



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA AL SERVICIO DE
ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LA SECRETARÍA DE
GOBERNACIÓN, JUSTICIA Y DESCENTRALIZACIÓN**

SUSTENTADO POR:

**ISIS ZULAI URBINA ZELAYA
SENIORS FRANCISCA MACÍAS FIGUEROA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,
HONDURAS, C.A.**

ABRIL, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA AL SERVICIO DE
ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LA SECRETARÍA DE
GOBERNACIÓN JUSTICIA Y DESCENTRALIZACIÓN**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR METODOLÓGICO

MINA CECILIA GARCÍA

MIEMBROS DE LA TERNA:

CARLA CARDONA BLANCO

JORGE ALBERTO ESCALANTE SALINAS

JUAN ALBERTO SOLANO MENDEZ



FACULTAD DE POSTGRADO

**“DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA AL SERVICIO DE ATENCIÓN AL
CIUDADANO DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, JUSTICIA Y
DESCENTRALIZACIÓN”**

AUTORES:

Isis Zulai Urbina Zelaya

Seniors Francisca Macías Figueroa

Resumen

Cada día los ciudadanos demandan servicios de mayor calidad, más eficientes con trato justo y cortes por parte de los funcionarios públicos; en ese sentido, este estudio utilizó un enfoque mixto con elementos cualitativos y cuantitativos, aplicando las buenas prácticas según la guía PMBOK y los principios de calidad de las normas ISO 9001: 2015, con enfoque a mejora de los procesos de servicio al cliente; a partir de este estudio, se concreta el hecho que la excelencia en el servicio brindado influye en la satisfacción del cliente. Adicionalmente, se comprueba que los tiempos de espera y la agilidad de los colaboradores son aspectos de mayor sensibilidad en materia de satisfacción al ciudadano, razón por la cual se deben actualizar y documentar los procesos, así como establecer métricas de calidad para el servicio de atención; entre otros que permitan mejorar la situación que atraviesa actualmente la institución.

Palabras claves: calidad, calidad en los servicios, mejora de procesos, métricas de calidad.



GRADUATE SCHOOL

**DIAGNOSTICS AND IMPROVEMENT PLAN FOR THE ATTENTION TO
CUSTOMER SERVICE AT THE SECRETARY OF GOVERNMENT, JUSTICE AND
DECENTRALIZATION**

AUTHOR'S:

Isis Zulai Urbina Zelaya

Seniors Francisca Macías Figueroa

Abstract

Every day customers demand higher-quality, more efficient services with fair treatment and courtesy by public officials; In this sense, this study used a mixed approach with qualitative and quantitative elements, applying the good practices of the PMBOK guide (Project Management Body of Knowledge) and the principles of quality of the Norms ISO 9001:2015, with focus on customer service; From this study, it is concrete the fact that the excellence in the service provided influences the satisfaction of the client. In addition, it is verified that the waiting times and the agility of the collaborators are aspects of greater sensibility in matters of satisfaction to the customers, reason why they must simplify and to update the processes, as well as to establish metrics qualities for the service of attention; Among others to improve the situation that the institution is currently experiencing.

Key words: Quality, service quality, process improvement, metric qualities.

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, Dios en quien mi fe y fuerza están. A mis padres Nubia Zelaya y Valentín Urbina, por su incondicional apoyo, su confianza y amor que tanto los caracteriza y me animan a seguir adelante. A mi esposo Mario Rolando Suazo por su amor, apoyo y ayuda a lo largo de este trayecto quien constantemente me motiva, anima y me ayuda siempre a ver que Dios tiene todo bajo control. Y no podía faltar mi gran amor, mi hijo Mario Adrián, por ser esa luz que ilumina mi existir, su cariño y sonrisa que tanto me motivaron a no rendirme en las noches de trabajo, los amo.

A mi compañera de Tesis Seniors Francisca Macías Figueroa, por su positivismo, seguridad, conocimiento, determinación y sus valiosos aportes que fueron fundamentales para el logro de esta meta, mi cariño respeto y admiración.

Isis Zulai Urbina Zelaya.

Dedico este logro en primer lugar a Dios por darnos la fuerza, voluntad y salud necesaria para poder culminar este proceso de graduación sin inconveniente alguno. A mis padres Ángel Antonio Macías Inestroza y Olga Donalía Figueroa por su apoyo incondicional en cada etapa y proyecto emprendido, por sus valiosos consejos y valores inculcados. A mis hermanos Marvin Antonio Macías e Ialkydia Alicia Macías por su valioso apoyo en esta etapa.

A mi compañera de tesis Isis Zulai Urbina Zelaya por su compromiso, perseverancia y profesionalismo demostrado a lo largo del desarrollo de esta etapa que hoy culminamos con éxito.

Seniors Francisca Macías Figueroa.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro Padre Celestial que nos dio la fortaleza, voluntad y sabiduría necesaria para poder culminar con este proyecto de formación profesional emprendido que hoy finalizamos con mucho éxito.

A nuestras familias quienes nos han brindado su apoyo en todo momento y a lo largo de este tiempo, por su amor, comprensión y entusiasmo brindado ante las dificultades enfrentadas para poder culminar esta etapa.

A cada uno de nuestros catedráticos, quienes facilitaron las herramientas necesarias; compartieron su experiencia y conocimiento para formarnos como profesionales de éxito y a cada uno de nuestros compañeros que nos acompañaron y compartieron los retos adquiridos en este recorrido que hoy culminamos; así mismo a la Universidad Tecnológica de Centroamérica (UNITEC) por proporcionarnos una formación académica de calidad y orientada a formar profesionales éticos y comprometidos a trabajar por el desarrollo integral de nuestro país.

También a nuestra asesora la Doctora Mina Cecilia García por el tiempo y dedicación brindada para el desarrollo profesional y exitoso de la investigación, y al Doctor Juan Alberto Solano por su tiempo y conocimiento brindado.

Finalmente, a la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización y a las personas que laboran para dicha institución por abrirnos sus puertas y facilitarnos el apoyo y la información necesaria para poder llevar a cabo nuestro proyecto de graduación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del problema	3
1.3 Definición del problema	6
1.4 Objetivo General	8
1.5 Justificación.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Análisis de la situación actual	10
2.2 Teorías de sustento	23
2.3 Conceptualización	30
2.4 Marco Legal	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	42
3.1 Congruencia metodológica.....	42
3.2 Enfoque y método de la investigación	48
3.3 Diseño de la investigación.....	51
3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	56
3.5 Fuentes de información	58
3.6 Limitantes del estudio	59
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	60
4.1 Análisis de los datos	60
4.2 PLAN DE MEJORA AL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	85
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
5.1 Conclusiones	121
5.2 Recomendaciones.....	123
BIBLIOGRAFÍA	124
Anexos	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Quejas recurrentes en la Unidad de Atención al Ciudadano	6
Tabla 2 - Comprensión de necesidades y expectativas del usuario	25
Tabla 3 - Manuales de atención al ciudadano en América Latina	29
Tabla 4 - Matriz metodológica	44
Tabla 5 - Operacionalización de las variables	46
Tabla 6 - Trámites atendidos en la Unidad de Atención al Ciudadano, SGJD	52
Tabla 7 - Características de la unidad de análisis	55
Tabla 8 - Escala de medición Likert	56
Tabla 9 - Tabla de frecuencia de indicadores	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa Conceptual del marco lógico	9
Figura 2 – Organigrama SGJD	22
Figura 3 – Factores que afectan el desempeño en el puesto	27
Figura 4 – Diagrama sagital	43
Figura 5 – Enfoque y método de investigación	49
Figura 6 – Datos demográficos	63
Figura 7 – Tipo de trámite a realizar	64
Figura 8 – Ciudad de procedencia	65
Figura 9 – Accesibilidad a las instalaciones de la SGJD	66
Figura 10 – Instalaciones físicas de la SGJD	67
Figura 11 – Disponibilidad de información sobre servicios brindados	68
Figura 12 – Atención recibida fue correcta y en tiempo previsto	69
Figura 13 – Disposición de atención al trámite	70
Figura 14 – Atención brindada durante el trámite	71
Figura 15 – Información clara	72
Figura 16 – Características del personal a mejorar	73
Figura 17 – Preparación/conocimiento de los colaboradores	74
Figura 18 – Disponibilidad de servicios por colaboradores	75
Figura 19 – Tiempo promedio para resolución de trámite	76
Figura 20 – Tiempo de atención en ventanilla	77
Figura 21 – Confianza en el comportamiento de los colaboradores	78
Figura 22 – Vestimenta de colaboradores en área de trabajo	79

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se describe de manera ordenada y secuencial los principios, los elementos que sustentan el planteamiento de la investigación, lo cual sirvió de guía para la comprensión y análisis respectivo del objetivo del estudio a realizar, además se incluye la introducción, los antecedentes y la definición respectiva del problema. El propósito es analizar y desarrollar la estructura que debe contener un proyecto de investigación y darle así forma a la idea previamente concebida para brindar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, a los objetivos, las variables y la justificación respectiva. Hernández Sampieri, (2014) afirma que: “Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El estudiante o investigador debe ser capaz no sólo de conceptuar el problema, sino también de escribirlo en forma clara, precisa y accesible” (p. 36).

1.1 Introducción

La atención al ciudadano es uno de los temas de mayor importancia para toda entidad pública o privada; por ser una actividad de contacto directo, se convierte en un asunto sensible donde se requiere que los servicios de orientación, información o asistencia requeridos por el ciudadano sean gestionados correctamente para lograr la eficacia.

Por tanto, la atención al ciudadano se convierte en la percepción positiva o negativa que recibe el usuario ante una entidad, siendo necesario revisar y analizar periódicamente la adecuación de la atención brindada a los mismos, a fin de proponer y realizar mejoras que aumenten la satisfacción en el servicio recibido cuando la percepción se convierte en negativa.

La presente investigación, en los capítulos siguientes se enfoca en realizar un diagnóstico sobre el servicio brindado en la Unidad de Atención al Ciudadano de la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización (SGJD), así como actividades y acciones encaminadas a diseñar un plan de mejora para potenciar las habilidades y conocimientos técnicos de los colaboradores que prestan el servicio en la unidad. Por medio de la implementación de algunas de las buenas prácticas contenidas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK 5ta edición) y la Organización Internacional de Normalización (ISO) 9001:2015, los investigadores analizan y presentan las recomendaciones y conclusiones más importantes de la investigación para generar la propuesta de mejora que permita optimizar las tareas que actualmente se desempeñan en la Unidad de Atención al Ciudadano de la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización (SGJD) permitiendo así que los trámites presentados por los usuarios mejoren en cuanto a tiempos de atención y resolución; y de esta manera disminuir o erradicar el nivel de quejas o insatisfacción que los ciudadanos han expresado.

Este estudio se basa en el método mixto de investigación permitiendo así recolectar información cuantitativa de los usuarios del servicio que presta la Unidad a través de la aplicación de una encuesta y la información cualitativa de los colaboradores a través de una entrevista, con el objetivo de conocer la opinión de ambos participantes y analizar las condiciones en las que se desarrolla el servicio; lo anterior ha permitido además describir los factores que los involucrados han identificado como relevantes para que el servicio se encuentre en la situación actual. El análisis de los datos ha permitido establecer un diagnóstico que servirá a la SGJD conocer la situación que atraviesa la Unidad de Atención al Ciudadano la cual representa la concentración base de sus funciones principales, y a partir de esto que los investigadores generen una propuesta con el propósito de que mejore el servicio prestado y las condiciones que este involucra.

1.2 Antecedentes del problema

Históricamente, la administración pública ha sido, y es en la actualidad cuestionada en su función de prestadora de servicios. Basta con escuchar, en lo cotidiano, los problemas en los cuales los usuarios-contribuyentes mencionan la gran burocracia pública, la lentitud en la atención, la falta de transparencia y otros factores que hacen que el sistema sea ineficaz a la hora de resolver las cuestiones básicas que de ella se requieren (Fernández, 2015), lo cual indica que es una problemática que enfrentan las distintas administraciones públicas de Latinoamérica y no representa un problema propio de países en subdesarrollo.

Un servicio público es una actividad exclusiva del Estado, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública. Todo servicio público debe poseer una cualidad que se denomina consistencia. Es decir, deberá ser permanente, ofreciendo el mismo nivel de servicio de forma constante y continua a lo largo del tiempo (Casemeiro, Scheuber, Varas, & Contreras, s.f.).

Una buena atención a la ciudadanía involucra prestar servicios de calidad y pasa por interiorizar que todas las acciones o inacciones como servidores públicos, a lo largo del ciclo de la gestión pública, impacten en el servicio final que la entidad presta al ciudadano (SGP, 2015), lo cual se refleja en cómo los usuarios califican la atención recibida de acuerdo con las experiencias vividas en cada trámite realizado en las ventanillas de las instituciones gubernamentales.

El Gobierno de EE. UU. en 1993, tratando de mejorar el servicio y su imagen – bastante maltrecha – dicta normas claras y precisas que dicen: “Cada agencia (gubernamental) debe tener un conjunto de principios de servicio al cliente, que los lleve a servir a sus clientes de la mejor

manera posible. El público merece un servicio competente, eficiente y sensible del Gobierno. Los departamentos y organismos ejecutivos deben evaluar continuamente su desempeño en el cumplimiento de esta norma y trabajar para mejorarla” (Pereira, 2013).

Por el año 2011, el presidente Obama, promulga un decreto para la “Racionalización de la prestación de servicios y mejorar el servicio al cliente”. En este se señala, en forma más específica la atención que se debe dar al cliente del sector público: “Cuando los estadounidenses necesitan información y servicios del gobierno, estos, deben ser capaces de:

- Encontrar fácilmente información relevante, precisa y al día.
- Comprender la información la primera vez que la lean;
- Completar las tareas comunes de manera eficiente;
- Proporcionar retroinformación e ideas y escuchar.
- Acceder a la información necesaria, si tienen una discapacidad o no entienden inglés” (Pereira, 2013).

Tendencias internacionales como la presión para racionalizar el gasto público, la creciente expectativa de una clase media en expansión, los cambios demográficos y la competencia globalizada han transformado el entorno de operación del sector público, creando nuevos y complejos desafíos. Los gobiernos deben idear nuevas formas de interactuar con los ciudadanos, quienes a su vez exigen una mayor inclusión y participación, así como una mayor rendición de cuentas por la calidad de los servicios públicos que se entregan. Esta tendencia se ha visto reforzada por la incorporación masiva de nuevos instrumentos brindados por las tecnologías de información y comunicación, incluidas las redes sociales (García & Farias, 2015), brindando así medios que facilitan la comunicación e interacción con las instituciones gubernamentales y facilitando en algunos casos los procesos y gestiones solicitadas por parte de los ciudadanos.

Estudios recientes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) muestran que la experiencia de los ciudadanos en su acceso a los servicios públicos es un factor clave de la confianza en los gobiernos. Eso ha llevado muchos gobiernos a fortalecer la capacidad de entrega de sus servicios, adoptando enfoques innovadores y crecientemente centrados en el ciudadano. En América Latina y el Caribe (ALC), a pesar de avances significativos en la modernización de la gestión pública, la fragmentación institucional y los procedimientos administrativos onerosos, siguen siendo un obstáculo importante para que ciudadanos y empresas puedan acceder a los servicios públicos (García & Farias, 2015), dificultando en ocasiones que la información a disposición de los ciudadanos no se encuentre actualizada o que esta no sea proporcionada de manera clara y precisa por quienes tienen el primer contacto con los ciudadanos.

Dos aspectos claves del servicio público desarrollados exitosamente en Gran Bretaña son: primero, satisfacer las necesidades de los usuarios y segundo mejorar la eficiencia de todas las dependencias oficiales. Las entidades públicas británicas adoptaron como estrategia definir que lo primero son los derechos de los usuarios. Prestadoras de servicios de gas, electricidad, agua, etc., comenzaron a hacer visitas domiciliarias; las encargadas de la salud definieron tiempos de atención de consultas y las de transporte público implantaron compensaciones por retrasos o cancelaciones.

La idea central es que los servicios prestados o regulados por el Gobierno deben aprender de las quejas de usuarios y proveedores, y trabajar conjuntamente en el diseño, entrega y estandarización de los servicios para garantizar buenos niveles de calidad (Portafolio, 2008).

De igual forma el sector público colombiano viene acogiendo este concepto, pero no con la agilidad necesaria. Es indispensable adoptar una cultura que ponga los intereses del usuario como prioridad suprema. Esto implica que el presidente, los ministros, directores, alcaldes,

gobernadores, jueces, congresistas y todos los funcionarios definan estrategias para lograr estándares de calidad en la prestación de servicios de cada entidad, alineando las políticas nacionales y territoriales en esa dirección. A empresarios y gobernantes les corresponde identificar oportunidades para generar valor que mejoren la calidad de vida de quienes reciben los servicios prestados por el Gobierno o por particulares regulados por el Estado (Portafolio, 2008).

1.3 Definición del problema

Debido al incremento en la cantidad de quejas por parte de los usuarios con respecto a los servicios prestados en la Unidad de Atención al Ciudadano se ha convertido en la preocupación principal de la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización, según registros de la Secretaría en los últimos tres años.

Tabla 1 – Quejas recurrentes en la Unidad de Atención al Ciudadano

Año	Cantidad	Quejas recurrentes en la Unidad de Atención al Ciudadano
2016	412	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extravío de expedientes ▪ Tardanza para Firma de dictamen
2017	505	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tardanza en resolución de residencia y personería jurídica ▪ Tardanza en resolución favorable para inscripción de junta directiva ▪ Expedientes requeridos en archive
2018	653	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tardanza en certificación de expedientes ▪ Tardanza en asignación y revisión de expediente

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la SGJD.

Por tanto, es necesario cambiar el concepto e imagen de los servicios que se prestan a nivel de la Administración Pública; identificando los factores que inciden en el proceso y que son los causantes del incremento de dichas quejas y que han afectado la calidad del servicio que facilitan los colaboradores de la Unidad.

Así mismo, la institución no cuenta con definición de procesos y la documentación de estos, normas o políticas que permita a las autoridades encargadas validar que los servicios prestados por la institución se manejen de forma óptima y que los colaboradores están cumpliendo con sus labores asignadas respecto al servicio prestado. De igual manera la falta de una cultura de seguimiento al servicio prestado, desarrollo de competencias y habilidades en los colaboradores, tiempos adecuados de resolución a los trámites, entre otros son factores que están influyendo en la no prestación de un servicio eficiente y competente para quienes se abocan a las ventanillas de la Unidad de Atención al Ciudadano.

La identificación de los factores que afectan la precisión del servicio permite brindar como primer paso, un panorama claro y específico sobre la problemática o debilidades en los procesos del servicio prestado, así mismo una evaluación sobre la calidad de los servicios permite la identificación oportuna de las debilidades a fin de proponer mejoras; así como, identificar necesidades de índole interna como ser capacitación en los colaboradores.

Lo anterior conlleva a plantear la siguiente interrogante:

1. ¿Cuál es la situación actual del servicio de atención al ciudadano en la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización?
 - 1.1. ¿Cómo es el servicio recibido en la Unidad de Atención al Ciudadano en la actualidad?
 - 1.2. ¿Cuáles son los tiempos de resolución en las gestiones que atiende la Unidad de Atención al Ciudadano?
 - 1.3. ¿Qué factores influyen en la calidad del servicio prestado en la Unidad de Atención al Ciudadano?

1.4 Objetivo General

Realizar un diagnóstico sobre el servicio prestado en la Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización.

Objetivos Específicos

1. Determinar la percepción del ciudadano sobre el servicio que recibe actualmente, mediante la aplicación de encuesta como instrumento de medición.
2. Identificar los tiempos de resolución en las gestiones atendidas en la Unidad de Atención al Ciudadano.
3. Identificar los factores que intervienen en el servicio prestado por la Unidad.

1.5 Justificación

La gestión de la calidad del servicio al ciudadano en general es una de las principales tareas que todo servidor público debe de cumplir; sin embargo, la insatisfacción expresada por los ciudadanos que visitan la Unidad de Atención al Ciudadano, en la Secretaria de Gobernación Justicia y Descentralización, permite que surja la necesidad de llevar a cabo esta investigación sobre la calidad de los servicios que se brindan. Este estudio permite evidenciar la problemática que afecta la satisfacción de los ciudadanos que realizan gestiones presenciales en la Secretaría de Gobernación; a fin de realizar un diagnóstico que dimensione la calidad percibida como insatisfecha por parte de los ciudadanos y de esta forma elaborar una propuesta de mejora.

El criterio de utilidad para la investigación será la Relevancia Social, ya que los resultados obtenidos permitirán develar la situación de la unidad y brindar información útil para la Secretaría y con ello adecuar e integrar los elementos necesarios para crear procesos de servicio al ciudadano que permitan una experiencia cómoda y eficiente para los usuarios, generando resultados satisfactorios en tiempos de resolución de los trámites solicitados.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo consiste en una reseña bibliográfica o análisis crítico de las fuentes informativas relacionadas con el tema de investigación. Asimismo, proporciona al estudio una estructura coordinada y coherente de conceptos pertinentes para el encuadre de la investigación y que permiten abordar el problema, por lo que el marco teórico representa la etapa base de toda investigación, permitiendo sustentar el documento con información bibliográfica que brinde un panorama más amplio sobre el tema; a la vez representa un apoyo para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con los instrumentos utilizados. Inicia con el análisis de la situación actual donde se analiza el macro y microentorno, seguido del análisis interno. Finalmente se detallan las teorías de sustento y su conceptualización, así como el marco legal consultado para el sustento del estudio.

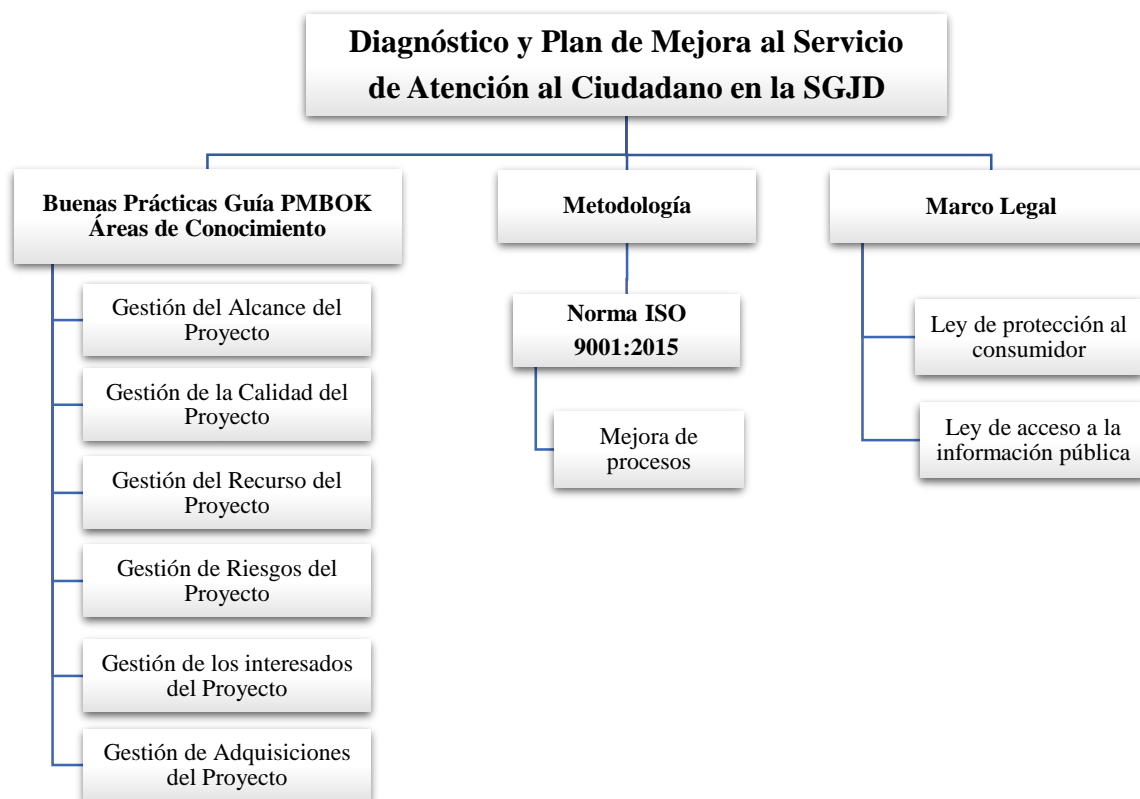


Figura 1 – Mapa Conceptual del Marco Teórico

Fuente: elaboración propia.

2.1 Análisis de la situación actual

Para entrar en el contexto del servicio de atención al ciudadano/usuario, primero se debe hacer referencia sobre las necesidades que las personas presentan a lo largo de toda su vida, y para las cuales se requiere contar con productos, bienes y servicios tales como la salud, alimentación, vestuario, vivienda, educación, entre otros, lo que se puede interpretar como aspectos indispensables a satisfacer para disfrutar de una vida digna.

Lo anterior permite evidenciar que la existencia de dichas necesidades genera a su vez el de un servicio que pueda cumplir con el objetivo de suplirlas de manera proporcional a su demanda. Por lo tanto, un servicio representa un conjunto de acciones las cuales, son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos. Segundo que los servicios públicos son funciones ejercidas por las instituciones públicas adscritas o conformadas por el gobierno los cuales son realizados con el fin de generar una estabilidad y comodidad en la sociedad.

Así mismo se debe identificar ¿quiénes son los clientes?

- Son importantes para cualquier organización y se depende de ellos.
- Son el fundamento del trabajo a realizar, no son una interrupción.
- No se les hace ningún favor al servirseles.
- Forman parte de la organización, no son de "afuera".
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos.
- Merecen el trato más amable y cortés.

Análisis del macroentorno

Dada la importancia que tiene en la Administración Pública el servicio de atención al ciudadano, y teniendo en cuenta que la misma debe responder a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, en América Latina, desde finales de la década de los 80 se ha venido avanzando en la construcción de políticas públicas que respondan a ello, según el enfoque de la Nueva Gestión Pública (CLAD, 2003). La carta plantea los aspectos filosóficos que impulsa a la gestión pública hacia la transformación, su necesidad de fortalecer la capacidad de las instituciones públicas para poder satisfacer los requerimientos por parte de los ciudadanos y establecer así las estrategias necesarias para implementar un programa de calidad en el servicio de atención al ciudadano.

Por lo tanto, la Atención al Ciudadano se configura como el conjunto de medios que el ámbito público pone a disposición de los ciudadanos y ciudadanas con el fin de facilitarles el ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus deberes y el acceso a los servicios públicos. Prestar un servicio de calidad a los ciudadanos y ciudadanas requiere, ante todo, del compromiso de las personas que desempeñan las tareas de gestión pública y de que verdaderamente se reconozca de forma racional y cercana que quienes precisan de sus servicios merecen cierta dedicación y esmero, puesto que entre otras razones son la causa principal por la cual existen los puestos de trabajo que desempeñan todos y cada uno de los empleados públicos de la Administración (Cámaras para el Comercio de Alimentos y otros Sectores, 2017), para lo cual debe considerarse en cualquier institución políticas que permitan asegurar una atención de calidad hacia los ciudadanos y la satisfacción de estos.

Por consiguiente, hacer que las gestiones y los trámites con la Administración resulte cómoda y fácil implica por otra parte que se alcancen mejores niveles de excelencia y calidad en Atención Ciudadana, formando un servicio prestado por personas para las personas, horizontal y

también integral, multicanal y proactivo hacia las necesidades de la ciudadanía. Los funcionarios de servicio público son aquellas personas que en el ejercicio de su actividad laboral satisfacen las inquietudes de los ciudadanos, son quienes reciben formación y por lo tanto mejor deben servir a la ciudadanía, buscando su satisfacción y con la seguridad de que se resolverán sus solicitudes en el menor plazo posible (Cámaras para el Comercio de Alimentos y otros Sectores, 2017).

Dado lo anterior, los ciudadanos cada día demandan a las entidades públicas servicios de mayor calidad, desean servicios más rápidos, más eficientes, con horarios extendidos, servidos por personas que les traten y atiendan con respeto y cortesía. Así mismo exigen que las administraciones reduzcan el tiempo de respuesta con respecto a los trámites, que sean coherentes con los plazos establecidos y sean responsables de la documentación que reciben y de las gestiones a realizar de acuerdo con el orden de recepción.

Ciertamente estas demandas no son nuevas, pero las críticas y quejas por la baja o poca calidad de los servicios que prestan las instituciones son cada día más frecuentes y reiterativas, por lo tanto, la necesidad de un cambio y/o mejora se hace cada vez más evidente. Lo cual obliga a las entidades públicas a entregar a los ciudadanos servicios de calidad que se adapten a las necesidades propias y a las expectativas de los ciudadanos.

Por ejemplo, los gobiernos en América Latina y el Caribe se encontraban en una posición difícil, para el 2015 se esperaba un crecimiento estimado del 2,2 % ante un escenario mundial marcado por el descenso de los precios de las materias primas y la débil demanda global. La región había avanzado en la elaboración de mejores políticas de desarrollo, con mayor responsabilidad fiscal. Sin embargo, los gobiernos estaban presionados por problemas cada vez más complejos y por las expectativas reprimidas de mejores servicios que tenían los ciudadanos (Santiso, Carlos., 2015).

Lograr mejores gobiernos requiere de tres ingredientes clave para tener en cuenta:

En primer lugar, forjar gobiernos eficaces.

Un gobierno eficaz es el que logra resultados que responden a las necesidades de sus ciudadanos. Gestiona en función de los resultados y toma decisiones basadas en evidencia. Los gobiernos eficaces requieren la dirección, coordinación y reglamentación de las políticas públicas a través de centros de gobierno fuertes y estratégicos, generando y utilizando información estadística y evidencia empírica en la elaboración, implementación y evaluación de las políticas. Requiere además la capacidad de planificar y presupuestar en forma estratégica, administrando el gasto público en forma eficaz a través de sólidos sistemas de gestión de información, y monitoreando y evaluando el impacto de la provisión de los servicios públicos.

En segundo lugar, promover gobiernos eficientes.

Un gobierno eficiente es el que reduce los costos de los ciudadanos en sus interacciones con el sector público y brinda servicios de una determinada calidad a menor costo. Los gobiernos eficientes requieren la ampliación de soluciones basadas en gobierno electrónico (e-gobierno) potenciando el uso de tecnologías de información en una sociedad cada vez más joven y conectada. Esto además implica mejorar la calidad de las regulaciones y simplificar la burocracia administrativa. Las burocracias son administradas por personas que necesitan estar comprometidas con el bien público y con la prestación de servicios a todos los ciudadanos. Promover un servicio público técnicamente competente y fiscalmente sostenible representa uno de los mayores desafíos.

En tercer lugar, promover gobiernos abiertos.

Un gobierno abierto es aquel que es transparente, actúa con integridad y evita la corrupción. Estamos viviendo en una era digital de datos abiertos en la cual el manejo de información resulta crítico. La transparencia constituye una poderosa fuerza para modernizar el gobierno, pero también

lo obliga a rendir cuentas. La relación entre el estado y los ciudadanos está siendo radicalmente transformada por la innovación tecnológica, cuya velocidad de innovación frecuentemente supera la capacidad de los gobiernos de adaptarse a ella. Los gobiernos abiertos apoyan activamente un mayor acceso a la información y promueven su uso eficaz para evitar la corrupción y mejorar la gestión (Santiso, Carlos., 2015).

Mejorar la prestación de los servicios,

Los servicios públicos engloban no sólo a los que son muy visibles (salud, educación, policía, bienestar, etc.), sino también todos los casos en los que ciudadanos, empresas y otros entran en contacto con la administración y se produce alguna forma de intercambio de información o financiera: registros, concesión de licencias, solicitudes, pagos, créditos, realización de investigaciones, etc. Este tema no se ocupa tanto de los servicios en sí mismos como del modo en que se procesan, ofrecen y entregan. La motivación para la mejora de la prestación de servicios puede consistir en demandas de los ciudadanos y las empresas para recibir una mayor calidad o una mayor accesibilidad o una búsqueda interna de formas de trabajo más rentables y una mejor organización para tratar de "hacer más con menos" en el actual clima financiero (AEVAL, 2016), esto constituye el trabajo integral e inclusivo de toda la institución con el objetivo de mejorar la relación y la imagen de la institución ante la ciudadanía.

Por otra parte, la globalización, la sociedad digital, los medios de comunicación y las redes sociales 24/7 han abierto los ojos de los ciudadanos y empresas a lo que es posible. Teniendo en cuenta sus experiencias con el sector comercial, quieren servicios públicos que sean mejores, más rápidos, más baratos y, en muchos casos, quieren más de sus administraciones públicas. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han asumido un papel transformador en el diseño y prestación de los servicios públicos. El auge de la "sociedad digital" ha aumentado las

expectativas de la prestación de servicios electrónicos entre los ciudadanos y las empresas (AEVAL, 2016), las nuevas generaciones demandan cada día la optimización de los servicios que las empresas e instituciones prestan y que estas les faciliten cada vez más los trámites en cuestiones de tiempo y distancia.

