

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO, PARA FORTALECER LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

PRESENTADO POR:	CÓDIGO DE LA CARRERA:
KEVIN SAMUEL BETANCOURT GALDÁMEZ	10803
KARLA VANESSA CORTEZ ARDÓN	10803
ALBA DE LOS ÁNGELES NOLASCO DE MELÉNDEZ	10803

MARZO 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla
Vicerrectora académica: Dra. Evelin Beatriz Farfán Mata
Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Lic. Celina Amaya de Calderón
Secretario: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía
Coordinador General de Procesos de graduación: Lic. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
Coordinador de procesos de graduación Escuela de Administración de Empresas: Lic. David Mauricio Lima Jaco

TRIBUNAL EVALUADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias
Lic. Esaú Artiga Mejía
Lic. Alfonso López Ortiz (Docente asesor)

MARZO 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Primero que nada, darle gracias a Dios por haberme dado la oportunidad, sabiduría, fortaleza y constancia para poder culminar esta etapa de mi vida, a mi madre que me ha motivado durante este largo camino para nunca desistir y levantarme al caer quien con un gran sacrificio siempre me ha apoyado para seguir adelante y poder alcanzar mis metas, a mi esposa quien los últimos años de carrera fue una gran motivación y me retó a ser mejor cada día.

Y por último agradecer a nuestro asesor Licenciado Alfonso López Ortiz por toda la ayuda, paciencia, guía, carisma que nos brindó y regaló durante estos meses en los cuales siempre nos motivó y ayudo a mejorar el presente trabajo.

Kevin Samuel Betancourt Galdámez.

Primeramente, darle gracias a Dios padre por brindarme la sabiduría, inteligencia, fortaleza, amor y paciencia para alcanzar este triunfo, a mi esposo Carlos Meléndez por ser el que me animó a estudiar, a mis hijos Jacy Meléndez y Ángel Meléndez que me apoyaron hasta culminar la carrera profesional y ser el motivo por el cual nunca me di por vencida en este largo camino, a mis padres los cuales me brindaron su apoyo incondicional, a cada uno de los licenciados y licenciadas que me formaron y brindaron sus conocimientos en mi crecimiento profesional, finalmente a las personas que ya no están en mi vida física y sé que si estuvieran, estarían brindándome su apoyo. ¡MUCHAS GRACIAS!

Alba de los Ángeles Nolasco de Meléndez.

Agradezco primeramente a Dios por la sabiduría y salud proporcionada para lograr culminar mis estudios, a mis padres: Omar Cortez y María Ardón por ser siempre mi motivación. A mis hermanos por ser mi apoyo, a mi esposo: Kevin Avalos por creer en mi incluso en los momentos más difíciles. A todos los docentes que me ayudaron a ampliar mis conocimientos, a todos muchas gracias por su apoyo y paciencia durante esta etapa.

Karla Vanessa Cortez Ardón.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES DEL PLAN CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO, PARA FORTALECER LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR..	1
1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.	1
1.1 Generalidades del municipio.....	1
1.2 Generalidades de la alcaldía del Municipio de Ayutuxtepeque.....	4
2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.	8
3. GENERALIDADES SOBRE PLANEACIÓN Y PLAN.....	26
4. GENERALIDADES SOBRE CAPACITACIÓN.....	31
5. GENERALIDADES DE CALIDAD.....	40
6. GENERALIDADES SOBRE EFICIENCIA Y EFICACIA.....	43
7. GENERALIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE.	45
8. GENERALIDADES SOBRE CLIENTE.	47
CAPÍTULO II.....	49
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PLAN CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO, PARA FORTALECER LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	49
1. OBJETIVOS.....	49
1.1 Objetivo general.....	49

1.2	Objetivos específicos.....	49
2.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	50
2.1	Tipo de investigación.....	50
2.2	Técnicas.....	50
2.3	Instrumentos.....	50
3.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	51
4.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
4.1	Objeto de estudio.....	52
4.2	Unidad de análisis.....	52
4.3	Determinación del universo y la muestra.....	52
4.4	Procesamiento de la información.....	54
5.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	55
5.1	Alcances.....	55
5.2	Limitaciones.....	55
6.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	56
6.1	Situación actual de la atención al cliente por parte de los empleados de la Alcaldía municipal de Ayutuxtepeque.....	56
6.2	Situación actual de la atención al cliente en los usuarios por parte del departamento de Administración y Finanzas de la Alcaldía de Ayutuxtepeque.....	59
6.3	Situación actual de la atención al cliente en los usuarios según entrevistas realizadas a las principales autoridades por parte del departamento de Administración y Finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque.....	62
CAPÍTULO III.....		63
PROPUESTA DEL PLAN CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO, PARA FORTALECER LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.63		
1.	IMPORTANCIA DEL CAPÍTULO.....	63
2.	CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	63

3. OBJETIVOS.....	64
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	64
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	64
4. POLÍTICAS:.....	65
5. PERFIL DEL FACILITADOR DE LA CAPACITACIÓN.....	65
6. REQUISITOS.....	66
7. DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.	67
7.1 Módulo I: Atención al Usuario	67
7.2 Módulo II: Calidad En Atención Al Usuario.	69
7.3 Módulo III: Administración Efectiva del tiempo y Manejo de Conflicto	71
8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	74
8.1 Invitación.....	74
8.2 Recursos Necesarios.....	74
8.3 Costos De Material Didáctico Por Módulo.....	76
8.4 Cronograma Del Plan De Capacitación.....	80
9. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN	82
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
10.1 Conclusiones	87
10.2 Recomendaciones	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	89
1. LIBROS.....	89
2. LEYES.....	89
3. DOCUMENTOS.....	91
4. OTROS.....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Instrumentos de Recolección de información.

ANEXO 2: Tabulación e interpretación del cuestionario dirigido a los empleados del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador.

ANEXO 3: Tabulación e interpretación del cuestionario dirigido a los usuarios de la alcaldía del municipio de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador.

ANEXO 4: Entrevista dirigida al alcalde de la alcaldía del municipio de Ayutuxtepeque.

ANEXO 5: Entrevista dirigida al gerente general de la alcaldía de Ayutuxtepeque.

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Leyes e instituciones.....	25
CUADRO N° 2: Definiciones de Planeación.....	26
CUADRO N° 3: Ventajas y desventajas de Planeación.....	28
CUADRO N° 4: Definiciones de Calidad.....	41
CUADRO N° 5: Definiciones de Eficacia.....	45
CUADRO N° 6: Requisitos del facilitador de la capacitación.....	68
CUADRO N° 7: Contenido Módulo I.....	69
CUADRO N° 8: Plan de trabajo del Módulo I.....	70
CUADRO N° 9: Contenido Módulo II.....	71
CUADRO N° 10: Plan de trabajo del Módulo II.....	72
CUADRO N° 11: Contenido Módulo III.....	73
CUADRO N° 12: Plan de trabajo del Módulo III.....	75
CUADRO N° 13: Lista de materiales para capacitación	77

ÍNDICE DE FIGURAS.

FIGURA N° 1: Mapa del municipio de Ayutuxtepeque.....	3
FIGURA N° 2: Mapa del municipio de Ayutuxtepeque.....	6
FIGURA N° 3: Estructura organizativa del municipio de Ayutuxtepeque.....	8
FIGURA N° 4: Diploma a entregar a participantes de capacitación.....	83
FIGURA N° 5: Formato de hoja de evaluación a los participantes.....	85
FIGURA N° 6: Formato de hoja de evaluación al capacitador.....	86

ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA N° 1: Material didáctico Módulo I.....	78
TABLA N° 2: Material didáctico Módulo II.....	79
TABLA N° 3: Material didáctico Módulo III.....	79
TABLA N° 4: Material didáctico total.....	80
TABLA N° 5: Costos del refrigerio por capacitación.....	80
TABLA N° 6: Costos de contratación por módulos.....	81
TABLA N° 7: Presupuesto total por módulo.....	82
TABLA N° 8: Cronograma de actividades.....	82

RESUMEN.

Ayutuxtepeque está situado en la República de El Salvador, municipio del departamento de San Salvador, Ayutuxtepeque significa en Náhuatl: “Cerro de Armadillos”, La Alcaldía de Ayutuxtepeque es la encargada de brindar los servicios necesarios para la población.

Para obtener la entrada a las instalaciones del municipio se envió una carta dirigida al alcalde y fue la única institución que permitió el ingreso, se enviaron cartas a cuatro instituciones, sin embargo, fue esta la única alcaldía que otorgó la confianza para realizar el trabajo de investigación. El tema de la investigación nace de una entrevista preliminar con el gerente general, el cual brindó la información necesaria para el surgimiento del tema de la investigación. La gerencia de administración y finanzas presenta la necesidad de capacitarse y ofrecer una mejor atención a los usuarios que demanda los servicios del municipio.

El objetivo de la investigación consiste en: Crear un plan de capacitación en atención al usuario para los empleados de la gerencia de administración y finanzas para fortalecer la calidad y eficiencia que demanda la población en la alcaldía de Ayutuxtepeque.

En el diseño metodológico que se utilizó fue de tipo descriptivo ya que se narra el contorno del trabajo de investigación; este constituye uno de los niveles del conocimiento científico ya que se tuvo contacto directo con los empleados, usuarios, alcalde y gerente general para obtener información empleada en la investigación para estudiar las cualidades y circunstancias que lo entornan.

Las técnicas fueron necesarias para la recolección de información y datos para llevar a cabo la investigación entre ellas se utilizaron: la encuesta y la entrevista, también contiene instrumentos como medios auxiliares de las técnicas para la recolección de la información como los cuestionarios y la guía de entrevista.

El departamento de administración y finanzas de la Alcaldía de Ayutuxtepeque fue el objeto de estudio de la investigación, la unidad de análisis fueron los colaboradores que prestan sus servicios de forma directa al departamento de administración y finanzas y

usuarios que utilizan los servicios que brinda este mismo, cuenta con 3 universos el primero conformado por el alcalde y el gerente general, el segundo universo conformado por los empleados del área de administración y finanzas y el tercer universo constituido por los usuarios de la alcaldía.

También se presenta propuesta del plan de capacitación, donde se crearon los módulos de capacitación con el fin de mejorar la calidad y eficiencia de los empleados

No pueden faltar las principales conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones:

1. Los empleados de la gerencia de administración y finanzas están abiertos a ser capacitados en diferentes temas que les ayuden a ejercer de manera más eficiente sus labores y así ofrecer un servicio de mayor calidad a los usuarios
2. Los usuarios manifestaron que están satisfechos con los servicios que el departamento y los colaboradores de este ofrecen, aunque piensan que se puede mejorar en eficiencia y calidad.
3. Las autoridades manifestaron que les es difícil a los empleados manejar situaciones de conflicto tanto con los usuarios como internamente en el departamento, esto entorpece y disminuye la calidad de los servicios.
4. Las autoridades entrevistadas coincidieron en que la atención al usuario es un tema que necesita ser reforzado, ya que, los empleados no han recibido capacitación recientemente.
5. No existe un plan de capacitación el cual contenga sanciones o méritos para los empleados del departamento por lo cual los empleados no poseen una guía al momento de realizar sus labores diarias.

Recomendaciones

1. Que los encargados de la gerencia la gerencia de administración y finanzas consideren que los empleados desean ampliar los conocimientos y se pongan en marcha capacitaciones que sirvan para la mejorara en las áreas con deficiencias.
2. Se debe dar continuidad al desarrollo de los empleados de la gerencia de administración y finanzas para mantener la calidad y eficiencia con la que se brinda asistencia al usuario y al mismo tiempo lograr la mejora en la misma para aumentar la satisfacción del usuario.
3. Se debe desarrollar un plan de mejora para fortalecer la habilidad de resolución de conflicto entre los empleados y al momento de brindar servicio a los usuarios para lograr un ambiente laboral satisfactorio.
4. Es necesaria la creación de un plan de capacitación basado en la calidad y eficiencia en la atención al usuario para mejorar los servicios que se brindan.
5. Se debe de trabajar en un plan que contenga acciones para sancionar o incentivar a los empleados a dar un servicio de calidad al momento que se expongan con los usuarios.

INTRODUCCIÓN.

Un Municipio es aquel que constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

La pandemia ocasionada por COVID-19 que obligó a las empresas y alcaldías a cerrar sus puertas por cierto tiempo, y mover el trabajo en la mayor cantidad posible a una modalidad de trabajo en casa, ocasionando que mucho personal que se encontrara en proceso de aprendizaje se viera ralentizado y a efectuarlo de una manera virtual para que los métodos aun no estaban precisados de la manera correcta y de igual manera a entorpecer la atención de muchos usuarios.

En el presente trabajo de investigación se desarrolla bajo el tema: “Plan de capacitación en atención al usuario, para fortalecer la calidad y eficiencia de los empleados de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador”, esto con el fin de poder determinar e identificar las necesidades y áreas en que los empleados de la gerencia de administración y finanzas necesitan ser capacitados con el fin de brindar un mejor servicio y mejorar la eficacia de los servicios.

Contiene tres capítulos los cuales son los siguientes:

En el **Capítulo I** se dan datos generales de las alcaldías en El Salvador y generalidades de la alcaldía de Ayutuxtepeque como su, misión, visión, valores, aspectos generales y como está dividida su estructura organizativa. Además, contiene información de las definiciones: calidad, eficiencia y planes de capacitación tocando características y el marco legal e institucional.

Capítulo II: comprende la investigación que se realizó en las instalaciones de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, la cual es importante ya que se conoció sobre la atención al usuario y así buscar fortalecer la calidad y eficiencia que demanda la población, dicho plan fue creado para aplicar e introducir los conceptos de calidad y eficiencia con el fin de estimular y satisfacer a los usuarios de la alcaldía.

La importancia de realizar una investigación de campo en la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, es analizar la situación actual, fortalecer la calidad y eficiencia que demanda la población, se dirigió una encuesta tanto a usuarios como a colaboradores de la alcaldía para así definir el compromiso que tienen los colaboradores en la alcaldía.

Por último, el **Capítulo III:** este capítulo expone la propuesta de un plan de capacitación en atención al usuario para fortalecer la calidad y eficiencia de los empleados de la gerencia de administración y finanzas en la alcaldía de Ayutuxtepeque, esto pretende dar a la gerencia una herramienta para capacitar a los empleados a desarrollar de mejor manera sus labores cotidianas y así brindar una mejor atención al usuario, lo que se busca es proporcionar a los colaboradores de la alcaldía los conocimientos necesarios con el fin que desarrollen habilidades y competencias y así brindar una mejor atención y con eso incrementar la calidad y eficiencia en los servicios.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PLAN CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO, PARA FORTALECER LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

1.1 Generalidades del municipio

PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL

Entre las actividades industriales del municipio se encuentran: elaboración de ladrillos y tejas de barro; existe una fábrica de prendas de vestir, sastrerías, fábrica de productos químico farmacéuticos (perfumes, cosméticos), una procesadora de productos cárnicos, elaboración de tortillas, panaderías, estructuras metálicas, molinos de maíz.

Se encuentran 132 empresas industriales, de ellas, 22 son microempresas, 10 pequeñas empresas y 100 empresas sin definir. Las empresas clasificadas de acuerdo al personal remunerado que tienen (Clasificación PYMEPERREM), se encuentran 123 microempresas y 9 pequeñas empresas.

PERFIL DEL SECTOR COMERCIO

Entre las actividades comerciales que se desarrollan en el municipio se encuentran las ventas de: granos básicos, productos de primera necesidad, productos cárnicos, mariscos, animales, frutas, verduras, hortalizas, combustibles, bebidas, alimentos elaborados,

productos lácteos, especies, helados, ventas de repuestos, material de construcción, ferreterías, papelería, cosméticos, gas propano, arreglos florales y farmacias.

La comercialización de los productos se realiza en almacenes, abarroterías, tiendas, chalets, farmacias, pequeños negocios en los mercados, supermercado. También se comercializan productos en los municipios vecinos.

En el municipio se encuentran 551 empresas comerciales, de acuerdo a la clasificación de las empresas clasificadas de acuerdo al personal remunerado que tienen (Clasificación PYMEPERREM), en actividades comerciales se encuentran 549 microempresas, 1 pequeña y 1 mediana empresa.

PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS

Entre las empresas que realizan actividades de servicios del municipio se encuentran: laboratorios clínicos, clínicas médicas, peluquerías y barberías, tratamientos de belleza, talleres, centros educativos, restaurantes, alquiler de video cintas, reparación de calzado, tratamiento de aguas negras, gimnasios, lavado y planchado de ropa, moteles, reproducción de documentos y fotocopias, actividades de informática, despachos contables, trámites aduanales, investigación y desarrollo experimental agrícola.

En el sector servicios se registraron 131 empresas de servicios, de acuerdo a la clasificación de las empresas clasificadas de acuerdo al personal remunerado que tienen (Clasificación PYMEPERREM), en actividades de servicios se encuentran 128 microempresas y 3 pequeñas empresas. Además, se registraron 29 empresas de transporte.

También se registraron 2 empresas de la construcción y una de la electricidad.

TEJIDO EMPRESARIAL

A. Grandes Empresas

En el municipio hay una empresa, que de acuerdo a la clasificación PYMEREM, clasificación de acuerdo al personal remunerado, la cual está en la actividad económica de la electricidad.

B. Microempresas

De acuerdo a la clasificación PYMEREM, en el municipio hay 829 microempresas.

C. PYMES

De acuerdo a la clasificación PYMES, clasificación de acuerdo al personal ocupado, en el municipio se encuentran 92 microempresas, 32 pequeñas empresas, 3 medianas, 2 grandes y 717 sin definir.

Como se observó anteriormente en Ayutuxtepeque existen diferentes empresas, entre las cuales podemos mencionar:

❖ COMPAÑÍA DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR (CAESS)

Nace en 1980 con el propósito de distribuir y comercializar energía eléctrica, atienden a más de 643 mil clientes, además cubre 4,636 km² para brindar energía a sectores urbanos, comunidades rurales y un gran número de clientes comerciales e industriales del país.

Oficinas administrativas de CAESS

Dirección: Calle El Bambú, colonia San Antonio, Ayutuxtepeque, San Salvador.

Tel: 2529-9100

❖ INDUSTRIAS PRIMAVERAL S.A. DE C.V.

Es una empresa con más de 10 años en el mercado salvadoreño. Brindando la mejor calidad en fabricación de envase, llenado de agua y distribución de la misma. Fue fundada en el año 2009.

Dirección: Colonia Scandia, Av. Copenhague y final calle Estocolmo, lote 24,25,26.

Ayutuxtepeque San Salvador.

Teléfono: 2282-8440

❖ RESTAURANTE LOS PARADOS

Restaurante de comida mexicana con más de 27 años de experiencia, cuenta con 5 sucursales en el país, enfocados a brindar Calidad en los platillos y excelente servicio a los clientes.

Dirección: 1ª. Avenida Norte N° 9 Ayutuxtepeque, San Salvador

Telefono:2524-4200

❖ PANADERIA Y PASTERIA EL ROSARIO

Panadería que cuenta con más de 40 sucursales en San Salvador y la zona paracentral, empresa con más de 30 años de existencia.

Dirección: 2a Calle Poniente, Ayutuxtepeque, frente a despensa de don Juan

Teléfono: 2509-1444

1.2 Generalidades de la alcaldía del Municipio de Ayutuxtepeque.

1.2.1 Antecedentes.

La ciudad de Ayutuxtepeque originalmente denominada “San Sebastián de Ayutuxtepeque”, conforma el departamento de San Salvador. La Alcaldía de Ayutuxtepeque fue fundada en el año de 1835, fecha en la que surge el primer ayuntamiento de este municipio. “El Primer alcalde fue el Señor José López, quien junto

a los regidores realizó gestiones para obtener legitimidad y el dominio sobre estas tierras”¹
Esta ha evolucionado para ser uno de los más poblados.

Figura 2 Escudo del municipio de Ayutuxtepeque.



1.2.2 Misión.

Ser un Gobierno Municipal enfocado y comprometido en el servicio a la ciudadanía y al desarrollo en el municipio, mediante las estrategias y proyecciones previamente establecidas por el Sr. alcalde y su Concejo Municipal.

1.2.3 Visión.

Convertirnos en una institución con excelencia en la prestación de servicios municipales y llevar al municipio a un nivel de vida en el que los ciudadanos vivan en un entorno ordenado, seguro y moderno.

1.2.4 Valores

¹ (Casa de la Cultura del Municipio de Ayutuxtepeque, “Monografía para la constitución de Villa de Ayutuxtepeque a Ciudad”, 1996.)

- a) transparencia
- b) honestidad.
- c) responsabilidad social.
- d) respeto.
- e) eficiencia.
- f) ética.
- g) compromiso.
- h) trabajo en equipo.

1.2.5 Aspectos Generales

Correo Electrónico: info@ayutuxtepeque.gob.sv

Teléfono: 2206-9800

Horario de atención: lunes a viernes de 8:00 am a 4:00 pm

Dirección: Primera calle poniente, casa 1 Ayutuxtepeque.

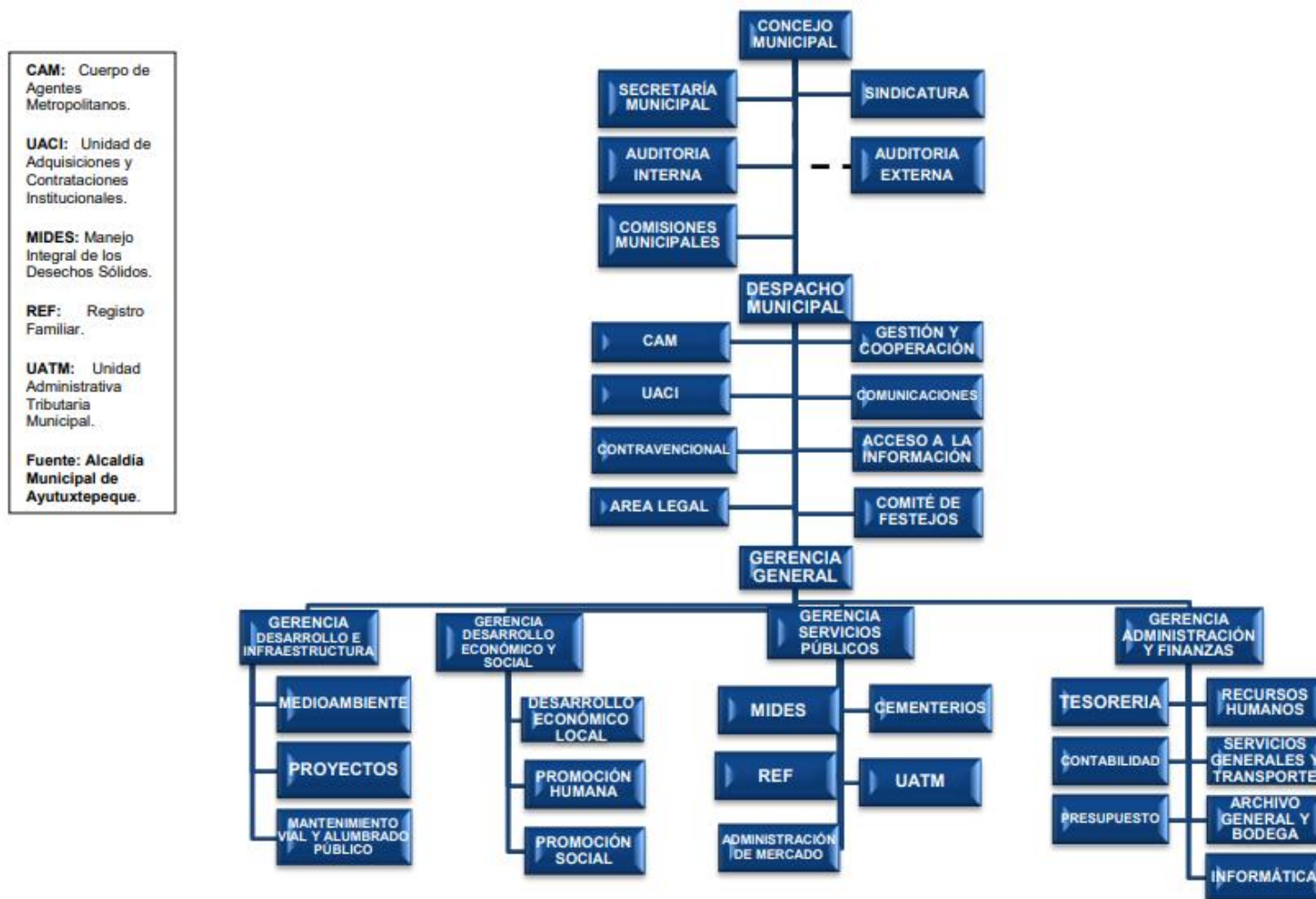
Empleados: La Alcaldía municipal de Ayutuxtepeque al año 2023 tiene 130 empleados.

1.2.6 Estructura organizativa.

Los gobiernos municipales están representados por un organigrama, en el cual se establecen las relaciones entre cada uno de los departamentos y las autoridades encargadas del gobierno municipal. A continuación, se presenta su estructura.²

² <http://www.ayutuxtepeque.gob.sv/index.html>

Figura 3 Estructura organizativa del municipio de Ayutuxtepeque.



Organigrama actualizado hasta enero 2022.

1.2.7 Servicios que ofrece la municipalidad

Entre los servicios que ofrece la municipalidad, están administrar los recursos que entran a la comuna, como lo es pago de servicios, tasas, inmuebles, entre otros, así como también ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación de la comunidad, el mejoramiento social y cultural, solucionar las necesidades de sus habitantes.

La municipalidad cuenta con distintos servicios, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: Fiestas patronales, Cementerio, recolección de desechos sólidos, mercado municipal, alumbrado público, pavimentación, llevar a cabo los trámites para inscribir o asentar partidas de nacimiento, de defunción, matrimonio, divorcio, expedición de carnet de minoridad, realización de Matrimonios.

1.2.8 Generalidades del departamento de administración y finanzas

Este departamento cuenta con dos áreas principales; una de administración y otra de finanzas; sumando en total 35 colaboradores, la primer área es el departamento de administración el cual es el encargado de organizar, dirigir y controlar el mantenimiento, habilitación y adecuación de los bienes inmuebles institucionales para mejorar las condiciones físicas de los espacios de trabajo y de atención de público, velar por la correcta, oportuna y eficiente gestión documental; además es el departamento encargado de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del talento humano. Realizar una adecuada administración del activo fijo. La segunda área es el departamento de finanzas, la cual tiene como principal función realizar las cancelaciones de las obligaciones económicas de la empresa. Como así también la de gestionar las partidas de ingresos y gastos que pueda tener la Alcaldía

2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

2.1 Marco Legal.

Las instituciones públicas y privadas están reguladas por distintas leyes y reglamentos, por consiguiente, los municipios están sometidas a una serie de leyes las cuáles deben cumplir, entre las cuales tenemos: La Constitución de La República de El Salvador, El Código Municipal, la Ley de Corte de Cuentas de la República, entre otras.

La Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se rige con el siguiente marco legal:

La Constitución de la República

La Constitución de la República establece en los artículos siguientes lo relacionado a las municipalidades:

Art. 202.- Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Art. 203.- Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

ART. 204.- La autonomía del Municipio comprende:

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

Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos

Gestionar libremente en las materias de su competencia.

Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.

Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.

