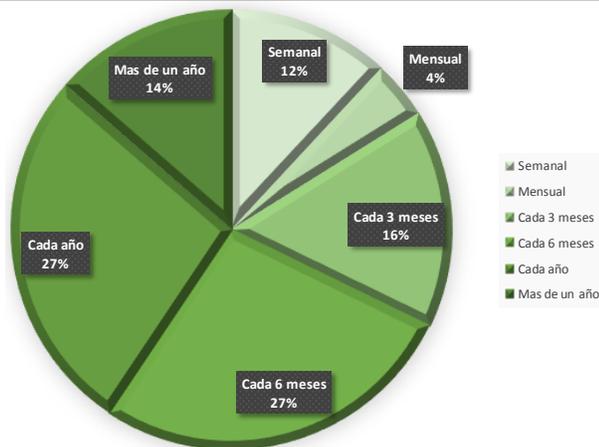
Puede observarse que la edad de los usuarios de la alcaldía es muy variada lo que nos indica que se necesita buscar formas de capacitación al personal para contribuir a satisfacer las expectativas y necesidades de usuarios con diferentes edades.

## II. DATOS DE CONTENIDO

### 1. ¿Con qué frecuencia visita usted la Alcaldía Municipal de San Marcos para solicitar un determinado servicio?

Objetivo: Determinar la frecuencia con la que los usuarios solicitan los servicios de la Alcaldía Municipal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	14	12%
Mensual	5	4%
Cada 3 meses	19	16%
Cada 6 meses	32	27%
Cada año	32	27%
Más de un año	16	14%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



#### Interpretación:

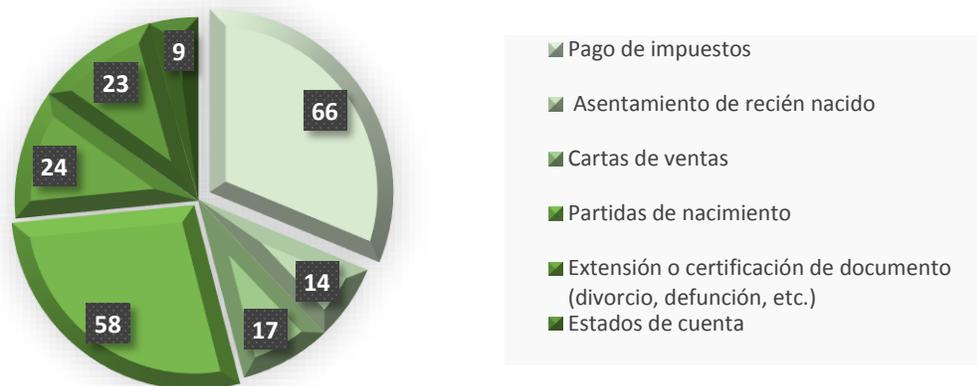
De la afluencia de personas que visitan la alcaldía municipal de San Marcos, en su mayoría lo realizan con mayor frecuencia cada 6 meses al igual porcentaje cada año, este grupo de usuarios cumplen con los pagos de impuestos de manera tardía; así mismo otro grupo de usuarios manifiestan que visitan la alcaldía a más de un año, y en porcentaje menor pero significativo con frecuencia semanal y mensual. Por lo tanto, se puede deducir que existe demanda de servicios durante todo el año.

**2. De los siguientes servicios que se presentan a continuación. ¿Qué trámites suele realizar con frecuencia en la Alcaldía?**

Objetivo: Conocer los servicios que más solicitan los usuarios de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Pago de impuestos	66	56%
Asentamiento de recién nacido	14	12%
Cartas de ventas	17	14%
Partidas de nacimiento	58	49%
Extensión o certificación de documento (divorcio, defunción, etc.)	24	20%
Estados de cuenta	23	19%
Otros	9	8%
<b>n= 118</b>		

Nota: Los encuestados seleccionaron más de una alternativa.



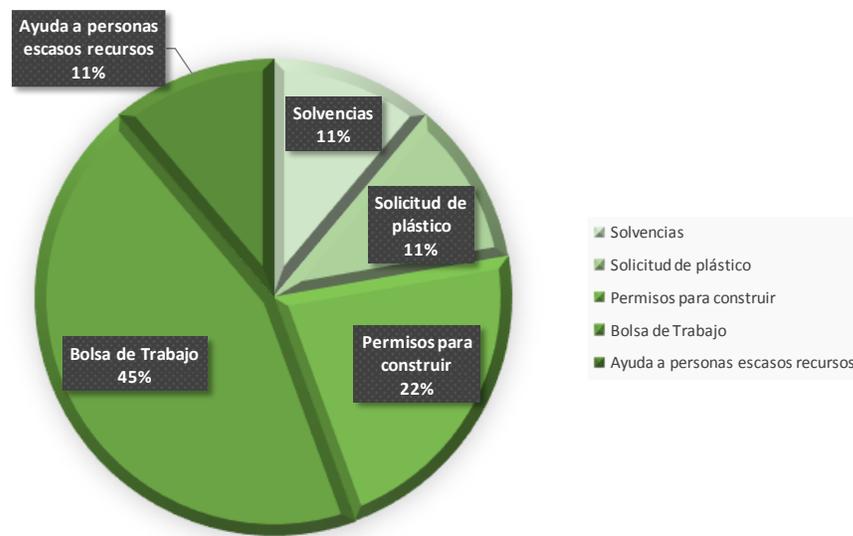
**Interpretación:**

El pago de impuestos es el trámite que se realiza con mayor frecuencia por parte de los usuarios del municipio, esto se manifiesta a que algunos de ellos poseen pequeños negocios en la localidad. Así mismo otro grupo de personas aseguran que realizan los trámites de partidas de nacimientos al principio del año escolar o algunas veces, cuando se les extravía sus documentos de la misma manera un porcentaje mínimo indican que solicitan estados de cuenta, certificación de documentos, cartas de ventas y asentamiento de recién nacidos. Deduciendo de tal forma que la afluencia de usuarios en solicitud de diferentes servicios es concurrente.

### 2.1. Detalle de los otros trámites que manifestaron los usuarios:

Otros Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Solvencias	1	11%
Solicitud de plástico	1	11%
Permisos para construir	2	22%
Bolsa de Trabajo	4	44%
Ayuda a personas escasos recursos	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Estas respuestas fueron tomadas literalmente de las aportaciones de los encuestados que respondieron, otros.