Por ejemplo, en Perú el gobierno considera que una buena atención a la ciudadanía comprende prestar servicios de calidad e interiorizar que todas las acciones o inacciones de la entidad, a lo largo del ciclo de la gestión, impactan en el servicio final que se presta al ciudadano. Todo ciudadano, sea que actúe en nombre propio o en virtud de representación, tiene derecho a recibir servicios de calidad al momento de realizar algún trámite o requerir algún servicio del estado, esto implica (SGP, 2015):

- Contar con una Administración Pública moderna y transparente.
- Acceder fácilmente, a la información que administran las entidades.
- Recibir información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades públicas.
- Obtener información sobre los horarios de atención al público, de manera visible, en las sedes de las entidades.
- Conocer el estado de su trámite.
- Obtener, del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión.
- Recibir una atención que tome en cuenta las prácticas culturales y la lengua de cada ciudadano.
- Tolerar una espera razonable al momento de ser atendido.
- Obtener asesoramiento preciso sobre los trámites y requisitos que debe cumplir.

- Poder presentar la documentación en los procedimientos en los que tenga la condición de interesado, y recibir en términos claros y sencillos las notificaciones que envíe la entidad.
- Exigir el cumplimiento de los derechos que le reconoce la Constitución Política del Perú.
- Exigir responsabilidades por los daños ocasionados en sus bienes o derechos, como consecuencia del mal funcionamiento de los servicios públicos.
- Acceder a las dependencias de la Administración Pública sin que barreras arquitectónicas lo impidan o dificulten.
- Gozar de una Administración Pública responsable en general (SGP, 2015).

Por esta razón, bajo cualquier circunstancia e independientemente del producto o servicio demandado, todos los clientes o usuarios buscan obtener la satisfacción de sus necesidades además de que los atiendan bajo los mejores estándares posibles lo que ha obligado a la administración pública, de manera inmediata, a dar un vuelco total a su planeación estratégica y colocar en la cima de la pirámide al ciudadano, trabajando en la gestión integral de mecanismos, políticas y medios para satisfacer las necesidades de estos. Se evidencia que la calidad que el ciudadano espera no se mide solamente en determinados momentos de su interacción con la entidad sino en todos los momentos de verdad que se generan en el recorrido total que este experimenta durante la adquisición de un producto o servicio, si todos los momentos de verdad son estelares, la percepción del ciudadano frente a la calidad del servicio será alta, pero si tan sólo uno de los momentos se torna crítico, sin importar que tan buenos hayan sido los demás, la calidad percibida disminuirá notoriamente (Linares, Carolina, 2014), y es que en cuestión de satisfacción y calidad la experiencia vivida será un factor tan individual que probablemente el cliente o ciudadano no perciba de manera reiterada un nivel óptimo de satisfacción.

Algunos hallazgos en países referentes,

La Constitución Política de Colombia establece en el artículo 2 como uno de los fines esenciales del Estado el servicio a la comunidad. Para dar cumplimiento a este mandato Constitucional, las entidades de la Administración Pública Nacional deben poner a disposición los instrumentos, canales y recursos necesarios para interactuar con la ciudadanía y satisfacer sus peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias bajo principios de racionalidad, eficiencia, eficacia, oportunidad y transparencia garantizando el goce efectivo de sus derechos. En este sentido, Función Pública con el fin de fortalecer las capacidades de los servidores públicos, de las entidades y organismos del Estado, para el desarrollo de la democratización de la gestión pública y el servicio al ciudadano, definió el modelo de servicio al ciudadano de la Entidad, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en la Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano establecidos en el Conpes 3785 (Función Pública, Colombia, 2018).

En República Dominicana, en 2005, llegó la herramienta Common Assessment Framework (CAF) de la Unión Europea, un modelo de excelencia adaptado al sector público, el cual vieron como una oportunidad para impulsar una estrategia de mejora de los servicios públicos en el país. El sector público tenía respuestas artesanales en sus servicios, proveer un servicio era algo obligado, que no se realizaba con dedicación, atención y compromiso. La “atención al cliente”, por ejemplo, constituyó un elemento que empezaron a transferir al sector público. El modelo CAF fue sugerido por Alain Delmas, funcionario del Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Estado (PARME) de la Unión Europea. Se fusionó así necesidad y oportunidad. La primera lucha fue contra el pesimismo dominicano y el escepticismo, que muchas veces no creía que se podía hacer las cosas bien, como si estuviesen condenados. Sin embargo, estas y otras iniciativas demostraron que una mejor gestión pública es posible (Ministerio de Administración Pública, s.f.).

En el caso de Chile, ha implementado un Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana (SIAC). En la ejecución de este programa, se ha encaminado en los siguientes aspectos: Espacios de atención que brindan información sobre los servicios del estado, trámites, horarios, atención a las solicitudes. De igual manera se ha profundizado en el tema de los Derechos de la Ciudadanía ante la atención del estado, en este tema se ha avanzado en el conocimiento de los derechos del ciudadano, su difusión y clasificación. Otro eje que han abordado está relacionado con el establecimiento de un marco legal aplicable a los espacios de información y atención ciudadana en los órganos de la Administración del Estado. Aquí se han centrado en la implementación de la Ley de Transparencia, el acceso a la información pública, el programa de mejoramiento de la gestión y metas de eficiencia institucional. Y finalmente el Establecimiento de Indicadores de Gestión para evaluar el desempeño de los espacios de atención (Gobierno de Chile, 2010).

Análisis del microentorno

En Honduras las instituciones públicas se han visto en la necesidad de adaptarse a los cambios que el entorno y la sociedad exigen con respecto a mejorar el nivel de calidad de sus servicios, disposición de la información hacia la ciudadanía, así mismo promover el uso eficiente de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) como parte de la implementación de estrategias que permitan mejorar el grado de satisfacción que los ciudadanos/usuarios perciben al momento de acudir a las ventanillas de las instituciones y hacer uso de los servicios que estas prestan. Dado lo anterior las instituciones se han propuesto mejorar sus prácticas a través de la certificación ISO 9001 para sus procesos, creación de divisiones que permitan acercar cada vez más a los ciudadanos con los servicios e información de la cual disponen las instituciones.

Por ejemplo, la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), es la primera institución del Estado de Honduras que recibe certificación internacional de calidad, cumpliendo la meta impuesta por el presidente de la República, a todas las oficinas gubernamentales, de buscar la excelencia en la prestación de servicios al público y la certificación de sus procesos. Así mismo es el primer ente de telecomunicaciones de Centroamérica en recibir ISO 9001:2008. Dos años de arduo trabajo y compromiso les llevó cumplir con las exigencias de certificación internacional, reconociendo que los servicios que presta al pueblo hondureño esta institución han mejorado a un nivel que le permite estar a la altura de las entidades similares de otros países del mundo. Ofreciendo mejores tiempos de respuesta a peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los ciudadanos. Para mantener esta certificación internacional de calidad, CONATEL se ha comprometido en seguir trabajando arduamente en mantener la mejora y calidad de sus servicios y de esta forma asumir el reto de la norma ISO 9001:2015 a la vez alcanzar la certificación de otros procesos (ENEE, 2018).

Por otro lado, el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP) ha desarrollado los Centros de Atención Ciudadana que son estructuras desmontables y equipadas que permiten hacer una extensión directa y oportuna de los servicios que el IAIP ofrece a la población hondureña a nivel nacional. Estos espacios permitirán a la ciudadanía empoderarse de la información concerniente al uso y manejo de los recursos públicos de sus comunidades y de las instituciones que administran y ejecutan fondos públicos en el país. Lo cual será posible mediante el ingreso de los usuarios a los portales de Transparencia de las Instituciones obligadas y a su vez podrán hacer solicitudes de información en línea desde los equipos instalados en los kioscos (IAIP, s/f).

Así mismo, la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS) recibió en enero de 2018, certificado de calidad bajo la Norma ISO 9001:2015, como primera Institución Centralizada

en el país y primer ministerio a nivel centroamericano que obtiene este importante reconocimiento, por el perfeccionamiento de sus procesos administrativos mediante la plataforma vida mejor. Certificación que se logra por medio de un proceso de auditorías internacionales realizadas por QUARA y la firma LSQA (El Diario, 2018).

También la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE), recibió en 2018 certificado internacional ISO 9001:2015, por mejora en sus procesos administrativos, en ejecución presupuestaria y simplificación de procesos. El certificado de la SDE abarca todos los procesos de direccionamiento estratégico, autorización de Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA), registro, incorporación y modificación de las Zonas Libres (ZOLI), así como la incorporación, modificación y cancelación al Régimen de Importación Temporal (RIT). Así mismo, certificación que se extiende al registro de licencias de representantes, distribuidores, agentes, contingentes de importación y exportación, en el marco de los tratados de libre comercio con Estados Unidos (DR-CAFTA). Entre otros procesos (Presidencia, 2018).

Análisis interno

Desde el punto de vista histórico, SGJD ha sido siempre una de las dependencias de mayor importancia del Poder Ejecutivo, siendo probablemente la que mayor influencia y presencia ha ejercido en el desarrollo de las funciones y actividades de la administración pública central. Actualmente con la tendencia hacia la descentralización y fortalecimiento municipal se persigue que el poder local sea elemento activo y decisivo con la necesaria participación comunitaria, en el proceso de desarrollo económico y social del país. Una de las tendencias del sector público ha sido hacia la economía de recursos y esfuerzos, evitando duplicidades innecesarias, la Secretaría ha asumido un papel importante en la cooperación y coordinación de actividades y de soluciones con los otros órganos y organismos de la Administración Pública.

A raíz de la emisión del Decreto Legislativo No.266-2013 publicado en el diario oficial La Gaceta el 23 de enero del 2014, orientado a optimizar la Administración Pública, mejorar los servicios a la ciudadanía, fortalecer la transparencia, para lograr un desempeño eficiente; se produjo la fusión institucional de la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación, Justicia y Derechos Humanos con la Secretaría del Interior y Población, para conformar la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización, adscrita a la Coordinación de Gobernabilidad y Descentralización.

Esta fusión trajo consigo la ampliación en las funciones de la institución, la reorganización administrativa, teniendo como objetivo primordial el brindar atención de calidad al ciudadano en todo el proceso de solicitudes y que son por ley competencia de esta Secretaría, haciendo práctica de la eficacia y eficiencia, por medio de las diferentes unidades que se encuentran bajo la dirección de la Secretaría General. Lo anterior puede significar un primer paso para que la Secretaría comience con la meta impuesta por el presidente de la República, de buscar la excelencia en la prestación de servicios al público y la certificación de sus procesos.

Funciones principales de la Secretaría

- Asistir al secretario de Estado y a los Subsecretarios de Estado y resolver en los asuntos que delegue;
- Recibir las solicitudes y peticiones que se presenten al Despacho y llevar el registro correspondiente para el control y custodia de los expedientes;
- Velar porque los asuntos en trámite se despachen dentro de los plazos establecidos;
- Llevar el registro de los decretos y acuerdos que se dicten sobre asuntos del ramo; la correspondencia oficial y turnarla a quien corresponda;
- Llevar un archivo general del Despacho;
- Autorizar la firma del Secretario o de los Subsecretarios de Estado en las providencias, acuerdos o resoluciones que dicten;
- Notificar a los interesados las providencias o resoluciones y, en su caso, expedir certificaciones y razonar documentos; y transcribir a estos los acuerdos que se dicten sobre asuntos del ramo;
- Resolver en los asuntos que le delegue el Secretario de Estado.
- Informar periódicamente a sus superiores de los asuntos sometidos a su conocimiento.

Dentro de las diversas actividades que realiza la Secretaría General, existen varias que son a nivel externo y que tienen al ciudadano como participante principal dentro de las mismas, a continuación, se detallan las categorías o procesos de trámites de atención al ciudadano que se llevan en esta unidad administrativa:

1. Trámites de extranjería y auténticas
2. Trámites de personalidades jurídicas
3. Trámites de naturalización y varios

Actualmente la SGJD cuenta con la siguiente estructura organizacional,

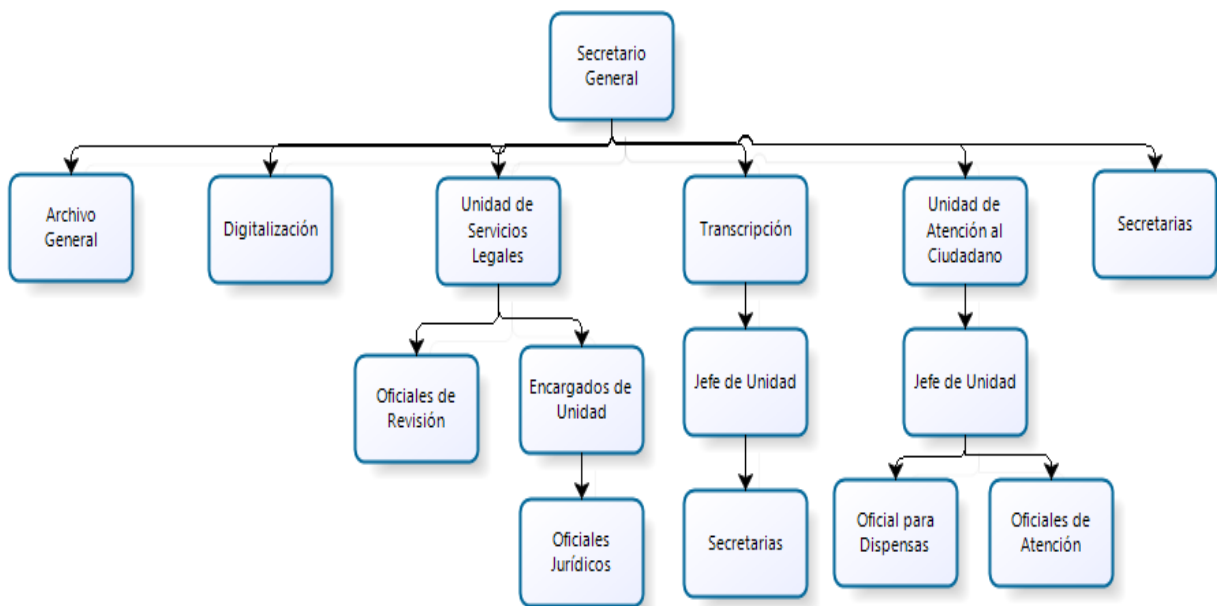


Figura 2 –Organigrama SGJD

Fuente: Secretaría de Gobernación.

2.2 Teorías de sustento

Actualmente la SGJD enfrenta un incremento en las quejas presentadas por parte de los ciudadanos que acuden a las ventanillas de atención al ciudadano a realizar los trámites correspondientes de acuerdo a los que atiende la entidad, así mismo la Secretaría no cuenta con un manual de procesos de los trámites, un protocolo de atención al ciudadano que permita a los funcionarios conocer el procedimiento y políticas a seguir durante su interacción con los ciudadanos que se avocan a la Unidad de Atención al Ciudadano para realizar sus trámites, además la Secretaría no cuenta con un programa periódico de evaluación del desempeño hacia los empleados y métricas de calidad que les permita evaluar el servicio ofrecido.

Para el sustento de esta investigación se plantea la utilización de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) como parte de las buenas prácticas a implementar en el desarrollo de la presente investigación, ya que proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección y sirvió como herramienta de apoyo a la implementación de los conceptos y conocimiento adquirido en la maestría en Administración de Proyectos. La utilización de esta guía tiene su enfoque en primer lugar en la evaluación del desempeño como parte del plan de la gestión de los recursos ya que el desempeño de un equipo exitoso se mide en términos de éxito técnico conforme a objetivos previamente acordados para el equipo, la evaluación de la eficacia de un equipo puede incluir indicadores como: **a)** mejora en las habilidades que permiten a las personas realizar las tareas de manera más eficaz, **b)** mejoras en el nivel de las competencias que ayudan al equipo a funcionar mejor como equipo, entre otro. En segundo lugar, la mejora de procesos que detalla los pasos necesarios para analizar los procesos de dirección de un proyecto y de desarrollo de un producto a fin de identificar las actividades que incrementen su valor como parte de la gestión de la calidad.

Así mismo se ha seleccionado la norma ISO 9001:2015 como parte de la investigación, la cual tiene por objeto su aplicabilidad a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad comercial. Dicha norma trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente. La utilización de esta norma tiene sustento en el apartado 5.1.2 Enfoque al Cliente, la cual indica que la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que: **a)** se determina, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente/usuario y los legales y reglamentarios aplicables, **b)** se determinan y se consideran los riesgos y las oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos o servicios y la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente/usuario y **c)** se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

Para comprender la utilización de las teorías como base para el sustento de la investigación es necesario entender las necesidades y expectativas del usuario; en el diseño y la prestación de servicios, las administraciones públicas no sólo deben confiar en su propia experiencia y conocimientos. Hay que implicar a los usuarios de los servicios públicos para que expresen sus necesidades y expectativas, que cada vez son más. Se pueden utilizar diversas vías y medios para conocerlas. La elección depende de la situación a que se enfrenta el proveedor del servicio. Las siguientes opciones son complementarias, no excluyentes entre sí. Cada una proporciona sus propias conclusiones sobre lo que el cliente quiere, sus comportamientos y su motivación. La consulta debe verse como un continuo que comienza con la identificación de las necesidades y las expectativas iniciales y que después hace un seguimiento y evalúa la satisfacción si esas preferencias se cumplen durante la prestación o si han evolucionado (AEVAL, 2016).

Tabla 2 - Comprensión de necesidades y expectativas del usuario

LA ADMINISTRACIÓN	POSIBLES HERRAMIENTAS
<p>Tiene el tiempo y los recursos para iniciar una investigación propia del cliente y, por lo tanto, para establecer un contacto directo con los usuarios reales y potenciales de los servicios.</p>	<p>→ Realizar encuestas a los usuarios para preguntar directamente a ciudadanos y empresas acerca de sus preferencias y experiencias → Crear grupos focales para una investigación más cualitativa → Crear paneles de ciudadanos / usuarios para tener de forma continua un dialogo cualitativo</p>
<p>Saca el mayor partido de las fuentes de información más fácilmente disponibles para obtener retroalimentación indirecta de los usuarios de los servicios existentes y sus representantes</p>	<p>→ Obtener ideas del personal de primera línea (la retroalimentación que reciben de los usuarios indicando necesidades) → Realizar análisis de las sugerencias y quejas formuladas por los usuarios reales de los servicios → Mantener contactos formales e informales con entidades representativas.</p>
<p>Invierte en pruebas objetivas de la idoneidad y fortaleza de la prestación de los servicios, teniendo en cuenta al mismo tiempo la opinión de los usuarios.</p>	<p>→ Utilizar el "cliente misterioso" para evaluar de forma independiente la experiencia con el servicio → Realizar el 'mapeo del itinerario del cliente', por lo general basado en 'eventos vitales', para recorrer el camino que los usuarios tienen que seguir para recibir el servicio</p>

Fuente: (AEVAL, 2016).

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada para desarrollar el equipo o recurso humano, con el objetivo de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros y el ambiente general del equipo. Este proceso debe ser acompañado por la motivación constante del equipo proporcionando desafíos y oportunidades, brindando así mismo retroalimentación y apoyo de manera oportuna.

En lo que refiere a la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009, p. 243) explica:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

Por lo tanto, con una evaluación del desempeño bien implementada y aplicada de forma eficiente se pueden superar los niveles productivos y de eficacia de la institución, facilita establecer estrategias de mejora constante, aplicar modelos novedosos y más eficientes, reforzar el rendimiento del colaborador y, en fin, crear las condiciones óptimas para el desarrollo personal y profesional de todos los actores implicados en el proceso productivo (Escuela Europea de Management, 2016), permitiendo así que las áreas clave de la institución desarrollen de manera eficiente las tareas asignadas.

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

(Chiavenato, 2009) afirma que: “La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo” (p. 245), por lo tanto, la implementación de esta herramienta trae consigo un trabajo coordinado por parte de las partes involucradas.

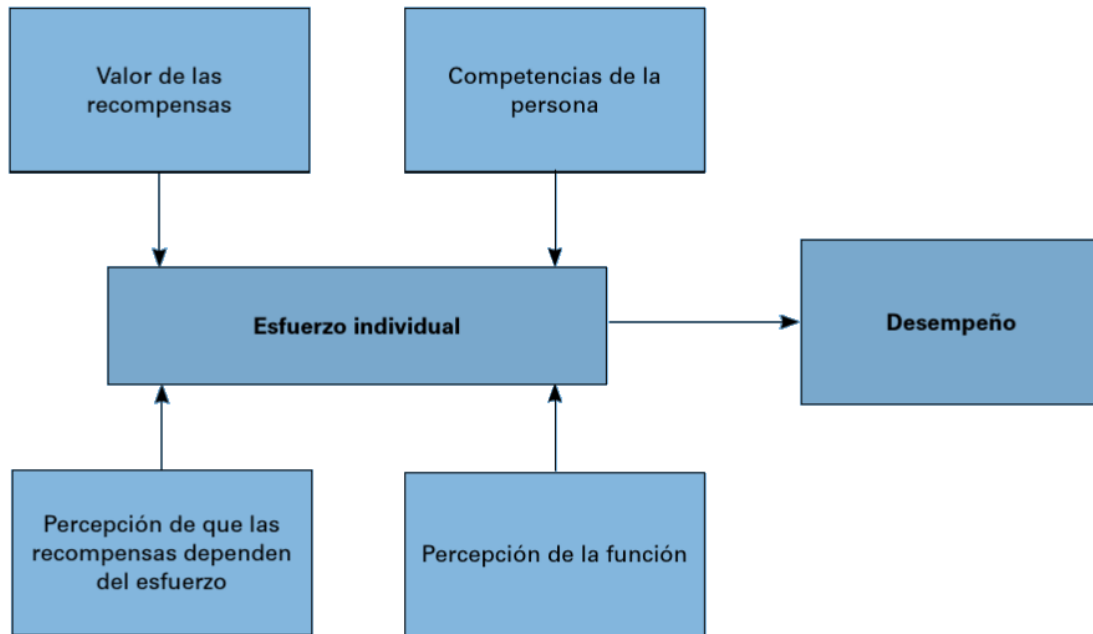


Figura 3 – Factores que afectan el desempeño en el puesto

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 246).

La mejora de procesos hace referencia a llevar a cabo el análisis del proceso actual con el objetivo de detectar actividades que son susceptibles de ser mejoradas, debido a que presenten un obstáculo. Esto permite definir tanto metas como objetivos, así como el flujo de trabajo, los controles y la integración entre diferentes procesos, lo que permite contribuir positivamente en el valor final del producto o servicio cuando se le entrega al cliente (INFAIMON, 2018).

En ocasiones es necesario plantearse una mejora de procesos, que ayude a evitar algunos de los problemas más frecuentes derivados de la ineficiencia (EAE, 2014):

- Quejas por parte de los clientes.
- Mala reputación de la empresa.
- Falta de motivación entre la planilla.
- Duplicación del trabajo y tareas pendientes.

- Aumento de costes.
- Falta de aprovechamiento de los disponibles.
- Aparición de cuellos de botella, que inician la espiral de ineficiencia produciendo retrasos.

Lo primero que hay que hacer en la mejora de procesos, es entender correctamente los procesos que se están llevando a cabo en el momento actual, algunos de los beneficios que se obtienen con la mejora de procesos es: obtener mejoras a nivel interno, lo que permite lograr una mayor productividad, así como ofrecer productos que destacan por un control de calidad mayor (INFAIMON, 2018).

Para definir la calidad, en primera instancia se debe responder la siguiente interrogante: ¿Qué es la calidad en el servicio al cliente? (Tschohl, 2008) Afirma: “algunos directivos creen que alcanzan un buen nivel de servicio cuando los empleados dicen a los clientes: “Tenga un buen día”, como si tuvieran una grabadora en la boca” (p. 9). Lo cual permite determinar que la calidad incluye más que sólo la gestión y compromiso del talento humano, sino todo lo concerniente a su entorno para que con el desempeño de sus labores logren el fin último de satisfacer al ciudadano/usuario. Es decir, el cliente decide si el servicio es de calidad o no con base en las expectativas y el grado de cumplimiento de estas.

Ahora bien ¿Qué es la calidad en los servicios públicos? La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios.

ISO 9001:2015 apartado 5.1.2 Enfoque al cliente (ISO, 2015) define que la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- Se determinan y se consideran los riesgos y las oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

La aparición de problemas, quejas constantes y la insatisfacción del cliente ha generado que durante las últimas décadas muchos países hayan identificado la necesidad de desarrollar diagnósticos internos e implementar en casos particulares las teorías antes mencionadas en combinación con algunas otras, permitiéndoles así elaborar manuales que detallen los procesos y modelos de atención a la ciudadanía que les ayude a mejorar la calidad de los servicios prestados e incrementar de manera paralela la satisfacción de los ciudadanos respecto al servicio y atención recibida.

Tabla 3 - Manuales de atención al ciudadano en América Latina

HERRAMIENTA	PAÍS	AÑO
Plan para mejorar la calidad de atención a la ciudadanía	Perú	2016
Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública	Perú	2015
Modelo de atención ciudadana, primer nivel de atención	Uruguay	s.f.
El enfoque actual de la atención ciudadana	México	2005
Modelo de servicio al ciudadano	Colombia	2018
Estrategias para desarrollar la calidad en los servicios públicos	República Dominicana	s.f.
Manual de Atención al Usuario	Panamá	s.f.
Protocolos de servicio al ciudadano ESAP	Colombia	2016
Sistema integral de información y atención al ciudadano	Chile	2010
Modelo multicanal de atención ciudadana del gobierno Vasco	Vasco	2012
Metodología para el mejoramiento de sistemas de servicio al ciudadano en entidades públicas	Colombia	2016

Fuente: elaboración propia.

2.3 Conceptualización

En la actualidad, la opinión del cliente se ha convertido en un factor de principal interés en las organizaciones, de allí la necesidad y la preocupación por evaluar el proceso de la gestión interna. Cada institución debe poner especial atención y cuidado en conocer de forma permanente cual es la apreciación del cliente respecto al servicio que está recibiendo. Pero ¿Cómo saber y conocer los deseos de los ciudadanos?

Para ello se definen los conceptos clave que serán utilizados en el proceso de investigación, la cual se concentra en el diagnóstico y plan de mejora para el servicio de atención al ciudadano de la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización.

Servicio

Los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o producidos por una entidad o persona para otra entidad o persona (Zeithaml, Jo Bitner, & Gremler, 2009).

Características de los servicios

La característica distintiva más básica de los servicios es la intangibilidad. Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no pueden verse, sentirse, degustarse o tocarse de la misma manera que pueden sentirse los tangibles (Zeithaml et al., 2009).

Servicio al cliente

(Freyre, 2009) indica que: “el servicio al cliente en las instituciones públicas es un asunto que compete a todos”. La percepción del cliente puede mejorar en el marco del entrenamiento en temas de atención al cliente, calidad del servicio, a todo el personal que integra la institución sobre todo el personal de las áreas operativas. Cuidar la imagen institucional debe de ser un factor importante en la estrategia de cada entidad, pese a que un componente intangible se basa en la percepción de cada ciudadano y la empresa.

Enfoque al cliente:

Se trata de cumplir con los requisitos del cliente e incluso superar sus expectativas, se considera el principio principal de la gestión de la calidad, contribuye al éxito de la organización y algunos de sus beneficios son el incremento del valor para el cliente, incremento de la satisfacción del cliente e incremento de la reputación de la organización. (ISO, 2015).

Satisfacción del cliente

Las gubernamentales deben de tomar la calidad en los servicios con gran interés para alcanzar el éxito deseado, de allí la importancia de evaluar la percepción del usuario respecto al servicio que recibe en la Administración Pública. Los reclamos y quejas se presentan cuando la percepción de un servicio o la calidad de este no están acorde a las buenas prácticas administrativas, si el servicio es deficiente, es de mala calidad y se presta de mala gana, este perjudica negativamente a la institución; sobre todo en el sector gubernamental, un servicio de calidad se vuelve un gran reto por ser intangible y perecedero. (Pereira, 2013) menciona algunos retos que enfrentan los Gobiernos de turno en busca de la satisfacción del cliente:

- Economías en problemas que limitan los ingresos fiscales.
- Ciudadanos más conocedores y experimentados.
- Intensa presión para mejorar los servicios.
- Apremio para ser más transparente.

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Gutiérrez Pulido, 2014).

Experiencia del cliente

La base de la administración de la relación con el cliente es la experiencia del cliente, que es la respuesta interna que tienen los clientes a todos los aspectos de una organización y su oferta. Esta respuesta interna incluye los contactos directos e indirectos del cliente con la empresa (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2009).

Liderazgo

El liderazgo y los líderes en todas las áreas o niveles de la organización establece los propósitos y direccionan a las personas implicadas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. Algunos de sus beneficios son: el aumento de la eficacia y eficiencia la cumplir los objetivos de la calidad; mejora en la coordinación en los procesos de la organización y mejora en la comunicación (ISO, 2015).

Enfoque a procesos

El sistema de gestión de la calidad se basa en la interrelación de procesos, al entender cómo se gestionan las actividades como procesos que se relacionan y que funcionan como un solo sistema, la organización incrementara su desempeño y asegurara el cumplimiento de los objetivos. Algunos de sus beneficios son: resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados; optimización del desempeño mediante la gestión eficaz de proceso y el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias (ISO, 2015).

Calidad

La calidad abarca todas las cualidades con que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien lo emplea; o sea, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles o intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios (Cantú Delgado, 2011).

Calidad del servicio

La calidad en el servicio es considerado un elemento básico de las percepciones del cliente, en el caso de los servicios puros (atención a la salud, servicios financieros, educación, etc.), la calidad del servicio será el elemento dominante en las evaluaciones del cliente (Zeithaml et al., 2009).

Mejora

Las organizaciones que tienen un enfoque hacia la mejora continua, mantienen niveles actuales de desempeño y es capaz de reaccionar a los cambios internos y externos y crea nuevas oportunidades para crecer. Algunos de sus beneficios son: mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente; aumento de la promoción de la innovación y mejora del enfoque en la investigación y la determinación de la causa raíz seguida de la prevención y acciones correctivas (ISO, 2015).

Mejora continua

La mejora continua es un enfoque para la mejora de procesos que tiene que ver con la necesidad de revisar continuamente la operatividad de la institución relacionada con problemas, con la racionalización, reducción de costos, entre otros factores. Según (Gutiérrez Pulido, 2014) “la mejora continua, es una actividad recurrente para aumentar el desempeño de la organización en relación con la calidad, productividad y competitividad”. Que en resumen busca una forma de trabajo más productivo, con un ambiente de trabajo agradable, con oportunidad de mejora y que permita en cierta forma optimizar la operatividad de la institución.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se detectan puntos claves, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora. El ciclo de implementación de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

- 1) Planificar (organización lógica del trabajo)
 - Identificación del problema y planificación.
 - Observaciones y análisis.
 - Establecimiento de objetivos a alcanzar.
 - Establecimiento de indicadores de control.
- 2) Hacer (Correcta realización de las tareas planificadas)
 - Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
 - Aplicación controlada del plan.
 - Verificación de la aplicación.
- 3) Verificar (Comprobación de los logros obtenidos)
 - Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
 - Comparación con los objetivos.
- 4) Ajustar (Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas)
 - Analizar los datos obtenidos.
 - Proponer alternativa de mejora.
 - Estandarización y consolidación.
 - Preparación de la siguiente etapa del plan.

Importancia de implementar la mejora continua

- Contribuye en el afianzamiento de las fortalezas y en la mejora de las debilidades de la empresa, lo que repercute positivamente en la productividad.
- Contribuye en la creación de una imagen más fuerte y competitiva en el mercado.
- Facilita la corrección de errores o inconvenientes en la organización, basada en el análisis de los procesos llevados a cabo.

- Encamina la empresa hacia la excelencia, implicada con un proceso que asienta la aceptación de un nuevo reto cada día.
- Es eficaz para desarrollar cambios positivos.
- Minimiza las fallas en la calidad, con ello permite ahorrar dinero y esfuerzos (Riquelme, 2018).

Toma de decisiones basada en la evidencia

La toma de decisiones en una organización puede ser decisiva y siempre implica un grado de incertidumbre, por lo general implica varios tipos y entradas de información. Es importante tener en cuenta las relaciones causa y efecto y las consecuencias no previstas, analizando los datos y evidencias se tendrá mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones. Algunos de sus beneficios para la organización son: mejora de los procesos de toma de decisiones; mejora de la evaluación del desempeño del proceso y de la capacidad de lograr los objetivos y aumento de la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones (ISO, 2015).

Métrica de calidad

En lenguaje sencillo una métrica muestra la forma en que el proceso de control de calidad medirá el trabajo o producto. Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013) una métrica de calidad describe en forma concreta un atributo del producto o proyecto y la forma en la que lo medirá el proceso de control de calidad. La métrica representa un valor real. Esta se debe de emplear en procesos donde se busque asegurar y controlar la calidad.

Entradas

- *Plan de gestión de calidad*: describe cómo se realizará el control de la calidad dentro del proyecto.