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

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

Art. 206.- Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.³

³ Constitución de la República de El Salvador (Decreto Constituyente No. 38, del 15 de diciembre de 1983 publicado en Diario Oficial N°234, Tomo N°281, Fecha 16 de diciembre de 1983)

El Código Municipal

De acuerdo al Código Municipal se establece que:

Art. 1.- El presente código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Art. 2.- El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal.

En este código se regula todas las funciones de las municipalidades, lo que deben y no deben de hacer, es por esto que la municipalidad debe seguir este reglamento⁴

Ley general tributaria municipal

Art. 1.- La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

Art. 2. Las leyes y ordenanzas que establezcan tributos municipales determinarán en su contenido: el hecho generador del tributo; los sujetos activo y pasivo; la cuantía del tributo o forma de establecerla; las deducciones, las obligaciones de los sujetos activo,

⁴ Código Municipal (Decreto legislativo N°274, del 31 de enero de 1986. Diario Oficial. N°23, Tomo N°290, Fecha 05 de febrero de 1986).

pasivo y de los terceros; las infracciones y sanciones correspondientes; los recursos que deban concederse conforme esta Ley General; así como las exenciones que pudieran otorgarse respecto a los impuestos.

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

Art. 5.- Son Tasas Municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los Municipios. Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.⁵

Ley de La Carrera Administrativa Municipal:

Art. 1. El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se harán exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole. Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley.

Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado

La Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público, así como el de establecer el Sistema

⁵ Ley general tributaria municipal (Decreto legislativo N°86, del 17 de octubre de 1991 publicado en Diario oficial. N°242, Tomo N°313, Fecha 21 de diciembre de 1991)

de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

Art. 2. Las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V de esta Ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector Público, sujetas a las disposiciones de esta Ley.

En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las Municipalidades se regirán por el Título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.⁶

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

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

Art. 1. Créase el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, que podrá denominarse "FODES", el cual estará constituido por: Un aporte anual del Estado igual a siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, a partir del ejercicio fiscal del 2005, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los Artículos. 4 y 4 A de esta Ley.

El cual podrá financiarse con:

⁶ *Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. (Decreto legislativo N°516 de fecha 23 de noviembre de 1995 publicado en el Diario Oficial No 7 Tomo: 330 de fecha 11 de enero de 1996)*

- a) Los subsidios y aportes que le otorgue el Estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

Art. 4. El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios: población 50%, Equidad 25%, Pobreza 20% y Extensión territorial 5%. El fondo a distribuir estará compuesto por el monto destinado para que el INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL los transfiera a los municipios y podrá complementarse con los recursos del FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL.⁷

Ley de la Corte de Cuentas

Art. 3. Están sujetos a la fiscalización y control de la Corte todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna. La jurisdicción de la Corte alcanza también a las actividades de entidades, organismos y personas que, no estando comprendidos en el inciso anterior, reciban asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos públicos. En este caso el control se aplicará únicamente al ejercicio en que se haya efectuado el aporte o concesión y al monto de los mismos⁸

Ley del Seguro Social de El Salvador (ISSS):

Art. 2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

⁷ *Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES). (Decreto Legislativo N°74 de fecha 8 de septiembre de 1988 publicado en el Diario Oficial No 176 Tomo: 300 de fecha 23 de septiembre de 1988).*

⁸ *Ley de la Corte de Cuentas. (Decreto No. 438 del 31 de agosto de 1995, Publicado en el Diario Oficial No. 176.)*

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- ch) Invalidez;
- d) Vejez;
- e) Muerte; y
- f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.⁹

⁹ *Ley del Seguro Social de El Salvador (ISSS) (Decreto Ley N°:1263 Fecha:03 de diciembre de 1953 Diario Oficial: 226 Tomo: 161 Publicación Diario Oficial: 11/12/1953)*

Ley Integral del Sistema de Pensiones.

Art. 7.- Para los efectos de esta ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como a las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas, Autónomas, municipalidades e instituciones del sector público financiero y otras con regímenes presupuestarios especiales.

Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal.

Cada vez que en esta ley se haga referencia a los trabajadores independientes, se entenderá que comprende tanto a los domiciliados en el territorio salvadoreño independientemente de su nacionalidad que no se encuentren en relación de subordinación laboral y a todos los salvadoreños no domiciliados en el territorio nacional.

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley.

La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

Esta tasa se distribuirá así:

- a) El nueve punto cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete puntos veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador.
- b) El seis punto cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria; y,
- c) Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará como comisión para las Administradoras.

En el caso de aquellos afiliados que se encuentren recibiendo subsidio ya sea de maternidad, enfermedad o accidente por riesgo común o profesional, se descontará del subsidio el porcentaje que corresponde al trabajador, mientras que el empleador cubrirá el porcentaje que le corresponde, calculado sobre el referido subsidio, el cual deberá enterarlo mensualmente a las Administradoras mientras dure la incapacidad.

En ningún caso, el incremento del 1% en la cotización que le corresponde al empleador, deberá ser trasladado bajo ninguna figura al trabajador.¹⁰

Normas Técnicas del Control Interno

Art. 1 “El conjunto de normas técnicas de control interno constituye las regulaciones establecidas por la Corte de Cuentas de la República, aplicable a todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, así como en aquellas que no siendo públicas reciban recursos públicos, asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales en la República de El Salvador.

” El término “La Corte” en el presente Decreto se usará para referirse a la Corte de Cuenta de la República.

Art. 2 “Las normas técnicas de control interno constituyen directrices básicas para el funcionamiento de una actividad, unidad administrativa, proyecto o programa. Regulan y guían las acciones a desarrollar, señalan una línea de conducta general y aseguran uniformidad de procedimientos para actividades similares llevadas a cabo por diferentes funcionarios, empleados, unidades administrativas o entidades y organismos del sector público.”

El Art. 8, “Las Normas de Recursos Humanos recogen principios, métodos y técnicas que regulan su administración, para lograr la eficiencia y responsabilidad en los servidores públicos que realizan las acciones de las entidades, contribuyendo así al logro de sus metas y objetivos.” En el numeral 2-04 de capacitación, menciona que “La entidad ejecutará

¹⁰ “LEY INTEGRAL DEL SISTEMA DE PENSIONES” (Decreto Legislativo No 614 del 20 de diciembre del 2022. Publicado en el Diario Oficial. No 241. Tomo No 437 del 21 de diciembre 2022

programas para desarrollar las capacidades y aptitudes de los servidores en el campo de su competencia; sobre la base de un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, sus objetivos y un sistema de evaluación y seguimiento.

Debido a la inversión que requiere la capacitación deben evaluarse las necesidades de la entidad, con el objeto de tener un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos a mediano y largo plazo.

El programa de capacitación debe estipular claramente los objetivos, logros esperados y medios con que cuenta la entidad.

La capacitación contribuye al desarrollo de habilidades y destrezas en los servidores, puede desarrollarse mediante cursos, seminarios, conferencias y prácticas.” (Legislación administrativa/Comp. Corte Suprema de Justicia, 1º edición. San Salvador, El Salvador. Sección de publicaciones de la Corte Suprema de Justicia, 2001. Separata de la Revista Judicial. Pág. 69)

En las Normas Técnicas del Control Interno de la Corte de Cuentas se menciona algunos artículos relacionados con las municipalidades, tales como:

En el artículo 195, numeral 6, de la Constitución de la República de El Salvador y artículo 5, numeral 2, literal a), de la Ley de la Corte de Cuentas de la República

DECRETA EL SIGUIENTE REGLAMENTO, que contiene las:

“Normas técnicas de control interno específicas de la corporación de municipalidades de la república de el salvador”

CAPITULO PRELIMINAR

Ámbito de Aplicación

Art. 1.- Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, constituyen el marco básico que establece la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, aplicable con carácter obligatorio al Director Ejecutivo, coordinadores, personal técnico y administrativo.

Definición del Sistema de Control Interno

Art. 2.- Se entiende por Sistema de Control Interno, el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por el Director Ejecutivo, coordinadores, personal técnico y administrativo, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos específicos.

Objetivos del Sistema de Control Interno

Art. 3.- El objetivo del Sistema Control Interno, será proporcionar a sus diversas unidades, normas que garanticen una administración de fondos, de forma transparente, con austeridad, eficiencia y eficacia, que tiendan a fortalecer a las municipalidades, a fin de que éstas asuman su rol a nivel departamental y nacional como representantes directas de los intereses locales, a promover el fortalecimiento Municipal y el proceso de desarrollo local, a potenciar los mecanismos de participación ciudadana conforme a lo establecido en Código Municipal, a procurar un marco legal que permita a las 13 municipalidades ejercer y financiar sus competencias, a asistir jurídicamente en casos tipos que garanticen el desarrollo y la autonomía de los municipios.¹¹

¹¹ *Legislación administrativa/Comp. Corte Suprema de Justicia, 1ª edición. San salvador, El salvador. Sección de publicaciones de la Corte Suprema de Justicia, 2001. Separata de la Revista Judicial. "NORMA TÉCNICA DE CONTROL INTERNO", Diario oficial N°34 tomo 418 publicado 19 de febrero de 2018*

2.2 Marco institucional.

Cuadro 1 Leyes e instituciones

LEYES	INSTITUCIONES
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional,
Código Municipal	Instituto salvadoreño de desarrollo municipal (ISDEM) en conjunto con la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).
Ley general tributaria municipal	Instituto salvadoreño de desarrollo municipal (ISDEM) en conjunto con la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).
Ley de La Carrera Administrativa Municipal.	Tribunal del servicio civil (TSC).
Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.	Ministerio de Hacienda
Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).	Instituto salvadoreño de desarrollo municipal (ISDEM).
Ley del Seguro Social de El Salvador (ISSS)	Instituto Salvadoreño del Seguro Social, ISSS
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Normas técnicas de la corte de cuentas para las alcaldías municipales de El Salvador	Corte de Cuentas e ISDEM

3. GENERALIDADES SOBRE PLANEACIÓN Y PLAN.

Planeación

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

Cuadro 2 Definiciones de Planeación.

Autor	Definición
FAYOL	Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.
KOONTZ O'DONNELL	Consideran la planeación como: "función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa" ¹²
JOSSEPH L. MASSIE	Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.
IDALBERTO CHIAVENATO	Describe a la planeación como: "la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué. hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura". ¹³
GUZMÁN VALDIVIA	Define la planeación como la " actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas de la organización.

¹² KOONTZ, Harold y O'DONNELL CIRIL, Welhrich. *Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.*

¹³ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. Colombia, McGraw-Hill, 2001.*)

En palabras simples se puede concluir a planeación como el proceso de definir o establecer una necesidad y en base a ella establecer la mejor manera de enfrentarse a ella con pasos estratégicos que permitan identificar las prioridades y procedimientos a seguir.

Elementos básicos en la planeación.

1. Objetivos

Es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar, para saber en qué forma puede llegarse hasta allá.

2. Plan

Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos.

3. Toma de decisiones

En la medida en que se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.

4. Previsión.

Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.

Ventajas y desventajas de la “planeación”

Más que unas desventajas, se toman como falencias de la planeación, ya que no se puede afirmar que exista una desventaja realmente. Se puede decir que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza en la asertividad frente a las decisiones, con ella se puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber cómo va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desventaja se podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo.¹⁴

¹⁴ GEORGE A. STEINER. *Tomado de Management Planning Londres: the Macmillan Company 1969*

Cuadro 3 Ventajas y desventajas de Planeación

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.	Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.
Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida “La planeación”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.	El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.
Coordinación de las decisiones: Una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.	El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.

Plan: es una serie de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirse a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación.¹⁵

Tipos de planes

Los planes pueden ser clasificados como: proyectos o propósitos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.¹⁶

a) Misiones o propósitos

La misión o propósito identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Todo tipo de operación organizada, tiene o al menos

¹⁵ <https://conceptodefinicion.de/plan/>

¹⁶ <https://aprendiendoadministracion.com/los-8-tipos-planes/>

debería tener, si es que tiene sentido, una misión o propósito. Por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios.

Algunos autores distinguen entre misión y propósito. Sería el caso, una empresa que puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, puede lograr esto al cumplir la misión de producir ciertas líneas de productos.

b) Objetivos o metas

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino el fin al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control están dirigidos.

c) Estrategias

La estrategia se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

d) Políticas

Las políticas son guías generales para la conducta de la organización. Las políticas, en general, establecen premisas amplias y limitaciones dentro de las cuales tienen un lugar las actividades de planeación posterior. Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de la organización en la dirección de sus operaciones.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que ésta será consistente y contribuirá con un objetivo. Las políticas ayudan a:

- Solucionar los problemas antes de que se vuelvan serios;
- Hacer innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta;
- Unificar otros planes.

Frecuentemente están publicadas en los manuales de organizaciones o políticas de la empresa. Aún en aquellas situaciones en donde las políticas no estén escritas, la organización debe tener todavía políticas que sean comprendidas y conocidas claramente, aunque se hayan establecido sin ceremonias.

Hay muchos tipos de políticas, como por ejemplo políticas de sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria.

e) Procedimientos

Los procedimientos son menos generales que las políticas y establecen procedimientos y métodos más definidos para el cumplimiento de ciertas actividades. La diferencia básica entre una política y un procedimiento es una cuestión de jerarquía, ya que ambos proporcionan una guía con respecto a cómo debe ser tomada una decisión particular.

Los procedimientos son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.

f) Reglas

Las reglas establecen acciones, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común son el tipo de plan más simple. La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción deba o no deba seguirse

g) Programas

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

h) Presupuesto

Es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos. Puede expresarse en términos financieros, laborales, unidades de producto o en cualquier término numéricamente conmensurable.

4. GENERALIDADES SOBRE CAPACITACIÓN

Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.¹⁷

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.¹⁸

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.¹⁹

Plan de Capacitación

“Es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas o relacionadas al trabajo y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral”.²⁰

Un plan de capacitación permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, este comprende de dos etapas:

La primera etapa consiste en la formulación de un plan de investigación lo cual permite determinar las necesidades existentes. La segunda etapa es evaluar de qué recursos se dispone para diseñar e implementar actividades de capacitación y tipos de actividades que son más apropiadas para cumplir con esas necesidades. Pueden ser utilizados diversos tipos de

¹⁷ (Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. Colombia, McGraw-Hill, 2001.*)

¹⁸ (Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., & Cabrera, R. V. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. McGraw-Hill.*)

¹⁹ (Dessler, G. (2006). *Administración de Recursos Humanos. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall.*)

²⁰ (Gary Dessler; *Administración de personal, sexta edición, editora Marisa de anta, Prentice Hall, pág. 238.*)

capacitación general para el personal de oficinas y capacitación en procedimientos para todo el personal.

Tipos de Capacitaciones

a) Capacitación para el trabajo

Tiene que ver con la preparación de las personas para que puedan desarrollarse en una actividad productiva, ya sea al incorporarse a un nuevo trabajo o porque han alcanzado mayor nivel jerárquico dentro de la misma empresa.

Su finalidad es que el trabajador inicie sus actividades con claridad de sus responsabilidades, para así desempeñarse de manera eficiente.

Algunas de las capacitaciones que se desarrollan en este rubro son las siguientes:

- **Capacitación de preingreso:** tiene por propósito poner a prueba a los candidatos durante el proceso de selección, para saber cómo responderán ante determinados escenarios.
- **Inducción laboral:** se habla en profundidad sobre las funciones del puesto. Asimismo, en la inducción laboral se presenta la cultura organizacional (misión, visión, valores) y se implementan actividades que ayuden al colaborador a integrarse con su jefe o equipo de trabajo.
- **Capacitación promocional:** son actividades enfocadas a mejorar las habilidades del colaborador -o adquirir nuevas competencias- para que pueda ser promovido dentro de la organización, por ejemplo, para puestos de supervisor, gerente, director de área, etc.

b) Capacitación en el trabajo

Aquí entran todos aquellos cursos, diplomados o talleres que tienen por objetivo impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores a través del aprendizaje de nuevos conocimientos o el desarrollo de habilidades concretas.

Sin embargo, no solo se enfoca en la capacitación técnica, sino también humana. En este sentido, las soft skills -o habilidades blandas- son elementos fundamentales para un crecimiento integral, entendiendo la importancia que tienen para los empleadores.

Entre las más relevantes, destacan la habilidad de resolver problemas, manejar cambios, tener un adecuado nivel de comprensión, desarrollar inteligencia emocional, además de comunicarse eficientemente de manera oral y escrita.

c) Capacitación vivencial

Este tipo de capacitación permite a los colaboradores sentir, ver, comprender y aprender de una forma no tradicional, ya que va más allá de lo racional o de lo instituido académicamente.

A través de la experiencia o la vivencia de los conceptos, es posible que los equipos de trabajo sepan a profundidad qué significa el verdadero trabajo en equipo y fortalezcan valores como el liderazgo, el compromiso, el respeto, la empatía, entre muchos otros.

La capacitación vivencial permite lograr una cohesión positiva entre todos los integrantes de una empresa, lo que ayudará a aumentar la productividad y fortalecer las relaciones entre todos.

d) Capacitación formal

Este tipo de capacitación tiene una duración que varía, puede ser de horas o, incluso, de meses. Puede ser impartida por medio de cursos, seminarios, talleres, clínicas, entre otras formas.

Se programa de acuerdo con las necesidades de los grupos de trabajo para que adquieran las habilidades y el conocimiento que requieran aplicar en su beneficio y el de la compañía.

Importancia del diseño de un plan de capacitación

Al diseñar un plan de capacitación se puede dar a conocer y otorgar a los colaboradores la información y recursos necesarios para que estos desarrollen sus actividades asignadas de una manera más eficiente donde se alcance una mayor productividad y que sea más fácil para

ellos y por ende brindar un mejor servicio a los usuarios. Un buen plan de capacitación es importante para:

Objetivos de la capacitación

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

1. Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
2. Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Elevar la moral de la fuerza laboral.
4. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
5. Obtener una mejor imagen.
6. Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
7. Mejorar la relación jefe-subalterno.
8. Preparar guías para el trabajo.
9. Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
10. Promover el desarrollo con miras a la promoción.
11. Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
12. Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
13. Promover la comunicación en toda la organización.
14. Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Métodos y técnicas de capacitación

Existen diferentes técnicas y procesos de enseñanza, para saber cuál se debe aplicar de debe tener en cuenta ciertos puntos:

1. Si se realiza dentro o fuera del puesto de trabajo

2. Si será presencial o no
3. Si se realizara de manera individual o colectiva

Existen las siguientes técnicas de capacitación:

1. **Capacitación presencial:** este es el proceso en donde el especialista siempre estará cara a cara con los individuos brindando su apoyo y motivación.
2. **Capacitación no presencial:** como su nombre lo dice no requiere de una persona especializada al lado de ellos siempre, esta es una técnica de más autocontrol y responsabilidad por parte de cada una de las personas puesto que solo de ellos depende una buena y excelente capacitación y claridad.
3. **Aprendizaje pasivo:** el método pasivo es aplicable cuando se trata de enseñar conceptos que pueden ser definidos en forma precisa o destrezas que siguen una rutina específica, sin lugar a interpretaciones equívocas de manera que el participante solo necesita escuchar, observar, practicar, leer y memorizar
4. **Aprendizaje activo:** el participante piensa y actúa para descubrir el conocimiento, el papel del instructor consiste en facilitar, guiar y estimular al aprendizaje que en este caso tiene como protagonista al participante
5. **Capacitación grupal:** se refiere a la modalidad en la cual la participación es en grupo y la enseñanza van de la mano y complementándose entre sí.
6. **Capacitación individual:** es la capacitación que se adapta a las características individuales del participante, considerando sus potenciales y limitaciones.²¹

Proceso de la capacitación

²¹ Revista en línea, GTH Un nuevo mundo laboral, "Métodos y técnicas de capacitación" de Yeison Velásquez Henao y Jennifer Alejandra Ángel Salazar"

La capacitación es un proceso que gira en torno a los empleados de la organización y juega un papel vital ya que es de suma importancia innovar los conocimientos de los trabajadores para que puedan realizar un trabajo eficaz y eficiente para desarrollar un mejor trabajo en la organización. Las etapas correspondientes al proceso de capacitación por las que se rige el mecanismo están dadas en:

1. Diagnóstico de necesidades

El diagnóstico de necesidades de capacitaciones o por sus siglas DNC, es el proceso mediante el cual se identifican las áreas de oportunidad de conocimiento, desarrollo de habilidades y/o actitudes, que un colaborador de una organización tiene y afectan su desempeño en las actividades asignadas.

Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad. Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación; experiencia y habilidades específicas de los aprendices. Establecer los objetivos de la capacitación.

Es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación. El objetivo del diagnóstico de necesidades de Capacitación es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es particularmente necesario en el ámbito cambiante de hoy, a medida que nuevas tecnologías y prácticas laborales flexibles se generalizan y dan lugar a cambios en las competencias que requieren los colaboradores. Su objetivo es garantizar que la formación se ocupe de los problemas existentes, se adapte a los objetivos actuales y futuros de la organización y, además, se realice de una manera eficaz y rentable.

En el procedimiento para realizar un diagnóstico de necesidades de Capacitación

- I. Se determinan en primer lugar las actividades, los puestos o las temáticas en las que se realizará el diagnóstico, enseguida -Se seleccionan las técnicas a utilizar y
- II. Se elaboran los instrumentos necesarios para recabar la información.

Existe una diversidad de técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es contra lo que debería de ser, el DNC se puede realizar a partir de:

La revisión de los análisis de puestos, El análisis del inventario de habilidades que tenga la empresa, El análisis del desempeño de los trabajadores, Las quejas de los clientes, El análisis de problemas de la empresa, Exámenes de conocimientos, Entrevistas estructuradas o abiertas, Encuestas, observación directa en el puesto, Análisis de tareas, A través de la revisión de los planes de desarrollo del personal o Utilizando las diferentes técnicas de discusión dirigida: corrillos, lluvias de ideas, foro, mesa redondas, paneles, diálogos, etc.

Es importante considerar al redactar el informe del DNC, que se trata de un documento ejecutivo por lo que la información deberá ser muy concreta. Los lectores de este documento usualmente serán jefes de departamento con muchas responsabilidades. El documento entonces debe elaborarse pensando en que el destinatario tendrá poco tiempo para realizar la lectura. La buena presentación del documento también resulta fundamental.

2. Diseño didáctico

En esta segunda etapa se trata de compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Se asegura de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los participantes, se complementen en sí, y están escritos con claridad y se fusionan en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.

En esta etapa se ven reflejados los pasos que lleva a cabo el Plan de Capacitación y las áreas de la Alcaldía que involucra. El plan está compuesto por una serie de programas específicos y ordenados según cada área o nivel de ocupación al que se impartirá donde se detalla cada actividad.

3. Validación.

En esta tercera etapa se usa un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación a los empleados de la Alcaldía y las áreas que se impartirá. Se tiene un conjunto de actividades logísticas que aseguran que la realización de cada capacitación sea exitosa y llevada a cabo según calendarización, por lo tanto, se debe contar con un cronograma previamente establecido.

En esta etapa es donde se desarrollan las capacitaciones, la alcaldía las ejecutará con el material didáctico con el que ya se cuenta, siguiendo el cronograma y utilizando las opciones y modalidades disponibles, las cuales pueden ser:

- 1- Opciones: Grupal, individual, a distancia, etc.
- 2- Modalidad: Seminario, conferencia, curso, etc.

4. Evaluación.

Esta última etapa consiste en dar seguimiento a acciones de capacitación que se tomaron, valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices²²

Para poder evaluar si el programa de capacitación tuvo el impacto esperado existen técnicas que se pueden seguir, como:

Nivel 1: Reacción. A este nivel, se mide cómo reaccionaron o respondieron los participantes al entrenamiento. Pedirles a los participantes que completen una encuesta breve le ayudará a identificar si las condiciones para el aprendizaje estaban presentes.

Los formularios de retroalimentación son la forma más común de medir las reacciones de los participantes al entrenamiento.

²² Dessler, G. y Varela, R., (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall.

Nivel 2: Aprendizaje. La segunda etapa es medir lo que los participantes aprendieron de la capacitación. Más comúnmente, cuestionarios cortos o pruebas prácticas se utilizan para evaluar esto; uno antes del entrenamiento, y otro después.

Nivel 3: Comportamiento. La tercera etapa tiene lugar un tiempo después del entrenamiento. Utilizando varios métodos de evaluación, intenta evaluar si los participantes del curso ponen en práctica lo que aprendieron en el trabajo. Para evaluar esto, puede pedir a los participantes que completen autoevaluaciones o pidan a su supervisor que las evalúe formalmente.

Nivel 4: Resultados. Por último, debe evaluar si la capacitación cumplió con las expectativas de las partes interesadas. En la mayoría de las empresas u organizaciones, las partes interesadas suelen ser la dirección o ejecutivos que decidieron implementar la capacitación en primer lugar. El objetivo es determinar el retorno de estas expectativas, conocido como ROE (Retorno de las Expectativas).²³

Cómo determinar las necesidades de un plan de capacitación

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea.

El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar

²³ Donald L. Kirkpatrick, "Evaluación de programas de entrenamiento, los cuatro niveles" (1994).

también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

2. Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
3. Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
4. Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores
6. Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
7. Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

5. GENERALIDADES DE CALIDAD.

Definición de calidad.

Es la totalidad de los rasgos y características de un producto, o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

La norma internacional ISO 9000 indica que calidad es la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.²⁴

Definiciones de calidad de autores representativos de la calidad.

²⁴ *Administración de la calidad Total Roberto Carro Paz y Daniel González Gómez*

Cuadro 4 Definiciones de Calidad.

Autor	Definición e interpretación
Kaoru Ishikawa	Para Ishikawa (1986, p. 41) calidad quiere decir calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de la compañía, calidad de los objetivos; su enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones. Ishikawa entiende la calidad como el valor percibido por el cliente respecto a las características técnicas, costo y funcionalidad del producto o servicio recibido
Edward Deming	El llamado “padre de la calidad”, aseguraba que la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua (Walton, 1988). La calidad se define como la vía hacia la productividad y esta hacia la competitividad, indica cómo se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación (Deming, 1989, p. 16).
Joseph Juran	Juran define, por una parte, la calidad como “adecuación para el uso” (Juran, 1990, p.4), lo utiliza en el contexto de que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio, es decir, la capacidad para responder a las necesidades en el uso del producto o servicio. Por otra implica, las acciones internas que la organización emprende para dar cuenta del cumplimiento de las especificaciones relativas al producto o servicio ofrecido, en las cuales inserta su noción de Espiral de la Calidad. Juran aplicó a la calidad dos significados diferentes: comportamiento del producto y ausencia de defectos. Manejar con eficacia estos tipos de calidad significa utilizar lo que ahora parece un concepto muy antiguo de su trilogía de la calidad (Juran, 1986 en James, 1997, p. 46).

William Ouchi	Ouchi (1982) afirma que la calidad es la esencia de todas nuestras operaciones. Básicamente se evidencia en los productos, aunque el concepto se aplica también al equipo directivo de la empresa, a sus instalaciones y a su ubicación estratégica.
Vicente Falconi	Falconi (1994) argumenta que un producto o servicio de calidad es aquel que atiende perfectamente, de manera confiable, de manera accesible, de manera segura y con la programación adecuada para las necesidades del cliente.
Philip Crosby	Crosby (1979 en James, 1997, p. 53-54) plantea los cuatro absolutos de la calidad, cuya filosofía fundamental de fondo de estos absolutos es una mentalidad de conformidad y queda interrumpida si el diseño del producto o servicio es incorrecto o no sirve con eficacia a las necesidades del cliente. Ya que el lenguaje de la dirección es sobre todo el dinero, tiene sentido poner los de no conformidad en estos términos, dando categóricamente la noción de calidad como cumplimiento de requisitos. Ilustra claramente el efecto de la no conformidad y enfoca la atención en temas de prevención. ¹

En palabras simples se concluye que calidad es aquella cualidad de objetos, actividades que son de excelente creación, o que cumplen con los estándares de fabricación o procedencia. Para lograr lo anterior se requiere pasar por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo o en buen funcionamiento, creado con el fin de satisfacer una necesidad.