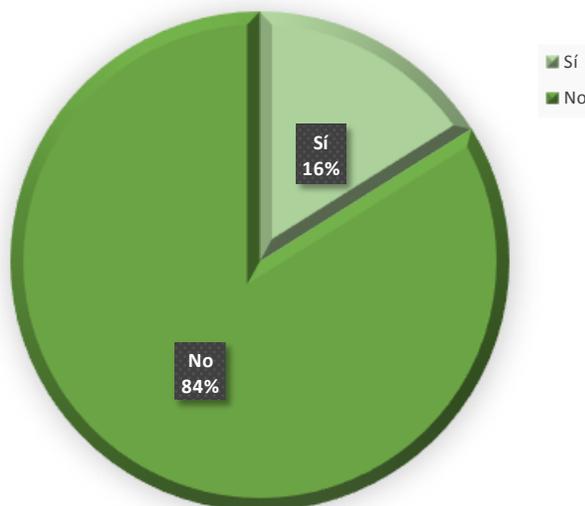
#### Interpretación:

Dentro de la alternativa otros servicios de la pregunta N° 2 se detalla en mayor porcentaje que los usuarios se presentan a la Alcaldía en solicitud de empleo o permisos para construir a la vez un porcentaje mínimo manifiesta solicitud de plástico, solvencias, o solicitud de ayuda por ser de escasos recursos deduciendo de tal forma que los usuarios se presentan a la alcaldía en solicitud de diversos servicios esperando de tal forma de ser atendidos.

**3. ¿Se presentó algún problema o inconveniente al momento de realizar el trámite?  
¿Qué tipo de problema?**

Objetivo: Identificar los problemas o inconvenientes que más se dan cuando los usuarios solicitan algún servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	16%
No	99	84%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



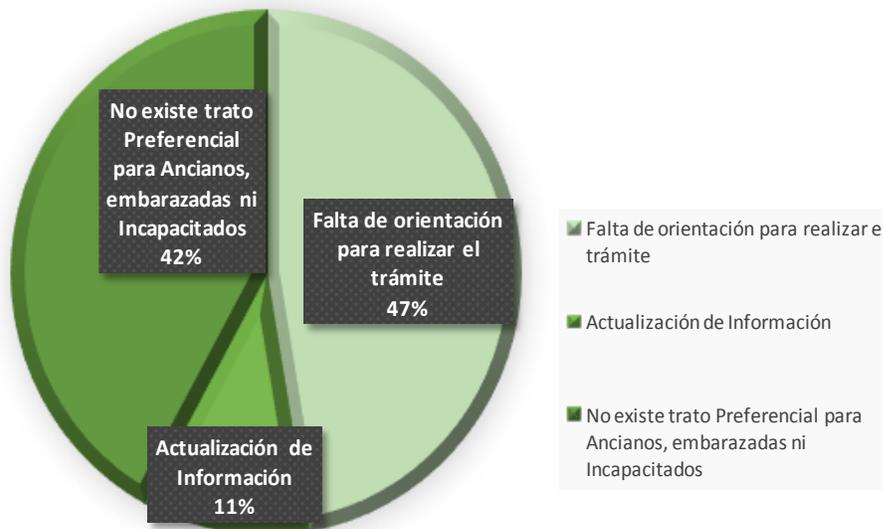
**Interpretación:**

La mayoría de los usuarios respondieron que no ha presentado ningún problema o inconveniente en el momento de realizar su trámite; esto indica que los empleados hacen su mayor esfuerzo en la ejecución de sus actividades, para evitar inconvenientes con la población del municipio. Por lo contrario, pero no menos importante una minoría asegura que se les ha presentado algún tipo de inconveniente al momento en que se realizaba su trámite por algunas deficiencias por parte de algunos empleados.

### 3.1. Detalle de los inconvenientes al momento de realizar el trámite.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Falta de orientación para realizar el trámite	9	47%
Actualización de Información	2	11%
No existe trato Preferencial para Ancianos, embarazadas ni Incapacitados	8	42%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Estas respuestas fueron tomadas literalmente de las aportaciones de los encuestados que respondieron que SI, presentaron problemas al ser atendidos



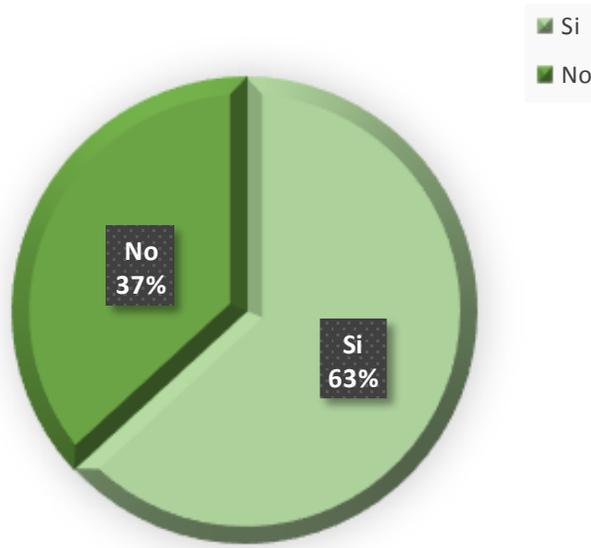
#### Interpretación:

Los usuarios que presentaron inconvenientes coinciden que la falta de orientación, es el problema que se manifiesta de forma frecuente, ya que se presentan a la alcaldía a realizar sus trámites y no existe personal que los oriente e informe a qué lugar del edificio acudir para realizarlo, en ocasiones lo hace el vigilante pero no es su tarea así mismo a los demás problemas no se les quita importancia, ya que son causantes de insatisfacción a la hora de realizar un trámite por las personas mayores, embarazadas o discapacitados debido a que no existe una ventanilla preferencial para ellos y tienen que estar mucho tiempo en espera. También es evidente la inconformidad por la falta de información actualizada. Por lo tanto, ya identificadas las inconformidades es necesario Identificar las causas del problema y tomar las medidas necesarias.

#### 4. ¿Presentó algún reclamo o sugerencia por el inconveniente?

Objetivo: Conocer si el usuario ha presentado un reclamo o queja por recibir una mala atención por parte de los empleados de la Alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	63%
No	7	37%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>



#### Interpretación:

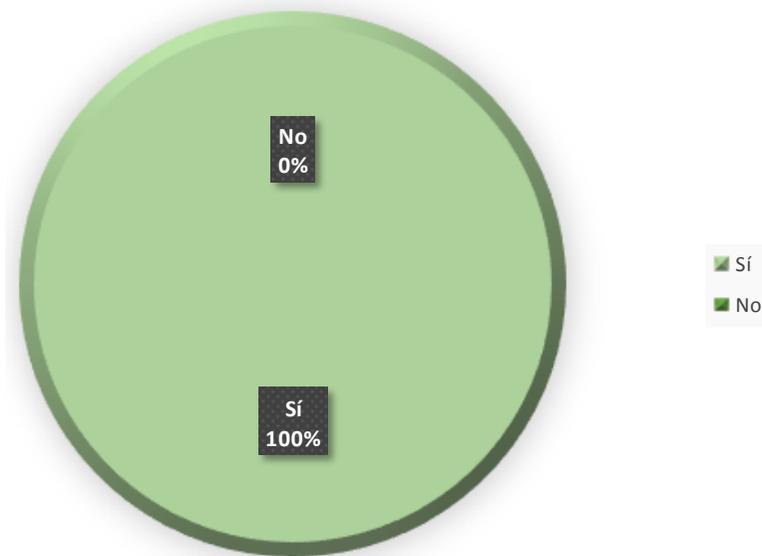
Un poco más de la mitad de los usuarios que tuvieron inconvenientes al realizar su trámite presentaron reclamo por el mal servicio recibido; mostrando la necesidad de exponer sus inconformidades y solventar las problemáticas expuestas.

