

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



DISEÑO DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO PARA FORTALECER
LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL
VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE DE EL SALVADOR

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

HERNÁNDEZ SERRANO, MERLIN JOBEL	HS04017
GÁLVEZ JOVEL, HÉCTOR DAVID	GJ05003
RAFAEL PALACIOS, DIEGO	RP04001

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

**Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas:** Lic. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Lic. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

**Coordinador del Seminario
De Graduación:** Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director: Lic. Manuel de Jesús Fornos

JUNIO 2013

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

El éxito del hombre depende de Dios, gracias a él por permitirme luchar cada día para lograr mis objetivos.

A mis padres y hermanos por su apoyo, cariño, paciencia y tomarme de la mano en este camino de superación que he logrado.

A todos los profesores, compañeros y amigos que durante la carrera se preocuparon por mi enseñanza y aprendizaje, a ellos mis más sinceros agradecimientos.

Merlin Jobel Hernández Serrano

Agradezco a Dios Supremo por brindarme la oportunidad de profesionalizarme, a mi madre, Digna Jovel de Gálvez por el sacrificio y abnegación con que me ha apoyado durante toda mi vida y durante la carrera que hoy culmino, a ellos, dedico este trabajo de investigación, como reconocimiento porque siempre me he sentido respaldado y fortalecido.

Héctor David Gálvez Jovel

Agradezco a todas y todos los que conspiraron para que cumpliera este objetivo en mi vida y de quienes intencionalmente robé parte de su ser para convertirme en lo que soy ahora; especialmente a mi madre Leonor Rafael, mi padre Miguel Palacios y todos mis hermanos y hermanas, así como a mi compañera de vida e hijos, pilares fundamentales de mi existencia, y por supuesto a Dios, mi eterno padre que me ha acompañado en este camino.

Diego Rafael Palacios

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos al Lic. Manuel de Jesús Fornos, quien fue nuestro Docente Director, por el tiempo que nos dedicó y por el apoyo brindado durante la realización de esta investigación, además al Lic. Rafael Arístides Campos, por su guía e invaluable consejos para conformar el presente informe, así como a las Autoridades y Jefaturas del Viceministerio de Transporte por facilitarnos la ejecución del presente proyecto.

Merlin, David y Diego

INDICE

RESUMEN i

INTRODUCCIÓN ii

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE Y LOS ASPECTOS TEÓRICOS DE LOS SISTEMAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

I. GENERALIDADES DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE	1
A. Antecedentes	1
1. El Departamento General de Tránsito	1
2. La Dirección General de Transporte	2
3. El Viceministerio de Transporte	3
B. Estructura Organizativa	4
1. Dirección General de Tránsito	4
2. Dirección General de Transporte Terrestre	4
3. Inspectoría General	5
4. Dirección General de Política y Planificación de Transporte	6
5. Organigrama Viceministerio de Transporte	7
C. Misión, Visión y Valores	8
1. Misión	8
2. Visión	8
3. Valores	8
4. Políticas Institucionales	8
D. Marco Legal Regulatorio	9
1. Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Decreto Legislativo N° 212, de 1995	10
2. Reglamento General de Transporte Terrestre, Decreto Legislativo N° 32, de 1995	10
3. Reglamento General de Tránsito Terrestre y Seguridad Vial, Decreto Legislativo N° 121 de 1996	10
4. Ley Transitoria Para la Estabilización de las Tarifas del Servicio Público del Transporte Colectivo de Pasajeros, Decreto Legislativo N° 222, de 2007	11
5. Reglamento de la Ley Transitoria Para la Estabilización de las Tarifas del Servicio Público del Transporte Colectivo de Pasajeros, Decreto Legislativo N° 233, de 2007	11
E. Generalidades de la Unidad de Atención al Usuario	11
1. Descripción de Tramitología	12
a) Pertinente a la Dirección General de Transporte Terrestre	13
b) Pertinente a la Dirección General de Tránsito	14
2. Descripción Organizativa	14
a) Recepción del Usuario	15
b) Trámites	15
c) Pasapapeles	15

d) Archivo	15
e) Jefatura Inmediata de la Unidad	15
f) Jefatura de Administración y Logística	15
g) Estructura Organizativa de la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte	16
II. ASPECTOS TEÓRICOS DE LOS SISTEMAS Y DE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO	16
A. Sistemas	16
1. Generalidades	16
2. Concepto	17
3. Importancia	18
4. Características	18
5. Principios	19
a) Principio de Integración	19
b) Principio de equifinalidad	19
c) Principio de jerarquización	19
d) Principio de interacción	19
6. Componentes	19
a) Entradas	19
b) Proceso	20
c) Salidas	20
7. Clasificación	20
a) Sistemas Naturales	20
b) Sistemas Elaborados	20
c) Sistemas Cerrados	20
d) Sistemas Abiertos	20
e) Subsistemas	21
f) Suprasistemas	21
g) Sistemas Administrativos	21
B. Atención al Público	21
1. Generalidades	21
2. Usuario	22
a) Concepto	22
b) Clasificación	22
c) Aspectos que caracterizan al público usuario dentro de las Instituciones	22
3. Servicio	23
a) Concepto	23
b) Características de los servicios	23
4. Gerencia del Servicio	24
5. El Triángulo del Servicio.	25
a) El Cliente	25
b) La Estrategia del Servicio.	25
c) El Personal	25
d) Los Sistemas	25
6. Calidad en el Servicio.	26
7. Concepto de Atención al Público	27
8. Componentes para un buen Servicio de Atención al Público	28
9. Medición y análisis de la Satisfacción al Público	28
10. Elementos para un eficiente control y evaluación de los procesos de Atención al Público	29

a)	Determinación de las necesidades del usuario	29
b)	Análisis de los Ciclos de Servicio	30
c)	Encuestas	30
d)	Evaluación de Servicio de Calidad	30
e)	Análisis de Recompensas y Motivación	30
f)	Otras formas de medición	31
11.	Sistema de Atención al Público	31
III. DESCRIPCIÓN TEÓRICA DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO		31
A.	Recursos Humanos	31
1.	Concepto	31
2.	Importancia	32
3.	La Gestión de Recursos Humanos	32
a)	Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos	33
b)	Componentes de la Gestión de Recursos Humanos	33
i.	Selección de Personal	33
ii.	Integración del Personal	34
iii.	Capacitación y Desarrollo del Personal	35
iv.	Compensaciones y beneficios	36
v.	Motivación	38
B.	Tecnología	39
1.	Concepto	39
2.	Las Tecnologías de la Información	39
a)	Efectos de las Tecnologías de la Información en las Empresas	40
3.	Internet	40
4.	Software	41
C.	Infraestructura	42
1.	Concepto	42
2.	Distribución de Espacios Físicos	42
a)	Planificación de la Distribución Física	43
b)	Objetivos de la Distribución Física	43
D.	Procesos	44
1.	Concepto	44
2.	Reingeniería de Procesos	44
3.	Evaluación y Diseño de Procesos	44
a)	Objetivos de la Evaluación y Diseño de Procesos	45
b)	Valoración de Actividades en la Evaluación y Diseño de Procesos	45

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO SOBRE LA EFICIENCIA EN LA
PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL
USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE

I.	IMPORTANCIA	46
II.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
A.	General	47

B. Específicos	47
III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
A. Método de Investigación	47
B. Técnicas de Investigación	48
1. La Encuesta	48
2. La Entrevista	48
3. Observación Directa	48
C. Instrumentos de Investigación	48
1. Cuestionario	48
2. Guía de Entrevista	49
3. Check List de Observación	49
D. Fuentes de Información	49
1. Primarias	49
2. Secundarias	49
E. Delimitación del Universo y Muestra	49
1. Universo	49
a) Institución	49
i. Empleados	50
ii. Jefaturas	50
b) Usuarios	50
2. Muestra	50
F. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos	51
G. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte	51
1. Recursos Humanos:	52
a) Selección del Personal	52
b) Integración del Personal	53
c) Capacitación y Desarrollo	54
d) Compensaciones y Beneficios	55
e) Motivación	56
2. Tecnología:	56
a) Tecnologías de Información	56
b) Internet	57
c) Software	58
3. Infraestructura:	59
a) Distribución del Espacio Físico	61
b) Planificación del Espacio Físico	62
4. Procesos	62
a) Evaluación de Procesos	62
b) Métodos y Procedimientos	63
c) Innovación en los Procesos	64
5. Aspectos Generales de la Atención al Público en la Unidad de Atención al Usuario del VMT	64
H. Conclusiones y Recomendaciones	66
1. Conclusiones	66

a) Conclusiones sobre Recursos Humanos	66
b) Conclusiones sobre Tecnología	67
c) Conclusiones sobre Infraestructura	68
d) Conclusiones sobre Procesos	70
e) Conclusiones Generales sobre la Atención al Público	71
2. Recomendaciones	72
a) Recomendaciones sobre Recursos Humanos	72
b) Recomendaciones sobre Tecnología	73
c) Recomendaciones sobre Infraestructura	75
d) Recomendaciones sobre Procesos	76
e) Recomendaciones Generales sobre la Atención al Público	77

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO PARA FORTALECER LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE DE EL SALVADOR

I. CONSIDERACIONES GENERALES DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO	78
A. Importancia	78
B. Objetivos	78
1. General	78
2. Específicos	79
C. Políticas del Sistema de Atención al Público (SAP-VMT)	79
D. Alcances y Limitaciones	80
1. Alcances del Sistema de Atención al Público (SAP-VMT)	80
2. Limitaciones del Sistema de Atención al Público (SAP-VMT)	80
II. SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO	81
A. Marco descriptivo del Sistema	81
1. Esquematización del SAP-VMT a través del Método de la Caja Negra	82
2. Diagrama del Sistema de Atención al Público (SAP-VMT)	84
B. Módulo Operacional de Recursos Humanos	85
1. Aporte de los Recursos Humanos al Sistema	85
2. Estrategias de Recursos Humanos	85
3. Elementos propulsores de las estrategias de Recursos Humanos	89
4. Políticas de Recursos Humanos	90
a) Políticas de Selección	91
b) Políticas de Integración, Capacitación y Desarrollo	91
c) Políticas de Gestión de la Actuación Profesional	92
d) Políticas de difusión y transmisión del marco Institucional de la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte	94
e) Políticas de Motivación y Adecuado Ambiente Laboral	95
5. Lineamientos de Recursos Humanos	95
a) Lineamientos de Selección	96
b) Lineamientos de Integración, Capacitación y Desarrollo	97
c) Lineamientos de Gestión de la Actuación Profesional	100

d)	Lineamientos de difusión y transmisión del marco Institucional de la Unidad de Atención al Usuario	102
e)	Lineamientos de Motivación y Adecuado Ambiente Laboral	103
C.	Módulo Operacional de Tecnología	104
1.	Aporte de la Tecnología al Sistema	104
2.	Estrategias de Tecnología del SAP-VMT	105
3.	Elementos Propulsores de las Estrategias de Tecnología	107
4.	Políticas de Tecnología	109
a)	Políticas Generales sobre Tecnología	109
b)	Políticas de Tecnologías de la Información	110
c)	Políticas sobre el uso de la Internet	111
d)	Políticas de Software	113
5.	Lineamientos de Tecnología	114
a)	Lineamientos Generales de Tecnología	114
b)	Lineamientos de Tecnologías de la Información	115
c)	Lineamientos sobre el uso de la Internet	118
d)	Lineamientos de software	119
D.	Módulo Operacional de Infraestructura	120
1.	Aporte de la Infraestructura al Sistema	120
2.	Estrategias de Infraestructura	121
3.	Elementos Propulsores de las Estrategias de Infraestructura	123
4.	Políticas de Infraestructura	124
5.	Lineamientos de Infraestructura	126
E.	Módulo Operacional de Procesos	129
1.	Aporte de los Procesos al Sistema	129
2.	Diseño de Procesos y Procedimientos	130
a)	Procesos	130
b)	Procedimientos	130
i.	Procedimiento 1	131
ii.	Procedimiento 2	132
iii.	Procedimiento 3	133
iv.	Procedimiento 4	134
v.	Procedimiento 5	135
vi.	Procedimiento 6	136
vii.	Procedimiento 7	137
3.	Formularios, Guías e Instructivos	138
4.	Manual de Procesos y Procedimientos	138
5.	Evaluación de Procesos	139
F.	Consideraciones Generales de la Integración del SAP-VMT	140
1.	Políticas, iniciativas y lineamientos generales	140
2.	Logotipo del Sistema	142
3.	Difusión del SAP-VMT	143
III.	EVALUACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO	143
A.	Presentación del Sistema de Atención al Público (SAP-VMT) a las Autoridades del Viceministerio de Transporte	143
B.	Compromiso de las Autoridades del Viceministerio de Transporte con el SAP-VMT	143

C. Designación de la Comisión encargada del SAP-VMT	144
1. Composición de la Comisión	144
2. Cargos y Principales Funciones	145
D. Concientización del Personal respecto a la Atención al Usuario	145
IV. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO	146
A. Evaluación de Necesidades y Requerimientos	146
B. Costos de Implementación del Sistema de Atención al Público	147
C. Fuente de Financiamiento para Implementar el SAP-VMT	148
D. Cronograma de Actividades Para Implementar el Sistema de Atención al Público	149
Bibliografía	150
Glosario	
ANEXOS	

RESUMEN

En la actualidad, las entidades gubernamentales que brindan servicios al público, tienen la reputación de brindar servicios de forma deficiente e insatisfactoria; la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte no escapa a esa realidad; dicha Unidad atiende mensualmente un promedio de 6,000 usuarios, quienes manifiestan su inconformidad con el servicio que reciben en la Institución y demandan mayor agilidad en la realización de trámites, atención más amable y, en general servicios que satisfagan plenamente sus necesidades.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un Sistema de Atención al Público que buscará el fortalecimiento de los servicios que presta la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, a través de la adecuada integración de los Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos.

Para realizar la investigación se utilizó el método Analítico, analizando los componentes y variables por separado y el Deductivo que permitió explicar el problema partiendo de los aspectos generales hacia los particulares y específicos del mismo; además se realizó investigación de campo para recolectar datos que permitieron una perspectiva más adecuada del problema.

Con los datos obtenidos a través de los métodos de investigación, se logró establecer el diagnóstico de la Unidad de Atención al Usuario, en el que se diagramaron las necesidades de fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos, modernización y optimización de la Tecnología e Infraestructura, así como la definición y diseño de procesos y procedimientos.

Partiendo del diagnóstico realizado, se concluyó principalmente que la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte presenta ineficiencia en cuanto a la Gestión de los Recursos Humanos, la Tecnología, la Infraestructura y los Procesos, los cuales no están integrados adecuadamente para asegurar que los servicios que presta la Unidad satisfagan las necesidades de los usuarios.

Ante lo anterior, se recomienda el diseño de un Sistema de Atención al Público que ayude al fortalecimiento de los servicios que presta la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte y que a su vez gestione e integre eficiente y eficazmente los siguientes componentes: Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos.

INTRODUCCIÓN

El Viceministerio de Transporte es la Institución rectora del conjunto de instalaciones fijas, entidades de flujo y del sistema de control que permite movilizar eficientemente personas y bienes para satisfacer las necesidades humanas de movilidad; dentro del desarrollo de sus funciones brinda servicios hacia la población a través de la Unidad de Atención al Usuario, en la que se atienden trámites y requerimientos de los ciudadanos relacionados con el transporte y movilización.

La demanda de los servicios que presta la referida Unidad, crece progresivamente, por lo que es necesario garantizar la adecuada evolución de dichos servicios, buscando su fortalecimiento y modernización.

Ante lo anterior, se realizó la presente investigación que consiste en el diseño de un Sistema de Atención al Público para fortalecer los servicios que presta la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, dicho fortalecimiento de los servicios busca satisfacer y responder oportuna e integralmente a las necesidades y requerimientos de los usuarios; además el diseño de la estructura del Sistema se elaboró integrando los siguientes componentes: Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos.

La investigación realizada, se detalla en tres capítulos, los cuales se describen en forma general, a continuación:

Capítulo I, este lo compone el Marco Teórico de la Investigación, en el cual se detallan las generalidades del Viceministerio de Transporte, así como de la Unidad de Atención al Usuario, además se presentan los aspectos teóricos referentes a los Sistemas y al Servicio y Atención al Público; asimismo, se incluye el marco teórico y conceptual de los cuatro elementos que componen

el Sistema de Atención al Público: Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos.

Capítulo II, en este se presenta el diagnóstico que se realizó de los cuatro elementos que componen el Sistema de Atención al Público en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, para lo cual se detalla el proceso que se llevó a cabo para realizar la investigación de campo, que fue la base sobre la cual se estableció el diagnóstico realizado y sobre la que se fundamentaron las conclusiones y recomendaciones que se detallan en dicho Capítulo.

Capítulo III, en este se presenta el diseño del Sistema de Atención al Público, que se realizó en base al diagnóstico realizado en el Capítulo II, dicho diseño se detalla por módulos operacionales, cada uno está compuesto por los elementos que conforman el Sistema de Atención al Público: Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos.

Finalmente, se presenta la bibliografía, glosario y anexos, en los que se detallan instrumentos y herramientas que sirvieron para realizar la investigación y otros que servirán como apoyo al buen funcionamiento del Sistema de Atención al Público en la Unidad de Atención al Usuario.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE Y LOS ASPECTOS TEÓRICOS DE LOS SISTEMAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

I. GENERALIDADES DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE

A. Antecedentes

La historia del transporte en El Salvador se remonta a 1882, año en que por primera vez se observó una locomotora en el país, esto marcó la primera transformación de la actividad económica y social de La República provocada por el transporte terrestre durante un periodo aproximado de 118 años. En este tiempo las líneas ferroviarias se extendieron por todo el territorio nacional, el ferrocarril cambió por completo el ritmo de vida de la población¹.

Se conoce de las primeras empresas de Transporte en San Salvador -camionetas de madera-, para el año 1911, llamadas Macaibor y Ciatense, éstas tenían como origen y destino la Plazuela 14 de Julio, en aquel entonces en un recorrido por el Centro de San Salvador, este dato es importante porque es donde se empieza a observar la intervención de las instituciones del Gobierno como ente árbitro, pues, para el caso de las Empresas Macaibor y Ciatense estaban reguladas por la Alcaldía de San Salvador².

1. El Departamento General de Tránsito

Para los años 1920-1945 el tránsito y el transporte eran regulados por el Departamento General de Tránsito, al cual le correspondía velar por el estricto cumplimiento de la Ley de Circulación por la Vías Públicas, la reglamentación del transporte de pasajeros y de carga, establecer para los vehículos y peatones todas

¹ Carlos, F (Director) & Santiago, G (Director de Fotografía). (2012) El Ferrocarril De El Salvador Impresionante [Cinta Cinematográfica]. El Salvador.: TCS

² Historia del Transporte De El Salvador. Recuperado el Lunes 26 de Octubre de 2009, de http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=84

la medidas necesarias encaminadas a garantizar la seguridad de personas e intereses, normalizando el tránsito, estableciendo el orden de la circulación y precaviendo los peligros que dieran lugar a desordenes por falta de medidas adecuadas.³

El 14 de diciembre de 1946, a través de decreto número 13 el Poder Ejecutivo de la República da nacimiento al Reglamento General de Tránsito, el cual inicialmente promueve la necesaria reorganización del Departamento General de Transito y decreta la creación de éste a cargo de la Dirección General de Policía, con las secciones departamentales que las necesidades determinaron.

Asignándole para su funcionamiento varios colaboradores, nombrados por el Ministro de Defensa de aquel entonces, entre ellos, un colaborador jurídico, un asesor técnico, un experto mecánico, Inspectores, Sub-Inspectores y agentes, entre otros; que, 47 años más tarde, en su mayoría, se convirtieron en Direcciones.⁴

2. La Dirección General de Transporte

El 21 de Diciembre de 1956, por decreto Ejecutivo número 2305, el Gobierno de El Salvador confirió al Ministerio de Economía y Seguridad Pública, la competencia de la regulación, fomento y vigilancia del servicio público del transporte, para lo cual creó la Dirección General de Transporte.

El 13 de enero de 1961, mediante decreto Ejecutivo número 60 se deroga el decreto 2305 y se creó "La Dirección de Transporte Terrestre" siempre a cargo del Ministerio de Economía y Seguridad Pública.⁵

Sin embargo, el crecimiento constante de este sector exigía una institución de mayor categoría y responsabilidad, pues el parque vehicular se volvía cada vez más complejo.

³ Reglamento General de Transito, de 1946. Diario Oficial 277, Tomo 141

⁴ Ibid...

⁵ Decreto Ejecutivo 2305, (1956)

3. El Viceministerio de Transporte

El 25 de junio de 1993, el Presidente de la república emite un decreto Ejecutivo identificado con el número 72, publicado en el Diario Oficial número 134, del cual nace el Viceministerio de Transporte con amplias funciones en lo relacionado al transporte y tránsito, y se adscribe al Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano⁶.

Para el funcionamiento de la entidad se crearon las siguientes dependencias: Dirección General de Transporte Terrestre, Dirección General de Tránsito, Dirección de Política y Planeación, Asesoría Legal y la Inspectoría General, entre otras.

El 08 de abril de 2003, la Corte Suprema de Justicia de El Salvador declaró Inconstitucional el Decreto 72 de 1993, porque fue emitido por el Presidente de la Republica y no por el Consejo de Ministros, en tal sentido y previendo esta situación, el 20 de enero de ese mismo año, se emitió el Decreto Ejecutivo número 7 para crear legítima y constitucionalmente el Viceministerio de Transporte, en el cual se ampliaron sus funciones abarcando el Transporte Aéreo y Marítimo.

En el Año 2004, el BID realizó una consultoría para realizar una Re-ingeniería en el Viceministerio de Transporte.

En la cual observaron, en el área de atención de Usuarios, severas deficiencias, a nivel general identificaron problemas de procesos confusos, tiempos de espera largos, falta de integración entre áreas de trabajo y visible desorden de las actividades y espacios físicos.

En este periodo se tenían más de 10,000 procesos atrasados; para los consultores, el problema tenía sus raíces en el pasado (30 o 40 años atrás).⁷

⁶ Decreto Ejecutivo n° 72/1993

⁷ Liz Aguirre, (10 /10/2004). Atraso en Trámites en el VMT, El Diario de Hoy, recuperado de <http://www.elsalvador.com/noticias/2004/10/10/nacional/nac3.asp>

Muchos de los problemas observados por los consultores en 2004, se mantienen vigentes en la actualidad.

B. Estructura Organizativa

1. Dirección General de Tránsito

La Dirección General de Tránsito, dependiente del Viceministerio de Transporte, es la responsable de velar por la adecuada aplicación y cumplimiento de las Normas contenidas en la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, así como de su reglamento.

Para su cumplimiento contará con Delegados de Tránsito, la dependencia funcional de la División de Tránsito Terrestre y el apoyo de la División de Medio Ambiente de la Policía Nacional Civil

Dentro de sus responsabilidades está la de verificar que los automotores cumplan con las normas mínimas de circulación, regular la matrícula de éstos a través del Registro Público, definir la jerarquía del sistema vial, establecer velocidades máximas y mínimas del sistema vial y establecer sistemas de control de seguridad vial.

La Dirección General de Tránsito para poder desarrollar estas importantes funciones asignadas, cuenta con cinco secciones:

- El Registro Público de Vehículos
- La Unidad Técnica Médica Antidoping
- El Parque Vial
- La Unidad de Delegados de Tránsito
- La Unidad de Empresas y Escuelas Examinadoras.⁸

2. Dirección General de Transporte Terrestre

De acuerdo a lo establecido en el Art. 5 de la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es la dependencia del Viceministerio de Transporte responsable de velar por la aplicación de

⁸ Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano, Acuerdo Ejecutivo No 276-Bis, Estructuras Organizativas MOPTVDU. Págs. 57 y 58

la normativa relacionada con el transporte terrestre, a excepción del ferroviario.⁹

La Dirección General de Transporte Terrestre es la responsable de proponer al Viceministerio de Transporte las políticas sobre transporte terrestre a ser implementadas para lograr que el mismo sea eficiente, participar en la definición de tarifas, realizar estudios técnicos para la creación de rutas de transporte, regulación del transporte de carga por vía terrestre, regulación de todo lo relacionado al transporte colectivo, la autorización de permisos de terminales, elaborar instructivos y manuales necesarios que conlleven al buen funcionamiento de la división, entre otras funciones subyacentes.

La Dirección General de Transporte para poder desarrollar estas importantes funciones asignadas, cuenta con dos secciones:

- La unidad de Transporte de Carga
- La unidad Técnica de Transporte.¹⁰

3. Inspectoría General

El objetivo de la Inspectoría es controlar y supervisar los servicios que brindan los prestatarios del transporte público de pasajeros con el fin de asegurar un servicio de calidad a los usuarios y el cumplimiento de las condiciones pactadas.

La Inspectoría tendrá injerencia en todo lo concerniente a los servicios brindados por el Viceministerio de Transporte, al mismo tiempo tendrá capacidad de operativizar planes encaminados al cumplimiento de la normativa descrita en la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad vial como en sus Reglamentos, formular recomendaciones a normas, programas, funciones, objetivos, procesos y

⁹ Reglamento General de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, (1995), Art.

5

¹⁰ Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano, Acuerdo Ejecutivo No 276-Bis, Estructuras Organizativas MOPTVDU. Págs. 58 , 59 y 60

procedimientos establecidos para la prestación de los servicios de transporte.

La Inspectoría tiene cobertura a nivel nacional y es un apoyo para las delegaciones regionales del Viceministerio de Transporte además es un enlace interinstitucional con entidades como La Policía Nacional Civil, SERTRACEN, entre otras.

Tiene dos conformaciones:

- La Sub-Inspectoría de Transporte Terrestre y
- La Sub-Inspectoría de Tránsito¹¹

4. Dirección General de Política y Planificación de Transporte

Esta Dirección es la responsable de proponer al Viceministerio de Transporte, las políticas sobre transporte sub-sectorial marítimo y aéreo, participar en la definición y planificación indicativa sobre tarifas y regulación del transporte marítimo y aéreo, implementar planes de emergencia dentro de las políticas establecidas para atender a la población.

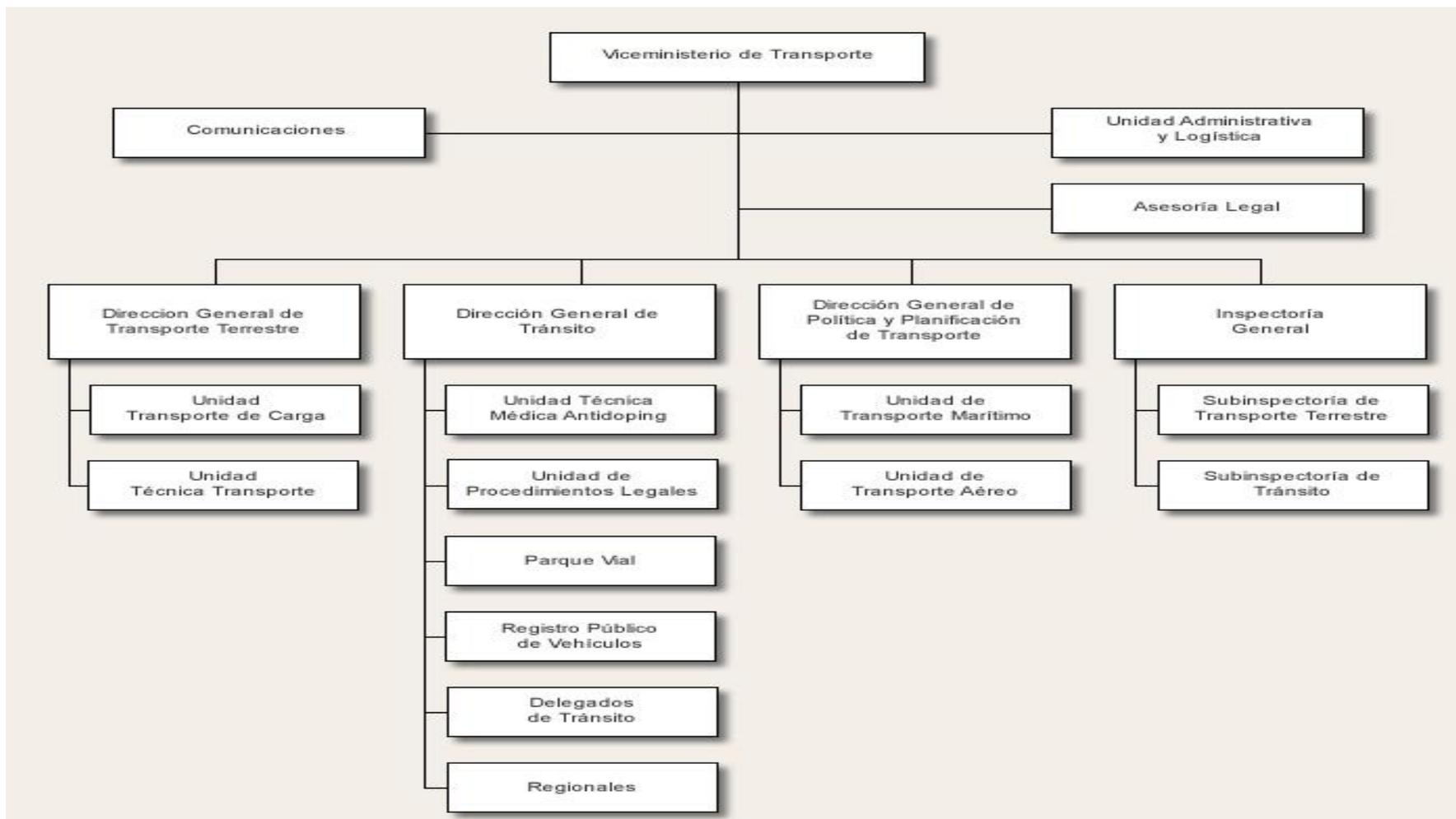
Esta unidad está conformada por dos unidades:

- Unidad de Transporte Aéreo
- Unidad de Transporte Marítimo¹²

¹¹ Ibid..

¹² Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano, Acuerdo Ejecutivo No 276-Bis, Estructuras Organizativas MOPTVDU. Pág. 61

5. Organigrama Viceministerio de Transporte



Acuerdo Ejecutivo No 276-Bis8-12-08 Estructuras Organizativas del MOTVDU, Fecha 08/12/2008

C. Misión, Visión y Valores¹³

1. Misión

Somos la institución rectora del sistema de transporte y tránsito nacional que garantiza la movilidad de bienes y servicios, con seguridad, eficiencia y oportunidad, contribuyendo a la integración de regiones y el desarrollo económico y social sostenible del país.

2. Visión

Ser la instancia del sector público responsable por el sistema de transporte y tránsito nacional; reconocida por la calidad, oportunidad y confiabilidad de sus servicios, contribuyendo al desarrollo económico, social y productivo del país.

3. Valores

- Igualdad
- Equidad
- Inclusión
- Seguridad Humana
- Solidaridad
- Justicia
- Integridad
- Unidad de país
- Integración Regional
- Sustentabilidad ambiental

4. Políticas Institucionales

- Aseguramiento de la calidad de la obra pública, el transporte, la vivienda y el desarrollo territorial.
- Generación de empleo.
- Participación, transparencia y rendición de cuentas.

¹³ Viceministerio de Transporte, recuperado el 20 de enero de 2012, http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=85

- Adaptación al cambio climático y gestión del riesgo.
- Equidad de género e inclusión.
- Desconcentración y territorialización.
- Asocios público-privados.
- Articulación intergubernamental.¹⁴

D. Marco Legal Regulatorio

El Viceministerio de Transporte tiene como Marco Legal la Ley Primaria de la República, es decir, La Constitución de la República de El Salvador (Año 1983), el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, El Reglamento General de Transporte Terrestre y el Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial.

Además, leyes secundarias; tales como: Ley Transitoria Para la Estabilización de las Tarifas del Servicio Público de Transporte Colectivo de Pasajeros y su Reglamento.

La Constitución de la República de El Salvador es el conjunto de normas jurídicas que rigen la estructura fundamental del Estado y fijan los derechos y deberes de éste frente al individuo y la sociedad, y de éstos frente al primero.

El Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo tiene por objeto determinar la estructura de dicho Órgano, el número y organización de los Ministerios y su respectiva competencia, definiendo para el Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano, en el área de transporte, lo siguiente:

Planificar, analizar, coordinar y ejecutar la política del Estado en materia de transporte; función posteriormente asignada en el Reglamento Interno Institucional al Viceministerio de Transporte.

Las Leyes y Reglamentos que determinan puntualmente el quehacer del Viceministerio de Transporte, son las siguientes:

¹⁴ Ibid..

1. Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Decreto Legislativo N° 212, de 1995

Esta Ley tiene por objeto establecer el marco legal en materia de:

- Régimen administrativo de Transporte, Tránsito y su seguridad Vial;
- Transporte Terrestre, con excepción del Régimen Ferroviario;
- Registro Público de Vehículos Automotores; Transporte Individual y Colectivo de Pasajeros; Transporte Liviano y Pesado de Carga;
- Tránsito y Circulación Vehicular;
- Seguridad Vial;
- Otras afines.

2. Reglamento General de Transporte Terrestre, Decreto Legislativo N° 32, de 1995

Este reglamento tiene por objeto regular los servicios de transporte terrestre de pasajeros, turismo, carga, servicios auxiliares y la totalidad de las prestaciones de servicios de transporte colectivo de pasajeros por parte de personas naturales y jurídicas autorizadas para desarrollar dicha actividad.

3. Reglamento General de Tránsito Terrestre y Seguridad Vial, Decreto Legislativo N° 121 de 1996

Este Reglamento tiene por objeto desarrollar lo establecido en la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en lo que concierne al Tránsito y la Seguridad Vial.

Además, tiene por finalidad desarrollar las prevenciones, a fin de establecer la aplicación de sanciones de orden gubernativo y económico en que incurran los que infrinjan las disposiciones del Reglamento; normalizando el tránsito, estableciendo el orden de la

circulación y precavando los peligros que den lugar a desorden por falta de medidas adecuadas.