- *Métricas de calidad*: Las métricas de calidad se emplean en los procesos de aseguramiento de la calidad y de control de calidad. Es un valor real.
- *Listas de control de calidad*: es una herramienta estructurada que se utiliza para verificar que se haya realizado una serie de pasos necesarios para asegurar la uniformidad en tareas que se realizan frecuentemente.
- *Mediciones del desempeño*: con el fin de evaluar el avance real con respecto al avance planificado, se utilizan las siguientes mediciones del desempeño:
 - a) técnico planificado vs real
 - b) cronograma planificado vs real
 - c) costo planificado vs real
- *Solicitudes de cambio aprobadas*: Las solicitudes de cambio aprobadas pueden incluir modificaciones tales como la reparación de defectos, y la revisión de métodos de trabajo y del cronograma. Debe verificarse la implementación oportuna de los cambios aprobados.
- *Entregables*: cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.
- *Activos de los procesos de la organización*: pueden influir los siguientes activos
 - a) políticas de calidad de la norma ISO 9001:2015
 - b) pautas normalizadas de trabajo
 - c) políticas de comunicación
 - d) políticas de calidad
 - e) pautas normalizadas de trabajo
 - f) políticas de comunicación

Herramientas y técnicas: Para la realización del control de la calidad se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- Diagramas de Causa y Efecto
- Diagramas de Control
- Diagramas de Flujo
- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Comportamiento
- Diagrama de Dispersión
- Muestreo Estadístico
- Inspección
- Revisión de Solicitudes de Cambio Aprobadas

Salidas

- *Mediciones de control de calidad:* resultados documentados de las actividades de control de calidad.
- *Cambios validados:* Deberá realizarse una inspección antes de emitir una notificación relativa a la aceptación o rechazo de cualquier elemento que se haya cambiado o reparado.
- *Entregables validados:* Uno de los objetivos del control de calidad es determinar la conformidad de los entregables.
- *Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización:* se pueden actualizar las listas de control completadas y la documentación sobre lecciones aprendidas.

- *Solicitudes de cambio*: si las acciones correctivas o preventivas recomendadas requieren un cambio al plan para la dirección del proyecto, debe iniciarse una solicitud de cambio.
- *Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto*: se actualizará el plan de gestión de calidad y el plan de mejoras del proceso.
- *Actualizaciones a los documentos del proyecto*: los documentos del proyecto que pueden ser actualizados son los estándares de calidad.

Confiabilidad

Capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión, dentro del concepto se encuentran incluidos todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y los conocimientos profesionales de la institución, es decir, confiabilidad es brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento (Zeithaml et al., 2009).

Tangibilidad

Se define como la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación. Proporcionan representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes/usuarios, en particular los nuevos, usaran para evaluar la calidad (Zeithaml et al., 2009).

Empatía

Se define como la atención individualizada cuidadosa que la institución proporciona a sus clientes/usuarios. La esencia de la empatía es transmitir, por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente que estos son únicos y especiales que se entienden sus necesidades (Zeithaml et al., 2009).

Seguridad

Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad, es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una institución y confía en que serán resueltos de la mejor manera posible (Zeithaml et al., 2009).

Percepción

Proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información para formarse una imagen significativa del mundo (Kerin et al., 2009).

Capacidad de respuesta o garantía

Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también forma parte de este elemento el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos (Zeithaml et al., 2009).

2.4 Marco Legal

A continuación, se detallan las bases legales que sustentan el estudio de la investigación:

- Decreto 266-2013, Ley para Optimizar la Administración Pública, Mejorar los Servicios a la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno. Considerando que la Administración Pública requiere de mecanismos más ágiles para responder a las exigencias de la ciudadanía y a efecto de brindar servicios de la mejor manera enmarcado en Ley (La Gaceta, 2014).
- Decreto Legislativo N° 170-2006 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, de fecha 30 de diciembre de 2006 (La Gaceta, 2006).

La naturaleza de la Ley es de orden público e interés social y la finalidad es el desarrollo y ejecución de la política nacional de transparencia, así como el ejercicio del derecho de toda persona al acceso a la información pública para el fortalecimiento del Estado de Derecho y consolidación de la democracia a través de la participación ciudadana.

Son objetivos de esta Ley establecer los mecanismos para:

- Garantizar el ejercicio del derecho que tienen los ciudadanos a participar en la gestión de los asuntos públicos;
- Promover la utilización eficiente de los recursos del Estado;
- Hacer efectiva la transparencia en el ejercicio de las funciones públicas y en las relaciones del Estado con los particulares;
- Combatir la corrupción y la ilegalidad de los actos del Estado;
- Hacer efectivo el cumplimiento de la rendición de cuentas por hacer efectivo el cumplimiento de la rendición de cuentas por parte de las entidades y servidores públicos;
- Garantizar la protección, clasificación y seguridad de la información pública y el respeto a las restricciones de acceso en los casos de:
 - a) Información clasificada como reservada por las entidades públicas conforme a esta Ley;
 - b) Información entregada al Estado por particulares, en carácter de confidencialidad;
 - c) Los datos personales confidenciales; y,
 - d) La secretividad establecida por la Ley

- Decreto N° 24-2008 Ley de Protección al Consumidor, de fecha 7 de julio de 2018.

La presente ley tiene por Objeto, proteger, defender, promover, divulgar y hacer que se cumplan los derechos de los consumidores, regulando las relaciones de consumo en el mercado para la adquisición de bienes y servicios. Así como los procedimientos, obligaciones y sanciones (La Gaceta, 2008).

El marco teórico permite la recopilación de información que sustenta las teorías que se estiman convenientes implementar para el desarrollo de la investigación; constituyéndose, así como las fuentes primarias. El estudio profundo de la información existente permite además conocer sobre las prácticas que otras instituciones y países han desarrollado para mejorar su situación y manejo del servicio que han prestado a lo largo de los años a los ciudadanos.

La globalización permite y trae consigo un auge que cada día demanda la inclusión y participación por parte de las entidades gubernamentales, las cuales en ocasiones por los trámites engorrosos y burocráticos enfrentan mayores obstáculos para poder implementar estrategias que les permitan desempeñarse al ritmo de la globalización y exigencias de los ciudadanos.

El análisis legal permite conocer sobre las leyes o normativas que podrían contribuir a apoyar o sustentar la investigación, así mismo para que los investigadores tengan a bien desarrollar un proceso de recolección y análisis de datos, recomendaciones y propuesta de solución de manera profesional de tal manera que lo anterior no afecte o genere procedimientos que pudiesen atentar contra los derechos de los ciudadanos en un futuro.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El capítulo tres representa la selección de la metodología de investigación acorde al problema de investigación para una recolección óptima de los datos. Primero se establece la congruencia de la metodología creando la relación entre el planteamiento del problema con el resto del proceso del estudio. En este capítulo se realiza la definición de cada una de las variables utilizadas en la investigación y la relación supuesta entre estas; una vez definidas las variables se formula la hipótesis la cual se procurará probar con el desarrollo de la investigación, si existiesen. Se incluye además el detalle del o los instrumentos a utilizar para la medición de las variables definidas. Por último, se describen las limitantes de la investigación si hubiese, es decir, los factores que a lo largo de la investigación han representado un obstáculo para la obtención y desarrollo óptimo de la misma.

3.1 Congruencia metodológica

La congruencia metodológica garantiza que la investigación cuente con coherencia lógica entre todas las variables que la conforman. La investigación debe estar orientada hacia la congruencia entre todos sus elementos, en especial sus objetivos y preguntas de investigación, así como los elementos que la definen; con el objetivo de proporcionar mayor facilidad de comprensión a personas distintas de los investigadores. A continuación, se muestran los elementos que conforman el planteamiento de la investigación de una manera resumida para facilitar su análisis y comprensión.

El objetivo de este proyecto consiste en determinar la situación actual de la Unidad de Atención al Ciudadano de la SGJD, identificando las causas o elementos que propician el incremento en las quejas y la insatisfacción por parte de los ciudadanos con respecto al servicio.

3.1.1 Definición operacional de las variables

Vale mencionar que la variable dependiente existe en función de la o las variables independientes, cada variable será definida, operacionalizada y medidas a través de su susceptibilidad ante los ítems o indicadores. Estos indicadores alimentarán el cuestionario de la encuesta que se aplicará para la investigación, la operacionalización de las variables de manera conjunta con la escala de Likert evaluará los indicadores utilizando unidades desde muy malo hasta muy bueno.

En la figura 4, se detalla la clasificación de las variables tanto independientes como la variable dependiente; mediante las cuales se realizará la evaluación de las causas probables por las cuales se ha incrementado el número de quejas y el grado de insatisfacción por parte de los ciudadanos respecto al servicio prestado en la Unidad de Atención al Ciudadano en la SGJD.

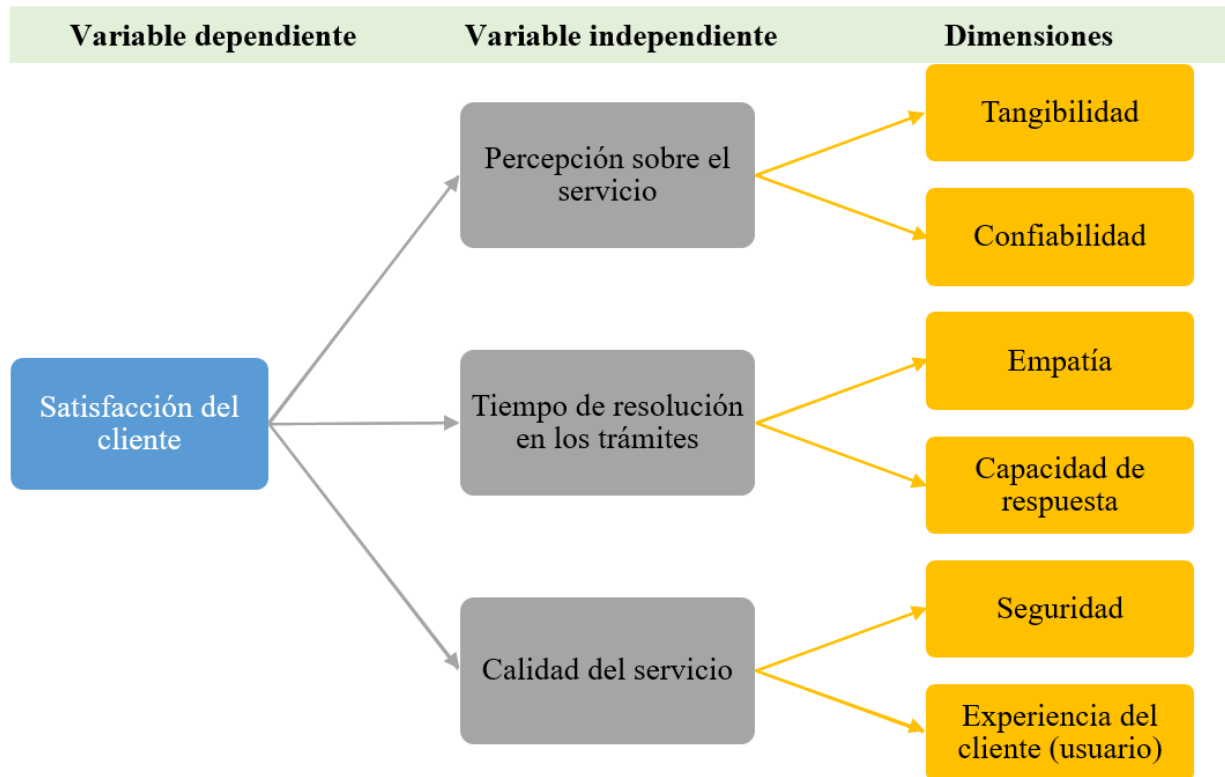


Figura 4 – Diagrama Sagital

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Matriz metodológica

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA AL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO SGJD							
Objetivo General	Pregunta de investigación	Variable Independiente X (Variables independientes en las que se divide "X")	Nivel de medición de la variable independiente	Variable dependiente	Nivel de medición de la variable dependiente	Objetivos Específicos	Preguntas específicas de investigación
Realizar un diagnóstico sobre el servicio prestado en la Unidad de Atención al Ciudadano en la Secretaría de Gobernación.	¿Cuál es la situación del servicio de atención al ciudadano en la Secretaría de Gobernación?	Percepción sobre el servicio	Ordinal	Satisfacción del cliente	Ordinal	Determinar la percepción del ciudadano sobre el servicio que recibe actualmente, mediante la aplicación de encuesta como instrumento de medición.	1. ¿Cómo es el servicio recibido en la Unidad de Atención al Ciudadano?
		Tiempo de resolución de los trámites	Ordinal			Identificar los tiempos de resolución en las gestiones atendidas en la Unidad de Atención al Ciudadano.	2. ¿Cuáles son los tiempos de resolución en las gestiones que atiende la Unidad de Atención al Ciudadano?
		Calidad del servicio	Ordinal			Identificar los factores que intervienen en el servicio prestado por la Unidad.	3. ¿Qué factores influyen en la calidad del servicio prestado en la Unidad de Atención al Ciudadano?

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 se detalla los elementos que componen la matriz metodológica, mostrando de manera resumida y precisa como ha sido planteada la investigación, incluyendo el problema de investigación, el objetivo general y específicos, las preguntas de investigación y las variables independientes que derivan en la variable dependiente.

Las variables han sido seleccionadas con base a lo que se desea determinar mediante la investigación sobre los problemas que ha presentado la Unidad de Atención al Ciudadano de la SGJD, el objetivo principal que desea alcanzar la Secretaría de Gobernación es identificar qué factores han influido para la incidencia de dichas quejas e inconformidades en dicha Unidad.

En la tabla 5 se detallan las variables independientes, su definición conceptual y operacional respectiva, indicando así mismo las dimensiones de cada una y los indicadores derivadas de estas y el orden que brindan a la presente investigación. Además, se detalla las categorías de acuerdo con la escala de medición utilizada para cada una de estas.

Tabla 5 – Operacionalización de las variables

Variable independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidad de Atención al Ciudadano (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Percepción sobre el servicio	Es una percepción subjetiva del cliente respecto al servicio; que puede ser diferente a la calidad real.	Valoración de calidad con respecto al servicio.	Tangibilidad	-Accesibilidad a la Institución -Espacio destinado a la atención al público -Información de los servicios que ofrecen	1, 2, 3	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena	Ordinal
			Confiabilidad	-Resolución de trámite en tiempo establecido	4	Muy en desacuerdo Desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo	Ordinal
				-Disposición e interés del servidor público	5	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena	Ordinal
Variable independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidad de Atención al Ciudadano (categorías)	Escala
Tiempo de resolución en los trámites	Tiempo que transcurre desde la solicitud del trámite hasta la resolución del mismo.	Tiempo que conlleva la resolución de un trámite.	Empatía	-Calidad de atención brindada por el servidor público -Habilidad de comunicación del servidor	6, 7	Muy en desacuerdo Desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo	Ordinal
				-Características del personal a mejorar	8	Amabilidad Conocimiento Rapidez Vestimenta	Nominal

			Capacidad de respuesta	-Preparación y conocimiento del servidor	9	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena	Ordinal
				-Disponibilidad de los servidores	10	Muy en desacuerdo Desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo	Ordinal
Variable independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidad de Atención al Ciudadano (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Calidad del servicio	Es la respuesta de satisfacción del cliente; es un juicio acerca de un rasgo del servicio en sí mismo proporciona un nivel placentero de recompensa.	Nivel de calidad que el cliente percibe y determina respecto al servicio recibido.	Experiencia del cliente	Tiempo solución de trámites	11	De 1 a 3 días De 1 a 2 semanas Un mes De 1 a 3 meses De 3 a 6 meses Más de 6 meses	Continua
				Tiempo de atención	12	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena	Ordinal
			Seguridad	Comportamiento de los servidores públicos	13	Si No	Nominal
				Presentación e imagen de los colaboradores	14	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena	Ordinal

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se realizó la operacionalización de las variables independientes identificadas para la investigación, por lo tanto, se evaluaron tanto objetivos como prioridades de la Unidad de Atención al Ciudadano de la SGJD para encontrar una mejora que contribuya tanto al servicio como a la imagen de la institución. Los indicadores que desean medirse han sido elaborados con base en cada dimensión identificada para las variables de la investigación, generando así un cuestionario que permita consultar a las distintas personas que acuden a la Unidad de Atención al Ciudadano a realizar sus trámites.

La operacionalización de las variables brinda una manera efectiva de poder crear los instrumentos que son utilizados para la medición de las variables de la investigación, estableciendo de manera ordenada qué pregunta contestará cada una de las interrogantes relevantes a la investigación y sobre todo el método a utilizar, en el caso específico de esta investigación la encuesta.

3.2 Enfoque y método de la investigación

A continuación, se detalla el enfoque y método científico que utilizado y que más adaptado a la naturaleza y objetivo de la investigación, así mismo el tipo de estudio, diseño y alcance implementado para el desarrollo de la investigación.

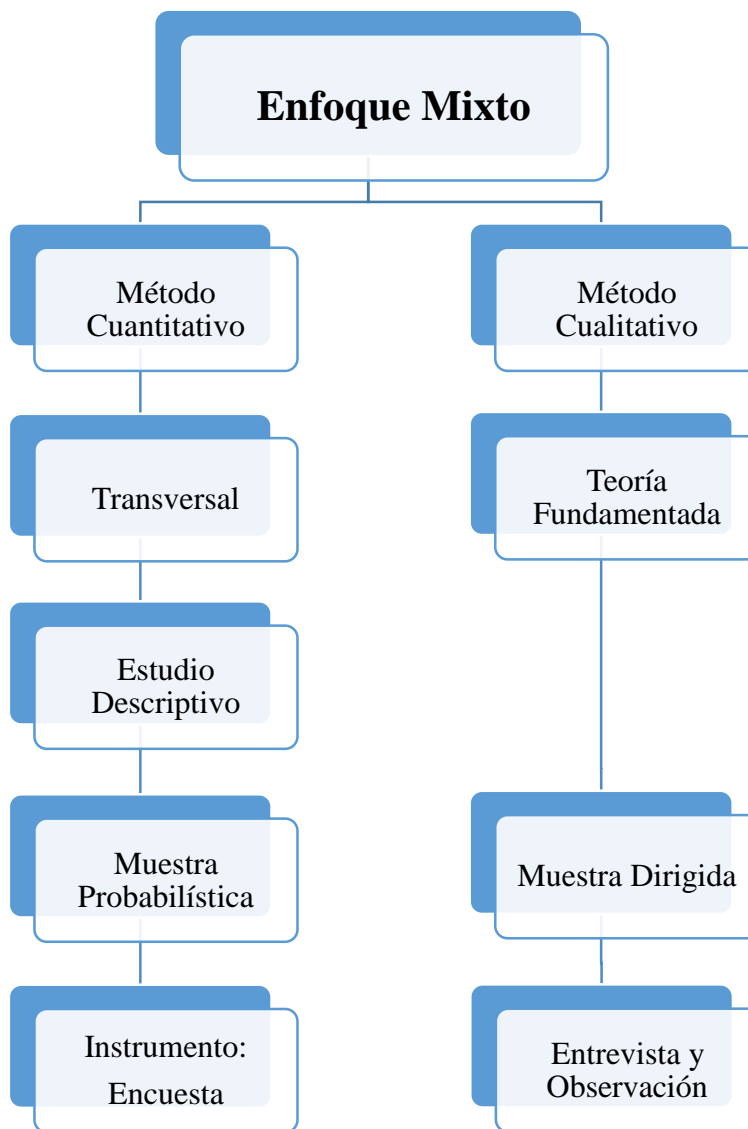


Figura 5 – Enfoque y método de la investigación

Fuente: (Hernández Sampieri, 2014).

La figura anterior detalla el enfoque utilizado para el desarrollo de la investigación el cual ha sido cuantitativo y cualitativo dada la naturaleza de la investigación. Este método ha permitido el análisis de los datos recolectados a través de la utilización de la herramienta encuesta.

Bernal (2014) expresa lo siguiente con respecto a los métodos de investigación

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. El método cualitativo se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar: su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismo que están dentro de la situación estudiada (p. 39)

Hernández Sampieri, (2014) afirma que: “una investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”, es decir que se trata de estudios (p. 152). El diseño no experimental utilizado en la investigación es el diseño transversal, que consiste en la recolección de los datos en un sólo momento, cuyo propósito es describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado, lo cual se busca exactamente con esta investigación.

Dado que durante el desarrollo de la investigación se observaron las variables sin ejercer manipulación sobre ellas y encontrar así su incidencia en el fenómeno de estudio se utilizó dentro del diseño transversal el alcance descriptivo el cual “busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, 2014, p. 92).

De tal manera se busca describir las características existentes para la variable dependiente y las variables independientes identificadas, es decir como estos elementos influyen en el servicio prestado a los trámites que los ciudadanos realizan. La técnica de muestreo utilizado para la investigación es el muestreo probabilístico, de tal manera que los individuos sujetos a investigar han tenido la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, asegurando así la representatividad de la muestra extraída y eliminando los factores que pudiesen mostrar sesgos; ya que los individuos fueron seleccionados sin la intervención de los investigadores.

Dada la naturaleza de la investigación la población a estudiar se ha considerado variada debido a los distintos trámites que se atienden en la Unidad de Atención al Ciudadano de la SGJD, esto en función del género, edad, lugar de procedencia o trámite a realizar; una muestra aleatoria permite obtener mayor alcance con respecto a las opiniones y/o percepciones de los individuos que representan a la totalidad de la población a estudiar, teniendo así mayor inclusión en el desarrollo de la investigación.

En el aspecto cualitativo de la investigación, el estudio tomó elementos de la teoría fundamentada existentes sobre el tema, con el propósito de poder proporcionar aseveraciones de carácter descriptivo sobre las cualidades del fenómeno estudiado. La utilización de esta teoría brinda validez a la investigación y sirve como guía para determinar lo que se investiga y evitar así incurrir en desviaciones del tema que sean innecesarias. El objetivo del enfoque cualitativo es la obtención de opiniones y puntos de vista a través de la utilización de una muestra dirigida orientada a los colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano que puedan proporcionar datos e información relevante que ayuden al enriquecimiento de la investigación, considerando su dominio o conocimiento sobre el tema y nivel de involucramiento con el mismo.

3.3 Diseño de la investigación Transversal

Para poder llevar a cabo una investigación, se hace uso de recursos bibliográficos que permiten sustentar y fundamentar las teorías que existan con respecto al tema objeto del estudio. Además, se hace uso de las distintas técnicas y/o instrumentos propios para la recolección de los datos de la investigación, así como las encuestas, grupos focales, entrevistas, etc., la combinación de estos elementos permite que los datos que se plasmen en esta investigación sean en la medida de lo posible los más adaptado a la realidad que se desea estudiar. Se ha determinado que el diseño

de la investigación a utilizar en esta investigación es de tipo mixto permitiendo utilizar los enfoques: cuantitativo a través de un diseño no experimental y cualitativo a través de una entrevista no estructurada y la observación se evaluará a una muestra dirigida.

Hernández S. (2010) afirma que

El diseño de la investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. “El diseño brinda al investigador una pauta a seguir para la recolección y posterior análisis de los datos necesarios para llevar a cabo la investigación y por eso es necesario escoger un diseño que se ajuste de la mejor manera a las características de la investigación a realizar.”

3.3.1 Población

Dada la particularidad de los trámites que atiende la Secretaría en función de las características de los ciudadanos que asisten a ventanilla (edad, genero, trámite a realizar, entre otros) se ha determinado tomar como referencia el total de personas que acudieron a realizar distintos trámites a la Unidad de Atención al Ciudadano durante el 01 de octubre de 2018 al 13 de diciembre de 2018, contando con el siguiente detalle por mes y trámite gestionado:

Tabla 6 – Trámites atendidos en la Unidad de Atención al Ciudadano, SGJD

PERIODO 2018	EXTRANJERÍA	PERSONERÍA JURÍDICA	VARIOS	CONVENIOS	TOTAL
01 al 31 octubre	62	75	35	4	176
01 al 30 noviembre	77	177	46	18	318
01 al 13 de diciembre	39	38	13	7	97
Total	178	290	94	29	591

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por SGJD.

Para la investigación cualitativa se tomó como población y muestra a los ocho (8) colaboradores que se desempeñan en la Unidad de Atención al Ciudadano.

Para garantizar lo anterior se considera necesario definir tanto el alcance, el tiempo, así como los elementos o unidades para el muestreo:

1. El alcance de la investigación se limita específicamente a los ciudadanos que asisten a las ventanillas de atención al ciudadano de la SGJD.
2. Como elementos se entiende al lugar donde se concentra la población o universo objeto de esta investigación, dado que el tiempo de recolección de datos limita el tamaño del estudio.
3. Tiempo, se refiere al periodo en el cual se ubicará la población y en el cual se desarrollará la recolección de los datos.
4. Las unidades de muestreo se refieren a la unidad de estudio, la cual se define como objeto de este estudio de la siguiente manera:
 - a. Patronatos, juntas de agua, sindicatos e instituciones religiosas.
 - b. Apoderados legales, OPDF, asociaciones civiles, entre otro

3.3.2 Muestra

Partiendo del análisis realizado en el apartado anterior con respecto a la población identificada, en esta sección se realizará el cálculo de la muestra la cual debe entenderse como el grupo representativo de la población que servirá para obtener los datos necesarios para la investigación. Para el cálculo de la muestra se ha utilizado la calculadora web para cálculo de muestras probabilísticas www.netquest.com con base en la unidad análisis para la selección respectiva con respecto a la población: 591 ciudadanos atendidos por la Unidad de Atención al Ciudadano durante el periodo comprendido del 01 de octubre al 13 de diciembre de 2018.

Esta información es resultado de la selección paramétrica en la unidad de análisis (tabla 7) dentro del total de la población que acudió a la Unidad de Atención al Ciudadano de la SGJD en el periodo antes mencionado, a continuación se detalla los datos a través de los cuales se ha determinado la muestra respectiva de la población antes descrita:

P= proporción esperada del 10% (0.10)

Q= 1-p (1-0.10 = 0.90)

Z²= nivel de confianza del 90% (1.645)

N= población total o universo 591

D= precisión del 5%

Para el cálculo de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{591 \cdot 1.645^2 \cdot 0.10 \cdot 0.90}{0.05^2 \cdot (591-1) + 1.645^2 \cdot 0.10 \cdot 0.90} = 83.75 \approx \mathbf{85 \text{ personas}}$$

3.3.3 Unidad de análisis del estudio

Para llevar a cabo la selección de la muestra lo primero que se debe hacer es definir la unidad de análisis, la cual se define como individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc. (Hernández S., 2010). A las unidades de análisis también se les puede denominar casos o elementos, por lo cual se pueden considerar posibles de medición; lo anterior correspondería a una cantidad representativa de lo que será objeto de la investigación haciendo referencia a quienes son objetivo de interés. Para la definición de la unidad de análisis se han tomado en cuenta los siguientes datos:

Tabla 7 – Características de la unidad de análisis

DATOS	CARACTERÍSTICAS
Edad	Mayor a 20 años y menor a 64 años
Genero	Femenino y masculino
Domicilio	Territorio Nacional

Fuente: elaboración propia.

Las características anteriores sirvieron como parámetro para la identificación y selección de la población que se desea estudiar, y garantizar que la información y datos obtenidos tengan credibilidad y comprendan un fundamento apropiado para el análisis de la investigación.

3.3.4 Unidad de respuesta

La unidad de respuesta representa un aspecto fundamental en el desarrollo de la investigación, ya que a través de las técnicas y/o instrumentos utilizados en la SGJD se podrá obtener datos e información precisa y veraz para el estudio. La unidad de respuesta será medida a través de la muestra conformada por 85 ciudadanos que se elegirán de manera aleatoria y por los 8 colaboradores que se desempeñan en la unidad, el instrumento de medición de datos que se ha determinado es la escala de Likert dada la naturaleza de la investigación. Se manejará un rango de medición de uno a cinco, siendo en este caso uno el valor más bajo de la medición y cinco el valor más alto de la medición.

La escala fue seleccionada dado el nivel de medición de las variables, permitiendo a su vez un fácil manejo y entendimiento por parte de los encuestados, permitiendo a su vez una recolección de datos óptima. Los encuestados tendrán la opción de calificar sus respuestas de la siguiente manera: muy de acuerdo/muy bueno con un valor de cinco, de acuerdo/bueno con un valor de cuatro, ni de acuerdo ni en desacuerdo/regular con un valor de tres, desacuerdo/mala con un valor de dos y muy desacuerdo/muy mala con un valor de uno.

Tabla 8 – Escala de medición Likert

MEDICIÓN DE CONFIABILIDAD				
Muy bueno (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Mala (2)	Muy mala (1)
Las expectativas de los elementos evaluados se cumplen en 100%	Las expectativas de los elementos evaluados se cumplen en 80%	Las expectativas de los elementos evaluados se cumplen en 60%	Las expectativas de los elementos evaluados se cumplen en 40%	Las expectativas de los elementos evaluados se cumplen en 0

MEDICIÓN DE EMPATÍA				
Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
Las expectativas de los elementos evaluados se cumplen en 100%	Las expectativas de los elementos evaluados se cumplen en 80%	Las expectativas de los elementos evaluados se cumplen en 60%	Las expectativas de los elementos evaluados se cumplen en 40%	Las expectativas de los elementos evaluados se cumplen en 0

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se detalla las definiciones de cada categoría que serán utilizadas durante la recolección de los datos, así los encuestados tendrán mejor comprensión.

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

La selección del instrumento y las técnicas a utilizar para el desarrollo de la investigación representan una etapa importante para la recolección de los datos y las respuestas obtenidas a las preguntas planteadas, conteniendo aspectos tanto cuantitativos y cualitativos para generar información que aporte valor a los resultados obtenidos. A continuación, el detalle respectivo.

3.4.1 Instrumentos

El instrumento que se ha seleccionado para el desarrollo de la investigación y por ende la recolección de los datos es un cuestionario, permitiendo una recolección amplia sobre las opiniones de los encuestados; se ha utilizado la implementación de colores que permitan una asociación con la escala que permita facilitar la comprensión y entendimiento de los encuestados.

El instrumento consta de 14 preguntas, conformadas por preguntas elección única de tipo politómica y preguntas de escala tipo Likert, como resultado del análisis de las dimensiones establecidas para cada variable independiente del presente estudio. El objetivo principal es conocer la opinión que los ciudadanos tienen con respecto a los servicios que se brindan en las ventanillas de la Unidad de Atención al Ciudadano de la SGJD. En la encuesta se les solicita a las personas contestar de manera honesta y sincera con el fin de determinar la situación que aqueja a la Unidad antes mencionada para poder diseñar un plan que permita disminuir o eliminar los factores negativos e incrementar y potenciar los positivos.

3.4.2 Técnica

La técnica que será utilizada es la encuesta la cual está compuesta por un cuestionario, el cual es el instrumento más utilizado para la recolección de datos en fenómenos sociales. Hernández Sampieri, (2014) afirma que “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, son utilizados en encuestas de todo tipo” (p. 217), lo anterior ha permitido construir una herramienta que permita calificar el desempeño de la atención al ciudadano. Así mismo se obtendrá información a través de entrevistas y método de observación hacia el personal de atención al ciudadano para obtener información sobre su opinión sobre el servicio que prestan a la ciudadanía que acude a ellos para realizar sus trámites.

La encuesta permite recolectar datos mediante la aplicación de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en igualdad de condiciones para que no existan opiniones sesgadas que pudiesen influir en el resultado de la investigación.

La encuesta ha sido elaborada con relación a las dimensiones identificadas con las variables permitiendo así enlazarlas con el problema de investigación y adaptando las preguntas a la realidad que se desea estudiar. La segunda técnica de investigación será una entrevista y el método de observación dirigidas al personal que asiste a los ciudadanos con sus solicitudes y trámites respectivos.

3.5 Fuentes de información

Para la construcción del marco de referencia, la presente investigación se ha elaborado con información recolectada tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias, las cuales se describen a continuación para una mejor comprensión.

3.5.1 Fuentes primarias

En las fuentes primarias se destaca la información obtenida mediante la aplicación de las técnicas de recolección de datos a la muestra seleccionada, las cuales aportaron enriquecimiento a la información para poder analizar y conocer la opinión y percepción de los involucrados directos en el servicio que se presta en la Unidad de Atención al Ciudadano.

3.5.2 Fuentes secundarias

Este tipo de fuentes contienen información original es decir que son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros.

3.6 Limitantes del estudio

La presente investigación cuenta con ciertas limitantes de diferentes aspectos, dichos obstáculos son las razones por las cuales un investigador podría no recolectar toda la información necesaria para el desarrollo óptimo de la investigación:

- 1) Tiempo de respuesta por parte de las autoridades de la SGJD para autorizar la aplicación de la encuesta en la Unidad de Atención al Ciudadano.
- 2) Disponibilidad de tiempo por parte de los colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano, debido a la cantidad de trámites que atienden.

La metodología de investigación permitió establecer el método a utilizar para el desarrollo de la investigación, definiendo así mismo si esta será mixta o no. Esto permitió una selección adecuada tanto de la población a estudiar como de los instrumentos a utilizar para garantizar que la recolección de datos fuese adecuada y que la información brindada por la muestra representativa de dicha población fuese útil y brindara el detalle que enriqueció el desarrollo de la investigación. Permitiendo realizar un análisis preciso y muy eficiente sobre los resultados para dar paso a los investigadores a elaborar la propuesta que consideren adecuada y que sea propicia para solucionar el problema o minimizar la incidencia de este. Lo anterior se detalla en la interpretación por parte de los investigadores si las variables previamente identificadas realmente mantenían relación con la problemática presentada en la entidad objeto de la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En el presente capítulo se describe e ilustra los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición utilizados en la investigación, así como su análisis respectivo. Se resumen los datos más relevantes a través de la utilización de figuras, las cuales se presentan de manera ordenada respecto a las variables de la investigación. El análisis de los resultados obtenidos se realiza mediante la interpretación respectiva de los hallazgos de la investigación.