## 5. ¿Recibió una atención adecuada al momento de realizar el reclamo?

Objetivo: Investigar si el usuario ha sido atendido de manera correcta y amable al momento de realizar un reclamo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La totalidad tabulada hace referencia a los usuarios que presentaron algún reclamo por un inconveniente.



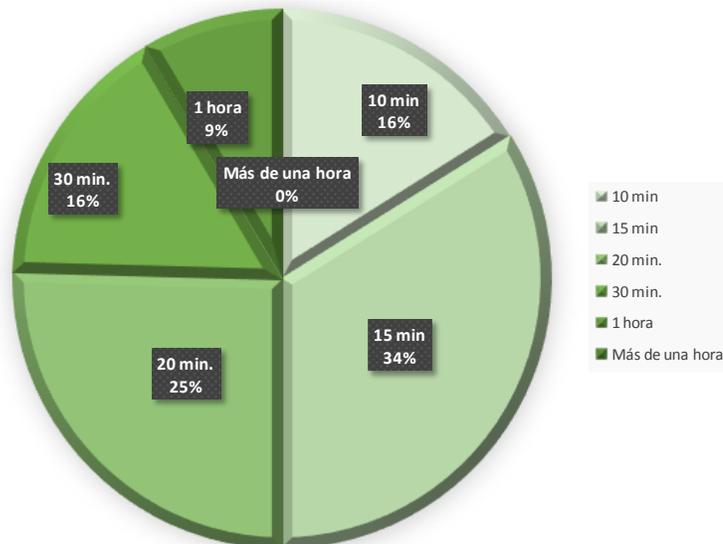
### Interpretación:

Del grupo de personas que realizaron reclamos por mala atención en el servicio, la totalidad recibieron una atención apropiada al momento de hacer su reclamo mientras que ninguno de ellos expresa haber tenido una mala atención. Lo que indica que los empleados se toman el tiempo de escuchar las inconformidades de los usuarios deduciendo que están conscientes de las discrepancias por el servicio recibido.

## 6. ¿Cuánto tiempo transcurrió para realizar su trámite?

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen que esperar los usuarios a la hora de solicitar un servicio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
10 min	19	16%
15 min	40	34%
20 min.	30	25%
30 min.	19	16%
1 hora	10	8%
Más de una hora		0%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



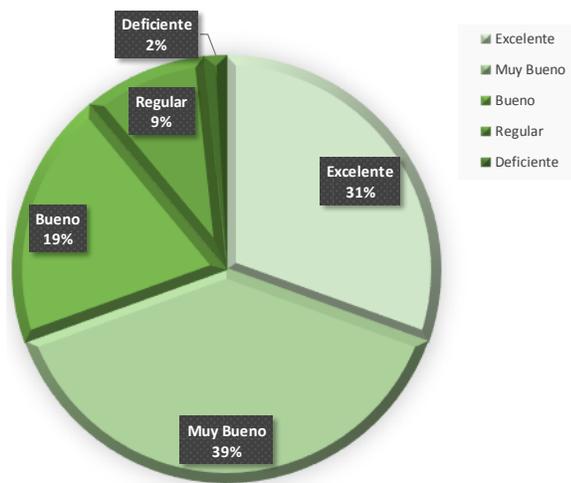
### Interpretación:

Los habitantes del municipio de San Marcos en su mayoría estiman que el tiempo de espera por los servicios solicitados es de 15 a 20 minutos considerando que es un dato muy importante para conocer y deducir sobre la agilidad con que se atienden a los usuarios.

## 7. ¿Cómo califica el tiempo que transcurrió en la realización de su trámite?

Objetivo: Conocer mediante la opinión del usuario si los tiempos de espera para recibir el servicio solicitado es aceptable.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	36	31%
Muy Bueno	46	39%
Bueno	23	19%
Regular	11	9%
Deficiente	2	2%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



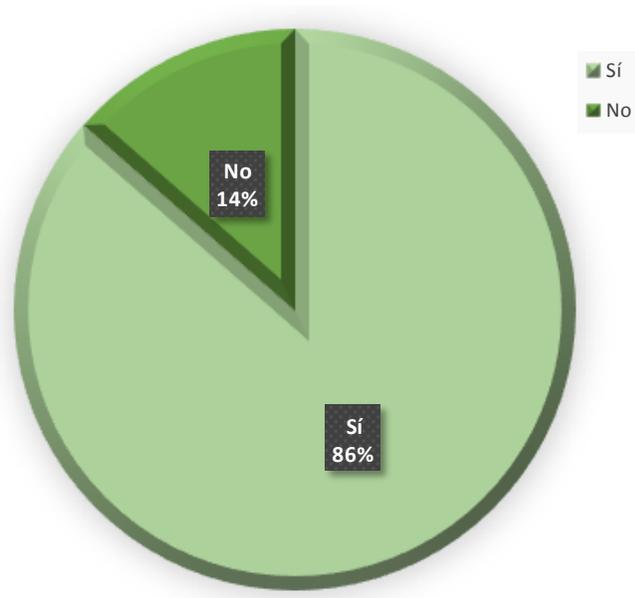
### Interpretación:

En su mayoría los habitantes del municipio de San Marcos consideran que la agilidad de los servicios que ofrece la alcaldía es muy buena, mientras que otro porcentaje califica el tiempo de espera no es muy favorable lo cual es importante conocer y poder identificar estos factores para diseñar un plan de capacitación que maximice el desempeño laboral de acuerdo a la necesidad planteada.

## 8. ¿Los empleados que le atendieron fueron amables y corteses?

Objetivo: Indagar a través de la opinión de los usuarios si los empleados tratan con amabilidad y cortesía a los usuarios cuando estos llegan a solicitar un servicio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	102	86%
No	16	14%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



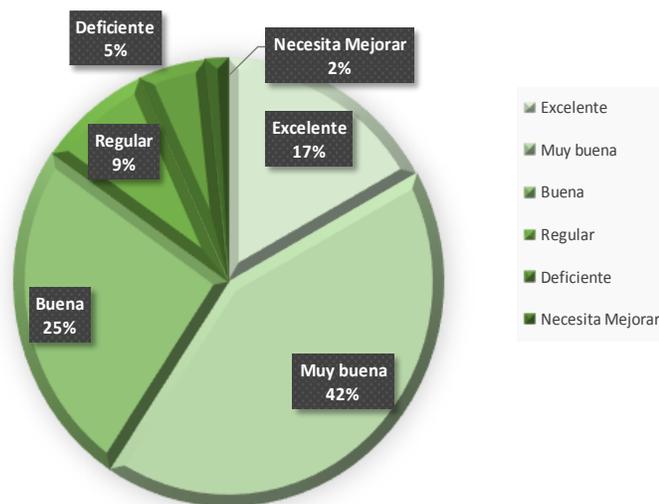
### Interpretación:

El total de encuestados menciona y considera que los empleados fueron amables y corteses mientras que un porcentaje pequeño pero significativo dice que no. Observando de esta forma la necesidad de implementar un plan de capacitación que permita fortalecer las competencias de todos los empleados.