4. Ley Transitoria Para la Estabilización de las Tarifas del Servicio Público del Transporte Colectivo de Pasajeros, Decreto Legislativo N° 222, de 2007

Esta Ley tiene por objeto establecer las regulaciones necesarias e indispensables para coadyuvar a mantener la estabilidad de las tarifas que los usuarios pagan por el servicio público de transporte colectivo de pasajeros.

Con ese propósito se establecen, de manera transitoria, acciones de impulso en la eficiencia, productividad y competitividad de las personas naturales y jurídicas concesionarias que se dedican al servicio público de transporte colectivo de pasajeros.

5. Reglamento de la Ley Transitoria Para la Estabilización de las Tarifas del Servicio Público del Transporte Colectivo de Pasajeros, Decreto Legislativo N° 233, de 2007

Este Reglamento tiene por objeto regular los procedimientos, mecanismos y requisitos que se exigirán a los beneficiarios para gozar de los beneficios contenidos en la Ley Transitoria para la Estabilización de las Tarifas del Servicio Público de Transporte Colectivo de Pasajeros.

E. Generalidades de la Unidad de Atención al Usuario

La Unidad de Atención al Usuario es el ente central de contacto entre el público que hace uso de los servicios prestados por la Dirección General de Tránsito, la Dirección General de Transporte Terrestre y las unidades internas del Viceministerio de Transporte, en lo que a tramitología y seguimiento corresponde.¹⁵

¹⁵ Manual de Procedimientos Unidad Administrativa Viceministerio de Transporte, Unidad de Atención al Usuario Pág. 3

La política principal de la Unidad de Atención al Usuario es servir a los usuarios del Viceministerio de Transporte, con calidad y agilidad en cuanto al ingreso y notificación de los trámites que competen, poniendo en práctica la responsabilidad individual y social, compromiso, eficiencia, integridad, respeto, trabajo en equipo y orientación al usuario, manteniendo una actitud positiva y de mejora continua.¹⁶

La Unidad de Atención al Usuario tiene los siguientes puestos de trabajo para su funcionamiento:¹⁷

- Agentes de Recepción
- Recepcionista
- Colaboradores Administrativos
- Colaborador Pasa Papeles
- Encargado de Archivo
- Supervisor y
- Jefe de la Unidad

También atiende cuatro procedimientos básicos:

- Ingreso de tramites
- Recepción de resoluciones en el archivo
- Notificación de resoluciones a Usuarios y
- Recepción de Correspondencia¹⁸

1. Descripción de Tramitología

A continuación se mencionan las solicitudes de trámites que tienen ingreso en la Unidad de Atención al Usuario:¹⁹

¹⁶ Manual de Procedimientos Unidad Administrativa Viceministerio de Transporte, Ref. Política de Atención al Usuario , 25 de Octubre de 2007

¹⁷ Entrevista realizada al Coordinador Administrativo del Viceministerio de Transporte en fecha 15/08/2012

¹⁸ Ibid...

¹⁹ Manual de Procedimientos, Unidad Administrativa, Unidad de Atención al Usuario, Anexos, Pags. 8

a) Pertinente a la Dirección General de Transporte Terrestre

- Modificación a condiciones de Ruta
 - Modificación de Tipo de Transporte
 - Modificación de Clase o Nivel de Servicio
 - Recorrido Múltiple
 - Solicitud de Puntos o Metas
 - Corrección de Tarifa (Suspendida por normativa legal Temporal)
 - Corrección de Denominación
 - Solicitud de Audiencia de Corrección de Problema del Sector
 - Modificación de Capacidad de Ruta
 - Asignación de Parada de Buses
 - Modificación del Plan Operativo

- Modificación a datos del Concesionario de línea
 - Cambio de Nombre del Concesionario
 - Cambio de segundo apellido del Concesionario
 - Modificación del NIT
 - Cambio de Dirección Electrónica del Concesionario
 - Cambio de Representante Legal
 - Cambio de Dirección del Concesionario
 - Cambio de Teléfono del Concesionario

- Modificación a condiciones de línea
 - Cambio de Copropietario de Línea
 - Cambio de número de Placa
 - Cambio de Tipo de Sistema de Transporte (NST cuando en Nuevo Sistema de Transporte, FST si es amparado a la Corte Suprema de Justicia o NCT si ha firmado Nuevo Convenio de Transporte)
 - Devolución de Línea Concesionada
 - Asignación de Número de Contrato
 - Cambio de Concesionario por herencia
 - Cambio de Departamento
 - Corrección de Permiso de Línea

- Modificación de Recorrido
 - Modificación de etapa intermedia
 - Modificación de Origen y Destino
 - Modificación de retorno

- Autorizaciones de permisos
 - Transporte Escolar
 - Taxis
 - Nuevas Terminales
 - Transporte Contrato para personal de Empresa
 - Transporte Excepcional de personas con carga
 - Transporte Internacional
 - Transporte de Turismo
 - Estacionamiento, garaje o punto de Taxis
 - Mototaxis
 - Exención de IVA para sustitución de vehículos del servicio de Transporte Público

b) Pertinente a la Dirección General de Tránsito

- Solicitud de Certificación o Récord de Licencia
- Solicitud de Auténtica de Licencia
- Solicitud de Certificación de Características al Registro Público de Vehículos Automotores
- Solicitud para Liberación de Vehículo
- Solicitud de Modificación de Vehículo
- Solicitud para Modificación de Vehículo para Empresa
- Otros

2. Descripción Organizativa

La unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte está compuesta por seis secciones, las cuales se enumeran como sigue:²⁰

²⁰ Manual de Procedimientos, Unidad Administrativa, Unidad de Atención al Usuario, Pags. 4-6

a) Recepción del Usuario

Es la sección de la Unidad de Atención al Usuario encargada del primer contacto con el Usuario, escucha el trámite que desea realizar y lo orienta y dirige del procedimiento respectivo, ubicándolo con el agente de atención correspondiente o lo remite a la Unidad o Área pertinente. También recibe correspondencia.

b) Trámites

Es la sección de la Unidad de Atención al Usuario encargada de recibir el trámite, ingresar la solicitud al sistema, generar un reporte físico por trámite, verificar la resolución y notificarlo.

c) Pasapapeles

Es la sección de la Unidad de Atención al Usuario encargada de distribuir los expedientes de trámites y correspondencia a las Unidades respectivas del Viceministerio de Transporte.

d) Archivo

Es la sección de la Unidad de Atención al Usuario encargada de archivar los "Reportes de Recibido" de los expedientes de trámites que se reciben durante el día, recoge y archiva a nivel de sistema y en físico las resoluciones de los trámites y recibe las actas de notificación de las mismas.

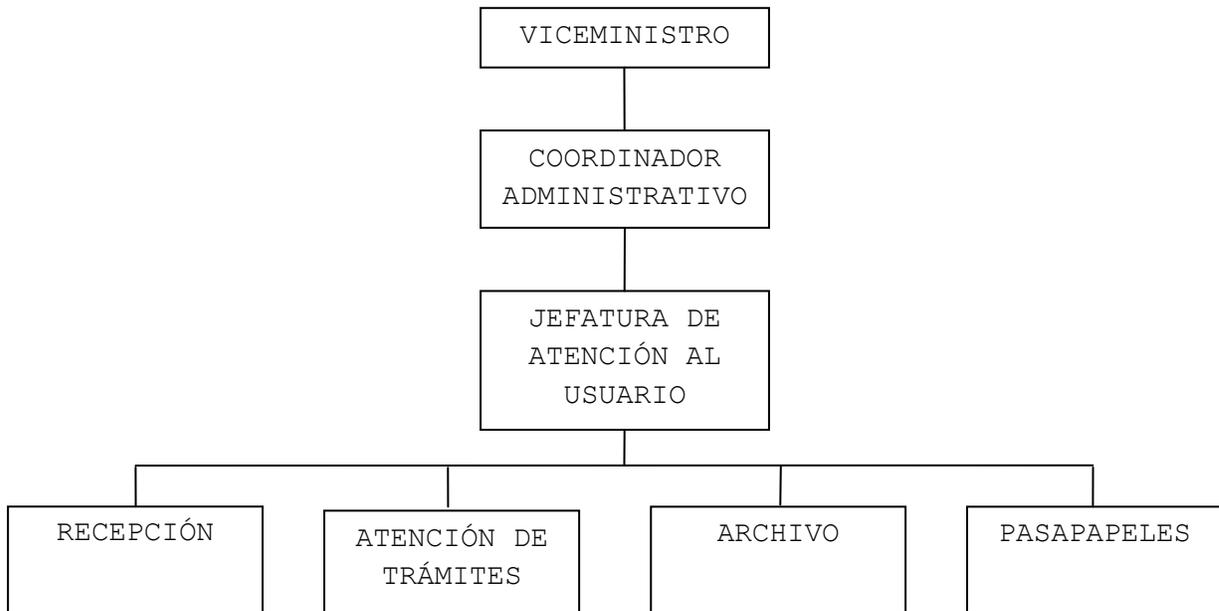
e) Jefatura Inmediata de la Unidad

La Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario es la responsable del buen desempeño y fiel cumplimiento de los procesos y del buen funcionamiento de la misma, además vela por el cumplimiento de los procesos administrativos de Administración de Personal.

f) Jefatura de Administración y Logística

El Coordinador Administrativo del Viceministerio de Transporte es la Jefatura Superior de la jerarquía de la Unidad de Atención al Usuario, inferior al Viceministro.

**g) Estructura Organizativa de la Unidad de Atención al Usuario del
Viceministerio de Transporte**



De elaboración propia, de acuerdo a entrevista realizada al Coordinador Administrativo del Viceministerio de Transporte, en fecha 15/08/2012.

II. ASPECTOS TEÓRICOS DE LOS SISTEMAS Y DE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO

A. Sistemas

1. Generalidades

Los sistemas son de mucha importancia, porque facilitan la unificación de muchos campos, que han sido usados como marco de referencia para la integración de las organizaciones modernas, de cara a los nuevos retos que se presentan día a día en este mundo globalizado.

La información de sistemas proporcionada por la Administración, son aplicaciones a modelos, las cuales son utilizadas para que sea posible la integración de la teoría en conjunto con la modernización.

En la actualidad, las organizaciones públicas o privadas, trabajan en un ambiente de cambios constantes, haciéndose sus

actividades día con día más complejas, los sistemas son recursos de mucha importancia para el desarrollo de cualquier organización.

El uso de sistemas hoy en día dentro de las organizaciones es fundamental, porque de ello depende en gran parte el éxito de estas, debido a que proporcionan la información básica durante todo el proceso de toma de decisiones.

Tecnología, nuevos mercados, información, son solo algunos de los retos que las organizaciones deben de enfrentar ante el fenómeno de la globalización. Es por tal razón que las empresas deben de estar preparadas a todos estos retos o cambios, donde deben de conocer sus problemas, atenuar sus amenazas y fortalecer sus oportunidades.

Para todo ello, las instituciones deberán tener la suficiente creatividad en el diseño de sus estrategias y poder así mejorar sus métodos y sistemas de trabajo.

La solución no es sencilla, pero se puede facilitar a través del diseño e implementación de sistemas.

2. Concepto

"Un sistema es un conjunto o un todo formado por partes conectadas en cierta forma y orientadas al mismo propósito".²¹

"Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran interdependientemente."²²

"Es un conjunto de elementos relacionados de forma dinámica que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo en común".²³

²¹ Harold Koontz, Weirich Heinz, "Administración, una Perspectiva Global", (México: McGraw Hill, 1998), Pág. 459.

²² <http://www.monografias.com>, Teoría General de Sistemas, 2003.

²³ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, (México: McGraw Hill Interamericana S.A, 1999), Pág.15.

3. Importancia

- El método de utilizar un sistema nos sirve para administrar los usos y movimientos, y para integrar un conjunto de actividades con el propósito de alcanzar los objetivos y poder así, proyectarse a la factibilidad en cuanto a alcanzar mayor satisfacción por parte del usuario por el servicio adquirido.
- Los sistemas son importantes, porque sirven para llevar a cabo las actividades con mayor eficiencia y eficacia en cualquier área funcional de la institución; además, la institución en si misma forma un sistema, pues sus partes o áreas están interrelacionadas para el logro de los objetivos.
- Sirven de base o son alternativas de normas o procedimientos, orientados a volver más ágil, oportuno y competitivo un producto o servicio, mejorando así cualquier resultado de la institución.²⁴

4. Características

Los sistemas tienen tres características básicas:

- Todo sistema contiene otros sistemas y este a la vez está contenido en otro sistema de carácter superior, lo que da como resultado una categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.
- Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. Se puede deducir que los objetivos constituyen el factor que direcciona todas las partes del conjunto.
- La alteración de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto.²⁵

²⁴ McLeod Raymond Jr., "Sistema de Información Gerencial", (México: Prentice Hall, 2000) Pág. 459.

²⁵ Ibid..

5. Principios

Principios los cuales se consideran como propiedades que lo definen para su funcionamiento.

a) Principio de Integración

Tiene una relación de semejanza de las partes integrantes dentro de un todo. Cada sistema y sus subsistemas están relacionados con la operación total.

b) Principio de equifinalidad

El fundamento de este principio sugiere que el administrador no necesariamente debe buscar la solución óptima sino diversas soluciones satisfactorias. Implica el logro de resultados finales de múltiples maneras, con diferentes insumos y actividades.

c) Principio de jerarquización

Consiste en que todo sistema, es dependiente de otro y a la vez otros, dependen de él. Un sistema está compuesto de subsistemas y este a su vez forma parte de un suprasistema. Por lo tanto existe jerarquía entre los elementos o componentes de todo sistema.

d) Principio de interacción

Todos los sistemas influyen en su actividad interna, e influyen en los demás que están en su medio ambiente, de tal manera que las acciones de unos sistemas, repercuten de forma directa en los demás existentes. Si un sistema ejerce una actividad negativa, perjudica a los demás y, si por el contrario, ejerce una actividad positiva, generara beneficios.²⁶

6. Componentes

a) Entradas

Son los ingresos del sistema que pueden ser: recursos materiales, recursos humanos o información.

²⁶ Página Web: <http://faga.blogcindario.com/2008/10/00012.html> (Mayo 2012)

b) Proceso

Es lo que trasforma una entrada en salida, como tal puede ser: una máquina, una computadora, una tarea realizada por un miembro de la institución, etc.

c) Salidas

Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas, al igual que estas, puede adoptar la forma de productos, servicios e información.²⁷

7. Clasificación**a) Sistemas Naturales**

Son aquellos que se desarrollan a partir de un proceso natural, es decir como la fotosíntesis, también se les llama adaptables, porque hay un reajuste constante a nuevos insumos ambientales, ejemplo: injertos en plantas y frutas.

b) Sistemas Elaborados

Son aquellos donde se ha hecho una aportación al proceso en marcha, mediante atributos, objetos y relaciones. Ejemplo: las presas, motores, entre otros.

c) Sistemas Cerrados

Son aquellos con poco intercambio, razón por la cual, estudiosos en la materia piensan que no existen, sin embargo, se dice que el proceso de respiración constituye un sistema cerrado, en tal sentido, su existencia es real.

d) Sistemas Abiertos

Estos sistemas reciben influencia de los suprasistemas y de todos los sistemas que se encuentran en un sistema circulante, ejemplo: el

²⁷ Ibid..

Viceministerio de Transporte (Sistema Abierto) gestiona recursos financieros con el Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (Suprasistema), para financiar los esfuerzos y cubrir los gastos destinando dichos fondos a las diferentes Direcciones de la Institución (Subsistemas).

e) Subsistemas

Son los que dependen de los suprasistemas, el Viceministerio de Transporte se considera un subsistema, ya que es una dependencia del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano de El Salvador.

f) Suprasistemas

Son los que incluyen a otros sistemas desde el punto de vista de pertenencia, de tal modo que el Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano de El Salvador se considera un suprasistema, ya que dentro de este está el Viceministerio de Transporte.

g) Sistemas Administrativos

Son propios de las organizaciones y la administración de una institución y necesarios para su funcionamiento. Dentro de estos se encuentran sistemas de Dirección, Gerenciales, Departamentos y Secciones.²⁸

B. Atención al Público

1. Generalidades

Aunque a menudo escuchamos hablar de la importancia de la Atención al Público Usuario, este todavía es un concepto ajeno a muchas Instituciones Públicas.

En este contexto la Atención al Público Usuario toma una relevancia vital, al punto de que puede llegar a ser una de las pocas

²⁸ Ibid...

herramientas diferenciadoras entre productos y servicios de similares características.

En toda Institución y en específico el Viceministerio de Transporte, la calidad de la Atención al Público Usuario está directamente relacionada con su éxito. Un buen servicio o Atención al Usuario se logra mediante: un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención, etc.

2. Usuario

a) Concepto

Término empleado básicamente por Instituciones Gubernamentales para referirse a las personas o público en general que hace uso de los servicios que prestan dichas Instituciones, es decir son las personas que se avocan a las Instituciones Gubernamentales para solicitar ciertos trámites que forman parte de un servicio brindado por tales Instituciones.

b) Clasificación

- **Internos:** Son aquellas personas dentro de la Institución, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, reciben de otros algún servicio, que le será útil para desarrollar sus labores.
- **Externos:** Son aquellos que no pertenecen a la Institución u Organización y que llegan a ella para solicitar un servicio o adquirir un bien.²⁹

c) Aspectos que caracterizan al público usuario dentro de las Instituciones

- Son las personas más importantes para cualquier Institución.

²⁹ <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>. (Mayo 2012)

- No dependen de la Institución, es la Institución la que depende de los usuarios.
- No interrumpen el trabajo de las Instituciones, por el contrario, son la finalidad del mismo.
- La Institución en su carácter de servidora pública, no hace ningún favor al servir a los usuarios, pues es esa su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos, por lo que la labor institucional es satisfacer dichas necesidades.
- Los usuarios merecen el trato más amable y cortés.
- Representan el fluido vital de la Institución, sin ellos la Institución no tendría razón de existir.³⁰

3. Servicio

a) Concepto

“Es cuidar intereses o satisfacer necesidades para el público o para entidades ajenas o propias”³¹

“Consumir o producir bienes que son principalmente intangibles y a menudo consumidos al mismo tiempo que son producidos. El servicio de una llamada telefónica es intangible y se consume al ser producida”³²

b) Características de los servicios

- **Intangibilidad**

Significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.

³⁰ Ibid..

³¹ Raúl Cárdenas Herrera, Cómo Lograr la Calidad en Bienes y Servicios (México: Editorial Limusa, 2004), Pág. 139

³² Salvador Osvaldo Brand, Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas (El Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña, 1990), Pág. 282

- **Inseparabilidad**

Esta característica está asociada a la inseparabilidad de los servicios de la persona del vendedor, que es quien lo produce. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.

- **Heterogeneidad o Inconsistencia**

Que los servicios sean heterogéneos significa que es difícil de estandarizarlos. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione.

- **Perecedero**

No se puede almacenar.³³

4. Gerencia del Servicio

Es un método organizacional total para hacer del mejor servicio la fuerza motriz de la institución. La razón más imperativa para lograr un mejor conocimiento del usuario y de hacer del servicio la fuerza motriz, es la de crear una diferencia con los competidores a través de comparaciones, es decir lograr que la institución se ubique al frente de otras de su misma naturaleza, por prestar servicios de calidad, acercarse y conocer las necesidades de los usuarios.

La Gerencia del Servicio crea una organización centrada en el usuario que vuelve las necesidades y expectativas de este el foco central de la Institución. Donde todos los aspectos de la misma se estructuran para facilitar que el usuario reciba mejores servicios.³⁴

³³ Página Web: <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>. (Mayo 2012)

³⁴ Lorena Guadalupe Linares, Roxana Verónica Ortiz, Diagnóstico de los Servicios que Proporciona el Hospital Nacional Zacamil "Dr. Juan José Fernández" y Diseño de un Modelo Administrativo para Eficientizar la Atención a los Usuarios, Universidad de El Salvador, 2005

5. El Triángulo del Servicio.

El Triángulo del Servicio de Karl Alberht es una ilustración visual de toda la filosofía de la Gerencia del Servicio. Las partes del triángulo del servicio son:

a) El Cliente

El corazón del modelo es el círculo central: El Cliente.

El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.

b) La Estrategia del Servicio.

Es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia. La promesa del servicio a los clientes, que se enfoca externamente.

c) El Personal

Incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización. Representa el aspecto educativo de la Gerencia del Servicio.

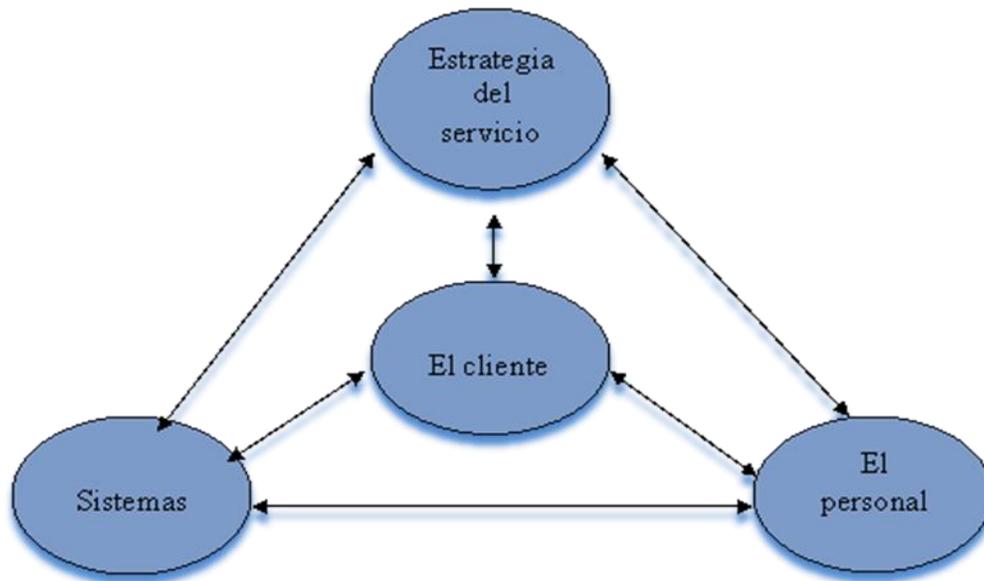
Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

d) Los Sistemas

Todas las personas de la institución, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir la organización.

Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias³⁵

Diagrama del Triángulo del Servicio



"Fuente: Kart Albrecht, Service America, 1985.

6. Calidad en el Servicio.

La calidad en el servicio es un concepto largamente discutido por diversos autores a lo largo de los años, sin embargo la podemos definir como la comparación entre lo que el cliente espera recibir - sus expectativas- y lo que realmente recibe -desempeño o percepción del resultado del servicio-.³⁶

Un factor clave del servicio excelente es la interacción del servidor con los usuarios. Los constantes y continuos contactos personales e impersonales con los clientes son vitales.

Para establecer un programa de calidad en el servicio, es necesario que desde el principio sea diseñado a través de planes

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos42/atencion-al-cliente/atencion-al-cliente2.shtml> (Mayo 2012)

³⁶ Dolors Setó Pamies, *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*, (España: ESIC Editorial, 2004), Pág. 17

eficientes; y que luego, durante su ejecución o puesta en marcha, sea medido constantemente para controlar el avance hacia su mejoría y logro de los objetivos.

La calidad en el servicio tiene como finalidad satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y, de ser posible superarlas; a través de la reducción de costos, el uso óptimo de los recursos y la eficiencia en la prestación del servicio.

Además, dentro de un programa de calidad en el servicio, deben valorarse las características del servicio que se presta, en lo concerniente a cómo perciben los usuarios los siguientes elementos utilizados en la prestación del servicio: condiciones de equipo, materiales comprados, insumos utilizados, mantenimiento interno y externo, ubicación, estacionamiento, distribución del espacio físico y tiempo, baños e iluminación.

Aparte de entrenar al personal, que es la clave principal para un servicio a tiempo, se tiene que estar atento a las dinámicas necesidades del usuario, para continuar dando un mejor servicio del que podrían dar otras instituciones en cuanto a tiempo, confiabilidad y costo.³⁷

7. Concepto de Atención al Público

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una institución con el fin de que el público usuario obtenga el bien o servicio en el momento y lugar adecuado, el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas. Un servicio es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su prestación no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico”.³⁸

³⁷ Lorena Guadalupe Linares, Roxana Verónica Ortiz, Diagnóstico de los Servicios que Proporciona el Hospital Nacional Zacamil “Dr. Juan José Fernández” y Diseño de un Modelo Administrativo para Eficientizar la Atención a los Usuarios, Universidad de El Salvador, 2005

³⁸ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml#ser>. (Mayo 2012)

8. Componentes para un buen Servicio de Atención al Público

- **Accesibilidad:** El público usuario debe tener la posibilidad de contactar fácilmente con la Institución.
- **Capacidad de Respuesta:** Dar un servicio eficiente sin tiempos muertos ni esperas injustificadas.
- **Cortesía:** Durante la prestación del servicio, el personal debe ser atento, respetuoso y amable con los usuarios.
- **Credibilidad:** El personal en contacto con el público debe proyectar una imagen de veracidad, que elimine cualquier indicio de duda en los usuarios.
- **Fiabilidad:** Capacidad de ejecutar el servicio que se promete, sin errores.
- **Seguridad:** Brindar los conocimientos y la capacidad de los empleados para generar confianza y confidencia.
- **Profesionalidad:** La prestación de servicios debe ser realizada por personal debidamente calificado.
- **Empatía:** Brindar atención individualizada y cuidadosa al usuario.³⁹

9. Medición y análisis de la Satisfacción al Público

La medición y análisis de la satisfacción del público usuario es un elemento básico. Sin duda, para comprender al usuario y, por extensión, al mercado en el que la Institución se desenvuelve, es preciso escuchar a los usuarios (para saber cuáles son sus necesidades) y captar y estudiar datos sobre su nivel de satisfacción (sin quedarse únicamente en el registro de sus reclamaciones).

³⁹ <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2008/09/componentes-bsicos-para-brindar-un-buen.html>

No hay manera de aumentar la eficacia de las instituciones si no se elaboran bienes y/o servicios que satisfagan las expectativas de los usuarios.

Para lograr la eficiencia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la Institución a satisfacer adecuadamente las necesidades de los usuarios. Esto solo podrá ser efectivo en la medida que las personas destinadas para dicha tarea en la Institución estén debidamente capacitadas para que de una manera seria y organizada, midan la satisfacción del público, de una manera periódica y tomen las acciones pertinentes.

Para evaluar la calidad de los bienes y servicios que brinda la Institución, se deberán diseñar los métodos adecuados que posibiliten la obtención de los datos necesarios para ello. Si tales métodos son desarrollados de manera inadecuada, representarán de manera impropia las opiniones de los usuarios y puede ser perjudicial para el éxito de la organización. Por otro lado, una información precisa en relación a la calidad de los servicios que brinde dicha institución puede utilizarse para ofrecer un mejor servicio al público usuario.⁴⁰

10. Elementos para un eficiente control y evaluación de los procesos de Atención al Público

a) Determinación de las necesidades del usuario

Este análisis genera una base interna de información primaria, que servirá para analizar detalladamente el Sistema de Atención al Público que la Institución posee y su posible mejora.

La constante retroalimentación entre usuarios y empleados, perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención al público.

⁴⁰ <http://www.monografias.com/trabajos42/atencion-al-cliente/atencion-al-cliente2.shtml>

b) Análisis de los Ciclos de Servicio

Consiste en determinar dos elementos fundamentales:

- **Las tendencias temporales de la necesidad de atención de los usuarios** (cada cuanto piden ayuda, en qué épocas del año se necesita mayor atención, etc.)
- **Determinar las necesidades del usuario, bajo parámetros de ciclos de atención.** Un ejemplo es cuando se renuevan las tarjetas de circulación, en donde se puede mantener un control sobre el usuario y sus preferencias.

c) Encuestas

Es el mecanismo por excelencia para conocer sobre las preferencias, inquietudes y expectativas de los usuarios.

d) Evaluación de Servicio de Calidad

Aunque dentro de las instituciones muchas veces se utilizan indicadores de gestión que de alguna u otra manera muestran el nivel de la calidad en la prestación del servicio, la mejor forma de evaluar la calidad en el servicio es consultarle a los usuarios o clientes, pues son ellos al final, quienes reciben dichos servicios y cuyas necesidades pueden ser satisfechas o no.

Una adecuada evaluación, muestra objetivamente los puntos fuertes de la calidad en el servicio, así como las debilidades u oportunidades de mejora.

e) Análisis de Recompensas y Motivación

La valoración al empleado y la motivación garantizarán la mejoría en la Atención al Público en el corto plazo y lo que llevará a mediano plazo, a que las buenas prácticas en la prestación de los servicios se conviertan en una constante.

Las instituciones deben llevar a cabo un análisis real y profundo acerca del clima organizacional que se genera dentro de ellas, las condiciones en que laboran sus empleados y cómo estos perciben o valoran el hecho de trabajar en dicha institución y formar parte de un equipo de trabajo.

f) Otras formas de medición

- Análisis estadístico de los niveles de quejas, devoluciones, errores, retrasos de entrega, etc.
- Estudios de mercado para la retención e incorporación de nuevos usuarios, etc.

La Institución deberá darle un papel preponderante al usuario, mediante el conocimiento y satisfacción de sus expectativas, antes, durante y después de haber entregado sus bienes y servicios.⁴¹

11. Sistema de Atención al Público

Un Sistema de Atención al Público es la interrelación de diversos componentes administrativos, encaminados a responder de forma eficaz y eficiente a los requerimientos de los usuarios de una institución, generalmente de carácter estatal, cuyo resultado es la satisfacción de estos y una evaluación positiva de la gestión gubernamental que en dicha institución se desarrolla.

En nuestro caso, la estructura del Sistema de Atención al Público en el VMT, la conformarán los siguientes componentes: Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos, los cuales se interrelacionarán e integrarán para darle vida al Sistema de Atención al Público a diseñar.

III. DESCRIPCIÓN TEÓRICA DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

A. Recursos Humanos

1. Concepto

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás recursos”⁴²

⁴¹ Ibid...

Este término se refiere al conjunto de personas disponibles para una organización, quienes le permiten desarrollar sus funciones y alcanzar sus objetivos.⁴³

2. Importancia

La importancia de los recursos humanos dentro de toda organización es evidente, pues no existe ninguna actividad laboral en la que no se encuentre el factor humano, por ello, los recursos humanos no sólo se deben entender como la presencia física de los trabajadores, sino como la estructura encargada de cautelar al capital humano, promover su desarrollo, contribuir a elevar sus niveles de eficiencia y procurar su satisfacción integral.

Además, los recursos humanos son la herramienta más valiosa y efectiva con que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos fundamentales.⁴⁴

Es en esto último, donde radica la importancia de los recursos humanos dentro de una organización, pues son ellos al final, los que tienen mayor influencia sobre los objetivos que se trazan dentro de la organización y son ellos los que realizarán o no el esfuerzo para alcanzar dichos objetivos.

Dependerá de la habilidad de los empresarios, el seleccionar y motivar adecuadamente a los recursos humanos que formarán parte de la organización, para que éstos aporten significativamente al logro de los objetivos planteados.⁴⁵

3. La Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos es la función que está vinculada al desarrollo del recurso humano y los sistemas de trabajo, el carácter de esta gestión es estratégico y conlleva la selección del

⁴² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (México: Mac Graw Hill, 1999), Pág. 35

⁴³ María P. Mariño, María S. Pérez, Luisa P. Quintario, Recursos Humanos (España: Editex, 2008), Pág. 27.

⁴⁴ César Moltanván, Los Recursos Humanos Para la Pequeña y Mediana Empresa, (México: Universidad Iberoamericana, 1999)

⁴⁵ Página Web: www.gerencia.blogia.com (2007)

personal, formación y desarrollo, compensación, evaluación, clima organizacional y motivación.⁴⁶

La Gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.⁴⁷

a) Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales, y;
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles⁴⁸

b) Componentes de la Gestión de Recursos Humanos

Como parte del Sistema de Atención al Público en el Viceministerio de Transporte, se incluyen únicamente los siguientes componentes de la Gestión de Recursos Humanos:

i. Selección de Personal

Se refiere a escoger entre los candidatos a un puesto, a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Busca solucionar dos problemas, la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.⁴⁹

⁴⁶ Luis Puchol, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, (España: Ediciones Díaz de Santos, 2007)

⁴⁷ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (México: McGraw Hill, 1999), Pág. 121

⁴⁸ Ibid..

La importancia de este proceso radica en que de él depende el éxito de la organización en cuanto a la consecución de sus objetivos, pues si el personal seleccionado es el idóneo, los objetivos serán más factibles de alcanzar.⁵⁰

ii. Integración del Personal

Se entiende por integración, el seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos.

Además, es importante hacer hincapié en la selección y adiestramiento del personal, así como la automotivación para el logro de metas cada vez más altas.⁵¹

La integración debe entenderse como un proceso interactivo que implica la integración social y funcional del personal en los grupos de trabajo y en la comunidad empresarial.

Igualmente, junto a la información sistemática sobre la estructura organizativa, el desarrollo de los procesos y las instrucciones para los procesos funcionales del puesto de trabajo, tienen que transmitirse al personal también los valores, normas y rituales empresariales que forman parte de la cultura organizacional.⁵²

La importancia de la eficiente integración del personal a la empresa es que ésta tiene incidencia en la organización, tanto en la eficiencia económica como en la social, pues si el personal no se integra adecuadamente a la institución, generará mayores costos e incidirá sobre los resultados, en tanto que en el ámbito social, se verá reflejado en un efecto negativo sobre el clima organizacional y la satisfacción general que perciban los colaboradores en el trabajo o puesto que desempeñan.

⁴⁹ Ibid..