Líderes En La Lucha Por La Calidad.

Edward Deming: después de la Segunda Guerra Mundial, el Dr. Deming fue a Japón a enseñar calidad. Y los japoneses aprendieron. Deming es franco en su cruzada por la calidad en cuanto que la administración debe aceptar la responsabilidad para construir buenos

sistemas. El empleado no puede producir productos que en promedio exceda la calidad de lo que el proceso es capaz de producir.

Según Deming calidad es: el grado predecible de uniformidad y confiabilidad a un bajo costo y adecuado para el mercado.

Phillip Crosby (la calidad es gratis) con el compromiso de la dirección y el empleado se pueden lograr grandes pasos en el mejoramiento de la calidad.

Según Crosby la calidad es: concordancia con los requisitos.

Joseph Juran pionero en enseñar a los japoneses la forma de mejorar la calidad, cree firmemente en el compromiso de la alta dirección, el apoyo y el compromiso en el esfuerzo por la calidad.

Según Juran, la calidad es adecuada para el uso.

6. GENERALIDADES SOBRE EFICIENCIA Y EFICACIA

La eficiencia se refleja en la capacidad que se tiene para reducir los recursos que se le asignan para realizar un trabajo, hacer un producto o prestar un servicio.

Definición De Eficiencia

Es la capacidad de lograr los objetivos, con la menor cantidad de recursos posibles.²⁵

Peter Drucker: implica hacer las cosas correctamente.

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"²⁶

²⁵ *Administración de Personas de Americo Alexis Serrano, Edición 2009, sin editorial.*

²⁶ *Del libro: "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 52.*

Para Koontz y Weihrich, la **eficiencia** es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"²⁷

Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión"²⁸

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada"²⁹

En conclusión, se puede decir que eficiencia es: cumplir con las metas establecidas con la menor cantidad de recursos. Ahorro o reducción de recursos al mínimo.

Definición De Eficacia

Es la capacidad de saber determinar acertadamente los objetivos y a la vez, lograrlos en el tiempo previamente establecido.

Cuadro 5 Definiciones de Eficacia.

	DEFINICIÓN	AUTOR
Eficacia	Se refiere a la consecución de metas. Logros de los objetivos	Quijano (2006)
	Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.	Díez De Castro et al. (2002)
	Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados	(ISO 9000: 2008)
	Resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad	Gutiérrez (2005)
	Grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas.	Mallo y Merlo (1995)
	Fuente: Cequea, 2012	

²⁷ Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.

²⁸ "Administración", Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7.

²⁹ "Teorías de la Administración", de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág.20.

Unificando todas las definiciones de eficacia se puede concluir en palabras simples que es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas. Es el cumplimiento de una actividad bajo los parámetros establecidos.

7. GENERALIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE.

Definiciones.

Servicio al cliente: Es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.

Servicio al cliente: Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Otras definiciones

“Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. Jacques Horovitz³⁰

“Es el trabajo realizado para otras personas”. Carlos Colunga Dávila

“Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”. Laura Fisher de la Vega

Según lo reseñan Zeithaml y Bitner (2002, p. 94) la satisfacción del cliente “es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas”.

³⁰ Horovitz, J. 1991. *La calidad del servicio: la conquista del cliente*. Editorial McGraw Hill, pp. 105.

En el mismo orden de ideas, Kotler (2001, p. 36) lo define como la función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño coincide con las expectativas el cliente queda satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Dicho de otro modo, según la Norma ISO 9000:2000 (3. 12) se define como “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”. Dadas las definiciones anteriores, los autores coinciden en que la satisfacción del cliente será determinada de acuerdo a como el producto o servicio cumple con las expectativas del cliente. Con lo antes expuesto los investigadores concuerdan en que la definición de satisfacción del cliente planteado por Zeithaml y Bitner (2002) es la más acertada a la investigación y la más completa debido a que la mejor evaluación del servicio prestado que pueda tener una empresa es la de sus propios clientes.

Una vez analizadas las diferentes teorías los investigadores se puede concluir que la satisfacción del cliente será establecida por el propio cliente de acuerdo al nivel en que un producto o servicio cumple con sus necesidades y expectativas

Importancia.

El cliente es la persona más importante de nuestro negocio. El mayor porcentaje de pérdida de clientes en las empresas es por haberse sentido despreciados por alguien del personal, bien por una mala atención o por indiferencia. Sólo es necesario causar una vez esta sensación en el cliente para que se aleje para siempre. Un cliente perdonará un error si se le atiende correctamente y se soluciona de forma eficaz, pero es muy difícil que olvide una atención poco profesional y mucho menos, si siente que se le ha tratado mal o como un objeto, es muy necesario, por tanto, disponer de personal adecuado para atender a sus clientes ya que esto garantizará su satisfacción y aumentará su confianza en la empresa. Un cliente que se va satisfecho volverá, pero un cliente descontento supone que habrá diez que no le llegarán a conocer.

8. GENERALIDADES SOBRE CLIENTE.

CONCEPTO CLIENTE

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios³¹.

TIPOS DE CLIENTE

Estos son algunos de los tipos de clientes que puedes encontrar en el mercado:

Cliente informado: El cliente informado es el que está atento a todos los detalles. Hace preguntas y conoce sobre el tema. Está lleno de argumentos y es muy consistente en la comunicación.

Cliente impulsivo: El consumidor impulsivo es aquel que demuestra impaciencia y agitación. Es un tipo de cliente difícil de tratar debido a la naturaleza impredecible de su comportamiento de compra. Tiene poca paciencia para procesos de compra que resulten difíciles.

Cliente discutidor: De todos los tipos de clientes y sus características, este es el consumidor que ya busca la empresa dispuesto a discutir o quejarse. Generalmente demuestra un aire de superioridad para tratar con cualquier agente. En este caso, es importante que el vendedor o asistente muestre empatía por la situación y muestre su impaciencia. Es importante que permanezca tranquilo, seguro y dispuesto a hablar.

Cliente confundido: El cliente confundido es aquel que no tiene idea de qué comprar, por ejemplo, cuando tiene que hacer un regalo. Además, no sabe cómo explicar sus deseos. Para tratar con este tipo de cliente se necesita paciencia y tranquilidad. Es mejor hacer preguntas que ayuden a descifrar y comprender qué busca.

³¹ Thompson, I. (2009) *Definición de cliente*. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de la fuente: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Cliente silencioso: El cliente silencioso es aquel que habla poco, pero escucha mucho. Está interesado en todo lo que tu empresa quiere presentar y mostrar, pero deja dudas y es muy difícil de interpretar.

Cliente negociador: El cliente negociador es muy común. Este tipo de cliente quiere aprovechar las oportunidades a toda costa. Por lo tanto, ciertamente sólo completará una compra si percibe con claridad cuál es el beneficio.

Cliente leal: Las empresas no deben perder de vista a sus clientes leales y trabajar en la fidelización hacia la marca. Este tipo de cliente es comprometido y genera un impacto positivo en la expansión del público objetivo, además de ser un comprador fiel con más probabilidades de volver a elegir a la marca³²

³² <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-clientes-caracteristicas/>

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PLAN CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO, PARA FORTALECER LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. OBJETIVOS.

1.1 Objetivo general.

Determinar la situación actual en atención al usuario para los empleados de la gerencia de administración y finanzas para fortalecer la calidad y eficiencia que demanda la población en la alcaldía de Ayutuxtepeque

1.2 Objetivos específicos.

1. Determinar la situación actual en atención al usuario por parte de los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque.
2. Indagar el nivel de preparación y conocimientos con los que cuentan los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas para llevar a cabo sus labores diarias con calidad y de manera eficiente.
3. Analizar el nivel de satisfacción de los usuarios con la eficiencia de los servicios brindados por parte de los empleados de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque.
4. Señalar las áreas de oportunidad donde los empleados de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque necesiten ser capacitados para fortalecer la calidad y eficiencia en atención al usuario.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada fue del tipo descriptivo ya que se narra el contorno del trabajo de investigación; este constituye uno de los niveles del conocimiento científico ya que se tuvo contacto directo con los empleados, usuarios, alcalde y gerente general para obtener información empleada en la investigación para estudiar las cualidades y circunstancias que lo entornan.

2.2 Técnicas

Las técnicas fueron necesarias para la recolección de información y datos para llevar a cabo la investigación y estructurar la propuesta del mismo.

2.2.1 Encuestas.

Las encuestas fueron dirigidas a los empleados de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía del municipio de Ayutuxtepeque que son un total de 35 personas, así como también a los usuarios residentes que hacen uso de los servicios de la alcaldía, los cuales fueron un total de 105 personas residentes del municipio de Ayutuxtepeque las cuales fueron calculadas por medio de fórmula tomando como base un promedio de 900 usuarios al mes, dato dado por el gerente general de la Alcaldía quien informó que este es el promedio de usuarios por mes.

2.2.2 Entrevista

Las entrevistas fueron dirigidas al alcalde y gerente general de la alcaldía del municipio de Ayutuxtepeque, con esto el grupo de trabajo obtuvo información necesaria para la elaboración del diagnóstico de la situación actual.

2.3 Instrumentos

Estos son los medios auxiliares de las técnicas para la recolección de la información.

2.2.3 Cuestionario

Este instrumento fue creado para la obtención de información necesaria para llevar a cabo la investigación y diagnosticar la situación actual, para los empleados de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía y los usuarios residentes del municipio de Ayutuxtepeque (Ver Anexo 1 instrumentos de recolección).

2.2.4 Guía de entrevista.

La entrevista fue un listado de preguntas elaborado por el grupo de trabajo, que contiene preguntas abiertas que se dirigieron al alcalde y gerente general, con el fin de obtener mayor información acerca de la situación actual de la gerencia con referencia a los servicios brindados (Ver Anexo 1 instrumentos de recolección).

3. FUENTES DE INFORMACIÓN.

a. Primarias

Esta fue información obtenida por parte del grupo de trabajo directamente de los empleados de la gerencia de administración y finanzas, alcalde y usuarios, la recopilación de dicha información se llevó a cabo por medio de una entrevista dirigida al señor alcalde y al gerente general, encuesta a los colaboradores y usuarios, por medio de esto se obtuvo valiosa información acerca de los servicios brindados por la gerencia que contribuyo al desarrollo del diagnóstico.

b. Secundarias

Estas fueron obtenidas por bibliografía ya existente las cuales son: leyes, libros, sitios web, revistas virtuales, planes de capacitación, trabajos de investigación y tesis referentes al tema.

4. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

El trabajo de investigación se desarrolló en la Gerencia de administración y finanzas de la Alcaldía del municipio de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador.

4.1 Objeto de estudio

Alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, (Gerencia de Administración y Finanzas)

4.2 Unidad de análisis.

Los empleados que forman parte de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque y usuarios residentes del municipio que hacen uso de los servicios brindados por esta.

4.3 Determinación del universo y la muestra

Para el trabajo de investigación se tienen tres universos, los usuarios, gerente general y alcalde y los colaboradores del departamento de administración y finanzas.

- a. *Universo 1:* Entrevista con el alcalde del municipio, gerente general.
- b. *Universo 2:* Cuestionario hacia a los empleados de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, para estos se realizó un censo.
- c. *Universo 3:* Usuarios que utilizaron los servicios brindados por la alcaldía, se tomó una muestra del universo que son todos los usuarios.

Muestra

Es una parte extraída del universo, personas con características similares habitantes del municipio de Ayutuxtepeque.

Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó en la investigación fue el probabilístico, ya que en este tipo todas las personas de la población tienen la misma probabilidad de ser encuestados.

Cálculo de la muestra

Para hacer el cálculo se tomó la muestra de una población finita de la siguiente manera:

Usuarios de los servicios que brinda la Alcaldía municipal.

Se calcula por medio de la siguiente fórmula:

Donde:

Variable	Concepto
n	Número de personas a encuestar
Z	Nivel de confianza utilizado
q	Probabilidad de fracaso
N	Universo sujeto a estudio
p	Probabilidad de éxito
E	Error de estimación

Se calcularon tres muestras para las cuales los siguientes datos se mantuvieron con estimación constantes:

$Z = 1.96$ (Coeficiente distribución normal estándar para un 95% de confianza)

$p = 0.05$

$q = 0.5$

$E = 0.09$

900: representa el promedio de usuarios mensuales que se presentan a la alcaldía a solventar dudas o hacer trámites, este dato fue dado por el gerente general de la alcaldía.

Usuarios de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal:

$$n = \frac{(900)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.09)^2(900 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} \quad n = 105 \quad |$$

4.4 Procesamiento de la información

Después de recabar la información obtenida por medio de los instrumentos, ésta se procesó para poder realizar el análisis e interpretación final del trabajo de la investigación de campo. Dicha información se procesó por medio de Microsoft Excel, con esta herramienta se facilitó y agilizo la tabulación de datos para trazar gráficos que ayudaron a su interpretación.

Tabulación

En este procedimiento el grupo de investigación tomo los datos obtenidos de las encuestas dirigidas a usuarios y empleados de la gerencia de administración y finanzas, y creo tablas estadísticas y graficas de pastel con el objetivo de analizar los datos de manera más sencilla y fácil de comprender. (Ver Anexo 2, cuestionario a los empleados del departamento de administración y finanzas de la alcaldía del municipio de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador y Anexo 3, cuestionario dirigido a los usuarios de la alcaldía del municipio de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador).

Análisis e interpretación de los datos

Con base a la información y datos obtenidos con los instrumentos, se llevó a cabo un estudio e interpretación de los mismos con el fin de elaborar el diagnóstico de la situación actual y creación de conclusiones y recomendaciones, las cuales fueron indispensables para que el desarrollo de la propuesta responda a las necesidades de la gerencia con respecto a la calidad y eficiencia que se brinda a los usuarios.

5. ALCANCES Y LIMITACIONES.

5.1 Alcances

Para la recopilación de información se tuvo acceso a las instalaciones de la alcaldía, específicamente la gerencia de administración y finanzas de Ayutuxtepeque, donde se obtuvo valiosa información por medio de las entrevistas dirigidas al alcalde y gerente general y encuestas a los empleados y usuarios. Con dicha información se procedió al análisis para determinar la importancia de la creación de un plan que ayudara en las áreas de estudio, las cuales son la calidad y eficiencia.

5.2 Limitaciones

Al momento de el llenado del cuestionario por distintos motivos entre los cuales se encuentran incapacidades por COVID-19 y otras enfermedades dificultó la obtención de la información de manera oportuna. El alcalde del municipio contaba con poca información y conocimiento de las diferentes áreas con respecto a capacitación o cursos impartidos a los empleados ya que dicha información no se comparte con él por parte de los gerentes. Debido a la Pandemia del COVID-19 han sido forzados a detener cualquier tipo de curso o capacitación presencial y en cuanto a la modalidad en línea los empleados al inicio de la pandemia no contaban con las herramientas necesarias para hacerlo, como por ejemplo computadoras, internet residencial adecuado, conocimiento de plataformas virtuales, etc.

Algunos colaboradores mostraron desconocimiento en qué departamento estaban. No se cuenta con las herramientas o métodos de retroalimentación por parte de los usuarios a los servicios y empleados.

6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

6.1 Situación actual de la atención al cliente por parte de los empleados de la Alcaldía municipal de Ayutuxtepeque.

Información General

Por medio de las encuestas y entrevistas llevadas a cabo a los empleados de la gerencia de administración y finanzas, lo usuarios, el alcalde y el gerente general se obtuvieron los siguientes datos importantes que se describen a continuación.

Género y edad:

Por medio de encuestas se recopiló el dato que en un total de los empleados del departamento de administración y finanzas el 54% de ellos pertenecen al género femenino y un 44% restante al masculino, es decir se obtuvo que en la gerencia predomina el sexo femenino con un 10% más a su favor. Para la edad, el rango de edad con mayor predominancia son los que oscilan entre 36 y 40 años con un 49% de los empleados, como segundo rango más representativo con un 26% en total son empleados mayores a 41 años de edad, el resto de los colaboradores con un 25% en total, oscilan entre 18 y 35 años de edad. (Anexo 2, cuestionario a los empleados del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador literal a y b).

Grado de escolaridad y otros estudios:

Para el grado de escolaridad y nivel de estudio se obtuvo que la mayoría de empleados del área, con un 42% cuentan con educación superior, esto responde al hecho que la alcaldía requiere cierto grado de experiencia y calificación, además que el actual alcalde lleva varios periodos en cargo y ha mantenido a los mismos empleados por varios periodos y se ha motivado a los empleados a continuar con estudios superiores

brindando flexibilidad en horarios para estos. Con respecto a otros estudios se puede ver que la gran mayoría con un 85% no tiene, y solo un 15% tiene otros estudios los cuales están divididos entre inglés y computación, los datos muestran que existe un plan de carrera en el departamento, esto indica que existe la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la alcaldía. (Anexo 2 cuestionario a los empleados del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador, literal c y d).

Cargos que se ocupan en el departamento de Administración y Finanzas:

Se determinó que los empleados de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque están distribuidos en su mayoría en el cargo de “gestor de cobro”, con un 31%, esto debido a que es el puesto que atiende a los usuarios en ventanilla con diversos cobros y por lo cual es el puesto que más empleados requiere; entre otros puestos que destacan se tiene “Caja” y “Atención al cliente” que se encargan de recibir solicitudes y dudas de parte de los usuarios con un 14% y 11% respectivamente. El otro 44% está repartido en un total de 11 puestos diferentes. (Anexo 2, cuestionario a los empleados del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador, pregunta 1).

Tiempo de servicio en el puesto actual:

Se obtuvo que con respecto al tiempo que llevan laborando los empleados de la gerencia en su puesto actual, un 37% tiene de 6 a 10 años y también otro 37% tiene 10 años o más, dato que coincidió con el tiempo del Gobierno municipal que lleva 3 periodos seguidos en dicho cargo, esto demostró que son empleados con experiencia para realizar sus labores y alto grado de confianza. El resto con un 26% son empleados de menos de 5 años en su cargo. (Anexo 2, cuestionario a los empleados del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de san salvador, pregunta 2).

Capacitación

Los empleados de la alcaldía consideraron que la capacitación continúa enfocada a la mejora en la atención al cliente es necesaria ya que un 100% respondió que sí es importante, esto señaló que están comprometidos a nuevos aprendizajes, se considera vital dichas capacitaciones ya que el 43% de los empleados no sabe en consiste una capacitación y un 40% nunca ha recibido una capacitación para mejorar la atención al cliente. (Anexo 2, cuestionario a los empleados del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador, pregunta 3, pregunta 4, pregunta 5, pregunta 6, pregunta 7).

Calidad y Eficiencia

Un 94% de los empleados consideraron que la calidad es importante al momento de brindar los servicios al usuario dejando claro su deseo de ser eficientes en sus labores para crear un alto de grado de satisfacción y fidelidad en los usuarios, por otro lado un 94.29% de los empleados del departamento de administración y finanzas respondieron que los servicios brindados son de manera eficiente con lo cual se concluyó que los empleados determinaron que hay poca oportunidad en la eficiencia (Anexo 2, cuestionario a los empleados del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador, pregunta 9, pregunta 10, pregunta 11 y pregunta 12).

Métodos de evaluación

Actualmente la alcaldía de Ayutuxtepeque y el departamento de administración y finanzas según empleados no cuenta con un método de evaluación oficial de la atención recibida por parte de los colaboradores ya que un 83% dice que no y aseguraron que sería algo útil para poder saber en qué se está fallando y que se puede hacer mejor, herramienta que sería de gran utilidad e importancia para conocer los

puntos a mejorar y saber la opinión de usuarios del servicio y así contar con una mejora continua que periódicamente va aprendiendo de las áreas de oportunidad. (Anexo 2, cuestionario a los empleados del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador, pregunta 13)

6.2 Situación actual de la atención al cliente en los usuarios por parte del departamento de Administración y Finanzas de la Alcaldía de Ayutuxtepeque

Género

Por medio de las encuestas dirigidas a los usuarios de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque se determinó que un 57.15% son del género femenino y el 42.85% restante del género masculino, esto demuestra que el género femenino es quien mayormente hace uso de los servicios ofrecidos, los datos revelaron que las mujeres son las que poseen la responsabilidad en los hogares de hacer pagos o trámites en la alcaldía, en su mayoría, específicamente en el departamento de administración y finanzas (Anexo 3, cuestionario dirigido a los usuarios de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador, literal a).

Edad

Respecto a la edad, un número representativo de estos está constituido por el 71.43% que oscilaron entre las edades de 18 a 40 años y los demás son mayores de 41 años de edad, representado el 28.57%, esto indico que las personas que utilizan los servicios son personas jóvenes y son estas las que demandan los servicios del departamento, es decir se necesita que los servicios sean digitalizados y se adecuen a

todas las edades. (Anexo 3, cuestionario dirigido a los usuarios de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador, literal b).

Frecuencia en que se utilizan los servicios del departamento de Administración y Finanzas de la Alcaldía

En la alcaldía de Ayutuxtepeque, específicamente en el departamento de administración y finanzas, los usuarios buscan satisfacer sus necesidades, es por ello que el 60.95% de la población utiliza los servicios una vez al año y en segunda opción se encuentran los usuarios que se acercan a la alcaldía una vez por mes, con un 19.05%, esto indico que los usuarios asisten con poca frecuencia a demandar los servicios del departamento, pero recuerdan el servicio proporcionado (Anexo 3, cuestionario dirigido a los usuarios de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador, pregunta 1).

Satisfacción de los servicios brindados por el departamento de Administración y Finanzas.

Al considerar los servicios que brinda el departamento de administración y finanzas el 66.67% de los usuarios evaluaron que los servicios que brindaron son buenos, mientras que un 20.95% dijo que es regular, es decir que una minoría de usuarios dan una valoración aceptable.

Al momento de calificar la atención al usuario por parte de los empleados el 62.85% dijo estar satisfecho, mientras un 1.90% dijo estar insatisfecho, pero el 35.23% asegura que los empleados necesitan mejorar la atención, es decir se necesita mejorar para satisfacer las necesidades de la población para poder alcanzar la excelencia. (Anexo 3, cuestionario dirigido a los usuarios de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de san salvador, pregunta 2 y pregunta 3).

Capacitación y eficiencia

El 83.80% de los usuarios considero necesario que los empleados del departamento de administración y finanzas se capaciten, mientras un 16.20% dice que no necesitan capacitarse.

Al preguntar a los usuarios si considera que es posible mejorar la eficiencia de los servicios se obtuvo que el 86.67% dijo que, si es posible, en contra del 13.33% que aseguro que no es posible mejorar, lo que indicaron los datos, es que es necesaria la capacitación de los colaboradores para así obtener un mejor servicio con mayor eficiencia, por lo tanto, esta capacitación debe de ser constante para ver los resultados al largo plazo. (Anexo 3, cuestionario dirigido a los usuarios de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador, pregunta 4 y pregunta 5).

Nivel de resolución y puntos a mejorar

El 70.48% de los usuarios respondieron que su solicitud fue resuelta de la manera que esperaba, mientras un 29.52% asegura que no fue resuelta de la manera esperada por parte de los empleados.

Se preguntó a los usuarios que deben mejorar los empleados entre las cuales lo más pedido con un 72% fue que necesita mejorar la rapidez, y un 28% que dijo que se necesita mejorar en amabilidad y educación.

Al considerar los servicios que se brindaron y sus necesidades un 65.71% contestó que sí es acorde a las necesidades, pero un 29.52% aseguro que necesitan mejorar, solo un 4.76% dice que no es acorde a sus necesidades, estos resultados mostraron que, aunque los usuarios reciben un buen servicio, necesitan que los empleados tengan un mejor desempeño en sus labores asignadas ya que no todas las inquietudes son resueltas y que unos tramites conllevan más tiempo del esperado en comparación a otros. (Anexo 3, cuestionario dirigido a los usuarios de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador, pregunta 6, 7 y 8).

Tiempo de resolución

Un 71.42% de los encuestados expresaron que el tiempo de espera a sus necesidades no es el adecuado o necesita mejorar ya que un 48.57% respondió que el promedio de espera es de 1 hora. Con esto se concluyó que muchos de los empleados del

departamento de administración y finanzas a pesar de contar con las herramientas tecnológicas necesarias se demoran más del tiempo estimado en brindar una resolución (Anexo 3, cuestionario dirigido a los usuarios de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque del departamento de San Salvador, pregunta 10 y 11).

6.3 Situación actual de la atención al cliente en los usuarios según entrevistas realizadas a las principales autoridades por parte del departamento de Administración y Finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque.

Las autoridades entrevistadas compartieron respuestas breves y concisas, sin embargo, manifestaron que los colaboradores conocen el término de atención al usuario, calidad y eficiencia, pero los 2 coincidieron que se necesita un programa de capacitación para mejorar estos mismos. Dicho esto, la última capacitación que recibieron los empleados fue hace más de 6 meses y fue con relación al manejo del tiempo, es decir los empleados no han sido capacitados en atención al cliente y lo que ellos realizan al brindar servicio se basa en el conocimiento adquirido a lo largo de los años. Al mismo tiempo no hay planes de capacitación para el futuro, por lo que un plan de capacitación sería de mucha ayuda para generar ideas y capacitar al personal. El gerente general expresó que hay deficiencias en el manejo de conflictos tanto internos como con los usuarios, teniendo en cuenta que el equipo de atención al usuario es la primera línea de contacto con este, la capacitación para el trabajo en equipo en el área de atención al usuario es importante para que el personal logre coordinarse, conozca las habilidades de los demás y entienda los roles de cada uno, dicha capacitación de atención al usuario deben ser acciones para impartir conocimiento y habilidades técnicas y emocionales a los empleados de la alcaldía relacionadas con la atención al usuario para que estos puedan encontrar resolución a los diversos problemas que se presentan. Esto contribuirá a la satisfacción en la experiencia de las personas y su interacción con la alcaldía y los servicios que brinda (Ver Anexo 4, entrevista dirigida al alcalde de la alcaldía de Ayutuxtepeque y Anexo 5, entrevista dirigida al gerente general de la alcaldía de Ayutuxtepeque).

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PLAN CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO, PARA FORTALECER LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. IMPORTANCIA DEL CAPÍTULO

El siguiente capítulo expone la propuesta de un plan de capacitación en atención al usuario para fortalecer la calidad y eficiencia de los empleados de la gerencia de administración y finanzas en la alcaldía de Ayutuxtepeque, esto pretende dar a la gerencia y empleados una herramienta para capacitar a los empleados a desarrollar de mejor manera sus labores cotidianas y así brindar una mejor atención al usuario, lo que se busca es proporcionar a los colaboradores de la alcaldía los conocimientos necesarios con el fin que desarrollen habilidades y competencias y así brindar una mejor atención y con eso incrementar la calidad y eficiencia en los servicios.

Este plan fue creado tomando en cuenta las necesidades detectadas de los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque y usuarios de esta, esto se determinó a través de un cuestionario dirigido a dichas personas, también se obtuvo información de las entrevistas al alcalde y gerente general de la alcaldía respecto a la atención al usuario que se ofrece.

2. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

En el diagnóstico de la investigación se determinó la necesidad de capacitar a los empleados de la gerencia de administración y finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque, por tanto, en el capítulo a continuación se desarrolla la propuesta de un plan de capacitación en atención al usuario para fortalecer la calidad y eficiencia tomando en cuenta las demandas expresadas

por los usuarios de la alcaldía del municipio, donde mediante encuestas expresaron la necesidad de mejorar en calidad y eficiencia.

Aquí se detalla cada uno de los elementos que contiene el plan como son la importancia, las áreas de oportunidad y desarrollo de capacitaciones, implementación del plan de capacitación para fortalecer la calidad y la eficiencia, que incluirán las políticas, también las aptitudes y conocimientos necesarios para el capacitador, el contenido de cada módulo finalizando el cronograma para las actividades propuestas en el plan, los recursos financieros.

Para la creación del material fueron tomados en cuenta todos los datos e información recopilada tanto en el capítulo I como el capítulo II, cosa que es necesaria para que este plan sea una repuesta directa a las necesidades y oportunidades de la gerencia en estudio. La propuesta está diseñada para ser una herramienta útil para el departamento de administración y finanzas, las autoridades juegan un papel importante en la implementación y seguimiento de esta propuesta, así como también la utilización de recursos y el tiempo que se invierta por los empleados; logrando así una implementación de la propuesta exitosa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL.

Presentar un plan de capacitación en atención al usuario para los colaboradores del departamento de administración y finanzas en alcaldía de Ayutuxtepeque, que contribuya a fortalecer la calidad y eficiencia brinda a los usuarios.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Elaborar los módulos adecuados de capacitación, según las necesidades del departamento de administración y finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque
2. Determinar costos que conllevará el desarrollo de capacitación teniendo en cuenta material didáctico, alimentación y facilitador.

3. Elaborar cronograma con el tiempo de duración de capacitación dividido por cada módulo a desarrollar

4. POLÍTICAS:

1. Proponer programas de capacitación que puedan ser implementados de forma continua para los colaboradores del departamento de administración y finanzas.
2. Los módulos de las capacitaciones y cada uno de los temas se deben desarrollar en respuesta a las necesidades y áreas de mejora de la gerencia.
3. Elaborar información detallada de los recursos financieros en los que se incurrirá para las capacitaciones de los colaboradores del departamento de administración y finanzas.

5. PERFIL DEL FACILITADOR DE LA CAPACITACIÓN.

Para obtener buenos resultados y cumplir con los objetivos que se proponen en los métodos de capacitación, es necesario contar la persona adecuada, además con los conocimientos requeridos y necesarios, que cuente con la facilidad de expresarse y utilizar técnicas de motivación y enseñanza para un desarrollo adecuado de la capacitación. La Alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, debe solicitar apoyo a INCAF (Instituto Nacional de Capacitación y Formación) para realizar dicha capacitación y que está proponga una persona especializada y capaz de brindar los servicios de capacitación en la atención al usuario para los empleados del departamento de administración y finanzas para fortalecer la calidad y eficiencia.

6. REQUISITOS.

Cuadro 6 Requisitos del facilitador de la capacitación.

REQUISITOS	
EDAD:	De 30 a 40 años.
GÉNERO:	Indiferente.
LUGAR DE RESIDENCIA:	Indiferente.
ESTUDIOS REALIZADOS:	Licenciado en psicología, licenciado en administración de empresas
EXPERIENCIA LABORAL:	Experiencia comprobable, mínimo 3 años como capacitador.
CONOCIMIENTOS MÍNIMOS:	Conocimientos de MS Office (especialmente power point) manejo de equipo audiovisual, buena comunicación y conocimientos en atención al usuario
APTITUDES Y HABILIDADES:	Excelente presentación, dinámico, proactivo, amable, paciente, motivador, disciplinado, etc. Buena expresión oral, buenas relaciones interpersonales, capacidad de expresarse frente a los demás, etc.


7. DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

La propuesta incluye 3 módulos, los cuales se realizará los días sábados, con una duración de cuatro horas por jornada: matutina y vespertina, con duración 6 sábados

Seguido podemos encontrar los módulos que incluyen: Objetivos, temarios, duración, fecha:

7.1Módulo I: Atención al Usuario

Cuadro 7 Contenido Módulo I

 MÓDULO I: ATENCIÓN AL USUARIO	
Duración: 8 horas	Día: sábado
Cantidad de colaboradores a capacitar: 35 colaboradores dividido en 2 grupos. Grupo 1: 8:00 am --- 12:00m Grupo 2: 1:00 pm --- 5:00 pm Grupo 1 Receso: 10:00am a 10:30am Grupo 2 Receso: 3:00pm a 3:30pm	
OBJETIVOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar los conocimientos en los colaboradores sobre atención al usuario. 2. Fomentar en los colaboradores, la aplicación correcta sobre lo aprendido en la capacitación 	
TEMARIO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos básicos. 2. Importancia sobre atención al usuario. 3. Generalidades sobre atención al usuario. 4. Hábitos para una buena atención al usuario 5. Aptitudes sociales sobre atención al usuario 6. Estrategias para satisfacer al usuario. 	
Dirigido a los colaboradores del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque.	


Cuadro 8 Plan de trabajo del Módulo I

MÓDULO I: ATENCIÓN AL USUARIO						
TEMAS	OBJETIVOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> -Conceptos básicos. -Importancia sobre atención al usuario. -Generalidades sobre - atención al usuario -Hábitos para una buena atención al usuario. -Aptitudes sociales sobre atención al usuario -Estrategias para la atención al usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> -Proporcionar a los colaboradores los fundamentos teóricos básicos acerca de atención al usuario. -Que los colaboradores comprendan que los usuarios son lo más importante para la institución y deben procurar su satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> -Expositivas y participativas 	<ul style="list-style-type: none"> -Lectura comentada. -Lluvia de ideas. -Debates. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diapositivas -Dinámicas. -Discusión de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Participación de los colaboradores. -Discusión de grupo. -Dramatizaciones. 	-8 horas
RECURSOS	DIRIGIDO A:	INSTITUCIÓN ASESORA	LUGAR DE CAPACITACIÓN	CADA CUANTO TIEMPO	PRESUPUESTO	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> -Pizarra -Plumones -Papel bond -Lapiceros -Laptop- Libretas -Cañón -Material impreso 	<ul style="list-style-type: none"> -Colaboradores del departamento de administración y finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> -INCAF 	<ul style="list-style-type: none"> -Alcaldía de Ayutuxtepeque 	<ul style="list-style-type: none"> -Cada año 	\$572.44	<ul style="list-style-type: none"> -Que al final de los temas impartidos los colaboradores entiendan la importancia sobre la atención al usuario.

7.2Módulo II: Calidad En Atención Al Usuario.

La calidad en la prestación de servicio al usuario se refiere a todas las acciones realizadas para no solo anticiparse a las necesidades del usuario y solucionar sus problemas, sino también superar sus expectativas ofreciendo una excelente experiencia en todos los puntos de contacto

Cuadro 9 Contenido Módulo II


 <p>MÓDULO II: CALIDAD EN ATENCIÓN AL USUARIO</p>	
Duración: 8 horas	Día: sábado
Cantidad de colaboradores a capacitar: 35 colaboradores dividido en 2 grupos.	
Grupo 1: 8:00 am --- 12:00m	
Grupo 2: 1:00 pm --- 5:00 pm	
Grupo 1 Receso: 10:00am a 10:30am	
Grupo 2 Receso: 3:00pm a 3:30pm	
OBJETIVOS	
1.Reforzar los conocimientos en los colaboradores sobre la calidad en l atención al usuario.	
TEMARIO	
1. Atención centralizada en el usuario	
2.Calidad y definiciones	
3.Importancia de la calidad en el servicio al usuario.	
4.Entender las necesidades del usuario.	
5.estrategias para mejorar la calidad del servicio al usuario	
6. Ejemplos de buena atención al usuario	
Dirigido a los colaboradores del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque.	

Cuadro 10 Plan de trabajo del Módulo II

MÓDULO II: CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL USUARIO						
TEMAS	OBJETIVOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	TIEMPO
-Atención centralizada en el Usuario -Calidad y definiciones -Importancia de la calidad en el servicio al usuario. -Entender las necesidades del usuario -Estrategias para mejorar la calidad del servicio al usuario -Ejemplos de buena atención al usuario	-Proporcionar a los colaboradores los fundamentos teóricos básicos acerca de la calidad en la atención al usuario.	-Expositivas y participativas	-Lectura comentada. -Dramatizaciones	-Diapositivas -Dinámicas. -Discusión de grupo.	-Participación de los colaboradores. -Discusión de grupo.	-8 horas
RECURSOS	DIRIGIDO A:	INSTITUCIÓN ASESORA	LUGAR DE CAPACITACIÓN	CADA CUANTO TIEMPO	PRESUPUESTO	RESULTADO
-Pizarra -Plumones -Papel bond -Lapiceros -Laptop -Cañón -Material impreso -Libretas	-Colaboradores del departamento de administración y finanzas	-INCAF	-Alcaldía de Ayutuxtepeque	-Cada año	\$440.75	-Que al final de los temas impartidos los colaboradores entiendan la importancia sobre la Calidad en la atención al usuario.

7.3Módulo III: Administración Efectiva del tiempo y Manejo de Conflicto

Cuadro 11 Contenido Módulo III

	
MÓDULO III: ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO Y MANEJO DE CONFLICTOS.	
Duración: 8 horas	Día: sábado
Cantidad de colaboradores a capacitar: 35 colaboradores dividido en 2 grupos. Grupo 1: 8:00 am --- 12:00m. Grupo 2: 1:00 pm --- 5:00 pm Grupo 1 Receso: 10:00am a 10:30am Grupo 2 Receso: 3:00pm a 3:30pm	
OBJETIVOS	
1. Capacitar sobre La administración de tiempo, la habilidad o la destreza de hacer que el uso de este recurso sirva para nuestro beneficio propio y para el entorno social.	
TEMARIO	
1. Como ser más productivos Y eficientes 2. Lograr objetivos en menos tiempo 3. Manejo de estrés laboral 4. Mejorar la toma de decisiones 5. Técnicas para administrar el tiempo de manera eficiente	
Dirigido a los colaboradores del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque.	

MÓDULO III: ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO Y MANEJO DE CONFLICTOS.

TEMAS	OBJETIVOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> -Como ser más productivos y eficientes -Lograr objetivos en menos tiempo -Manejo de estrés laboral -Mejorar la toma de decisiones -Técnicas para administrar el tiempo de manera eficiente 	<p>-Capacitar sobre La administración de tiempo, la habilidad o la destreza de hacer que el uso de este recurso sirva para nuestro beneficio propio y para el entorno social.</p>	<p>-Expositivas y participativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Lectura comentada. -Dramatizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Diapositivas -Dinámicas. -Discusión de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Participación de los colaboradores. -Discusión de grupo. 	<p>-8 horas</p>

RECURSOS	DIRIGIDO A:	INSTITUCIÓN ASESORA	LUGAR DE CAPACITACIÓN	CADA CUANTO TIEMPO	PRESUPUESTO	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> -Pizarra -Plumones -Papel bond -Lapiceros -Laptop -Cañón -Material impreso -Libretas 	-Colaboradores del departamento de administración y finanzas	-INCAF	-Alcaldía de Ayutuxtepeque	-Cada año	\$546.10	-Que al final de los temas impartidos los colaboradores entiendan la importancia sobre la Calidad en la atención al usuario.

Cuadro 12 Plan de trabajo del Módulo III

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Se llevará a cabo en la Alcaldía municipal de Ayutuxtepeque con fin presentar la propuesta, Esta propuesta describe cada uno de los módulos del plan de capacitación, también incluye el tiempo el presupuesto y el cronograma de actividades donde se completa la duración de las jornadas en semanas.

8.1 Invitación

El personal de recursos humanos serán los encargados de enviar mediante correo electrónico las fechas estipuladas y duración por cada módulo.

8.2 Recursos Necesarios

Para llevar a cabo de manera exitosa el plan de capacitación se necesitará de manera indispensable la presencia de los Empleados del departamento de administración y finanzas de la Alcaldía de Ayutuxtepeque. A continuación, se detallan los recursos humanos a utilizar durante y después del plan de capacitación:

- **Participantes:** estarán divididos en 2 grupos, uno por la mañana y otro por la tarde compuesto por 18 y 17 miembros respectivamente
- **Facilitador:** será el encargado de dar a conocer los conocimientos nuevos a los empleados participantes

-**Gerente de Recursos Humanos:** será la encargada de coordinar y proporcionar cualquier apoyo necesario por parte del facilitador para que este lleve a cargo las capacitaciones. A continuación, se detalla el listado de recursos necesarios del módulo I:

Cuadro 13 Lista de materiales para capacitación.

Honorarios	Materiales Y Papelería	Costo De Logística.	Gastos Imprevistos
✓ Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Libretas ✓ Plumones ✓ Lapiceros ✓ Folders ✓ Impresiones ✓ Fastener ✓ Perforador ✓ Papel bond 	✓ Refrigerios y almuerzos	Se considera aplicable un 7.5% a la sumatoria de los costos por imprevistos

A continuación, se detalla el listado de recursos necesarios del módulo II:

Los recursos materiales como lapiceros, folders, paginas, folletos, plumones, libretas, pizarras, proyector, laptop, etc. será cubierto y proporcionado por la Alcaldía de Ayutuxtepeque. Las actividades de la capacitación se llevarán a cabo en el salón multiusos de la Alcaldía de Ayutuxtepeque.

Recursos Financieros

Para determinar los costos se elaboró el presupuesto del plan de capacitación con base a los siguientes aspectos: la capacitación se llevará a cabo en 2 grupos con una duración de 4 horas por turno; uno por la mañana y otro por la tarde; durante 6 sábados, el costo del capacitador será subsidiado en un 75% por INCAF donde en las tablas a continuar se detalla el costo por hora y por día de este. En cuanto a costos de material didáctico a utilizar, refrigerios y comida será cubierto en un 100% por parte de la Alcaldía de Ayutuxtepeque con fondos propios por las diferentes tasas e impuestos municipales recaudados.

Además, la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque contará con un 7.5% de margen de imprevistos para cualquier eventualidad surgida durante dicha capacitación.

Se presentan los materiales a utilizar en la capacitación por módulo, tomando en cuenta que los costos son estimados, los materiales serán entregados a los 35 participantes y se incluye al facilitador, dichos materiales serán entregados al iniciar el primer módulo.

A continuación, se detalla el costo por hora del facilitador dividido por cada módulo a impartir. La duración de cada módulo es de 8 horas, las cuales serán impartidas en 6 sábados (4 horas por turno), se debe tener en cuenta que el grupo de empleados será dividido en 2, un turno por la mañana de 8:00am a 12:00m y otro de 1:00pm a 5:00pm. Para dicha capacitación INCAF cubrirá el 75% del costo del facilitador que son \$720 dólares, y la Alcaldía asumirá un 25% que son \$240 dólares, totalizando \$960 dólares que sería el costo del facilitador. Todos los precios mencionados en los cuadros ya incluyen IVA según la ley.

8.3 Costos De Material Didáctico Por Módulo

Debido a que la Alcaldía no cuenta con un equipo adecuado audiovisual, que incluya cañón y laptop, estos costos deben considerarse.

Tabla 1 Material didáctico Módulo I

MÓDULO I: Atención al Usuario			
Rubro	Cantidad por módulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por módulo
Libretas	35	\$1.00	\$35.00
Plumones	3	\$1.25	\$3.75
Lapiceros	35	\$0.25	\$8.75
Folder	35	\$0.25	\$8.75
Papel bond	RESMA	-	\$6.00
Impresiones	360	\$0.10	\$36.00
Fastener	35	\$0.10	\$3.50
Perforador	1	\$4.00	\$4.00
Lápices	35	\$0.25	\$8.75
TOTAL			\$ 114.50

Para los Módulos II y III se reusarán muchos de los recursos ya adquiridos en el Módulo I, a excepción de material extra que se entregara a los participantes por medio de impresiones.

Tabla 2 Material didáctico Módulo II

MÓDULO II: Calidad en la Atención al Usuario			
Rubro	Cantidad por Módulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por Módulo
Libretas	-	-	-
Plumones	-	-	-
Lapiceros	-	-	-
Folder	-	-	-
Papel bond	-	-	-
Impresiones	280	\$0.10	\$28.00
Fastener	-	-	-
Perforador	-	-	-
Lápices	-	-	-
TOTAL			\$28.00

Tabla 3 Material didáctico Módulo III

MÓDULO III: Manejo eficiente del tiempo			
Rubro	Cantidad por Módulo (unidad)	Costo Unitario	Costo por Módulo
Libretas	-	-	-
Plumones	-	-	-
Lapiceros	-	-	-
Folder	-	-	-
Papel bond	-	-	-
Impresiones	210	\$0.10	\$21.00
Faster	-	-	-
Perforador	-	-	-
Lápices	-	-	-
Diplomas	35	\$3.00	\$105.00
TOTAL			\$126.00

En la siguiente tabla se detalla el costo total de material didáctico para todos los módulos de capacitación.

Tabla 4 Material didáctico total

MATERIAL DIDÁCTICO TOTAL	
Módulo I	\$ 114.50
Módulo II	\$ 28.00
Módulo III	\$ 126.00
TOTAL	\$ 268.50

Se ha estimado que el costo por refrigerios es de \$1.50 por persona, el cual incluye agua, refresco, café y un pan, esto para el primer día de capacitación, en los siguientes días de la capacitación el costo por persona es de \$1.50 el cual incluye café y una porción de pan dulce. La estimación de estos costos toma en cuenta a los 35 colaboradores del departamento de administración y finanzas y al facilitador, haciendo un total de 36 participantes.

El costo estimado de almuerzos es de \$3.50 para cada uno de los empleados que recibirán capacitación más el capacitador, haciendo un total de 36 almuerzos por día.

Tabla 5 Costos del refrigerio por capacitación.

Módulo	N° Participantes	N° Sesiones por Módulo	Costo refrigerio	Costo Almuerzo	Total Alimentos
Módulo I	36	2	\$ 1.50	\$ 3.50	\$ 324.00
Módulo II	36	2	\$ 1.50	\$ 3.50	\$ 324.00
Módulo III	36	2	\$ 1.50	\$ 3.50	\$ 324.00
TOTAL					\$ 972.00

A continuación, se detalla el costo por hora del facilitador dividido por cada módulo a impartir. La duración de cada módulo es de 8 horas, las cuales serán impartidas en 2 sábados (4 horas por sábado), se debe tener en cuenta que el grupo de empleados será dividido en 2, un turno por la mañana de 8:00am a 12:00pm y otro de 1:00pm a 5:00pm. Para dicha capacitación INCAF cubrirá el 75% del costo del facilitador y la Alcaldía asumirá un 25%.

La información de costos fue proporcionada por la Lic. Ana Elsy Ocampo de INCAF.

Tabla 6 Costos de contratación por módulos.

Módulo	Temas y actividades a desarrollar	Número de horas clases	Costo por hora clase	Total
Módulo I: Atención al usuario	Conceptos básicos	16	\$20.00	\$320.00
	Importancia sobre atención al Usuario			
	Generalidades de atención al usuario			
	Hábitos para una buena atención al usuario			
	Actitudes sociales sobre atención al usuario.			
	Estrategias para la atención al usuario			
Módulo II: Calidad en atención al usuario	Atención centralizada en el usuario	16	\$20.00	\$320.00
	Políticas de atención en el servicio al usuario			
	Entender las necesidades del usuario			
	Técnicas de persecución y negociación			
	Dominio de la tecnología			
Módulo III: Administración Efectiva del tiempo y manejo conflictos	Concepto de administración	16	\$20.00	\$320.00
	Importancia de la administración del tiempo			
	Técnicas para administrar el tiempo de manera eficiente			
	Definición de conflicto			
	Tipos de conflictos			
	Tipos de resolución de conflictos laborales			
	Claves para resolver los conflictos			
TOTAL				\$960.00

La información de costos fue proporcionada por la Lic. Ana Elsy Ocampo de INCAF.

Tabla 7 Presupuesto total por módulo.

Módulo	Total de honorarios	Total material didáctico	Total Alimentos	Subtotal	Imprevistos	Total Módulo
Módulo I: Atención al usuario	\$80	\$114.50	\$324	\$568.50	7.5%	\$611.14
Módulo II: Calidad de atención al usuario	\$80	\$28	\$324	\$ 432	7.5%	\$ 464.4
Módulo III: Manejo eficiente del tiempo	\$80	\$126	\$324	\$530	7.5%	569.75 \$
TOTAL						\$ 1,645.29

BENEFICIOS.

Es necesario saber que, al terminar los módulos propuestos de la capacitación, se espera obtener distintos beneficios entre los cuales podemos mencionar:

Los colaboradores de la gerencia de administración y finanzas trabajaran de mejor forma, con más visión y enfoque ya que han recibido información actualizada, que impacte en sus habilidades y en su criterio, esto quiere decir que entre más herramientas tenga a su alcance y sepan utilizarlas al máximo, podrán tomar mejores decisiones y así poder resolver situaciones conflictivas de la manera más optima, además se trabajara con mayor eficiencia y con mejor calidad.

8.4 Cronograma Del Plan De Capacitación.

Los módulos del plan de capacitación serán en jornadas de 8 horas cada una divididas en 2 grupos, realizando todas estas en un periodo de 6 sábados.

Tabla 8 Cronograma de actividades.

Módulo	Tema & actividades a desarrollar	Encargado	Duración	Semanas					
				1	2	3	4	5	6
I. Atención al usuario	Conceptos básicos	INCAF	4 Horas						
	Información importante sobre atención al usuario								
	Generalidades de atención al usuario		4 Horas						
	Estrategias para la atención al usuario								
II. Calidad en atención al usuario	Atención centralizada al usuario		4 Horas						
	Entender las necesidades del usuario								
	Técnicas de persecución y negociación								
	Políticas de atención al usuario			4 Horas					
Dominio de la tecnología									
III. Administración efectiva del tiempo & manejo de conflictos	Importancia de la administración del tiempo		4 Horas						
	Técnicas para administrar el tiempo de manera eficiente								
	Definición de conflicto		4 Horas						
	Tipos de conflictos								
	Tipos de resolución de conflictos laborales								
Claves para resolver los conflictos	4 Horas								

Diploma de participación a entregarse a los empleados por parte de la alcaldía

Figura 4 Diploma a entregar a participantes de capacitación.



9. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento a los participantes de la capacitación, para garantizar que dicha capacitación obtuvo los resultados esperados, y que los objetivos se alcancen, el departamento puede ver mejoras en su nivel de productividad y satisfacción de los usuarios, comparando el desempeño de antes y después de la capacitación, aparte de lo mencionado con anterioridad el colaborador del departamento podrá autoevaluarse y corroborar si aumentó la calidad, eficiencia y atención que se le brinda a los usuarios, de igual forma si sus expectativas como colaboradores están satisfechas, luego de dicha capacitación.

Por lo tanto, se propone construir una estrategia de evaluación, la cual consiste en responder a ciertas interrogantes como lo son

1. ¿Fue de su agrado la capacitación?
2. ¿Cumplió sus expectativas?
3. ¿Aprendieron algo en la capacitación?
4. ¿Qué aprendieron?
5. ¿Ha puesto en práctica lo que aprendió?
6. ¿Se cumplieron los objetivos?

Estas son algunas preguntas que el departamento de administración y finanzas puede tomar como ejemplo y así evaluar a sus colaboradores.

Es importante que la gerencia del departamento de administración y finanzas realice una retroalimentación continua, esta puede ser en temas relacionados con las deficiencias que tenga dicho departamento es de esta manera como se puede obtener mejores resultados, cumplir con los objetivos y lograr obtener un usuario satisfecho.


Figura 5 Formato de hoja de evaluación a los participantes.

HOJA DE EVALUACIÓN DEL CAPACITADOR A LOS PARTICIPANTES					
					
DATOS GENERALES. Nombre del módulo: _____ Nombre del colaborador: _____ Cargo desempeñado: _____ Fecha de evaluación: _____					
OBJETIVO: Conocer y obtener una valoración de la capacitación realizada a los colaboradores del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque.					
INDICACIONES: Escriba una “X” en el valor de la columna según el ítem a calificar teniendo en cuenta los siguientes rangos: Excelente (5); Bueno (4); Regular (3); Deficiente (2); Malo (1).					
PROCESO DE APRENDIZAJE.					
A EVALUAR	5	4	3	2	1
Asistencia y puntualidad de los participantes					
El participante se mostró atento y activo en los temas					
El participante aportó ideas y opiniones de los temas expuestos					
DESARROLLO PERSONAL					
El participante mostro interés en los temas					
El participante mostro la habilidad de comunicarse					
El participante se mostró sociable					
APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS					
Comprensión y dominio de los temas expuestos					
Resuelve la problemática expuesta					
Aplicación de lo aprendido					
OBSERVACIONES:					

Figura 6 Formato de hoja de evaluación al capacitador.

HOJA DE EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES AL CAPACITADOR					
					
DATOS GENERALES.					
Nombre del módulo: _____					
Nombre del capacitador: _____					
Fecha de evaluación: _____					
OBJETIVO: Conocer y obtener una valoración de la capacitación impartida y desarrollada por módulos, de esta manera saber si los resultados fueron los esperados.					
INDICACIONES:					
Escriba una “X” en el valor de la columna según el ítem a calificar teniendo en cuenta los siguientes rangos: Excelente (5); Bueno (4); Regular (3); Deficiente (2); Malo (1).					
CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN.					
A EVALUAR	5	4	3	2	1
¿Los objetivos de la capacitación estuvieron definidos en forma clara?					
Los objetivos establecidos se cumplieron					
La información presentada fue actualizada					
El contenido de los temas aportó a un mejor desarrollo en sus actividades					
DESEMPEÑO DEL CAPACITADOR.					
Conocimiento y dominio del tema					
Habilidad para comunicarse y transmitir ideas					
Respeto del capacitador a los participantes					
Motivación del capacitador a los participantes					
LOGISTICA DE LA CAPACITACIÓN.					
Cumplimiento de fechas y horarios de capacitación					
Condiciones ambientales del local (Iluminación y Ventilación)					
Entrega del material didáctico a tiempo					
El capacitador utilizó metodologías apropiadas					
OBSERVACIONES:					

Para garantizar que los empleados tengan desarrollo continuo hemos creado un instrumento de evaluación a los mismos.

Evaluación de servicio alcaldía de Ayutuxtepeque						
Fecha de visita						
Edad						
Con una escala de 1 a 5, en donde 5 es la mejor nota y 1 la peor, por favor selecciona la que mejor describa la experiencia de tu visita						
NOTA	5	4	3	2	1	
El personal fue amable						
El tiempo de espera fue el esperado						
Mi solicitud fue resuelta						
Las instalaciones estaban limpias						

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

1. Los empleados de la gerencia de administración y finanzas están abiertos a ser capacitados en diferentes temas que les ayuden a ejercer de manera más eficiente sus labores y así ofrecer un servicio de mayor calidad a los usuarios
2. Los usuarios manifestaron que están satisfechos con los servicios que el departamento y los colaboradores de este ofrecen, aunque piensan que se puede mejorar en eficiencia y calidad.
3. Las autoridades manifestaron que les es difícil a los empleados manejar situaciones de conflicto tanto con los usuarios como internamente en el departamento, esto entorpece y disminuye la calidad de los servicios.
4. Las autoridades entrevistadas coincidieron en que la atención al usuario es un tema que necesita ser reforzado, ya que, los empleados no han recibido capacitación recientemente.
5. No existe un plan de capacitación para reforzar la calidad, eficiencia y atención al usuario para los empleados del departamento de administración y finanzas.