## 9. ¿Cómo calificaría la atención que le brindó el personal de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer la opinión del usuario sobre la atención brindada por los empleados que le atendieron.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	17%
Muy buena	50	42%
Buena	30	25%
Regular	10	8%
Deficiente	6	5%
Necesita Mejorar	2	2%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



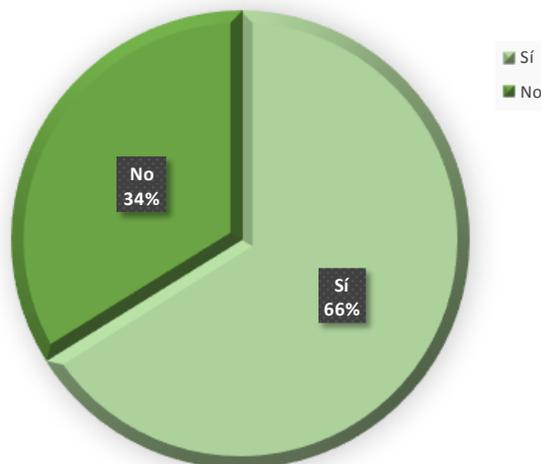
### Interpretación:

Mediante la opinión de los usuarios a la pregunta realizada, permitió constatar que la atención que se brinda por parte de los empleados de la Alcaldía es calificada de diferentes maneras; por lo tanto, da referencias que la mayor parte de los usuarios se sienten satisfechos por la atención ofrecida cuando realizan los trámites y también existe insatisfacción por parte de algunos de ellos recalcando la necesidad de la existencia de un plan de capacitación continuo para todos los empleados administrativos.

## 10. ¿Existe personal que lo oriente acerca del lugar donde debe realizar su trámite?

Objetivo: Identificar si existe personal que oriente al usuario para ubicarlo donde debe realizar su trámite.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	78	66%
No	40	34%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



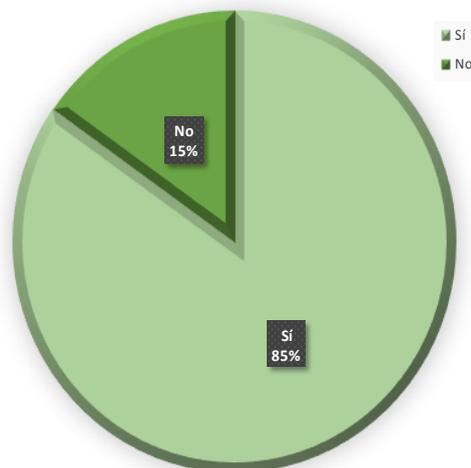
### Interpretación:

El grupo investigador pudo observar que en realidad no existe personal dedicado únicamente a asesorar a los usuarios de los trámites que llegan a solicitar y además algunas de los usuarios encuestadas manifestaron que la persona que lo orientó al momento de realizar su trámite, fue agente de seguridad que está a la entrada principal de la Alcaldía, cabe mencionar que esto no es incorrecto solamente que no pertenece a sus atribuciones.

### 11. ¿Recibió información suficiente y adecuada para poder realizar sus trámites con mayor facilidad y rapidez en la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si los empleados brindan la información adecuada a los usuarios y que estos realicen sus trámites con mayor facilidad y rapidez.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	100	85%
No	18	15%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



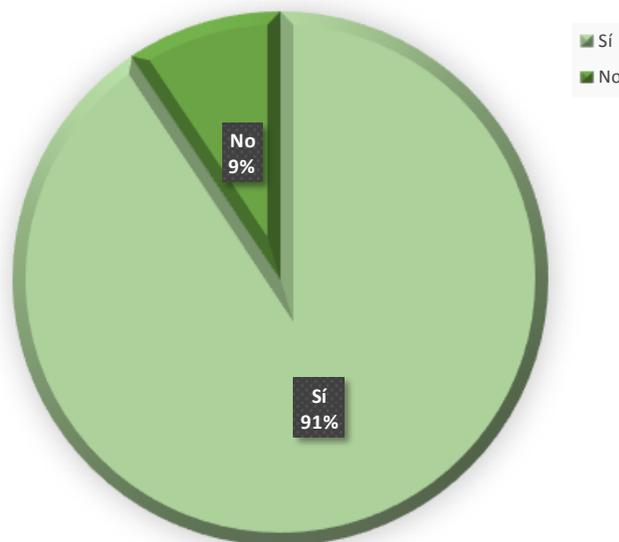
#### Interpretación:

Algunos usuarios manifestaron recibir información suficiente y adecuada para poder realizar sus trámites con mayor facilidad, las personas saben dónde realizar sus trámites debido a que visitan la alcaldía con mayor frecuencia, pero las personas que visitan por primera vez opina lo contrario. Es importante mencionar que existe necesidad de concientizar al empleado la importancia de proporcionar información oportuna a los usuarios para que realicen sus trámites con facilidad evitando demoras por falta de información.

**12. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para atender a sus usuarios?**

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios en cuanto a las instalaciones de la alcaldía para prestar los servicios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	107	91%
No	11	9%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:**

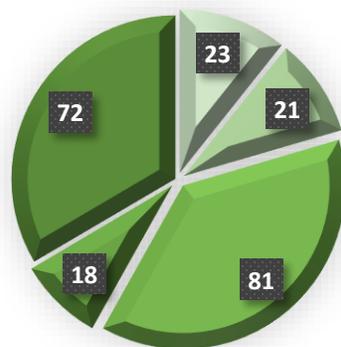
Evidentemente la mayoría de usuarios manifiestan que la alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para brindar los servicios a los usuarios del municipio; pero una minoría está en desacuerdo, ya que para ellos no cuenta con una amplia sala de recepción en donde puedan esperar por su trámite cómodamente, lo cual el grupo investigador pudo comprobar. Así mismo algunos usuarios manifiestan que los días que hay mayor concurrencia de personas en las instalaciones, se les hace muy incómodo.