⁵⁰ Página Web: <http://www.monografias.com> (Mayo, 2012)

⁵¹ Página Web: http://www.angelfire.com/linux/paginaeli/unidad_9.html, (Junio, 2012)

⁵² Marr, Rainer & García, Santiago (1997), La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos, (España: Ediciones Díaz de Santos, 1997)

iii. Capacitación y Desarrollo del Personal

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

La capacitación y desarrollo deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.⁵³

El Desarrollo del Personal se relaciona con la educación, entendida esta como toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados; la educación profesional, institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional y comprende las etapas de: Formación, Desarrollo y Entrenamiento, este último, es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.⁵⁴

Los propósitos que persigue el proceso de capacitación del personal son:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
- Elevar la calidad del desempeño
- Resolver problemas
- Habilitar para una promoción
- Inducción y orientación del nuevo personal a la organización

⁵³ Alfonso Siliceo, Capacitación y Desarrollo de Personal, (México, Editorial Limusa, 2006), Pág.25

⁵⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (México: McGraw Hill, 1999)

- Actualizar conocimientos y habilidades
- Preparación integral para la jubilación⁵⁵

La capacitación y desarrollo del personal son de gran importancia en las organizaciones, pues, generan colaboradores más preparados para aportar soluciones, que apoyarán más al logro de los objetivos trazados y se sentirán más vinculados a la organización, lo que elevará el grado de compromiso en el desarrollo de sus funciones.

iv. Compensaciones y beneficios

Las variables importantes relacionadas con el trabajo y que conducen a la satisfacción en el puesto incluyen: un trabajo desafiante, tareas interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y carrera profesional gratificante, sin embargo, no es muy probable que muchos empleados continuaran trabajando si no fuera por el dinero que ganan. Los empleados desean sistemas de compensación o remuneración que perciban como justos y proporcionales a sus habilidades y expectativas. Por tanto, el pago es una consideración importante en la Administración de Recursos Humanos porque ofrece a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento.

La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos.

La compensación directa, engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados.

La compensación indirecta, incluye las muchas prestaciones ofrecidas por la empresa.

La compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales.⁵⁶

⁵⁵ Alfonso Siliceo, Capacitación y Desarrollo del Personal, (México: Editorial Limusa, 2006)

⁵⁶ George W. Bohlander, Scott Snell, Administración de Recursos Humanos (México, Cengage Learning Editores, 2008), Pág. 396

Los beneficios se asocian con la parte retributiva y esta a la labor que realizan los colaboradores, en un principio los beneficios sociales se crearon para retener y mantener la mano de obra, pero hoy en día también se tienen en cuenta para preservar las condiciones físicas y psíquicas de los empleados y, además de la salud, la actitud de los empleados a la empresa.

Los beneficios son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener las fuerzas de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y productividad.⁵⁷

Los beneficios sociales se asocian con la remuneración o retribución que percibe el colaborador, y se encasillan como parte de la remuneración indirecta, son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.⁵⁸

Los objetivos de los Beneficios y Compensaciones son:

- Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Reducción de la rotación de personal y del ausentismo.
- Facilidad de atracción y el mantenimiento de recursos humanos.
- Aumento de la productividad en general⁵⁹

Los beneficios y las compensaciones de recursos humanos, constituyen uno de los factores más importantes con los que cuenta el personal de toda organización, pues de estos factores también depende la motivación, y de esto, la productividad en la organización, de la misma forma, la administración de estos factores representa el costo de mayor importancia que afronta una empresa, pues los beneficios y

⁵⁷ Luis Sanz, Esther García, Buenas Prácticas de Recursos Humanos (España: ESIC Editorial, 2008), Pág. 43

⁵⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (México: McGraw Hill, 1999)

⁵⁹ Ibid..

compensaciones, son en su mayor parte, financiados en su totalidad por la organización.⁶⁰

v. Motivación

La motivación proviene de "motivo", que es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico, se asocia la motivación con el sistema de cognición del individuo, en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.⁶¹

En lo concerniente a la motivación, se analizan las necesidades de los empleados, el desarrollo y formación de capital humano, la autorrealización, etc., la empresa, al identificar esas necesidades experimentadas por los empleados, habrá descubierto probablemente una de las claves para conseguir que se impliquen profundamente en la empresa.

Como Vroom afirma, la motivación que presenta una persona para llevar a cabo una actividad determinada, está en función del valor que asigne al resultado final de sus esfuerzos y por la seguridad de que tal acción le permitirá conseguir ese resultado deseado.⁶²

La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.

La motivación es importante para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas deben motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su

⁶⁰ Página Web: <http://www.recursoshumanos.com> (Junio, 2012)

⁶¹ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (México: McGraw Hill, 1999)

⁶² Luis Sanz, Esther García, *Buenas Prácticas de Recursos Humanos* (España: ESIC Editorial, 2008), Pág. 57

alrededor, lo que incidirá de forma positiva en alcanzar las metas planteadas por la empresa.⁶³

B. Tecnología

1. Concepto

La Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.⁶⁴

El vertiginoso desarrollo tecnológico -que no sólo seguirá asombrándonos y perturbándonos sino que, aumentará su aceleración durante los próximos años- y las globalizaciones -entendidas como la progresiva caída de barreras políticas y económicas y, por lo tanto, tecnológicas- redibujan el mundo y cómo se trabaja, se fábrica y se compite en él.⁶⁵

2. Las Tecnologías de la Información

Las Tecnologías de la Información (TI) cubren un variado conjunto que va desde la microelectrónica y el software hasta las telecomunicaciones y la informática. Todas se basan en tecnologías electrónicas y usan el mismo lenguaje: la señal digital.

Esta convergencia de componentes electrónicos, computadoras, telecomunicaciones, electrónica profesional y de consumo y sus servicios relacionados, caracteriza a lo que se llama el sector de la información, que abarca actividades que, de una u otra manera, implican la creación, el procesamiento o la transmisión de señales, es decir, de información.⁶⁶

⁶³ Página Web: <http://www.mcmillanprofesional.es/fileadmin/files/.../retunidad04> (Junio, 2012)

⁶⁴ Página Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa> (Mayo, 2012)

⁶⁵ Ricardo A. Ferraro, Carlos Lerch, *¿Qué es que en tecnología?* (Argentina: Ediciones Granica, 1997), Pág. 19

⁶⁶ Ibid..

a) Efectos de las Tecnologías de la Información en las Empresas

Se identifican los siguientes efectos que producen las Tecnologías de la Información (TI) en las empresas, como sigue:

- **La Organización**

Se rompen las barreras corporativas, y permiten que los diferentes sectores funcionales compartan información crítica.

- **La Operación**

Los fabricantes acortan los tiempos de producción, mientras que se reducen los defectos y desperdicios. Las Instituciones de servicios unifican la comunicación con sus clientes y proveedores.

- **El Personal**

Se eliminan niveles de gestión y control. Se usan computadoras más baratas y mejores sistemas de comunicación para crear oficinas virtuales en las que se trabaja sin que importe la distancia real que separa a los oficinistas.

- **Los Nuevos Productos**

Las reacciones de los clientes y las opiniones de marketing se incorporan instantáneamente a los equipos de desarrollo de productos, lo que les permite rejuvenecerlos y adecuarlos a los deseos de diferentes segmentos, sin aumentar su costo.

- **Las relaciones con los clientes**

La relación proveedor/cliente ya no se reduce al ciclo pedido/entrega. Los vendedores y empleados pueden acceder directamente a la base de datos de la empresa para resolver instantáneamente los requerimientos de los clientes.⁶⁷

3. Internet

“Es una inmensa trama pública de redes de computadoras que vincula a usuarios de todo tipo en todo el mundo, entre sí y con un “depósito de información” asombrosamente grande. La internet

⁶⁷ Ibid...

constituye una gran "autopista de la información" que puede transmitir bits a velocidades increíbles de un lugar a otro"⁶⁸.

"La internet ha sido la tecnología revolucionaria del nuevo milenio, y confiere tanto a consumidores como a empresas las ventajas de la conectividad"⁶⁹.

A lo largo de la existencia de la Internet, se ha generado un claro impacto en las estructuras organizativas de las compañías, haciéndolas más flexibles y ágiles. Además estas tecnologías han comenzado por favorecer la automatización y la integración de los procesos internos de la compañía.⁷⁰

La internet facilita el contacto entre la empresa y sus clientes, haciendo que éstos mantengan un vínculo permanente con la organización, pues a través de esta tecnología la empresa puede responder a los requerimientos del cliente, así como sus quejas o comentarios, de una forma más rápida, personalizada y en cualquier momento.

4. Software

Se conoce como software al equipamiento lógico o soporte lógico de un sistema informático, comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos, que son llamados hardware.⁷¹

La importancia del uso de un software en las organizaciones radica en que éste es una herramienta que facilita la administración y evaluación de los procesos, además el software constituye una herramienta que ayuda a organizar y a procesar la información que se genera a lo largo del crecimiento de una empresa o negocio y gracias a

⁶⁸ Phillip Kotler, Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, (México: Pearson Educación, 2003) Pág. 79

⁶⁹ Ibídem

⁷⁰ Isidro Laso, Marta Iglesias, Internet, Comercio Colaborativo y mComercio: Nuevos Modelos de Negocios, (España: Ediciones Mundi-Prensa, 2002), Pág. 79

⁷¹ Página Web: <http://www.wikipedia.com> (Junio, 2012)

la información que éstos generan se facilita el proceso de la toma de decisiones.

Igualmente, el software constituye un conjunto de herramientas y aplicaciones personalizadas a cada organización, que se ajustan a sus necesidades para gestionar sus ventas, controlar sus costos, ser más competitivas, ofrecer un mejor servicio al cliente, dar mejores rendimientos, consolidar operaciones, ser más productivas y adaptarse a nuevas tecnologías.⁷²

C. Infraestructura

1. Concepto

En el ámbito empresarial, este término se refiere al conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.⁷³

La infraestructura son las instalaciones físicas de la organización, así como los recursos materiales y equipos con que cuenta para llevar a cabo sus actividades funcionales dentro del campo al que se dedica, la facilidad en el desarrollo de las actividades de la Entidad y eficiencia en el alcance de sus metas, estará acorde a la disponibilidad y adecuación de la infraestructura con que cuenta.

2. Distribución de Espacios Físicos

La distribución de espacios se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios tanto para el personal, como para los clientes.⁷⁴

⁷² Página Web: <http://www.eit.com.mx/software.html> (Junio, 2012)

⁷³ Página Web: <http://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php> (Junio, 2012)

⁷⁴ Página Web: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r65428.DOC> (Junio, 2012)

Con las decisiones sobre la distribución de una instalación, las decisiones más generales acerca de las prioridades competitivas, los procesos y la capacidad de una empresa, se traducen en disposiciones físicas reales de las personas, el equipo y el espacio.⁷⁵

a) Planificación de la Distribución Física

La planificación de la distribución incluye decisiones acerca de la disposición física de los centros de actividad económica dentro de una instalación. Un centro de actividad económica es cualquier entidad que ocupe espacio: una persona o grupo de personas, la ventanilla de un cajero, una máquina, un banco de trabajo o una estación de trabajo, un departamento, una escalera o un corredor, un anaquel para tarjetas de asistencia, una cafetería o un salón de almacenamiento, etc.⁷⁶

b) Objetivos de la Distribución Física

Los objetivos que persigue la distribución física son los siguientes:

- Incrementar la eficiencia de las actividades que realizan las unidades que conforman una organización
- Proporcionar a los directivos y empleados el espacio suficiente, adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera eficaz y eficiente
- Permitir a los usuarios obtener los servicios que demandan bajo las mejores condiciones
- Procurar que el arreglo del espacio reduzca tiempo y costo para llevar a cabo las actividades
- Facilitar la circulación de las personas⁷⁷

⁷⁵ Lee Krajewski, Larry Ritzman, Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis, (México: Pearson Educación, 2000) Pág. 401

⁷⁶ *Ibidem*

⁷⁷ Página Web: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r65428.DOC> (Junio, 2012)

La meta de la distribución física consiste en permitir que los empleados y equipo trabajen con mayor eficacia, además de los siguientes objetivos particulares:

- Facilitar el flujo de materiales e información
- Acrecentar la eficiencia en la utilización de la mano de obra y el equipo
- Brindar mayor comodidad al cliente
- Reducir peligros para los trabajadores, manteniéndolos en condiciones más seguras⁷⁸

D. Procesos

1. Concepto

Son una serie de acciones u operaciones que transforman elementos de entrada en respuestas⁷⁹.

Un proceso es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado definido. Refiriéndose a las ISO 9001, definen este término como una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.⁸⁰

2. Reingeniería de Procesos

La reingeniería consiste en la mejora de procesos, a través de una serie de acciones destinadas a cambiar la forma de hacer las cosas, con la finalidad de aumentar la eficiencia organizacional.⁸¹

3. Evaluación y Diseño de Procesos

La evaluación de procesos tiene que ver con la verificación de las especificaciones de los procesos y cuestionar cada una de las actividades que los integran, para proponer los cambios que se consideren pudiesen hacerlos más efectivos.

⁷⁸ Lee Krajewski, Larry Ritzman, Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis, (México: Pearson Educación, 2000) Pág. 401

⁷⁹ José Francisco Vilar, Cómo Mejorar los Procesos en su Empresa, (España: FC Editorial, 1999) Pág. 13

⁸⁰ Página Web: <http://www.wikipedia.com> (Junio, 2012)

⁸¹ Página Web: <http://proyectaco.com/disenio.html> (Junio, 2012)

Igualmente, la etapa de diseño arranca de los resultados deseados y trabaja a partir de estos, el diseño establecido debe ser sometido a examinación y varias evaluaciones.⁸²

a) Objetivos de la Evaluación y Diseño de Procesos

- Definir si son necesarios o son exigencias internas de la institución.
- Evaluar si agregan valor a la Institución o al usuario.
- Establecer si se pueden realizar de otra manera.
- Verificar si están distribuidos adecuadamente dentro de la organización.
- Definir si ayudan al logro y consecución de los objetivos de la organización.

b) Valoración de Actividades en la Evaluación y Diseño de Procesos

Durante la Evaluación y Diseño de Procesos, se valoran las actividades agrupándolas de la siguiente manera:

- Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando.
- Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando.
- Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar.⁸³

⁸² Página Web: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseno-de-procesos.htm> (Junio, 2012)

⁸³ Ibid...

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO SOBRE LA EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE

I. IMPORTANCIA

El Viceministerio de Transporte es la institución rectora del conjunto de instalaciones fijas (Terminales, etc.), entidades de flujo (Vehículos, etc.) y el sistema de control que permite movilizar eficientemente personas y bienes para satisfacer las necesidades humanas de movilidad, dichas funciones conllevan un considerable número de trámites, así como un amplio universo de procedimientos que se realizan al interior de la Institución enmarcados dentro de la atención al usuario.

Es trascendente resaltar que en la actualidad la demanda asciende progresivamente, pues el parque vehicular de nuestro país aumenta periódicamente, además las nuevas tendencias de Administración Pública exigen que los Estados busquen la modernización de sus Instituciones para lograr mayor eficiencia gubernamental.

Ante lo anterior, el Viceministerio de Transporte ha tomado a bien considerar de suma importancia la realización de una investigación que permita establecer las bases para el diseño de un Sistema de Atención al Público.

El diseño de dicho Sistema, será de mucha utilidad para la Institución, pues la encaminará en la ruta de la modernización de sus servicios, mejorando su funcionamiento de forma integral, permitiéndole obtener mayor aprobación de la gestión gubernamental que desarrolla.

A su vez beneficiará a más de 6000 usuarios que mensualmente realizan trámites en el VMT, pues recibirán atención de calidad a sus demandas y respuesta oportuna a las mismas.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. General

Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de los componentes de: Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, para diseñar un Sistema de Atención al Público que permita a dicha Unidad brindar servicios de calidad para garantizar la satisfacción de los usuarios.

B. Específicos

1. Recolectar información relacionada a los Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, para determinar la situación actual de estos componentes y la percepción que sobre estos tienen las jefaturas, los empleados y los usuarios de esta Institución.
2. Obtener información y datos fidedignos que contribuyan al diseño de políticas, lineamientos, estrategias y procedimientos aplicables a los Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte.
3. Establecer conclusiones y recomendaciones en base a la información obtenida, que sirvan como base para el diseño de un Sistema de Atención al Público en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte.

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A. Método de Investigación

Los métodos que se utilizan para el desarrollo de la investigación son: el Analítico; pues permite analizar cada variable y componente del problema por separado, así como estudiar la relación entre cada uno de ellos y el Deductivo; que permite progresar en la

investigación de tal manera, que se encuentra la explicación al problema partiendo de las cuestiones generales que se conocen.

B. Técnicas de Investigación

En el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

1. La Encuesta

Realizada tanto a los empleados de la Unidad de Atención al Usuario del VMT, para conocer sus consideraciones sobre sus funciones dentro de la Institución y el servicio que brindan al público; así como a los usuarios para conocer su percepción sobre el servicio que reciben en la Unidad de Atención al Usuario.

2. La Entrevista

Se realizó a las jefaturas de la Unidad de Atención al Usuario del VMT, para recolectar información sobre sus apreciaciones referentes a los componentes de Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos dentro de la Unidad de Atención al Usuario el VMT.

3. Observación Directa

Se utilizó esta técnica en continuas visitas a la Unidad de Atención al Usuario para verificar el desempeño de los empleados y la atención que se brinda al público en dicha Unidad, así como verificar los elementos de Tecnología, Infraestructura y Procesos.

C. Instrumentos de Investigación

En la realización de la investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

1. Cuestionario

Este instrumento se dirigió tanto a los empleados como a los usuarios de la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, se diseñó para obtener información puntual sobre la

percepción que estos tienen sobre el funcionamiento de la Unidad, la Institución y el nivel de servicio que esta presta al público.

2. Guía de Entrevista

Mediante este instrumento se recolectó información de parte de las jefaturas de la Unidad de Atención al Usuario del VMT, conociendo de esta manera las percepciones que estas tienen sobre la situación actual de los Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos en dicha Unidad.

3. Check List de Observación

Se diseñó este instrumento para registrar las principales observaciones que se efectuaron en las diferentes visitas que se realizaron a la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte.

D. Fuentes de Información

1. Primarias

Las fuentes primarias de información fueron la observación directa, así como la entrevista a las jefaturas y las encuestas realizadas a los empleados y usuarios de la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, para lo cual se hizo uso de instrumentos tales como el cuestionario y las guías de entrevista.

2. Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas, fueron las siguientes: Libros, revistas, leyes, reglamentos, manuales, publicaciones gubernamentales y toda la documentación que el Viceministerio de Transporte facilitó para el desarrollo de la investigación.

E. Delimitación del Universo y Muestra

1. Universo

a) Institución

Para determinar el universo de la institución, se dividió este en dos sectores:

i. Empleados

El primero lo componen los empleados subordinados a sus jefaturas, que formen parte de la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, quienes están directamente relacionados con la prestación de servicios al público, dicha Unidad cuenta con 9 empleados, por lo tanto el universo será $N = 9$ y la muestra, $n = 9$.

ii. Jefaturas

El segundo sector lo componen las jefaturas relacionadas a la Unidad de Atención a Usuarios del Viceministerio de Transporte, en total son 3 jefes, por lo tanto, el universo será $N = 3$ y la muestra, $n = 3$.

b) Usuarios

Según las estadísticas de la Unidad de Atención al Usuario, mensualmente se atiende un promedio de 6000 usuarios (ver Anexo I), por lo tanto, esta cantidad representa el universo sobre el cual se tomó una muestra aleatoria, que se calculó como sigue:

2. Muestra

Se hizo uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

N = Universo

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de Fracaso

e = Error máximo permisible

Z = Nivel de Confianza

Para la investigación se estableció el nivel de confianza en 0.95, entonces, $Z = 0.95/2 = 0.475$ este resultado se busca en la tabla bajo la curva normal dando como resultado $Z = 1.96$.

Asignando los valores respectivos se tiene:

$$P= 0.50$$

$$Q= 0.50$$

$$e= 0.09$$

$$N= 6000$$

$$Z= 1.96$$

Al sustituir estos valores en la ecuación, se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 (0.50)(0.50)(6000)}{0.09^2(6000 - 1) + 1.96^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = 116 \text{ Usuarios}$$

F. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos

A fin de analizar la información recolectada a través de las entrevistas a las jefaturas, cuestionario a los empleados de la Unidad objeto de investigación y encuesta a los usuarios, se desarrolló la tabulación de datos, la cual contiene; para el caso de las entrevistas a las jefaturas, la pregunta, el objetivo de la pregunta, la respuesta y el respectivo análisis.

Para el caso del cuestionario a los empleados y la encuesta a los Usuarios, la tabulación, el análisis e interpretación de datos cuenta con: la pregunta, el objetivo de la pregunta, la tabla de frecuencias de las respuestas obtenidas, las gráficas representativas de las frecuencias en los casos que aplique, el análisis respectivo y comentario si es necesario (Ver del Anexo II al VIII).

G. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte

Para la realización del presente diagnóstico, se analizaron los datos recolectados mediante la realización de entrevistas, encuestas y observación directa en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, evaluando la situación actual de dicha

Unidad en cuanto a Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos, el diagnóstico de estos componentes se detalla a continuación:

1. Recursos Humanos:

Actualmente la Unidad cuenta con 9 empleados, del cual el 78% es del sexo femenino (ver Anexo VII, Ítem No. 1), este aspecto favorece la atención al usuario, puesto que el sexo femenino es el más idóneo para realizar este tipo de funciones; el 33% del personal que labora en la Unidad oscila entre las edades de 36 a 45 años, sin embargo esto no es representativo, pues no hay una marcada diferencia con la frecuencia de edades en el resto de rangos, siendo así que la distribución de edades en la Unidad va desde los 18 años hasta los 56 o más (ver Anexo VII, Ítem No. 2).

El 66% del Recurso Humano con que cuenta la Unidad de Atención al Usuario, tiene grado académico Universitario o Técnico y únicamente el 33% tiene nivel de Bachiller (ver Anexo VII, Ítem No. 3) sin embargo, en la Unidad no se tienen perfiles de puestos definidos, en los cuales se establezcan el tipo de preparación profesional que el personal debe poseer (Ver Anexo V, preguntas No. 2, 3, 4 y 5 y Anexo VI, preguntas No. 2 y 3).

El 67% del personal tiene entre 1 y 7 años de laborar en la misma y el 33% tiene más de 7 años (ver anexo VII, Ítem No. 5), lo que indica un nivel de estabilidad laboral aceptable.

En la Gestión del Recurso Humano se consideran los aspectos de Selección de Personal, Integración del Personal, Capacitación y Desarrollo, Compensaciones y Beneficios y Motivación Laboral. Esta Gestión dentro de la Unidad de Atención al Usuario del VMT se detalla a continuación:

a) Selección del Personal

La selección del personal se canaliza a través del Departamento de Recursos Humanos de la Institución que funciona en la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas.

Los datos sobre si hay perfiles de puestos definidos en la Unidad de Atención al Usuario, son dispares, pues el Administrador manifiesta que estos existen y están en proceso de actualización (ver Anexo V, pregunta No. 2 y 4), sin embargo el Jefe de la Unidad indica que nunca ha visto dichos perfiles y nadie le ha comunicado que existan (ver Anexo VI, pregunta No. 2), sin embargo ambos concuerdan en que la definición de perfiles de puesto es de suma importancia (ver Anexo V, pregunta No. 5 y Anexo VI, pregunta No. 3), pues esto facilitaría la adecuación del personal idóneo para cada función.

No se tuvo acceso a los perfiles de puesto, pues el Jefe de la Unidad indica que todo se canaliza a través del Departamento de Recursos Humanos que funciona en la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas y es en dicha Institución que se realizan los procesos de contratación (ver Anexo VI, pregunta No. 6 y 7).

b) Integración del Personal

Los procesos de inducción para el personal que ingresa a laborar a la Unidad de Atención al Usuario del VMT no se realizan de manera formal, el 33% de los empleados manifiesta no haber recibido inducción al puesto (ver Anexo V, pregunta No. 6; Anexo VI, pregunta No. 4 y Anexo VII, pregunta No. 1) y del resto, el 67% opina que la inducción recibida no le facilitó el desempeño de sus funciones (ver Anexo VII, pregunta No. 2).

Los mandos superiores perciben poca identificación de los empleados con los objetivos Institucionales; la Misión, Visión y Objetivos no han sido colocados en un lugar visible dentro de la Unidad de Atención al Usuario, en tal sentido, la mayoría de empleados desconocen la Misión y Visión Institucional, sin embargo, el 78% de los empleados, manifiestan conocer los Objetivos de la Unidad, en las visitas efectuadas se constató que estos les han sido comunicados verbalmente (ver Anexo V, pregunta No. 7; Anexo VI, pregunta No. 5 y Anexo VII, pregunta No. 4).

La mayoría de empleados manifiestan sentirse satisfechos de laborar en la Unidad de Atención al Usuario y todos concuerdan en que

les gustan y encuentran interesantes las labores que realizan (ver Anexo VII, pregunta No. 6).

c) Capacitación y Desarrollo

El Departamento de Recursos Humanos que funciona en la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas es el encargado de realizar la Gestión de Capacitación y Desarrollo del personal que labora en la Unidad de Atención al Usuario del VMT, para ello efectúa un programa anual de capacitaciones (ver Anexo V, pregunta No. 8), al cual no se tuvo acceso; sin embargo se constató que dicho programa no es gestionado adecuadamente.

Los mandos superiores indican que el personal es capacitado continuamente y que en el transcurso del año 2012 se han realizado entre 10 y 12 capacitaciones en la Unidad (ver Anexo V, preguntas No. 12 y 13); sin embargo, el 56% de los empleados manifiesta no recibir capacitaciones frecuentemente, además el 44% indica que únicamente ha recibido 2 capacitaciones en el año y el 11% indica no haber recibido ninguna (ver Anexo VII, preguntas No. 7 y 8).

La programación de las capacitaciones no garantiza la asignación equitativa del personal que las recibirá, pues hay empleados que reciben más capacitaciones que otros; hay quienes indican que en el año 2012 han recibido cinco u ocho capacitaciones y hay otros que manifiestan haber recibido entre dos y tres; además, al consultarle a los empleados sobre diversos aspectos administrativos que debe mejorar la Institución para facilitarles su desempeño, las Capacitaciones obtienen una frecuencia de elección del 18% situándose entre las más elegidas por los empleados (ver Anexo VII, preguntas No. 8, 9 y 32).

Los temas sobre los cuales se imparten capacitaciones son variados, y según el Administrador de la Unidad, con ello se busca fortalecer la Atención al Usuario, sin embargo, el 78% de los empleados expresa no recibir capacitaciones relacionadas al puesto de trabajo, lo que impacta negativamente en el aspecto mencionado, a pesar de ello, todos consideran importantes las capacitaciones

recibidas (ver Anexo V, preguntas No. 9 y 10 y Anexo VII, preguntas No. 10 y 11).

Dentro de este mismo tópico, 7 de cada 10 usuarios considera que el personal de la Unidad está debidamente capacitado para atender al público (ver Anexo VIII, preguntas No. 4).

El 25% de los usuarios manifiesta haber tenido algún conflicto o problema en la realización de sus trámites y de estos, el 69% manifiesta que dicho conflicto no le fue resuelto de forma ágil y oportuna por el personal que lo atendió (ver Anexo VIII, preguntas No. 5 y 6).

d) Compensaciones y Beneficios

Actualmente en la Unidad de Atención al Usuario del VMT, no se está desarrollando ninguna gestión de compensaciones y beneficios a los empleados, en las visitas efectuadas se constató que el personal cuenta con una Clínica Institucional y la Institución proporciona uniformes para las labores, sin embargo, esto no es suficiente como para que los empleados reconozcan que reciben beneficios o compensaciones por el desempeño en sus labores, además todos afirman que no reciben ninguna prestación o beneficio adicional a la Ley (ver Anexo V, pregunta No. 14; Anexo VI, pregunta No. 8 y Anexo VII, pregunta No. 12)

Lo anterior, puede dar lugar a que los empleados no se sientan identificados con la Institución y esto impacte negativamente en la calidad con que atienden a los usuarios, de hecho, sobre diversos aspectos administrativos que la Institución debe mejorar para facilitarle sus funciones, los empleados eligen la opción de Prestaciones Laborales con una frecuencia del 21%, estableciéndose como la opción de mayor elección, lo que indica que es una necesidad para los empleados que la Institución establezca políticas específicas para mejorar este aspecto (ver Anexo VII, pregunta No. 32).

e) Motivación

La motivación es parte esencial dentro de la Gestión del Recurso Humano, sin embargo, la Unidad de Atención al Usuario del VMT, carece de una política motivacional para sus empleados, lo cual es reconocido por los mandos superiores, así como también por los empleados, pues el 100% de ellos manifiesta no recibir ningún tipo de motivación de sus superiores (ver Anexo V, pregunta No. 15; Anexo VI, pregunta No. 9 y Anexo VII, pregunta No. 13).

2. Tecnología:

El uso de la Tecnología y la actualización constante de esta, permite a las Instituciones realizar sus funciones de forma ágil y eficiente, el Viceministerio de Transporte está consciente de ello, en tal sentido proporciona a sus empleados tecnologías que les facilitan sus labores, sin embargo, aún se tiene mucho por avanzar para aprovechar al máximo las tecnologías con que se cuentan y sobre todo para incorporar nuevas tecnologías que permitan fortalecer la atención que se brinda al público en la Unidad de Atención al Usuario (Ver Anexo V, preguntas No. 16, 19 y 21; Anexo VI, preguntas No. 10, 11 y 13 y Anexo VII, preguntas No. 15).

Dentro del componente Tecnológico en la Unidad de Atención al Usuario del VMT, se evaluaron los siguientes apartados:

a) Tecnologías de Información

El Viceministerio de Transporte cuenta con Tecnologías de la Información tales como: computadoras, correos electrónicos institucionales, Internet, Intranet, sistema telefónico y un software de trabajo que está en línea con la empresa Servicios de Tránsito Centroamericanos, S. A. de C. V. (SERTRACEN, S.A. de C.V.), cuyo uso comparten ambas Instituciones (Ver Anexo V, preguntas No. 16, 17, 18, 20 y 21 y Anexo VI, preguntas No. 10, 11, 12 y 15).

Tanto las jefaturas como la mayoría de empleados consideran que cuentan con la tecnología necesaria para el adecuado funcionamiento de la Unidad de Atención al Usuario, a la fecha de las entrevistas de recopilación de información, pudo observarse que los empleados

contaban con equipo informático nuevo (Ver Anexo V, pregunta No. 16; Anexo VI, pregunta No. 10 y Anexo VII, pregunta No. 15).

Sin embargo, usuarios y empleados consideran que deben realizarse mejoras en la tecnología y en la prestación del servicio a través de esta; sugieren que la Institución preste servicios en línea o adquiera tecnología para mejorar la atención de usuarios presenciales en las instalaciones; por ejemplo, se observó que la institución no cuenta con un sistema tecnológico que ordene y guíe a los usuarios hacia el trámite que realiza (Ver Anexo VII, pregunta No. 32 y Anexo VIII, pregunta No. 25).

En el mismo orden, en lo que respecta a la comunicación de los usuarios con la Institución por medio de la tecnología, ya sea para realizar consultas, expresar quejas o aclarar dudas, la Institución cuenta con diversas vías por las que los usuarios pueden optar; aunque estas no son muy conocidas por ellos; en el estudio realizado, la mayoría de personas manifiesta no conocer ningún mecanismo para comunicarse con la Institución y de los que mencionan conocer alguno, el que más se repite es la Línea Telefónica, con el 24% de frecuencia, aunque aclaran que esta muchas veces no es atendida, además, actualmente no se cuenta con servicio de Call Center para atender consultas de los usuarios de forma eficiente (ver Anexo V, pregunta No. 21; Anexo VI, pregunta No. 15 y Anexo VIII, pregunta No. 23).

b) Internet

El Viceministerio de Transporte utiliza la Internet para mantenerse en contacto con los usuarios y para brindar información a estos; actualmente cuenta con una Página Web, la cual es www.vmt.gob.sv, además posee cuenta de Facebook y Twitter, estas son administradas por la Unidad de Comunicaciones y de contacto directo con la Unidad de Atención al Usuario (ver Anexo V, pregunta No. 17 y Anexo VI, pregunta No. 11).

La Unidad de Atención al Usuario canaliza a través de la Unidad de Comunicaciones la publicación en el sitio web de la información que

consideran de interés para los usuarios, así como la actualización de requisitos para trámites y el status de los mismos, sin embargo, la jefatura de la Unidad de Atención al Usuario indica que la actualización de la información en el sitio web no se realiza de forma oportuna (ver Anexo VI, pregunta No. 11).

Como parte de las iniciativas para dar a conocer al público usuario, las formas en que pueden contactarse con la entidad, se incluye la dirección electrónica como pie de página en cada formulario impreso que es utilizado por los usuarios (ver Anexo X).

El 59% de los usuarios manifiesta conocer que la Institución cuenta con página Web, el 58% de estos ha realizado alguna consulta en ella y el 68% considera que la información publicada en la misma es importante. Por otra parte, el 19% de los usuarios utiliza la página para contactarse con el Viceministerio de Transporte (ver Anexo VIII, preguntas No. 10, 11, 12 y 23).

A través de las entrevistas a las Jefaturas se conoció que la Institución no presta servicios en línea, para que los usuarios realicen sus Trámites desde su hogar u oficina, sin embargo el Administrador manifiesta que en un futuro se ejecutará este proyecto (ver Anexo V, pregunta No. 19 y Anexo VI, pregunta No. 13).

c) Software

La Unidad de Atención al Usuario cuenta con el Sistema SERTRACEN, el cual es un sistema informático administrado por la empresa SERTRACEN S.A. de C.V. y que es compartido y usado por el Viceministerio de Transporte, en este se ingresan las solicitudes de trámites de los usuarios y es aquí donde se actualiza el estado de estas por cada una de las áreas de la Institución que son involucradas en el trámite (ver Anexo V, pregunta No. 18 y Anexo VI, pregunta No. 12)

Sin embargo, debe tomarse en cuenta que el 31% de los usuarios ha tenido problemas con su trámite debido a que el sistema ha fallado y

de estos el 63% ha enfrentado esta situación de forma frecuente (ver Anexo VIII, preguntas No. 13 y 14).