En primer lugar, se realiza un desglose de los indicadores estudiados y sus resultados en la investigación, seguido por el análisis respectivo de la investigación cuantitativa a través de la encuesta aplicada a los ciudadanos que asisten a las ventanillas de la Unidad de Atención al Ciudadano de la SGJD; así mismo, el recontamiento respectivo de la investigación cualitativa a través de la entrevista realizada a los colaboradores de la institución que atienden las distintas solicitudes de la ciudadanía.

3.1 Análisis de los datos

En esta etapa de la investigación primero se realiza un análisis descriptivo de la evaluación de los indicadores, seguido se realiza un análisis de los datos cuantitativos obtenidos a través del instrumento aplicado a la muestra calculada de ochenta y cinco (85) ciudadanos en el capítulo anterior, así mismo un análisis de los datos cualitativos obtenidos a través de la entrevista realizada a los ocho (08) colaboradores que atienden las solicitudes de los ciudadanos que acuden a la SGJD.

Tabla 9 – Tabla de frecuencia de indicadores

TANGIBILIDAD	N.	Indicador	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Total
	1	Accesibilidad a la SGJD	0	2	35	31	17	85
	2	Amplitud y comodidad de los espacios destinados al público	2	2	35	28	18	85
	3	Información acerca de los servicios brindados por la SGJD	2	19	40	16	8	85
CONFIABILIDAD	N.	Indicador	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
	4	Atención recibida correcta y en tiempo previsto	4	26	18	25	12	85
	N.	Indicador	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Total
	5	Disposición e interés en atender su gestión	5	1	42	18	19	85
EMPATÍA	N.	Indicador	Muy en desacuerdo	desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
	6	El servidor dedico la atención requerida durante su trámite	4	18	18	33	12	85
	7	La información brindada por el servidor fue entendida	2	10	5	56	12	85
	N.	Indicador múltiple	Amabilidad	Conocimiento	Rapidez	Vestimenta		
	8	Características del personal sugiere mejorar	32	14	71	30	--	--
CAPACIDAD DE RESPUESTA	N.	Indicador	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	
	9	Preparación/conocimiento del tema por parte de los servidores	3	3	24	40	15	85
	N.	Indicador	Muy en desacuerdo	desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
	10	Los servidores públicos siempre están disponibles para servir	3	15	35	21	11	

EXPERIENCIA DEL CLIENTE	N.	Indicador	1-3 días	1-2 semanas	1 mes	1-3 meses	3-6 meses	más de 6 meses
	11	Tiempo promedio que tarda en resolver su trámite	1	2	7	23	31	21
	N.	Indicador	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Total
12	Tiempo de atención que le brindó el servidor en ventanilla	5	3	37	27	13	85	
SEGURIDAD	13	El comportamiento de los servidores públicos inspira confianza	si	62	no	23	---	85
	N.	Indicador	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Total
	14	La presentación e imagen de los servidores de atención en ventanilla/puesto es	2	0	44	27	12	85

En la tabla 9 se describen las frecuencias de cada indicador, basado en la cantidad de personas que seleccionaron determinada posición de la escala de Likert utilizada, cada una con valores del 01 al 05 y criterios varios como muy mala hasta muy buena y muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo respectivamente. Los indicadores con mayor puntuación o mejor evaluados en la tabla se han marcado con color verde y representa la confianza que inspiran los servidores públicos a través de su comportamiento en el desarrollo de sus actividades. También se resaltan los indicadores cuya puntuación representa una evaluación no muy favorable y se han marcado con los colores rojo, marrón y naranja según el grado de desacuerdo expresado por los encuestados.

4.1.1 Análisis cuantitativo

A continuación, se analizan de manera descriptiva los resultados obtenidos para la investigación cuantitativa y los hallazgos realizados durante la recolección de los datos. La recolección de estos se realizó en un periodo de tres días hábiles del 04 al 06 de febrero del 2019, con intervenciones durante el horario de atención de la Unidad con el fin de interactuar con las personas que llegaban a las instalaciones en horarios de afluencia variada.

DATOS GENERALES

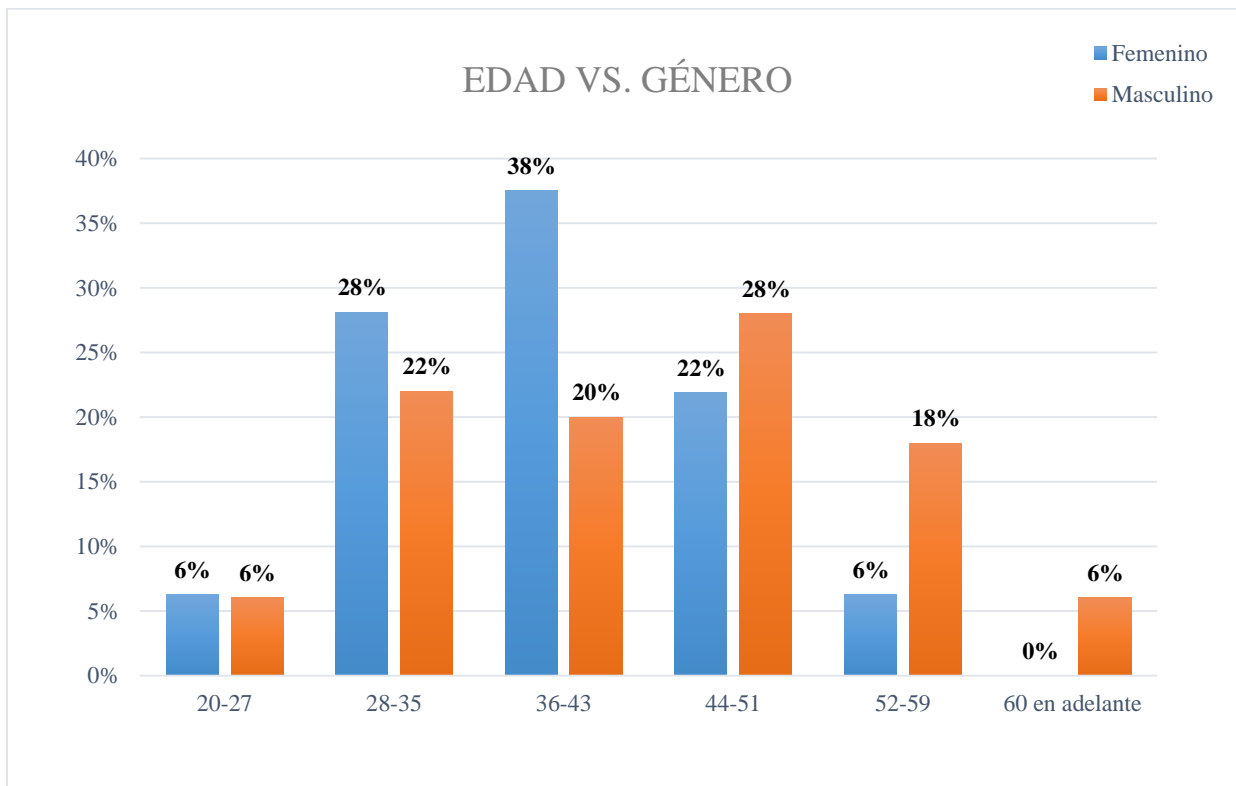


Figura 6 – Datos demográficos

De manera general se aprecia que los hombres son quienes más acuden a las ventanillas de la SGJD a realizar trámites, siendo estos con edades comprendidas entre los 44 y 51 años con un 28% del total de la muestra y en el caso de las mujeres un 38% del total de la muestra con edad entre los 36-43 años acuden a la SGJD a realizar sus trámites de interés.

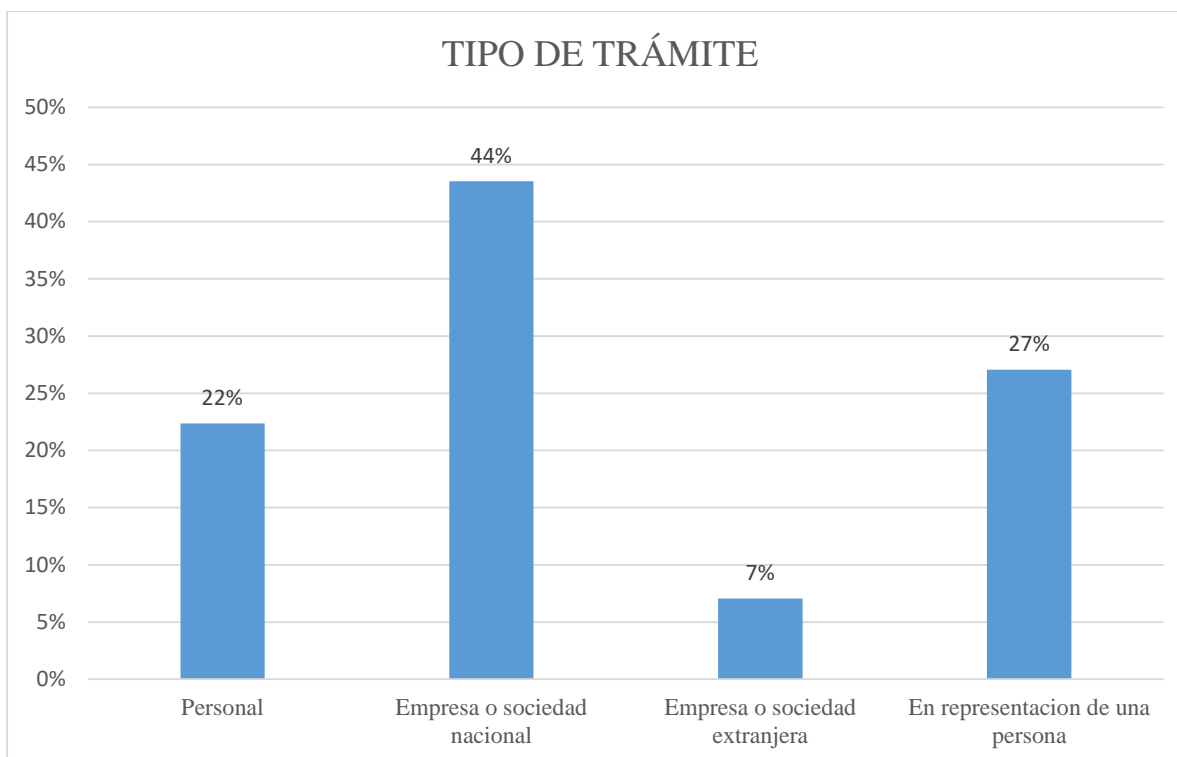


Figura 7 - Tipo de trámite a realizar

El trámite que representa mayor demanda en la SGJD es el realizado en representación para una empresa o sociedad nacional con un 44% del total de la muestra, seguido por trámites en representación de terceros con un 27%. Así mismo un 22% del total de la muestra indicó que los trámites a realizar son a título personal y el 7% restante en representación de una empresa o sociedad extranjera. Con esto podemos sumar que un 78% de los ciudadanos prefieren acudir a un profesional del derecho para que realice las gestiones en su nombre ante la Secretaría de Gobernación por la tendencia generalizada que acudir a una institución Gubernamental lleva tiempo.

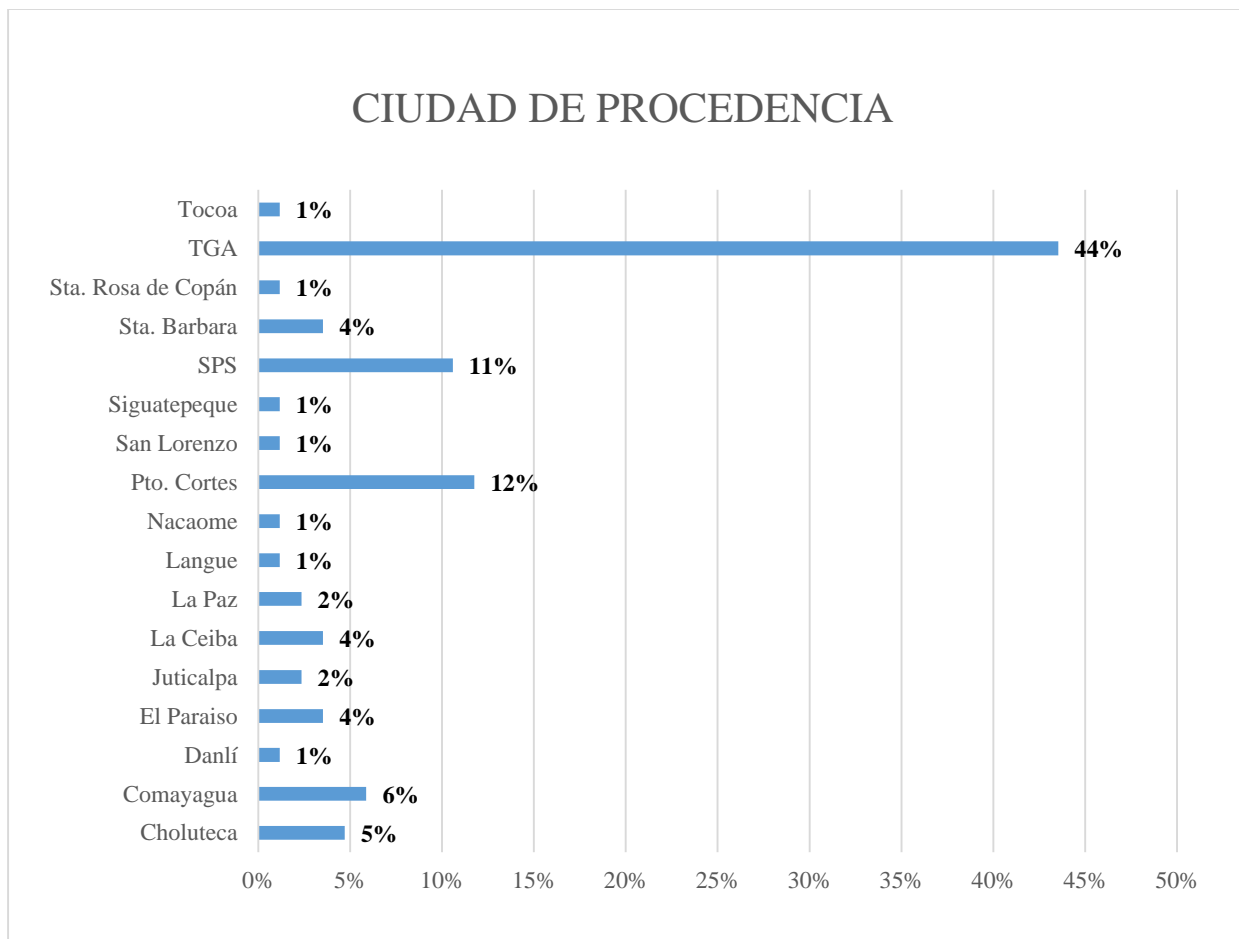


Figura 8 – Ciudad de procedencia

En la gráfica se puede apreciar que arriban personas de distintas partes del territorio nacional a realizar sus trámites a las instalaciones de la SGJD, siendo en esta ocasión Tegucigalpa la ciudad con mayor participación con un 44% del total de la muestra, seguido por Puerto Cortes y San Pedro Sula con 12% y 11% respectivamente. Así mismo ciudades como Comayagua y Choluteca reflejan un porcentaje considerable. Si bien es cierto la mayor afluencia de ciudadanos se ve identificada en la ciudad de Tegucigalpa, es oportuno mencionar que en vista que los trámites están centralizados en la capital los ciudadanos prefieren contratar los servicios de un profesional del derecho que radique en la ciudad por la cercanía a la Institución o porque tiene más experiencia en las gestiones.

TANGIBILIDAD

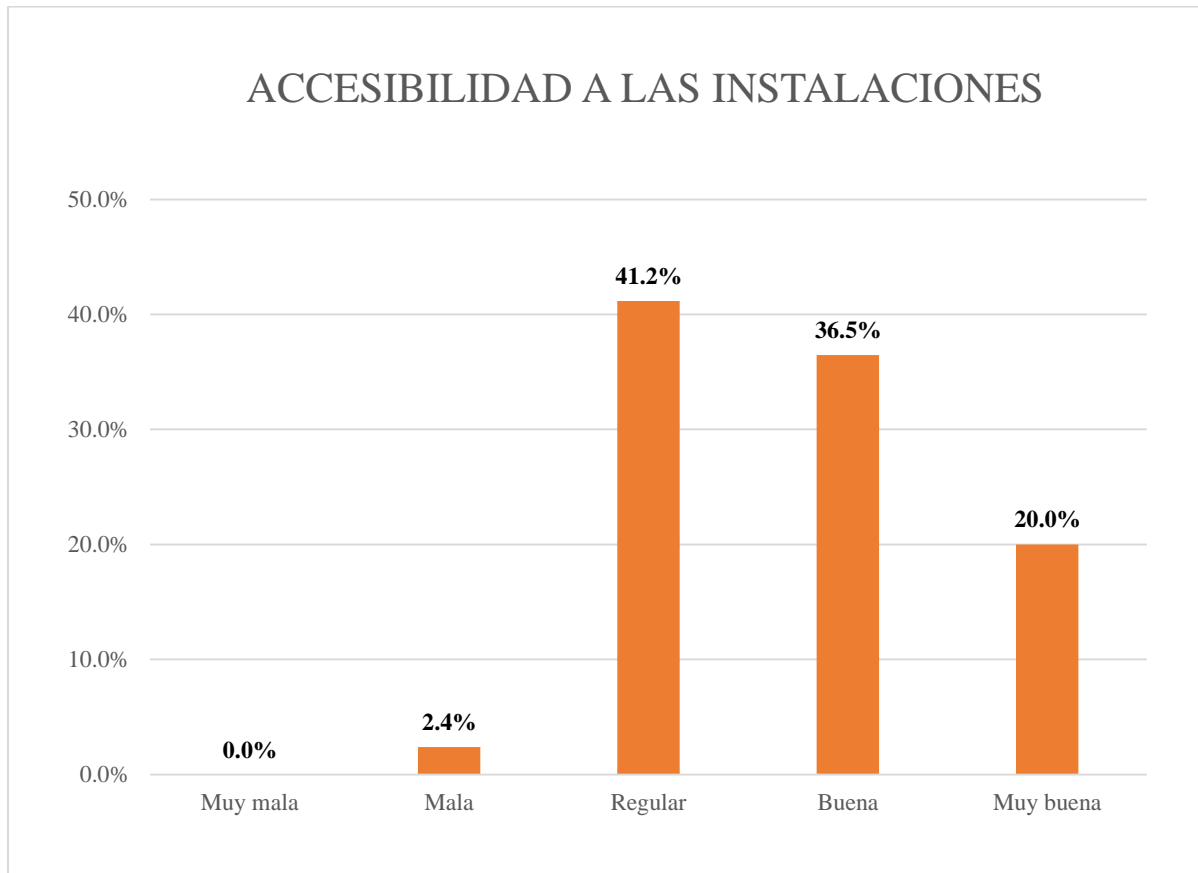


Figura 9 – Accesibilidad a las instalaciones de la SGJD

Los ciudadanos encuestados indicaron que la accesibilidad a las instalaciones de la SGJD la consideran regular, para lo cual el 41.2% coincidió con esta aseveración. Respecto al 36.5% de los ciudadanos que la visitan consideran ‘Buena’ la accesibilidad al momento de acudir a realizar sus trámites de interés y sólo un 20% califica como ‘Muy buena’ la accesibilidad a la SGJD. Con esto podemos decir que menos del 60% piensa que está bien ubicada la SGJD, se tendría que realizar un análisis más profundo de los factores que influyen para contar con una ubicación óptima.

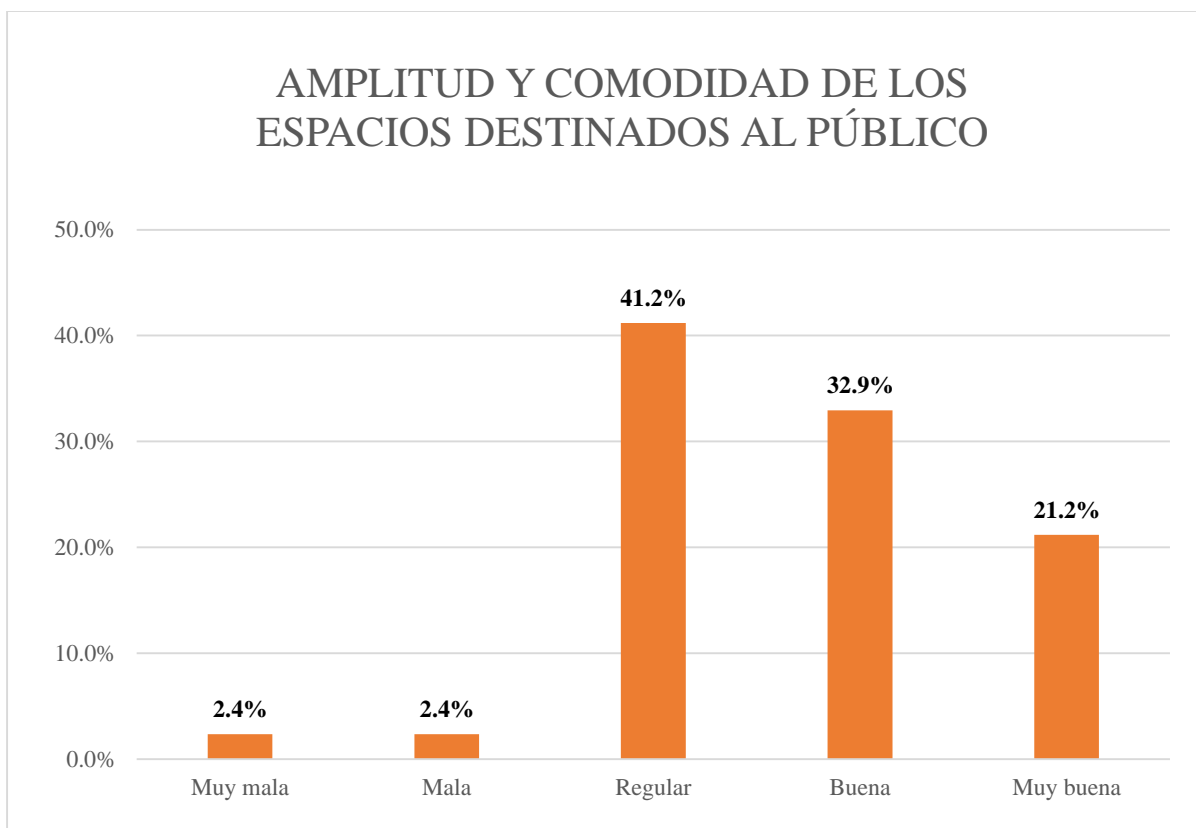


Figura 10 – Instalaciones físicas de la SGJD

La evaluación de los espacios destinados para atender a los ciudadanos que acuden a realizar sus trámites a la Unidad de Atención al Ciudadano en la SGJD y la comodidad de estos es considerada como un factor relevante en el ciudadano, pues esta proyecta la imagen Institucional; como resultado se puede observar que los ciudadanos opinan que el espacio destinado para atención en un 41.2% es “Regular”, en comparación a un 32.9% del total de los encuestados que opinan que es “Bueno” y un 21.2% lo consideran como “Muy Buena”; esto en comparación con un 2.4% de los encuestados que considera como ‘Muy Mala’ y “Mala” el espacio y comodidad destinado al público; ,dada la importancia de estos elementos y la comodidad que el ciudadano requiere se deben analizar la distribución del espacio destinado para la atención al ciudadano a fin de poder obtener un rango más aceptable.

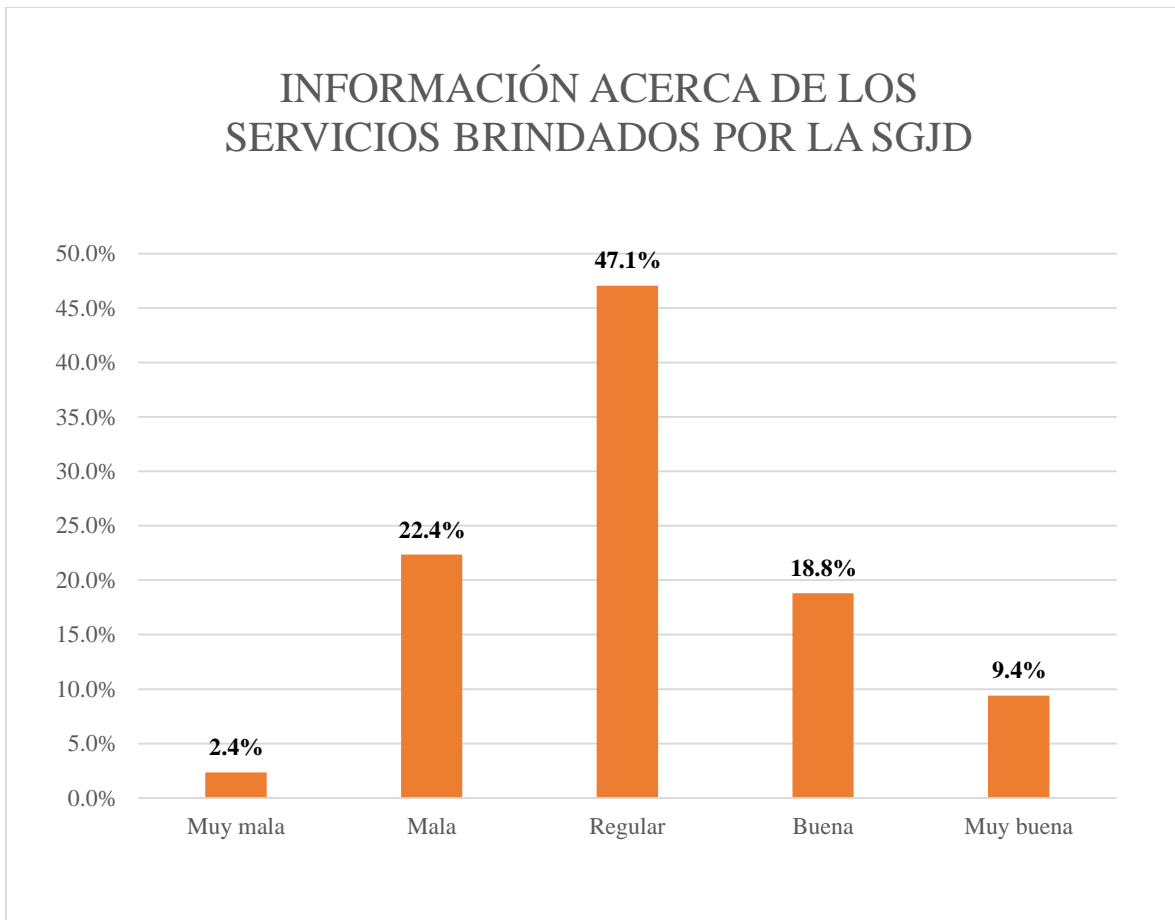


Figura 11 – Disponibilidad de información sobre servicios brindados

La información que reciben los ciudadanos juega un papel importante para el éxito en la gestión de sus trámites; por ello se les consultó, dando como resultado que un 47.1% de los ciudadanos calificaron como ‘Regular’ la información recibida y sólo un 9.4% de los encuestados lo consideraron como ‘Muy buena’, respecto a un 2.4% que considera ‘Muy mala’ la disponibilidad de información sobre los servicios que esta entidad brinda a través de la Unidad.

Tomando en cuenta los resultados anteriores, ninguna de las respuestas arroja más del 90% lejos de ello se observa que sumando los valores de “Buena” y “Muy buena” suman 28.2% muy por debajo de un nivel aceptable.

CONFIABILIDAD

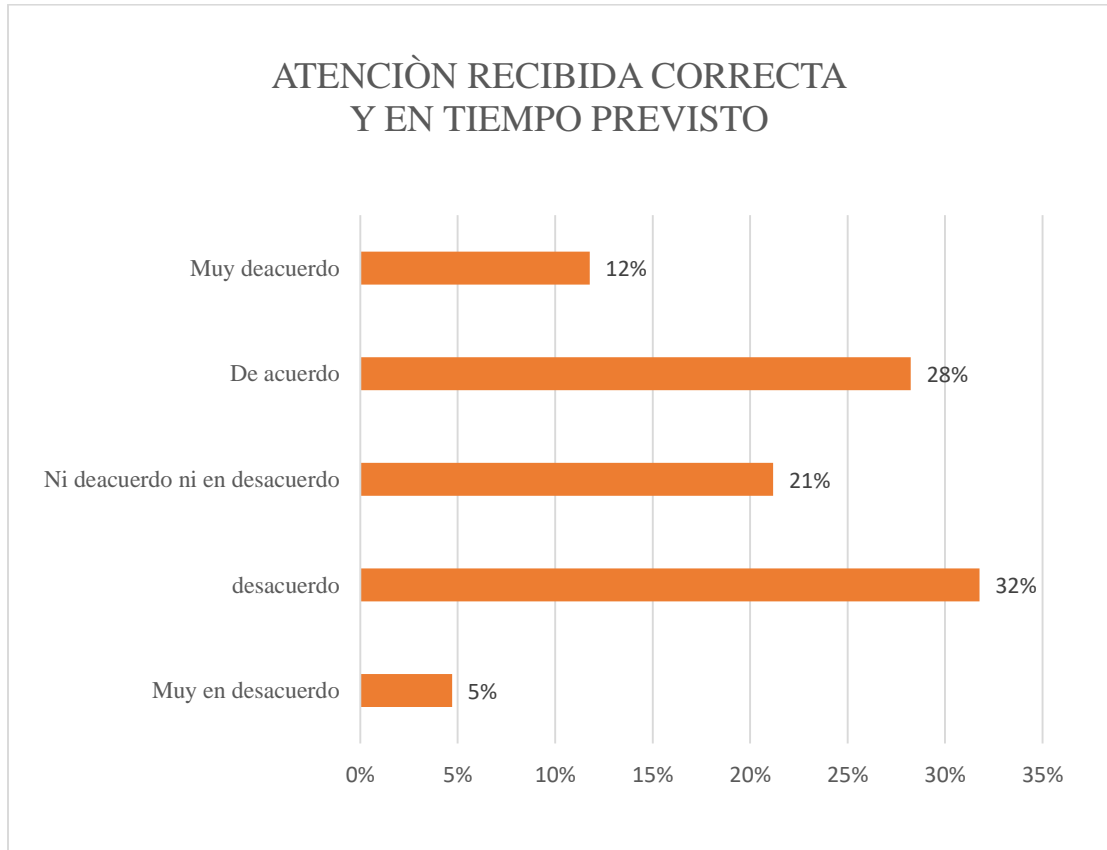


Figura 12 – Atención recibida fue correcta y en tiempo previsto

Al consultar a los ciudadanos sobre la atención recibida durante su visita a las instalaciones de la SGJD y el tiempo previsto para que su solicitud fuese atendida un 32% del total de los encuestados expreso estar en ‘Desacuerdo’ con la atención y el tiempo previsto. Mientras que un 28% de los encuestados expreso estar ‘De acuerdo’ con el tiempo y la atención recibida, sólo un 14% expresó estar ‘Muy de acuerdo’. Lo que indica que los ciudadanos que califican estar “De acuerdo” y “Muy de acuerdo” con lo consultado solo suma un 42% muy por debajo de un nivel de satisfacción aceptable.