10.2 Recomendaciones

1. Que los encargados de la gerencia la gerencia de administración y finanzas consideren que los empleados desean ampliar los conocimientos y se pongan en marcha capacitaciones que sirvan para la mejorara en las áreas con deficiencias.
2. Se debe dar continuidad al desarrollo de los empleados de la gerencia de administración y finanzas para mantener la calidad y eficiencia con la que se brinda asistencia al usuario y al mismo tiempo lograr la mejora en la misma para aumentar la satisfacción del usuario.
3. Se debe desarrollar un plan de mejora para fortalecer la habilidad de resolución de conflicto entre los empleados y al momento de brindar servicio a los usuarios para lograr un ambiente laboral satisfactorio.
4. Es necesaria la creación de un plan de capacitación basado en la calidad y eficiencia en la atención al usuario para mejorar los servicios que se brindan.
5. Se debe de trabajar en un plan que refuerce la calidad, eficiencia y atención al usuario para los empleados del departamento de administración y finanzas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. LIBROS.

- 1) Carro Paz, Roberto y Gonzáles Gómez, Daniel. Administración de la calidad Total, 1er Edición 2012.
- 2) Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. Colombia, McGraw-Hill, 2001.)
- 3) Dessler, G. y Varela, R., (2001). Administración de Recursos Humanos. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall.
- 4) Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., & Cabrera, R. V. La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. McGraw-Hill (2007).
- 5) Donald L. Kirkpatrick, “Evaluación de programas de entrenamiento, los cuatro niveles” (1994).
- 6) Escobar-Valencia y Mosquera-Guerrero “Basado en algunos autores representativos de la calidad”. Edición 2013, Sin editorial.
- 7) Horovitz, J. 1991. La calidad del servicio: la conquista del cliente. Editorial McGraw Hill.pp. 105.
- 8) Serrano, Alexis Americo. Administración de Personas de, Edición 2009, sin editorial.

2. LEYES.

- 1) “CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR”. Decreto Constituyente N°38. Tomo: 281. Publicado: 15 de diciembre de 1983.Título: “Constitución de la República de El Salvador”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°234.
- 2) “CÓDIGO MUNICIPAL”. Decreto Legislativo N. 274. Tomo: 290. Publicado: 31 de enero de 1986. Título: “Código Municipal”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°23
- 3) “LEY DE CREACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS”. Decreto Legislativo N°74. Tomo: 300. Publicado: 23

de septiembre de 1988. Título: “Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°176.

- 4) “LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL”. Decreto Legislativo N°1039. Tomo: 371. Publicado: 6 de junio de 2006. Título: “Ley de la Carrera Administrativa Municipal”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N°103.
- 5) LEY DE LA CORTE DE CUENTAS de la República-La Ley de la Corte de Cuentas de la República fue tomada del texto original del Decreto No. 438 del 31 de agosto de 1995, Publicado en el Diario Oficial No. 176.
- 6) LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL (D.L. N°86, del 17 de octubre de 1991 publicado en D.O. N°242, Tomo N°313, Fecha 21 de diciembre de 1991)
- 7) LEY DEL SEGURO SOCIAL Decreto Ley N°1263 Fecha:3/12/1953 D. Oficial: 226 Tomo: 161 Publicación DO: 11/12/1953.
- 8) “LEY INTEGRAL DEL SISTEMA DE PENSIONES (Decreto Legislativo No 614 del 20 de diciembre del 2022. Publicado en el D.O. No 241. Tomo No 437 del 21 de diciembre 2022.
- 9) LEY ORGANICA DE ADMINISTRACION FINANCIERA DEL ESTADO (D.L N°516 de fecha 23 de noviembre de 1995 publicado en el Diario Oficial No 7 Tomo: 330 de fecha 11 de enero de 1996)
- 10) “LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM). Decreto Legislativo N°616. Tomo: 294. Publicado: 17 de marzo de 1987.
- 11) Legislación administrativa/Comp. Corte Suprema de Justicia, 1° edición. San salvador, El salvador. Sección de publicaciones de la Corte Suprema de Justicia, 2001. Separata de la Revista Judicial.
- 12) “NORMA TÉCNICA DE CONTROL INTERNO”, Diario oficial N°34 tomo 418 publicado 19 de febrero de 2018

3. DOCUMENTOS

- 1) Casa de la Cultura del Municipio de Ayutuxtepeque, “Monografía para la constitución de Villa de Ayutuxtepeque a Ciudad”, 1996. (documentos)
- 2) Historia de El Salvador, tomo I, 2da. Edición Ministerio de Educación de El Salvador 2009.
- 3) Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Conoce tu municipio
- 4) VI Censo de Población y V de Vivienda 2007, DIGESTYC, Realizado entre el 12 y el 27 de mayo de 2007
- 5) Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Conoce tu municipio
- 6) GEORGE A. STEINER, tomado de Management Planning Londres: the Macmillan Company 1969
- 7) Ivette, Ariadna. “Diagnóstico De Necesidades De Capacitación (DNC).”

Economipedia, economipedia.com/definiciones/diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion-dnc.html
- 8) Velásquez Henao, Yeison y Ángel Salazar, Jennifer Alejandra Métodos y técnicas de capacitación, artículo publicado por la revista MTC (2015)

4. OTROS.

- 9) <http://www.ayutuxtepeque.gob.sv/index.html>
- 10) <http://www.ehowenespanol.com>
- 11) http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99256/TESIS_ESTRATEGIA_S%20PROPUESTAS%20PARA%20EL%20PLAN%20DE%20VENTAS%20DE%20AGUAMAX.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 12) <https://aprendiendoadministracion.com/los-8-tipos-planos/>
- 13) http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf
- 14) <https://economiaconinma.com/4-3-tipos-de-planos/3>
- 15) <https://aprendiendoadministracion.com/los-8-tipos-planos/>
- 16) <https://www.cofide.mx/blog/tipos-de-capacitacion-clasificacion-e-importancia>

ANEXOS

ANEXO 1

**Instrumentos de recolección
de información.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DE LA ALCALDIA

Objetivo: Obtener información, que servirá como base para el trabajo de graduación, que lleva como título: PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO PARA LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS PARA FORTALECER LA CALIDAD Y EFICIENCIA QUE DEMANDA LA POBLACIÓN EN LA ALCALDÍA DE AYUTUXTEPEQUE.

Gracias por brindar unos minutos de su valioso tiempo y responder a las interrogantes, hacemos de su conocimiento que la información obtenida en dicha entrevista es con fines educativos y será tratada de manera confidencial.

I. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.

1. ¿Conoce en que consiste la atención al usuario?
2. ¿Los colaboradores conocen dicho término?
3. ¿Existe en el departamento de administración y finanzas algún plan para mejorar la calidad en atención al usuario?
4. ¿Los usuarios se quejan o reclaman frecuentemente por los servicios que ofrece el departamento de administración y finanzas?
5. ¿Se toma alguna medida correctiva cuando existen quejas o reclamos?
6. ¿Cómo evaluaría la eficiencia en la atención al usuario en el departamento de administración y finanzas?
7. ¿Usted considera necesario que el departamento de administración y finanzas aplique un plan en atención al usuario?
8. ¿Sabe usted cuando fue la última capacitación que recibieron los colaboradores del departamento de administración y finanzas?

9. ¿Qué tipo de capacitación fue?
10. ¿Considera importante que los colaboradores del departamento de administración y finanzas se capaciten en atención al usuario, y así prestar un mejor servicio?
11. ¿La municipalidad tiene algún departamento u unidad responsable que lleve a cabo los planes para mejorar la calidad y eficiencia en la atención al usuario?
12. ¿El departamento de administración y finanzas cuenta con el recurso material y humano necesario para prestar un servicio de calidad y eficiente?
13. ¿Estaría dispuesto a que los colaboradores del departamento de administración y finanzas reciban capacitación en atención al usuario?
14. Si se realizará una capacitación ¿Qué temas le gustaría que se diera a los colaboradores?
15. ¿Se tiene proyectada alguna capacitación para el próximo año? Si la respuesta es positiva ¿Qué tipo de capacitación?

Le agradecemos habernos regalado unos minutos de su tiempo para brindarnos esta pequeña entrevista puesto que conocemos que el tiempo que posee es limitado.

Le agradecemos su valiosa ayuda

DATOS DE CONTROL

Lugar: Alcaldía Ayutuxtepeque

Fecha: 16/11/22

Entrevistó: Alba Nolasco

N.º de cuestionario: 1

Uso exclusivo del encuestador



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

Objetivo: Recopilar información que nos permita conocer las necesidades de un plan de capacitación en atención al usuario para la mejora de la calidad y eficiencia en el departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque.

Agradecemos el brindarnos unos minutos de su tiempo y respondernos las siguientes interrogantes. La información que nos proporcione es de mucha importancia y será tratada de manera confidencial y para fines académicos.

Indicación: Favor conteste la interrogante que se le presenta a continuación marcando con una “X” en una sola de las alternativas.

I. DATOS GENERALES.	
A. GÉNERO: F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>
B. EDAD: 18 a 24 <input type="checkbox"/>	25 a 30 <input type="checkbox"/>
	31 a 35 <input type="checkbox"/>
	36 a 40 <input type="checkbox"/>
	41 en adelante <input type="checkbox"/>
C. ESTUDIOS REALIZADOS: Educación Básica <input type="checkbox"/>	Educación Media <input type="checkbox"/>
	Educación Superior <input type="checkbox"/>
	Técnico <input type="checkbox"/>
D. ESTUDIOS ADICIONALES:	_____
E. CARGO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE EN LA MUNICIPALIDAD:	_____

II. PREGUNTAS DE CONTENIDO BÁSICO.

1. ¿Tiempo de laborar en la alcaldía?

OBJETIVO: conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en la municipalidad.

De 0 a 1 año De 2 a 5 años De 6 a 10 años

De 10 años en adelante

2. ¿Tiempo de laborar en el cargo actual?

De 0 a 1 año De 2 a 5 años De 6 a 10 años De 10 años en adelante

3. ¿Conoce lo que es capacitación?

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para mejorar la atención al usuario?

Si No Algunas veces

5. ¿Conoce sobre que es un plan de capacitación en atención al usuario?

Si No

6. ¿Considera que la capacitación es importante?

Si No

¿Por qué? _____

7. ¿Considera que un plan de capacitación en atención a usuario, puede mejorar los servicios que ofrece la alcaldía a los usuarios de la municipalidad?

Si No Posiblemente

8. ¿Cómo evalúa la atención al cliente que se brinda en el departamento de administración y finanzas para los usuarios de la municipalidad?

Muy bueno Bueno Deficiente

9. ¿Defina que es calidad? _____

10. ¿Considera que la calidad es importante e indispensable, al momento de brindar los servicios al usuario?
Si No

11. ¿Qué es eficiencia?

Capacidad de lograr objetivos, con la menor cantidad de recursos posibles.

Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

Es el trabajo realizado para otras personas.

12. ¿Considera que se brindan servicios con eficiencia en la municipalidad?

Si No

13. ¿Cuenta el departamento de administración y finanzas con un método de evaluación a la atención al usuario?

Si No

14. ¿Cuáles cursos de capacitación ha recibido?

Relaciones interpersonales

Herramientas digitales

Liderazgo

Otro ¿Especifique? _____

15. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

16. ¿Después de recibir capacitación ¿ha visto mejoras en el departamento de administración y finanzas?

Nunca Con frecuencia Siempre

17. ¿Recibió entrenamiento al ingresar a la alcaldía?

Si No

¿Qué tipo de entrenamiento? _____

18. ¿Considera que necesita capacitarse?

Si No

¿En qué área? _____

19. ¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su trabajo?

20. ¿Defina que significa atención al usuario?

Resultados alcanzados que cumplan los objetivos o requisitos de calidad

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera.

Es el grado de confiabilidad a un bajo costo.

Le agradecemos su valiosa ayuda

DATOS DE CONTROL

Lugar: _____

Fecha: _____

Entrevistó: _____

N.º de cuestionario: _____

Uso exclusivo del encuestador



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

Objetivo: conocer la opinión que tienen los usuarios acerca de la atención que reciben por parte de los empleados de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque.

Agradecemos el brindarnos unos minutos de su tiempo y respondernos las siguientes interrogantes. La información que nos proporcione es de mucha importancia y será tratada de manera confidencial y para fines académicos.

Indicaciones: conteste la interrogante que se le presenta a continuación marcando con una “X” en una sola de las alternativas.

I. DATOS GENERALES.

A. GÉNERO: F M

B. EDAD: 18 a 24 25 a 30 31 a 35 36 a 40 41 en adelante

II. PREGUNTAS DE COTENIDO BÁSICO.

1. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque?

1 vez a la semana 2 veces al mes

1 vez al mes 1 vez al año

2. ¿Cómo considera los servicios que brinda actualmente el departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque?

Excelente Bueno Regular Deficiente
(10-9) (8-7) (6-5) (4-0)

3. ¿Cómo calificaría la atención al usuario por parte de los empleados del departamento de administración y finanzas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

Satisfecho Insatisfecho Necesita mejorar

4. ¿Considera que es necesario que los empleados del departamento de administración y finanzas se capaciten en atención al usuario?

Si No

5. ¿Considera que es posible mejorar la eficiencia de los servicios que el departamento de administración y finanzas ofrece?

Si No

6. ¿Fue su solicitud resuelta de la manera que esperaba por parte de los empleados del departamento de administración y finanzas?

Sí No

7. ¿En que deben mejorar los empleados, al brindar los servicios que el departamento de administración y finanzas ofrece?

Rapidez Amabilidad Educación No necesita mejorar

Otro (Especifique) _____

8. ¿Considera que el servicio que se le brindo es acorde a las necesidades como usuario?

Si No Necesita mejorar

9. ¿Conoce los diferentes servicios que el departamento de administración y finanzas ofrece?

Si No

¿Mencione cuáles? _____

10. ¿Cuándo solicita los servicios del departamento de administración y finanzas, que tiempo tiene que esperar para que lo atiendan?

30 minutos 1 Hora 2 Horas Más de 2 horas

11. ¿Cree que es adecuado el tiempo que espero para el servicio que solicito?

Si No Necesita mejorar

¿Por qué? _____

12. Con el trato recibido y con el tiempo de espera ¿Se encuentra satisfecho con la atención al usuario?

Si No

¿Por qué? _____

13. ¿Qué tipo de capacitación cree que se les debe impartir a los empleados de la alcaldía?

Atención al usuario servicios eficientes

Calidad en el servicio otro

14. ¿Considera que se obtendría algún beneficio al realizar dicha capacitación?

Si No Tal vez

Le agradecemos su valiosa ayuda

DATOS DE CONTROL

Lugar: _____

Fecha: _____

Entrevistó: _____

N.º de cuestionario: _____

ANEXO 2

**TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO
DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE AYUXTUTEPEQUE DEL DEPARTAMENTO DE
SAN SALVADOR.**

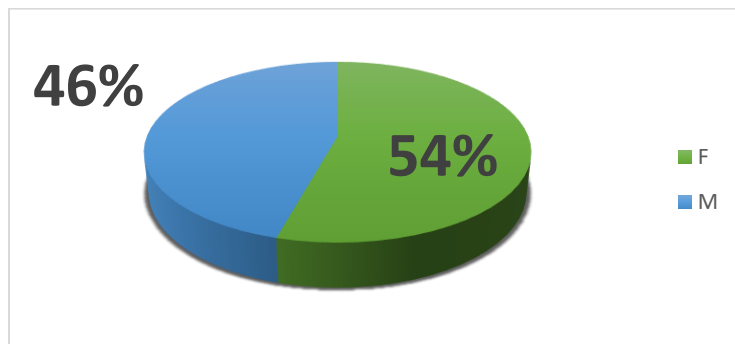
TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUXTUTEPEQUE DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

I. DATOS GENERALES.

a) Género.

Objetivo: Determinar el género que predomina en los Empleados del departamento de administración y finanzas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Género		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
F	19	54.29%
M	16	45.71%
Total	35	100%



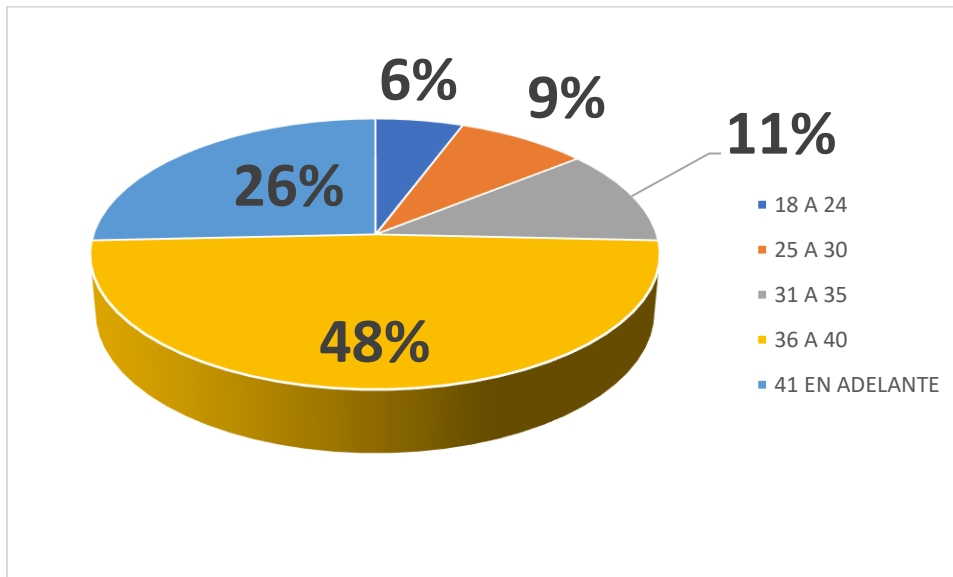
Interpretación:

El margen de mayor representatividad está conformado por el género femenino con el 54%, en el cual se determinó que existe un pequeño margen de diferencia en comparación con el género masculino denotando con ello que el departamento de administración y finanzas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque mantiene aproximadamente un balance entre personas del mismo género con una pequeña inclinación al sexo femenino.

b) Edad.

Objetivo: Determinar el rango de las edades de los empleados que laboran

EDAD		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18 A 24	2	5.71%
25 A 30	3	8.57%
31 A 35	4	11.43%
36 A 40	17	48.57%
41 EN ADELANTE	9	25.71%
TOTAL	35	100%



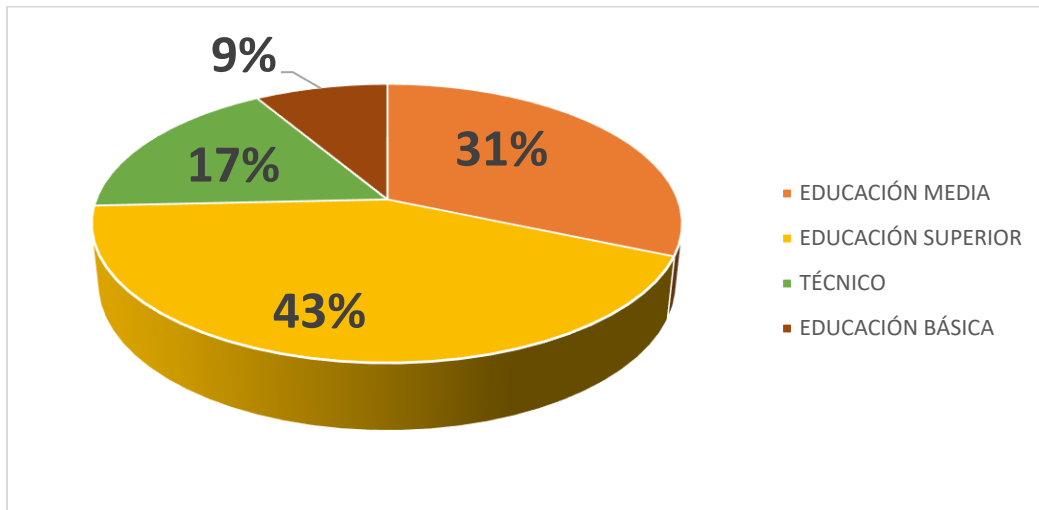
Interpretación:

Se encontró la mayoría de edad promedio de los empleados entre los 36 a los 40 años representados con un 48%, y solo se encontró 2 personas menores de 24 años laborando dentro el departamento de administración y finanzas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque por lo cual se determinó que se cuenta con personal de experiencia y de confianza por parte de la gerencia y hay poca rotación de empleados en el departamento.

c) Grado de Escolaridad:

Objetivo: Conocer qué grado de escolaridad poseen los empleados del departamento de administración y finanzas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

ESTUDIOS REALIZADOS		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EDUCACIÓN MEDIA	11	31.43%
EDUCACIÓN SUPERIOR	15	42.86%
TÉCNICO	6	17.14%
EDUCACIÓN BÁSICA	3	8.57%
Total	35	100%



Interpretación:

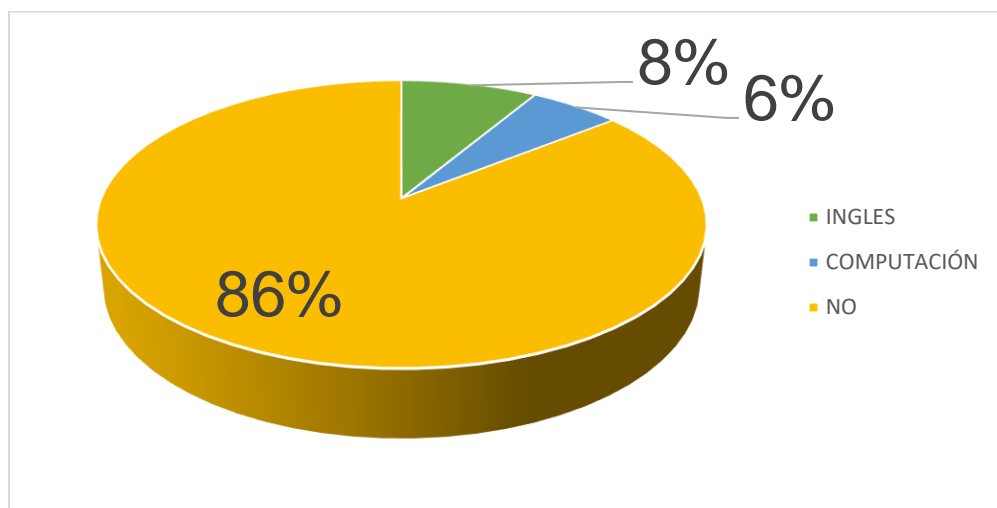
En cuanto al nivel de escolaridad se pudo ver que la mayoría de empleados del departamento de administración y finanzas cuentan con estudios superiores con un 42.86% o al menos con educación media con un 31.43%, esto indicó que son personal capacitado con un alto grado de conocimientos, aptitudes y capacidades para el manejo de las tareas, esto se relacionó a la flexibilidad que brinda la gerencia a los empleados que están estudiando y trabajando al mismo tiempo según lo expresado por algunos empleados del área.

d) Otros estudios

Objetivo

Determinar que estudios o capacitaciones extras han recibido los empleados del Departamento de Administración y Finanzas

OTROS ESTUDIOS		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
INGLES	3	8.57%
COMPUTACIÓN	2	5.71%
NO	30	85.71%
Grand Total	35	100%



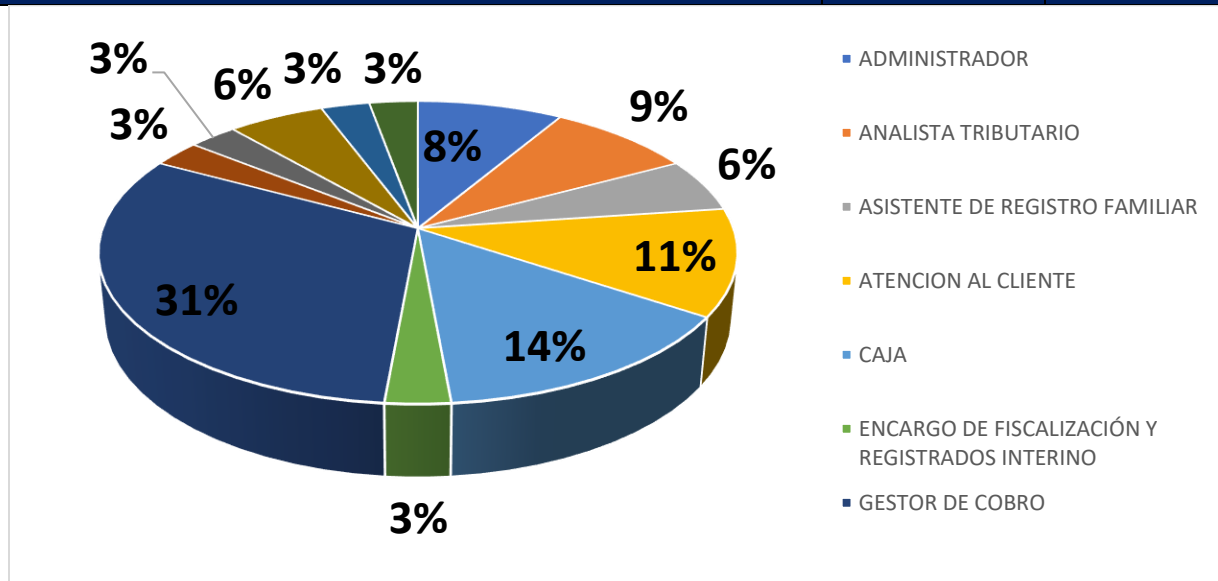
Interpretación:

La mayoría de empleados no han recibido o tomado ningún curso o capacitación extra como inglés o informática, esto demostró una clara necesidad de capacitar a los empleados del departamento de administración y finanzas para que las capacidades, habilidades y conocimientos de estos se incrementen y su desempeño en las actividades laborales mejoren.

e) Cargo laboral

Objetivo: Determinar los cargos y plazas que poseen actualmente los empleados del departamento de administración y finanzas de la Alcaldía de Ayutuxtepeque

CARGO LABORAL QUE OCUPA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ADMINISTRADOR	3	8.57%
ANALISTA TRIBUTARIO	3	8.57%
ASISTENTE DE REGISTRO FAMILIAR	2	5.71%
ATENCION AL CLIENTE	4	11.42%
CAJA	5	14.28%
ENCARGO DE FISCALIZACIÓN Y REGISTRADOS INTERINO	1	2.85%
GESTOR DE COBRO	11	31.42%
INSPECTOR CATASTRO	1	2.85%
PRESUPUESTO	1	2.85%
SECRETARIA	2	5.71%
TESORERIA	1	2.85%
ADMINISTRADOR INTERINO DEL MERCADO MUNICIPAL	1	2.85%
TOTAL	35	100%



Interpretación:

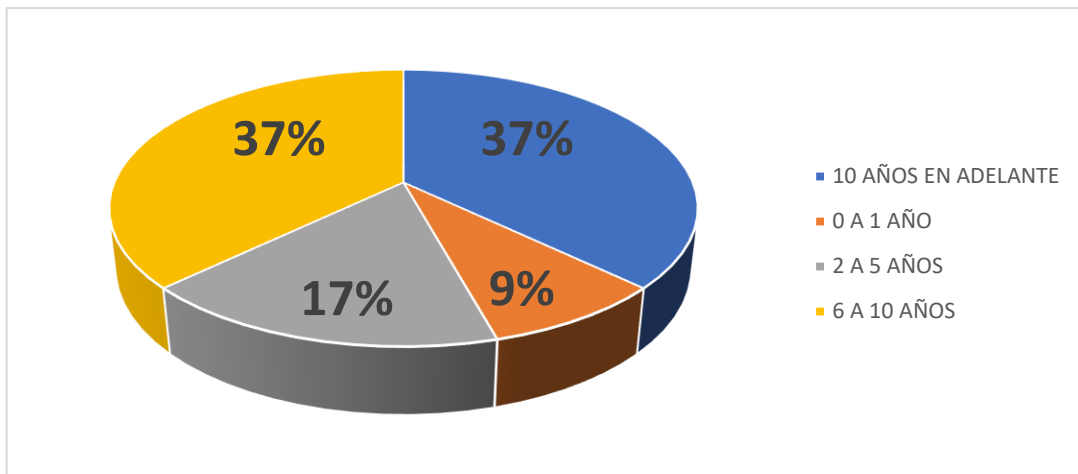
En relación a los puestos o cargos que desempeñan los empleados se pudo ver que no hay más de 5 personas en el mismo puesto, con lo que se concluye que las tareas y responsabilidades son repartidas equitativamente, a excepción del cargo de gestor de cobro que por la actividad que realizan requiere más personal para asistir a los usuarios ya que son quienes se encuentran en ventanilla atendiendo a los usuarios.