3. Infraestructura:

La adecuación de la Infraestructura propiciará el ambiente indicado para abonar al objetivo de satisfacer integralmente las necesidades de los usuarios que visitan las instalaciones de la Unidad de Atención al Usuario del VMT.

En las visitas realizadas a las instalaciones del Viceministerio de Transporte, se observó que estas no fueron diseñadas para atender personas, sino más bien como bodegas de almacenaje, sin embargo las mismas se han adecuado para que funcionen las diferentes Unidades del VMT y entre ellas, la Unidad de Atención al Usuario; aunque aún faltan diferentes acciones sistemáticas que deben ejecutarse para que dichas instalaciones se integren como parte de la Atención que se le brinda al usuario, el 78% de los empleados consideran que el diseño de infraestructura actual no es el apropiado para atender al público (ver Anexo VII, pregunta No. 18).

Tanto en las visitas efectuadas como en los estudios realizados, se observó que la señalización actual del edificio no orienta adecuadamente a los usuarios, el 44% de los encuestados manifestó que dicha señalización no le orienta de forma adecuada, esto fue confirmado por la Jefatura de la Unidad, quien indica además que nunca se ha definido una iniciativa para que se lleve a cabo una señalización eficiente y educar a los usuarios para que se guíen por ella; pudo observarse que la señalización existente no ha sido renovada, pues luce borrosa y descuidada (ver Anexo No. V, pregunta No. 27; Anexo No. VI, pregunta No. 21 y Anexo No. VIII, pregunta No. 17).

Al consultar a los usuarios sobre aspectos de infraestructura que deben mejorarse en la Unidad; las instalaciones de los baños asignados para el uso del público obtiene la mayor frecuencia de elección sobre las demás opciones, con un 38% de frecuencia, en las visitas efectuadas, se observó que estos no están accesibles a los usuarios ni

existe señalización que indique su ubicación dentro del edificio, además su limpieza es deficiente, así como su infraestructura en general; al realizar la misma consulta a los empleados, las opciones más seleccionadas son el aseo y la ventilación de la Unidad de Atención al Usuario con el 24% de frecuencia cada una (ver Anexo VII, pregunta No. 31 y Anexo VIII, pregunta No. 19).

La mayoría de usuarios considera que el mobiliario asignado en la sala de espera es cómodo, sin embargo, el 56% de los empleados considera que este no es adecuado para acomodar a los usuarios (ver Anexo VII, pregunta No. 21 y Anexo VIII, pregunta No. 15).

El 56% de los empleados indica que el mobiliario y equipo que le han asignado para desarrollar sus funciones no es apropiado y el 67% sugiere además, que la infraestructura y el equipo actual no le brinda la comodidad adecuada para el desarrollo de sus labores (ver Anexo VII, preguntas No. 17 y 19).

A pesar que el Administrador asegura contar con planes de mantenimiento del mobiliario y del edificio (ver Anexo V, pregunta No. 26), esto es desmentido por el Jefe de la Unidad (ver Anexo VI, pregunta No. 20) y por los empleados, de quienes un 44% indica que cada dos años le sustituyen el mobiliario y equipo y otro 44% manifiesta que nunca se lo han sustituido (ver Anexo VII, pregunta No. 20).

Actualmente, la Unidad de Atención al Usuario del VMT no cuenta con una ventanilla especial para atender adultos mayores, personas con capacidades especiales y embarazadas (ver Anexo V, pregunta No. 29 y Anexo VI, pregunta No. 23), en este orden, el 96% de los usuarios considera de importancia que se asigne un ventanilla especial para atender a este tipo de personas (ver Anexo VIII, pregunta No. 18), por otra parte, el Jefe de la Unidad indica que la rampa de acceso con que se cuenta no fue diseñada para el público, sino para acceso de vehículos (ver Anexo VI, pregunta No. 22), esto se confirmó en visitas efectuadas a la Unidad, donde se observó que dicha rampa carece de

pasamanos y cinta antiderrapante, además no hay parqueo asignado ni señalizado cerca de la Unidad de Atención al Usuario para personas con capacidades especiales, adultos mayores o embarazadas.

Dentro de los aspectos que se consideraron dentro del análisis de la Infraestructura con que cuenta la Unidad de Atención al Usuario del VMT, se tienen:

a) Distribución del Espacio Físico

El espacio físico con que se cuenta en la Unidad de Atención al Usuario es el apropiado para brindar un excelente servicio al público, todos los encuestados coinciden en que se cuenta con suficiente espacio (ver Anexo V, pregunta No. 25; Anexo VI, pregunta No. 19; Anexo VII, pregunta No. 16 y Anexo VIII, pregunta No. 16), sin embargo el Jefe de la Unidad indica que este podría optimizarse, pues el diseño inicial no se realizó dirigido a hacer más eficiente el flujo de personas (ver anexo VI, pregunta No. 18).

Tanto la Administración como las Jefaturas, consideran importante aplicar técnicas de distribución de espacios físicos que brinden comodidad tanto a los empleados de la Unidad como a los usuarios (ver Anexo V, pregunta No. 23 y Anexo VI, pregunta No. 17).

Al consultarles a los empleados sobre aspectos de infraestructura que la Unidad debe mejorar, la Distribución del Espacio Físico obtiene una frecuencia del 18%, lo que indica que los empleados identifican que el espacio no está siendo aprovechado eficientemente (ver Anexo VII, pregunta No. 31).

En las visitas efectuadas se observó que la persona encargada de brindar información al usuario acerca de los trámites que solicita, no se encuentra en un cubículo o isla dispuesta adecuadamente dentro de las instalaciones, pues no está inmediatamente cerca a la puerta de acceso principal.

b) Planificación del Espacio Físico

En la Unidad de Atención al Usuario no se ha implementado la planificación del espacio físico, tanto el Administrador como el Jefe de la Unidad coinciden en que planes de este tipo, mejorarían la eficiencia laboral y la atención al usuario (ver Anexo V, pregunta No. 23 y Anexo VI, pregunta No. 17 y 18), la distribución actual se ha realizado de forma empírica y no sistemática.

4. Procesos

El área de procesos presenta inconsistencias y opiniones encontradas en la Unidad de Atención al Usuario del VMT, puesto que la Gerencia Administrativa manifiesta que el personal de la Unidad conoce y domina los procesos existentes, además indica que estos se encuentran detallados dentro de un Manual de Procedimientos (ver Anexo V, preguntas No. 30 y 31), sin embargo esto es desmentido por el Jefe de la Unidad; quien indica que en la misma, no se tienen procesos formalmente documentados (ver Anexo VI, pregunta No. 24) y confirmado por los empleados, de los que el 78% dice desconocer los manuales de procedimientos de la Unidad, aunque un 67% dice dominar "mucho" los procesos vigentes (ver Anexo VII, pregunta No. 22 y 24).

a) Evaluación de Procesos

El 63% de los usuarios considera que los procesos son burocráticos o complicados, además, el 44% califica como "regular" o "malo" el tiempo que demora la realización de trámites en la Unidad de Atención al Usuario (ver Anexo VIII, preguntas No. 20 y 24).

Por su parte, el 63% de los empleados considera que los procesos actuales no son adecuados para atender al público (ver Anexo VII, pregunta No. 23).

El 69% de los usuarios manifiesta que los formularios únicos que le facilita la Institución para la realización de sus trámites son fáciles de llenar y el 67% cree que la información que le solicitan en los mismos es necesaria e importante para la realización del trámite; esta opinión se ve reforzada por igual porcentaje de empleados,

quienes manifiestan que la información solicitada en los formularios es necesaria; en otro orden, el 56% de los empleados indica que el diseño de los formularios no facilita el procesamiento en el sistema informático (ver Anexo VII, pregunta No. 26 y 27 y Anexo VIII, pregunta No. 21 y 22).

Al consultarles tanto a empleados como a usuarios sobre cuáles aspectos debería mejorar la Unidad de Atención al Usuario del VMT, el ámbito de los procesos resalta con un 18% de frecuencia en ambos; siendo uno de los aspectos que tanto empleados como usuarios identifican debe mejorarse en la Unidad (ver Anexo VII, pregunta No. 32 y Anexo VIII, pregunta No. 25).

Se observa que no hay procesos definidos para el área de Atención al Usuario, los procesos actuales se han transmitido por la experiencia y se han establecido de forma empírica y bajo paradigmas, esto genera que las funciones de atención al público no se realicen de forma uniforme.

b) Métodos y Procedimientos

El 77% de los usuarios consultados, manifiesta haber recibido información clara y adecuada respecto a los trámites que realiza, sin embargo únicamente el 41% indica haber recibido orientación por parte del personal de Atención al Usuario, es decir, el 59% restante, ya sea no recibió orientación o fue orientado por alguien ajeno a la Unidad; esto tiene relación con el hecho de que el 100% de los empleados manifiesta atender de forma frecuente usuarios desorientados respecto a los trámites que solicitan (ver Anexo VII, pregunta No. 28 y Anexo VIII, pregunta No. 2 y 3).

El 56% de los empleados indica que de presentarse un conflicto, refiere el mismo a un superior y el 44% restante lo resuelve verbalmente en el momento (ver Anexo VII, pregunta No. 29).

Entre diversas alternativas presentadas a los usuarios de aspectos que deben mejorarse en la Unidad de Atención al Usuario, la

que obtuvo mayor porcentaje de elección fue que la Unidad debe ofrecer mayor rapidez para realizar los trámites, con una frecuencia del 21% (ver Anexo VIII, pregunta No. 25).

Al consultarle a los usuarios respecto a si conocían las diferentes opciones que la Unidad de Atención al Usuario tiene para que ellos comuniquen sus dudas, quejas o sugerencias; la frecuencia de los que mencionaron el Buzón de Sugerencias, alcanzó únicamente el 11% y los que mencionaron no conocer "ninguno", fue la más alta con el 32% de elección; referente a esto se observó que no existen procedimientos claros sobre el seguimiento a las dudas, quejas y sugerencias externadas por los usuarios (ver Anexo VIII, pregunta No. 23).

c) Innovación en los Procesos

Según el 78% de los empleados, la Unidad de Atención al Usuario no cuenta con un proceso especial para atender personas con capacidades especiales, adultos mayores y embarazadas (ver Anexo VII, pregunta No. 25).

El 100% de empleados manifiesta atender frecuentemente a usuarios desorientados respecto a los trámites que realizan, lo que deja en evidencia la falta de un proceso adecuado para el personal encargado de brindar información en la Unidad (ver Anexo VII, pregunta No. 28).

Según el Administrador, se está en fase de actualización de los procedimientos, sin embargo no detalló quién es el responsable de llevar a cabo dicha actualización (ver Anexo V, pregunta No. 32).

5. Aspectos Generales de la Atención al Público en la Unidad de Atención al Usuario del VMT

Los datos obtenidos sobre las características de los usuarios que acuden a la Unidad de Atención al Usuario del VMT son bastante cerrados y parejos, se observó que las edades de los usuarios van en similares porcentajes desde 18 a 56 o más años y en cuanto al género la distribución es similar, puesto que el 51% de los encuestados era género masculino y el 49% era del género femenino, lo que indica que los empleados de la Unidad deben estar preparados para atender

personas de todas las edades y de ambos sexos (ver Anexo VIII, Ítem 1 y 2).

De igual manera, se conoció que los trámites que más se realizan en la Unidad de Atención al Usuario son los de Compensación de Combustible (22%) y Trámites para obtener Licencia de Conducir (19%) (Ver Anexo VIII, pregunta No. 1).

Actualmente, la estadística acerca de cuantos usuarios se atienden diariamente es dispar, el Administrador manifiesta que se atienden entre 700 a 900 usuarios al día, mientras que el Jefe de la Unidad indica que se atienden entre 130 y 150 usuarios y hay empleados que expresan atender únicamente quince usuarios y otros hasta 150 diariamente, sin embargo la estadística facilitada por la Institución para el año 2011, sugiere que se atienden un promedio de 200 usuarios al día (ver Anexo I; Anexo V, pregunta No. 34; Anexo VI, pregunta No. 20 y Anexo VII, pregunta No. 30).

Tanto el Administrador como el Jefe de la Unidad, afirman que si al finalizar la jornada laboral, aún hay usuarios dentro de las instalaciones que no han sido atendidos, el personal continua sus labores hasta atenderlos a todos (ver Anexo V, pregunta No. 35 y Anexo VI, pregunta No. 21).

El nivel de aprobación de los usuarios, en cuanto a la amabilidad del personal, es aceptable; el 41% de los encuestados califica como "buena" la amabilidad con la que son atendidos y el 22% la califica como "excelente", sin embargo, el 28% la califica como "regular" (ver Anexo VIII, pregunta No. 9).

Al solicitarle a los encuestados y entrevistados que evaluaran en escala del uno al diez el servicio que brinda la Unidad de Atención al Usuario, siendo uno el nivel más bajo y diez el nivel más alto de calidad y satisfacción; los resultados se situaron entre siete y ocho, traduciéndolo a evaluación cualitativa, se puede establecer que el servicio que presta la Unidad de Atención al Usuario es "Muy Bueno",

sin embargo deben mejorarse ciertos aspectos para obtener un grado óptimo de servicio y atención al público (ver Anexo V, pregunta No. 36; Anexo VI, pregunta No. 22; Anexo VII, pregunta No. 33 y Anexo VIII, pregunta No. 26).

H. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

a) Conclusiones sobre Recursos Humanos

- Las buenas prácticas de Atención al Usuario se ven favorecidas, puesto que la mayor parte del Recurso Humano con que cuenta la Unidad son del género femenino, el cual es más idóneo para realizar este tipo de funciones (ver Anexo VII, Ítem No. 1).
- La Unidad de Atención al Usuario del VMT no cuenta con perfiles de puesto definidos, en los que se describan los requerimientos para desempeñar el puesto y el nivel de preparación que los empleados deben poseer (ver Anexo V, preguntas No. 2, 3, 4 y 5 y Anexo VI, preguntas No. 2 y 3).
- El nivel de estabilidad laboral en la Unidad de Atención al Usuario es aceptable (ver anexo VII, Ítem No. 5).
- Las jefaturas de la Unidad no tienen claro los procesos de contratación de personal ni las políticas sobre las que se rigen, pues estos son canalizados a través del Departamento de Recursos Humanos que funciona en la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas (Ver Anexo VI, preguntas No. 6 y 7).
- El programa de inducción que es impartido al personal contratado en la Unidad es deficiente, este no es impartido a todos por igual, además no facilita el desempeño y adaptación del personal al puesto (ver Anexo V, pregunta No. 6; Anexo VI, pregunta No. 4 y Anexo VII, preguntas No. 1 y 2).

- No existe una política de comunicación de la Misión, Visión y Objetivos Institucionales, lo que ocasiona que el personal de la Unidad no se sienta identificado con estos (ver Anexo V, pregunta No. 7; Anexo VI, pregunta No. 5 y Anexo VII, pregunta No. 4).
- En lo concerniente a las capacitaciones, estas no son gestionadas eficientemente, hay personal que recibe más capacitaciones que otros y la mayoría de empleados manifiesta no recibir capacitaciones relacionadas a las funciones que realizan (ver Anexo V, preguntas No. 9, 12 y 13 y Anexo VII, preguntas No. 7-11).
- La mayoría de usuarios considera que la Unidad cuenta con personal debidamente capacitado, sin embargo un buen porcentaje manifiesta haber tenido alguna vez conflictos o problemas en la realización de su trámite y que estos no le fueron resueltos de forma ágil y oportuna (ver Anexo VIII, preguntas No. 4-6).
- La Unidad de Atención al Usuario del VMT carece de una política de compensaciones y beneficios para los empleados que laboran en ella (ver Anexo V, pregunta No. 14; Anexo VI, pregunta No. 8 y Anexo VII, pregunta No. 12).
- La Unidad de Atención al Usuario del VMT carece de una política de motivacional para los empleados que laboran en ella (ver Anexo V, pregunta No. 15; Anexo VI, pregunta No. 9 y Anexo VII, pregunta No. 13).

b) Conclusiones sobre Tecnología

- La Institución le ha facilitado a la Unidad, tecnología apropiada para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, aún no se le está sacando el máximo provecho a la tecnología con que se cuenta para brindar un excelente servicio a los usuarios (Ver Anexo V, preguntas No. 16, 19 y 21; Anexo VI, preguntas No. 10, 11 y 13 y Anexo VII, preguntas No. 15).

- La Unidad de Atención al Usuario no está optimizando la herramienta de la Internet, puesto que aún no ofrece la realización de trámites en línea, en el sitio web Institucional, únicamente se brinda información de requisitos a los usuarios y consulta de status de Trámites (ver Anexo V, preguntas No. 17 y 19).
- La actualización del status de trámites en el sitio web no se ejecuta oportunamente (ver Anexo VI, pregunta No. 11).
- En la Unidad de Atención al Usuario no se cuenta con un sistema tecnológico que ordene numéricamente a los usuarios mediante la emisión de tickets o similares.
- La Unidad de Atención al Usuario del VMT no cuenta con servicio de Call Center para atender de forma eficiente consultas telefónicas realizadas por los usuarios (ver Anexo V, pregunta No. 21 y Anexo VI, pregunta No. 15).
- Las iniciativas para dar a conocer los mecanismos con que se cuentan para que los usuarios se comuniquen con la Unidad, no son suficientes, muchos usuarios mencionan no conocer ninguno de estos mecanismos (Anexo VIII, pregunta No. 23).
- Un importante porcentaje de usuarios se ve afectado porque el Software compartido con SERTRACEN, S.A. presenta fallas de conexión, lo que retrasa la realización de trámites en la Unidad (ver Anexo VII, preguntas No. 13 y 14).

c) Conclusiones sobre Infraestructura

- El diseño de la infraestructura donde funciona la Unidad de Atención al Usuario del VMT, no es el adecuado para atender personas, esto es confirmado por la mayoría de empleados que laboran en la Unidad (ver Anexo VII, pregunta No. 18).
- La Unidad de Atención al Usuario del VMT carece de una señalización adecuada que oriente apropiadamente a los usuarios sobre las distintas Unidades que funcionan en las instalaciones,

accesos, rutas, zonas seguras y similares, el Jefe de la Unidad manifiesta que nunca se ha llevado a cabo una iniciativa para ejecutar un proceso de señalización (ver Anexo No. V, pregunta No. 27; Anexo No. VI, pregunta No. 21 y Anexo No. VIII, pregunta No. 17).

- La infraestructura del área de los baños asignados para el uso del público es inadecuada, estos no cuentan con la señalización correspondiente, su limpieza es deficiente al igual que su disposición dentro del edificio (ver Anexo VIII, pregunta No. 19).
- Los empleados de la Unidad de Atención al Usuario del VMT, no se sienten conformes con el mobiliario y equipo que les han asignado para el desarrollo de sus actividades, además, la mayoría expresa no sentirse cómodo con la infraestructura y equipo actual (ver Anexo VII, preguntas No. 17 y 19).
- La Unidad de Atención al Usuario del VMT carece de planes de mantenimiento del mobiliario y equipo, así como de la infraestructura en general (ver Anexo VI, pregunta No. 20 y Anexo VII, pregunta No. 20).
- Para la mayoría de usuarios es importante que se asigne una ventanilla especial en la Unidad de Atención al Usuario para atender personas con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores, actualmente la Unidad no cuenta con una ventanilla de este tipo, además el parqueo carece de señalización especial para este tipo de usuarios (ver Anexo V, pregunta No. 29; Anexo VI, pregunta No. 23 y Anexo VIII, pregunta No. 18).
- La rampa de acceso con que se cuenta en la Unidad de Atención al Usuario no es adecuada para personas, esta carece de pasamanos y cinta antiderrapante, el Jefe de la Unidad indica además, que dicha rampa no fue diseñada para personas, sino para vehículos (ver Anexo VI, pregunta No. 22).

- El espacio físico con el que cuenta la Unidad de Atención al Usuario del VMT es suficiente para brindar un excelente servicio al usuario, sin embargo no está eficientemente distribuido (ver Anexo V, pregunta No. 25; Anexo VI, preguntas No. 18 y 19; Anexo VII, pregunta No. 16 y Anexo VIII, pregunta No. 16).
- Los mandos superiores de la Unidad consideran importante que se apliquen técnicas de distribución de espacios físicos en la Unidad de Atención al Usuario (ver Anexo V, pregunta No. 23 y Anexo VI, pregunta No. 17).
- En la Unidad de Atención al Usuario del VMT no se tiene dispuesto apropiadamente un cubículo o isla donde se designe al Encargado de brindar información a los usuarios, para que este se encuentre más accesible.
- La distribución de espacios en la Unidad de Atención al Usuario del VMT, se ha realizado de forma empírica y no sistemática, puesto que la misma carece de planes de distribución de espacios físicos (ver Anexo V, pregunta No. 23 y Anexo VI, pregunta No. 17 y 18).

d) Conclusiones sobre Procesos

- En la Unidad de Atención al Usuario del VMT no se tienen procesos de atención al público formalmente documentados (ver Anexo VI, pregunta No. 24).
- Los manuales de procedimientos son desconocidos por la mayoría de empleados (ver Anexo VII, pregunta No. 22).
- Partiendo de la opinión de los usuarios, se concluye que los procesos vigentes son burocráticos y complicados, además, el tiempo que demora la Unidad para realizar los trámites solicitados por los usuarios no es el adecuado (ver Anexo VIII, preguntas No. 20 y 24).
- Los formularios facilitados a los usuarios para la realización de sus trámites son los adecuados, sin embargo su diseño no facilita

el procesamiento de los mismos en el sistema informático (ver Anexo VII, pregunta No. 26 y 27 y Anexo VIII, pregunta No. 21 y 22).

- Las funciones de atención al público no se realizan de forma uniforme y bajo el mismo criterio por los empleados de la Unidad, puesto que los procesos se han establecido de forma empírica y bajo paradigmas.
- Los procedimientos para brindar información al usuario no son eficientes, muchos usuarios son orientados por personas ajenas a la Unidad de Atención al Usuario y el 100% de los empleados manifiesta atender frecuentemente personas desorientadas en cuanto al trámite que realizan (ver Anexo VII, pregunta No. 28 y Anexo VIII, pregunta No. 2 y 3).
- En la Unidad de Atención al Usuario del VMT no se tienen procesos definidos para la resolución de conflictos que se presentan al atender a los usuarios (ver Anexo VII, pregunta No. 29).
- No se tienen procesos definidos sobre el seguimiento a las dudas, quejas y sugerencias externadas por los usuarios mediante los diferentes mecanismos con que cuenta la Institución para estar en contacto con el público (ver Anexo VIII, pregunta No. 23).
- La Unidad de Atención al Usuario del VMT carece de un proceso específico para atender personas con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores (ver Anexo VII, pregunta No. 25).

e) Conclusiones Generales sobre la Atención al Público

- Los trámites que a la fecha del estudio más se realizaban en la Unidad de Atención al Usuario eran los concernientes al Subsidio de Combustible y Trámites de Licencia de Conducir (ver Anexo VIII, pregunta No. 1).
- La afluencia de usuarios a la Unidad de Atención al Usuario del VMT es elevada, según las estadísticas del año 2011, se atendían diariamente un promedio de 200 usuarios (ver Anexo I, Anexo V,

pregunta No. 34; Anexo VI, pregunta No. 20 y Anexo VII, pregunta No. 30).

- Existe una buena disposición de los empleados para atender a los usuarios que después del horario de atención establecido, aún no han realizado su trámite (ver Anexo V, pregunta No. 35 y Anexo VI, pregunta No. 21).
- Partiendo de la opinión de la mayoría de usuarios, se concluye que la amabilidad del personal que labora en la Unidad es buena, sin embargo aún faltan ciertos aspectos que mejorar para alcanzar un nivel de excelencia (ver Anexo VIII, pregunta No. 9).
- Según las evaluaciones cuantitativas realizadas por los encuestados y entrevistados, se concluye que el servicio que brinda la Unidad de Atención al Usuario del VMT merece una calificación entre siete y ocho, cualitativamente equivaldría a un servicio "Muy Bueno" (ver Anexo V, pregunta No. 36; Anexo VI, pregunta No. 22; Anexo VII, pregunta No. 33 y Anexo VIII, pregunta No. 26).
- La Unidad de Atención al Usuario del VMT carece de un Sistema que integre eficientemente los Recursos Humanos, la Tecnología, la Infraestructura y los Procesos, para fortalecer los servicios que presta al público.

2. Recomendaciones

a) Recomendaciones sobre Recursos Humanos

- El Viceministerio de Transporte debe definir perfiles de puesto para los empleados de la Unidad de Atención al Usuario, tomando en cuenta todos los elementos que este tipo de documentos debe contener, en los que se especifiquen los requerimientos en cuanto a capacidades y aptitudes que los puestos exigen.
- El Viceministerio de Transporte debe involucrar a la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario en el proceso de contratación y

selección de personal, pues esta tiene el contacto directo con las funciones que se realizan en la Unidad.

- Debe fortalecerse el programa de inducción con que se cuenta y este debe ser impartido a todo el personal que se contrata en la Unidad de Atención al Usuario del VMT para facilitar la adaptación al puesto.
- Se recomienda llevar a cabo una intensa campaña interna de comunicación de la Misión, Visión y Objetivos de la Unidad, dirigida a todo el personal que labora en ella, además la Misión, Visión y Objetivos deben ser colocados en un espacio estratégico en el que puedan ser visibles tanto por los empleados como por los usuarios de la Unidad.
- Las capacitaciones programadas deben gestionarse de forma equitativa, es decir todos los empleados deben recibir el mismo número de capacitaciones y estas deben estar dirigidas a fortalecer las capacidades de los empleados en cuanto a atención al usuario.
- La Administración debe implementar una política de compensaciones y beneficios para los empleados de la Unidad de Atención al Usuario, la cual esté dirigida a recompensar los esfuerzos que realicen los empleados que observen una excelente actitud y disposición para atender los requerimientos de los usuarios.
- La Administración debe implementar una política motivacional dirigida a los empleados de la Unidad de Atención al Usuario, para que estos se sientan motivados a cumplir con los objetivos institucionales.

b) Recomendaciones sobre Tecnología

- Se recomienda a la Administración de la Unidad de Atención al Usuario ejecutar medidas innovadoras que permitan optimizar el uso de la tecnología con que se cuenta para brindar un servicio vanguardista a los usuarios de la Institución.

- Se recomienda a la Administración concretizar el proyecto de ofrecer la realización de trámites bajo formato "on-line" desde su sitio web, para ofrecer mayor comodidad y conveniencia en el servicio que se presta a los usuarios y además que se reduzca la masiva afluencia de estos a las instalaciones de la Unidad de Atención al Usuario.
- Diseñar un proceso mediante el cual se garantice la oportuna actualización en el sitio web institucional del status de los trámites, para que los usuarios obtengan la información correcta al realizar consultas a través de la internet.
- La Administración debe evaluar la adquisición de máquinas para el ordenamiento de usuarios a través de la emisión de tickets numerados o boletas codificadas y su disposición dentro de las instalaciones, para que de esta forma los usuarios se atiendan por orden de llegada o por prioridad dependiendo el tipo de usuario y el trámite que realiza.
- Se recomienda llevar a cabo un proyecto de instalación y puesta en funcionamiento de un Call Center acorde a las necesidades de la Unidad de Atención al Usuario del VMT, para atender de forma eficiente y oportuna las consultas telefónicas de los usuarios.
- La Administración debe llevar a cabo una intensa campaña de comunicación interna dirigida hacia la comunidad usuaria, en la que se den a conocer los diferentes mecanismos con que cuenta la Unidad de Atención al Usuario para que el público pueda contactarse con ella.
- La Administración debe evaluar la opción de diseñar o adquirir un sistema informático alternativo, el cual sirva como auxiliar en las ocasiones en las que falle la conexión al software SERTRACEN y que de esta forma se garantice que el usuario pueda concluir la realización de sus trámites.

c) Recomendaciones sobre Infraestructura

- Se recomienda que se ejecute una iniciativa mediante la cual se mejore constantemente el ambiente de la Unidad de Atención al Usuario, remodelando su interior como exterior mediante la aplicación de nueva pintura a las paredes, adecuación de la disposición del mobiliario para acomodar a los usuarios y ordenamiento interno de los cubículos y módulos asignados a los empleados.
- La Administración debe llevar a cabo un proyecto de mejora de la señalización de la Unidad de Atención al Usuario, mediante la adquisición y disposición en puntos estratégicos de señales que guíen a los usuarios hacia los diferentes puntos de información, atención, accesos y zonas de seguridad; además las líneas guías que actualmente están dibujadas en el piso, deben ser renovadas, puesto que no son visibles.
- Derivado de la recomendación anterior, debe llevarse a cabo un proyecto de comunicación y educación dirigida hacia los usuarios, para que estos se orienten a través de la señalización dispuesta en las instalaciones de la Unidad; a través de la emisión de volantes impresos donde se detalle el significado de cada señal, símbolo o color de líneas guías.
- Los baños designados para el uso de los usuarios deben ser remodelados, además debe reforzarse su limpieza e iluminación y se recomienda colocar señalización que indique su ubicación dentro del edificio.
- Se recomienda elaborar un programa de control de Activo Fijo asignado a los empleados de la Unidad, el cual debe actualizarse constantemente y que este sirva para evaluar cual mobiliario debe ser sujeto de cambio para que de esta forma los empleados tengan mobiliario que les facilite llevar a cabo eficientemente sus funciones.

- La Administración debe implementar un Plan de Mantenimiento Programado de las instalaciones así como de la maquinaria y equipo con que cuenta la Unidad de Atención al Usuario.
- Debe diseñarse dentro de la Unidad de Atención al Usuario una ventanilla especializada para la atención de personas con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores, así como señalar adecuadamente los parqueos y accesos asignados a este tipo de usuarios.
- Se recomienda a la Jefatura de la Unidad, mejorar la estructura de la rampa de acceso a la Unidad de Atención al Usuario, mediante la colocación de pasamanos y cinta antiderrapante en el piso de la misma.
- Debe redistribuirse el espacio asignado para el acomodamiento de los usuarios, así como el espacio asignado a los empleados de la Unidad.
- Los mandos superiores del VMT deben diseñar y disponer un módulo especial cercano a la puerta principal de la Unidad, en el que se ubique a una persona encargada de brindar información y orientar a los usuarios respecto a los trámites que realizan.
- La Distribución del Espacio Físico debe ser evaluada constantemente por la Jefatura de la Unidad, para identificar oportunidades de mejora y adecuación de esta.

d) Recomendaciones sobre Procesos

- Deben diseñarse procesos específicos para fortalecer la atención al público en la Unidad de Atención al Usuario del VMT y estos deben documentarse formalmente para que estén disponibles para consultas y actualizaciones.
- La Administración debe realizar esfuerzos concretos encaminados a que el personal conozca los procesos a la Unidad de Atención al Usuario que se tienen establecidos en los manuales de procedimientos, para ello es necesario que se realicen reuniones

informativas donde se den a conocer los mismos, para que las funciones se realicen bajo los mismos criterios y lineamientos.

- Los procesos de atención al público deben diseñarse de manera que minimicen el tiempo que demora la realización de trámites en la Unidad de Atención al Usuario del VMT.
- Los formularios únicos que son llenados por los usuarios para la realización de sus trámites, deben rediseñarse para que faciliten su procesamiento en el sistema SERTRACEN.
- Se recomienda diseñar un proceso específico para el encargado de brindar información a los usuarios respecto al trámite que realizan.
- La Jefatura de la Unidad debe definir políticas para los empleados en las que se definan los lineamientos a seguir para la resolución de conflictos que se presenten con los usuarios.
- Se recomienda que se establezca un proceso específico para la atención de personas con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores en la Unidad de Atención al Usuario del VMT.

e) Recomendaciones Generales sobre la Atención al Público

- Se recomienda a la Jefatura de la Unidad, evaluar constantemente los periodos de mayor afluencia de usuarios para la realización de trámites específicos, por ejemplo: subsidio de transporte; para tomar medidas de acción encaminadas a mantener el flujo constante de usuarios dentro de las instalaciones.
- La Administración debe tomar medidas para motivar a los empleados a mantener su buena disposición de atender a los usuarios que luego de la jornada laboral aún no han realizado su trámite.
- Se recomienda a la Unidad de Atención al Usuario del VMT el diseño de un sistema que integre eficientemente los Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos, para fortalecer los servicios que dicha Unidad presta al público.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO PARA FORTALECER LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE DE EL SALVADOR

I. CONSIDERACIONES GENERALES DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

A. Importancia

La Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte atiende un promedio mensual de 6,000 usuarios, según el estudio realizado descrito en el Capítulo anterior, las funciones de atención que desempeña dicha Unidad, no son bien evaluadas por los usuarios y las mismas se realizan de forma no sistemática y desordenada.

El Sistema de Atención al Público (que abreviaremos SAP-VMT) que se diseñará en este Capítulo, se convertirá en una herramienta eficaz para la atención integral de los usuarios, pues permitirá que la Unidad brinde atención de calidad y proyecte una imagen favorable de la Gestión Gubernamental que se desarrolla en la Institución.

Asimismo, al integrar los elementos de Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos, el SAP-VMT despertará el compromiso de todos los involucrados hacia la mejora continua y las buenas prácticas de atención al público y en la Institución se sentarán las bases para la búsqueda constante de la modernización de los servicios que se prestan a la población.

B. Objetivos

1. General

Integrar de forma sistemática los siguientes componentes estratégicos en la Unidad de Atención al Usuario: Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura, y Procesos, para brindar un servicio de calidad y así lograr la satisfacción del usuario.