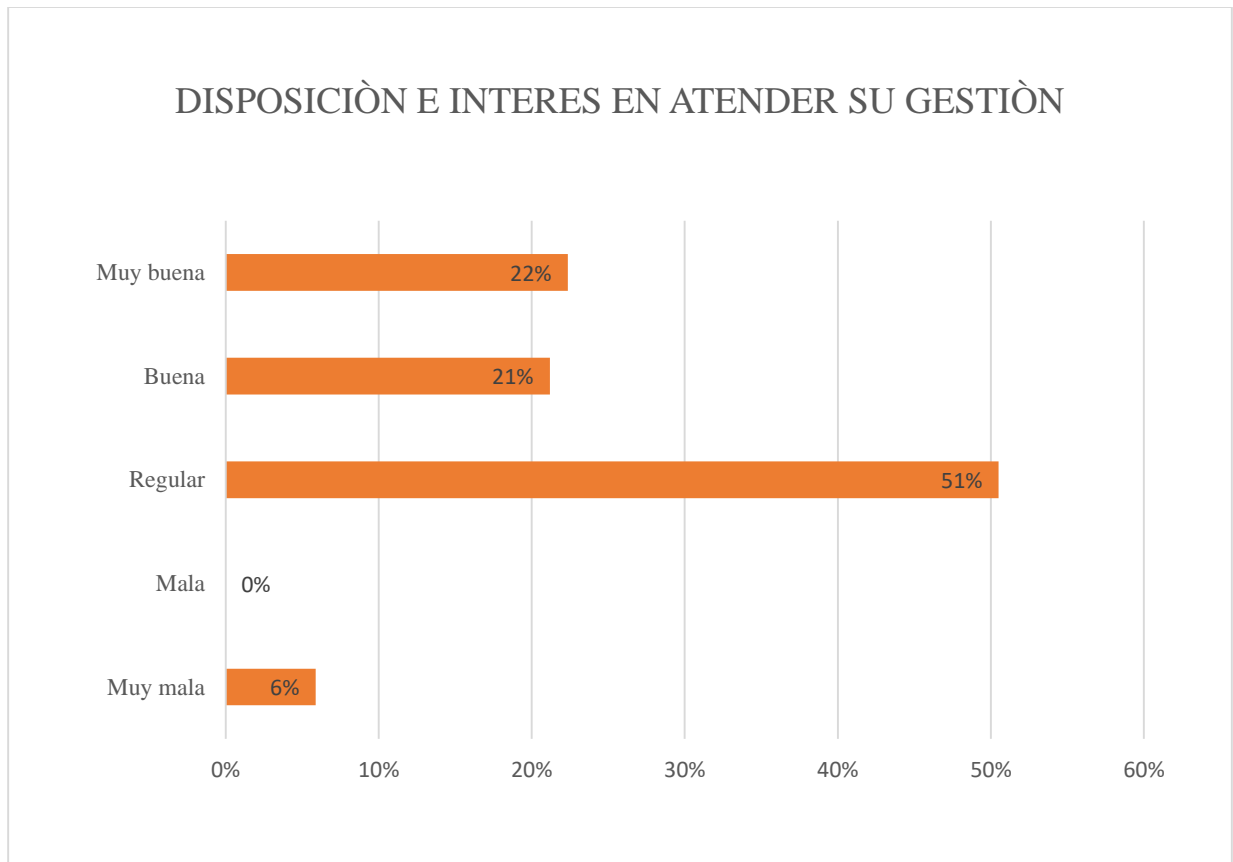


Figura 13 – Disposición de atención al trámite

Los encuestados fueron consultados con relación a la disposición e interés por parte de los colaboradores para atender las solicitudes y/o gestiones que deseaban realizar, un 51% de los ciudadanos encuestados manifestaron estar ‘Ni de acuerdo ni en desacuerdo’ con estos aspectos. Mientras que un 22% y 21% de los ciudadanos encuestados manifestaron encontrarse ‘Muy de acuerdo’ y ‘De acuerdo’ con la disposición e interés mostrado por parte de los colaboradores para atender las solicitudes presentadas. Es notoria la necesidad de mejora en cuanto al interés del colaborador en ventanilla en atender las gestiones de los ciudadanos según ese 51% que lo califica como regular. En ese sentido es necesario fijarse en el desempeño de los colaboradores y algunos aspectos como la empatía, amabilidad, actitudes, conocimientos ya que estos influyen en la percepción del ciudadano.

EMPATÍA

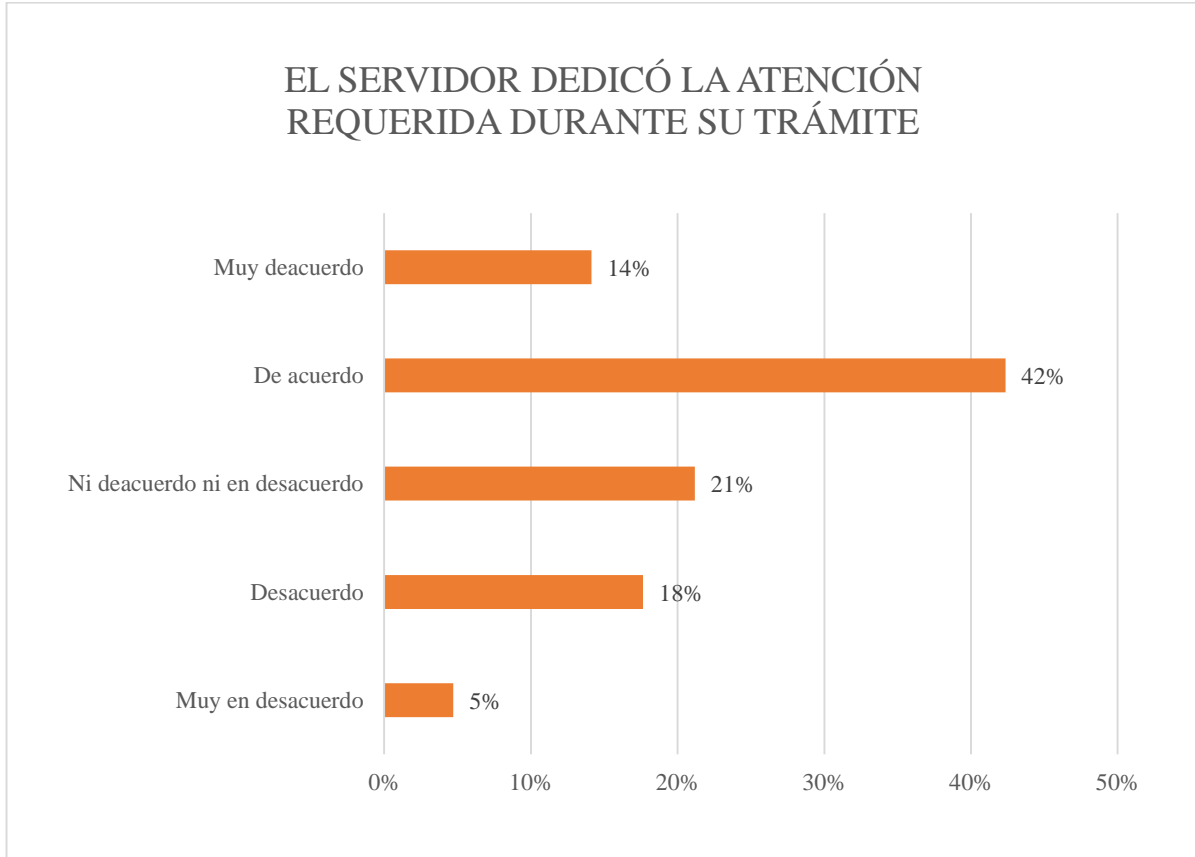


Figura 14 – Atención brindada durante el trámite

Como parte de la medición de satisfacción del ciudadano durante su visita a la Unidad de Atención al Ciudadano de la SGJD, los ciudadanos fueron consultados si mientras eran atendidos por los colaboradores estos le brindaron la atención que su trámite requería y sólo un 42% de los encuestados manifestó estar ‘De acuerdo’ con la atención recibida, mientras que un 14% indicó estar ‘Muy de acuerdo’ respecto a un 18% de los encuestados que manifestó sentirse en ‘desacuerdo’. Los esfuerzos deben enfocarse en mejorar la atención que se brinda.

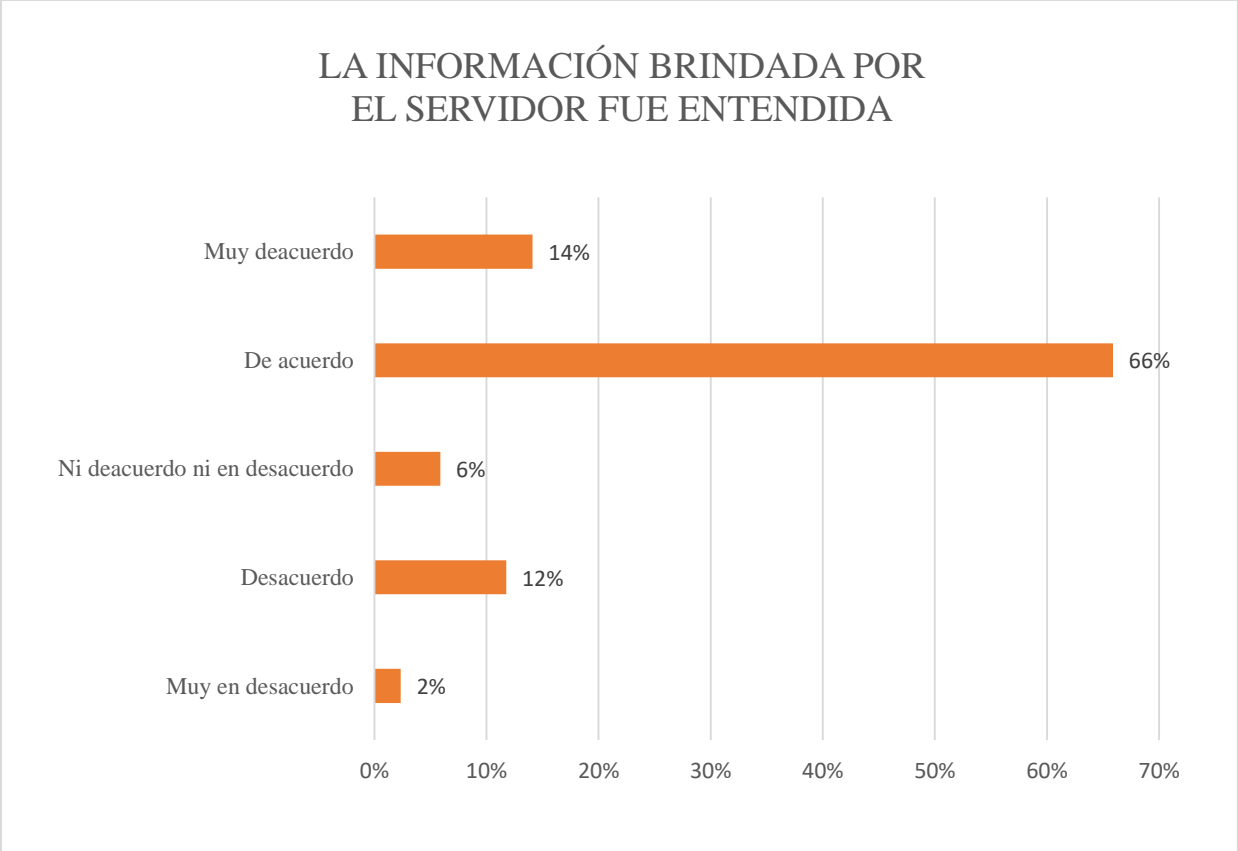


Figura 15 – Información clara

De igual manera los ciudadanos fueron consultados sobre la información que los colaboradores les brindaron y si esta fue entendida, para lo cual un 66% de los encuestados manifestó estar ‘De acuerdo’ ante esta interrogante, respecto a un 14% y 12% del total de los encuestados que manifestaron estar ‘Muy de acuerdo’ y en ‘Desacuerdo’ respectivamente ante tal interrogante. Si bien es cierto que el nivel de comunicación colaborador ciudadano es aceptable, se debe tratar de mejorar siempre a fin obtener un nivel óptimo.

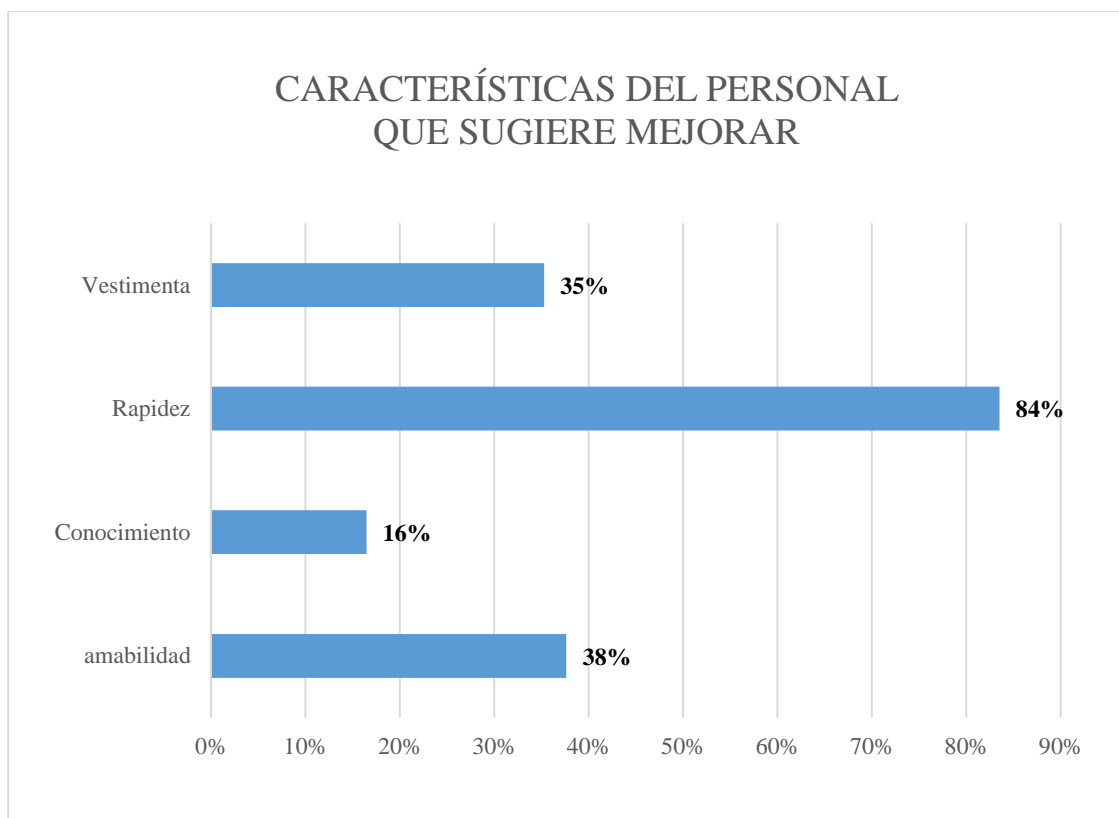


Figura 16 – Características del personal a mejorar

Como parte de las características que debe poseer un encargado de la atención al ciudadano destaca la vestimenta, la rapidez con la que debe atender los trámites, el conocimiento sobre las tareas que realiza y la amabilidad con que debe dirigirse y tratar al ciudadano, los encuestados fueron consultados sobre estos cuatro aspectos y los mismo indicaron que los colaboradores debían mejorar al menos dos de estos aspectos por lo que un 84% del total de los encuestados coincidió que la rapidez es el factor con mayor importancia a mejorar, respecto a un 38% que coincidió que la amabilidad debe ser mejorada, mientras que un 35% consideró la vestimenta como el tercer factor más importante a mejorar por parte de los colaboradores.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

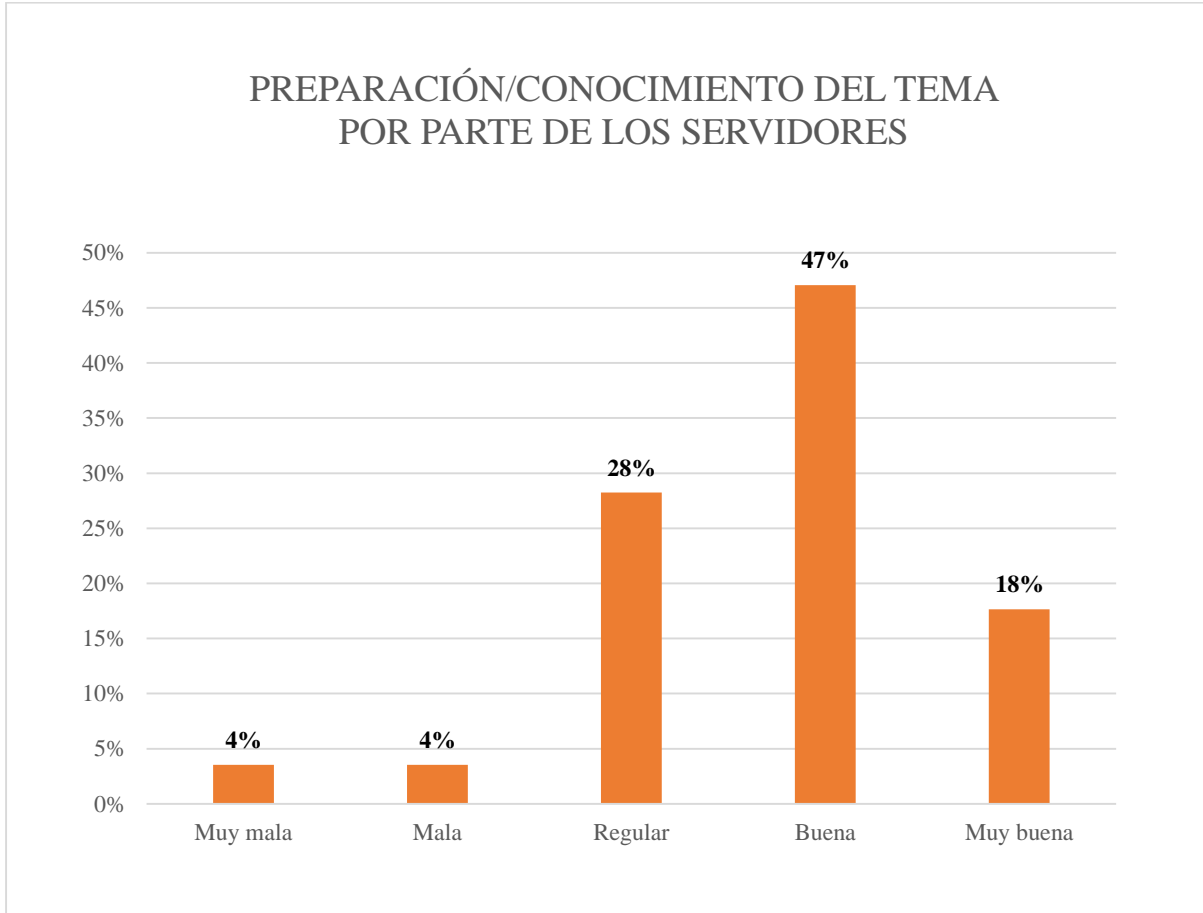


Figura 17 – Preparación/conocimiento de los colaboradores

Dado que la preparación y/o conocimiento que poseen los colaboradores es un aspecto importante respecto a los trámites que atienden en la Unidad de Atención al Ciudadano se consultó a los ciudadanos, para este caso todos los resultados se ubican debajo de un 50% donde un 47% de los encuestados lo califican como ‘Bueno’, mientras que sólo un 28% lo califican como ‘Regular’ respecto a un 18% y un 4% que lo califican como ‘Muy buena’ o ‘Muy mala’ respectivamente. Sumados los porcentajes de “Buena” y “Muy buena”, ninguno de los factores evaluados se ubica por encima del 90%, por lo que se puede decir que los ciudadanos perciben que la preparación del personal no es la óptima por lo tanto es necesario plantear mejoras en cuanto a la preparación del personal colaborador.

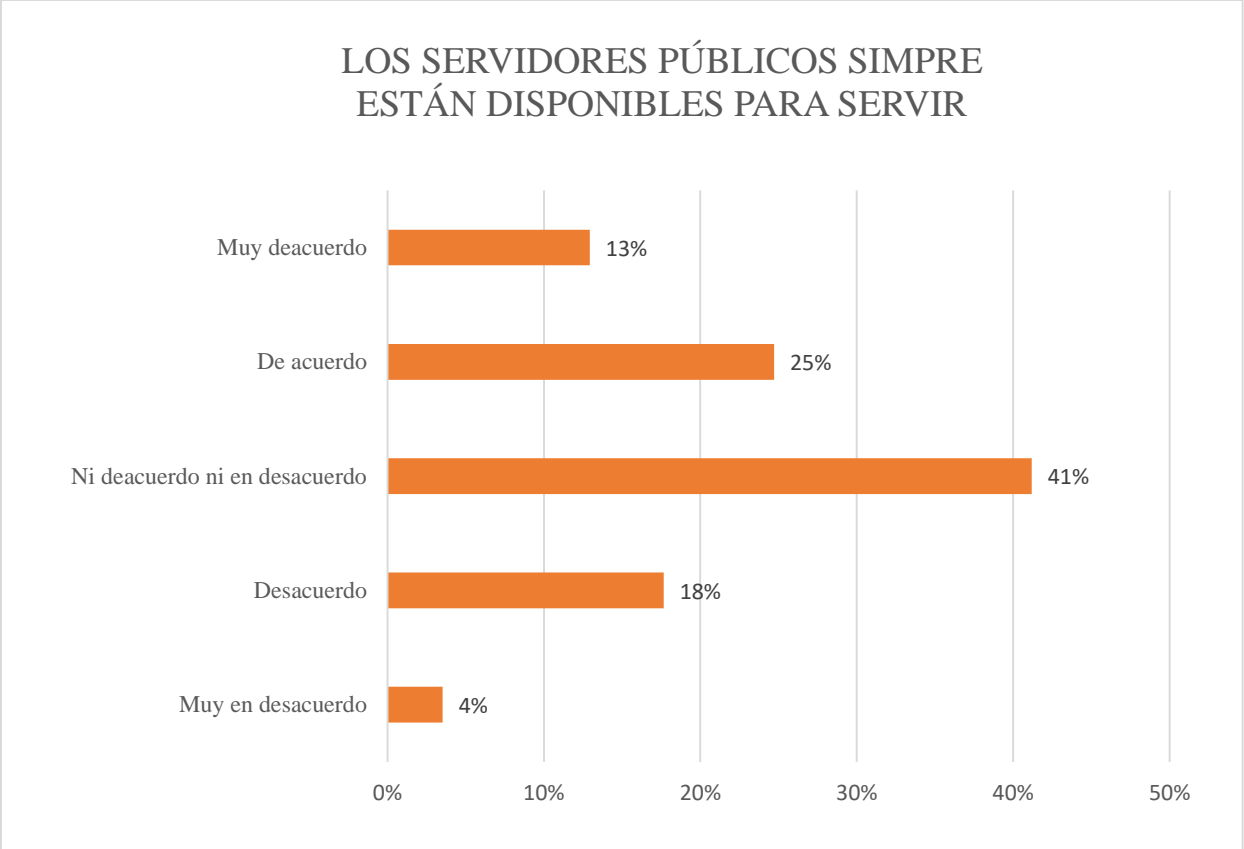


Figura 18 – Disponibilidad de servicio por colaboradores

Los ciudadanos fueron consultados sobre la disponibilidad de servicio por parte de los colaboradores al momento de solicitarles ayuda con el trámite, un 41% del total de muestra manifestó encontrarse ‘Ni de acuerdo ni en desacuerdo’ respecto a esta consulta, así mismo un 25% expreso estar ‘de acuerdo’ y sólo un 13% manifestó estar ‘Muy de acuerdo’ seguidamente un 4% estar ‘Muy en desacuerdo’ sobre la disponibilidad de servicio por parte de los colaboradores para resolverles sus trámites.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

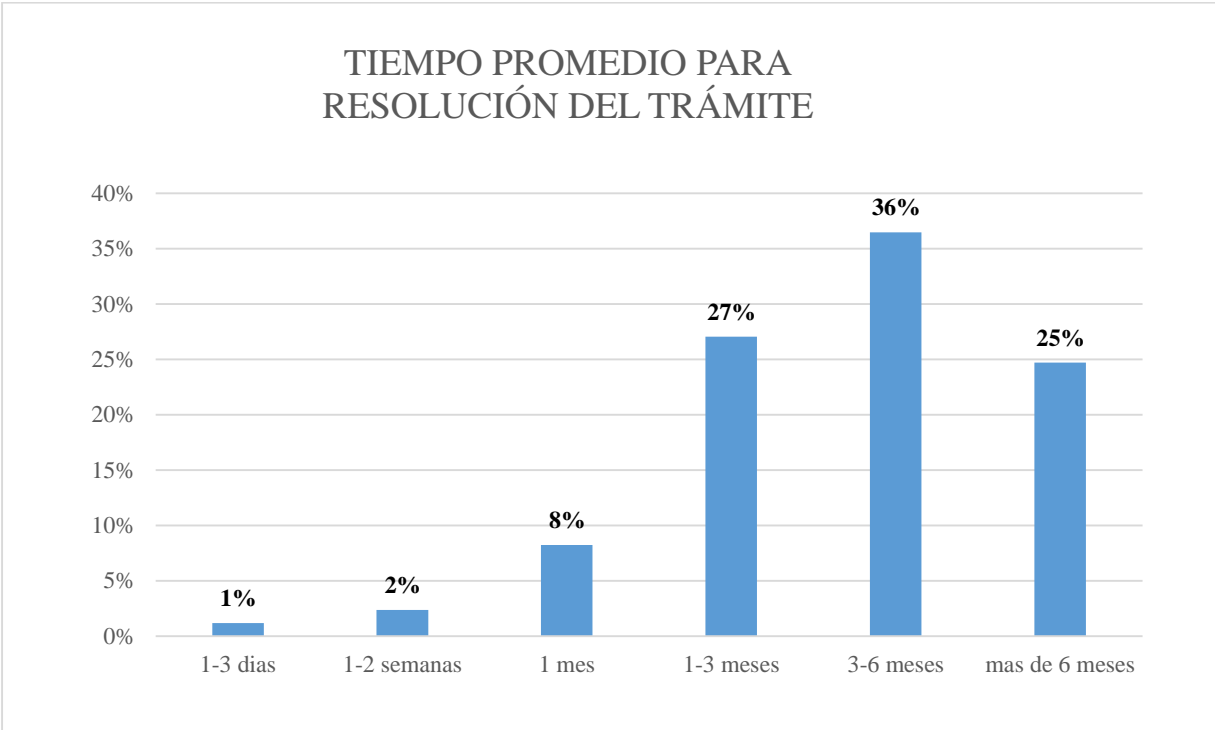


Figura 19 – Tiempo promedio para resolución de trámite

El tiempo de resolución de los tramite es uno de los aspectos más importantes en la atención a los ciudadanos, pues aparte de fomentar la inmediatez y agilidad en sus gestiones es importante resolver en tiempo prudencial sus solicitudes. En los resultados se refleja que el 36% indicó que sus trámites fueron resueltos en un período de tres a seis meses, mientras que un 25% de los ciudadanos manifestó que sus trámites fueron resueltos en un período mayor a los seis meses. En comparación a un 27% manifestó haber recibido solución de su trámite en un período de uno a tres meses, respecto a un 2% y un 1% que recibieron solución de sus trámites en un período de una a dos semanas y de uno a tres días respectivamente; con esto es necesario reevaluar la estrategia de resolución de los tramites a fin de poder lograr el tiempo optimo y mantener un índice de satisfacción perfecto para el desempeño y el que hacer del Área de Atención al Ciudadano y consecuente mente la Secretaria General..

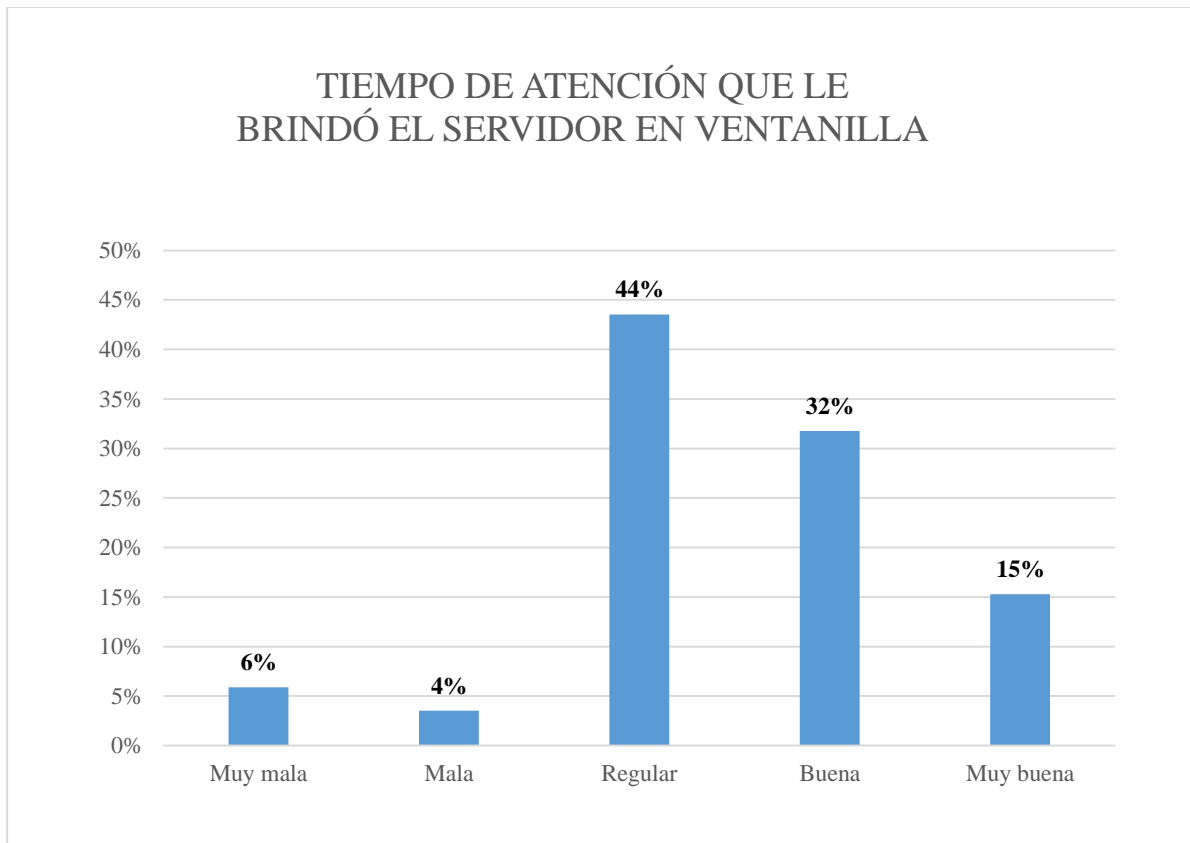


Figura 20 – Tiempo de atención en ventanilla

En este apartado se investiga si el tiempo de atención que brinda el servidor en ventanilla es oportuno, los resultados reflejan que del total de la muestra consultada un 44% manifestó que el tiempo de atención brindado en ventanilla por el colaborador fue ‘Regular’, mientras que sólo un 15% del total de la muestra manifestó que el tiempo de atención fue ‘Muy bueno’ un 32% “Bueno” con respecto a un 6% del total de los encuestados que calificó el tiempo de atención como ‘Muy malo’. La sumatoria de las respuestas de “Bueno” y “Muy bueno” suma el 47%, indicando que este tema es “apenas aceptable” por tanto, es relevante que se brinde un tiempo de calidad en ventanilla.

SEGURIDAD

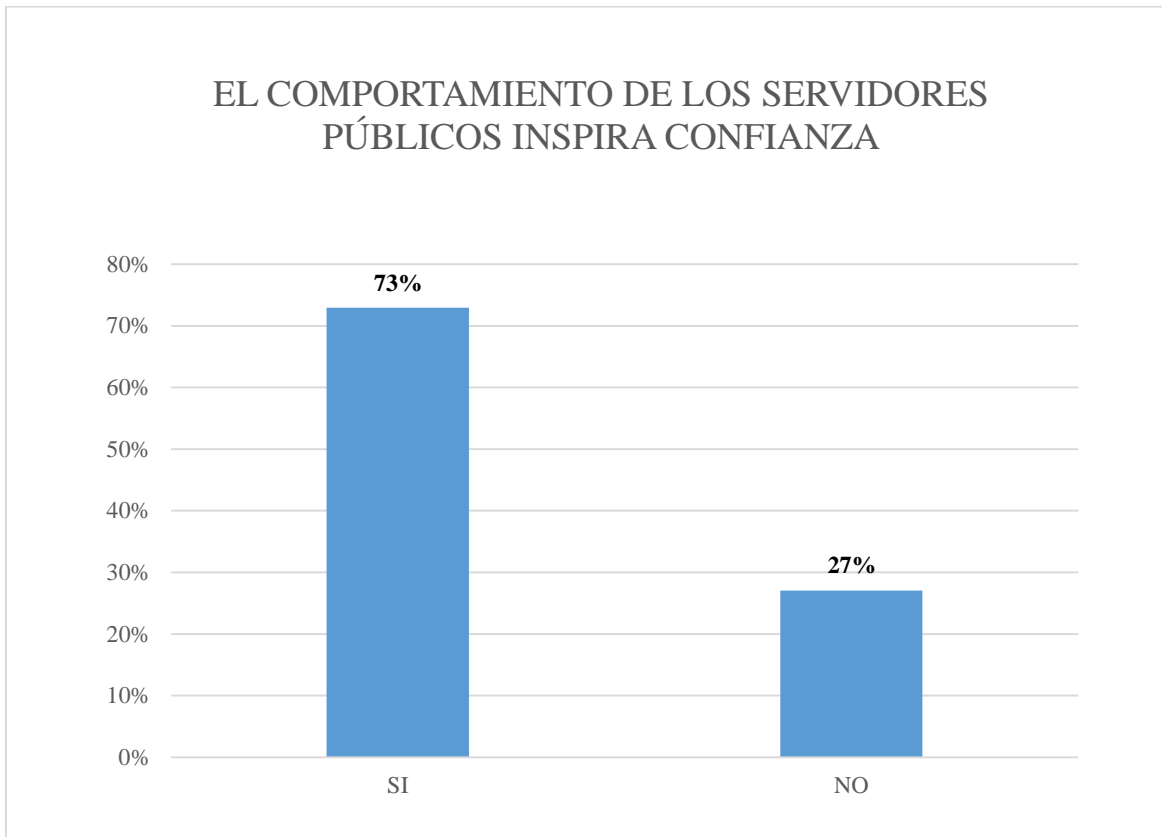


Figura 21 – Confianza en el comportamiento de los colaboradores

La confianza inspirada a través del comportamiento de los colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano de la SGJD es un factor importante en el cual un 73% de la muestra indicó sentir confianza con el comportamiento de los colaboradores, respecto a un 27% que indicó no sentir confianza. Aunque el resultado puede parecer aceptable, lo cierto es que se ubica por debajo de un 90% que sería aceptable, por otra parte, se haría necesario establecer por qué razón el 27% de los ciudadanos no consideran que los colaboradores sean confiables, percepción que necesita atención a fin de que esa desconfianza no se transmita a los demás ciudadanos.