**13. De las siguientes opciones, ¿Cuál recomienda para que la Alcaldía preste una mejor atención y servicio al usuario?**

Objetivo: Determinar las recomendaciones más pertinentes para que la alcaldía mejore la atención al usuario en base a la opinión de estos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Actualizar la información de los usuarios	23	19%
Minimizar tiempo de realización de trámites	21	18%
Capacitar a los empleados en el servicio al cliente	81	69%
Crear una unidad de atención y servicio al cliente	18	15%
Brindar atención especial a mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad	72	61%
<b>n=118</b>		

**Nota:** Los encuestados seleccionaron más de alguna alternativa.



- Actualizar la información de los usuarios
- Minimizar tiempo de realización de trámites
- Capacitar a los empleados en el servicio al cliente
- Crear una unidad de atención y servicio al cliente
- Brindar atención especial a mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados recomendaron que es necesario capacitar a los empleados en servicio al usuario para mejorar la atención que se ofrece; así mismo expresaron la necesidad de ofrecer atención especial a mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad; mostrando de tal forma la necesidad de diseñar un plan de capacitación que permita fortalecer y crear capacidades que ayuden a fortificar la atención proporcionada.

# **ANEXO 3**

**ENTREVISTA AL SÍNDICO Y  
JEFA DE LA UNIDAD DE  
RECURSOS HUMANOS**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDAS AL SÍNDICO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS

1. ¿Cómo considera la atención que se le brinda al usuario en la Alcaldía?

Criterio		Parámetro
Excelente	<input type="checkbox"/>	9-10
Muy Buena	<input type="checkbox"/>	7-8
Buena	<input checked="" type="checkbox"/>	5-6
Deficiente	<input type="checkbox"/>	3-4

Explique porqué la considera así:

Mucha burocracia en los pasos para realizar los trámites lo que provoca que los empleados trabajen más y les provoca descontento reflejando una atención no tan agradable a los usuarios.

2. ¿Se proporcionan capacitaciones al personal Administrativo?

Muy poco

3. Si su respuesta es Sí, ¿En qué áreas se capacitan?

Existen capacitaciones para áreas acorde a su función y otros generales que no están relacionadas con la atención que se le debería brindar al usuario.

4. ¿Existe disposición por parte de las autoridades para invertir en capacitaciones orientadas a mejorar la atención del usuario?

Se conoce la necesidad de Invertir en capacitaciones para el personal de tal forma de contribuir a la formación del personal contribuyendo a la satisfacción de los usuarios. De la mano con Recursos Humanos

y la colaboración de ustedes como equipo esperamos tener una muy buena propuesta

**5. ¿Existe algún medio en la Alcaldía para conocer la opinión del usuario?**

No se cuenta con buzón de sugerencia por lo tanto no se tiene una percepción de la opinión de nuestros usuarios ni otro medio en donde ellos puedan expresar cualquier descontentó

**6. ¿Ha recibido algún tipo de quejas por parte de los usuarios de la Alcaldía, con respecto a la atención que brindan los empleados Administrativos?**

Sí

**¿Cuáles?**

Los usuarios se las han hecho directamente al señor alcalde sobre algún problema que tuvieron o cierto empleado que no brindó una atención adecuada, hay varios tipos de quejas, por ejemplo: Proveedores quejándose por el largo tiempo de espera al ir a tramitar quedan u otro documento para sus pagos.

**7. ¿En qué forma se desarrolla el proceso para atender las quejas hechas por el usuario?**

Como no son quejas formales porque no existe ningún mecanismo para recibirlas solo las jefaturas se reúnen con sus colaboradores para hacer conciencia de que la gente depende de nuestro trabajo e influye para la aceptación para las próximas elecciones

**8. ¿Se supervisa e Inspecciona diariamente para conocer la atención que se le brinda al usuario?**

No existe supervisión ya que no contamos con una unidad de servicio al cliente y no es posible estar diariamente supervisando las unidades por las jefaturas.

**9. ¿Qué incentivos utiliza para que los empleados Administrativos mejoren la calidad en la atención al usuario de la Alcaldía?**

Felicitaciones en reuniones de trabajo



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDAS A LA JEFATURA DE LA UNIDAD DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS**

**1. ¿Cómo considera la atención que se le brinda al usuario en la Alcaldía?**

Criterio		Parámetro
Excelente	<input type="checkbox"/>	9-10
Muy Buena	<input checked="" type="checkbox"/>	7-8
Buena	<input type="checkbox"/>	5-6
Deficiente	<input type="checkbox"/>	3-4

**Explique porqué la considera así:**

Nos hemos esforzado conjuntamente con el personal a ofrecer un buen servicio adecuado a las necesidades que ellos necesitan solventar, pero está claro en un mundo cambiante la necesidad de la mejora continua.

**2. ¿Se proporcionan capacitaciones al personal Administrativo?**

Cada cierto tiempo se imparten capacitaciones en diversas temáticas, pero no existe una planificación continúa ni programas para el desarrollo de las mismas.

**3. Si su respuesta es Sí, ¿En qué áreas se capacitan?**

Ética gubernamental, de acceso a la información pública, seguridad en los centros de trabajo.

**4. ¿Existe disposición por parte de las autoridades para invertir en capacitaciones orientadas a mejorar la atención del usuario?**

Claro todo lo que contribuya a una mejora para el personal y el usuario, la propuesta de un plan de capacitación sería bienvenido.

**5. ¿Existe algún medio en la Alcaldía para conocer la opinión del usuario?**

Con la política de puertas abiertas, y el trabajo que se hace para la comunidad mano a mano la gente se me acerca y expresa las dificultades de algunos procesos y el tiempo que se invierte para tramitar.

**6. ¿Ha recibido algún tipo de quejas por parte de los usuarios de la Alcaldía, con respecto a la atención que brindan los empleados Administrativos?**

En alguna ocasión.

**¿Cuáles?**

El tiempo de espera, lo largo de los procesos, mala actitud por parte del empleado falta de orientación adecuada.

**7. ¿En qué forma se desarrolla el proceso para atender las quejas hechas por el usuario?**

Las quejas que me expresa la población se tratan en las reuniones con las jefaturas, cada jefe debe dar a conocer a su personal a cargo las debilidades que se tienen en el desarrollo de sus funciones.

**8. ¿Se supervisa e Inspecciona diariamente para conocer la atención que se le brinda al usuario?**

No se cuenta con una unidad de servicio al cliente, y se dificulta supervisar a todo el personal.

**9. ¿Qué incentivos utiliza para que los empleados Administrativos mejoren la calidad en la atención al usuario de la Alcaldía?**

Felicitaciones por parte de las autoridades.

# **ANEXO 4**

**GUÍA DE PREGUNTAS  
REALIZADAS A LOS  
EMPLEADOS Y USUARIOS  
DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE SAN DE SAN  
MARCOS**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS**

**Objetivo:** Investigar sobre las necesidades de Capacitación en atención al usuario del personal Administrativo de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

Estimado/a Señor/a/ita.