2. Específicos

- a) Fortalecer los servicios que presta la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, al brindar servicios de calidad de forma ágil, amable y oportuna.
- b) Establecer estrategias, políticas, lineamientos, procedimientos e iniciativas para integrar los componentes del SAP-VMT: Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos.
- c) Modernizar los servicios que presta la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, mejorando el funcionamiento de esta Unidad de forma integral.

C. Políticas del Sistema de Atención al Público (SAP-VMT)

- El SAP-VMT se utilizará en la atención al público, la cual se registrará bajo las consideraciones del mismo.
- En el diseño del Sistema se plantean sus alcances y limitaciones, cualquier situación que se presente con los usuarios y que no esté considerada dentro del SAP-VMT, debe ser resuelta bajo el criterio de la Comisión encargada del Sistema y en última instancia, por la Gerencia Administrativa del Viceministerio de Transporte.
- La satisfacción de los usuarios debe ser medida cada trimestre, mediante sondeos de opinión realizados bajo la coordinación de la Comisión encargada del Sistema.
- La Comisión encargada del Sistema, debe evaluar necesidades de actualización o mejora del SAP-VMT y realizar los cambios que se consideren apropiados, los cuales deben derivarse de la información recopilada en los sondeos de opinión o en las reuniones realizadas con los empleados.
- Las consideraciones generales del SAP-VMT deben ser incorporadas en el programa de inducción del personal que ingresa a laborar a la Unidad de Atención al Usuario.

- El personal que actualmente forma parte de la Unidad de Atención al Usuario, debe recibir capacitaciones al inicio de la implementación del Sistema y cada semestre, para retroalimentarles nuevas consideraciones o posibles cambios dentro del mismo.
- Las políticas que componen cada módulo guardan igual jerarquía que las que se plantean en el presente apartado.

D. Alcances y Limitaciones

1. Alcances del Sistema de Atención al Público (SAP-VMT)

El SAP-VMT se aplicará a la Gestión de Atención al Público que se realice en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte y que se derive de requerimientos de cualquier persona que en calidad de Usuario, solicite de forma presencial o virtual a la Unidad, los servicios que en esta se brindan a la población.

El SAP-VMT será aplicable a todos los trámites, solicitudes y consultas que los usuarios realicen de forma presencial en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte.

El SAP-VMT será aplicable también, a las solicitudes y consultas que los usuarios realicen a través de las vías electrónicas, siendo estas el sitio web institucional, el correo electrónico y Call-Center.

Las estrategias, políticas, lineamientos y procesos que se enmarcan dentro del SAP-VMT se aplicarán dentro de la Gestión Administrativa que se realiza en la Unidad de Atención al Usuario.

2. Limitaciones del Sistema de Atención al Público (SAP-VMT)

El SAP-VMT se ha diseñado exclusivamente para la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, si se planea extenderlo al resto de Unidades de la Institución, deberán analizarse las particularidades de cada Unidad, para determinar si el Sistema es aplicable a cada una de ellas.

La falta de conocimiento acerca del funcionamiento y óptimo rendimiento del SAP-VMT puede generar que el mismo no logre los objetivos propuestos, por lo que la Gerencia Administrativa del VMT, debe conformar de la manera más prudente posible, la Comisión que se encargará de su implementación y retroalimentación.

El SAP-VMT incluye únicamente los elementos de Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos, no así los elementos que tengan que ver con el área financiera de la Institución, Proveeduría y Presupuestos, puesto que estas no están relacionadas directamente con la Unidad de Atención al Usuario; lo que puede afectar el óptimo rendimiento del Sistema.

Al tratarse de una Entidad Gubernamental, la parte concerniente al Presupuesto representa también una limitación del SAP-VMT, pues su implementación y óptimo funcionamiento dependerá del presupuesto que el VMT asigne para ello y esto a su vez estará condicionado por el presupuesto que el Estado le asigne a la Institución.

II. SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

A. Marco descriptivo del Sistema

En el presente capítulo, se muestra el diseño de un Sistema de Atención al Público en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, denominado SAP-VMT; basándose en la interrelación entre los elementos de: Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos, así como en la relación entre los diferentes procesos aplicables a estos elementos.

Este diseño se ha alimentado de la información obtenida de la observación de campo y estudios realizados a las jefaturas, empleados y usuarios de la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte; dicha información ha sido fundamental para determinar las necesidades de la Unidad en cuanto a los elementos que dentro del SAP-VMT se interrelacionan.

Las necesidades identificadas en los estudios realizados, se traducen en acciones concretas, iniciativas, políticas, lineamientos, instructivos, procedimientos y procesos específicos aplicables a los cuatro elementos que se interrelacionan dentro del Sistema de Atención al Público en la Unidad de Atención al Usuario.

La interrelación y enlace de estos elementos dan vida al SAP-VMT, cuyo resultado busca fortalecer los servicios que el VMT presta a través de la Unidad de Atención al Usuario.

Asimismo, el sistema diseñado se interrelacionará con sus beneficiarios, sean estos empleados o usuarios del Viceministerio de Transporte y responderá de manera ágil y oportuna a los requerimientos que estos realicen dentro del mismo.

Para tener una mejor idea del SAP-VMT, se presentan los siguientes diagramas, que ayudarán a conceptualizar dicho Sistema:

1. Esquemmatización del SAP-VMT a través del Método de la Caja Negra

El método de la Caja Negra se utiliza para diagramar sistemas complejos en los que los procesos son realizados de acuerdo a reglas determinadas, el análisis que se realiza a partir de este método se centra en señalar los elementos de entrada y conocer los resultados que se obtendrán, dejando en segundo plano, los procesos que intervienen internamente en el sistema.

Este método además, permite presentar proyectos de sistemas, mediante la comparación entre el estado inicial, previo al desarrollo del sistema y el estado final o resultado posterior que se busca obtener luego de implementado el sistema a diseñar.

El SAP-VMT se ilustrará a continuación utilizando el enfoque de estado actual y posterior, pues de esta forma se evidencia de forma clara, lo que se pretende alcanzar con la intervención del sistema diseñado:

CAJA NEGRA SAP-VMT

ESTADO A

Inexistencia de un Sistema de Atención al Público que gestione eficientemente los elementos de: Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos, para fortalecer los servicios que presta el VMT a través de la Unidad de Atención al Usuario.

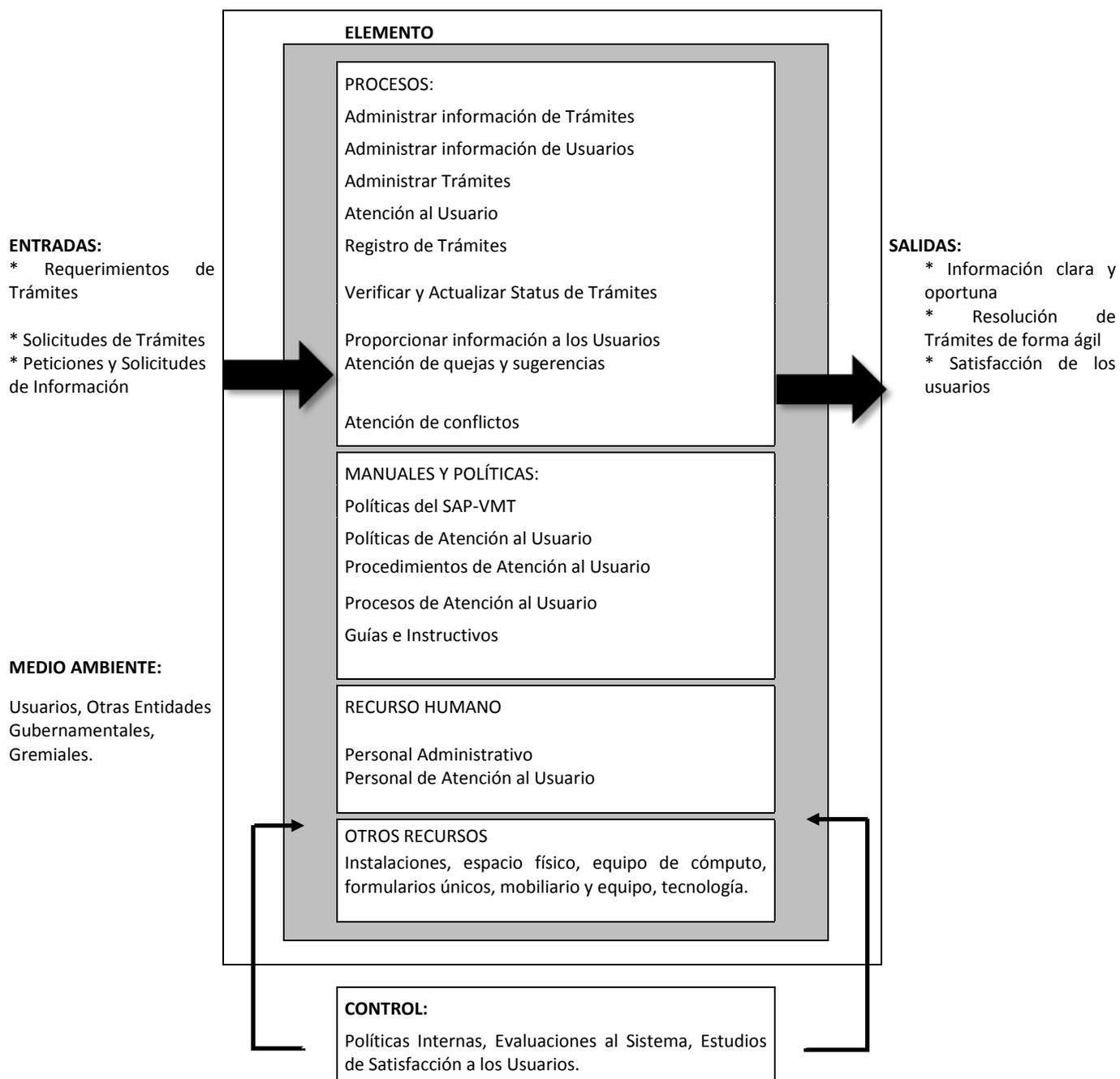


ESTADO B

Implementación y ejecución de un Sistema de Atención al Público que fortalezca los servicios que presta el VMT a través de la Unidad de Atención al Usuario y que de esta forma garantice la satisfacción de los usuarios.

2. Diagrama del Sistema de Atención al Público (SAP-VMT)

En el apartado anterior, se ilustró el SAP-VMT, a través del Método de la Caja Negra, sin embargo, bajo dicho método, no se tiene certeza de los procesos y demás elementos que intervienen en el sistema, en tal sentido, a continuación, procederemos a abrir la Caja Negra para mostrar el sistema de forma integral, es decir, señalando sus elementos de entrada, los procesos que intervienen en este y sus resultados o salidas, el diagrama abierto se establece como sigue:



Considerando los esquemas anteriores sobre el Sistema de Atención al Público, entraremos en materia en cuanto a describir detalladamente los elementos que se interrelacionan dentro del SAP-VMT y que a su vez le dan vida al mismo.

B. Módulo Operacional de Recursos Humanos

Dentro de este apartado se detalla el papel que juega el Recurso Humano dentro del Sistema de Atención al Público, sus aportes, estrategias a implementar dentro del Sistema, Políticas que se establecerán y Lineamientos que deberán seguirse dentro de la Gestión de Recursos Humanos en la Unidad de Atención al Usuario del VMT para conformar el SAP-VMT.

1. Aporte de los Recursos Humanos al Sistema

Los recursos con que cuentan las organizaciones son en definitiva, los que le permiten desarrollar sus funciones y conseguir sus objetivos; dentro de todos los recursos con los que la Unidad de Atención al Usuario cuenta, el Recurso Humano se convierte en el principal motor para llevar a cabo la función Institucional que la Unidad tiene asignada, en tal sentido, el Recurso Humano es el pilar fundamental del Sistema de Atención al Público, pues en él recae la mayor responsabilidad para que el SAP-VMT funcione adecuadamente, en cuanto aportan la dinámica al mismo, ya que son los empleados de la Unidad los que están en contacto directo con los usuarios, conociendo sus inquietudes y necesidades y sobre quienes, los usuarios emiten sus juicios de valor respecto a la atención recibida.

2. Estrategias de Recursos Humanos

El Sistema de Atención al Público en la Unidad de Atención al Usuario del VMT, ha sido concebido como una herramienta fundamental en la prestación de servicios al público por parte de la Institución, dicha concepción plantea una serie de desafíos en materia de Recursos Humanos, sobre todo en cuanto a competencia técnica, selección y provisión de personal adecuado e integración efectiva con la Institución, estos tópicos deben ser suficientemente flexibles para adaptarse al ritmo con que crece la demanda de los servicios y para

que el VMT avance juntamente con la evolución del sector que cubre y que a su vez, influya positivamente en dicha evolución.

Dentro del SAP-VMT, se considera al Recurso Humano como el elemento más valioso que lo compone, por lo tanto la Institución debe estar empeñada en favorecer y estimular la evolución de la gestión que actualmente se realiza en materia de Recursos Humanos.

En ese sentido, la Administración del Viceministerio de Transporte velará por la aplicación de las prácticas óptimas en materia de personal y garantizará al mismo, el entorno cultural y profesional adecuado en la Unidad de Atención al Usuario, a fin de que los miembros de dicha Unidad, estén en la disposición de prestar servicios de calidad a los usuarios, atendiéndolos de forma dinámica, eficaz y acorde a sus necesidades.

Ante lo anterior y sobre todo, buscando canalizar de forma óptima el aporte del elemento de Recursos Humanos al Sistema de Atención al Público, se definen las siguientes estrategias:

- *La Gestión de Recursos Humanos en la Unidad de Atención al Usuario se enfocará en la evolución profesional bien orientada y en el perfeccionamiento del personal, potenciando las capacidades de atención al público en los empleados.*

Dentro del SAP-VMT, se garantizará que la Gestión de Recursos Humanos que se realice, se empeñe en la creación de una cultura de aprendizaje que permita explotar plenamente el potencial profesional del personal que labora en la Unidad de Atención al Usuario, para utilizar dicho potencial a nivel individual, de equipo e Institucional, además se dotará al personal de las competencias necesarias para superar las deficiencias de calidad en la atención al público que actualmente padece la Unidad de Atención al Usuario.

Esto ayudará en los casos que tengan que cubrirse plazas dentro de la Unidad, ya que los aspectos no remunerativos del empleo, serán valorados al momento de atraer candidatos y favorecer su permanencia

en la Institución, tomando en cuenta los recursos financieros limitados con que cuenta la misma.

- *Se realizará una gestión integral de la actuación profesional de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario dentro del marco del SAP-VMT.*

Se buscará en todo momento la utilización óptima de los Recursos Humanos con que actualmente se cuenta, en ese sentido, se prestará mayor atención al perfeccionamiento profesional a fin de atender las necesidades actuales y futuras de la Unidad de Atención al Usuario en lo que respecta a personal cualificado.

Enmarcado en el Sistema de Atención al Público, se gestionará y fomentará el rendimiento del personal, basándose en los objetivos del Sistema mismo y los de la Unidad de Atención al Usuario, describiendo las funciones que caben a cada empleado en el logro de dichos objetivos y que mediante esto se promueva la motivación individual y colectiva mediante el reconocimiento de la contribución que ellos realicen desde sus respectivos puestos.

- *La Gestión de Recursos Humanos en la Unidad de Atención al Usuario, garantizará la adecuación óptima del personal a los objetivos del Sistema de Atención al Público y a la Misión, Visión y Objetivos de la Unidad de Atención al Usuario.*

Es necesaria la adaptación en la Unidad de Atención al Usuario, de las funciones operacionales, las competencias del personal, las estructuras e instrumentos administrativos a los objetivos planteados en el SAP-VMT y a la Misión, Visión y Objetivos de la Unidad misma.

Tanto la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario como la Administración del Viceministerio de Transporte velarán por propagar de forma intensiva y de transmitir integralmente al personal, los objetivos que persigue la Unidad y el Sistema de Atención al Público, para que estos a su vez, tomen conciencia de la importancia que sus funciones tienen dentro del Sistema y la Institución y de este modo se

canalicen de mejor forma los esfuerzos para lograr los objetivos planteados.

- *En función de la exitosa implementación del Sistema de Atención al Público, se descentralizarán ciertas etapas de la Gestión de Recursos Humanos que se realiza en el Viceministerio de Transporte.*

Esta estrategia conlleva el involucramiento activo de la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario y el trabajo en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos que funciona en la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas.

Las etapas a descentralizar son las que tienen que ver con la selección e inducción del personal que ingresa a laborar a la Unidad de Atención al Usuario, pues dichas etapas requieren la participación del Jefe de la Unidad, a quien reportan los empleados de la Unidad de Atención al Usuario y quien es el principal responsable de impulsar iniciativas para lograr los objetivos propuestos, por ello, es la Jefatura la que tiene mejor criterio al momento de valorar las competencias que poseen los candidatos que ingresan al proceso de selección, así como el programa de inducción que debe desarrollar con los empleados seleccionados para la Unidad de Atención al Usuario.

Además, a razón de que el Jefe de la Unidad conoce a profundidad todos los aspectos que cada puesto conlleva, es importante que sea él quien defina los perfiles de puesto para la Unidad de Atención al Usuario, de forma que abarque integralmente todos los tópicos que estos documentos requieren. (Ver Anexo XI)

- *La Gestión de Recursos Humanos en la Unidad de Atención al Usuario buscará mantener un ambiente de trabajo estimulante y alentador*

Dentro del Sistema de Atención al Público se buscará que el personal con que se cuente en la Unidad de Atención al Usuario esté altamente cualificado y plenamente comprometido desde el punto de

vista profesional, con los objetivos planteados y con brindar un servicio de alta calidad a los usuarios.

El SAP-VMT considera que es de vital importancia ofrecer un entorno estable y gratificante para el personal, que los incite al aprendizaje, la creatividad, la innovación y al compromiso con el fin de que desarrollen sus funciones lo mejor posible.

3. Elementos propulsores de las estrategias de Recursos Humanos

A fin de que las estrategias planteadas sean materializadas de forma exitosa, se han identificado una serie de elementos que son básicos para impulsar la aplicación de las estrategias, dichos elementos son los siguientes:

- *Marco Institucional Adecuado y Apropiadamente Difundido en la Institución.*

Para que las estrategias de Recursos Humanos que se han establecido dentro del Sistema de Atención al Público alcancen un grado de compromiso idóneo de parte de los empleados, es necesario que se difundan y transmitan adecuadamente los objetivos y metas de la Unidad de Atención al Usuario, además que como parte de la estructura del Viceministerio de Transporte se ejerza de parte de la Jefatura y la Administración, una buena gestión de dirección y liderazgo, que se busque en todos los involucrados una actitud receptiva a los cambios que el SAP-VMT sugiere, así como el rompimiento de barreras paradigmáticas que no permitan la evolución en materia de innovación en las prácticas de atención al público.

- *Comprensión de la situación actual en materia de Recursos Humanos.*

La Administración y la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte deben tener una visión global de las competencias y funciones específicas actuales del personal, para definir las competencias que deben fortalecerse o que son necesarias para alcanzar los objetivos que el SAP-VMT plantea, a fin de poder evaluar y solucionar toda diferencia entre la situación actual y las condiciones deseadas.

- *Planificación y Seguimiento a los Recursos Humanos.*

Para que las estrategias cumplan su cometido, es importante que se planifique el recurso humano basándose en el estudio riguroso de la demanda de servicios, además, la Administración supervisará y evaluará periódicamente las actividades de Gestión de Recursos Humanos, para detectar posibles deficiencias e intervenir oportunamente para que el funcionamiento del SAP-VMT no se vea afectado.

Esto abarcará además, los aspectos relacionados con la promoción del personal que labora dentro de la Unidad de Atención al Usuario, en tal sentido, la planificación y el seguimiento deben también enfocarse en cubrir la demanda de personal que surja dentro de la Unidad, cuando haya casos de promoción y ascensos.

- *Gestión eficaz y eficiente de los Recursos Humanos.*

Para que las estrategias planteadas sean exitosas, es imprescindible que la Gestión de Recursos Humanos que se desarrolle desde la Administración y Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario, sea eficaz en el logro de los objetivos y eficiente en el manejo adecuado de los recursos disponibles.

4. Políticas de Recursos Humanos

En función de las estrategias de Recursos Humanos planteadas como parte del Sistema de Atención al Público, que se detallaron en los apartados anteriores, a continuación se definirán las Políticas de Recursos Humanos, que son el conjunto de pautas y criterios que regirán la relación laboral entre la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte y sus colaboradores.

El objetivo principal que buscan estas políticas es el de ayudar al cometido de las estrategias planteadas, abonando de esta forma a la adecuada integración del componente de Recursos Humanos al resto de componentes del SAP-VMT.

En el mismo orden, con el planteamiento de las siguientes políticas, se busca asegurar el trato equitativo a todos los miembros de la Unidad de Atención al Usuario, así como servir de guía y

consulta a la Administración y Jefatura de la Unidad, para la toma de decisiones en la Gestión de Recursos Humanos que ellos realizan.

a) Políticas de Selección

- En la fase de selección de personal, se elegirán a las personas que demuestren mejor nivel de calificación y competencias para desempeñarse en cada función de la Unidad de Atención al Usuario, teniendo en cuenta las competencias específicas requeridas para la función y concordancia de sus valores con los de la Institución.
- En la fase de selección es fundamental la participación de la Jefatura de la Unidad, por lo que desde el Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas, se enviarán a los candidatos, a una entrevista programada con dicha Jefatura.

Con lo anterior se busca que se incorpore al candidato que mejor se adecúe a las necesidades que la Unidad presente y a la función que desempeñará.

- En caso que la Jefatura de la Unidad, observe la necesidad de más personal o de cubrir plazas vacantes, efectuará el requerimiento de personal al Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas, utilizando un formulario diseñado para ello (Ver Anexo XII), el cual deberá consignar la firma de Autorizado del Administrador del Viceministerio de Transporte.

Además deberá detallarse el perfil profesional que requiere el puesto a cubrir.

b) Políticas de Integración, Capacitación y Desarrollo

- La Unidad de Atención al Usuario ofrecerá al personal contratado, la posibilidad de integrarse rápida y adecuadamente a la Institución y al equipo humano que la conforma, creando las condiciones más favorables para el permanente desarrollo de las capacidades, habilidades y conocimientos del mismo, con el

objetivo de mejorar continuamente sus competencias, con especial énfasis en las que abonen al logro de los objetivos del SAP-VMT y de la Unidad de Atención al Usuario.

- Toda persona que inicie labores en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, completará un programa de inducción al puesto, el cual debe desarrollarse acorde a las características y particularidades que se consideren dentro de las funciones que dicha persona vaya a realizar.
- La Jefatura de la Unidad, será la responsable de la elaboración y coordinación de los Programas Individuales de Inducción, para lo cual debe solicitarse el asesoramiento del Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas.
- La Jefatura de la Unidad, será la responsable de identificar necesidades de capacitación del personal a su cargo, las cuales deberá informar al Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, para que sirvan como base en la elaboración del programa anual de capacitaciones que elabora dicho Departamento.
- Las capacitaciones que se incluyan en el programa anual, buscarán el desarrollo de las capacidades, habilidades y conocimientos del personal para el mejor desempeño en sus funciones, priorizando las que tengan que ver con el desarrollo de competencias y buenas prácticas de atención al usuario.
- La Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario, participará activamente en la confección del programa anual de capacitaciones, además se responsabilizará de darle el respectivo cumplimiento.

c) Políticas de Gestión de la Actuación Profesional

- La Administración juntamente con la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario, serán las encargadas de evaluar

periódicamente el nivel de satisfacción de los usuarios con la atención que reciben de parte de los empleados de dicha Unidad.

- La Jefatura de la Unidad será la responsable de promover el rendimiento óptimo del personal con que se cuenta, realizando la adecuada delegación de funciones y actividades e incentivando a los empleados a alcanzar los objetivos propuestos.
- Los empleados que formen parte de la Unidad de Atención al Usuario gozarán del beneficio de apoyo económico para cubrir gastos de estudios universitarios o cursos de formación profesional.
- Los cursos a los que se refiere la política anterior, aplicarán al beneficio detallado, siempre y cuando estén relacionados con la Atención al Público o bien se consideren como complemento a la formación profesional que el empleado haya recibido previamente.
- Los empleados que formen parte de la Unidad de Atención al Usuario, gozarán de una bonificación anual, que será otorgada en la primera quincena del mes de diciembre de cada año y que será equivalente al 75% del salario mensual que cada uno de ellos devengue en el referido mes.
- Los montos máximos de los aportes financieros a los que se refieren las políticas anteriores, serán definidos y delimitados en los Lineamientos de Recursos Humanos del Sistema de Atención al Público.
- Los empleados que formen parte de la Unidad de Atención al Usuario, gozarán de un día libre cada 2 meses, en la fecha que ellos elijan, siempre y cuando observen una actuación profesional ejemplar y la satisfacción de los usuarios se mantenga en niveles altos y acorde a los objetivos propuestos por el SAP-VMT.

- Los beneficios y compensaciones que se estipulan en las políticas que anteceden, estarán regidos por los lineamientos de Recursos Humanos que el SAP-VMT propone en el apartado No. 5.

d) Políticas de difusión y transmisión del marco Institucional de la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte

- La jefatura de la Unidad de Atención al Usuario sostendrá periódicamente reuniones con el personal a su cargo, en las cuales deberá retroalimentar información acerca de la misión, visión y objetivos de la Unidad, así como los objetivos que el SAP-VMT persigue.
- Los perfiles de puesto, así como los instructivos y guías que la Jefatura de la Unidad elabore, estarán adecuados a los objetivos del SAP-VMT y a los objetivos Institucionales.
- La Administración juntamente con la Jefatura de la Unidad gestionarán la disposición adecuada de la misión, visión, valores y objetivos Institucionales dentro de la Unidad de Atención al Usuario, utilizando en estos los colores y distintivos del Viceministerio de Transporte.
- Con la colaboración del Departamento de Informática del Viceministerio de Transporte, deberán diseñarse fondos de escritorio y protectores de pantalla para las computadoras que utiliza el personal de la Unidad de Atención al Usuario, con el logo del SAP-VMT y con la misión, visión y objetivos Institucionales.
- En los formularios que se entregan a los usuarios, deberá incluirse el logo del SAP-VMT, así como los valores Institucionales como marca de agua.

e) Políticas de Motivación y Adecuado Ambiente Laboral

- La Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario deberá tratar con igualdad y respeto a todo el personal a su cargo y a su vez procurar permanentemente que el trato entre el personal sea con respeto y armonía.
- La Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario es la encargada de definir líneas de comunicación fuertes y efectivas para transmitir y recibir información de parte de sus subalternos.
- En las reuniones que se efectúen periódicamente, debe tomarse en cuenta la opinión del personal en asuntos que tengan que ver con el mejoramiento de las funciones que realiza la Unidad de Atención al Usuario.
- La Jefatura de la Unidad, felicitará a los empleados cuando observe que estos cumplan eficientemente con su función y colaboren al logro de los objetivos planteados.
- Se considera al personal como un colaborador de la Institución, para que esta alcance los objetivos que se propone.
- En la última semana de cada mes, se realizará un breve convivio con los empleados de la Unidad en el que se partirá un pastel para celebrar el natalicio de los empleados que hayan cumplido año en dicho mes; en caso que ninguno hubiere cumplido año, el convivio servirá únicamente para departir tiempo en equipo y para compartir experiencias que ayuden a fortalecer la ejecución del SAP-VMT.

5. Lineamientos de Recursos Humanos

Para concretar las políticas de Recursos Humanos que se detallaron en el apartado anterior y como parte del diseño del Sistema de Atención al Público en la Unidad de Atención al Usuario, es necesario definir y estipular lineamientos aplicables al componente de Recursos Humanos, con los que se pretende regular las acciones que se

realicen dentro de la Unidad de Atención al Usuario como parte de la Gestión de Recursos Humanos.

Estos lineamientos tienen como objetivo que el Recurso Humano se integre adecuadamente al Sistema de Atención al Público y que dentro de la Unidad de Atención al Usuario se garantice el acceso y la permanencia laboral por méritos de capacidad, preparación y compromiso.

a) Lineamientos de Selección

- La fase de selección de candidatos, se seguirá manejando principalmente en el Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas, sin embargo en dicha fase, debe enviarse a los candidatos a ingresar a la Unidad de Atención al Usuario, a una entrevista con la Jefatura de la referida Unidad.
- La entrevista a la que hace mención el lineamiento anterior, debe ser debidamente programada y coordinada por el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, por lo que debe informar vía electrónica, a la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario por lo menos con 72 horas de antelación, sobre las entrevistas programadas, detallando los datos del candidato a entrevistar y coordinando en común, la hora de la entrevista.
- La Jefatura de la Unidad, debe programar sus actividades, tomando en cuenta las notificaciones recibidas de parte del Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, sobre las entrevistas a realizar.
Si por motivos de fuerza mayor, la Jefatura de la Unidad no puede llevar a cabo las entrevistas, debe informar oportunamente tal situación al Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, para que las re programe.

- En el desarrollo de las entrevistas, la Jefatura de la Unidad debe conducirlas tomando en cuenta los siguientes aspectos fundamentales:
 - Lograr un ambiente apropiado para la entrevista
 - Informar al candidato acerca de las tareas, funciones y responsabilidades del puesto.
 - Focalizar la evaluación en las habilidades que se consideren necesarias para el puesto, sin descuidar la evaluación de aquellas que puedan dar respuesta a necesidades futuras.
 - Evaluar las deficiencias de capacidad con respecto al perfil requerido, profundizando el análisis de esos puntos para determinar su naturaleza o grado de severidad.

- Para realizar el requerimiento de personal al Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas, la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario, deberá llenar un formulario denominado: "Requisición de Personal", el cual entre otros aspectos de forma, deberá contener básicamente lo siguiente:
 - Denominación e Identificación de la Unidad generadora de la requisición.
 - Información sobre la plaza vacante, detallar origen de la vacante y número de plazas por cubrir.
 - Información sobre el cargo, detallando el tipo de contratación y sueldo autorizado.
 - Detallar si la plaza se abre bajo presupuesto.
 - Agregar las observaciones pertinentes.
 - Anexar el perfil del puesto a cubrir.
 - Consignar firma de autorizado por parte de la Administración del Viceministerio de Transporte.

b) Lineamientos de Integración, Capacitación y Desarrollo

- Toda persona que ingrese a laborar a la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte, debe completar el Programa de Inducción dentro de los 15 días hábiles posteriores a la fecha de inicio de sus labores.

- El Programa de Inducción debe ser diseñado por la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario, para lo cual recibirá la colaboración del Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas; pero que básicamente debe contener los siguientes temas:
 - Presentación de la Institución (Reseña Histórica, Dependencias y Estructura Organizativa)
 - Presentación del Marco Institucional (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Políticas)
 - Entrevista y presentación con las demás áreas.
 - Presentación a detalle de los servicios que ofrece la Unidad de Atención al Usuario.
 - Presentación e información sobre el Sistema de Atención al Público (SAP-VMT)
 - Entrega de materiales y equipo requeridos para la función a desempeñar.
 - Información sobre normas de seguridad.

- El Programa de Inducción debe ser impartido por la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario.

- La Gerencia Administrativa del Viceministerio de Transporte, debe realizar seguimientos sobre la efectiva ejecución del Programa de Inducción, a fin de determinar que el mismo se esté impartiendo en el tiempo correspondiente y alcance su cometido.

- La Jefatura de la Unidad debe informar trimestralmente al Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas sobre las necesidades de capacitación que observe en el personal a su cargo, poniendo especial énfasis en las que tengan que ver con la Atención al Público.

- La Jefatura de la Unidad debe abonar al diseño del programa anual de capacitaciones, considerando los siguientes elementos fundamentales sobre los cuales debe capacitarse a los empleados de la Unidad en el siguiente orden jerárquico:

- Capacidades Técnicas; temas que tengan que ver con el incremento y mejoramiento de las habilidades del personal en cuanto a la Atención al Público y desempeño general de sus funciones.
 - Capacidades Profesionales; temas que potencien las habilidades de visión de servicio, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad organizativa, toma de decisiones, etc.
 - Desarrollo Profesional; cursos de perfeccionamiento profesional y similares que abonen a la experiencia curricular de los empleados.
 - Visión Institucional; temas que permitan a los empleados enmarcarse dentro de las funciones de servidores públicos, lo que les ayudará a integrarse a la visión institucional y gubernamental.
-
- La Jefatura de la Unidad debe velar por que la programación de las capacitaciones se realice de forma equitativa, garantizando que todo el personal reciba igual número de capacitaciones en el mismo periodo.
 - El personal que asistirá a capacitación, debe recibir la convocatoria vía memorándum de parte de la Jefatura de la Unidad, por lo menos con 96 horas de anticipación a la fecha en la que la capacitación vaya a realizarse, especificando el tema, lugar y horario de la misma
 - El personal programado para recibir capacitaciones debe asistir a ellas de forma obligatoria.
 - La Jefatura de la Unidad está en la obligación de facilitar y enviar al personal a las capacitaciones para las cuales esté programada su asistencia.
 - En casos fortuitos que riñan con los dos lineamientos anteriores, la inasistencia a alguna capacitación de un empleado programado para recibirla, únicamente podrá ser autorizada por la Gerencia Administrativa del Viceministerio de Transporte y previamente

informada al Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas para su reprogramación.