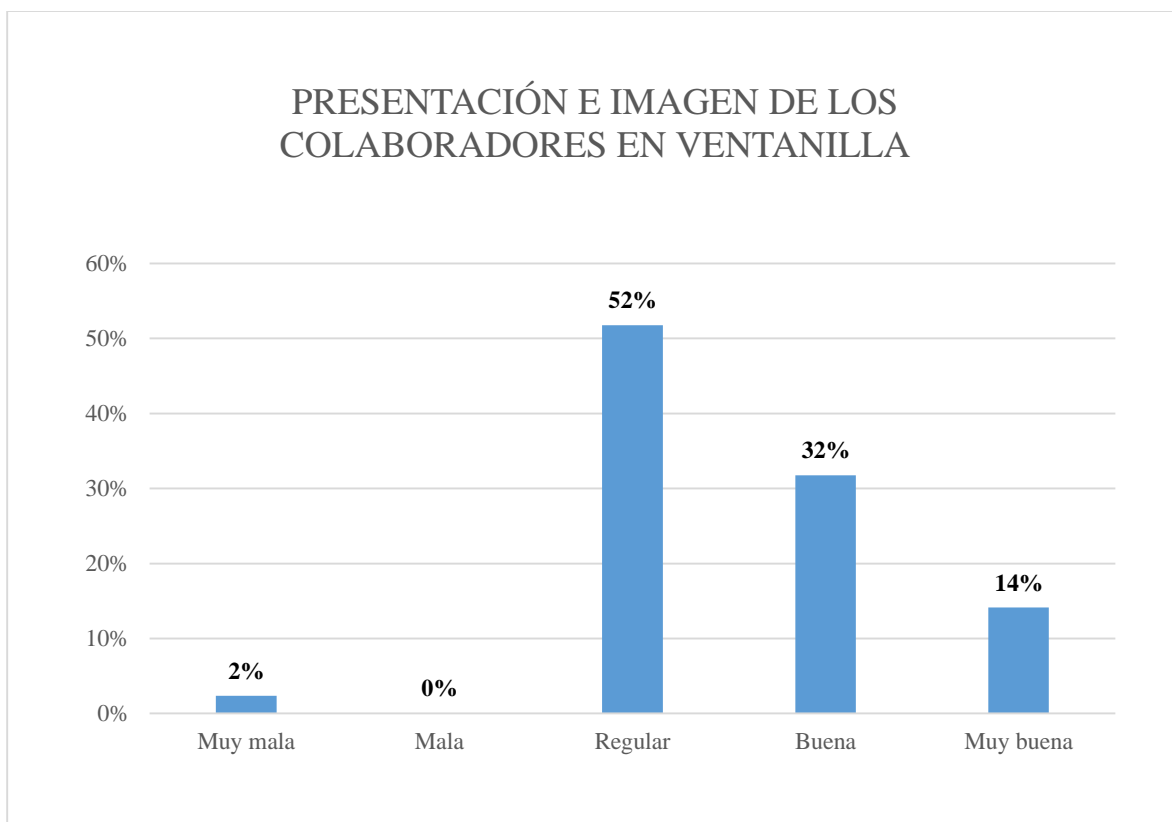


Figura 22 – Vestimenta de colaboradores en área de trabajo

La presentación e imagen que proyectan los colaboradores fue un aspecto que los ciudadanos calificaron en un 52% del total de los encuestados lo calificaron como ‘Regular’ mientras que un 32% lo calificaron como ‘bueno’ y sólo un 14% lo calificó como ‘Muy bueno’ respecto a un 2% que lo calificó como ‘Muy malo’. La imagen institucional es indispensable que este muy clara, por ende, debe haber una preocupación por parte de la Institución y analizar posibilidades de mejora a fin de crear un cambio de imagen en el ciudadano.

4.1.2 Análisis cualitativo

A continuación, se describen los resultados obtenidos para la investigación cualitativa y los hallazgos realizados durante la recolección de la información. La recolección de dicha información se realizó mediante una entrevista realizada a los ocho colaboradores que brindaron respuesta a una serie de preguntas enfocadas en conocer la opinión respecto a las funciones que desempeñan, el ambiente laboral, aspectos que consideran importantes mejorar, etcétera. Para obtener respuestas e información más precisa se indicó a los colaboradores que sus respuestas estarían enmarcadas dentro de una escala de tres respuestas, las cuales se comprendían desde muy en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y muy de acuerdo.

Las preguntas estaban estructuradas y enfocadas en áreas como: **a)** puesto de trabajo, **b)** ambiente de trabajo, comunicación e integración, **c)** implicación a la mejora y **d)** condiciones ambientales, de infraestructura y recursos; esto con el objetivo de evaluar si estos factores influyen o no el desarrollo óptimo de las tareas asignadas y la prestación de un servicio de calidad que satisfaga a los ciudadanos que acuden a las ventanillas de la SGJD.

El grupo de colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano está conformado por cinco mujeres y tres hombres con edades comprendidas entre los 26 y 55 años, y con una antigüedad laboral promedio de cinco años. La entrevista se llevó a cabo de manera individual ya que la cantidad de colaboradores era pequeña y manejable y evitar así que las respuestas de uno influenciaran en las de los demás colaboradores. A continuación se detalla la información proporcionada por los colaboradores de acuerdo con las áreas antes mencionadas.

PUESTO DE TRABAJO:

¿Sus funciones y responsabilidades están definidas y sabe lo que se espera de usted?

Seis colaboradores manifestaron estar ‘muy de acuerdo’ con la definición de sus funciones y actividades mientras que los dos restantes manifestaron estar ‘muy en desacuerdo’ con lo consultado.

¿Considera que las cargas de trabajo están bien repartidas?

Seis colaboradores indicaron estar ‘muy de acuerdo’ con la repartición de la carga de trabajo que se realiza en la Unidad, mientras que los dos restantes manifestaron estar ‘muy en desacuerdo’ con la repartición de la carga de trabajo.

AMBIENTE DE TRABAJO, COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN:

¿Es habitual la colaboración entre compañeros para sacar adelante las tareas?

Cinco colaboradores manifestaron estar ‘muy de acuerdo’ en que la colaboración entre compañeros es habitual para sacar adelante las tareas de la Unidad, mientras que los tres restantes indicaron estar ‘muy en desacuerdo’ con la colaboración entre compañeros para sacar las tareas de la Unidad.

¿La comunicación entre los colaboradores y los usuarios es buena?

Siete colaboradores indicaron estar ‘Muy de acuerdo’ con la aseveración de que la comunicación entre compañeros es buena, mientras que uno indicó estar ‘muy en desacuerdo’ con lo consultado.

¿Conoce muy bien todos los servicios que presta la Unidad?

Siete colaboradores manifestaron estar ‘Muy de acuerdo’ en conocer muy bien los servicios que la Unidad brinda, mientras que uno indicó estar ‘muy en desacuerdo’ con lo consultado.

IMPLICACIÓN A LA MEJORA:

¿Entre los objetivos de la Unidad es prioridad mejorar la calidad de los servicios?

Cinco colaboradores indicaron estar ‘muy de acuerdo’ en que la Unidad establece objetivos que persiguen mejorar la calidad de los servicios que prestan, mientras que los tres restantes indicaron estar en ‘muy en desacuerdo’ con lo consultado.

¿El responsable de la Unidad pone en marcha iniciativas de mejora?

Cuatro de los colaboradores indicaron estar ‘Muy de acuerdo’ en que su jefe pone en marcha iniciativas de mejora en la Unidad, mientras que tres manifestaron estar ‘Muy en desacuerdo’ con lo consultado y un colaborador prefirió no contestar.

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS:

¿Las condiciones ambientales de la Unidad facilitan sus actividades diarias?

Siete de los colaboradores indicaron estar ‘Muy en desacuerdo’ con las condiciones ambientales de la Unidad lo cual no facilita el desempeño de sus actividades diarias y un colaborador prefirió no contestar.

¿Las herramientas informáticas están adaptadas a las necesidades de su trabajo?

Cinco colaboradores indicaron estar ‘Muy de acuerdo’ al consultarles sobre lo bien adaptadas que están las herramientas informáticas que utilizan para el desarrollo de su trabajo, mientras que tres colaboradores manifestaron estar ‘Muy en desacuerdo’ con lo consultado.

¿Se siente comprometido a hacer un trabajo de calidad y agilizar el trámite del usuario?

Siete colaboradores manifestaron estar ‘muy de acuerdo’ al consultarles si se sentían comprometidos en hacer un trabajo de calidad y agilizar el trámite de cada usuario, mientras que uno indicó estar ‘muy en desacuerdo’ con lo consultado.

Así mismo se brindó a los colaboradores un espacio de tiempo para que pudiesen realizar comentarios o sugerencias sobre las necesidades o debilidades que se presentan en la Unidad de Atención al Ciudadano y que consideren prioridad para desarrollar sus actividades y tareas, para lo cual indicaron necesitar capacitación constante que les permita mejorar las relaciones interpersonales, así como poder comunicar sobre los cambios que deberían considerarse y dotar de herramientas que mejoren la atención prestada a los usuarios. La opinión e información brindada por los colaboradores de la Unidad, permite conocer si realmente la satisfacción depende únicamente del servicio prestado y/o si existen factores (ambientales, laborales, etc.) que influyen en el desarrollo de las actividades de los colaboradores para que la calidad del servicio no sea la esperada por los ciudadanos que acuden a las ventanillas a realizar sus trámites.

La información recolectada ha permitido analizar elementos relevantes en la Unidad de Atención, tal es el caso del área de trabajo donde un 75% de los colaboradores manifestó que sus funciones y responsabilidades está bien definidas por lo tanto conocen muy bien lo que la Unidad espera de ellos respecto a su desempeño; para el área de comunicación y trabajo un 62% expresó que las cargas de trabajo no se encuentran bien distribuidas y que no es habitual la colaboración entre los colaboradores para sacar adelante las tareas y trámites de la Unidad lo cual indica que debe mejorarse el ambiente laboral y el trabajo en equipo para el logro de las metas propuestas como departamento.

En cuanto al área de implicación a la mejora un poco más del 60% expresó que dentro de sus objetivos es ofrecer un servicio de calidad a la ciudadanía; mientras que para el área ambiental de la Unidad un 87% manifestó no contar con las condiciones ambientales necesarias que les facilite el desempeño óptimo de sus funciones aun cuando en un 60% coincidieron en contar con las herramientas informáticas para poder cumplir con su trabajo.

Principales hallazgos

INDICADOR		MEDICIÓN	OBSERVACIONES
Tangibilidad	Accesibilidad a la SGJD	Regular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca disponibilidad de parqueo ▪ Pocos elevadores
	Amplitud y comodidad de los espacios destinados al público	Regular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacio reducido para afluencia de ciudadanos, sólo cuentan con 15 sillas ▪ No se cuenta con estaciones de agua ▪ No hay ventanillas preferenciales ▪ Las ventanillas de atención no son multifuncionales
	Información acerca de los servicios brindados por la SGJD	Regular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La información que se pasa en pantalla es de la antigua Secretaría de Derechos Humanos al igual que los trámites que se mencionan ▪ Rótulos pegados por todas partes sin distintivo, sin tipología de color, texto, imagen institucional
Confiabilidad	Atención recibida correcta y en tiempo previsto	Desacuerdo	
	Disposición e interés en atender su gestión	Regular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indiferencia, cumple requisitos se da el trámite si no se rechaza
Empatía	El servidor dedico la atención requerida durante su trámite	De acuerdo	
	La información brindada por el servidor fue entendida	De acuerdo	
	Características del personal sugiere mejorar	Rapidez	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuellos de botellas en los analistas legales ▪ Resolución de expedientes por orden de llegada
Capacidad de respuesta	Preparación/conocimiento del tema por parte de los servidores	Buena	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de capacitación y rotación
	Los servidores públicos siempre están disponibles para servir	Indiferentes/ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La atención se da de forma mecánica
Tiempo de respuesta	Tiempo promedio que tardo en resolver el trámite	3-6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos engorrosos ▪ Revisión de requisitos ▪ Tramites centralizados en Tegucigalpa ▪ Expedientes extraviados, traspapelados
	Tiempo de atención que le brindó el servidor en ventanilla	Regular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de capacitación en relaciones interpersonales, atención al cliente ▪ Guion de dialogo, saludo, despedida, etc.
Seguridad	El comportamiento de los servidores públicos inspira confianza	Si en su mayoría	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo de vestimenta ▪ Lenguaje ▪ Lenguaje corporal
	La presentación e imagen de los servidores de atención en ventanilla/puesto	Regular	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal de atención no porta carné de identificación ▪ No cuentan con uniforme que los identifique o código de vestimenta ya sea tipología de color que los identifique

3.2 PLAN DE MEJORA AL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

A continuación, se describe la propuesta de mejora, la cual constituye el diseño de un programa de capacitación para los colaboradores la cual se anexa en un documento TDR (Términos de Referencia); así mismo la elaboración de un Manual de Procesos y Procedimientos con la finalidad ilustrar de una manera comprensible y simplificada todos los procesos de atención al ciudadano que se llevan a cabo en la Secretaría General de la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización, y que de esta manera este documento sirva como una guía para conducir a los colaboradores de forma ordenada el desarrollo de las actividades que en él se describen, así como el aprovechamiento de los recursos y la agilización de los trámites que realiza el ciudadano en este ente gubernamental (por motivos de confidencialidad de la Secretaría no se anexa el manual a esta investigación).

PROJECT CHARTER

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

Descripción del proyecto:	
<p>Diseñar un programa de capacitaciones que permita llevar a cabo de manera integral diversas actividades grupales sobre temas de interés principal para la Unidad de Atención al Ciudadano de la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización; con el fin de desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores del área antes mencionada y mejorar así el servicio de atención al ciudadano de dicha institución. Con el programa se busca mejorar la experiencia y satisfacción de los ciudadanos que acuden a las ventanillas a realizar sus trámites, así mismo disminuir la cantidad de quejas y el tiempo de resolución con relación a los trámites que atiende la Unidad. Así mismo diseñar un manual que permita recolectar y documentar en un sólo documento los procesos y procedimientos correspondiente a cada uno de los trámites que atiende la Unidad, el mismo será entregado en formato digital.</p>	
Definición del producto del proyecto:	
<p>El producto del proyecto contempla el diseño de un programa de capacitación dirigido a los ocho colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano de la SGJD en temas de servicio y calidad como: técnicas básicas de atención al cliente, trabajo en equipo, equipos de alto rendimiento, comunicación interpersonal, cohesión de equipo y liderazgo los cuales podrán variar entre 4 horas o 16 horas según lo antes requerido. Como complemento de la propuesta se documenta los procesos y procedimientos a seguir en la unidad con respecto a los trámites atendidos con el objetivo de fortalecer y mejorar el desempeño de las actividades de los colaboradores.</p>	
Definición de requerimientos del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El plan de capacitaciones está diseñado para ser aplicado a los servidores de atención al ciudadano. ▪ Se debe tomar en cuenta y trabajar bajo las políticas y normas de la SGJD. ▪ El diseño del plan se apoya en los hallazgos obtenidos a través de los resultados de la investigación. ▪ La SGJD tiene la libertad de analizar y evaluar la funcionalidad y viabilidad de la aplicación de la propuesta. ▪ Los consultores se comprometen a mantener bajo confidencialidad la información obtenida. 	
Objetivos del proyecto:	
<p>ALCANCE: definir un programa de capacitación que permita desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores que se desempeñan en la Unidad de Atención al Ciudadano, así mismo la documentación de los procesos y procedimientos respectivos de cada trámite atendido por la unidad.</p> <p>TIEMPO: un mes para el desarrollo del programa de capacitación iniciando el 03 de junio al 12 de julio de 2019</p> <p>COSTO: desarrollar el proyecto con el presupuesto estimado.</p>	
Finalidad del proyecto:	
<p>Mejorar la calidad y satisfacción en el servicio de atención al ciudadano a través de la tecnificación de las habilidades y competencias laborales de los servidores públicos.</p>	
Justificación del proyecto:	
Cualitativa	Cuantitativa
<p>Mejorar la percepción del servicio</p> <p>Mejorar la calidad de la atención</p> <p>Incrementar la satisfacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el nivel de satisfacción ▪ Reducir tiempos de espera en la solicitud de trámites ▪ Disminuir la cantidad de quejas en la Unidad

Designación del director de proyecto	
Nombre: Director del proyecto	
Reporta a: SGJD	
Supervisa a: Equipo consultor	
Niveles de autoridad: diseño del plan de proyecto y exigir el cumplimiento de los entregable según lo establecido en tiempo y forma.	
Cronograma de hitos del proyecto	
Panificar la gestión del alcance Planificar los costos Planificar la gestión de los recursos Planificar los riesgos	
Organizaciones o grupos que intervienen en el proyecto	
Nombre de los consultores	Rol dentro del proyecto
Director del proyecto, Administrador del proyecto, Gerente de diseño, Gerente de planificación	Proveer el servicio de asesoría
SGJD	Solicitante del servicio de asesoría y capacitación
Principales amenazas del proyecto (riesgos)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se desarrolle el proyecto ▪ Que la SGJD no cuente con presupuesto para desarrollar el proyecto ▪ Que los colaboradores no estén de acuerdo con el plan de capacitación ▪ Que la secretaria no obtenga patrocinio para desarrollar el proyecto 	
Principales Oportunidades del proyecto	
Desarrollar el recurso humano, mejorar y volver competitivo el servicio de atención de la Secretaría a nivel estatal.	
Presupuesto Preliminar del proyecto	
Planificación del proyecto L. 8,000.00 Diseño del proyecto L. 17,000.00 Cotizaciones (programa capacitación) L. 125,000.00	
Patrocinador que autoriza el proyecto	
Institución:	
Cargo:	
Fecha:	Abril 2019

PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

LISTA DE INTERESADOS

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

Rol general	Stakeholders (Interesados)
Patrocinador	SGJD
Equipo de proyecto	Director del proyecto
	Gerente Planeación del proyecto
	Gerente Diseño del proyecto Administrador de proyecto
Usuarios /clientes	Colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano de la SGJD
Proveedores / socios de negocios	Consultores especialistas atención al cliente
Otros involucrados	Representantes/Apoderados legales, sociedad civil

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS

Matriz influencia vs. Impacto

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

		IMPACTO SOBRE EL PROYECTO	
		Bajo	Alto
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director del proyecto ▪ Jefe de la Unidad de Atención al Ciudadano SGJD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretario de Estado SGJD ▪ Secretario General SGJD ▪ Gerente Administrativo SGJD ▪ Sub Gerente RRHH SGJD ▪ Equipo de Gestión de Proyecto
	Baja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servidores públicos ▪ Otras direcciones y jefaturas SGJD ▪ Apoderados legales / Representantes legales Sociedad Civil 	<p>Especialistas en la Unidad de atención</p>

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS
Matriz intereses vrs. Poder

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

		IMPACTO SOBRE EL PROYECTO		
		Bajo	Medio	Alto
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	A favor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe Unidad de Atención al Ciudadano SGJD ▪ Especialistas en la Unidad de atención 	Director del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretario de Estado SGJD ▪ Secretario General SGJD ▪ Gerente Administrativo ▪ SGJD ▪ Sub Gerente RRHH SGJD ▪ Especialistas en la Unidad de atención ▪ Equipo de Gestión de Proyecto
	Normal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otras direcciones y jefaturas SGJD ▪ Apoderados legales / Representantes legales ▪ Sociedad Civil 		
	En contra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servidores públicos 		

Poder: Nivel de Autoridad
Interés: preocupación o conveniencia

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

REGISTRO DE INTERESADOS

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN				INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN	
Descripción	Organización / Empresa	Ubicación	Rol	Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Grado interés	Interno /Externo	Partidario /Neutral/ Reticente
Secretario de Estado	SGJD	Tegucigalpa	Patrocinador	Que el plan de mejora logre los objetivos previstos	Que el proceso de atención al ciudadano muestre cambios sustanciales respecto a la calidad de atención y el tiempo de respuesta	Alta	Alto	Interno	Partidario
	Consultor	Tegucigalpa	Director de Proyecto	Cumplir con el plan de proyecto	Que el proyecto culmine exitosamente	Alta	Alto	Externo	Partidario
Equipo de Gestión de Proyecto	Consultor	Tegucigalpa	Ejecutores Directos	Capacidad y conocimiento	Buen desarrollo del ciclo de vida del proyecto	Alta	Alto	Externo	Partidario
Secretario General	SGJD	Tegucigalpa	Interesado directo	Que el plan de mejora cumpla con los cambios establecidos	Que los colaboradores de atención al ciudadano logren dar una atención de calidad al ciudadano receptor	Alta	Alto	Interno	Partidario
Gerente Administrativo	SGJD	Tegucigalpa	Interesado directo	Que el plan de mejora se ajuste al presupuesto establecido	Optimizar recursos del proyecto	Alta	Alto	Interno	Partidario
Sub Gerente de Recursos Humanos	SGJD	Tegucigalpa	Interesado directo	Que los colaboradores de la Unidad se tecnifiquen	Que el proyecto sea exitoso	Alta	Alto	Interno	Partidario

Jefe de la Unidad de Atención al Ciudadano	SGJD	Tegucigalpa	Interesado directo	Que los colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano implementen las técnicas y conocimientos adquiridas		Alta	Alto	Interno	Partidario
Servidores Públicos	SGJD	Tegucigalpa	Beneficiarios	Alta participación	Adoptar y replicar el conocimiento	Bajo	Bajo	Interno	Reticente
Especialistas en la Unidad de atención	Privadas	Tegucigalpa	Expositores	Capacidad y experiencia en el tema	Que el plan se desarrolle	Bajo	Alto	Externo	
Apoderados legales/ Representante legal	Varios	Todo el territorio nacional	Beneficiarios	Que el desarrollo del plan sea bueno	Recibir un servicio de calidad	Bajo	Medio	Externo	
Sociedad Civil	Varios	Todo el territorio nacional	Beneficiarios	Que el desarrollo del plan sea bueno	Recibir un servicio de calidad	Bajo	Medio	Externo	

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

A continuación, se desglosa una descripción de las actividades o tareas necesarias para lograr cumplir con los entregables del proyecto, lo que permitirá al director mantener una guía técnica para la dirección y toma de decisiones que ayudarán al cumplimiento de parámetros de control de calidad en torno a la triple restricción (tiempo, costo, alcance).

El diseño del proyecto es desarrollado en función de la necesidad institucional en vista de la no existencia de un óptimo nivel de satisfacción por parte de los ciudadanos con respecto al servicio de atención prestado en la Secretaría General de la SGJD y las debilidades como grupo que se manejan a nivel de colaboradores, el potencial es mejorar las competencias y habilidades técnicas e interpersonales de los colaboradores por lo que se proyecta un muy buen rendimiento por parte de estos, asegurando el éxito del proyecto y mejora del servicio en el área antes mencionada.

El principal alcance es incrementar la satisfacción del ciudadano y la calidad del servicio, además mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores y el desempeño de sus funciones; lo cual debe corroborarse a través de una evaluación periódica mediante supervisiones y datos proporcionados por los mismos ciudadanos a través de encuestas facilitadas de manera física para poder brindar seguimiento y validar los objetivos del proyecto, así mismo identificar nuevos aspectos o elementos que ameriten ser mejorados con base en las necesidades de los ciudadanos.

El diseño del proyecto servirá como plan piloto para que a medida se valide el cumplimiento de los objetivos, la SGJD pueda realizar adecuaciones según las necesidades identificadas durante las evaluaciones y mediciones tanto de desempeño como de satisfacción y calidad del servicio prestado en la Unidad de Atención al Ciudadano.

Brindar herramientas que permitan facilitar y tecnificar las funciones y tareas realizadas por los colaboradores es un elemento clave, ya que la documentación de los procesos y procedimientos a seguir en la gestión de los trámites que atiende esta Unidad es una pieza clave para mejorar el rendimiento y la reducción en los tiempo de espera y resolución de los trámites, por lo que se recolectará la información pertinente y se documentará a través de un manual que sirva como herramienta de consulta para los actuales y futuros colaboradores.

El procedimiento que se seguirá para el diseño del proyecto para mejorar el servicio de atención al ciudadano en la SGJD es el siguiente:

Etapa 1 – planificación del proyecto

Elaboración del charter y la identificación de los interesados del proyecto.

Etapa 2 – diseño de la propuesta

En esta etapa se diseñará a través de un documento denominado TDR (Términos de Referencia) en el cual se define el programa que detalle el contenido de las capacitaciones que se adecue a las necesidades específicas de la Unidad de Atención; estimando así los tiempos y recursos necesarios para llevar a cabo lo propuesto, así mismo se elaborará el manual de procesos y procedimientos propuesto para la SGJD con el objetivo de documentar la información con la que ya cuentan y proporcionar a los colaboradores una herramienta de consulta y de mejora técnica en el desempeño de sus actividades.

Etapa 3 – costo del proyecto

En esta etapa se detalla el costo monetario del diseño de la propuesta y las actividades que esto conlleva y en consideración de la duración de estas.

Etapa 4 – finalización del proyecto

Esta se constituye como la entrega física del proyecto elaborado.

DECLARACIÓN DEL ALCANCE

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

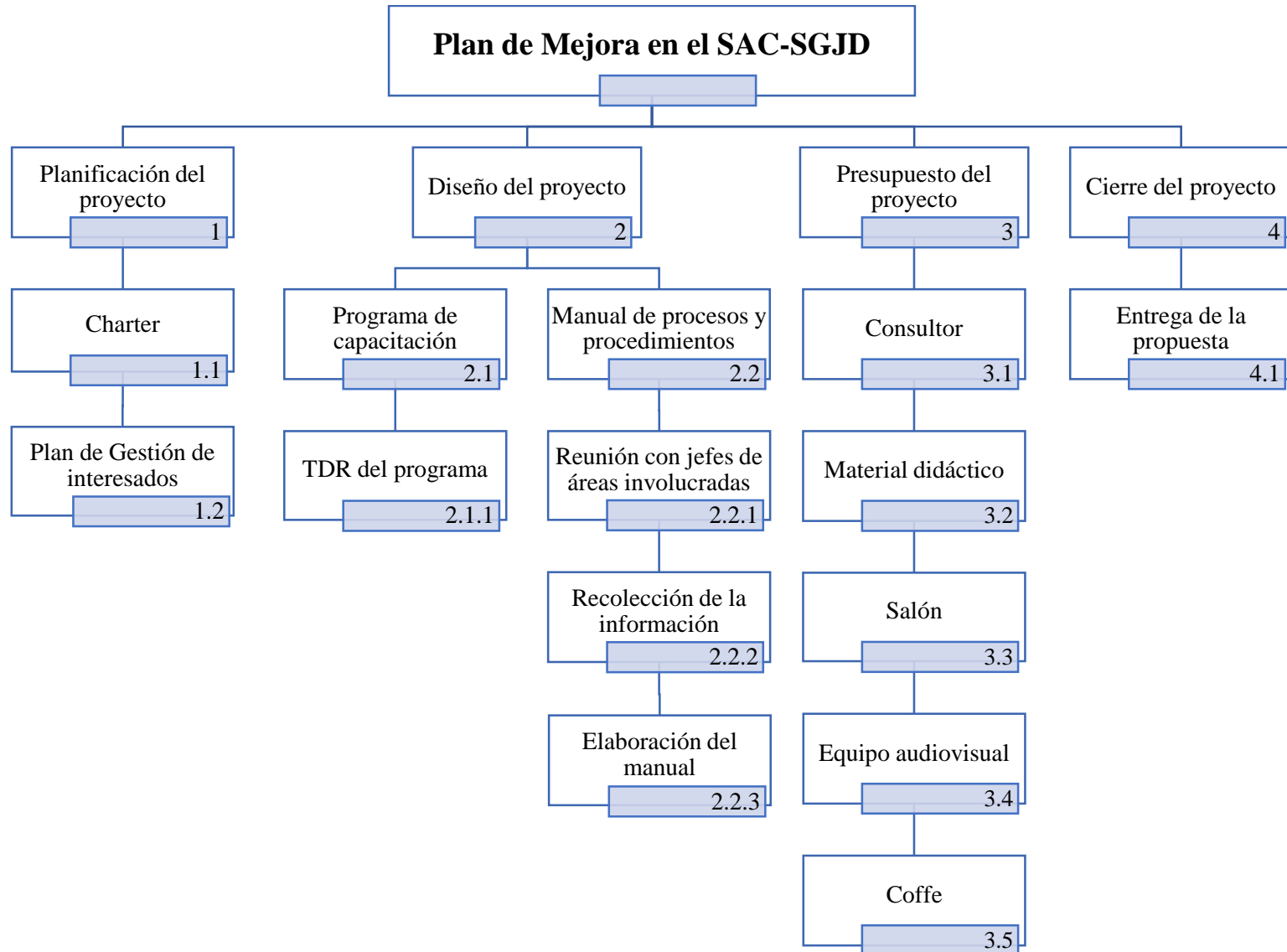
Descripción del Alcance del Proyecto
Diseñar y definir un programa de capacitaciones con el objetivo de ofrecer a los colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano un proceso de desarrollo de habilidades y técnicas en temas de servicio y atención al cliente mejorando así la calidad; así mismo elaborar un manual de procesos y procedimientos que les sirva como herramienta de consulta y apoyo para el desarrollo de sus tareas diarias frente a los ciudadanos que acuden a las ventanillas a solicitar sus trámites respectivos.

Entregables del proyecto:	
Fase del proyecto	Productos entregables
Etapa I: Planificación del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charter ▪ Registro de interesados
Etapa 2: Diseño del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Capacitación <ul style="list-style-type: none"> ✓ TDR que contenga programa de capacitación requerido (anexo al final del documento). ▪ Manual de procesos y procedimientos (por motivos de confidencialidad no se anexa a la propuesta).
Etapa 3: Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo del diseño del proyecto
Etapa 4: Fin del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega del documento con la propuesta

Conceptos	Criterios de aceptación
Técnicos	Considerar la implementación y evaluación periódica de programas de capacitación que permitan mejorar las habilidades de servicio de los colaboradores.
De calidad	Llevar a cabo el cumplimiento del programa para mejorar el aprendizaje de los colaboradores y la calidad del servicio.
Administrativos	Destinar los fondos necesarios para el proyecto.
Ambientales	Identificar las principales amenazas (institucionales y no institucionales) que podrían afectar la aceptación del proyecto.
Sociales	Garantizar que el alcance del proyecto se verá reflejado en el servicio recibido por los ciudadanos.

Restricciones del Proyecto:	
Internos de la organización	Ambientales o externos a la Organización
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La ubicación donde se desarrollarán las capacitaciones queda a evaluación y selección de la SGJD. ✓ El presupuesto del proyecto no debe exceder en más de un 10% adicional. ✓ Todos los involucrados deben procurar participar en el proyecto con el fin de lograr los objetivos de este y mejorar el rendimiento de la Unidad en mención. ✓ El uso digital o impreso del manual queda a entera opción de la Secretaría. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La SGJD tiene la libertad de realizar las cotizaciones necesarias para optar por la que más se ajuste a su presupuesto, siempre que esta no limite o disminuya de manera sustancial la calidad del proyecto.