PREGUNTAS DE CONTENIDO BÁSICO.

1. ¿Tiempo de laborar en la alcaldía?

Objetivo: conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar en la municipalidad.

1. ¿Tiempo de laborar en la alcaldía?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
10 AÑOS EN ADELANTE	13	37.14%
0 A 1 AÑO	3	8.57%
2 A 5 AÑOS	6	17.14%
6 A 10 AÑOS	13	37.14%
TOTAL	35	100%



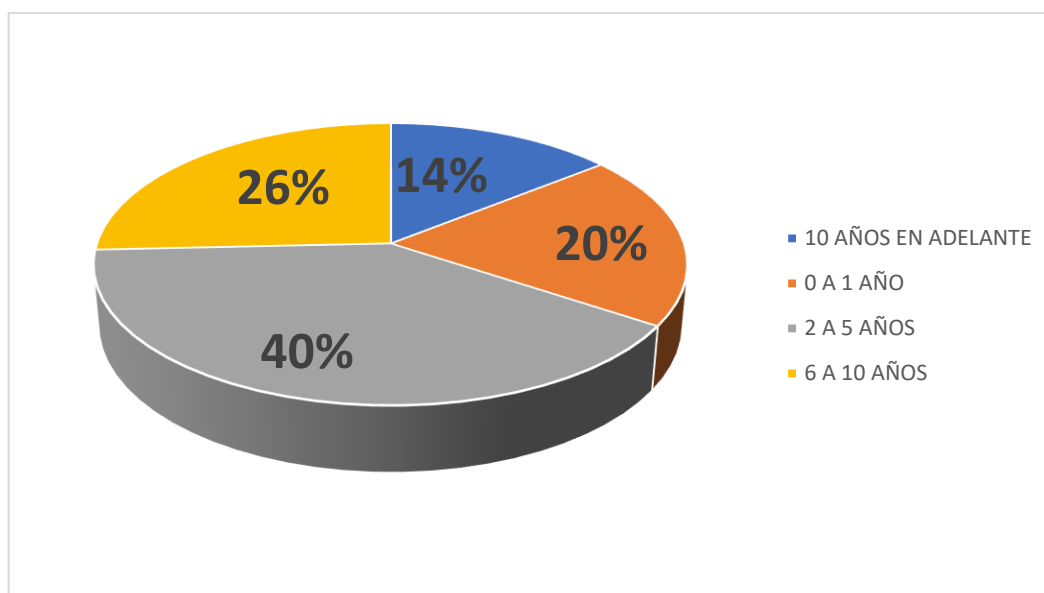
Interpretación:

Se observó que la mayoría de empleados del departamento de administración y finanzas llevan más de 5 años laborando en la Alcaldía, esto debido a que el alcalde actual lleva más de 3 periodos en el cargo y ha mantenido a el personal de confianza dando un alto de responsabilidad y lealtad en el personal permitiendo a estos adquirir un alto grado de experiencia en sus tareas asignadas.

2. ¿Tiempo de laborar en el cargo actual?

Objetivo: Conocer el tiempo que los empleados del departamento de Administración y finanzas de la Alcaldía de Ayutuxtepeque llevan desempeñando su cargo actual.

2. ¿Tiempo de laborar en el cargo actual?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
10 AÑOS EN ADELANTE	5	14.29%
0 A 1 AÑO	7	20.0%
2 A 5 AÑOS	14	40.0%
6 A 10 AÑOS	9	25.71
TOTAL	35	100%



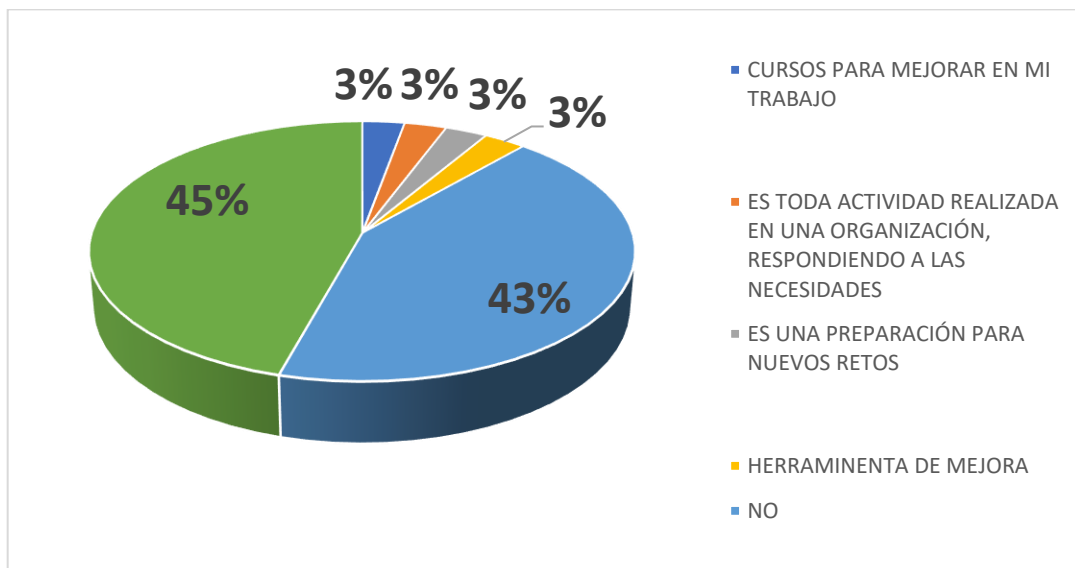
Interpretación:

El alcalde actual lleva más de 3 periodos en el cargo, varios empleados han tenido la posibilidad de crecer dentro del departamento y se pudo ver que la gran mayoría llevan entre 6 a 10 años desempeñando su cargo actual, esto demostró el alto nivel de confianza que se tiene en el personal actual y el bajo nivel de rotación de estos.

3. ¿Conoce lo que es capacitación?

Objetivo: Conocer si los empleados del departamento de administración y finanzas saben que es una capacitación.

3. ¿Conoce lo que es capacitación?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
CURSOS PARA MEJORAR EN MI TRABAJO	1	2.85%
ES TODA ACTIVIDAD REALIZADA EN UNA ORGANIZACIÓN, RESPONDIENDO A LAS NECESIDADES	1	2.85%
ES UNA PREPARACIÓN PARA NUEVOS RETOS	1	2.85%
HERRAMINENTA DE MEJORA	1	2.85%
NO	15	42.85%
SI	16	45.71%
TOTAL	35	100%



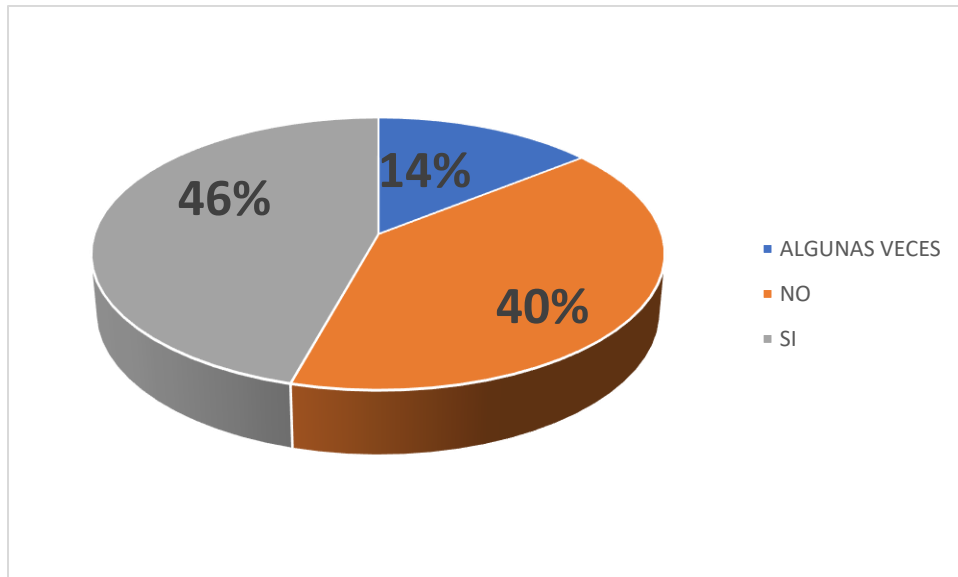
Interpretación:

Se pudo ver que casi la mitad de los empleados del departamento no están familiarizados con el término “capacitación”, siendo los que desconocen el término un 46%, esto indicó que en la alcaldía no se han llevado a cabo cursos o algún tipo de capacitación para mejorar las habilidades de los empleados o al menos no uno donde se pueda capacitar a todos los empleados del departamento. Esto también responde a la pasada pandemia COVID-19 que afectó a todos, incluyendo la alcaldía y por razones de distanciamiento se suspendieron cualquier tipo de capacitaciones.

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para mejorar la atención al usuario?

OBJETIVO: Saber si los empleados del departamento de administración y Finanzas de la Alcaldía de Ayutuxtepeque han recibido capacitación enfocada en la atención al cliente

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para mejorar la atención al usuario?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ALGUNAS VECES	5	14.29%
NO	14	40.00%
SI	16	45.71%
TOTAL	35	100

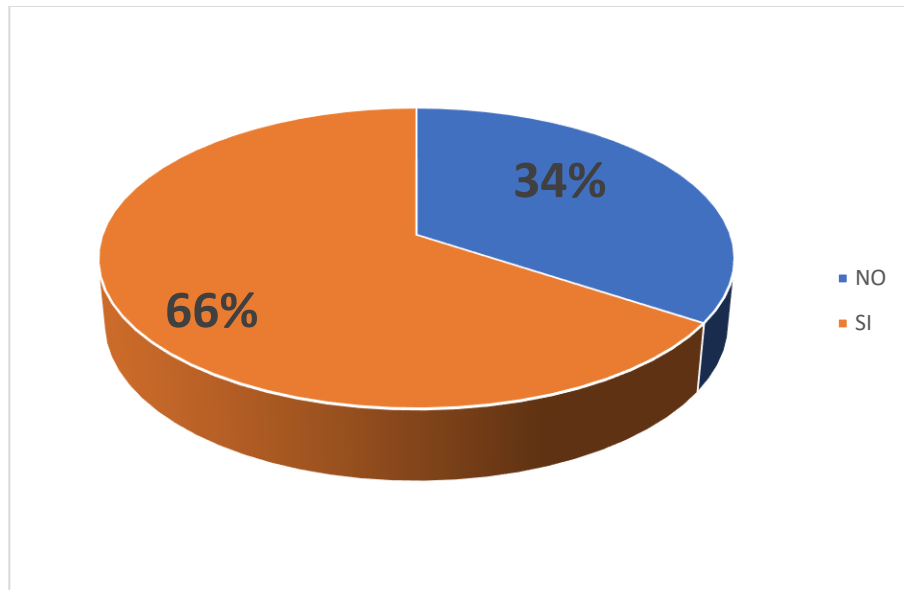


Interpretación: Un 40% de empleados del departamento de administración y finanzas no han recibido ninguna capacitación enfocada en la mejora a la atención al cliente, esto indicó que existe una gran necesidad de crear un plan para que los empleados pueda desarrollar estas habilidades y ponerlas en práctica en las relaciones que poseen con los usuarios diariamente y así poder brindar un mejor servicio.

5. ¿Conoce sobre que es un plan de capacitación en atención al usuario?

Objetivo: Evaluar si los empleados estas familiarizados con algún tipo de plan de capacitación enfocado en la atención al usuario

5. Conoce que es un plan de capacitación en atención al usuario?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	12	34.28%
SI	23	65.71%
Total	35	100%

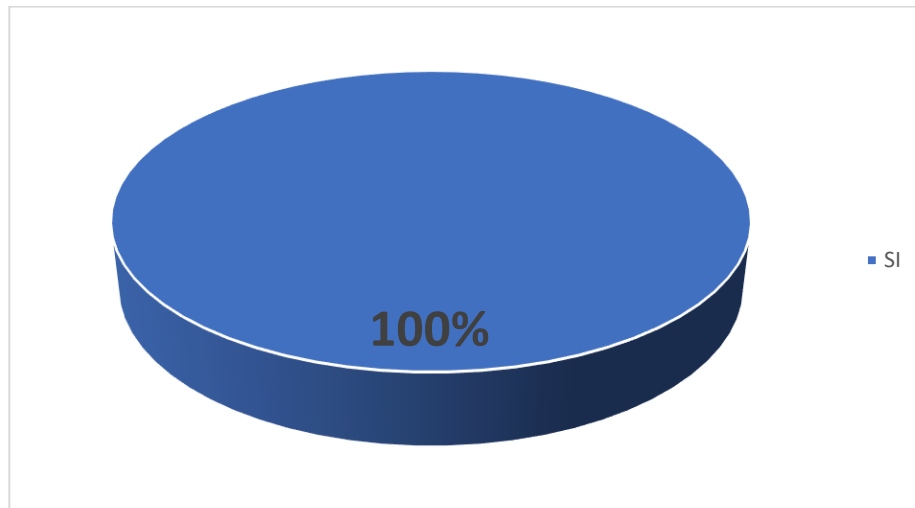


Interpretación: La mayoría de empleados del departamento saben de algún plan de capacitación enfocado en la atención al usuario, sin embargo, un 34.28% no conocen sobre el tema, lo cual incluye aptitudes y habilidades importantes que se espera de cada empleado al momento de desarrollar sus labores, con esto se concluye la necesidad de dicho plan.

6. ¿Considera que la capacitación es importante?

OBJETIVO: Conocer si los empleados del departamento de administración y finanzas consideran la capacitación como algo importante para brindar un servicio de calidad y ser eficientes en sus tareas.

6. ¿Considera que la capacitación es importante?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	0	0%
SI	35	100%
Total	35	100%

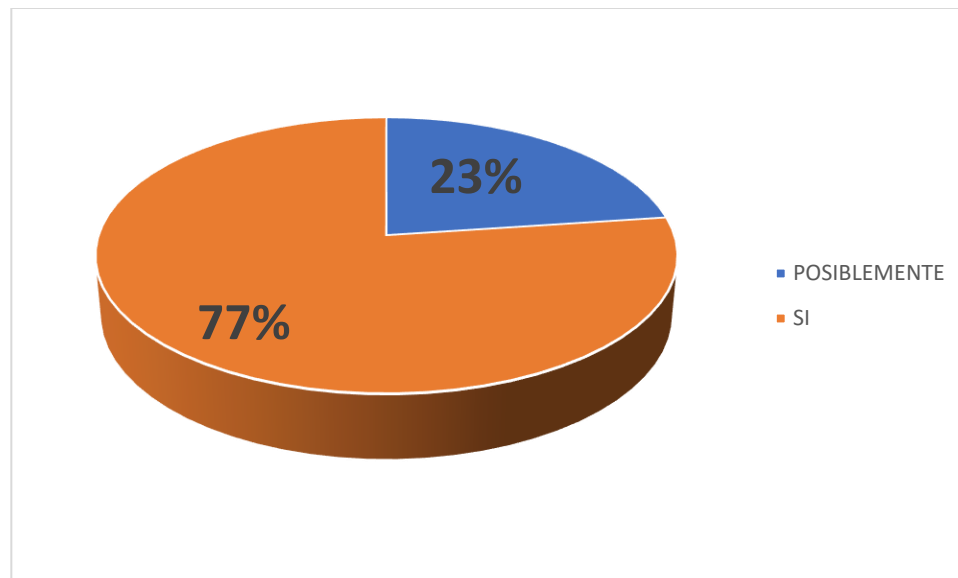


Interpretación: Todos los empleados consideraron que la capacitación es importante para poder brindar un servicio de calidad, esto demostró que están interesados en adquirir nuevos o refrescar conocimientos que ayuden a mejorar sus habilidades, capacidades y destrezas.

7. ¿Considera que un plan de capacitación en atención a usuario, puede mejorar los servicios que ofrece la alcaldía a los usuarios de la municipalidad?

Objetivo: Determinar si los empleados consideran que una capacitación en la atención a los usuarios puede mejorar la calidad de los servicios que la alcaldía ofrece

7. ¿Considera que la capacitación al usuario puede mejorar los servicios que ofrece la alcaldía a los usuarios de la municipalidad?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	0	0.00%
SI	27	77.00%
POSIBLEMENTE	12	23.00%
Total	35	100%

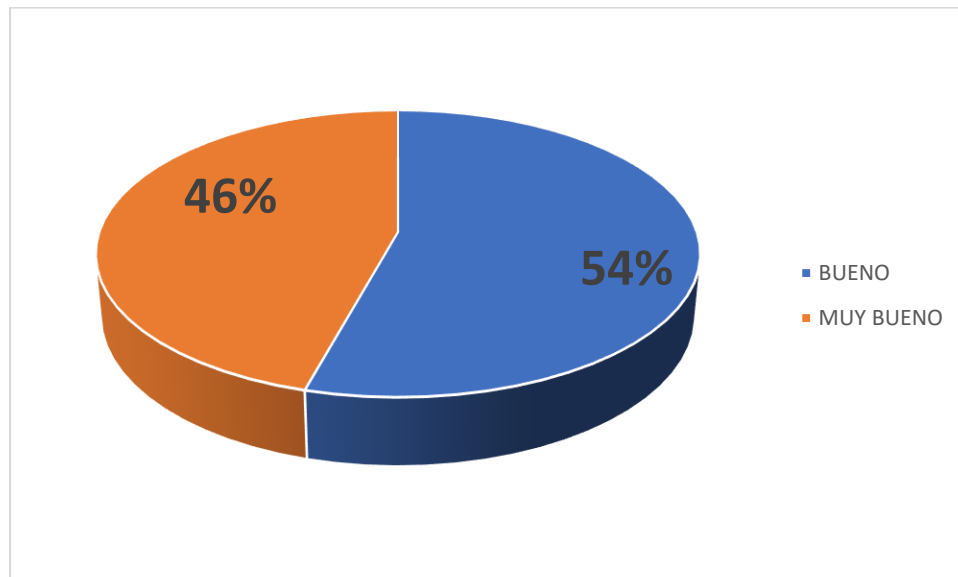


Interpretación: La gran mayoría de empleados consideraron que una capacitación en atención al cliente mejoraría los servicios en general que ofrece la alcaldía, esto porque les ayudaría a realizar de una manera más eficiente su trabajo, con esto quedo claro que los empleados están interesados en adquirir nuevos conocimientos a través de capacitaciones.

8. ¿Cómo evalúa la atención al cliente que se brinda en el departamento de administración y finanzas para los usuarios de la municipalidad?

Objetivo: Conocer como consideran los empleados la atención que brindan a los usuarios en el departamento de administración y finanzas

8/ ¿Cómo evalúa la atención al cliente que se brinda en el departamento de administración y finanzas para los usuarios de la municipalidad?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENO	19	54.0%
MUY BUENO	16	46.0%
DEFICIENTE	0	0%
Total	35	100%



Interpretación: La mayor parte de empleados opinó que la atención al usuario es “Buena”; es decir se hace un buen trabajo, pero hay áreas que aún se pueden mejorar para que la experiencia y el servicio brindado llegue a ser Muy buena o excelente.

9. ¿Cómo define calidad?

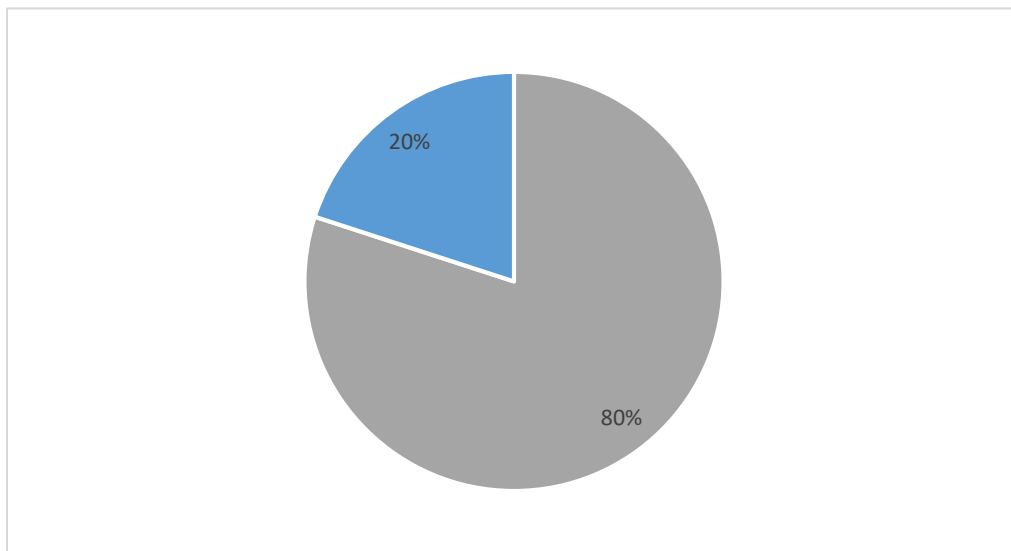
Objetivo: Conocer la forma en que los empleados definen la calidad.

Interpretación: En esta pregunta abierta se obtuvieron los siguientes conceptos por parte de los empleados: “Es una buena atención al usuario”, “es la forma esmerada y responsable de brindar la atención al usuario”, “es hacer las cosas más factibles o es agregar algo más al servicio”. De un total de 35 empleados se obtuvo 5 definiciones, el resto de empleados no respondieron la pregunta o no posee un concepto definido sobre la calidad.

10 ¿Considera que la calidad es importante e indispensable, al momento de brindar los servicios al usuario?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran que la calidad es importante al momento de brindar servicios al usuario.

10. ¿Considera que la calidad es importante e indispensable, al momento de brindar los servicios al usuario?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	2	6.00%
Si	33	94.00%
Total	35	100%

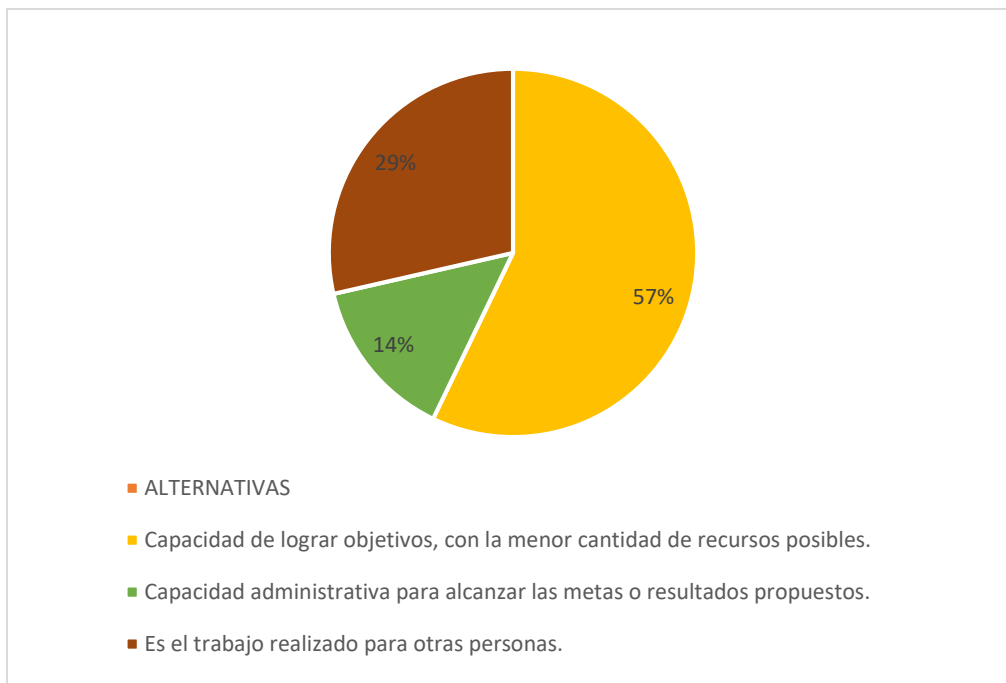


Interpretación: Los empleados de la alcaldía municipal reconocieron que la calidad es fundamental al momento de brindar un servicio a los usuarios, esta información es esencial para la investigación ya que la calidad es uno de los temas principales de la capacitación, dicha información ayudó a concluir la importancia de abordar la calidad en el contenido de la capacitación.

11. ¿Qué es eficiencia?

Objetivo: Conocer la forma en que los empleados definen la eficiencia

11. ¿Qué es eficiencia?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Capacidad de lograr objetivos, con la menor cantidad de recursos posibles.	20	57.14%
Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.	5	14.28%
Es el trabajo realizado para otras personas.	10	28.58%
Total	35	100%

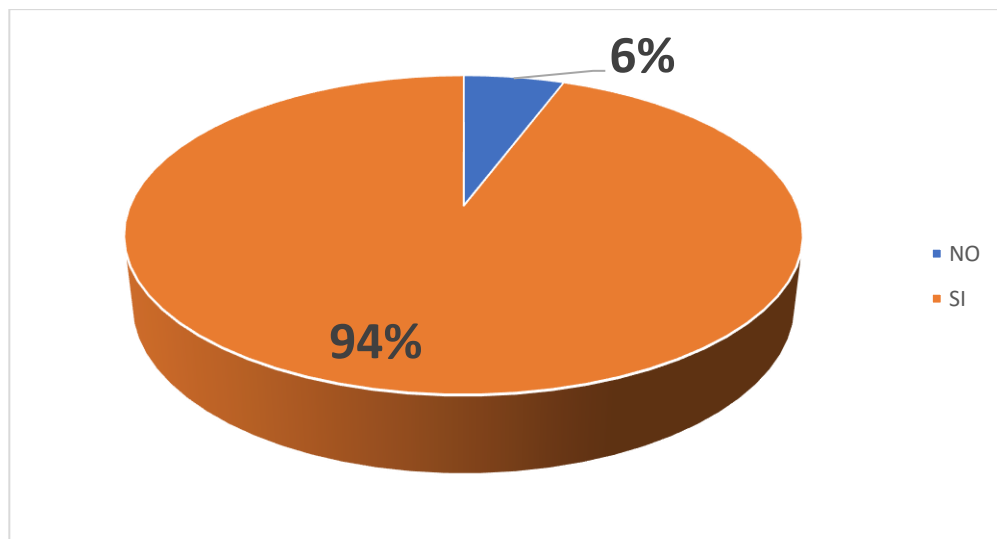


Interpretación: El concepto que tuvo más aceptación sobre eficiencia para los empleados es “la capacidad de lograr objetivos, con la menor cantidad de recursos posibles”, se recomendó a la alcaldía implementar un plan de capacitación para dar continuidad al concepto y ejecución que tienen los empleados del tema.