- La Jefatura de la Unidad debe realizar reuniones con el personal a su cargo, como máximo 3 días hábiles posteriores a la fecha en que se realizó la capacitación, en las que el personal que participó de esta, comparta la experiencia percibida.
- La Jefatura de la Unidad reportará al Departamento de Recursos Humanos, dentro de los 3 días hábiles posteriores a la fecha de realización de cada capacitación, el detalle del personal que asistió a ella, así como la valoración que hacen de la misma.
- Los empleados de la Unidad que deseen optar a otro puesto dentro del Viceministerio de Transporte en el cual se tengan vacantes disponibles, deberán informar tal situación a la Jefatura de la Unidad y esta a su vez, al Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, estos empleados tendrán prioridad y ventaja sobre posibles candidatos externos sometidos al proceso de selección para cubrir las vacantes.

c) Lineamientos de Gestión de la Actuación Profesional

- La Gerencia Administrativa del Viceministerio de Transporte juntamente con la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario deben elaborar un instrumento que sirva para recolectar información proveniente de los usuarios, que muestre los niveles de satisfacción que ellos perciben en la atención que reciben en la referida Unidad.
- La Jefatura de la Unidad debe retroalimentar a los empleados a su cargo, sobre la información recibida de parte de los usuarios, para que se corrijan posibles deficiencias y se dé continuidad a las iniciativas que son bien vistas por los usuarios.
- El apoyo económico para estudios universitarios o cursos de formación profesional que está estipulado en las Políticas de Recursos Humanos, se otorgará exclusivamente a los empleados

interesados que obtengan un promedio mínimo de calificación de 7.5 en el periodo o módulo cursado en sus estudios.

Para recibir dicho apoyo económico, los empleados interesados deberán presentar la siguiente documentación, según trate de:

- Al momento de solicitar por primera vez el apoyo económico:
 - Carta de Solicitud del Beneficio dirigida a la Gerencia de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, la cual debe contener: nombre del empleado, cargo que desempeña, nivel actual de estudios, nivel que cursa, Institución en la que estudia, Plan Curricular de la carrera o curso, costo del periodo, así como el detalle de los beneficios que obtendrá el empleado con la carrera o curso que estudiará y los beneficios que el Viceministerio de Transporte recibirá de dicha formación.
 - El pago del beneficio económico del grado o periodo de estudios cursados, se realizará mediante reembolso cuando se acredite la obtención del promedio mínimo de calificación referido en este lineamiento.
- Durante el periodo que dure el apoyo económico:
 - Constancia de calificaciones del periodo cursado, en el cual se pueda verificar la obtención del promedio mínimo de calificación requerido para optar al beneficio.
 - En el caso de las calificaciones del estudio del idioma inglés o cursos similares, si no son numéricas, deberán mostrar su equivalencia al sistema numérico.
 - Factura o recibos originales de los pagos realizados de matrícula y cuota mensual del periodo cursado.
- El monto máximo a desembolsar de parte del Viceministerio de Transporte por empleado acogido al beneficio que detalla el lineamiento anterior, en ningún caso podrá ser mayor a:
 - Periodos o módulos que duren 3 meses: \$250.00 (monto máximo a reembolsar)

- Periodos o módulos que duren 6 meses: \$500.00 (monto máximo a reembolsar)
- La bonificación anual que está estipulada en las Políticas de Recursos Humanos, será un beneficio otorgado únicamente a los empleados que tengan más de un año de prestar sus servicios a la Unidad de Atención al Usuario y en ningún caso podrá ser mayor a \$500.00, además deberá ser pagada a los empleados beneficiarios, a más tardar el quince de diciembre de cada año.
- El día libre que gozarán los empleados de la Unidad al que se hace mención en las Políticas de Recursos Humanos, se regirá bajo lo siguiente:
 - La Jefatura de la Unidad será la encargada de definir que empleados se han hecho acreedores de tal beneficio en el periodo establecido (dos meses), dicha elección de empleados debe realizarse de forma objetiva y basada exclusivamente en los resultados de las mediciones de satisfacción al usuario que se realicen en la Unidad.
 - La Jefatura de la Unidad debe informar en las reuniones que realice con el personal, los resultados de las mediciones y los empleados que gozarán del beneficio del día libre.
 - Los empleados elegirán en común acuerdo con la Jefatura de la Unidad la fecha en la que gozarán del día libre en un periodo no mayor de 60 días posteriores a la fecha en la que la Jefatura les notifique que son acreedores a tal beneficio.
 - El día libre otorgado a los empleados, será pagado como un día laboral ordinario, por lo que debe ser informado oportunamente al Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas.

d) Lineamientos de difusión y transmisión del marco Institucional de la Unidad de Atención al Usuario

- La Jefatura de la Unidad deberá realizar por lo menos una reunión cada quince días con el personal a su cargo, en cuya agenda, deberá incluirse la retroalimentación hacia los empleados de la

misión, visión y objetivos de la Unidad de Atención al Usuario, así como de los objetivos del SAP-VMT.

- La misión, visión, valores y objetivos Institucionales, deberán ser enmarcados y colocados en una de las paredes dentro de las instalaciones de la Unidad de Atención al Usuario, así como en el mural informativo con el que se cuenta a la entrada de la Unidad; de modo que sean fácilmente visibles por empleados y usuarios.
- Los empleados de la Unidad no están autorizados a cambiar o modificar los fondos de escritorio ni protectores de pantalla que el Departamento de Informática configure en sus computadoras.

e) Lineamientos de Motivación y Adecuado Ambiente Laboral

- Todos los empleados de la Unidad deberán tratarse con respeto, la Jefatura de la Unidad deberá procurar que el ambiente de trabajo sea armonioso, de presentarse algún conflicto entre empleados, este debe ser solucionado mediante una reunión con los involucrados en la que se busque una conciliación pacífica y sin perjuicios para ambos.
- La Jefatura de la Unidad debe programar un tiempo adecuado dentro de las reuniones que se realicen para solicitar sugerencias o comentarios de los empleados respecto a la gestión que se realiza dentro de la Unidad, así como del funcionamiento del SAP-VMT.
- Las felicitaciones que la Jefatura de la Unidad extienda a algún empleado en particular, deberán ser transmitidas de forma verbal, expresándolas de modo sincero y en presencia del resto de colaboradores de la Unidad.
- Las Políticas de Recursos Humanos del Sistema de Atención al Público definen al empleado como un Colaborador de la Institución, por tanto, este debe recibir un trato que lo haga sentir como tal de parte de la Jefatura de la Unidad y demás superiores.

- Durante la primera semana de cada mes, la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario debe solicitar al Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, el nombre y las fechas de los empleados de la Unidad que cumplan año en ese mes, a fin de programar con suficiente anticipación un breve convivio entre los empleados para celebrar dichos cumpleaños y para compartir experiencias entre ellos.

C. Módulo Operacional de Tecnología

Dentro de este apartado se detalla el papel que juega la Tecnología dentro del Sistema de Atención al Público, sus aportes, estrategias a implementar dentro del Sistema, Políticas que se establecerán y Lineamientos que deberán seguirse para garantizar que este módulo se integre adecuadamente al SAP-VMT.

1. Aporte de la Tecnología al Sistema

Como se observó en el Capítulo anterior, la Unidad de Atención al Usuario del VMT cuenta con diversas herramientas tecnológicas que le permiten desarrollar de forma ágil la función que le ha sido encomendada; además, la tecnología actualmente facilita la comunicación entre la Institución y sus usuarios, en tal sentido, el aporte que la Tecnología realiza al SAP-VMT es el de ser la principal interfaz que relaciona a los empleados de la Unidad con el público que hace uso de los servicios que en ella se ofrecen.

Dicha interfaz, es interactiva y lo que pretende el SAP-VMT, es optimizar el rendimiento de la misma a fin de que los trámites dentro de la Unidad se realicen en el menor tiempo posible y que la información requerida por los usuarios la obtengan en el momento oportuno.

Además, no se puede hablar de modernización de los servicios públicos, sin modernizar o actualizar la tecnología con que se cuenta, por lo que dentro del SAP-VMT se considera la actualización tecnológica periódica, para poner al servicio de los usuarios tecnología de punta, que garantice su satisfacción.

2. Estrategias de Tecnología del SAP-VMT

Acorde a los objetivos que persigue el SAP-VMT y a las necesidades identificadas en el estudio realizado en la Unidad de Atención al Usuario, se plantean a continuación las estrategias a seguir dentro del elemento de la Tecnología, las cuales persiguen optimizar el uso de la tecnología dentro de la Unidad de Atención al Usuario, así como dotar a la misma de más y mejor tecnología que abone a conseguir los objetivos propuestos.

Estas estrategias buscan además, integrar adecuadamente el elemento de la Tecnología al resto de componentes del Sistema de Atención al Público y partiendo del hecho que este elemento favorece la relación de la Institución con los usuarios, estas estrategias se han establecido a fin de fortalecer dicha relación e interacción, volviéndola más dinámica y oportuna.

Las estrategias son las siguientes:

- *El SAP-VMT buscará la optimización del uso de la tecnología con que se cuenta en la Unidad de Atención al Usuario, además se dotará a dicha Unidad con más y mejor tecnología que ayude a fortalecer los servicios que se prestan al público.*

El SAP-VMT considera de mucha importancia el componente tecnológico dentro de la atención al público, por tal razón, el Sistema persigue que las tecnologías con las que actualmente cuenta la Unidad de Atención al Usuario, sean todas encaminadas a buscar la satisfacción total del público, para ello, debe optimizarse el uso que se hace de ellas, sacándole el máximo provecho a dichas tecnologías, pues de esta forma se garantizará la agilización de los trámites que los usuarios realizan.

Además, esta estrategia implica adquirir nuevas tecnologías o actualizar las ya existentes, a fin de poner a disposición de los usuarios y empleados tecnología de punta, que reduzca los tiempos de servicio y que ofrezca a los usuarios una experiencia agradable cada

vez que visiten las instalaciones de la Unidad de Atención al Usuario o realicen trámites y consultas a través de las vías electrónicas.

- *Se fortalecerá la gestión de trámites a través del sitio web Institucional, además se realizará una adecuada gestión de la información que esté disponible en línea.*

Como parte del SAP-VMT se ofrecerá a los usuarios, la modalidad de realizar o tramitar algunos servicios a través del sitio web Institucional, lo que permitirá mayor comodidad a los usuarios, pues podrán realizar dichos trámites desde cualquier lugar y en cualquier momento, sin necesidad de visitar las instalaciones del Viceministerio de Transporte; con lo que se busca reducir la cantidad de usuarios presenciales que se atienden dentro de la Unidad de Atención al Usuario, lo que también beneficiará a estos últimos, quienes esperarán menor tiempo para ser atendidos.

Enmarcado en el SAP-VMT, se gestionará que la información acerca del status de los trámites que esté disponible en el sitio web Institucional, sea actualizada constante y oportunamente, para garantizar que los usuarios que realicen consultas a través de la Internet obtengan información certera y fidedigna acerca de sus trámites.

- *El SAP-VMT buscará la eficiente gestión de los requerimientos que realicen los usuarios a través de las líneas telefónicas disponibles.*

Esta estrategia conlleva la implementación de un Call-Center dentro de la Unidad de Atención al Usuario, el cual gestionará todas las llamadas telefónicas que ingresen a la Unidad, dicha gestión implicará atender oportunamente dichas llamadas y responder satisfactoriamente a los requerimientos que los usuarios realicen a través de ellas.

Con esto se busca que la atención al público se realice de forma integral, cubriendo tanto a los usuarios presenciales como a los no presenciales, además con esta estrategia se superarán las

observaciones realizadas en el estudio descrito en el capítulo anterior, en el cual los usuarios manifestaban su disconformidad con la atención telefónica en la Unidad de Atención al Usuario del VMT.

- *Los mecanismos de comunicación con que cuenta la Unidad de Atención al Usuario para que los usuarios puedan contactarse con la Institución, serán ampliamente difundidos para que el público conozca el funcionamiento de dichos mecanismos y los beneficios que ofrecen.*

Dentro del SAP-VMT se le dará especial énfasis al contacto entre la Institución y los usuarios, para que se establezcan sólidas líneas de comunicación y que exista interrelación entre el público y la Unidad de Atención al Usuario.

Lo que persigue esta estrategia es conocer más a profundidad a los usuarios, sus opiniones y preferencias, pues esto facilitará en gran medida la retroalimentación del SAP-VMT, lo que abonará a su perdurabilidad en el tiempo y a su adecuada evolución.

3. Elementos Propulsores de las Estrategias de Tecnología

Las estrategias de Tecnología que se plantean en el SAP-VMT, no pueden tener éxito por sí solas, para que cumplan plenamente los objetivos que persiguen, es necesario primero señalar los elementos que se consideran importantes para implantar y ejecutar las estrategias anteriormente definidas, dichos elementos son los siguientes:

- *Comprensión de la situación actual en materia de tecnología y responsabilidad en el uso que se le da a la misma.*

La Gerencia Administrativa del Viceministerio de Transporte debe realizar un diagnóstico objetivo sobre las ventajas y limitantes que ofrecen las tecnologías con que se cuenta en la Unidad de Atención al Usuario, partiendo de ello valorar cuáles tecnologías deben mejorarse

o incorporarse a la Unidad, para garantizar la prestación de servicios de alta calidad a los usuarios.

Además, la Jefatura de la Unidad realizará las gestiones pertinentes a fin de que el personal de la Unidad canalice al cien por ciento el uso de la tecnología hacia el servicio a los usuarios.

- *Gestión eficiente de la Tecnología.*

Esto comprende la eficiente planificación, la constante actualización y uso adecuado de las herramientas tecnológicas en la Unidad de Atención al Usuario, es importante que se cuente con la mejor tecnología para brindar servicios de calidad al público, a su vez, debe obtenerse el máximo provecho de esta en beneficio de los usuarios.

La Gerencia Administrativa evaluará constantemente la eficiencia tecnológica de la Unidad, a fin de detectar elementos que deban mejorarse y mantener la tecnología apropiada para cumplir los objetivos del SAP-VMT.

- *Compromiso de todos los involucrados en el ámbito de la Tecnología.*

Tanto los empleados como las Jefaturas se comprometerán con proteger y usar adecuadamente las herramientas tecnológicas dispuestas en la Unidad, así como velar porque la información que se brinde a los usuarios a través de elementos tecnológicos sea actual y fidedigna.

- *Hacer de la Innovación parte de la cultura Institucional.*

Las autoridades del Viceministerio de Transporte transmitirán hacia todos los empleados de la Institución como parte de los compromisos para implementar el SAP-VMT, la necesidad de innovar en todos los sentidos, pero con más determinación en lo que a Tecnología se refiere, pues solo la innovación tecnológica dentro de la Unidad, garantizará que los servicios que se prestan al público se mantengan a la vanguardia y modernismo.

4. Políticas de Tecnología

A continuación se detallan las políticas que se consideran dentro del SAP-VMT, a fin de integrar el elemento de la Tecnología al resto de elementos del Sistema, dichas políticas conforman la guía que seguirá la Gerencia Administrativa del Viceministerio de Transporte para garantizar la adecuada gestión de la tecnología con que cuenta la Unidad de Atención al Usuario y su continua actualización, en aras de la constante innovación de este importante elemento.

Estas políticas fomentan la creación de una cultura institucional enfocada en la innovación, la cual ante todo, debe realizarse para fortalecer el servicio que se ofrece a los usuarios.

Las políticas sobre tecnología del SAP-VMT son las siguientes:

a) Políticas Generales sobre Tecnología

- La Comisión encargada del SAP-VMT será la responsable de realizar la Gestión de Tecnología en la Unidad de Atención al Usuario (Planificación, adquisición, disposición, actualización, etc.)
- La Gerencia Administrativa juntamente con la Jefatura de la Unidad, realizarán evaluaciones periódicas, a fin de determinar elementos de mejora en cuanto a Tecnología, incluyendo lo concerniente a reparaciones, sustituciones y actualizaciones, así como la adquisición y disposición de nuevas tecnologías.
- La Gestión de Tecnología debe enfocarse en la innovación, a fin de modernizar los servicios que la Institución ofrece a través de la Unidad de Atención al Usuario, para ello los equipos informáticos de los empleados, deben renovarse en un período mínimo 24 meses y en un periodo máximo de 48 meses.
- Los requerimientos de Tecnología serán canalizados a través de la Comisión encargada del SAP-VMT y esta a su vez, transmitirá dichos requerimientos a la Gerencia Administrativa del Viceministerio de Transporte.

- La Gestión de Tecnología que se realice en la Unidad, estará sujeta a los programas presupuestales que realice la Institución.
- Las herramientas tecnológicas dispuestas en la Unidad de Atención al Usuario estarán orientadas completamente a fortalecer los servicios que se brindan al público, por ello la Jefatura de la Unidad debe evitar la subutilización de estas.
- Los empleados de la Unidad serán los responsables de salvaguardar y preservar en óptimas condiciones las herramientas tecnológicas dispuestas en la Unidad de Atención al Usuario.

b) Políticas de Tecnologías de la Información

- La Gerencia Administrativa del VMT, velará por que los empleados de la Unidad de Atención al Usuario cuenten con equipo de cómputo en óptimo funcionamiento, evaluando constantemente el funcionamiento de este y atendiendo los requerimientos de los empleados.
- La Gerencia Administrativa del VMT será la responsable de programar el mantenimiento de las herramientas tecnológicas dispuestas en la Unidad de Atención al Usuario, a fin de garantizar su óptimo funcionamiento y alargar su vida útil.
- Para implementar el proyecto de Call Center en la Unidad de Atención al Usuario, se iniciará proyectando la habilitación de tres terminales telefónicas, la Comisión encargada del SAP-VMT se encargará de administrar y atender todos los requerimientos que nazcan de este proyecto.
- El personal que se contrate como Agentes de Call Center, se someterán integralmente a las políticas dispuestas como parte del SAP-VMT en el módulo operacional de Recursos Humanos.
- Los requerimientos o consultas que se realicen a través de las líneas telefónicas habilitadas en el Call Center, tendrán igual prioridad que las que realicen los usuarios en forma presencial.

- La Comisión encargada del SAP-VMT será la responsable de evaluar las necesidades de Tecnologías de la Información en la Unidad de Atención al Usuario, definiendo el tipo de tecnología que se requiera para garantizar la prestación de servicios de calidad.
- La Comisión encargada del SAP-VMT ejecutará programas de comunicación para dar a conocer a los usuarios, los mecanismos con que la Institución cuenta para atender consultas, requerimientos, dudas y sugerencias.
- La Jefatura de la Unidad trasladará periódicamente, a manera de requerimiento de atención; las consultas, dudas y sugerencias recibidas de parte de los usuarios hacia la Comisión encargada del SAP-VMT, para que esta las atienda y resuelva.
- Las consultas, quejas, dudas y sugerencias, recibidas de parte de los usuarios a través de los diferentes mecanismos con que cuenta la Institución para comunicarse con ellos, deberán ser atendidas, resueltas y respondidas por la Comisión encargada del SAP-VMT en un lapso no mayor de 72 horas a partir de la fecha en que reciba el requerimiento.

c) Políticas sobre el uso de la Internet

- En vista que la Internet facilita la conectividad virtual entre los usuarios y las instituciones, el SAP-VMT explotará las herramientas que la Internet pone a disposición de la Institución para agilizar y fortalecer la Atención al Público, para ello ofrecerá a los usuarios la opción de realizar algunos trámites en formato on-line, así como la realización de consultas de status de trámites y requisitos para los mismos en el sitio web Institucional, además de brindar información a través de las redes sociales.
- El manejo del sitio web Institucional estará a cargo principalmente de la Gerencia Administrativa, con la colaboración de la Comisión encargada del SAP-VMT, así como del Departamento

de Informática; la emisión de información a través de las redes sociales se realizará en coordinación con la Unidad de Comunicaciones Institucional.

- La actualización de la información presentada en el sitio web estará a cargo del Departamento de Informática, previa solicitud de la Gerencia Administrativa.
- La actualización de los requisitos para la realización de trámites que se presenten en el sitio web, estará a cargo del Departamento de Informática, previa solicitud de la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario y previa autorización de la Gerencia Administrativa.
- La actualización de los status de trámites que se muestre en el sitio web Institucional, estará a cargo del personal de Call Center, dicha actualización se realizará cada 24 horas, es decir, al cierre diario.
- El sitio web Institucional, debe rediseñarse a fin de que facilite el ingreso y navegación a las personas con capacidades especiales y a personas de otros países (aplicar herramientas de traducción a otros idiomas y herramientas audiovisuales).
- En el sitio web Institucional deben estar disponibles para consulta los requisitos de todos los trámites que se realizan en la Unidad de Atención al Usuario del VMT, así como deben estar disponible para descarga todos los formularios que son requeridos para la realización de los trámites.
- La Gerencia Administrativa del VMT, juntamente con el Departamento de Informática y la Comisión encargada del Sistema, deben evaluar inicialmente cuáles trámites son factibles para que los usuarios los realicen en su totalidad a través del sitio web, es decir de forma virtual.

- Los trámites que la Entidad ofrezca a través del sitio web; en la medida de lo posible, deberán posibilitar al usuario a realizarlos completamente de forma virtual, exceptuándose aquellos en los que sea indispensable la realización de algún procedimiento o presentación de algún documento por parte del usuario en las instalaciones de la Unidad de Atención al Usuario del VMT.
- En lo concerniente a los trámites para los cuales los usuarios tengan que cargar al sitio web en formato digital, ya sea documentos o formularios, estos tendrán la misma validez que los que se presentan materialmente en las instalaciones de la Unidad de Atención al Usuario del VMT.
- La elaboración del reglamento para el registro de usuarios, confrontación de documentos y verificación de datos de los usuarios que hagan uso del sitio web, estará a cargo de la Comisión encargada del SAP-VMT y del Departamento de Informática.
- El Departamento de Informática debe realizar mini-encuestas on-line en el sitio web de forma periódica, dirigidas hacia los usuarios a fin de que ellos evalúen los beneficios que ofrece la realización de trámites y consultas on-line, así como los elementos que deben ser mejorados.
- Cualquier otra política que busque fortalecer y agilizar la realización de trámites y disposición de información en el sitio web institucional, será incorporada a las presentes, previa evaluación de su idoneidad de parte de la Comisión encargada del SAP-VMT y del Departamento de Informática.

d) Políticas de Software

- El Departamento de Informática velará por el funcionamiento óptimo del software SERTRACEN, fortaleciendo el mantenimiento de los servidores que permiten la conexión hacia dicha Institución y corrigiendo oportunamente cualquier desperfecto que se presente.

- Todas las computadoras dispuestas en la Unidad de Atención al Usuario deben tener acceso al software SERTRACEN, incluso las que se designen para uso del Call Center y en la Isla de Orientación al Usuario.
- El Departamento de Informática diseñará un software alternativo, que pueda utilizarse para registrar trámites cuando se pierda la conexión con el software SERTRACEN y que permita cargar los datos que se registren en él hacia el software SERTRACEN.
- El manejo y administración del software alternativo estará a cargo de la Jefatura de la Unidad juntamente con el Departamento de Informática.

5. Lineamientos de Tecnología

Se detallan a continuación los lineamientos que se derivan de las políticas antes planteadas, los cuales constituyen una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos que plantea el Sistema de Atención al Público, además permitirá integrar el componente de Tecnología al resto de componentes del SAP-VMT.

a) Lineamientos Generales de Tecnología

- La Comisión encargada del SAP-VMT, realizará en el último mes del año, la planificación de mantenimiento y actualización de tecnología para el año siguiente, dicha planificación debe estar basada en los programas presupuestales de la Institución y prever los posibles cambios resultantes de nuevas políticas estatales, actualizaciones y obsolescencia de la tecnología con que se cuenta, esta planificación debe ser presentada a la Gerencia Administrativa del VMT para que se gestione su autorización.
- Las solicitudes de adquisición de nueva tecnología serán canalizadas a través de la Gerencia Administrativa, presentado la justificación pertinente.

- La Gerencia Administrativa juntamente con la Comisión encargada del SAP-VMT realizarán evaluaciones cada 6 meses; dichas evaluaciones incluirán tanto a empleados como a usuarios y perseguirán obtener las consideraciones de estos sobre cómo evalúan la Tecnología dispuesta en la Unidad de Atención al Usuario; a partir de las cuales se tomarán decisiones para mejorar el componente tecnológico en busca de la excelencia en el servicio al usuario.
- La Gerencia Administrativa del VMT gestionará a través de la Gerencia Financiera del Ministerio de Obras Públicas, la habilitación de una partida específica en el Presupuesto Anual de la Institución, destinada a la inversión en Tecnología dentro de la Unidad de Atención al Usuario.
- La Jefatura de la Unidad informará a la Gerencia Administrativa del VMT, cualquier caso en el que se detecte que alguno de los empleados a su cargo, esté utilizando las herramientas tecnológicas que se le faciliten, para fines ajenos a la atención al usuario, así como los casos en los que se dañe equipo informático con responsabilidad para el empleado al que se le ha asignado dicho equipo; estos casos se contemplarán como faltas graves, cuyo tratamiento se definirá bajo el reglamento vigente manejado por el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas.

b) Lineamientos de Tecnologías de la Información

- Todas las Tecnologías de la Información que estén dispuestas en la Unidad de Atención al Usuario, serán sometidas a mantenimiento periódico, que será incluido en la planificación anual que elabore la Comisión encargada del SAP-VMT y será canalizado a través de la Gerencia Administrativa y el Departamento de Informática.
- Se dotará a la Unidad de Atención al Usuario, con un módulo de Call Center, el cual iniciará operaciones con un mínimo de tres

terminales telefónicas e igual número de Agentes de Atención, que a su vez, tendrán asignado un equipo de cómputo para cada uno con acceso al software SERTRACEN, para realizar consultas de trámites y status de los mismos.

- La operatividad del Call Center estará bajo la supervisión de la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario.
- Aparte de las actividades propias de atender las líneas telefónicas, los Agentes de Atención asignados al Call Center, realizarán tareas y actividades que la Jefatura de la Unidad les delegue, así como actividades que se plantean dentro del SAP-VMT que serán realizadas por dichos Agentes.
- Los Agentes del Call Center deberán atender el teléfono antes del tercer timbre de la llamada entrante, saludando amablemente al usuario; dicho saludo debe contener los siguientes elementos:
 - Saludo Genérico (Buenos días, tardes, según corresponda)
 - Agradecer al usuario por la llamada
 - Informar al usuario acerca de la Unidad e Institución a la que está llamando
 - Identificarse con el usuario, brindando el nombre del Agente que lo atiende
 - Solicitar el nombre del usuario que llama
 - Solicitar al usuario el detalle del trámite o consulta que desea realizar
- Los Agentes del Call Center deberán ser capacitados y entrenados como Agentes de Atención al Usuario, pues en determinado momento podrán colaborar en la atención de usuarios presenciales, cuando las circunstancias así lo requieran.
- Dentro de la Unidad de Atención al Usuario se implementará la Isla de Orientación al Usuario, donde se designará a un Agente de Atención, quien orientará a los usuarios acerca del trámite que vayan a realizar, informándoles acerca de los requisitos para

realizar el trámite y despejando cualquier duda que ellos manifiesten.

- La Gerencia Administrativa del VMT gestionará la adquisición y puesta en funcionamiento de una máquina emisora de tickets o boletas numeradas, para automatizar y ordenar la distribución de los turnos en que se atiende a los usuarios y gestionar de forma más efectiva los tiempos de espera; dicha máquina estará dispuesta en la Isla de Orientación al Usuario y será utilizada por el Agente de Atención asignado a la Isla.
- Para implementar el orden de atención a los usuarios a través de tickets numerados, deberán clasificarse los trámites y adecuarse el software que este tipo de máquinas tiene instalado; la clasificación de los trámites será realizada por la Comisión encargada del SAP-VMT con la colaboración de la Jefatura de la Unidad y la adecuación del software será realizado por el Departamento de Informática.
- La Jefatura de la Unidad gestionará la instalación de dos pantallas LED dentro de la Unidad de Atención al Usuario, las cuales deberán ser perfectamente visibles por los usuarios mientras esperan a ser atendidos y a través de las cuales se muestre el número de ticket al que le corresponde el turno de atención, así como se muestren continuamente en forma audiovisual, los mecanismos con que cuenta el VMT para que el público se contacte con la Unidad de Atención al Usuario (Dirección Web, Línea de Call Center, Buzón de Sugerencias, e-mail, etc.)
- La dirección del sitio web, la línea telefónica asignada al Call Center y el correo electrónico de la Unidad de Atención al Usuario, serán impresas como pie de página en los formularios entregados a los usuarios, además los diferentes mecanismos de comunicación con que cuenta la Institución para que el público se contacte con ella, serán dados a conocer a través de hojas

volantes que serán entregadas por los Agentes de Atención a cada usuario que realice trámites en la Unidad.

- El correo electrónico de la Unidad de Atención al Usuario será gestionado por la Jefatura de la Unidad, quien será responsable de revisarlo diariamente a fin de atender las consultas, quejas o sugerencias que a través de este realicen los usuarios.

c) Lineamientos sobre el uso de la Internet

- La información que la Unidad de Atención al Usuario desee comunicar al público a través del sitio web, será transmitida a la Gerencia Administrativa del VMT, quien solicitará la carga de datos o actualización de la información al Departamento de Informática.
- La información que desee emitirse a través de las redes sociales, será gestionada a través de la Gerencia Administrativa, quien solicitará la emisión o actualización de la misma a la Unidad de Comunicaciones Institucional.
- De presentarse cambios en los requisitos que los usuarios deben cumplir para realizar sus trámites, estos deberán ser oportunamente informados a través del sitio web, para la cual, la Jefatura de la Unidad solicitará la actualización de los mismos al Departamento de Informática, previa autorización de la Gerencia Administrativa.
- El Departamento de Informática habilitará acceso al "host" del sitio web a los Agentes del Call Center, para que puedan actualizar la información acerca del status de los trámites, que podrá ser consultado bajo el formato on-line.
- La Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario, trasladará al Departamento de Informática en formato digital todos los formularios que son utilizados en los diferentes trámites que se realizan en la Unidad, para que estos sean subidos al sitio web, a fin de que los usuarios puedan descargarlos.

- A fin de facilitar y agilizar la realización de trámites on-line, el Departamento de Informática gestionará todo lo concerniente al registro de usuarios, brindándole mantenimiento a la información proporcionada por estos a través del sitio web, a fin de que si los usuarios realizan trámites frecuentemente, sólo carguen electrónicamente su documentación de identificación una vez, la cual será almacenada en las bases de datos, a fin de que esté disponible en la realización de trámites posteriores.
- El Departamento de Informática realizará mini-encuestas en el sitio web de forma mensual, para evaluar la percepción que los usuarios tengan de los servicios que se ofrezcan a través de la Internet, así como del sitio web en general, los resultados de dichas mini-encuestas, serán presentados a la Gerencia Administrativa, quien juntamente con la Comisión encargada del SAP-VMT, evaluarán las mismas, para definir iniciativas y acciones de mejora del sitio web y los servicios que en este se ofrezcan.
- En el sitio web se realizarán campañas de información permanentes acerca de los diferentes mecanismos con que cuenta la Institución para mantenerse en contacto con los usuarios, disponiendo estratégicamente dentro del sitio web la dirección de correo electrónico, el número telefónico del Call Center y el logo del SAP-VMT.

d) Lineamientos de software

- Se garantizará que todo el personal de la Unidad de Atención al Usuario pueda acceder desde sus ordenadores, al software SERTRACEN, a fin de agilizar la atención de trámites de los usuarios.
- La Gerencia Administrativa del VMT, coordinará con el Departamento de Informática la implementación en la Unidad de Atención al Usuario del software alternativo, que será utilizado

para atender trámites de los usuarios cuando se pierda la conexión con el software SERTRACEN.

- El software alternativo al que se refiere el lineamiento anterior, se diseñará de modo que sea compatible con el software SERTRACEN, a fin de que cuando se recupere la conexión a este último, los datos registrados en el software alternativo puedan fácilmente trasladarse al software SERTRACEN.
- La capacitación acerca del uso del software alternativo será impartida por el Departamento de Informática a todos los empleados de la Unidad.
- El mantenimiento del software alternativo será realizado por el Departamento de Informática cuando el mismo presente fallas o inconsistencias.

D. Módulo Operacional de Infraestructura

En este apartado se detallan los elementos del módulo diseñado para el componente de Infraestructura dentro del SAP-VMT; esto es, las estrategias, políticas y lineamientos, lo que aportará significativamente a que el Sistema diseñado alcance su cometido y que este componente se integre eficientemente al resto de componentes del SAP-VMT.

1. Aporte de la Infraestructura al Sistema

La Infraestructura es un componente de suma importancia dentro del SAP-VMT, pues constituye los elementos de tipo material con que el VMT cuenta para que el desarrollo de sus actividades sea funcional y además es el componente que brinda la primera impresión al usuario, pues es lo que está visible y además puede ser percibido corporalmente, en tal sentido la adecuación y mejora de la Infraestructura de la Unidad de Atención al Usuario se considera dentro del SAP-VMT, pues con ello se garantizará la prestación de servicios de calidad de forma integral, superando las expectativas de los usuarios.

La Infraestructura se convierte entonces, en un componente que viene a complementar y reforzar la estructura misma del Sistema de Atención al Público, pues con ella se buscará ofrecer los servicios a los usuarios en un ambiente agradable, acogedor y cómodo.

2. Estrategias de Infraestructura

A continuación se plantean las estrategias que se seguirán dentro del SAP-VMT, para garantizar que el módulo de Infraestructura se integre al Sistema mismo y para que aporte de forma óptima a alcanzar sus objetivos.

Estas estrategias se han definido a fin de que la gestión de Infraestructura de la Unidad de Atención al Usuario se realice de forma eficiente y que brinde a los usuarios la comodidad necesaria para que realicen sus trámites en un ambiente agradable y además que abone a mejorar el flujo y movilización de las personas dentro de las instalaciones.

De igual forma, estas estrategias beneficiarán a los empleados de la Unidad, pues asegurará que estos desarrollen sus funciones de forma cómoda.

Las estrategias de Infraestructura del SAP-VMT son las siguientes:

- *El SAP-VMT propone realizar una adecuada gestión del ambiente físico de la Unidad de Atención al Usuario, volviéndolo más agradable y cómodo tanto para empleados como usuarios.*

Dentro del SAP-VMT se considera de mucha importancia el bienestar de los usuarios así como el de los empleados, por tal razón, el ambiente físico que proyecta la Unidad, debe ser de orden, limpieza, modernismo y comodidad, esto con el fin de mostrar una imagen que impresione al público que visita las instalaciones, a su vez, que despierte en los empleados el deseo de brindar un servicio de calidad.