Indicación: Lea cuidadosamente y responda con una "X" según su criterio, y en las que necesite complemente según sus conocimientos.

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

A. Género

Masculino  Femenino

Objetivo: Determinar el género que predomina entre los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de San Marcos.

B. Edad

20-25 años  26-30 años  31-35 años   
36-40 años  41-45 años  46-50 años

Objetivo: Conocer el rango de edades en el que oscilan los empleados de la Alcaldía.

C. Nivel de Estudio

Educación básica   
Bachillerato   
Técnico   
Universitario   
Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

Objetivo: Saber el nivel de estudio que poseen los empleados administrativos encuestados que laboran en la Alcaldía Municipal de San Marcos.

D. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Alcaldía?

Menos de un año	<input type="checkbox"/>	De 12-15 años	<input type="checkbox"/>
De 1-3 años	<input type="checkbox"/>	De 16-19 años	<input type="checkbox"/>
De 4-7 años	<input type="checkbox"/>	De 20 años o más	<input type="checkbox"/>
De 8-11 años	<input type="checkbox"/>		

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en la Alcaldía.

E. ¿A qué Unidad o Departamento pertenece?

\_\_\_\_\_

Objetivo: identificar a qué unidad o departamento pertenece la persona encuestada.

## II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce usted, sobre la misión y visión de la Alcaldía Municipal de San Marcos?

Sí  No

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la misión y la visión de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

2. ¿Dispone de un documento donde constan los objetivos de su lugar de trabajo?

Sí  No

Objetivo: Determinar si los empleados conocen sobre los objetivos que persigue la Alcaldía como Gobierno local.

3. ¿Le han indicado la forma de cómo realizar cada tarea que tiene a su cargo?

Siempre  Algunas veces  Nunca

Objetivo: Conocer si los empleados tienen establecido procedimientos para realizar sus tareas.

4. ¿Le han entregado por escrito las atribuciones o actividades de su puesto de trabajo?

Sí  No

Objetivo: Saber si los empleados tienen definidas las tareas que les compete según su puesto de trabajo.

5. ¿Considera que las actividades asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo?

Sí  No

Porque: \_\_\_\_\_

Objetivo: Indagar si los empleados desarrollan de forma satisfactoria las funciones asignadas a su cargo.

6. De las definiciones que se presentan a continuación ¿Qué significa para usted la prestación de servicios?

-Satisfacer las necesidades demandadas por los usuarios   
-Brindar ayuda a los usuarios en cumplimiento de sus funciones   
-Desarrollar sus actividades esforzándose por brindar calidad en el resultado   
en beneficio del usuario y la Alcaldía Municipal.

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la definición de servicio.

7. ¿En qué medida considera que los servicios ofrecidos por la alcaldía satisfacen las expectativas de los usuarios?

Excelente  Regular   
Muy Bueno  Deficiente   
Bueno

Objetivo: Evaluar la percepción que tienen los empleados sobre la satisfacción de los usuarios en los servicios recibidos.

8. ¿Con cuál de las siguientes características se puede mejorar la eficiencia en los servicios ofrecidos por la Alcaldía?

- Atención personalizada
- Facilidad en los trámites
- Personal con conocimiento especializado en su puesto
- Todas las anteriores

Objetivo: Indagar que piensan los empleados con cuál de las características mencionadas pueden mejorar los servicios que ofrecen en la Alcaldía.

9. De las definiciones que se presentan a continuación ¿Qué es para usted cliente?

- Persona que solicita un servicio
- Persona más importante en cualquier tipo de Institución o Empresa
- Persona que presenta necesidades y desea satisfacerlas

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la definición de cliente.

10. ¿Qué significa para usted, el usuario que solicita servicios en esta Alcaldía?

- Un cliente
- Una persona común y corriente
- La verdadera razón de su trabajo
- Alguien que necesita de su servicio

Objetivo: Saber con qué asocian los empleados a las personas que solicitan los servicios ofrecidos por la Alcaldía.

11. ¿Sabe porque son importantes los usuarios?

Sí  No

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Objetivo: Evaluar la opinión de los empleados con respecto a la importancia que tienen los usuarios en la Alcaldía.

12. De las definiciones que se presentan a continuación ¿Qué es para usted servicio al cliente?

- Actividades que se desarrollan con la finalidad de satisfacer las necesidades demandadas
- Buen trato, simpatía y atención
- Desarrollar actividades obteniendo resultados de calidad interesándose por la satisfacer de forma oportuna las necesidades del usuario

Objetivo: Analizar la percepción que tienen los empleados sobre el servicio al cliente.

13. Seleccione cuál o cuáles de las siguientes actitudes deben implementar en el servicio al usuario:

- |          |                          |            |                          |                      |                          |
|----------|--------------------------|------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Cortesía | <input type="checkbox"/> | Amabilidad | <input type="checkbox"/> | Ética                | <input type="checkbox"/> |
| Respeto  | <input type="checkbox"/> | Honestidad | <input type="checkbox"/> | Todas las anteriores | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Examinar que actitudes consideran los empleados convenientes implementar en el servicio al usuario.

14. ¿Existe algún procedimiento para atender las quejas y reclamos de los usuarios?

Sí  No

Objetivo: Determinar si los empleados conocen si la Alcaldía atiende las quejas y reclamos hechos por parte de los usuarios.

15. ¿Antes de ocupar su puesto de trabajo, recibió algún tipo de inducción?

Sí  No

Objetivo: Saber si el empleado ha recibido algún tipo de inducción para desempeñar el puesto que ocupa.

16. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la Institución?

Sí  No

Objetivo: Determinar si al personal de la Alcaldía se le ofrece capacitaciones para un mejor desarrollo de sus actividades.

Si su respuesta anterior fue **SI**, responder la siguiente pregunta y proseguir.

Si su respuesta fue **NO**, responder Pregunta 19 y proseguir.

17. ¿Qué tipo de Capacitación recibió?

---

---

Objetivo: Conocer el tipo de capacitación que los empleados han recibido.

18. ¿Cuándo recibió la última capacitación?

Menos de un año  Hace un año  Hace dos años   
Hace tres años  Hace más de 3 años

Objetivo: Conocer si el personal de la Alcaldía recibe capacitación de manera constante.

19. ¿Cree usted que, al recibir capacitación orientada en atención al usuario, le ayudaría en el \*\*desempeño de sus labores?

Sí  No  Tal vez

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados si están de acuerdo en recibir capacitación específica en atención al usuario.

20. ¿Ha notado insatisfacción en el usuario por el servicio que recibe?

Sí  No  Algunas veces

Objetivo: Investigar si los empleados Administrativos han percibido insatisfacción por parte de los usuarios cuando éstos solicitan algunos de los servicios.

Si su respuesta anterior fue **SI o ALGUNAS VECES**, responder la siguiente pregunta y proseguir.

Si su respuesta fue **NO**, responder Pregunta 22 y proseguir.