12. ¿Considera que se brindan servicios con eficiencia en la municipalidad?

Objetivo: Saber si los empleados consideran que los servicios brindados por la municipalidad son con eficiencia.

12. ¿Considera que se brindan servicios con eficiencia en la municipalidad?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	2	5.71
SI	33	94.29
TOTAL	35	100%

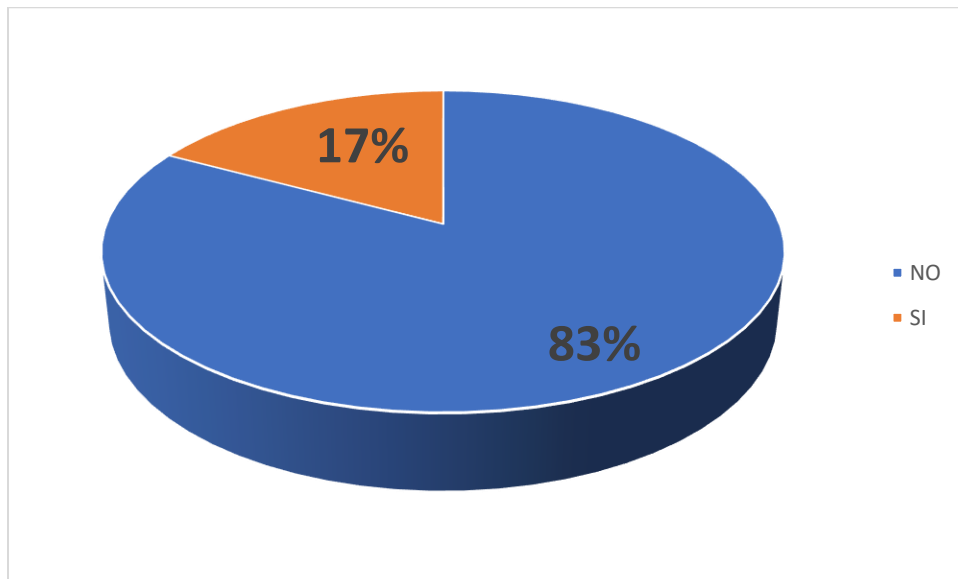


Interpretación: Se pudo ver que en un 94% de los empleados considera que los servicios brindados son eficientes ya que los tiempos de espera no son largos, esto debido a que el año anterior se ingresó en una base de datos del Sistema de la alcaldía, es decir todos los datos están digitalizados y ya no en libros físicos, sin embargo, es importante seguir reforzando la eficiencia para mantener este concepto en los empleados.

13. ¿Cuenta el departamento de administración y finanzas con un método de evaluación a la atención al usuario?

Objetivo: Conocer si el departamento cuenta con un método de evaluación de los servicios brindados y de la atención que recibieron los usuarios

13 ¿Cuenta el departamento de administración y finanzas con un método de evaluación a la atención al usuario?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	29	83%
SI	2	17%
Total	35	100%

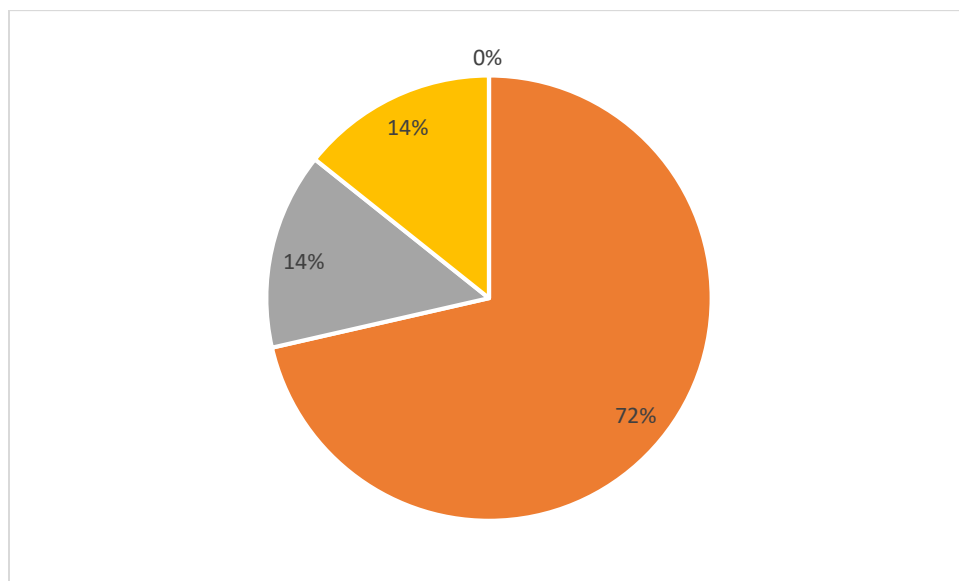


Interpretación: Un 83% de los empleados del departamento de administración y finanzas expreso no contar con ningún método de evaluación en atención al usuario. Para poder brindar un servicio de calidad es necesaria la retroalimentación, por lo cual se determinó la gran necesidad de crear un método para la mejora continua.

14 ¿Cuáles cursos de capacitación ha recibido?

Objetivo: Conocer si cuales cursos de capacitación se han impartido

14. ¿Cuáles cursos de capacitación ha recibido?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Relaciones Interpersonales	20	57.14%
Herramientas digitales	5	14.28%
Liderazgo	10	28.58%
Total	35	100%



Interpretación: Los empleados manifestaron que, si han recibido cursos de capacitación, en su mayoría de relaciones interpersonales, estos han sido por medio de charlas, videos o afiches. Sin embargo, se encontró la necesidad de reforzar, aquellos de calidad y eficiencia para lograr alcanzar la atención al usuario deseada.

15. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Objetivo: Conocer la frecuencia en la cual se recibe las capacitaciones mediante una pregunta abierta

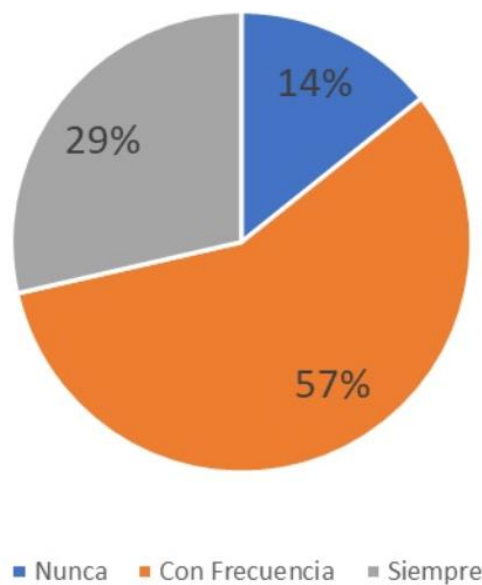
Interpretación:

Los usuarios respondieron que cada seis meses o una vez al año reciben algún tipo de capacitación, sin embargo, algunos no recuerdan una capacitación reciente. De lo cual se analizó la necesidad de planificar las capacitaciones para poder reforzar temas de utilidad laboral con los mismos.

16. Después de recibir capacitación ¿ha visto mejoras en el departamento de administración y finanzas?

Objetivo: Conocer la opinión acerca de mejoras en el departamento de administración y finanzas

16. Después de recibir capacitación ¿ha visto mejoras en el departamento de administración y finanzas?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Nunca	5	14.28%
Con Frecuencia	20	57.14%
Siempre	10	28.58%
Total	35	100%

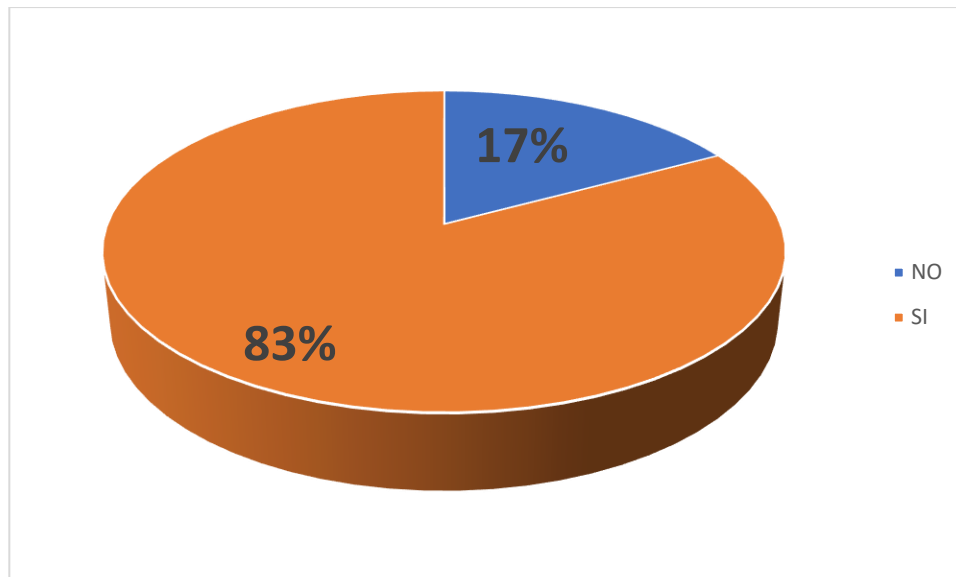


Interpretación: Los empleados del departamento de administración y finanzas concordaron en un 57.14% que hay mejoras luego de que ellos reciben capacitaciones en su departamento, esto es un aspecto positivo ya que las capacitaciones y cursos que se imparten poseen un impacto deseado en los empleados y facilita la implementación de capacitaciones.

17. ¿Recibió entrenamiento al ingresar a la alcaldía?

OBJETIVO: Conocer si todos los empleados reciben entrenamiento o inducción al ingresar a trabajar en la alcaldía

17. ¿Recibió entrenamiento al ingresar a la alcaldía?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	6	17%
SI	29	83%
Grand Total	35	100%

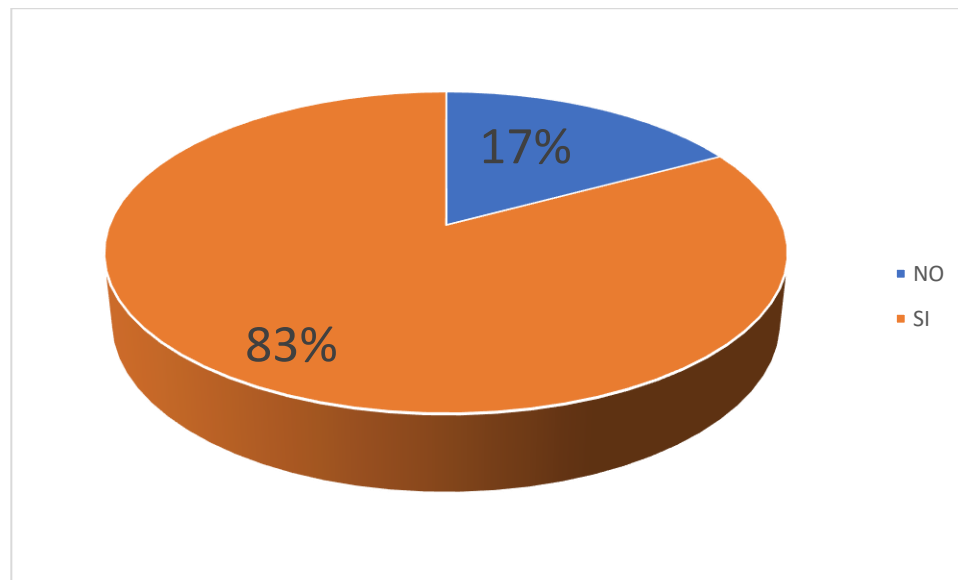


Interpretación: La gran mayoría de empleados recibieron un entrenamiento al comenzar con su cargo, pero es preocupante que un 17% asegura no haber recibido ningún entrenamiento al comenzar a trabajar, como resultado la adaptación de nuevos empleados es más difícil y existen posibles errores en sus labores diarias, al mismo tiempo se concluye que la calidad y eficiencia que se da a los usuarios no es igual por parte de los trabajadores por falta de entrenamiento en algunos de ellos.

18. ¿Considera que necesita capacitarse?

Objetivo: Determinar si los empleados ven las capacitaciones como algo necesario para mejorar o hacer de manera correcta sus labores

Alternativas	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	6	17.14%
SI	29	82.86%
Grand Total	35	100%



Interpretación: Un 83% consideró importante el capacitarse, lo cual demostró que son abiertos a nuevos conocimientos y cursos que los puedan ayudar a mejorar o adquirir nuevas habilidades y con esto poder desempeñar de manera más eficiente y efectiva sus actividades laborales.

19. ¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su trabajo?

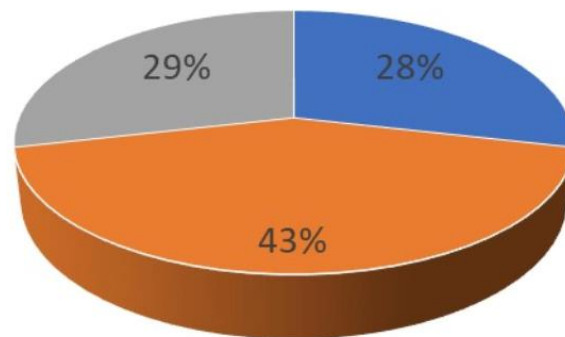
Objetivo: Identificar si los empleados poseen los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo, esto por medio de una auto exploración y una pregunta abierta.

Interpretación: Los empleados respondieron que poseen las habilidades y conocimientos para desempeñar su trabajo, sin embargo, siempre están dispuestos a seguir aprendiendo y adaptarse a los cambios, lo cual es positivo para la alcaldía, ya que permite desarrollar actividades como capacitaciones y al mismo tiempo motivar al empleado.

20. ¿Defina que significa atención al usuario?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la definición de atención al usuario

20. ¿Defina que significa atención al usuario?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Resultados alcanzados que cumplan los objetivos o requisitos de calidad	10	28.58%
Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera	15	42.84%
Es el grado de confiabilidad a un bajo costo	10	28.58%
Total	35	100%



- Resultados alcanzados que cumplan los objetivos o requisitos de calidad
- Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera
- Es el grado de confiabilidad a un bajo costo

Interpretación: Se encontraron opiniones muy variadas, sin embargo, los tres conceptos se apegan a la definición de atención al usuario, pero predominó con un 42.84% el concepto “es el conjunto de prestaciones que el cliente espera”, lo cual es importante que lo tengan claro para lograr compromiso al momento de brindar atención al usuario.

ANEXO 3

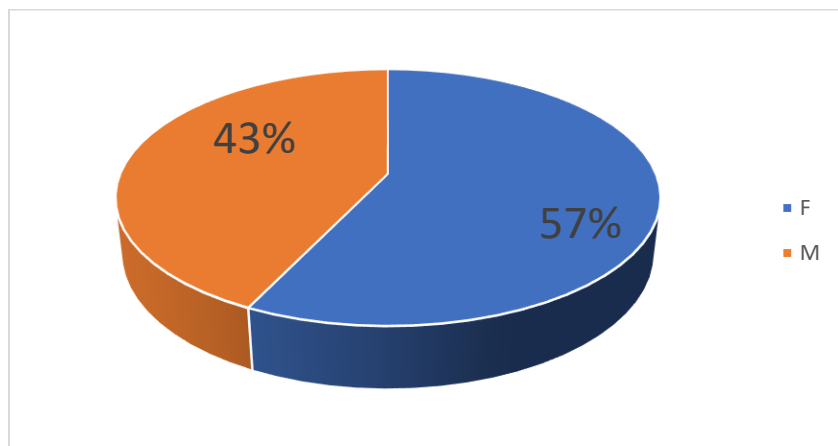
**TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO
DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE AYUTUXTEPEQUE DEL DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR.**

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

a) Género.

Objetivo: Determinar el género que predomina en los usuarios de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque.

Género		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
F	60	57.15%
M	45	42.85%
TOTAL	105	100%



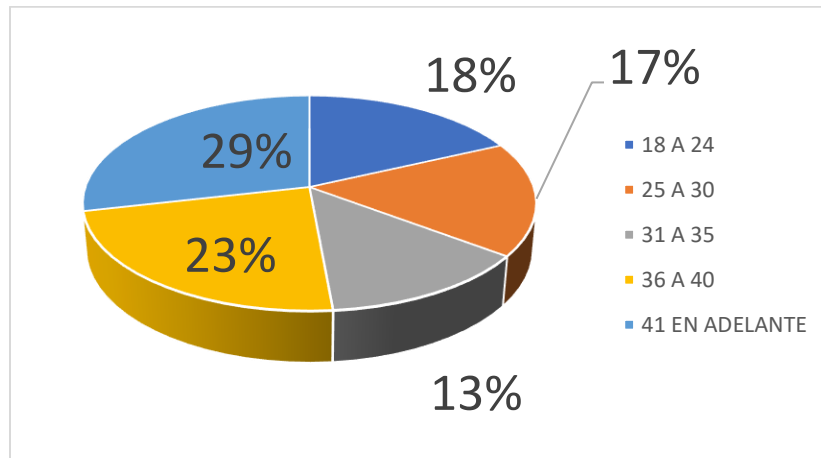
Interpretación:

De los 105 usuarios que fueron entrevistados se obtuvo que un 57% pertenece al género femenino y un 42% al género masculino. Con lo cual se concluye que la mayor representatividad de los usuarios de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque fue del género femenino.

b) Edad

Objetivo: Determinar las edades que predominan en los usuarios de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque teniendo en cuenta que solo personas mayores de 18 años fueron encuestadas.

EDAD		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18 A 24	19	18.10%
25 A 30	18	17.14%
31 A 35	14	13.33%
36 A 40	24	22.86%
41 EN ADELANTE	30	28.57%
TOTAL	105	100%



Interpretación:

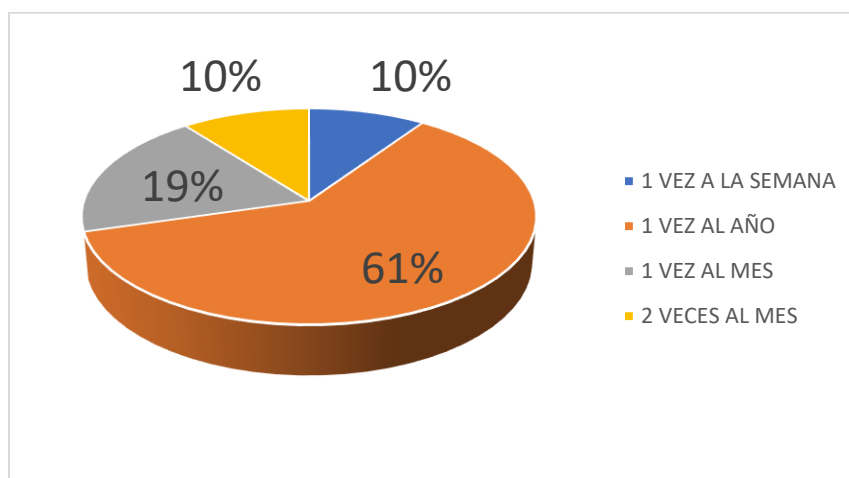
Las edades de los usuarios que fueron encuestados oscilan entre los 18 a 41 años en adelante. Siendo el porcentaje más alto con 29% en la edad de 18 a 24, con esto se determinó que la mayoría de usuarios de la alcaldía son adultos jóvenes.

PREGUNTAS DE COTENIDO BÁSICO.

1. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque?

Objetivo: Identificar la frecuencia con la que se utiliza los servicios del departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque

1. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios del departamento de administración y finanzas de la Alcaldía municipal de Ayutuxtepeque?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1 VEZ A LA SEMANA	10	9.52%
1 VEZ AL AÑO	64	60.95%
1 VEZ AL MES	20	19.05%
2 VECES AL MES	11	10.48%
TOTAL	105	100%



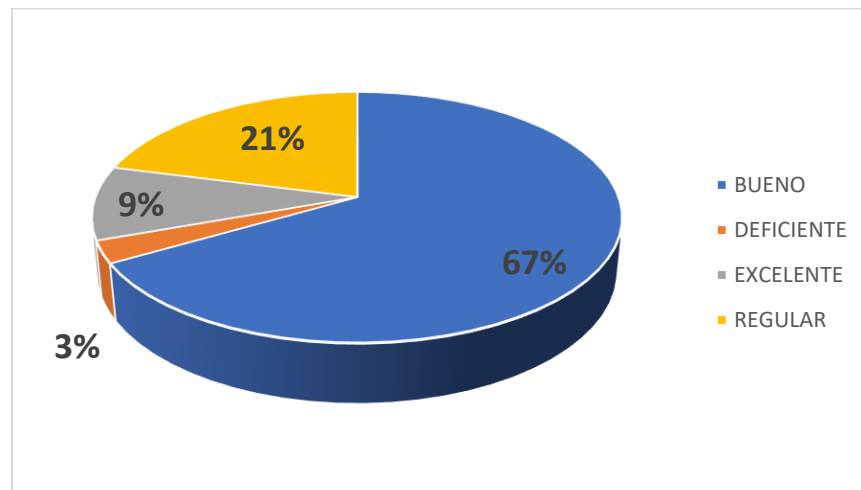
Interpretación:

Un 60% de la población encuestada utiliza los servicios una vez al año, seguidos de un 19.05% que lo utiliza una vez al mes. Lo que significó que anualmente la mayoría de usuarios tienen contacto una sola vez con los empleados del departamento de administración y finanzas de la alcaldía de Ayutuxtepeque.

2. ¿Cómo considera los servicios que brinda actualmente el departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque?

Objetivo: Analizar como los usuarios consideran los servicios que brinda actualmente el departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque

2. ¿Cómo considera los servicios que brinda actualmente el departamento de administración y finanzas de la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENO	70	66.67%
DEFICIENTE	4	3.81%
EXCELENTE	9	8.57%
REGULAR	22	20.95%
Total	105	100%



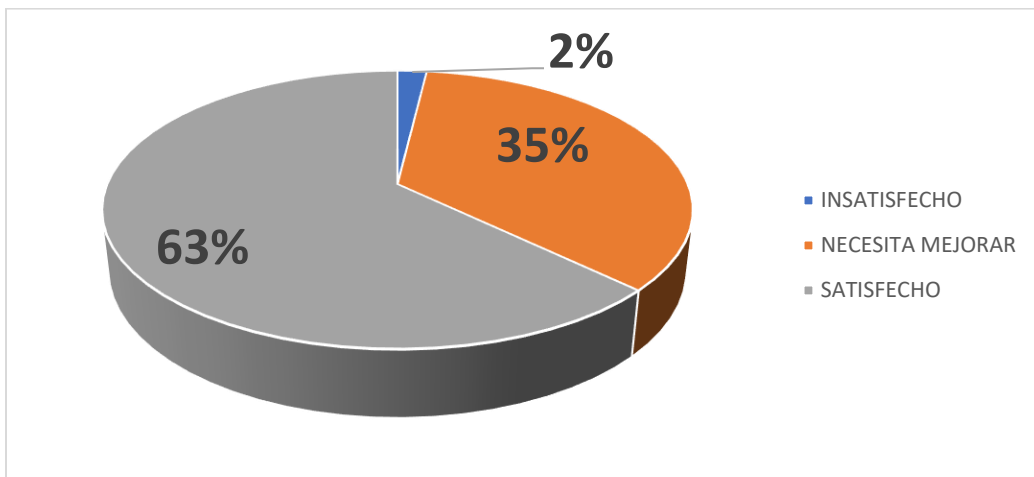
Interpretación:

De la muestra de usuarios un 67% de la población opino que los servicios que brinda la Alcaldía Municipal en el departamento de administración y Finanzas son buenos, mientras que un 3% consideraron que es deficiente, por lo tanto, se concluyó que existen áreas de oportunidad por parte del departamento para lograr que los usuarios consideren que los servicios brindados por la alcaldía son excelentes.

3. ¿Cómo calificaría la atención al usuario por parte de los empleados del departamento de administración y finanzas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

Objetivo: Indicar como los usuarios califican la atención al usuario por parte de los empleados del departamento de administración y finanzas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

3. ¿Cómo calificaría la atención al usuario por parte de los empleados del departamento de administración y finanzas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
INSATISFECHO	2	1.91%
NECESITA MEJORAR	37	35.24%
SATISFECHO	66	62.85%
TOTAL	105	100%



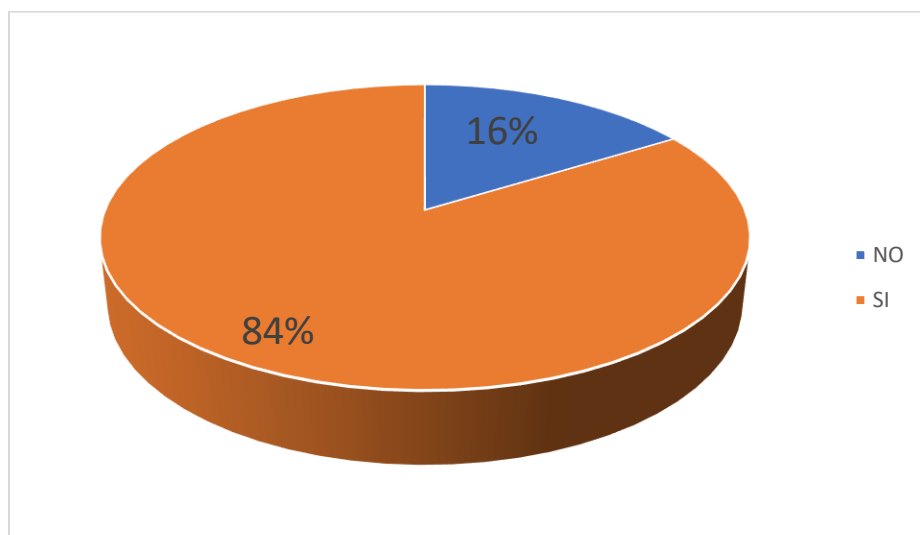
Interpretación:

En cuanto la atención recibida al momento de solicitar un servicio por parte de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque un 63% dijeron estar satisfechos y solamente un 2% se encontraron insatisfechos, esto indicó que aún hay áreas que el personal debe mejorar para lograr un nivel mayor de satisfacción en los usuarios.

4. ¿Considera que es necesario que los empleados del departamento de administración y finanzas se capaciten en atención al usuario?