EDT/WBS DEL PROYECTO – PLAN DE MEJORA AL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LA SGJD



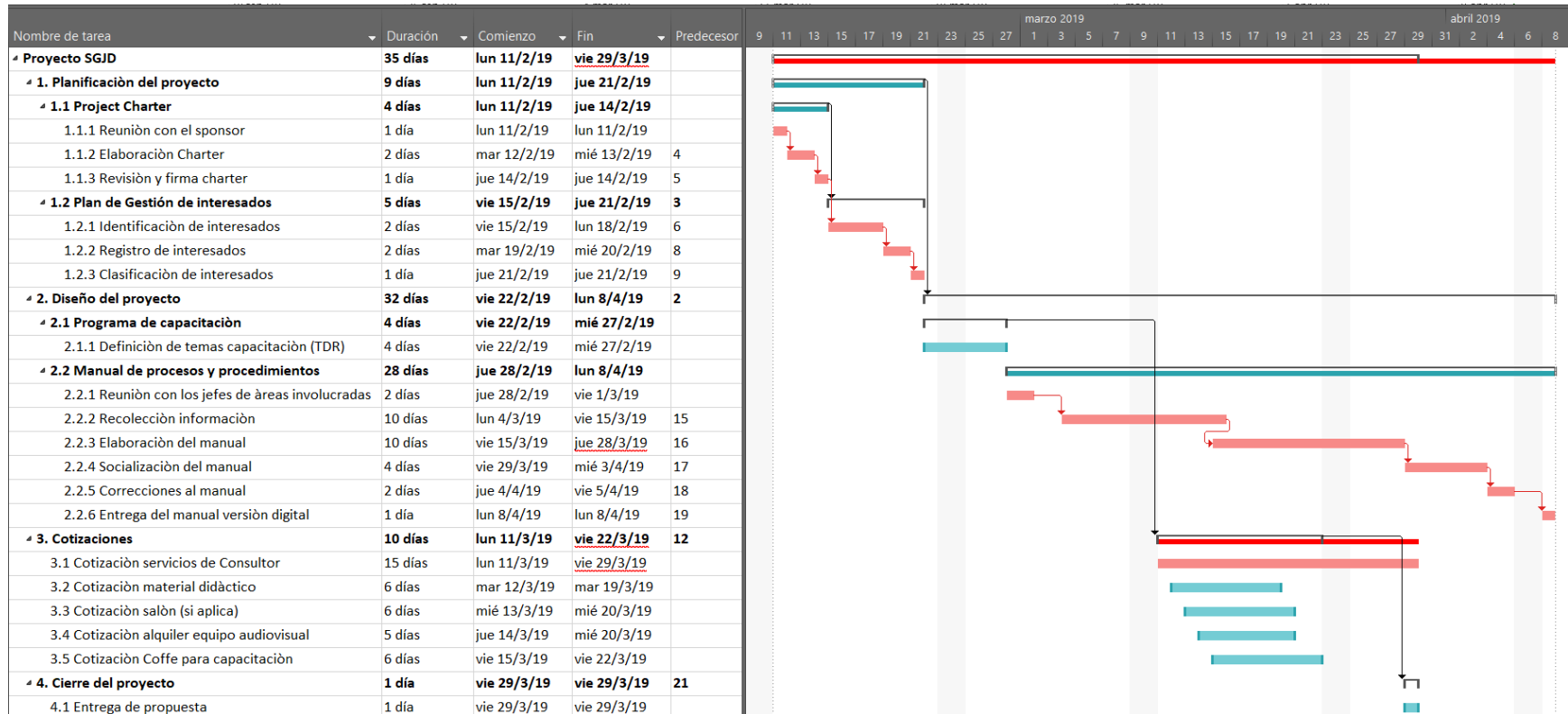
PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA)

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

Proceso de definición de actividades:
<p><i>Identificación de las actividades y secuencia de estas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Por cada uno de los entregables definidos en la EDT del proyecto de identifica su paquete de trabajo y actividades correspondientes que permitirán la finalización de cada uno de los entregables. • De manera inicial en la gestión del alcance se ha definido cuál será la secuencia que tendrá cada uno de los entregables y algunas de las actividades que le componen. • Para dicho proceso se utilizará el formato de listado de actividades y su secuencia.
Proceso de estimación de recursos de las actividades:
<p><i>Estimación de los recursos y las duraciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Con base en cada entregable y las actividades a realizar se ha realizado la estimación correspondiente de las duraciones y los recursos.
Proceso de estimación de duración de las actividades:
<p><i>El proceso para estimar la duración de las actividades se define de acuerdo con el tipo de recurso asignado a cada una de las actividades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el recurso tipo personal, el tipo de trabajo que ejercerá y las horas que laborará. • Para el recurso tipo material o equipo, se define la cantidad que se utilizará para realizar cada una de las actividades.
Proceso de desarrollo de schedule:
<p><i>Se obtiene la información necesaria para la elaboración del Cronograma correspondiente del proyecto, mediante la herramienta MS Project 2016, realizando lo siguiente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Primero ingresar las etapas de acuerdo con los entregables del proyecto. • Ingresar las actividades correspondientes a cada etapa del proyecto. • Secuencia de las actividades y los entregables del proyecto.

CRONOGRAMA DEL PROYECTO



PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO

Para el desarrollo del plan de gestión de costos se considerará estimaciones de asignación para cada actividad, las variaciones de los costos deben ser considerados para cambio a medida que una actividad similar en tiempo y recurso se haya modificado y se corrobore la variación respecto a lo estimado. Se debe considerar tasa de cambio para el dólar a la fecha en que se realice el cambio en caso de haberse realizado la asignación del presupuesto en dólares o que los costos se sean afectados fuertemente por comportamiento del dólar durante una o dos semanas previa a realizarse un cambio en el contenido del programa de capacitación o su ejecución. En el detalle del presupuesto se incluye los costos de la etapa de planificación y diseño pero que no forman parte de la implementación del programa.

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

Unidades de medida	
Tipo de recurso	Unidad de medida
Recurso Personal	Costo/hora/proyecto
Recurso materiales o consumibles	Unidades
Recurso Equipo y Maquinaria	Unidades
Procesos de gestión de costos	
Proceso de gestión	Descripción
Estimación	Se estima los costes del proyecto con base en el tipo de estimación por presupuesto y definitiva.
Preparación de costos	Se prepara el presupuesto del proyecto.
Formatos de gestión de costos	
Formato utilizado	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> Plan de gestión de costos Costeo del proyecto 	<p>Documento donde se detalla la planificación para la etapa de la gestión del costo del proyecto.</p> <p>Informe de la etapa de costos del proyecto en el cual se detallan los costos a nivel de las actividades que se desarrollarán para cada etapa del proyecto, respecto al tipo de recurso que se utilice.</p>

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Cod.	Plan de mejora al SAC-SGJD	Unidad de medida	Cantidad	Moneda	Costo	Valor total
1	Planificación del proyecto					
1.1	Charter	hora	4	Lps.	L. 400.00	L1,600.00
1.2	Plan de gestión de interesados	hora	12	Lps.	L. 400.00	L4,800.00
2	Diseño del proyecto					
2.1	<i>Programa de capacitación</i>					
2.1.1	Definición del contenido del programa (diseño del contenido y elaboración del documento TDR)	hora	15	Lps.	L. 400.00	L6,000.00
2.2	<i>Manual de procesos y procedimientos</i>					
2.2.2	Recolección de información	días	10	Lps.	L. 500.00	L5,000.00
2.2.3	Elaboración del manual (recopilación y transcripción de la información, diagramación del manual)	días	10	Lps.	L. 500.00	L5,000.00
3	Cotizaciones (presupuesto)					
3.1	Consultor	Proyecto	1	USD\$	L. 4,200.00	L103,348.98
3.2	Material didáctico	paquetes	8	Lps.	L. 350.00	L2,800.00
3.3	Salón	Unidad	1	Lps.	L.10,000.00	L10,000.00
3.4	Equipo audiovisual	Unidad	1	Lps.	L. 2,500.00	L2,500.00
3.5	Coffe	Unidad	9	Lps.	L. 300.00	L2,700.00
4	Cierre del proyecto (entrega propuesta)					L143,748.98

Tasa de cambio a la fecha (01/03/2019)

24.6069

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

Factor de calidad relevante:	
Rendimiento del proyecto	
Definición de calidad relevante:	
Cumplir con el cronograma del proyecto en los tiempos estipulados A fin de garantizar la satisfacción del cliente y con ello lograr el alcance del proyecto.	
Propósito de la métrica:	
Con el fin de monitorear el rendimiento del proyecto en el tiempo de planificación si hay un desfase en el cronograma poder tomar las acciones correctivas a tiempo y poder lograr cumplir con los objetivos del proyecto	
Definición operacional:	
La métrica la realizará el director de proyecto cuando tenga que realizar los informes de los entregables, revisará y actualizará las actividades del cronograma para tener un mejor control de la planificación del proyecto	
Método de medición:	
La información se obtendrá de los avances, costos, responsables. Se evaluarán y se medirán los tiempos de ejecución de las tareas y las áreas responsables Se socializará informe con el equipo de trabajo, y se tomaran acciones correctivas de ser necesario.	
Resultado deseado	
Que el proyecto cumpla con los objetivos y expectativas definidos para la SGJD	
Responsable del factor de calidad	
El responsable de vigilar la calidad del proyecto, resultados, métrica, medidas y objetivos del proyecto es el director de proyectos en primera instancia con su equipo de trabajo.	

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

LÍNEA BASE DE CALIDAD

Factor de calidad relevante	Objetivo de calidad	Métrica a usar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
Rendimiento del proyecto	Gasto ejecutado según lo presupuestado	Índice de rendimiento del costo	Frecuencia: Semanal Momento: lunes de cada semana	Frecuencia: Semanal Momento del reporte: lunes de cada semana
Rendimiento del proyecto	Actividades cumplidas en tiempo programado	Índice de rendimiento del cronograma	Frecuencia: Semanal Momento: lunes de cada semana	Frecuencia: Semanal Momento del reporte: lunes de cada semana
Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción mayor o igual al 90%	Frecuencia: Semanal Momento: lunes de cada semana	Frecuencia: Semanal Momento del reporte: lunes de cada semana

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD

Entregable	Estándar de calidad	Actividades de prevención	Actividades de control
Plan de trabajo	Metodología gestión de proyectos		Aprobado por el cliente
Análisis stakeholders	Metodología gestión de proyectos		Aprobado por el cliente
Reunión semanal	Metodología gestión de proyectos		Aprobada por el líder de proyecto
Plan de gestión del alcance	Metodología gestión de proyectos		Aprobado por el cliente
Cronograma del proyecto	Metodología gestión de proyectos		Aprobado por el cliente
Reunión semanal	Metodología gestión de proyectos		Aprobada por el líder de proyecto
Plan de gestión de costos	Metodología gestión de proyectos y parámetros del cliente		Aprobado por el cliente
Plan de capacitación	Metodología gestión de proyectos y parámetros del cliente	Revisión estándar	Aprobado por el cliente
Metodología de capacitación	Metodología gestión de proyectos		Revisión y Aprobada por líder de proyecto
Reunión semanal	Metodología gestión de proyectos		Aprobada por el líder de proyecto
Riesgos del proyecto	Metodología gestión de proyectos		Aprobada por el líder de proyecto
Informe del proyecto	Formato requerido	Revisión de modelo y formato requerido	Aprobada por el líder de proyecto
Acta de cierre	Formato requerido	Revisión de modelo y formato requerido	Aprobado por el cliente

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

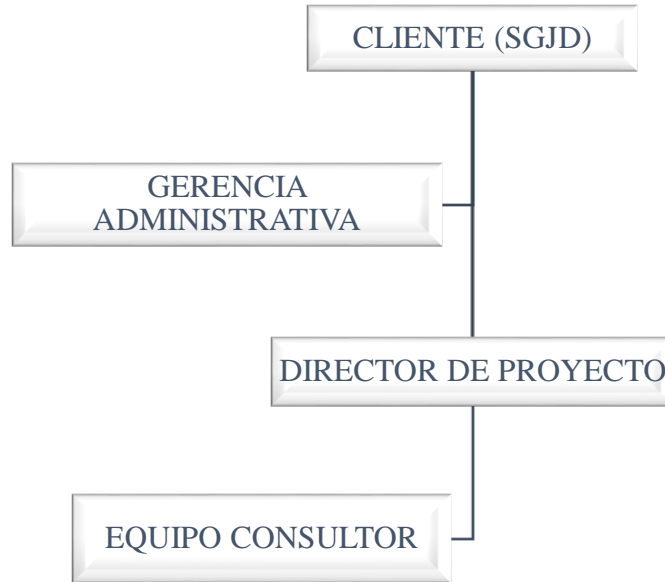
PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

Política de calidad del proyecto				
El proyecto debe de cumplir con los lineamientos de calidad establecidos en el acta de constitución, según el presupuesto establecido y cumplir con los tiempos y tareas establecidas en el cronograma, así como los requerimientos de cliente				
Línea base de calidad del proyecto				
Factor de calidad relevante	Objetivo de calidad	Métrica por utilizar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
Rendimiento del proyecto	Gasto ejecutado según lo presupuestado	Índice de desempeño de costos	Frecuencia: Semanal Momento: lunes de cada semana	Frecuencia: Semanal Momento del reporte: lunes de cada semana
Rendimiento del proyecto	Actividades cumplidas en tiempo programado	Índice de desempeño del cronograma	Frecuencia: Semanal Momento: lunes de cada semana	Frecuencia: Semanal Momento del reporte: lunes de cada semana
Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción mayor o igual al 90%	Frecuencia: Semanal Momento: lunes de cada semana	Frecuencia: Semanal Momento del reporte: lunes de cada semana
Plan de mejora de procesos:				
Identificar los procesos Recopilar la información Analizar la información Identificar problemas Definir acciones Aprobar acciones correctivas Aplicar acciones correctivas Evaluar las acciones correctivas Dar seguimiento Documentar mejora				
Matriz de actividades de calidad				
Entregable	Estándar de calidad	Actividades de prevención	Actividades de control	
Plan de trabajo	Metodología gestión de proyectos		Aprobado por el cliente	
Análisis stakeholders	Metodología gestión de proyectos		Aprobado por el cliente	
Reunión semanal	Metodología gestión de proyectos		Aprobada por el líder de proyecto	
Plan de gestión del alcance	Metodología gestión de proyectos		Aprobado por el cliente	
Cronograma del proyecto	Metodología gestión de proyectos		Aprobado por el cliente	
Reunión semanal	Metodología gestión de proyectos		Aprobada por el líder de proyecto	
Plan de gestión de costos	Metodología gestión de proyectos y		Aprobado por el cliente	

	parámetros del cliente		
Plan de capacitación	Metodología gestión de proyectos y parámetros del cliente	Revisión estándar	Aprobado por el cliente
Metodología de capacitación	Metodología gestión de proyectos		Revisión y Aprobada por líder de proyecto
Reunión semanal	Metodología gestión de proyectos		Aprobada por el líder de proyecto
Riesgos del proyecto	Metodología gestión de proyectos		Aprobada por el líder de proyecto
Informe del proyecto	Formato requerido	Revisión de modelo y formato requerido	Aprobada por el líder de proyecto
Acta de cierre	Formato requerido	Revisión de modelo y formato requerido	Aprobado por el cliente
Roles para la gestión de la calidad			
Rol #1: CLIENTE (máxima autoridad SGJD)		Objetivos del rol: responsable final aprobar la calidad del proyecto	
		Funciones del rol: Aprobar acciones y planes de mejora de la calidad del proyecto	
		Niveles de autoridad: Ejerce control sobre todo el equipo consultor	
		Reporta a: nadie	
		Supervisa a: Gerente de proyecto	
		Requisitos de conocimientos: Gestión en general	
		Requisitos de habilidades: Buena comunicación, negociación, apertura al cambio,	
		Requisitos de experiencia:	
Rol #2: GERENTE DE PROYECTO		Objetivos del rol: Gestionar y controlar la calidad del proyecto	
		Funciones del rol: Controla revisa avances del proyecto, equipo consultor, entregables, aprueba informes, aplica acciones correctivas	
		Niveles de autoridad: Sobre el equipo consultor	
		Reporta a: secretario de estado	
		Supervisa a: Equipo consultor	
		Requisitos de conocimientos: Gestión de proyectos	
		Requisitos de habilidades: Liderazgo, comunicación, habilidad para solución de conflictos, manejo de personal, trabajo en equipo, motivación, creatividad	
		Requisitos de experiencia: 2 años experiencia en gestión de proyectos	
Roles para la gestión de la calidad			
Rol #3: EQUIPO CONSULTOR		Objetivos del rol: Gestionar, controlar y ejecutar el proyecto en base a las expectativas y requerimientos del cliente	
		Funciones del rol: Elaborar entregables del proyecto	
		Niveles de autoridad: Según sus asignaciones	
		Reporta a: Gerente de proyecto	
		Supervisa a: Otros miembros de equipo según sus asignaciones	
		Requisitos de conocimientos: Gestión de proyectos	
		Requisitos de habilidades: comunicación, creatividad, trabajo en equipo, otras según sus asignaciones	
		Requisitos de experiencia: Especificas según las asignaciones	

Organización para la calidad del proyecto

Incluir “organigrama de calidad”



Documentos normativos para la calidad:

Procedimientos:	Mejora de procesos Control de cambios
Plantillas:	Métricas Gestión de la calidad
Formatos:	Métricas Gestión de la calidad
Listas de control	Lista control de cambios Acciones correctivas
Otros documentos:	

Procesos de gestión de calidad

Enfoque de aseguramiento de la calidad	Monitoreo de las asignaciones Verificación de aplicación de acciones correctivas Evaluar y actualizar métricas
Enfoque de control de la calidad	Evaluación por resultados Verificación de entregables Documentar cambios
Enfoque de mejora de procesos	Identificar los procesos Recopilar la información Analizar la información Identificar problemas Definir acciones Aprobar acciones correctivas Aplicar acciones correctivas Evaluar las acciones correctivas Dar seguimiento Documentar mejora

PLAN DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL PROYECTO

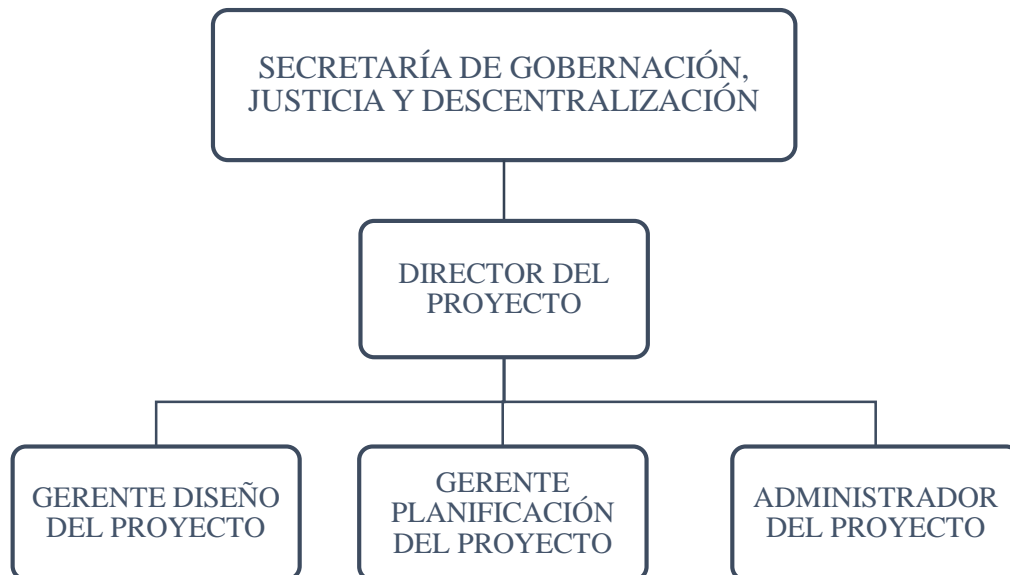
La estructura organizacional del equipo consultor es por producto, ya que el enfoque es la entrega final adecuada del plan ofrecido, que es el programa de capacitación y el manual de procesos; dentro de cada estructura existe niveles principales las cuales se detallan a continuación:

Institucional: Director de proyecto y SGJD (sponsor)

Intermedio: Gerente de diseño (diseño del proyecto), Gerente de planeación (planeación del proyecto) y Administrador del proyecto.

El administrador del proyecto es el encargado de realizar las cotizaciones respectivas para obtener el costo del programa, así mismos los costos relacionados al recurso material necesario para llevar a cabo el desarrollo del programa de capacitaciones propuesto.

Organigrama



MATRIZ RACI

Cod.	Plan de mejora al SAC-SGJD	Director proyecto	Gerente planificación	Gerente diseño	Administrador de proyecto
1	Planificación del proyecto				
1.1	Charter	C	R,A	-	-
1.2	Identificar y registrar los interesados	C	R,A	-	-
2	Diseño del proyecto				
2.1	<i>Plan de capacitación</i>	I	C	R,A	-
2.1.1	Definición de contenido del programa	I	C	R,A	-
2.2	<i>Manual de procesos y procedimientos</i>	I	C	R,A	-
2.2.2	Recolección de información	I	C	R,A	-
2.2.3	Elaboración del manual	I	C	R,A	-
3	Cotizaciones				
3.1	Consultor	I	-	C	R,A
3.2	Material didáctico	I	-	C	R,A
3.3	Salón	I	-	C	R,A
3.4	Equipo audiovisual	I	-	C	R,A
3.5	Coffe	I	-	C	R,A
4	Cierre del proyecto (entrega propuesta)	R			

GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Comunicaciones del proyecto:							
Ver matriz de comunicación				Matriz adjunta en el cuadro siguiente			
Procedimiento para tratar polémicas:							
Mecanismo de control de polémicas							
Código	Descripción	Involucrados	Enfoque de solución	Acciones de solución	Responsable	Fecha	Resultado obtenido
Procedimiento para actualizar el plan de gestión de comunicaciones:							
Mediante las salidas con una efectiva gestión de comunicación y la actualización respectiva de los documentos del proyecto.							
Guías para eventos de comunicación:							
Los medios de comunicación serán las reuniones de manera semanal, correo electrónico y plataformas de mensajería instantánea.							
Guías para la codificación, almacenamiento, recuperación y reparto de la información							
Guías para el control de versiones:							
Ver encabezado							
Terminología del proyecto:							
Al final del documento si aplica.				Al final			

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Información	Contenido	Formato	Nivel de detalle	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Metodología o tecnología	Frecuencia de comunicación	Código en la EDT
Planificación del proyecto	Datos y comunicación sobre el inicio del proyecto	Project charter	Medio	Project Manager	Equipo consultor	Reuniones, documento digital vía email	Semanal	1.1 project charter
Planificación del proyecto	Datos preliminares sobre los interesados del proyecto	Registro de interesados	Alto	Project Manager	Equipo consultor	Reuniones, documento digital vía email	Semanal	1.2 registro de interesados
Diseño del proyecto	Información sobre el alcance del proyecto	Scope statement	Alto	Project Manager	Equipo consultor, sponsor	Reuniones, documento digital vía email	Semanal	2.1 diseño del plan de capac.
Presupuesto del proyecto	Datos preliminares de los costos del proyecto	Gestión de costos	Medio	Project Manager	Equipo consultor	Reuniones, documento digital vía email	Semanal	3 cotizaciones y presupuesto
Cierre del proyecto	Datos y comunicación sobre el cierre del proyecto	Cierre del proyecto	Medio	Project Manager	Sponsor, equipo consultor	reunión	Una sola vez	4 cierre (entrega propuesta)

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
Proceso	Descripción	Herramientas	Fuentes de información
Planificación de Gestión de los Riesgos	Elaborar Plan de Gestión de los Riesgos	PMBOK	Patrocinador Gerente de proyecto y Equipo de proyecto
Identificación de Riesgos	Identificar que riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características	Lista de riesgos	Patrocinador Gerente de proyecto y Equipo de proyecto Información proyectos similares
Análisis Cualitativo de Riesgos	-Evaluar probabilidad e impacto -Establecer grado de importancia.	-Definición de probabilidad e impacto -Matriz de Probabilidad e Impacto.	Gerente de proyecto y Equipo de proyecto
Planificación de respuestas a riesgos	-Concretar respuesta a riesgos -Planificar ejecución de Respuestas.		Gerente de proyecto y Equipo de proyecto
Seguimiento y Control del Riesgo	-Verificar la ocurrencia de riesgos. -Supervisar y verificar la ejecución de respuestas. -Verificar aparición de nuevos riesgos.		Gerente de proyecto y Equipo de proyecto

ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTION DE RIESGOS			
Proceso	Roles	Personas	Responsabilidades
Planificación de Gestión de los Riesgos	Gerente de proyectos Equipo de proyecto	-Director proyecto, -Gerente diseño y Gerente planificación	Dirigir, responsable directo Define actividades Ejecutan actividades
Identificación de Riesgos	Gerente de proyectos Equipo de proyecto	-Director proyecto, -Gerente diseño y Gerente planificación	Dirigir, responsable directo Define actividades Ejecutan actividades
Análisis Cualitativo de Riesgos	Gerente de proyectos	-Director proyecto, -Gerente diseño y Gerente planificación	Dirigir, responsable directo Define actividades Ejecutan actividades
Planificación de respuestas a riesgos	Equipo de proyecto	-Director proyecto, -Gerente diseño y Gerente planificación	Dirigir, responsable directo Define actividades Ejecutan actividades
Seguimiento y Control del Riesgo	Gerente de proyectos	-Director proyecto, -Gerente diseño y Gerente planificación	Dirigir, responsable directo Define actividades Ejecutan actividades

FORMATO DE LA GESTION DE RIESGOS	
Planificación de la Gestión de Riesgos	Plan de Gestión de Riesgos
Identificación de Riesgos	Identificación y Evaluación de Riesgos
Análisis Cualitativo de Riesgo	Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Plan de Respuesta a Riesgos

Seguimiento y Control del Riesgo		Monitoreo de Riesgos Solicitud de Cambios Acciones Correctivas	
PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
Proceso	Momento de ejecución	Entregable	Periodicidad de ejecución
Planificación de gestión de los riesgos	Etapa inicial de proyecto	Plan del proyecto	Una vez
Identificación de Riesgos	En todas las etapas del proyecto	Plan de proyecto Reuniones de avances y seguimiento	Semanal
Análisis cualitativo de riesgos	Inicio de proyecto, reuniones de avances y seguimiento	Plan de proyecto Reuniones de avances y seguimiento	Semanal
Planificación de respuesta a los riesgos	En reuniones de avances y seguimiento de proyecto	Plan de proyecto Reuniones de avances y seguimiento	Semanal
Seguimiento y control de riesgos	En cada etapa del proyecto	Reuniones de avances y Seguimiento	Semanal

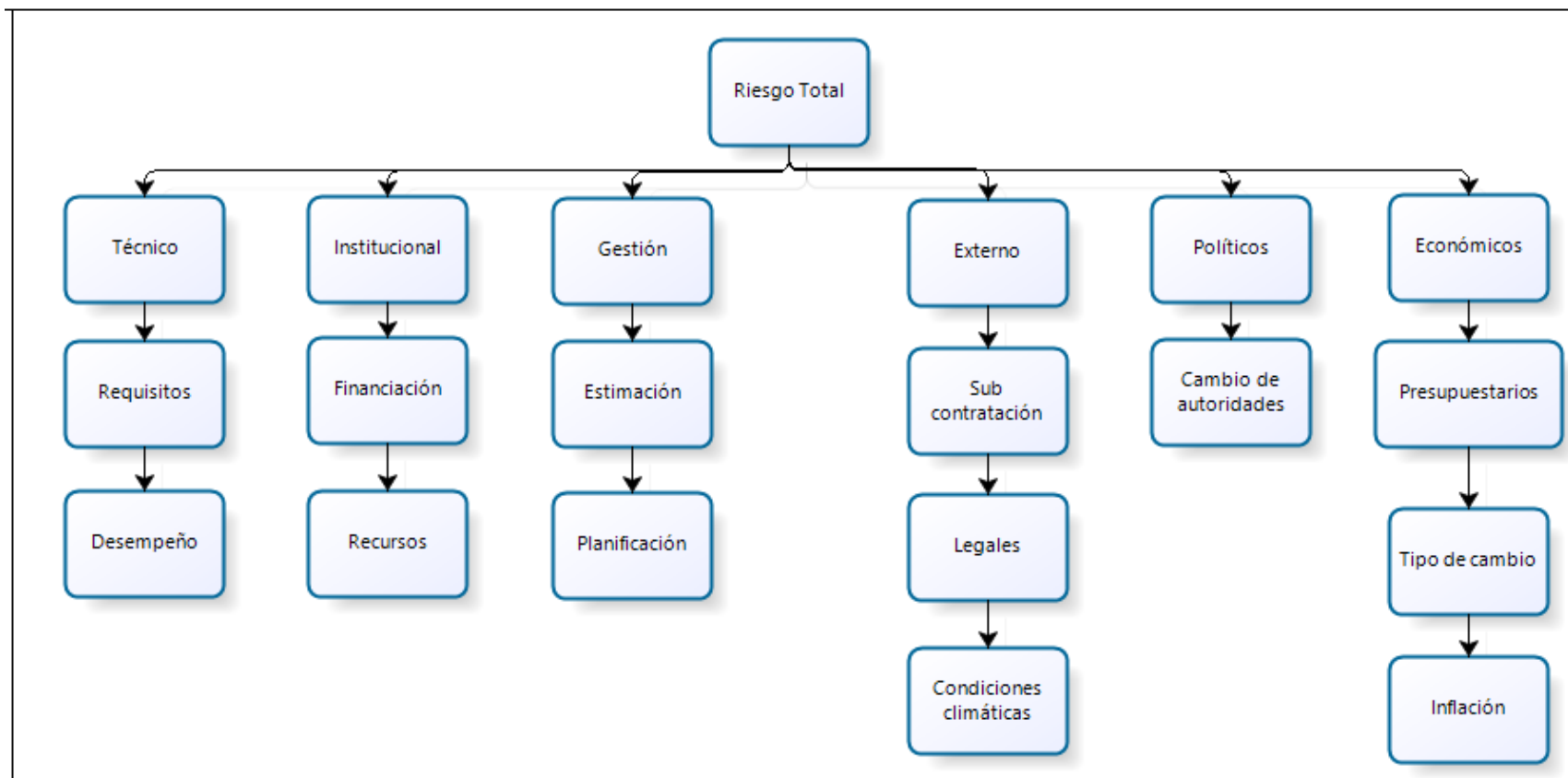
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS-LLUVIA DE IDEAS

RIESGO IDENTIFICADO	ACCIONES PROPUESTAS
Cambio de Autoridades SGJD	Prever plan de acción a posibles cambios
Falta de apoyo y compromiso de las autoridades	Reuniones de seguimiento programadas Presentación de avances Monitorear de Cerca
Falta de actualización de la información institucional	Verificar cambios en la normativa legal procesos y procedimientos
Que el patrocinador reduzca el presupuesto establecido o no cuente con presupuesto	Buscar financiamiento externo realizar ajustes al presupuesto
Mala proyección presupuestaria	Revisión periódica del presupuesto Prever plan de reserva
Mala elección del equipo de proyecto	Prever la selección del equipo de proyecto Tener lista de candidatos potenciales
Plan de capacitación inadecuado	Revisar y verificar plan Revisar y verificar temática
Manual de capacitación incompleto	Disponibilidad de material didáctico en electrónico, disponibilidad de papel e impresoras
Mala estimación de las necesidades a capacitar	Revisar plan de capacitación y temática
Materiales insuficientes y con deficiencias para llevar a cabo el plan de capacitación	Revisar estimación previamente Verificar la calidad de los insumos
Tiempo de programación insuficiente	Programar capacitaciones de seguimiento y actualización futuras
No contar con el experto capacitador	Contar con una lista de expertos alternos
Cronograma diseñado sin consideración del horario de las participantes	Verificación de horarios. Evaluación de la disponibilidad de horarios
Solicitud de adicionales no contemplados en el alcance.	Coordinación continua con las autoridades SGJD Identificación de nuevos entregables
Baja satisfacción del patrocinador con el diseño del plan de capacitación	Solicitar retroalimentación de las autoridades e la SGJD.
Mal clima	Análisis de los escenarios climáticos

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS



Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

CATEGORIA DE LOS RIESGOS

Descripción del riesgo	Alto riesgo	Riesgo moderado	Bajo riesgo
Cambio de Autoridades SGJD	X		
Falta de apoyo y compromiso de las autoridades			X
Falta de actualización de la información institucional			X
Que el patrocinador reduzca el presupuesto establecido o no cuente con presupuesto		X	
Mala proyección presupuestaria			X
Mala elección del equipo de proyecto			X
Plan de capacitación inadecuado			X
Manual de capacitación incompleto			X
Mala estimación de las necesidades a capacitar			X
Materiales insuficientes y con deficiencias para llevar a cabo el plan de capacitación			X
Tiempo de programación insuficiente			X
No contar con el experto capacitador		X	
Cronograma diseñado sin consideración del horario de las participantes			X
Solicitud de adicionales no contemplados en el alcance.		X	
Baja satisfacción del patrocinador con el diseño del plan de capacitación		X	
Mal clima			X

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS

Probabilidad/Impacto		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
		0.1	0.3	0.5	0.7	0.9
Muy Probable	0.9	0.09	0.27	0.45	0.63	0.81
Bastante Probable	0.7	0.07	0.21	0.35	0.49	0.63
Probable	0.5	0.05	0.15	0.25	0.35	0.45
Poco Probable	0.3	0.03	0.09	0.15	0.21	0.27
Improbable	0.1	0.01	0.03	0.05	0.07	0.09

Riesgo Escalonado	
Alto	(0.21-0.81)
Moderado	(0.04-0.20)
Bajo	(0.01-0.03)

Impacto	
Muy alto	0.9
Alto	0.7
Moderado	0.5
Bajo	0.3
Muy bajo	0.1

Probabilidad	
Muy Probable	0.9
Bastante Probable	0.7
Probable	0.5
Poco Probable	0.3
Improbable	0.1

RIESGO	PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	VALOR	RESULTADO	ANALISIS CUALITATIVO	RESPUESTA A RIESGOS
Cambio de Autoridades SGJD	Bastante Probable	0.7	Alto	0.7	0.49	Alto	Prever plan de acción a posibles cambios
Falta de apoyo y compromiso de las autoridades	Poco Probable	0.3	Bajo	0.3	0.15	Moderado	Reuniones de seguimiento programadas Presentación de avances Monitorear de Cerca
Que el patrocinador reduzca el presupuesto establecido o no cuente con presupuesto	Poco Probable	0.3	Moderado	0.5	0.15	Moderado	Buscar financiamiento externo realizar ajustes al presupuesto
Mala elección del equipo de proyecto	Improbable	0.1	Bajo	0.3	0.03	Bajo	Prever la selección del equipo de proyecto Tener lista de candidatos potenciales
Manual de capacitación incompleto	Improbable	0.1	Bajo	0.3	0.03	Bajo	Disponibilidad de material didáctico en electrónico, disponibilidad de papel e impresoras
Mala estimación de las necesidades a capacitar	Improbable	0.1	Bajo	0.3	0.03	Bajo	Revisar plan de capacitación y temática
No contar con el experto capacitador	Poco Probable	0.3	Moderado	0.5	0.15	Moderado	Contar con una lista de expertos alternos
Solicitud de adicionales no contemplados en el alcance.	Probable	0.5	Moderado	0.5	0.25	Alto	Coordinación continua con las autoridades SGJD Identificación de nuevos entregables
Baja satisfacción del patrocinador con el diseño del plan de capacitación	Poco Probable	0.1	Moderado	0.5	0.05	Moderado	Solicitar retroalimentación de las autoridades en la SGJD.