21. ¿Según su opinión a que se debe la insatisfacción del usuario?

- Poca atención por parte del empleado
- Mucho tiempo de espera
- Poca cortesía y amabilidad del empleado
- Trámites burocráticos

Objetivo: Conocer la opinión del empleado respecto a la causa que origina la insatisfacción en el usuario.

22. ¿Le gustaría recibir capacitación en servicio al cliente?

Sí  No

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer si los empleados están dispuestos en capacitarse para mejorar la atención al usuario de la Alcaldía.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS**

Estimado/a Señor/a/ita.

Reciba un cordial saludo de parte de estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. Por este medio le solicitamos su valiosa colaboración, debido a que estamos realizando una investigación sobre la atención al usuario que le brindan los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de San Marcos. La información proporcionada es para fines estrictamente académicos, por lo que se le dará un tratamiento confidencial.

**Indicaciones:**

Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente y complete cuando sea necesario a las siguientes interrogantes.

Género:

Masculino  Femenino

Objetivo: Conocer que género solicita más los servicios de la Alcaldía.

Edad:

De 18 a 24  de 45 a 54

De 25 a 34  de 55 a más

De 35 a 44

Objetivo: Establecer un rango de edad de los usuarios que solicitan determinados servicios en la alcaldía municipal de San Marcos.

**CONTENIDO:**

1. ¿Con qué frecuencia visita usted la Alcaldía Municipal de San Marcos para solicitar un determinado servicio?

Semanal	<input type="checkbox"/>	Cada 3 meses	<input type="checkbox"/>	Cada año	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>	Cada 6 meses	<input type="checkbox"/>	Más de 1 año	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Determinar la frecuencia con la que los usuarios solicitan los servicios de la alcaldía municipal.

2. De los servicios que se presentan a continuación ¿Qué trámites suele realizar con frecuencia en la Alcaldía?

- Pago de impuestos
- Asentamiento de recién nacido
- Cartas de ventas
- Partidas de nacimiento
- Extensión o certificación de documento (divorcio, defunción, etc.)
- Estados de cuenta
- Otros \_\_\_\_\_

Objetivo: conocer los servicios que más solicitan los usuarios de la Alcaldía Municipal de San Marcos.

3. ¿Se presentó algún problema o inconveniente al momento de realizar el trámite?

Sí  ¿Qué tipo de Problema? \_\_\_\_\_

No

Objetivo: Identificar los problemas o inconvenientes que más se dan cuando los usuarios solicitan algún servicio

Si su respuesta anterior fue **SI**, responder la siguiente pregunta y proseguir.

4. ¿Presento algún reclamo o sugerencia por el inconveniente?

Sí  No

Objetivo: Conocer si el usuario ha presentado un reclamo o queja por recibir una mala atención por parte de los empleados de la Alcaldía.

Si su respuesta anterior fue **SI**, responder la siguiente pregunta y proseguir.

5. ¿Recibió una atención adecuada al momento de realizar el reclamo?

Sí  No

Objetivo: Investigar si el usuario ha sido atendido de manera correcta y amable al momento de realizar un reclamo

6. ¿Cuánto tiempo transcurrió para realizar su trámite?

10 min.  30 min.   
15 min.  1 hora   
20 min.  Más de una hora

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen que esperar los usuarios a la hora de solicitar un servicio.

7. ¿Cómo califica el tiempo que transcurrió en la realización de su trámite?

Excelente  Muy Bueno  Bueno  Regular  Deficiente

Objetivo: Conocer mediante la opinión del usuario si los tiempos de espera para recibir el servicio solicitado es aceptable.

8. ¿Los empleados que le atendieron fueron amables y corteses?

Sí  No

Objetivo: Indagar a través de la opinión de los usuarios si los empleados tratan con amabilidad y cortesía a los usuarios cuando estos llegan a solicitar un servicio.

9. ¿Cómo calificaría la atención que le brindó el personal de la Alcaldía?

Excelente  Muy buena  Buena   
Regular  Deficiente  Necesita Mejorar

Objetivo: Conocer la opinión del usuario sobre la atención brindada por los empleados que le atendieron.

10. ¿Existe personal que lo oriente acerca del lugar donde debe realizar su trámite?

Sí  No

Objetivo: Identificar si existe personal que oriente al usuario para ubicarlo donde debe realizar su trámite.

11. ¿Recibió información suficiente y adecuada para poder realizar sus trámites con mayor facilidad y rapidez en la Alcaldía?

Sí  No

Objetivo: Determinar si los empleados brindan la información adecuada a los usuarios y que estos realicen sus trámites con mayor facilidad y rapidez.

12. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para atender a sus usuarios?

Sí  No

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios en cuanto a las instalaciones de la alcaldía para prestar los servicios.

13. De las siguientes opciones, ¿Cuál recomienda para que la Alcaldía preste una mejor atención y servicio al usuario?

- Actualizar la información de los usuarios
- Minimizar tiempo de realización de trámites
- Capacitar a los empleados en el servicio al cliente
- Crear una unidad de atención y servicio al cliente
- Brindar atención especial a mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad.

Objetivo: Determinar las recomendaciones más pertinentes para que la alcaldía mejore la atención al usuario en base a la opinión de estos.