Esta estrategia persigue inculcar en la Institución una cultura de gestión integral de los ambientes y espacios físicos, a fin de mostrar una imagen institucional moderna, limpia y agradable.

- *Dentro del componente de Infraestructura se buscará optimizar la movilización y flujo de las personas, a través de la adecuada señalización, así como de la gestión eficiente de la distribución de los espacios físicos.*

Esta estrategia está enfocada en fortalecer la actual señalización con que cuenta la Institución, para que esta guíe adecuadamente a los usuarios dentro de las instalaciones del VMT.

Además, busca implementar en la Unidad de Atención al Usuario, la eficiente gestión de los espacios físicos, los que incluye su distribución y disposición dentro de las instalaciones.

Ambos tópicos, la señalización y distribución de espacios físicos, beneficiarán tanto a usuarios como a empleados, puesto que facilitarán el la movilización de personas dentro de las instalaciones, así como brindarán mayor comodidad.

- *El SAP-VMT garantizará a los usuarios, infraestructura de calidad destinada exclusivamente para ellos, lo que se establecerá como el valor agregado que los usuarios recibirán al realizar trámites dentro de la Unidad.*

Los usuarios son la parte central del SAP-VMT y la razón de ser de la Unidad de Atención al Usuario, por lo que es necesario que se fortalezca la infraestructura actual y se cree nueva infraestructura destinada para uso y beneficio del público.

Esto indudablemente fortalecerá el servicio que se presta al público, puesto que generará valor agregado al mismo, pues los usuarios percibirán que en la Unidad se les brinda servicio integral, cubriendo todas sus necesidades.

- *El SAP-VMT buscará que se implante la gestión de infraestructura de forma planificada y controlada, programando el mantenimiento y remodelación de la misma, para que se garantice su permanencia y progresiva evolución.*

El SAP-VMT vuelve necesario que las mejoras a la infraestructura se gestionen de forma eficiente, realizando un control fiable y ejecutando el mantenimiento adecuado de la misma.

Lo anterior garantizará que la infraestructura se deteriore lo más lento posible y que se dé seguimiento a la misma, para evaluar posibles mejoras y asegurar su constante evolución encaminada a mantener altos estándares de calidad en el servicio al usuario.

3. Elementos Propulsores de las Estrategias de Infraestructura

En busca de que las estrategias se materialicen plenamente, se detallan a continuación los elementos que dentro del SAP-VMT se considera, deben darse en la Unidad de Atención al Usuario para que las estrategias cumplan su cometido, estos son:

- *Compromiso de los involucrados para mejorar la infraestructura actual.*

Para llevar a cabo las estrategias planteadas, es necesario que se concientice tanto a Jefaturas como a los empleados, para que comprendan lo necesario que es mejorar la infraestructura en general, así como protegerla y hacer uso adecuado de ella.

El SAP-VMT busca crear en todos los involucrados el compromiso hacia la excelencia en el servicio al usuario, al considerarse la Infraestructura como parte del SAP-VMT, es necesario que el personal perciba la importancia que esta tiene como parte integral del servicio que se brinda al público.

- *Planificación y eficiente gestión de la Infraestructura.*

Es necesario que la gestión de la Infraestructura se realice integralmente, esto significa, que deber realizarse una planificación del espacio físico, las instalaciones y mantenimiento de estos, esto

con el fin de valorar el momento indicado en que se necesite realizar mejoras de infraestructura, todo enfocado en brindar servicios de calidad a los usuarios.

- *Adoptar la mejora continua como parte de la funcionalidad de la Unidad de Atención al Usuario.*

El SAP-VMT busca generar en la Unidad de Atención al Usuario la necesidad de todos los involucrados a mejorar de forma continua, esto significa, comprometerse a realizar acciones innovadoras, que fortalezcan el servicio que se presta al público, así como a brindar servicios con valor agregado, que permitan a los usuarios realizar sus trámites en un ambiente de comodidad y conveniencia.

4. Políticas de Infraestructura

Como parte del SAP-VMT, se establecen a continuación, las políticas que se seguirán en la Unidad de Atención al Usuario para el componente de Infraestructura, para fortalecer la ejecución de las estrategias y ayudar a que el SAP-VMT cumpla sus objetivos.

Las políticas que aquí se plantean son las pautas que se seguirán dentro de la Unidad de Atención al Usuario para tomar decisiones respecto a la gestión que se realice de la Infraestructura, así como para definir los lineamientos dentro de este componente del SAP-VMT.

Las Políticas son las siguientes:

- La Gestión de Infraestructura de la Unidad de Atención al Usuario estará a cargo de la Comisión encargada del SAP-VMT y de la Gerencia Administrativa de la Institución.
- La Gestión de Infraestructura del SAP-VMT incluirá todo lo referente a planificación, mantenimiento, remodelaciones, mejoramiento de ambientes, distribución eficiente de espacios físicos y control de la infraestructura con que cuente la Unidad de Atención al Usuario.
- La señalización del edificio y de la Unidad de Atención al Usuario se realizará acorde a estándares de seguridad industrial,

la cual será actualizada periódicamente, con lo que se buscará fortalecer la orientación al usuario dentro de las instalaciones.

- La infraestructura de la Unidad de Atención al Usuario debe garantizar la seguridad de los usuarios, así como facilitar su movilización y flujo dentro de las instalaciones, además de proveer la comodidad necesaria a los empleados en el desarrollo de sus funciones y a los usuarios en la realización de sus trámites.
- Los usuarios son la razón de ser del SAP-VMT, por lo que se creará infraestructura destinada exclusivamente para uso de estos, así como se mejorará continuamente la ya existente, en miras a agregar valor al servicio que se presta al público.
- Las personas con capacidades especiales, adultos mayores y embarazadas se consideran como usuarios con trato preferencial dentro del SAP-VMT, por ende, se desarrollará dentro de la Unidad de Atención al Usuario infraestructura que facilite la movilización y agilice la atención de este tipo de usuarios.
- El control de Activo Fijo será ejecutado por la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario, quien velará por el resguardo del mobiliario y equipo, así como de las instalaciones, previendo necesidades de adquisición y/o construcción de nueva infraestructura, así como mejoras en las ya existentes cuando estas presenten deficiencias o deterioro.
- Se realizará mantenimiento programado de forma periódica a la infraestructura de la Unidad de Atención al Usuario, la programación de dicho mantenimiento será elaborada por la Jefatura de la Unidad.
- La Comisión encargada del SAP-VMT juntamente con la Jefatura de la Unidad evaluarán periódicamente el estado de la infraestructura, incluyendo todos los elementos que la componen,

a fin de valorar necesidades de mejora o cambios que deban efectuarse.

- El Mantenimiento Programado será gestionado a través del Departamento de Informática, en los casos de los equipos informáticos y con Agentes Externos para el resto de elementos de la Infraestructura de la Unidad.
- Cualquier otra política que busque fortalecer la gestión de Infraestructura dentro del SAP-VMT, será incorporada a las presentes, previa evaluación de su idoneidad de parte de la Comisión encargada del SAP-VMT y de la Gerencia Administrativa.

5. Lineamientos de Infraestructura

Para concretar el cumplimiento a las políticas de Infraestructura planteadas en el SAP-VMT, se definen a continuación los lineamientos que se seguirán en la Unidad de Atención al Usuario para complementar la integración del SAP-VMT y para fortalecer el servicio que se brinda al público a través del módulo de Infraestructura.

Los lineamientos son los siguientes:

- La Jefatura de la Unidad elaborará cada mes de diciembre la planificación de la Gestión de Infraestructura que se realizará en el año siguiente, en el que se incluirá la programación del mantenimiento que se le dará a la misma, así como remodelaciones o mejoras a las instalaciones.
- El Plan de Mantenimiento Programado (Ver Anexo XIII) deberá elaborarse para su ejecución de forma mensual, en el que se incluirán todos los elementos de infraestructura en los que se considere necesario brindarles mantenimiento periódico, los elementos que básicamente deben incluirse en el programa son los siguientes:
 - Pintura de exteriores e interiores
 - Ventilación
 - Limpieza en General de las instalaciones

- Instalaciones sanitarias y filtros de agua
 - Mobiliario y equipo asignado a empleados y usuarios
 - Instalaciones eléctricas
 - Señalización en general
 - Infraestructura de acceso y movilización
 - Evaluación de techos
 - Otros
- La Planificación Anual, incluyendo el Plan de Mantenimiento Programado será presentado a la Gerencia Administrativa para su aprobación e inclusión en los programas presupuestales que desarrolle la Institución.
 - Se ampliará el espacio asignado para el acomodamiento de los usuarios, además se redistribuirán los espacios físicos, lo que brindará mayor comodidad, además la ampliación mencionada estará integrada y acorde a los nuevos dispositivos tecnológicos que se instalarán en la Unidad de Atención al Usuario, los cuales se contemplan en el módulo de Tecnología. (Distribución Física Propuesta Ver Anexo XIV)
 - En la entrada principal de la Institución se colocará un diagrama de ubicación, en el que se muestre de forma clara la disposición de las diferentes Unidades y Departamentos dentro del edificio del Viceministerio de Transporte con especial énfasis en la Unidad de Atención al Usuario.
En este diagrama además se mostrará el significado de los colores de las líneas guías, detallando la Unidad o destino al que conducen dentro del edificio.
 - Se remarcarán las líneas guías dispuestas en el piso del edificio, para ello se utilizarán colores vivos que sean fácilmente visibles e identificables para el público que se moviliza en las instalaciones del VMT.
 - La Comisión encargada del SAP-VMT estará encargada de coordinar la adecuada señalización de las instalaciones, tanto de los

accesos al edificio, el parqueo, los accesos a la Unidad de Atención al Usuario, baños para el público, denominación de los diferentes puntos de atención de la Unidad, así como los puntos de encuentro y rutas de evacuación en caso de desastres naturales o incendios; además la Comisión se encargará de darle constante mantenimiento a la señalización colocada.

- La Jefatura de la Unidad en coordinación con la Gerencia Administrativa, gestionará para que se le brinde adecuado mantenimiento y aseo a los baños asignados al público, se contratará servicio externo para que remodele dichos baños de forma que se facilite el acceso a los mismos; además se contratarán agentes externos para que se encarguen del mantenimiento y limpieza de dichos baños.
- En cuanto a la infraestructura destinada para beneficio exclusivo de los usuarios, especialmente aquéllos con capacidades especiales, así como adultos mayores y embarazadas; se dispone lo siguiente:
 - Se remodelarán y reestructurarán los accesos a la Unidad de Atención al Usuario, se colocarán pasamanos y cinta antiderrapante en la rampa y gradas de acceso.
 - Se asignarán dos espacios del parqueo para uso exclusivo de personas discapacitadas y embarazadas, para tal efecto se seleccionarán los dos espacios más próximos a la entrada de la Unidad de Atención al Usuario y se señalizarán mediante los rótulos adecuados para indicar hacia qué tipo de usuarios están destinados dichos espacios.
 - Se diseñará un cubículo especial destinado exclusivamente para atender personas con capacidades especiales, adultos mayores y embarazadas, en dicho cubículo se dispondrán asientos cómodos para que dichos usuarios realicen sus trámites de forma placentera.
 - Como parte de la ampliación y mejora del espacio asignado para que el público espere a ser atendido, se renovarán los asientos que actualmente se tienen por unos más cómodos,

además se dispondrá un área especial en el que se instalará un módulo tipo repisa sujeto a la pared, en el cual los usuarios puedan llenar sus formularios sin necesidad de salir de las instalaciones y en el que se colocarán además hojas informativas acerca de los componentes del SAP-VMT.

- Dentro de las instalaciones de la Unidad, se dispondrá de un módulo tipo isla, el cual se colocará junto a la entrada de la Unidad y que se denominará Isla de Orientación al Usuario (IOU-SAP), en el que se designará un Agente de Atención, el cual estará brindando información a los usuarios acerca del trámite que realizarán y que además operará el dispositivo gestor de turnos de atención (Máquina emisora de tickets numerados o codificados).
- La Jefatura de la Unidad implementará el programa de control de activo fijo, el cual servirá para garantizar que el personal use adecuadamente el mobiliario y equipo que se les asigne, así como para controlar y prever la susceptibilidad al deterioro que estos presenten y reaccionar oportunamente ante posibles necesidades de sustitución de los mismos.
- Semestralmente la Comisión encargada del SAP-VMT juntamente con la Jefatura de la Unidad, realizarán una evaluación integral de la infraestructura de la misma, con especial énfasis en la gestión de espacios físicos y distribución eficiente del espacio asignado a empleados y usuarios.

E. Módulo Operacional de Procesos

1. Aporte de los Procesos al Sistema

Como se estableció en el Capítulo I, los procesos son el conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para lograr un resultado definido, en tal sentido, el aporte que los procesos brindarán al SAP-VMT, es el de garantizar la integración del resto de componentes a través de la definición de las tareas que deberán realizarse de forma ordenada y bajo un mismo criterio para lograr dar vida al Sistema mismo.

Además, los procesos asegurarán brindar servicios de forma ágil y oportuna, enfocándose en brindar servicios de calidad y superar las expectativas de los usuarios.

2. Diseño de Procesos y Procedimientos

Dentro de este apartado se detallan los procesos y procedimientos que se consideran necesarios definir como parte del SAP-VMT, los cuales se listan a continuación:

a) Procesos

- Atención al Usuario Presencial
- Atención al Usuario No Presencial

b) Procedimientos

Procedimiento 1:	Atención al Público en la Isla de Orientación al Usuario.
Procedimiento 2:	Recepción y procesamiento de solicitudes de trámites.
Procedimiento 3:	Atención a Usuarios con trato preferencial.
Procedimiento 4:	Manejo y Resolución de Conflictos.
Procedimiento 5:	Emisión de Información sobre status y resolución de trámites (Call Center)
Procedimiento 6:	Atención al Usuario Vía Telefónica (Call Center)
Procedimiento 7:	Manejo de Quejas y Sugerencias (Recibidas a través de las herramientas de comunicación multicanal)

El diseño de los procesos y procedimientos que anteceden, se realizará de forma descriptiva y gráfica, para lo cual se utilizará el formulario denominado: "Descripción narrativa de procedimientos" y "Flujograma de Procesos y Procedimientos" (los Flujogramas se detallan en Anexo XV), el primero se elaborará en base a las observaciones realizadas y el segundo en base a la Normativa ANSI (American National Standards Institute) que define la nomenclatura a utilizar en la elaboración de diagramas de flujo. (Ver Anexo XVI)

A continuación se detallan los procedimientos diseñados como parte del SAP-VMT:

i. Procedimiento 1

		SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT) UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE		 investra mejor sonrisa! CALL CENTER 2133-3600	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
PROCESO:	ATENCIÓN AL USUARIO PRESENCIAL	CÓDIGO:	1		
PROCEDIMIENTO:	Atención al Público en la Isla de Orientación al Usuario	CÓDIGO:	1.1		
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCEDIMIENTOS					
PASO #	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			
○	INICIO				
1	Agente IOU-SAP	Recibe cordialmente al usuario, dándole la bienvenida amablemente			
2	Agente IOU-SAP	Evalúa si el usuario aplica a trato preferencial, si es así pasa a procedimiento # 3			
3	Agente IOU-SAP	Pregunta al usuario sobre trámite a realizar			
4	Usuario	Informa trámite que desea realizar			
5	Agente IOU-SAP	Si el usuario indica que únicamente necesita información general acerca de trámites, brinda la información requerida y continúa en paso # 27			
6	Agente IOU-SAP	Si el usuario indica que necesita información acerca de status de trámite, evalúa el flujo de usuarios, si hay flujo alto, asigna turno al usuario mediante ticket codificado y continúa en el paso # 11			
7	Agente IOU-SAP	Si el flujo es bajo, solicita al usuario el número de registro de trámite y Documento de Identificación Personal			
8	Usuario	Brinda el número de registro del trámite y Documento de Identificación			
9	Agente IOU-SAP	Consulta en el software SERTRACEN status de trámite			
10	Agente IOU-SAP	Imprime comprobante y brinda información al usuario, continúa en el paso # 27			
11	Agente IOU-SAP	Indica al usuario a que se traslade al área de Call Center			
12	Usuario	Se traslada al área de Call Center			
13	Agente IOU-SAP	Si el usuario realizará trámites dentro de la Unidad de Atención al Usuario, indica requisitos para realizar el trámite y continúa en paso # 16			
14	Agente IOU-SAP	Si el usuario realizará trámites en otras Unidades del VMT, orienta al usuario sobre la ubicación de la Unidad			
15	Usuario	Se traslada a Unidad respectiva			
16	Usuario	Presenta requisitos			
17	Agente IOU-SAP	Si el usuario presenta los requisitos de forma completa continúa en paso # 19			
18	Agente IOU-SAP	Indica al usuario los requisitos pendientes y continúa en paso # 27			
19	Agente IOU-SAP	Si el usuario presenta previamente lleno el Formulario de Solicitud de Trámite continúa en el paso # 23			
20	Agente IOU-SAP	Entrega al usuario el Formulario de Solicitud Trámite			
21	Agente IOU-SAP	Indica cómo llenar el formulario			
22	Usuario	Presenta el formulario lleno			
23	Agente IOU-SAP	Asigna turno al usuario mediante la emisión de ticket codificado			
24	Usuario	Recibe ticket codificado			
25	Agente IOU-SAP	Indica al usuario que se traslada al área de espera			
26	Usuario	Se traslada a área de espera para ser atendido			
27	Agente IOU-SAP	Se despide amablemente del usuario			
◎	FIN				
COMENTARIOS:					
<ul style="list-style-type: none"> - Para efectos del presente procedimiento, Agente IOU-SAP, hace referencia al Agente asignado a la Isla de Atención al Usuario - Se consideran usuarios con trato preferencial a las personas con capacidades especiales, adultos mayores y embarazadas 					
ELABORADO POR _____			AUTORIZADO POR _____		

ii. Procedimiento 2

		SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT) UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE		 nuestra mejor sonrisa! CALL CENTER 2133-3600	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
PROCESO:	ATENCIÓN AL USUARIO PRESENCIAL	CÓDIGO:	1		
PROCEDIMIENTO:	Recepción y Procesamiento de Solicitudes de Trámites	CÓDIGO:	1.2		
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCEDIMIENTOS					
PASO #	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			
<input type="radio"/>	INICIO				
1	Agente de Atención	Activa software de gestión de turnos para llamar al siguiente usuario			
2	Usuario	Atiende llamado y pasa al cubículo para ser atendido			
3	Agente de Atención	Recibe cordialmente al usuario, dándole la bienvenida amablemente			
4	Agente de Atención	Solicita Ticket codificado para verificar turno			
5	Usuario	Presenta Ticket codificado			
6	Agente de Atención	Verifica que el Ticket corresponda al turno activado, si corresponde continúa en paso # 8			
7	Agente de Atención	Comunica amablemente al usuario que el Ticket no corresponde al turno activado y que espere a que su turno sea llamado, reinicia en paso # 1			
8	Agente de Atención	Solicita información al usuario sobre el trámite que desea realizar			
9	Usuario	Brinda información respecto al trámite a realizar			
10	Agente de Atención	Solicita le presente los requisitos correspondientes			
11	Usuario	Presenta requisitos			
12	Agente de Atención	Procesa la Solicitud en el Software SERTRACEN			
13	Agente de Atención	Imprime comprobante con el número de trámite			
14	Agente de Atención	Entrega comprobante al usuario			
15	Usuario	Recibe comprobante			
16	Agente de Atención	Informa al usuario la fecha en la que se emitirá la resolución de la Solicitud			
17	Agente de Atención	Se despide amablemente del usuario			
<input checked="" type="radio"/>	FIN				
COMENTARIOS: - El presente procedimiento es aplicable también para la Ventanilla de Atención de Usuarios Preferenciales, en dicho caso, el Agente de Atención deberá auxiliar al usuario para facilitarle la realización del trámite en general					
ELABORADO POR			AUTORIZADO POR		

iii. Procedimiento 3

		SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT) UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE		 nuestra mejor sonrisa! CALL CENTER 2133-3600	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
PROCESO:	ATENCIÓN AL USUARIO PRESENCIAL	CÓDIGO:	1		
PROCEDIMIENTO:	Atención a Usuarios con Trato Preferencial	CÓDIGO:	1.3		
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCEDIMIENTOS					
PASO #	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			
○	INICIO	Viene de Procedimiento 1.1			
1	Agente IOU-SAP	Pregunta al usuario sobre trámite a realizar			
2	Usuario	Informa trámite que desea realizar			
3	Agente IOU-SAP	Si el usuario indica que únicamente necesita información general acerca de trámites, brinda la información requerida y continúa en paso # 15			
4	Agente IOU-SAP	Si el usuario indica que necesita información acerca de status de trámite, solicita al usuario el número de registro del trámite y Documento de Identificación Personal			
5	Usuario	Brinda el número de registro del trámite y Documento de Identificación			
6	Agente IOU-SAP	Consulta en el software SERTRACEN status de trámite			
7	Agente IOU-SAP	Imprime comprobante y brinda información al usuario, continúa en el paso # 15			
8	Agente IOU-SAP	Si el usuario realizará trámites dentro de la Unidad de Atención al Usuario, indica requisitos para realizar el trámite y continúa en paso # 11			
9	Agente IOU-SAP	Si el usuario realizará trámites en otras Unidades del VMT, orienta al usuario sobre la ubicación de la Unidad			
10	Usuario	Se traslada a Unidad respectiva			
11	Usuario	Presenta requisitos			
12	Agente IOU-SAP	Aplica pasos del 17 al 24 del procedimiento de "Atención al Público en la Isla de Orientación al Usuario"			
13	Agente IOU-SAP	Indica al usuario que se traslade a la Ventanilla de Atención Preferencial			
14	Usuario	Se traslada a la Ventanilla indicada			
15	Agente IOU-SAP	Se despide amablemente del usuario			
◎	FIN	Pasa a Procedimiento 1.2			
COMENTARIOS: - Se consideran usuarios con trato preferencial a las personas con capacidades especiales, adultos mayores y embarazadas - Los usuarios con trato preferencial tienen prioridad de atención, en tal sentido los Agentes de Atención deberán facilitar la realización de trámites a este tipo de usuarios					
ELABORADO POR _____			AUTORIZADO POR _____		

iv. Procedimiento 4

		SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT) UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE		 <small>nuestra mejor sonrisa! CALL CENTER 2133-3600</small>	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
PROCESO:	ATENCIÓN AL USUARIO PRESENCIAL			CÓDIGO:	1
PROCEDIMIENTO:	Manejo y Resolución de Conflictos			CÓDIGO:	1.4
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCEDIMIENTOS					
PASO #	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			
○	INICIO				
	*	El presente procedimiento aplica en los casos en que se presente un conflicto con el usuario durante la realización de un trámite			
1	Agente de Atención	Evalúa si puede solucionar el conflicto o si es necesaria la intervención de la Jefatura de la Unidad, si es necesaria dicha intervención, continúa en paso # 4			
2	Agente de Atención	Trata de concertar la solución con el usuario de forma cauta, respetuosa y amable			
3	Agente de Atención	Si logra solucionar el conflicto, continúa con el paso # 19, de lo contrario continúa en paso # 4			
4	Agente de Atención	Indica al usuario que espere mientras comunica el caso a la Jefatura de la Unidad			
5	Agente de Atención	Informa presencial y verbalmente la descripción del conflicto y la complejidad del caso			
6	Jefatura de la Unidad	Si la Jefatura evalúa que el caso no es de alta complejidad, brinda instrucciones al Agente de Atención sobre como resolverlo; si es de complejidad alta continúa en paso # 10			
7	Agente de Atención	Sigue instrucciones del Jefe de la Unidad para resolver el conflicto			
8	Agente de Atención	Si soluciona el conflicto, continúa en paso # 19, si no se soluciona continúa en paso # 9			
9	Agente de Atención	Informa a la Jefatura de la Unidad que no se resolvió el conflicto			
10	Jefatura de la Unidad	Analiza posibles soluciones al caso descrito			
11	Agente de Atención	Indica al usuario que se traslade a la oficina de la Jefatura de la Unidad			
12	Usuario	Se traslada a la oficina de la Jefatura de la Unidad			
13	Usuario	Espera a ser atendido			
14	Jefatura de la Unidad	Atiende al usuario			
15	Jefatura de la Unidad	Solicita información al usuario sobre el conflicto			
16	Usuario	Brinda información			
17	Jefatura de la Unidad	Trata de concertar la solución con el usuario de forma cauta, respetuosa y amable			
	*	Si la Jefatura logra solucionar el conflicto, continúa en paso # 18, de lo contrario continúa en paso # 20			
18	Jefatura de la Unidad	Comunica solución al Agente de Atención			
19	Agente de Atención	Una vez solucionado el conflicto, continúa desarrollo del procedimiento de atención según corresponda y termina el proceso			
20	Jefatura de la Unidad	Si no logra solucionar el conflicto, llena el Formulario de Conflictos por Resolver			
21	Jefatura de la Unidad	Indica al usuario que la resolución del conflicto será tratado con mandos superiores del Viceministerio de Transporte			
22	Jefatura de la Unidad	Indica al usuario la fecha en la que se tendrá la resolución del conflicto			
23	Jefatura de la Unidad	Entrega copia del Formulario al usuario			
24	Jefatura de la Unidad	Se despide amablemente del usuario			
⊙	FIN				
COMENTARIOS:					
<ul style="list-style-type: none"> - En aquellos casos en los que se presenten conflictos y la Jefatura de la Unidad no pueda atender el caso, el mismo será trasladado a la Gerencia Administrativa. - En los casos en los que se necesite intervención de la Jefatura, el Agente de Atención continuará atendiendo otros usuarios mientras la Jefatura resuelve el conflicto presentado - El manejo de un conflicto que no pueda ser solucionado por la Jefatura de la Unidad, será trasladado mediante el Formulario mencionado en el paso # 20 a los mandos superiores y estos deberán emitir la resolución en un periodo no mayor a 3 días hábiles contados a partir de la fecha en que se genere el conflicto. 					
ELABORADO POR _____			AUTORIZADO POR _____		

v. Procedimiento 5

		SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT) UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE		 ¡nuestra mejor sonrisa! CALL CENTER 2133-3600	
		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
PROCESO:	ATENCION AL USUARIO PRESENCIAL	CÓDIGO:	1		
PROCEDIMIENTO:	Emisión de Información sobre status y resolución de trámites (Call Center)	CÓDIGO:	1.5		
DESCRIPCION NARRATIVA DE PROCEDIMIENTOS					
PASO #	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			
○	INICIO				
1	Agente de Call Center	Activa software de gestión de turnos para llamar al siguiente usuario			
2	Usuario	Atiende llamado y pasa a la plataforma para ser atendido			
3	Agente de Call Center	Recibe cordialmente al usuario, dándole la bienvenida amablemente			
4	Agente de Call Center	Solicita Ticket codificado para verificar turno			
5	Usuario	Presenta Ticket codificado			
6	Agente de Call Center	Verifica que el Ticket corresponda al turno activado, si corresponde continúa en paso # 8			
7	Agente de Call Center	Comunica amablemente al usuario que el Ticket no corresponde al turno activado y que espere a que su turno sea llamado, reinicia en paso # 1			
8	Agente de Call Center	Solicita al usuario el número del registro del trámite y Documento de Identificación personal			
9	Usuario	Brinda el número de registro del trámite y Documento de Identificación			
10	Agente de Call Center	Consulta en el software SERTRACEN status de trámite			
11	Agente de Call Center	Imprime comprobante y brinda información al usuario			
12	Usuario	Recibe comprobante			
13	Agente de Call Center	Se despide amablemente del usuario			
⊙	FIN				
COMENTARIOS: - Para efectos del presente procedimiento, los Agentes de Call Center, deben dar mayor prioridad a contestar las llamadas telefónicas, sin embargo, pueden atender llamadas y brindar información a usuarios presenciales a la misma vez					
_____ ELABORADO POR			_____ AUTORIZADO POR		

vi. Procedimiento 6

		SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT) UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE		 ¡nuestra mejor sonrisa! CALL CENTER 2133-3600	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
PROCESO:	ATENCIÓN AL USUARIO NO PRESENCIAL	CÓDIGO:	2		
PROCEDIMIENTO:	Atención al Usuario Vía Telefónica (Call Center)	CÓDIGO:	2.1		
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE PROCEDIMIENTOS					
PASO #	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			
○	INICIO	Llamada entrante			
1	Agente de Call Center	Atiende llamada			
2	Agente de Call Center	Saluda amablemente al usuario			
3	Agente de Call Center	Solicita información sobre la consulta a realizar			
4	Usuario	Informa sobre la consulta a realizar			
5	Agente de Call Center	Si es un requerimiento de consulta de status de trámite solicita el número del registro del trámite, de lo contrario continúa en paso # 10			
6	Usuario	Brinda el número de registro del trámite			
7	Agente de Call Center	Indica al usuario que espere mientras realiza la consulta			
8	Agente de Call Center	Consulta en el software SERTRACEN status de trámite			
9	Agente de Call Center	Informa al usuario status del trámite y continúa en paso # 14			
10	Agente de Call Center	Si es una llamada para externar una queja o sugerencia, escucha la información del usuario, de lo contrario continúa en paso # 13			
11	Agente de Call Center	Registra la información en el Reporte de Quejas y Sugerencias			
12	Agente de Call Center	Agradece al usuario por la información y continúa en paso # 14			
13	Agente de Call Center	Si es requerimiento de otro tipo de consulta, brinda la información requerida por el usuario			
14	Agente de Call Center	Se despide amablemente del usuario			
◎	FIN				
COMENTARIOS:					
- El saludo debe ser cordial y ameno, dentro del mismo debe informarse al usuario la Unidad a la que está llamando y el nombre del Agente que lo atiende					
- El Reporte de Quejas y Sugerencias es un archivo electrónico creado dentro del SAP-VMT para registrar la información proporcionada por los usuario respecto a elementos que deben mejorarse dentro de la Unidad de Atención al Usuario					
ELABORADO POR			AUTORIZADO POR		

* Ver Anexo XVII Reporte de Quejas y Sugerencias

vii. Procedimiento 7

		SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT) UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE		 nuestra mejor sonrisa! CALL CENTER 2133-3600	
		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
PROCESO:	ATENCION AL USUARIO NO PRESENCIAL	CÓDIGO:	2		
PROCEDIMIENTO:	Manejo de Quejas y Sugerencias (Recibidas a través de las herramientas de comunicación multicanal)	CÓDIGO:	2.2		
DESCRIPCION NARRATIVA DE PROCEDIMIENTOS					
PASO #	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD			
○	INICIO				
1	Jefatura de la Unidad	Solicita reporte de quejas y sugerencias recibidas a través del sitio web, buzón de sugerencias, redes sociales y call center			
2	Departamento de Informática	Envía información de quejas y sugerencias recibidas a través del sitio web			
3	Agentes de Call Center	Envían consolidado de Reportes de Quejas y Sugerencias atendidas en el periodo			
4	Agente IOU-SAP	Envía información de quejas y sugerencias recibidas a través del buzón de sugerencias			
5	Departamento de Comunicaciones	Reporta quejas o sugerencias recibidas a través de las redes sociales			
6	Jefatura de la Unidad	Recibe y consolida información			
7	Jefatura de la Unidad	Incorpora las quejas y sugerencias recibidas a través del correo electrónico de la Unidad			
8	Jefatura de la Unidad	Analiza y clasifica las quejas y sugerencias			
9	Jefatura de la Unidad	Selecciona las que no han sido sujetas a evaluación en periodos anteriores			
10	Jefatura de la Unidad	Elabora reporte de medidas que se tomarán para solventar las quejas o considerar las sugerencias			
11	Jefatura de la Unidad	Envía reporte a la Gerencia Administrativa			
12	Jefatura de la Unidad	Informa a los empleados de la Unidad acerca de las quejas y sugerencias recibidas y las acciones a tomar para solventarlas			
⊙	FIN				
COMENTARIOS: <ul style="list-style-type: none"> - Este proceso debe repetirse cada 72 horas como parte de la Gestión de Atención que la Jefatura de la Unidad desarrolle y contará con el apoyo de la Comisión encargada del SAP-VMT - En los casos de las quejas y sugerencias recibidas a través del correo electrónico, la Jefatura de la Unidad deberá enviar mensaje de confirmación de haber recibido el correo al emisor del mismo. - La Jefatura informará a los empleados acerca de las quejas y sugerencias recibidas y las acciones a tomar para solventarlas, en las reuniones semanales que lleve a cabo. - La Jefatura de la Unidad será la encargada de verificar que se ejecuten las acciones que se decidan llevar a cabo para superar las quejas y/o considerar las sugerencias. 					
ELABORADO POR _____			AUTORIZADO POR _____		

3. Formularios, Guías e Instructivos

Las guías e instructivos son herramientas administrativas que brindan orientación al empleado sobre cómo desarrollar procesos o procedimientos de forma sistemática y ordenada, lo que ayuda en gran manera a que el proceso o procedimiento diseñado alcance su cometido al ser cumplido al pie de la letra.

Es importante que para transmitir y dar a conocer los procesos y procedimientos planteados en el SAP-VMT a los empleados de la Unidad, se elaboren guías e instructivos, que deben incorporarse también como parte del manual de procedimientos, esto facilitará la asimilación del proceso por parte del empleado y así como su puesta en práctica.

Además como parte del diseño e implementación del SAP-VMT se ha considerado el rediseño del Formulario de Solicitud de Trámite, a fin de que facilite a los Agentes de Atención, el procesamiento de este en el software SERTRACEN. (Ver Anexo XVIII)

Tanto las guías, instructivos y formularios, deben ser actualizados o bien diseñarse nuevos, conforme surjan necesidades de estos o se dispongan de nuevas herramientas para brindar atención al usuario, en tal sentido la Comisión encargada del SAP-VMT diseñará las guías que faciliten la operación de las nuevas tecnologías y todo lo relacionado a la operatividad dentro del sitio web Institucional, acorde se vaya desarrollando la implementación del Sistema de Atención al Público.