Objetivo: Analizar si los empleados del departamento de administración y finanzas necesitan capacitarse en atención al usuario

4. ¿Considera que es necesario que los empleados del departamento de administración y finanzas se capaciten en atención al usuario?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	17	16.20%
SI	88	83.80%
Grand Total	105	100%



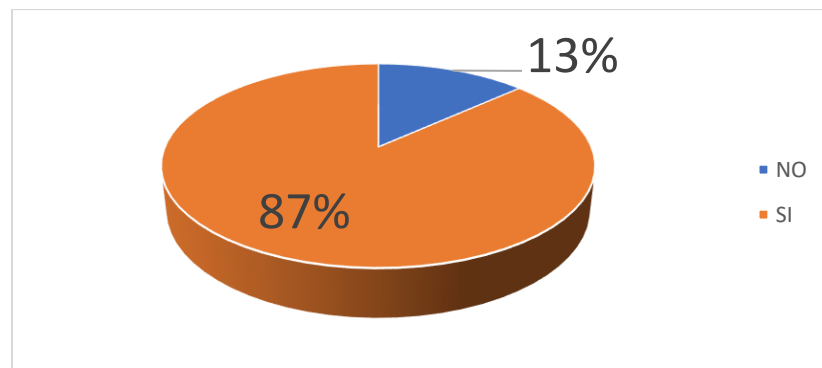
Interpretación:

Un 84% de los encuestados que hacen uso de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque consideraron que los empleados de este departamento necesitan capacitarse en atención al usuario, los datos mostraron que los trabajadores del departamento de administración y finanzas, pueden mejorar con la capacitación adecuada relacionada con servicio al cliente o al usuario, eficiencia y calidad.

5. ¿Considera que es posible mejorar la eficiencia de los servicios que el departamento de administración y finanzas ofrece?

Objetivo: Mejorar la eficiencia de los servicios que el departamento de administración y finanzas ofrece

5. ¿Considera que es posible mejorar la eficiencia de los servicios que el departamento de administración y finanzas ofrece?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	14	13.33%
SI	91	86.67%
TOTAL	105	100%



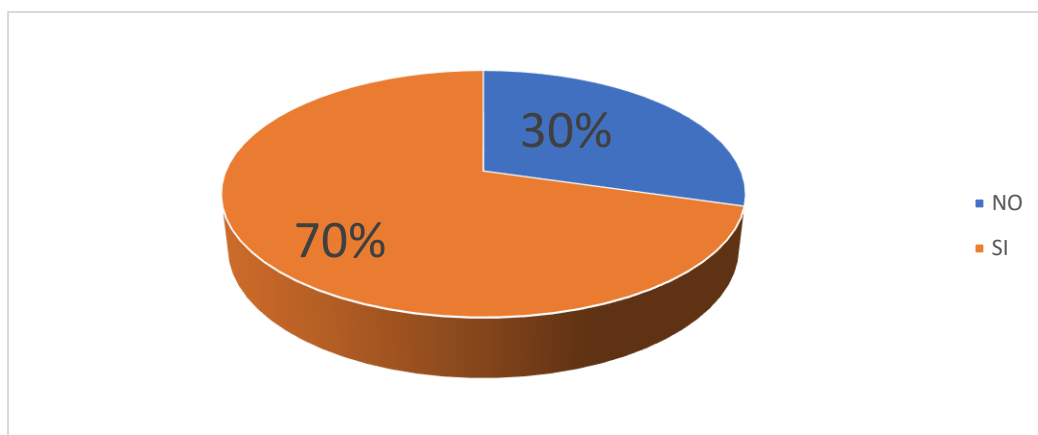
Interpretación:

Un 87% de los usuarios encuestados respondieron que es posible mejorar la eficiencia en el departamento de administración y finanzas y en los servicios que se ofrecen, los datos sugirieron que es necesario una capacitación en eficiencia para así obtener mejores resultados en los tiempos de espera y las veces que los usuarios visitan el departamento.

6. ¿Fue su solicitud resuelta de la manera que esperaba por parte de los empleados del departamento de administración y finanzas?

Objetivo: Conocer por parte de los usuarios si consideran que sus solicitudes o necesidades fueron resueltas de la manera esperada.

6. ¿Fue su solicitud resuelta de la manera que esperaba por parte de los empleados del departamento de administración y finanzas?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	31	29.52%
SI	74	70.48%
TOTAL	105	100%



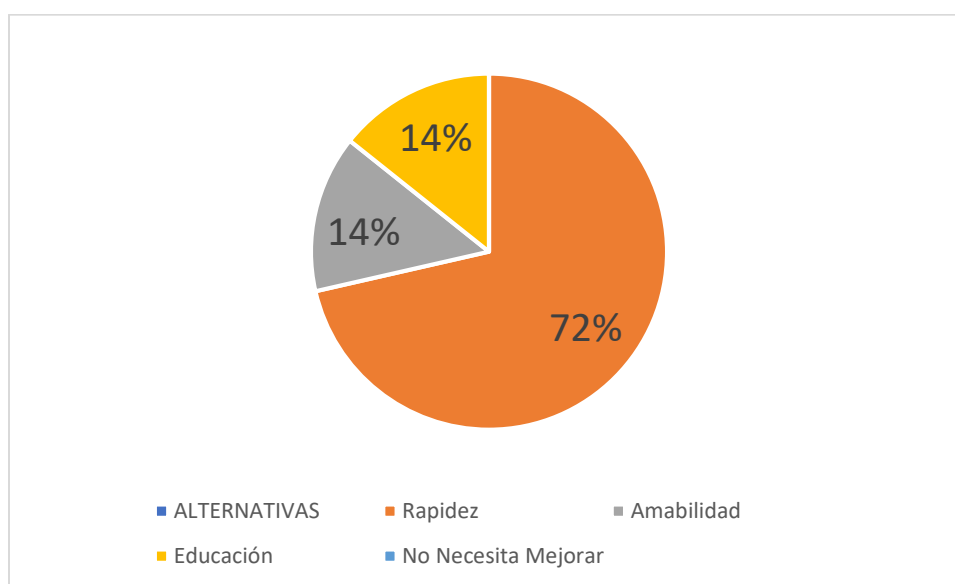
Interpretación:

Un 70% de los usuarios encuestados opinaron que su solicitud fue resuelta por parte de los empleados del departamento de administración y finanzas, sin embargo, un 30% considera que su solicitud no fue resuelta lo cual denotó la necesidad de regresar para completar dicho trámite, o la información proporcionada no fue la esperada por parte de los empleados.

7. ¿En que deben mejorar los empleados, al brindar los servicios que el departamento de administración y finanzas ofrece?

Objetivo: Conocer las áreas de mejora al brindar los servicios que el departamento de administración y finanzas ofrece.

7. ¿En que deben mejorar los empleados, al brindar los servicios que el departamento de administración y finanzas ofrece?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Rapidez	75	72.00%
Amabilidad	15	14.00%
Educación	15	14.00%
No Necesita Mejorar	0	0.00%
Total	105	100%

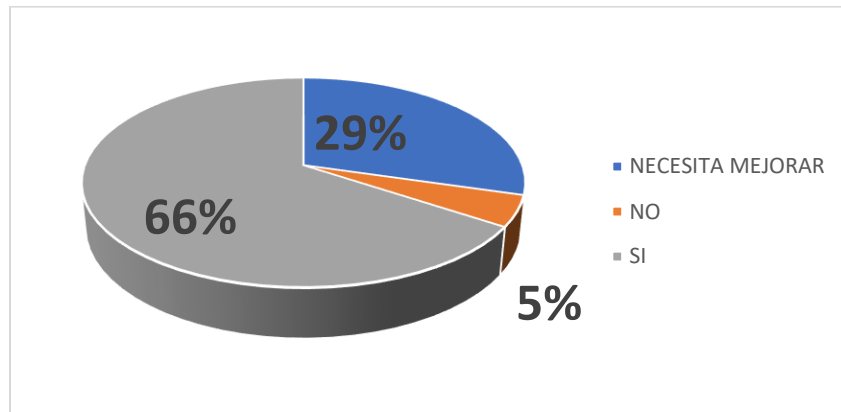


Interpretación: Según los encuestados un 72% respondieron que el área de mejora para los es la rapidez en la que se brinda el servicio de lo cual se dedujo que se necesita mejorar la eficiencia, al mismo tiempo reforzar el trato y amabilidad a los usuarios para cumplir con las expectativas de estos.

8. ¿Considera que el servicio que se le brindó es acorde a las necesidades como usuario?

Objetivo: Analizar si los servicios que se le brindan en el departamento de administración y finanzas son acordes a las necesidades como usuario

8. ¿Considera que el servicio que se le brindó es acorde a las necesidades como usuario?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NECESITA MEJORAR	31	29.52%
NO	5	4.76%
SI	69	65.71%
Grand Total	105	100%



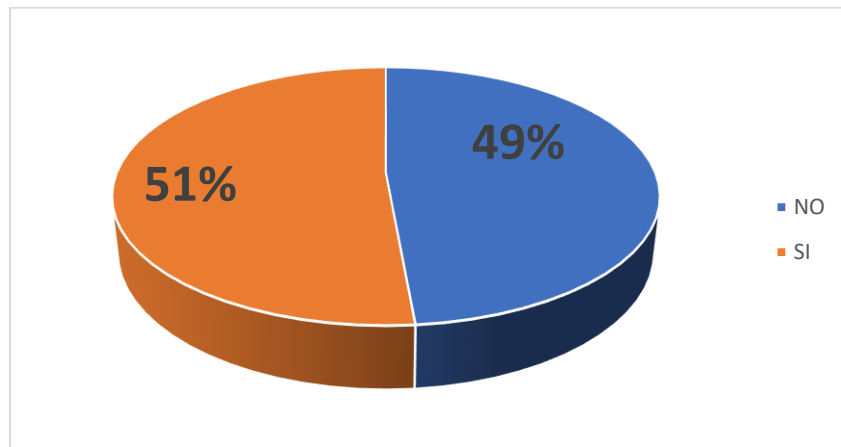
Interpretación:

Un 66% de los usuarios entrevistados opinaron que el servicio que se brindó fue acorde a la necesidad del usuario lo demostró que la mayoría de necesidades son resueltas con el nivel de satisfacción esperado, pero un 34% consideraron que su solicitud no fue resuelta o que se necesita mejorar, es decir, no están satisfecho con la resolución de su consulta, ya sea por el tiempo de espera o el resultado obtenido.

9. ¿Conoce los diferentes servicios que el departamento de administración y finanzas ofrece?

Objetivo: Identificar si los usuarios conocen los diferentes servicios que ofrecen el departamento de administración y finanzas.

9. ¿Conoce los diferentes servicios que el departamento de administración y finanzas ofrece?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	51	48.57%
SI	54	51.43%
TOTAL	105	100%



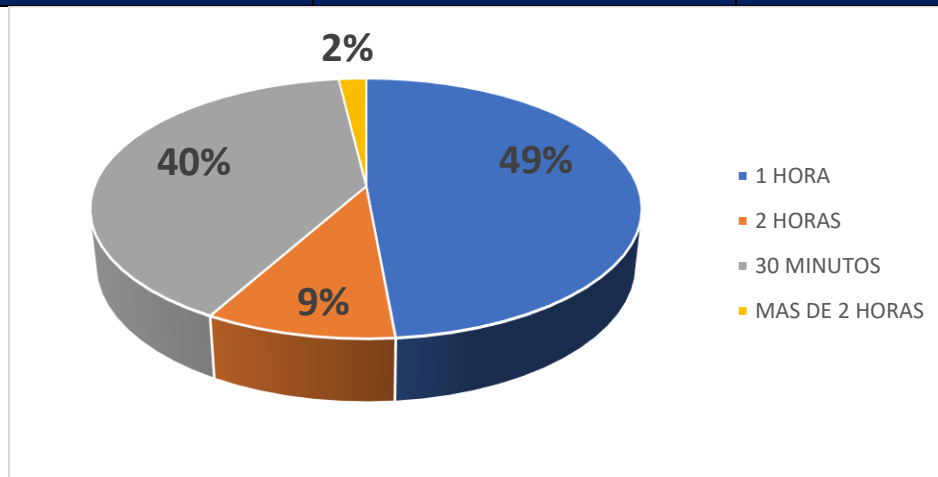
Interpretación:

Un 51% de la muestra de la población entrevistada si conocen los servicios que ofrece el departamento de administración y finanzas, mientras que un 49% mencionaron que ellos no conocen los servicios que se ofrecen, lo cual señaló que muchos usuarios no poseen la información necesaria para realizar algunos trámites ya que desconocen todos los servicios que se ofrecen en el departamento de administración y finanzas, esto se debe a la poca publicidad de los mismos.

10. Cuándo solicita los servicios del departamento de administración y finanzas, ¿que tiempo tiene que esperar para que lo atiendan?

Objetivo: Conocer el tiempo de espera para los usuarios de la Alcaldía de Ayutuxtepeque en el departamento de administración y finanzas.

10. Cuándo solicita los servicios del departamento de administración y finanzas, ¿que tiempo tiene que esperar para que lo atiendan?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1 HORA	51	48.57%
2 HORAS	10	9.52%
30 MINUTOS	42	40.0%
MAS DE 2 HORAS	2	1.90%
TOTAL	105	100%

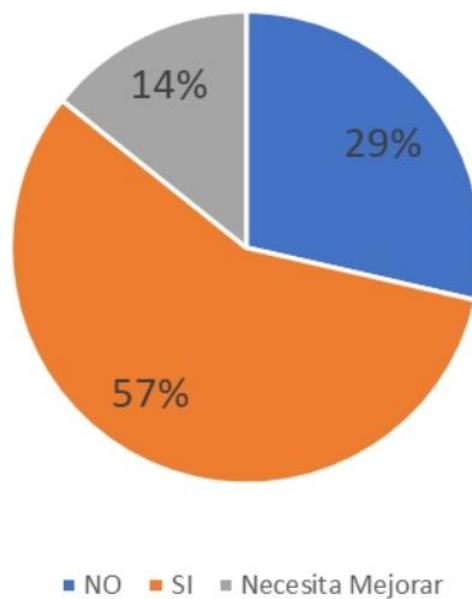


Interpretación: Un 48.58% de la población entrevistada comentó que el tiempo que se debe de esperar es una hora por un servicio en la Alcaldía municipal de Ayutuxtepeque en el departamento de administración y finanzas, es decir que, aunque los empleados cuenten con las herramientas necesarias se demoran al utilizar las herramientas tecnológicas y cada usuario debe de esperar en promedio 1 hora por trámite.

11. ¿Cree que es adecuado el tiempo que espero para el servicio que solicito?

Objetivo: Conocer el tiempo de espera es adecuado para los usuarios de la Alcaldía de Ayutuxtepeque en el departamento de administración y finanzas.

11. ¿Cree que es adecuado el tiempo que espero para el servicio que solicito?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	30	28.58%
SI	60	57.16%
Necesita Mejorar	15	14.26%
Total	105	100%

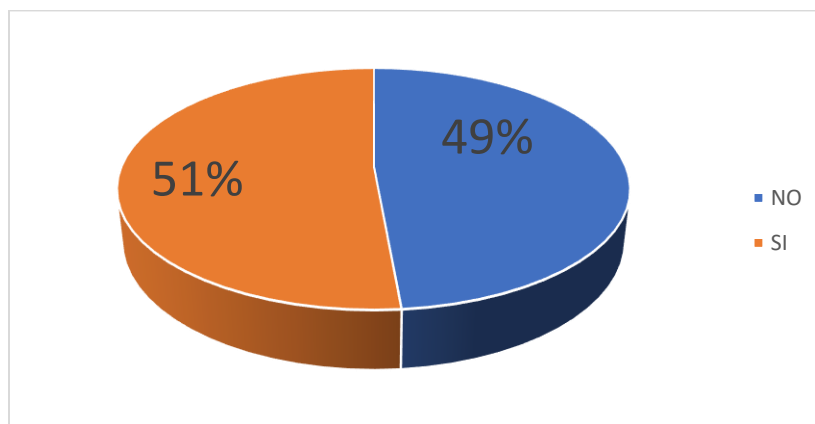


Interpretación: Un 28.58% de los usuarios encuestados agregó que el tiempo de espera para el servicio solicitado no es el adecuado y un 14.28% opinó que se necesita mejorar, lo cual se pudo relacionar con la falta de eficiencia en el manejo de las herramientas tecnológicas al momento de brindar un servicio por parte de los empleados.

12. Con el trato recibido y con el tiempo de espera ¿Se encuentra satisfecho con la atención al usuario?

Objetivo: Conocer la satisfacción de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque en el departamento de administración y Finanzas según la atención recibida.

12. Con el trato recibido y con el tiempo de espera ¿Se encuentra satisfecho con la atención al usuario?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	51	48.57%
SI	54	51.43%
Grand Total	105	100%



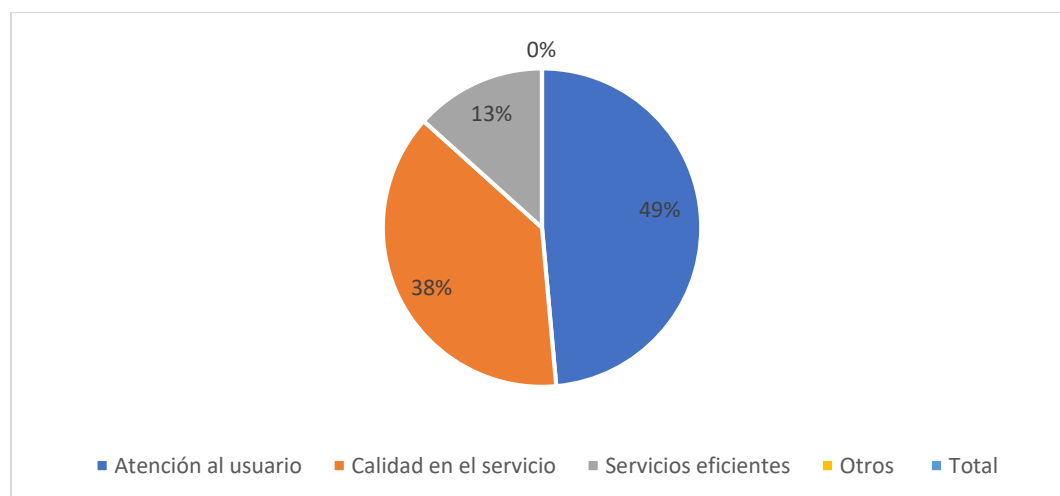
Interpretación:

Un 49% de la población entrevistada comentó que no se encuentran satisfechos con la atención brindada por parte de los empleados del departamento de administración y finanzas, esto tuvo relación con el tiempo de espera, sin embargo, con una capacitación adecuada en el uso de las herramientas, atención al usuario y eficiencia se contribuirá a la mejora de la satisfacción.

13. ¿Qué tipo de capacitación cree que se les debe impartir al empleado?

Objetivo: Conocer la opinión del usuario acerca de capacitación que se debe impartir al empleado.

13. ¿Qué tipo de capacitación cree que se les debe impartir al empleado?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Atención al usuario	51	48.57%
Calidad en el servicio	40	38.09%
Servicios eficientes	14	13.33%
Otros	0	0.00%
Total	105	100%



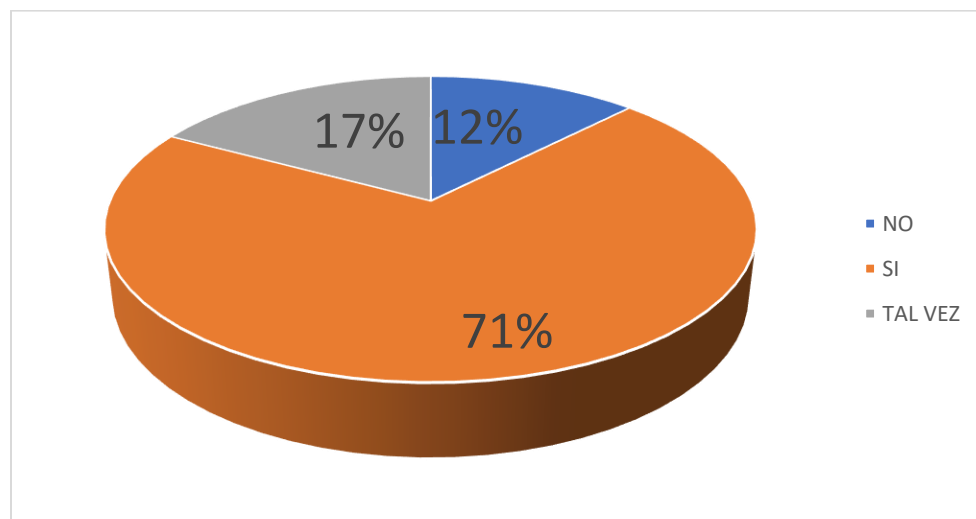
Interpretación:

Con un porcentaje de 49 % la población opino que es necesario capacitar al personal del departamento de administración y finanzas en atención al usuario, un 38% sugirieron que se capacite en calidad en el servicio, los resultados mostraron el área mas urgente a mejorar es la atención a los usuarios, pero, con un porcentaje cercano la necesidad de mejorar la calidad del servicio, lo cual señaló lo importante de crear una capacitación que cubra ambas oportunidades.

14. ¿Considera que se obtendría algún beneficio al realizar dicha capacitación?

Objetivo: Identificar la necesidad de capacitación de los empleados de la Alcaldía, según la opinión de los usuarios.

14. ¿Considera que se obtendría algún beneficio al realizar dicha capacitación?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	13	12.38
SI	74	70.48
TAL VEZ	18	17.14
TOTAL	105	100.00



Interpretación: Con un porcentaje de 70.48% los usuarios concluyeron que, si los empleados del departamento de administración y finanzas de Alcaldía Municipal se capacitarán tendrían una mejoría en atención al cliente, esto se vería reflejado en el desempeño de su trabajo y esto aumentaría la satisfacción de los usuarios.

ANEXO 4

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DE LA ALCALDÍA DE AYUTUXTEPEQUE.

Objetivo: Obtener información, que servirá como base para el trabajo de graduación, que lleva como título: PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO PARA LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS PARA FORTALECER LA CALIDAD Y EFICIENCIA QUE DEMANDA LA POBLACIÓN EN LA ALCALDÍA DE AYUTUXTEPEQUE.

Gracias por brindar unos minutos de su valioso tiempo y responder a las interrogantes, hacemos de su conocimiento que la información obtenida en dicha entrevista es con fines educativos y será tratada de manera confidencial.

II. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.

16. ¿Conoce en que consiste la atención al usuario? **Si**
17. ¿Los colaboradores conocen dicho término? **no tengo conocimiento de eso, creería que sí.**
18. ¿Existe en el departamento de administración y finanzas algún plan para mejorar la calidad en atención al usuario? **No**
19. ¿Los usuarios se quejan o reclaman frecuentemente por los servicios que ofrece el departamento de administración y finanzas? **Casi no.**
20. ¿Se toma alguna medida correctiva cuando existen quejas o reclamos? **Si**
21. ¿Cómo evaluaría la eficiencia en la atención al usuario en el departamento de administración y finanzas?
Buena
22. ¿Usted considera necesario que el departamento de administración y finanzas aplique un plan en atención al usuario? **Si.**
23. ¿Sabe usted cuando fue la última capacitación que recibieron los colaboradores del departamento de administración y finanzas? **No.**

24. ¿Qué tipo de capacitación fue? **No recuerdo.**
25. ¿Considera importante que los colaboradores del departamento de administración y finanzas se capaciten en atención al usuario, y así prestar un mejor servicio? **Si.**
26. ¿La municipalidad tiene algún departamento u unidad responsable que lleve a cabo los planes para mejorar la calidad y eficiencia en la atención al usuario? **No.**
27. ¿El departamento de administración y finanzas cuenta con el recurso material y humano necesario para prestar un servicio de calidad y eficiente? **Si.**
28. ¿Estaría dispuesto a que los colaboradores del departamento de administración y finanzas reciban capacitación en atención al usuario? **Si.**
29. Si se realizará una capacitación ¿Qué temas le gustaría que se diera a los colaboradores?
atención al cliente / eficiencia en el tiempo
30. ¿Se tiene proyectada alguna capacitación para el próximo año? Si la respuesta es positiva ¿Qué tipo de capacitación? **Desconozco**

Le agradecemos habernos regalado unos minutos de su tiempo para brindarnos esta pequeña entrevista puesto que conocemos que el tiempo que posee es limitado.

Le agradecemos su valiosa ayuda

DATOS DE CONTROL

Lugar: Alcaldía Ayutuxtepeque

Fecha: 16/11/22

Entrevistó: Alba Nolasco

N.º de cuestionario: 1

Uso exclusivo del encuestador

ANEXO 5

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA
ALCALDÍA DE AYUTUXTEPEQUE.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA ALCALDÍA DE AYUTUXTEPEQUE.

Objetivo: Obtener información, que servirá como base para el trabajo de graduación, que lleva como título: PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO PARA LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS PARA FORTALECER LA CALIDAD Y EFICIENCIA QUE DEMANDA LA POBLACIÓN EN LA ALCALDÍA DE AYUTUXTEPEQUE.

Gracias por brindar unos minutos de su valioso tiempo y responder a las interrogantes, hacemos de su conocimiento que la información obtenida en dicha entrevista es con fines educativos y será tratada de manera confidencial.

III. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.

1. ¿Conoce en que consiste la atención al usuario? **Si, es la forma en que la municipalidad da servicio a los contribuyentes**
2. ¿Los colaboradores conocen dicho término? **Si, tienen conocimiento del termino**
3. ¿Existe en el departamento de administración y finanzas algún plan para mejorar la calidad en atención al usuario? **Si, en el año 2022 han dado 2, pero considero necesario implementar algo más profundo**
4. ¿Los usuarios se quejan o reclaman frecuentemente por los servicios que ofrece el departamento de administración y finanzas? **Dos o tres al mes**
5. ¿Se toma alguna medida correctiva cuando existen quejas o reclamos? **Por medio de redes sociales, el alcalde las lee y escala al departamento encargado para corregir**
6. ¿Cómo evaluaría la eficiencia en la atención al usuario en el departamento de administración y finanzas? **Se tiene buena atención**
7. ¿Usted considera necesario que el departamento de administración y finanzas aplique un plan en atención al usuario? **Si, es necesario**
8. ¿Sabe usted cuando fue la última capacitación que recibieron los colaboradores del departamento de administración y finanzas? **Junio 2022**

9. ¿Qué tipo de capacitación fue? **Capacitación en atención al cliente y administración del tiempo**
10. ¿Considera importante que los colaboradores del departamento de administración y finanzas se capaciten en atención al usuario, y así prestar un mejor servicio? **Si, es importante**
11. ¿La municipalidad tiene algún departamento u unidad responsable que lleve a cabo los planes para mejorar la calidad y eficiencia en la atención al usuario? **Si, departamento de recursos humanos**
12. ¿El departamento de administración y finanzas cuenta con el recurso material y humano necesario para prestar un servicio de calidad y eficiente? **Hay pequeñas deficiencias. manejar mejor los conflictos.**
13. ¿Estaría dispuesto a que los colaboradores del departamento de administración y finanzas reciban capacitación en atención al usuario? **Si.**
14. Si se realizará una capacitación ¿Qué temas le gustaría que se diera a los colaboradores?
Resolución de conflictos y manejo de clientes
15. ¿Se tiene proyectada alguna capacitación para el próximo año? Si la respuesta es positiva ¿Qué tipo de capacitación? **Para el año 2023, pero aún no se tiene establecido tema ni fecha exacta**

Le agradecemos habernos regalado unos minutos de su tiempo para brindarnos esta pequeña entrevista puesto que conocemos que el tiempo que posee es limitado.

Le agradecemos su valiosa ayuda

DATOS DE CONTROL

Lugar: Alcaldía Ayutuxtepeque

Fecha: 11/11/22

Entrevistó: Kevin Betancourt

N.º de cuestionario: 2