# **ANEXO 5**

**DETALLE COMPARATIVO  
DE POBLACIÓN SEGÚN  
TRAMOS DE EDAD POR  
MUNICIPIO, CENSO 2007.**

**DETALLE COMPARATIVO DE POBLACIÓN SEGÚN TRAMOS DE EDAD POR MUNICIPIO, CENSO 2007**

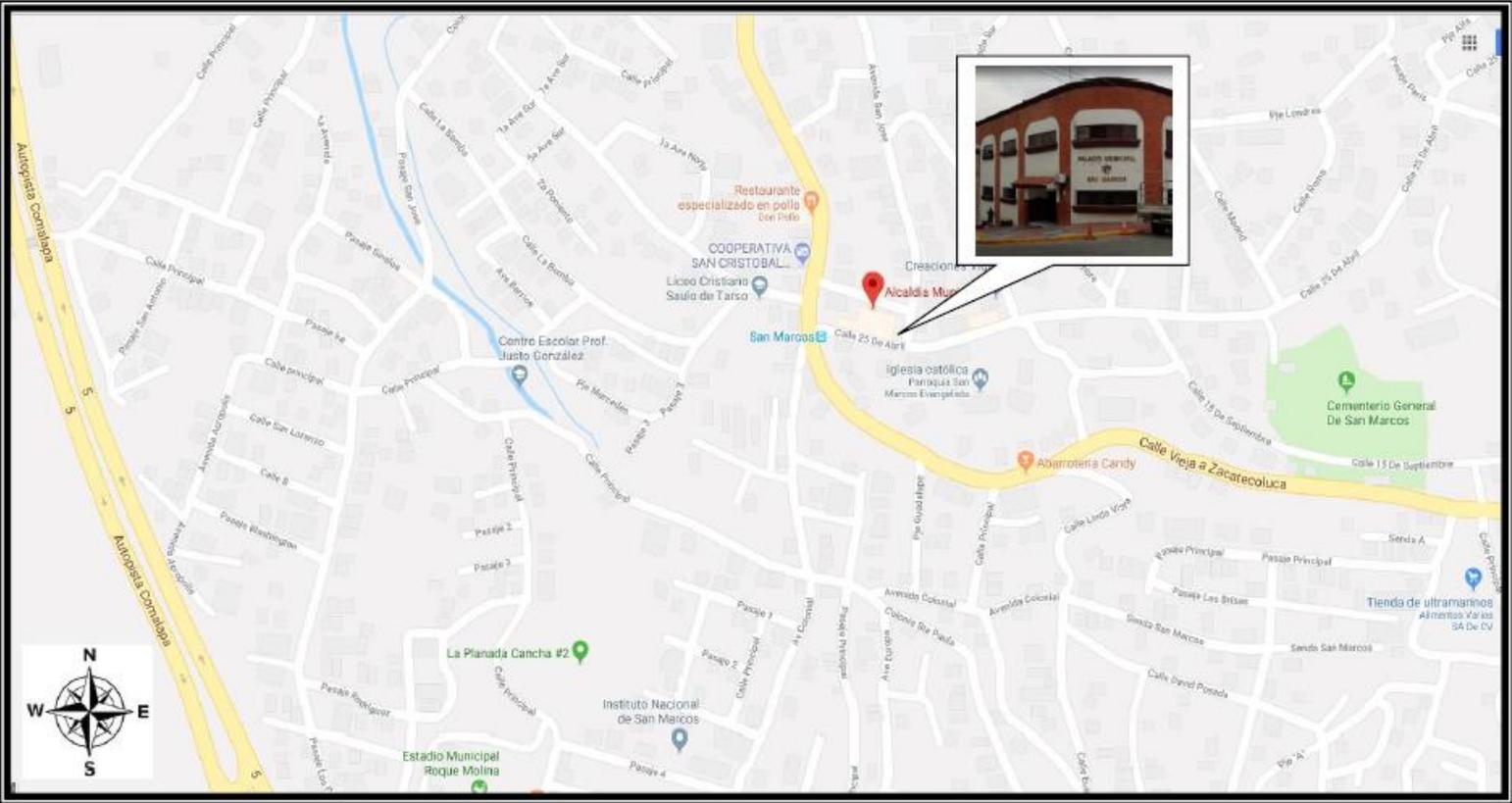
**CUADRO 6 EL SALVADOR  
POBLACIÓN TOTAL SEGÚN TRAMOS DE EDAD SELECCIONADOS, SEGÚN DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO. CENSO 2007.**

DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS	POBLACIÓN					
	TOTAL	TRAMOS DE EDAD SELECCIONADOS				
		0 - 3	4 - 6	7 - 17	18 - 59	60 Ó MÁS
06 - SAN SALVADOR	1,567,156	107,534	90,195	364,572	860,326	144,529
01 - San Salvador	316,090	18,036	14,693	62,818	179,380	41,163
02 - Aguilares	21,267	1,628	1,389	5,866	10,425	1,959
03 - Apopa	131,286	9,633	8,227	32,832	71,494	9,100
04 - Ayutuxtepeque	34,710	2,329	1,923	7,277	20,263	2,918
05 - Cuscatancingo	66,400	4,837	4,128	16,010	36,416	5,009
06 - Delgado	120,200	8,110	7,005	29,096	64,625	11,364
07 - El Paisnal	14,551	1,158	989	4,326	6,856	1,222
08 - Guazapa	22,906	1,754	1,554	6,298	11,382	1,918
09 - Ilopango	103,862	7,224	6,263	25,045	57,287	8,043
10 - Mejicanos	140,751	8,942	7,316	29,725	80,013	14,755
11 - Nejapa	29,458	2,313	1,952	7,545	15,317	2,331
12 - Panchimalco	41,260	3,893	3,094	12,186	19,256	2,831
13 - Rosario de Mora	11,377	1,038	882	3,439	5,254	764
14 - San Marcos	63,209	4,251	3,540	14,570	34,675	6,173
15 - San Martín	72,758	5,649	4,584	18,720	38,311	5,494
16 - Santiago Texacuangos	19,428	1,304	1,142	4,917	10,199	1,866
17 - Santo Tomás	25,344	1,769	1,570	6,632	13,205	2,168
18 - Soyapango	241,403	15,659	13,339	54,900	136,925	20,580
19 - Tonacatepeque	90,896	8,007	6,605	22,370	49,043	4,871

# **ANEXO 6**

**ESQUEMA DE UBICACIÓN  
DEL PALACIO MUNICIPAL  
DE LA CIUDAD DE SAN  
MARCOS**

# ESQUEMA DE UBICACIÓN DEL PALACIO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SAN MARCOS



# **ANEXO 7**

## **COTIZACIÓN DE CAPACITACION**



En el marco del Programa de Formación Continua Cursos Abiertos del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), el Centro de Formación Soluciones Consulting ofrece el curso:

## Excelencia en el servicio al cliente

Ejecución 28 Junio y 5 Julio 2018 / Último día de Ins. 20 Junio  
Sala de Capacitaciones Soluciones Consulting

### Objetivo

Que los participantes reconozcan la importancia de brindar un servicio de calidad, con el objetivo de mantener e incrementar la satisfacción de los clientes al utilizar nuestros productos y servicios.

### Perfil del participante

Empresarios, personal de ventas, administrativos que requieran conocer y entender los pasos necesarios para mejorar su atención al cliente.

### Contenido

- La importancia de la actitud positiva en la atención al cliente
- ¿Quién es el cliente?
- Calidad en el servicio al cliente
- Niveles de calidad en el servicio
- Las dimensiones del servicio
- La cultura del servicio
- Imagen personal

### Duración

16 Horas

### Horario

8:00 am - 5:00 pm

### Costo

\$170 IVA Incluido

### Facilitador

Lic. Rodrigo Quintanilla

### Dirección

San Miguel



Desarrollamos **Talento**,  
Transformamos **Organizaciones**

Ana  
Rodríguez  
Asesora de Ventas

SOLUCIONES  
CONSULTING

PBX: (503) 2555 - 6200  
Directo: (503) 2555 - 6205  
Cel: (503) 7886 - 5369  
asesor2@elgruposoluciones.com  
www.elgruposoluciones.com

Desarrollamos **Talento**,  
Transformamos **Organizaciones**.

Residencial Lomas de Altamira 1, Calzada Guardabarranco #15A, San Salvador, El Salvador.

# **ANEXO 8**

**FOTOGRAFÍAS DE LA  
ALCALDIA MUNICIPAL DE  
SAN MARCOS**