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

Amenaza/Oportunidad	Descripción del riesgo	Causa/Raíz	Entregables Afectados	Probabilidad por impacto	Tipo de riesgo	Responsable del riesgo	Tipo de respuesta	Plan de contingencia
Amenaza	Cambio de Autoridades SGJD	Decisiones de gobierno	Todo el proyecto	0.49	Alto	PM	Evitar/Reducir	Establecer compromiso de seguimiento Contrato
Amenaza	Falta de apoyo y compromiso de las autoridades	Falta de coordinación con las autoridades de la SGJD	Desarrollo del proyecto	0.15	Moderado	PM Equipo de proyecto	Mitigar	Planificar y coordinar actividades en conjunto, reuniones, actas de compromiso
Amenaza	Que el patrocinador reduzca el presupuesto establecido o no cuente con presupuesto	Falta de comunicación	Todo el proyecto	0.15	Moderado	PM	Mitigar	Analizar las causas, buscar solución alterna
Amenaza	Mala elección del equipo de proyecto			0.03	Bajo	PM	Mitigar	Analizar perfiles alternos
Oportunidad	Manual de capacitación incompleto	Falta de compromiso equipo responsable	Cronograma Socialización del plan de capacitación	0.03	Bajo	Equipo de proyecto	Mitigar o transferir	Evaluar incumplimiento comunicar jefe de proyecto tomar acciones

Oportunidad	Mala estimación de las necesidades a capacitar			0.03	Bajo	PM, Equipo de proyecto	Mitigar	Solicitar retroalimentación y comunicación con el patrocinador
Amenaza	No contar con el experto capacitador	Falta de coordinación y comunicación	Desarrollo del plan de capacitación	0.15	Moderado	PM, Equipo de proyecto	Mitigar	Mantener constante comunicación con el capacitador y dar seguimiento
Amenaza	Solicitud de adicionales no contemplados en el alcance.			0.25	Alto	PM Patrocinador	Evitar/Reducir	Coordinación continua con el patrocinador Cláusulas de flexibilidad
Amenaza	Baja satisfacción del patrocinador con el diseño del plan de capacitación			0.05	Moderado	PM	Mitigar	Retroalimentación Informes de avances

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Procedimientos estándar que seguir
<p><i>Para los contratos de alquiler se realiza el siguiente procedimiento:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de posibles proveedores de alquileres. 2. Solicitud de Cotizaciones de alquiler. 3. Revisión de las Cotizaciones. 4. Negociación con los dueños de los alquileres. 5. Confirmación de que se va a realizar el alquiler. 6. Firma del contrato
<p><i>Para la adquisición de un profesional</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de currículum vitae. 2. Proceso de selección 3. Confirmación de la disponibilidad 4. Contratación de personal
<p><i>Para la adquisición de materiales:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de los materiales requeridos 2. Cotizaciones. 3. Revisión de las cotizaciones. 4. Compra de los materiales
Formatos estándar que utilizar
<ol style="list-style-type: none"> 1. La SGJD cuenta con un modelo predefinido de contrato de servicios de consultoría, servicios o materiales, el cual es personalizado de acuerdo con los requerimientos, el periodo en que se realizará, el lugar geográfico, y el monto a pagar. 2. El contrato debe emitirse en copias necesarias las cuales deberán ser revisadas por las partes interesadas (empresas y cliente).
Coordinación con otros aspectos del proyecto:
<p><i>Contratos de Alquiler</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratos de arrendamiento de local o sala de juntas. <p><i>Contrato de Profesionales</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contrato de un especialista o consultor
Riesgos y respuestas
<p>Los pagos o desembolsos de los servicios de consultoría deben ser manejados de acuerdo a las políticas de la Secretaría</p> <p>Solicitar una Back up de cada programa de capacitación.</p>
Métricas de adquisición a ser usadas para la gestión y evaluación de los proveedores
<p>Sera la satisfacción del ciudadano que se obtendrán de las encuestas de evaluación en periodos previamente determinados por la SGJD.</p>

PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS DEL PROYECTO

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobado por	Fecha	Motivo
1.0	IU/SM	MG	CC/JE/JS	Abril 2019	Versión original

Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Plan de mejora al servicio de atención al ciudadano de la SGJD	PMSAC-SGJD

Interesado	Interés en el Proyecto	Evaluación de Impacto	Estrategia potencial para reducir obstáculos	Observaciones y comentarios
PATROCINADOR	Obtener los recursos financieros para el desarrollo del proyecto	Alto		
DIRECTOR	Que el proyecto sea aceptado por la SGJD exitosamente para satisfacer las necesidades que les aqueja	Alto	Informar sobre los hallazgos realizados de la investigación que dieron paso a la elaboración de la propuesta	Informar al patrocinador
CONSULTORES	Que el trabajo a desarrollar sea de acuerdo con su especialidad y acorde a las necesidades que posee la institución	Medio	Desarrollar un programa de capacitaciones y un manual de procesos	Informar al director
USUARIOS	Que el servicio que ahora consuman sea de calidad y utilidad acorde a su necesidad	Alto	Implementar mediciones de satisfacción, cumplimiento de los tiempos de entrega, etc.	
JEFES DE AREA	Que la institución cumpla con los requisitos, para que garanticen el éxito del programa, la mejora del servicio y su imagen a nivel de gobierno	Medio	Informar de manera constante sobre problemas detectados y gestionar la solución de manera inmediata	A cargo de GG, RRHH y jefes del are de atención
SERVIDORES PÚBLICOS	Que se involucren de manera que su aprovechamiento sea optimo con el fin de mejorar sus habilidades y el servicio prestado	Alto	Comunicar a sus superiores sobre su ambiente laboral e institucional con el fin de mejorar sus condiciones y rendimiento	

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las instituciones gubernamentales se han visto en la necesidad de adaptarse en los últimos años a los cambios y avances que ha adoptado la administración pública como ente prestador de servicios a los ciudadanos y teniendo en cuenta que la misma debe responder a satisfacer las necesidades de estos; esto con el objetivo de volverse competitivas y garantizar que su servicio sea sinónimo de calidad y que cumpla con los requerimientos que los ciudadanos demandan.

El desarrollo de la investigación brindó información importante a través de los instrumentos aplicados tanto a los ciudadanos como a los colaboradores para poder así analizar, interpretar, concluir y finalmente recomendarles un plan de mejora a sus procesos de atención con el fin de incrementar la satisfacción de los ciudadanos, mejora en los tiempos de respuesta a las solicitudes y mejorar la calidad del servicio.

5.1 Conclusiones

Con el objetivo de conocer la situación actual que enfrenta la SGJD específicamente en la Unidad de Atención al Ciudadano donde ha incrementado la cantidad de quejas realizadas por parte de los ciudadanos con respecto al servicio que reciben, se ha propuesto en el presente el Plan de Mejora al Proceso de Servicio de Atención al Ciudadano; a través de actividades que involucran las metodologías propuestas y las áreas consideradas relevantes para la mejora del servicio.

1. Es evidente que el servicio prestado en las ventanillas de la Unidad de Atención al Ciudadano no está siendo percibida de manera positiva por los ciudadanos, ya que mantienen una opinión neutral respecto al servicio y los elementos que este involucra; por lo que la institución debe considerar acciones que conlleven a mejorar la experiencia de los ciudadanos y la percepción que poseen respecto al servicio.

2. El tiempo de resolución de cada trámite está por encima del promedio según lo establecido en los procesos que estos conllevan, volviéndose cada vez más engorroso, en ocasiones los colaboradores no brindan información exacta sobre la situación o estatus de su documentación o trámite, atrasos administrativos o cuellos de botella, entre otros.
3. El servicio y la calidad de este se encuentra directamente afectado por factores como la accesibilidad, acondicionamiento de los espacios, capacitación del personal, evaluación de su desempeño, entre otros que intervienen en el desarrollo óptimo del servicio, por lo que la institución debe definir acciones correctivas para disminuir el nivel actual de incidencias o afección de dichos factores; así mismo implementar acciones preventivas que permitan la no ocurrencia de estos.
4. Es evidente la necesidad que existe en las instituciones de gobierno de un servicio que satisfaga las necesidades de los ciudadanos con relación al tiempo de resolución de cada trámite, así mismo un servicio útil, de calidad y eficiente al momento de solicitarlo.
5. El ambiente laboral y las condiciones ambientales en las cuales desempeñan sus funciones los colaboradores no son consideradas las óptimas, teniendo a bien indicar que esto reduce una prestación de servicio que satisfaga a los ciudadanos, el no cumplimiento de los objetivos como departamento en los tiempos establecidos, así mismo la no capacitación regular que les permita mejorar sus habilidades y capacidades como servidores públicos.

5.2 Recomendaciones

1. Definir y diseñar un programa de evaluación periódica de desempeño para los colaboradores en temas relacionados de atención al cliente/ciudadano, con el fin de conocer la situación de sus colaboradores respecto al desempeño de sus funciones y poder identificar las necesidades existentes e insatisfechas relacionado a esto; lo anterior como apoyo y complemento al plan de capacitación propuesto y trabajar de manera paralela la mejora de la prestación del servicio.
2. Identificar los cuellos de botella existentes que provocan los retrasos en la gestión y resolución de los trámites y desarrollar un plan de solución para estos.
3. Desarrollar un sistema digital que permita a los ciudadanos verificar al estatus de su trámite sin necesidad de acudir a las instalaciones de la SGJD, así mismo que el sistema genere alertas automáticas que informen a los abogados y al ciudadano sobre la etapa o problema que presenta el trámite.
4. Considerar dentro de las mejoras al proceso de atención la implementación de un sistema de ticket que permita tanto a los ciudadanos como a los colaboradores atender las solicitudes de acuerdo al orden de arribo y tipo de trámite que requiere el ciudadano.
5. Capacitar a los colaboradores sobre los distintos trámites y procesos que estos requieren para reducir el tiempo en cola y no generar atrasos por ausencias de algún colaborador.

BIBLIOGRAFÍA

AEVAL. (2016). *Calidad de la Administración Pública, una caja de herramientas para gestores*.

Recuperado de

http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_ToolBox.pdf

Bernal, C. (2014). *Fundamentos de Investigación* (1a ed.). Recuperado de

<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Cámaras para el Comercio de Alimentos y otros Sectores. (2017). *La Atención al Ciudadano en el Sector Público*. Recuperado de <http://www.camaramelilla.es/atencion-al-ciudadano>

Cantú Delgado, J. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4ta ed.). Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3214886&query=calidad%20en%20los%20servicios>

Casemeiro, M. B., Scheuber, Y., Varas, D., & Contreras, A. (s.f.). *Calidad en los servicios públicos*. Recuperado de

http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera). Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=3216774&query=recurso+humanos>

CLAD. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Recuperado de

<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

EAE. (2014). *La mejora de procesos en 5 pasos*. Recuperado de [La mejora de procesos en 5 pasos website: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-mejora-de-procesos-en-5-pasos/](https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-mejora-de-procesos-en-5-pasos/)

- El Diario. (2018). SEDIS recibe certificado de calidad ISO 9001:2015 [Empresarial].
Recuperado de <http://www.eldiario.hn/sedis-recibe-certificado-de-calidad-iso-9001-2015/>
- ENEE. (2018). CONATEL, primera institución del estado que recibe certificación internacional de calidad [Institucional]. Recuperado de <http://www.enee.hn/index.php/gobierno-central/156-periodistas/790-conatel-primera-institucion>
- Escuela Europea de Management. (2016). 9 ventajas de la evaluación del desempeño.
Recuperado de 9 ventajas de la evaluación del desempeño website:
<http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/9-ventajas-la-evaluacion-del-desempeno>
- Fernández, M. Á. (2015). *Servicios de atención al ciudadano por parte del sector público* (Universidad Nacional de la Plata, Argentina). Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53926/Documento_completo..pdf-PDFA.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Freyre, H. (2009). Servicio a clientes en Instituciones Públicas [Blog]. Recuperado de Servicio a clientes en Instituciones Públicas website:
<https://herlanfreyreantich.blogspot.com/2009/05/servicio-clientes-en-instituciones.html>
- Función Pública, Colombia. (2018). *Modelo de servicio al ciudadano, Departamento administrativo de la Función Pública*. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506977/Modelo+de+Servicio+al+Ciudadano+2017/cb387d66-6f52-4568-b075-c492ffa6a8c1>
- García, C., & Farias, P. (2015). Innovación para un Gobierno centrado en el ciudadano [Blog].
Recuperado de Innovación para un Gobierno centrado en el ciudadano website:
<https://blogs.iadb.org/gobernarte/2015/03/11/innovacion-para-un-gobierno-centrado-en->

el-ciudadano/

Gobierno de Chile. (2010). *Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, SIAC*.

Recuperado de http://www.dipres.gob.cl/598/articles-42503_doc_pdf.pdf

Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad* (4ta ed.). Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3217748&query=calidad>

Hernández S., R. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México: McGraw-Hill

Interamericana.

Hernández Sampieri, S. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill

Interamericana.

IAIP. (s/f). Centro de Atención al Ciudadano [Institucional]. Recuperado de

<https://cac.iaip.gob.hn/>

INFAIMON. (2018). Mejora de procesos: optimización de los procesos ya existentes [Blog].

Recuperado de Mejora de procesos: optimización de los procesos ya existentes website:

<https://blog.infaimon.com/mejora-procesos-optimizacion-los-procesos-ya-existentes/>

ISO, 9001:2015. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Recuperado de

<https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf>

Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2009). *Marketing* (9na ed.). Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=3216347&query=marketing#>

La Gaceta, H. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. , 31,193 § (2006).

La Gaceta, H. Ley de Protección al Consumidor. , 31,652 § (2008).

La Gaceta, H. Ley para Optimizar la Administración Pública, Mejorar los Servicios a la

Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno. , 33,336 § (2014).

Linares, Carolina. (2014). *PRÁCTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO*. (p. 30). Recuperado de Universidad Militar Nueva Granada website:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13057/PRACTICAS%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20EN%20ENTIDADES%20P%20DAIBLICAS-%20CAROLINA%20LINARES.pdf;jsessionid=531CA4C6EE7EA1FAF5794F4881B74FA5?sequence=1>

Ministerio de Administración Pública. (s.f.). *Estrategias para Desarrollar la Calidad en los Servicios Públicos en República Dominicana*. Recuperado de <https://map.gob.do/wp-content/uploads/2017/01/Estrategias-para-Desarrollar-la-Calidad-en-los-Servicios-Publicos-en-RD.pdf>

Pereira, J. (2013). Atención al Cliente en el Sector Público [Blog]. Recuperado de Atención al Cliente en el Sector Público website: <http://www.mercadeo.com/blog/2013/12/atencion-al-cliente-en-el-sector-publico/>

PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Quinta). EEUU: Project Management Institute.

Portafolio. (2008). *Servicio al cliente en el sector público*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/servicio-cliente-sector-publico-423632>

Presidencia, H. (2018). Histórico reconocimiento SDE recibe certificación internacional por transparencia y simplificación de procesos administrativos [Institucional]. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.hn/index.php/transparencia/4601-historico-reconocimiento-sde-recibe-certificacion-internacional-por-transparencia-y-simplificacion-de-procesos->

administrativos

- Riquelme, M. (2018, marzo 16). Mejora Continua (proceso, importancia y características) [Web y Empresas]. Recuperado de Mejora Continua (proceso, importancia y características) website: <https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>
- Santiso, Carlos. (2015). Resoluciones para el 2015 – Tres prioridades para mejorar la gestión pública y los servicios al ciudadano [Revista]. Recuperado de Resoluciones para el 2015 website: <https://blogs.iadb.org/gobernarte/2015/01/07/resoluciones-para-el-2015-tres-prioridades-para-mejorar-la-gestion-publica-y-los-servicios-al-ciudadano/>
- SGP. (2015). *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al Cliente* (5a ed.). Recuperado de <https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/10/aprende-mas/libro-servicio-al-cliente-el-arma-secreta.pdf>
- Zeithaml, V., Jo Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios* (5ta ed.). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=4676095>

Anexos



CUESTIONARIO SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO FEBRERO 2019

Encuesta respecto a su experiencia en la atención brindada al ciudadano en la Secretaría General de la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación, Justicia y Descentralización (SGJD).

Le garantizamos que sus respuestas son exclusivas para este estudio y absolutamente anónimas y confidenciales.

IDENTIFICADORES

EDAD:		FECHA DE APLICACIÓN		
GENERO:		DÍA	MES	AÑO
CIUDAD EN LA QUE RESIDE EL INFORMANTE.				
Hora de ingreso a la SEGOB:				

Instrucción de llenado:

- Cuando exista una casilla cuadrada permite múltiples respuestas.
 - Cuando exista una casilla circular permite una sola respuesta.
- Llenar mediante una X en la respuesta correspondiente.

SECCIÓN I.- DATOS DEL CIUDADANO Y SERVICIO

- a) **¿A título de quien realiza la visita?** [LEA LAS OPCIONES, REGISTRE TODAS LAS QUE APLIQUE]
- Personal
 - En representación de una empresa o sociedad (Nacional)
 - En representación de una empresa o sociedad (extranjera)
 - En representación de una persona

SECCIÓN II.- TANGIBILIDAD

1. **La accesibilidad a las instalaciones de la SGJD es...** [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

2. **La amplitud y comodidad de los espacios destinados al público es...** [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

3. **La disponibilidad de la información acerca de los servicios brindados por la SGJD (banners, carteles, carteleras, pizarra informativa) es...** [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

SECCIÓN III.- CONFIABILIDAD

4. **La atención recibida fue correcta y en el tiempo previsto** [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

5. **La disposición e interés del servidor en atender su gestión...** [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

SECCIÓN IV.- EMPATÍA

6. **El colaborador le dedicó la atención requerida durante su trámite ... [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

7. **La información brindada por el servidor fue entendida... [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

8. **¿Qué características del personal sugiere mejorar? [LEA LAS OPCIONES, REGISTRE TODAS LAS QUE APLIQUE]**

- Amabilidad
 Conocimiento
 Rapidez
 Vestimenta

SECCIÓN V.- CAPACIDAD DE RESPUESTA

9. **La preparación/conocimiento del tema por parte de los servidores es... [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

10. **Los servidores públicos siempre están disponibles para servir... [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

SECCIÓN VI. - EXPERIENCIA DEL USUARIO

11. **El tiempo promedio para resolución del trámite es... [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]**

- De 1 a 3 días
 De 1 a 2 semanas
 Un mes
 De 1 a 3 meses
 De 3 a 6 meses
 Mas de 6 meses

12. **El tiempo de atención que le brindó el servidor en ventanilla fue... [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

SECCIÓN VII.-SEGURIDAD

13. **¿El comportamiento de los servidores públicos inspira confianza? [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]**

- Si
 No

14. **La presentación e imagen de los colaboradores en ventanilla/puesto es... [REGISTRE UNA SOLA RESPUESTA]**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN JUSTICIA Y DESCENTRALIZACIÓN



Eventos de Desarrollo para colaboradores De la Secretaria de Gobernación Justicia y Descentralización

Términos de Referencia

2019

Contenido

1. INFORMACIÓN CORPORATIVA.....	1
2. CONDICIONES DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA	1
3. REQUERIMIENTOS GENERALES.....	1
4. PRESTACIÓN DEL SERVICIO	3
5. PRESENTACIÓN DE LAS OFERTAS	6

1. INFORMACIÓN CORPORATIVA

La Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización, (SGJD) es la institución que rectora lo concerniente al gobierno del interior de la república, la gobernabilidad, el acceso a la justicia y la descentralización, contribuyendo a una cultura democrática, al desarrollo local, con transparencia y participación ciudadana, para el bienestar social cultural y el honor de la población en general.

Entre los principales objetivos estratégicos institucionales están:

- Promover la gobernabilidad y el desarrollo local con participación ciudadana y transparencia mediante la generación de capacidades en el territorio nacional.
- Impulsar los procesos de descentralización sectoriales, mediante la transferencia de competencias, funciones, servicios asociados, capacidades y asignación de recursos del Estado para lograr la eficiencia en la gestión en el ámbito local.

En los momentos actuales en que los procesos de desarrollo se vuelven más dinámicos y la atención al cliente es un asunto sensible por ser una actividad de contacto, se requiere de dotar a los colaboradores de técnicas y herramientas que potencialicen el servicio brindado, por lo que requiere de los servicios profesionales de una empresa consultora o una persona natural (especialista) en el tema.

2. CONDICIONES DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

Generalidades

La Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización (SGJD) requiere llevar a cabo diversas actividades grupales orientadas al desarrollo de competencias de los colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano relacionadas con Técnicas básicas atención al cliente, trabajo en equipo, equipos de alto rendimiento, comunicación interpersonal, cohesión de equipo y liderazgo, entre otros, para lo cual se ha preparado los presentes términos de referencia.

3. REQUERIMIENTOS GENERALES

3.1 Objetivo

El objetivo del servicio solicitado es llevar a cabo actividades de desarrollo de competencias como: Técnicas básicas de atención al cliente, trabajo en Equipo, equipos de alto rendimiento, comunicación interpersonal, cohesión de equipo y liderazgo, impartida mediante talleres o team buildings, dirigido a los colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano ubicada en la Secretaria General, en los despachos de la Secretaría de gobernación Justicia y descentralización.

3.2 Alcance

El producto de este servicio de capacitación debe orientarse a sensibilizar al personal colaborador encargado de la atención al ciudadano sobre la importancia de potencializar las técnicas y herramientas de atención, trabajar en equipo, el liderazgo y compartir metas en común, y que facilite el desarrollo de relaciones armónicas e inclusivas al interior de la Institución.

Los temas de interés principal para la Unidad de Atención al Ciudadano en cuanto a las actividades de desarrollo o team building son:

- Técnicas básicas de atención al cliente
- Cómo trabajamos en equipo
- Fortalecer las relaciones Interpersonales entre los Colaboradores de la Unidad.
- Generar prácticas para fortalecer la identidad e integración del equipo de colaboradores de la Unidad.
- Desarrollar sus habilidades de cohesión y comunicación para poder trabajar de forma efectiva en su equipo dentro de la Unidad de Atención al Ciudadano.
- Comunicación efectiva.
- Liderazgo.
- Equipos de alto rendimiento.
- Entre otras.

Las actividades de desarrollo estarán dirigidas a un estimado de 8 colaboradores aproximadamente más jefes de Área. Estos datos pueden modificarse dependiendo de las necesidades de las Gerencias o Dependencias. La duración de cada actividad o Team Building puede variar entre 4 horas o 16 horas dependiendo de lo requerido; por lo que se requiere que se presente una propuesta estimando las variables de duración, números de participantes.

Es importante mencionar que la Unidad de Atención al Ciudadano y el área de Compras seleccionará los temas en los que se debe desarrollar la actividad o Team Building. El proveedor previo al evento debe reunirse con el área solicitante para enfocar la actividad a las necesidades específicas.

3.3 Metodología

Se requiere que la empresa oferente o consultor, determine la metodología y modalidad que propone para impartir los temas antes mencionados.

3.4 Productos y Servicios Esperados

Como resultado de la capacitación, la empresa o consultor oferente deberá proporcionar a la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización los siguientes productos:

- Material didáctico para cada participante.
- Identificador para cada participante.
- Diploma para cada participante.
- Informe del taller con Hallazgos y Recomendaciones.

3.5 Duración del Servicio

La duración de las actividades o team buildings tendrá un tiempo ideal entre 4 horas hasta 16 horas, desarrollándose el evento durante los meses de abril a julio de 2019. Las fechas específicas, horarios, jornadas, y ubicación geográfica, serán acordados con la empresa adjudicada de acuerdo con las necesidades institucionales de la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización.

3.6 Honorarios

La Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización pagará los honorarios en Lempiras y se compromete a efectuar los pagos conforme la facturación emitida por la Empresa/ Capacitador y la documentación soporte correspondiente.

La forma de pago estará basada en un 100% al realizarse cada capacitación y recibirse la totalidad de los productos enumerados en los términos de referencias y que éstos hayan sido aceptados a satisfacción de la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización.

3.7 Requisitos

Junto a la propuesta de la empresa oferente, debe adjuntarse la hoja de vida del facilitador que refleje experiencia y conocimientos sobre el tema, a fin de aportar un valor agregado al personal de la Unidad de Atención al Ciudadano.

4. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.1 Cláusula de Confidencialidad

La empresa a la cual se adjudique el servicio solicitado se obliga rigurosa y fielmente a mantener estricta confidencialidad sobre los datos, documentos y cualquier otro tipo de información a que pudiese tener acceso o conocimiento por razón del servicio prestado a la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización. El incumplimiento de esta disposición será motivo suficiente para que la secretaría declare vencido y dé por terminado el presente contrato, sin perjuicio de deducir las responsabilidades que en su caso correspondan.

El compromiso adquirido prevalecerá aún después de haber finalizado la relación contractual y por tiempo indefinido; el incumplimiento a dicho compromiso faculta a la Secretaría a aplicar las medidas que considere necesarias en materia civil, mercantil y/o penal.

Los Términos de Referencia y la propiedad intelectual contenida en él son propiedad exclusiva de la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización y su contenido no puede ser copiado, distribuido o utilizado en ninguna forma sin la autorización previa y explícita de la secretaría. La propuesta y respuestas a los Términos de Referencia serán de propiedad de la Secretaría y no será devuelta.

La Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización se reserva el derecho de rechazar cualquier respuesta de las empresas o consultores. La Secretaría a su criterio puede decidir no continuar con el proceso de contratación de los servicios solicitados total o parcialmente; decidir extenderla, cancelarla o aplazarla parcial o totalmente; decidir conceder total o parcialmente la misma a uno o más empresas o consultores.

El método de evaluación de la oferta y sus resultados, están bajo responsabilidad única y exclusiva de la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización y sus representantes. La Secretaría no está en la obligación de revelar ningún aspecto del proceso de evaluación o de sus resultados a las empresas o consultores.

4.2 Derechos de Propiedad Intelectual

Los Términos de Referencia y la propiedad intelectual contenida en él son propiedad exclusiva de la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización y su contenido no puede ser copiado, distribuido o utilizado en ninguna forma sin la autorización previa y explícita de la Secretaría. Todas las propuestas y respuestas a los Términos de Referencia serán de propiedad de la misma y no serán devueltas.

Después de la apertura de ofertas, ninguna información referente a su examen, explicación y evaluación, así como las recomendaciones concernientes a la adjudicación, será revelada. Todos los documentos, informes, presentaciones y cualquier otro producto que se obtenga, produzcan o adquiera en el transcurso de los servicios prestados; sin importar el medio que los contenga ya sea óptico, magnético, electrónico o cualquier representación física, serán propiedad exclusiva de la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización, que será el único autorizado para divulgarlos aún después haber finalizado la relación contractual.

4.3 Derecho a Monitorear las Actividades

La Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización se reserva el derecho a monitorear las actividades que realice el expositor y si dichas actividades contravienen las disposiciones relacionadas con la seguridad de la información; la Secretaría podrá tomar las acciones que considere necesarias para salvaguardar su información, reputación e imagen.

4.4 Derecho para Auditar

La Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización tiene el derecho a auditar las responsabilidades contractuales o puede contratar un tercero para realizar estas auditorías.

4.5 Supervisión del Trabajo

La supervisión y coordinación de los aspectos temáticos y de logística de estos servicios será coordinado por la Sub Gerencia de Recursos Humanos o quien éste designe para tal fin en las diferentes actividades de la capacitación.

4.6 Derechos de la secretaría

La Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización se reserva el derecho de declarar desierto el proceso, en caso de que se considere que ninguna de las propuestas que se reciban satisface completamente los requerimientos que se incluyen en estos Términos de Referencia. Asimismo, la Secretaría se reserva el derecho de rechazar cualquier propuesta, anular o declarar fallido o fracasado el proceso, cuando lo considere conveniente a los intereses institucionales, sin que por ello incurra en responsabilidad alguna frente al oferente. Tampoco incurrirá en responsabilidad u obligación de informar a los oferentes sobre las causas o razones que originen tal determinación.

El proveedor se compromete a adoptar las medidas de seguridad necesarias para garantizar el acceso a las capacitaciones solo a personal autorizado.

4.7 Estándares de desempeño

La Empresa se compromete a prestar sus servicios profesionales y ejecutar las tareas señaladas en los Documentos Contractuales, certificando que reúne los más altos estándares de integridad y competencia profesional, teniendo en debida cuenta la naturaleza y propósito de la Secretaría como una institución gubernamental y de derecho público, asegurando que desempeñará los servicios indicados en el Contrato a suscribir de manera consistente con lo anteriormente señalado.

El Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización tendrá en todo momento el derecho de verificar la calidad del trabajo ejecutado por la Empresa y de solicitarle las modificaciones y revisiones que estime pertinentes dentro del enfoque contenido en estos Términos de Referencia.

5. PRESENTACIÓN DE LAS OFERTAS

5.1 Idioma y presentación de ofertas

La oferta técnica y económica deberán enviarse en un solo archivo al correo electrónico: compras@sgjd.com con el sujeto: “**PROPUESTA SGJD –ACTIVIDADES DE DESARROLLO SGJD**”. Asimismo, las ofertas técnica y económica deberán presentarse en idioma español y serán evaluadas con una ponderación del 80% (la parte técnica que incluye también la experiencia del instructor propuesto y la experiencia del proveedor) y 20% (la parte económica) respectivamente.

La propuesta deberá enviarse a más tardar el día 01 de abril de 2019

5.2 Oferta Técnica

Las propuestas de capacitación a presentar deben incorporar dos tipos de ofertas: oferta técnica (*acápites 5.2*) y oferta económica (*acápites 5.3*). La oferta técnica debe contener como mínimo la estructura que se enumera a continuación:

- a) **Información general de la empresa / oferente:** se deberán especificar los datos generales, tales como:
 - Nombre completo del oferente, contacto y números telefónicos, descripción detallada de los principales servicios que ofrecerá, y demás aspectos que se consideren relevantes para el tipo de servicio solicitado de acuerdo con lo descrito en los presentes términos de referencia, entre otros.
 - Si es una empresa: Copia certificada y actualizada del nombramiento del representante legal o poder notarial de su designación debidamente legalizada e inscrito y con vigencia a la fecha de presentación de la oferta y la Escritura de Constitución de la Empresa.
 - Si es un consultor: documento de identificación y registro tributario.

- b) **Contenido mínimo:** a continuación, se presentan algunos de los principales temas que la capacitación debe cubrir, sin embargo, el oferente podrá incluir otros temas que considere apropiados para alcanzar el propósito de esta:
 - Técnicas básicas de atención al cliente
 - Cómo trabajamos en equipo
 - Fortalecer las relaciones Interpersonales entre los Colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano.
 - Generar prácticas para fortalecer la identidad e integración del equipo de colaboradores de la Unidad de Atención al Ciudadano.
 - Desarrollar sus habilidades de cohesión y comunicación para poder trabajar de forma efectiva en su equipo dentro de la Unidad.

- c) **Metodología:** Se requiere que la empresa oferente o consultor, determine la metodología y modalidad que propone para impartir los temas antes mencionados.
- d) **Entregables:** el oferente debe detallar los entregables de la capacitación, considerando los productos mínimos requeridos en estos términos de referencia.

5.3 Oferta Económica

- a) La oferta económica deberá expresarse en Lempiras y deberá incluir los costos directos e indirectos necesarios para el cumplimiento de los servicios solicitados. Deberá dividirse en líneas que reflejen el costo de cada fase del servicio (honorarios) y gastos de viajes (si aplica).
- b) La forma de pago se hará de acuerdo con lo establecido en el acápite 3.6 de Honorarios.

5.4 Validez de las Ofertas

Las ofertas deben tener un período de validez de por lo menos 30 días calendario, contados a partir de la fecha límite para la presentación de estas.

5.5 Rechazo de las Propuestas

Las ofertas podrán ser rechazadas por alguna de las siguientes causas:

1. Si las propuestas no son entregadas en tiempo y forma.
2. Si las propuestas no incluyen integralmente el contenido mínimo indicado en la invitación.

5.6 Descalificación de las Ofertas

Las ofertas podrán ser descalificadas en cualquier momento del proceso si se produce o comprueba el incumplimiento a los términos de referencia, sobre la veracidad de la información consignada, originada en adulteración o falsedad de la documentación presentada, en cualquier momento del proceso de contratación del servicio de capacitación.

5.7 Coordinación Durante el Proceso

De existir consultas respecto a los términos de referencia, estas deberán hacerse llegar al correo electrónico: compras@sgjd.com dirigido a Lic. Martha Reyes con Asunto: ***CONSULTAS: Actividades de Desarrollo o Team Building***