4. Manual de Procesos y Procedimientos

Es importante que los lineamientos, procesos, procedimientos, guías e instructivos que se desarrollen como parte del SAP-VMT, se diseñen, establezcan y documenten de forma adecuada, a fin de que estén disponibles para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades dentro de la Unidad de Atención al Usuario.

La Comisión encargada del Sistema, en coordinación con la Jefatura de la Unidad y con el asesoramiento del Departamento de Recursos Humanos Institucional, recopilarán los procesos y

procedimientos detallados en el presente Capítulo, en un documento denominado Manual de Procesos y Procedimientos, donde deberán incluirse además las guías e instructivos que se elaboren conforme se implemente el SAP-VMT; el manual básicamente debe contener los siguientes elementos:

- Portada
- Índice
- Presentación
- Objetivo General
- Base Legal
- Descripción de los procesos (mediante los formatos detallados en el apartado de "Diseño de Procesos", añadiendo los objetivos y alcance de estos)
- Explicación de la simbología
- Guías e Instructivos
- Glosario de Términos

El Manual de Procesos y Procedimientos deberá estar en constante actualización, conforme lo dicte la evaluación de procesos que se desarrolle como parte del SAP-VMT, así como deberán incorporarse periódicamente los nuevos procesos, guías o instructivos que vayan surgiendo en concordancia con la evolución del Sistema mismo; este entonces se constituirá como el manual del sistema.

5. Evaluación de Procesos

Dentro del desarrollo del SAP-VMT, es fundamental la evaluación del funcionamiento del sistema y su operatividad, dentro de este aspecto se considera importante la evaluación de procesos, la cual estará a cargo de la Comisión encargada del SAP-VMT en coordinación con la Jefatura de la Unidad y que se enfocará en dos vías:

- Evaluación del cumplimiento de los procesos y procedimientos por parte de los Agentes de Atención de la Unidad de Atención al Usuario; y
- Medición de la eficacia y eficiencia de los procesos que integran el SAP-VMT

Derivado de la evaluación de procesos, la Comisión encargada del Sistema definirá recomendaciones que deberán cumplirse ya sea para lograr que los Agentes de Atención cumplan al cien por ciento con los procesos establecidos, o bien para actualizar los procesos establecidos a fin de lograr mayor agilización en la atención a los usuarios.

F. Consideraciones Generales de la Integración del SAP-VMT

Las presentes consideraciones están encaminadas a reforzar el funcionamiento operacional del Sistema de Atención al Público para que este alcance sus objetivos.

1. Políticas, iniciativas y lineamientos generales

- La premisa básica del SAP-VMT para la atención de usuarios presenciales, es que cada vez que un usuario solicite la realización de trámites en la Unidad de Atención al Usuario, encontrará empleados motivados y dispuestos a brindarle un servicio de calidad, pues estos tendrán las herramientas y motivación necesaria para desarrollar sus funciones adecuadamente; además el SAP-VMT garantizará que el usuario realice sus trámites de forma ágil y en un ambiente agradable y moderno.
- La premisa básica del SAP-VMT para la atención de usuarios no presenciales, es la de poner a disposición del público una amplia gama de herramientas tecnológicas, que faciliten la comunicación entre los usuarios y la Institución y que garanticen a los usuarios la obtención de información actualizada, así como la realización de trámites de forma ágil, moderna y oportuna.
- Todos los usuarios que cumplan con el requisito de edad legalmente establecido, serán atendidos en la Unidad de Atención al Usuario conforme a lo dispuesto en el SAP-VMT, sin admitir ningún tipo de discriminación por parte del personal de la Unidad.

- Para efectos de garantizar la operatividad y permanencia en el tiempo del Sistema, la Comisión encargada y la Jefatura de la Unidad, deberán diseñar una evaluación integral que abarque los cuatro componentes del mismo y que será realizada trimestralmente, de la cual se derivarán las posibles mejoras y/o adecuaciones que se valoren necesarias para optimizar el funcionamiento del SAP-VMT. (Ver modelo Anexo XIX).
- La Comisión encargada del Sistema en coordinación con la Gerencia Administrativa y con el apoyo del Departamento de Comunicaciones Institucional, desarrollarán una serie de iniciativas de comunicación encaminadas a dar a conocer el Sistema de Atención al Público y las diferentes herramientas que el mismo pone a disposición de los usuarios, entre las iniciativas a desarrollar están:
 - Impresión de hojas volantes en las que se informe acerca de los objetivos del SAP-VMT y los diferentes mecanismos con que la Unidad de Atención al Usuario cuenta para que el público se comuniquen con ella (Buzón de Sugerencias, Call Center, correo electrónico, etc.)
 - Impresión como pie de página del sitio web Institucional, cuenta de Facebook y Twitter y el logo del SAP-VMT dentro de los Formularios de Solicitud de Trámite.
 - Disposición de banners dentro de las instalaciones de la Unidad de Atención al Usuario, en los que se den a conocer los servicios que se prestan dentro de la Isla de Orientación al Usuario (IOU-SAP).
 - Disposición gráfica en el mural informativo acerca del significado de la señalización utilizada dentro de las instalaciones de la Unidad de Atención al Usuario.
 - Utilización de los monitores LED dispuestos en el área de espera de la Unidad, para dar a conocer el Sistema de Atención al Público.

2. Logotipo del Sistema

Como parte de la comunicación y difusión del SAP-VMT, se ha diseñado el siguiente logo oficial:



Interpretación de los elementos del logotipo diseñado:

- Semicírculo: hace referencia al concepto del sistema, el cual es integral, es decir conecta y encierra los cuatro componentes del SAP-VMT y a su vez indica que el Sistema es abierto: se interrelaciona e interactúa con el ambiente.
- Disposición de las siglas SAP-VMT y semicírculo: la disposición de estos elementos originan en el espectador una visión de un rostro amigable, pues la amabilidad y cortesía son fundamentos de la atención al usuario del SAP-VMT; con este logotipo se busca proyectar hacia el público, una imagen amistosa y agradable de la Unidad de Atención al Usuario
- Slogan "¡Nuestra Mejor Sonrisa!": hace referencia a la imagen que la Unidad de Atención al Usuario proyectará a través del SAP-VMT, pues la sonrisa indica amabilidad, cortesía y confianza, tres aspectos que los Agentes de Atención pondrán en práctica como parte del SAP-VMT.
- Número del Call Center: al ser una de las principales propuestas del SAP-VMT, es necesario dar a conocer a los usuarios que la Unidad de Atención al Usuario contará con servicio de Call Center, para que el público realice cualquier tipo de consulta sin necesidad de acudir a las instalaciones de la Unidad.

3. Difusión del SAP-VMT

Para dar a conocer el Sistema de Atención al Público (SAP-VMT), se llevarán a cabo una serie de acciones de comunicación dirigida hacia los usuarios, entre las cuales están:

- El logotipo del SAP-VMT será bordado en la manga izquierda de las camisas del uniforme diario que utilizan los empleados de la Unidad de Atención al Usuario.
- El logotipo del SAP-VMT será incorporado a todos los formularios y documentos oficiales de la Unidad de Atención al Usuario.
- El logotipo del SAP-VMT será configurado como protector de pantalla en las computadoras que utilizan los Agentes de Atención, así como en los monitores dispuestos en la Unidad de Atención al Usuario.

III. EVALUACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

En este apartado se establecen las etapas que deberán seguirse para que la Institución implemente exitosamente el SAP-VMT en la Unidad de Atención al Usuario.

A. Presentación del Sistema de Atención al Público (SAP-VMT) a las Autoridades del Viceministerio de Transporte

La Gerencia Administrativa juntamente con la Jefatura de la Unidad, presentarán la propuesta del Sistema diseñado a las autoridades del Viceministerio de Transporte, para que bajo la coordinación del Viceministro de Transporte se lleve a cabo la evaluación del Sistema y decidan si el mismo se implementará tal como ha sido diseñado o si es necesario realizarle modificaciones.

B. Compromiso de las Autoridades del Viceministerio de Transporte con el SAP-VMT

En esta etapa, las Autoridades de la Institución deben responsabilizarse por ser los principales promotores de la implementación del SAP-VMT, así como mostrar liderazgo en la cultura

de cambio; propiciando el ambiente administrativo adecuado para llevar a cabo el proyecto de implementación, así como coordinar con la Gerencia administrativa las diferentes actividades que se consideren necesarias para implementar el Sistema, entre las cuales se pueden mencionar:

- Reuniones periódicas para definir estrategias que se ejecutarán para implementar el SAP-VMT de forma eficiente
- Programación de capacitaciones sobre el SAP-VMT al personal involucrado
- Designar y conformar los miembros de la Comisión encargada del SAP-VMT

C. Designación de la Comisión encargada del SAP-VMT

Las Autoridades del Viceministerio de Transporte designarán a los empleados que conformarán la Comisión encargada del Sistema, dicha Comisión será la encargada de coordinar la implementación del SAP-VMT.

Cuando el SAP-VMT ya se haya implementado, la Comisión encargada del Sistema, realizará las gestiones y actividades que se consideran en cada Módulo Operacional diseñado dentro del SAP-VMT; esta Comisión además, será la encargada de garantizar el eficiente funcionamiento del Sistema y evaluará las acciones a tomar para asegurar que el Sistema evolucione progresivamente y se mantenga vigente de forma indefinida.

1. Composición de la Comisión

La Comisión encargada del SAP-VMT será conformada por representantes y delegados de las siguientes Unidades y Secciones de la Institución:

- Un Delegado de la Unidad de Administración y Logística
- Un Delegado Administrativo de la Unidad Central del Ministerio de Obras Públicas
- Un representante de la Unidad de Atención al Usuario
- Un Delegado de la Dirección General de Tránsito
- Un Delegado de la Dirección General de Transporte

2. Cargos y Principales Funciones

Los cargos y las principales funciones que desarrollarán los miembros de la Comisión se listan a continuación:

- **Presidente:**
 - Dirigir las actividades del resto de miembros de la Comisión
 - Formular estrategias e iniciativas para el mejoramiento del SAP-VMT
 - Autorizar el presupuesto para la Comisión

- **Coordinador:**
 - Elaborar planes de las actividades a desarrollar por la Comisión periódicamente
 - Coordinar las reuniones de la Comisión
 - Coordinar actividades con la Jefatura de la Unidad de Atención al Usuario y otros departamentos involucrados en el SAP-VMT

- **Auxiliar Administrativo:**
 - Archivar documentos y actas de reuniones
 - Redactar informes
 - Otras funciones delegadas por el Presidente o por el Coordinador

- **Personal Evaluador:**
 - Diseñar técnicas de recopilación de datos e investigación
 - Registrar, ordenar y evaluar los datos recopilados
 - Evaluar el impacto de los resultados de las evaluaciones
 - Verificar la implementación de mejoras al SAP-VMT

D. Concientización del Personal respecto a la Atención al Usuario

El recurso humano es uno de los elementos de mayor importancia dentro del SAP-VMT, por lo que es necesario que rinda al máximo para que el Sistema cumpla los objetivos propuestos, en tal sentido las Autoridades del Viceministerio de Transporte deben ejecutar acciones durante el proceso de implementación encaminadas a crear en los empleados el compromiso para incorporarse al Sistema y adoptar un

papel protagónico como agentes de cambio hacia la mejora en la prestación de servicios de la Institución.

Entre las acciones a desarrollar podemos mencionar:

- Involucrar activamente a todo el personal en el proceso de implementación del Sistema, para que conozcan los objetivos que este persigue.
- Valorar las propuestas o sugerencias que los empleados planteen para mejorar el proceso de implementación.
- Capacitar constantemente al personal hasta que alcancen un nivel aceptable de conocimiento del Sistema y los beneficios que este aportará a la Unidad de Atención al Usuario.

IV. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

Posterior a la evaluación y coordinación de la implementación del SAP-VMT, debe analizarse los requerimientos necesarios para garantizar que el Sistema opere de forma eficiente, incluyendo el refuerzo presupuestal, así como el cronograma de actividades para el proyecto de implementación.

A. Evaluación de Necesidades y Requerimientos

La Jefatura de la Unidad juntamente con la Gerencia Administrativa del VMT, evaluarán los requerimientos físicos y estratégicos necesarios para implementar el SAP-VMT, detallando las necesidades de inversión en activo fijo y similares, dicha evaluación deberá ser presentada las Autoridades del VMT para que coordinen las iniciativas que se desarrollarán para superar las necesidades y requerimientos.

B. Costos de Implementación del Sistema de Atención al Público

A continuación se detalla el presupuesto de implementación del SAP-VMT:

CONCEPTO	PARCIAL POR MES	TOTAL ANUAL
RECURSOS HUMANOS		
Contratación de personal de Call Center (3 personas con sueldo de \$400.00 mensuales)	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00
Beneficios y Compensaciones	\$ 600.00	\$ 7,200.00
Capacitaciones	\$ 400.00	\$ 4,800.00
TECNOLOGIA		
Inversión en nuevo equipo de cómputo		\$ 1,200.00
Inversión en equipo y software para la Atención de Usuarios		\$ 10,000.00
INFRAESTRUCTURA		
Remodelación de instalaciones (parqueo, baños, etc.)		\$ 5,000.00
Adecuación de infraestructura dentro de la Unidad y creación de nuevos módulos/ventanillas		\$ 3,400.00
OTROS		
Iniciativas de comunicación y difusión del SAP-VMT	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Presupuesto de la Comisión encargada del SAP-VMT	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Imprevistos	\$ 450.00	\$ 5,400.00
TOTAL GENERAL REFUERZO PRESUPUESTARIO		\$ 69,400.00

* Valores aproximados para efectos de esquematización.

C. Fuente de Financiamiento para Implementar el SAP-VMT

Para implementar el Sistema de Atención al Público (SAP-VMT) es necesario determinar las fuentes de financiamiento y las Partidas Presupuestarias que se afectarán, lo que se representa a continuación:

- La fuente de financiamiento será el Fondo De Actividades Especiales (Fondos FAE) con que cuenta la Institución, los cuales rondan los \$ 5,000,000.00 y que son fondos propios que se generan a través de las tarifas que cobra el VMT por los diversos trámites que los usuarios realizan en la Institución y que operan bajo la modalidad de autogestión para ser reinvertidos en las principales necesidades operativas del VMT que no han sido cubiertas con los fondos distribuidos mediante el Presupuesto General de la Nación, la utilización de estos Fondos está normada según Instructivo SAFI-DGT-DGCG No. 003/2002 que regula la administración de estos Fondos.
- La Comisión encargada del SAP-VMT y la Coordinación Administrativa del VMT presupuestarán el costo de implementación del Sistema de Atención al Público en base al cálculo presentado en el apartado anterior y lo incluirán en el Presupuesto Anual de los Fondos FAE.
- Las partidas presupuestarias que se afectarán son:

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MONTO TOTAL
211-51101	Sueldos	\$ 14,400.00
211-51107	Beneficios Adicionales	\$ 7,200.00
211-54505	Servicios de Capacitación	\$ 4,800.00
221-61104	Equipos Informáticos	\$ 11,200.00
211-54303	Mantenimientos y Reparaciones de Bienes Inmuebles	\$ 8,400.00
211-54313	Impresiones, Publicaciones y Reproducciones	\$ 6,000.00
221-61599	Proyectos y Programas Diversos	\$ 17,400.00
TOTAL		\$ 69,400.00

D. Cronograma de Actividades Para Implementar el Sistema de Atención al Público

No.	PERIODO EN MESES ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del SAP-VMT a las Autoridades del Viceministerio de Transporte	■																			
2	Evaluación del Sistema por parte de las Autoridades		■	■																	
3	Presentación de observaciones				■																
4	Superación de observaciones				■																
5	Autorización del proyecto de implementación				■																
6	Designación de la Comisión encargada del SAP-VMT					■	■														
7	Desarrollo de Implementación del SAP-VMT							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Evaluación y retroalimentación								■				■				■				■

Bibliografía

Libros:

Chiavenato, Idalberto (1999). Administración de Recursos Humanos.
México: Mc Graw Hill.

Ferraro, Ricardo & Lerch, Carlos (1997). ¿Qué es que en tecnología?
Argentina: Ediciones Granica.

Koontz, Harold & Heinz Weibrich (1998). Administración, Una
Perspectiva Global. México: McGraw Hill.

Kotler, Phillip & Armstrong, Gary (2003). Fundamentos de Marketing.
México: Pearson Educación.

Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000). Administración de Operaciones:
Estrategia y Análisis. México: Pearson Educación.

Mariño, M., Pérez, M. & Quintario L. (2008). Recursos Humanos. España:
Editex.

Marr, Rainer & García, Santiago (1997). La Dirección Corporativa de
los Recursos Humanos. España: Ediciones Díaz de Santos.

Moguel, Ernesto (2005). Metodología de la Investigación. México: Univ.
Juárez Autónoma de Tabasco.

Moltanván, César (1999). Los Recursos Humanos Para la Pequeña y
Mediana Empresa. México: Universidad Iberoamericana.

Puchol, Luis (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España:
Ediciones Díaz de Santos.

Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2000). Metodología de la
Investigación. 2da. Edición. México: Mc Graw Hill.

Siliceo, Alfonso (2006). Capacitación y Desarrollo de Personal.
México: Editorial Limusa.

Vilar, Francisco (1999). *Cómo Mejorar los Procesos en su Empresa*.
España: FC Editorial.

Leyes y Reglamentos:

Reglamento General de Tránsito, D.O. N° 277, Tomo N° 141, 1946.

Ley Orgánica de la Dirección General del Comercio, Industria y
Minería, D.O. N° 238, Decreto Ejecutivo N° 2305, 1956.

Decreto Ejecutivo N° 72, D.O. N° 134, Tomo N° 320, 1993.

Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, D.O. N° 212,
Tomo N° 329, 1995.

Estructuras Organizativas Ministerio de Obras Públicas, Transporte,
Vivienda y Desarrollo Urbano, Acuerdo Ejecutivo N° 276-Bis.

Reglamento General de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial,
D.O. N° 32, Tomo N° 354, 1995.

Ley Transitoria Para la Estabilización de las Tarifas del Servicio
Público del Transporte Colectivo de Pasajeros, D.O. N° 222, Tomo
N° 377, 2007

Reglamento de la Ley Transitoria Para la Estabilización de las Tarifas
del Servicio Público del Transporte Colectivo de Pasajeros, D.O.
N° 233, Tomo N° 377, 2007.

Páginas Web:

VMT. Historia del Transporte de El Salvador. Disponible en
http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=84 (Accedida el 20 de junio de 2012).

El Diario de Hoy. Atraso en Trámites en el VMT. Disponible en
<http://www.elsalvador.com/noticias/2004/10/10/nacional/nac3>
(Accedida el 25 de abril de 2012).

Monografías. Teoría General de Sistemas. Disponible en

<http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>

(Accedida el 05 de junio de 2012).

Blogcindario. Componentes de los Sistemas. Disponible en

<http://faga.blogcindario.com/2008/10/00012.html> (Accedida el 20

de mayo de 2012).

EUMED. Consideraciones Teóricas Sobre Atención al Cliente. Disponible

en <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm> (Accedida el 19 de mayo

de 2012).

Blog de Angelfire. Integración de Recursos Humanos. Disponible en

http://www.angelfire.com/linux/paginaeli/unidad_9.htm (Accedida

el 01 de junio de 2012).

Wikipedia. Tecnología. Disponible en

<http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa> (Accedida el 27 de

mayo de 2012).

EIT. Software. Disponible en <http://www.eit.com.mx/Software.html>

(Accedida el 05 de junio de 2012).

Definición ABC. Infraestructura.

<http://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php>

(Accedida el 05 de junio de 2012).

ITESCAM. Oficinas, su Localización y Distribución Física. Disponible

en www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r65428.DOC

(Accedida el 06 de junio de 2012).

Proyectaco. Diseño y Evaluación de Procesos. Disponible en

<http://www.proyectaco.com/disenio.html> (Accedida el 09 de junio de

2012).

Gestiopolis. Metodología para evaluación, diagnóstico y diseño de procesos. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseno-de-procesos.htm> (Accedida el 07 de junio de 2012).

Macmillanprofesional. Motivación. Disponible en www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/.../retunidad04 (Accedida el 07 de junio de 2012).

DOCUMENTOS:

Manual de Procedimientos, Unidad Administrativa del Viceministerio de Transporte, Políticas y Procedimientos de la Unidad de Atención al Usuario (2007). MOP-TVDU.

OTROS:

Fernández, Carlos & García, Santiago (2012). El Ferrocarril De El Salvador Impresionante [Cinta Cinematográfica]. El Salvador.: TCS.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administrar: Organizar, planificar, dirigir y controlar los bienes, tareas y funciones de un ente económico o social.

Atención al Público: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una institución con el fin de que el público usuario obtenga el bien o servicio en el momento y lugar adecuado, el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas.

Calidad en el Servicio: Es la comparación entre lo que el cliente espera recibir - sus expectativas- y lo que realmente recibe -desempeño o percepción del resultado del servicio.

Distribución de espacios físicos: Se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios tanto para el personal, como para los clientes.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos apropiados "hacer lo que se debe hacer".

Eficiencia: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

Encuesta: Es el mecanismo por excelencia para conocer sobre las preferencias, inquietudes y expectativas de los usuarios.

Estrategia: Programas generales de acción y de despliegue de recursos para alcanzar objetivos globales. Es decir, determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y de asignación de recursos para cumplir aquellos.

Flujograma: Es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas.

Gerencia del Servicio: Es un método organizacional total para hacer del mejor servicio la fuerza motriz de la institución.

Gestión de Recursos Humanos: Es la función que está vinculada al desarrollo del recurso humano y los sistemas de trabajo, el carácter de esta gestión es estratégico y conlleva la selección del personal, formación y desarrollo, compensación, evaluación, clima organizacional y motivación.

Gestionar: Ejecutar acciones, trámites o diligencias que conduzcan al logro de un objetivo específico.

Infraestructura: Son las instalaciones físicas de la organización, así como los recursos materiales y equipos con que cuenta para llevar a cabo sus actividades funcionales.

La Estrategia del Servicio: Es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio.

Lineamientos: Directrices que conforman un cuerpo normativo que sistematiza y ordena las acciones y procedimientos que se ejecutarán o adoptarán para conseguir los objetivos.

Manual administrativo: Es el instrumento administrativo que contiene los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, tareas y relaciones integrales de cada unidad organizacional por separado y de las empresas como un todo.

Manuales: Son libros o folletos en los que de una manera fácil de manejar (manualmente), se encuentran en forma sistemática, una serie de demandas administrativas para un fin concreto, orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada uno de los grupos.

Políticas: Directrices y pautas que orientan la actuación de una persona o Entidad en un asunto o campo determinado.

Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción.

Procesos: Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

Programa: Es un conjunto de planes para lograr un objetivo, varía mucho en cuanto al tipo y formato, normalmente proporcionan un diagrama de las acciones que se comprenderán, las instalaciones que se incluirán, los compromisos y suposiciones implicadas y las áreas hacia las cuales deberán dirigirse los esfuerzos.

Recursos humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, único recurso vivo y dinámico de la organización.

Servicio: Es cuidar intereses o satisfacer necesidades para el público o para entidades ajenas o propias.

Sistema: Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran interdependientemente.

Sistemas Administrativos: Son propios de las organizaciones y la administración de una institución y necesarios para su funcionamiento. Dentro de estos se encuentran sistemas de Dirección, Gerenciales, Departamentos y Secciones.

Subsistemas: Son los que dependen de los suprasistemas, el Viceministerio de Transporte se considera un subsistema, ya que es una dependencia del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano de El Salvador.

Suprasistemas: Son los que incluyen a otros sistemas desde el punto de vista de pertenencia, de tal modo que el Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano de El Salvador se considera un suprasistema, ya que dentro de este está el Viceministerio de Transporte.

Tecnología: Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.

Usuario: Término empleado básicamente por Instituciones Gubernamentales para referirse a las personas o público en general que hace uso de los servicios que prestan dichas Instituciones.

ANEXOS

TABLA DETALLE DE ANEXOS	
NÚMERO DE ANEXO	TÍTULO
I	ESTADISTICAS DE USUARIOS ATENDIDOS ANUALMENTE EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO
II	ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DE LA UNIDAD DE ATENCION AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE
III	ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE ATENCION AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE
IV	CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PUBLICO QUE ATIENDE LA UNIDAD DE ATENCION AL USUARIO DEL VMT
V	ANÁLISIS DE ENTREVISTA AL COORDINADOR ADMINISTRATIVO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE DE EL SALVADOR
VI	ANÁLISIS DE ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE LA UNIDAD DE ATENCION AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE DE EL SALVADOR
VII	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE
VIII	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE
IX	CHECK LIST DE OBSERVACION
X	FORMULARIO ÚNICO PARA LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL VMT
XI	MODELO DE PERFIL DE PUESTO PARA LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE
XII	MODELO DE FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL
XIII	MODELO DE PLAN ANUAL DE MANTENIMIENTO PROGRAMADO
XIV	DIAGRAMA DE PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO
XV	DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCEDIMIENTOS DISEÑADOS COMO PARTE DEL SAP-VMT
XVI	SIMBOLOGÍA ANSI (AMERICAN NATIONAL STANDARDS INSTITUTE) PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO
XVII	MODELO DE REPORTE DE QUEJAS Y SUGERENCIAS RECIBIDAS (CALL CENTER)
XVIII	PROPUESTA DE DISEÑO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE TRÁMITES
XIX	MODELO DE EVALUACIÓN INTEGRAL AL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT)

ANEXO I

ESTADISTICAS DE USUARIOS ATENDIDOS ANUALMENTE EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

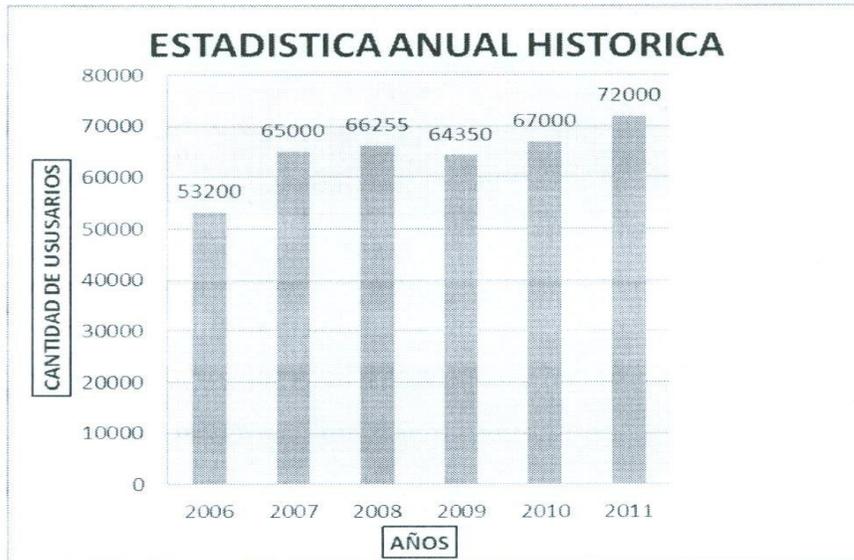


VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE

Vice-Ministerio de Transporte



GRAFICA No. 1



GRAFICA No. 2



ANEXO II

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DE LA UNIDAD DE ATENCION AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE

FORMULARIO DE ENTREVISTA

Objetivo: Recolectar información primaria respecto a la situación actual de la Unidad de Atención al Usuario en relación a los Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura y Procesos para obtener conocimientos que permitirán la elaboración de un diagnóstico adecuado respecto al objeto de estudio.

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cuáles son los Puestos Funcionales que tiene la Unidad de Atención al Usuario?
2. ¿Tienen perfiles de puestos definidos para cada sección de trabajo de la Unidad de Atención al Usuario?

Si la respuesta es afirmativa pasar a pregunta 3 de lo contrario pasar a pregunta 5

3. ¿Qué nivel de profundidad o detalle tienen los perfiles actualmente establecidos?
4. Los perfiles existentes están actualizados de acuerdo a las exigencias y requerimientos del puesto, Explique:
5. ¿Considera Importante definir un perfil de puestos por cada área funcional de la Unidad de Atención al Usuario? ¿Por qué?
6. ¿Se proporciona inducción a los empleados nuevos? Si la respuesta es afirmativa, explique en qué consiste.
7. ¿Desde su posición jerárquica considera que el personal del área se siente identificado con los objetivos de la Institución?

8. ¿Existen programas de Capacitación para los Empleados de la Unidad de Atención al Usuario?

Si la respuesta es afirmativa pasar a pregunta 9, si es negativa pasar a pregunta 11

9. ¿A qué áreas del conocimiento están dirigidas las capacitaciones que se brindan a los Empleados de la Unidad de Atención al Usuario?

10. ¿Cuáles habilidades o competencias buscan fortalecerse con las capacitaciones programadas?

11. ¿Cómo se garantiza que la asignación del personal que recibe las capacitaciones sea democrática, es decir que todo el personal tenga igual participación de las capacitaciones programadas?

12. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal de la Unidad de Atención al Usuario?

13. ¿En lo que va del año cuántas capacitaciones han recibido los empleados de la Unidad de Atención al Usuario?

14. ¿Qué prestaciones adicionales a la Ley y beneficios reciben los Empleados que laboran en la Unidad de Atención al Usuario?

15. ¿Existe una Política de Motivación laboral dirigida a la Unidad de Atención al Usuario?

Si la respuesta es afirmativa, detallar dichas políticas

TECNOLOGIA

16. ¿Considera que el personal del área cuenta con la tecnología apropiada para el desarrollo eficiente de sus funciones?

17. ¿Cuenta actualmente la Institución con tecnologías que le permitan mantenerse en permanente contacto con los usuarios y transmitir información de interés para ellos?
18. ¿Hay un sistema de software específico que utilice el personal de atención al usuario para brindar servicios al público?
19. ¿Utilizan la internet para que los usuarios realicen trámites o requerimientos en línea?
20. ¿Utilizan la internet para que los usuarios expresen sus dudas o sugerencias?
21. ¿Cuenta la institución con servicio de Call Center o línea telefónica específica para la atención al público?

INFRAESTRUCTURA

22. ¿Cuenta la Unidad de Atención al Usuario con la Infraestructura Física adecuada para el desempeño de las labores?
23. ¿Considera importante aplicar técnicas de Distribución de Espacios Físicos de Oficina? Explique
24. ¿Posee la Unidad de Atención al Usuario una distribución de oficina que facilite el desarrollo de las actividades de forma eficaz y eficiente?
25. ¿Considera que la actual distribución de espacios físicos en la Unidad de Atención al Usuario brinda la adecuada comodidad a los empleados y a los usuarios?
26. ¿Se cuenta con planes de mantenimiento del edificio, así como del mobiliario y equipo?
27. ¿Considera que la señalización en el edificio y en la Unidad de Atención al Usuario facilita el flujo y movilización del público?

28. ¿Se cuenta con el diseño arquitectónico apropiado (Parqueo, rampas, etc.) para facilitar la atención de usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores?

29. ¿Se cuenta con una ventanilla especial para la atención de usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores?

PROCESOS

30. ¿Existe un manual de procedimientos para las funciones que realiza la Unidad de Atención al Usuario?

Si la respuesta es afirmativa pasar a pregunta número 30, si es negativa pasar a pregunta 32

31. ¿Los procesos y procedimientos establecidos en dicho manual son conocidos y ejecutados por el personal de la Unidad de Atención al Usuario? Explique

32. ¿Están actualizados los manuales de procedimientos de acuerdo a las exigencias actuales de las funciones?

33. ¿Considera importante definir un manual de procedimientos para cada función que se realiza en la Unidad de Atención al Usuario?
¿Por qué?

GENERALES

34. ¿Cuántos usuarios se atienden en promedio diariamente?

35. ¿Generalmente al finalizar el día, hay usuarios que no alcanzan a ser atendidos?

36. En la escala del 1 al 10, ¿Cómo evalúa el servicio que actualmente presta la Unidad de Atención al Usuario?

ANEXO III

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE ATENCION AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD
DE ATENCION AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE
TRANSPORTE DE EL SALVADOR



INDICACIONES:

Marque con una X la alternativa que considere apropiada, en los casos que se le solicite, llene los espacios en blanco expresándose en forma breve.

I. Datos generales:

1. Género:

M

F

2. Edad:

18-25 años

26-35 años

36 -45 años

46-55 años

56 o más años

3. Nivel educativo:

Básica

Bachillerato

Universitario

Técnico

4. Cargo que desempeña:

5. Antigüedad en el puesto de trabajo:

Menos de 1 año

1-7 años

8-14 años

15-21 años

22 o más años

II. Contenido

1. ¿Recibió inducción al puesto de trabajo al ingresar a la Unidad de Atención al Usuario? (Le explicaron las funciones y procedimientos del puesto, políticas, reglamento institucional, etc.)

SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa pasar a pregunta 2, si es negativa pasar a pregunta 3

2. ¿Considera que la inducción recibida le facilitó el desempeño de sus funciones?

SI _____ NO _____

3. ¿Conoce la Misión y Visión del Viceministerio de Transporte?

SI _____ NO _____

4. ¿Conoce los Objetivos de la Unidad de Atención al Usuario?

SI _____ NO _____

5. ¿Cómo se siente laborando en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte?

Satisfecho _____ Poco Satisfecho _____ Insatisfecho _____

6. ¿Encuentra interesantes y le gustan las labores que realiza en su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

7. ¿Usted y sus compañeros son enviados a recibir capacitación de forma frecuente?

SI _____ NO _____

8. En lo que va del año ¿Cuántas capacitaciones ha recibido?

Especifique: _____

9. ¿Hay compañeros/as en su Unidad que son enviados a más capacitaciones que usted?

SI _____ NO _____

10. ¿Ha recibido capacitaciones relacionadas a las labores que usted desempeña?

SI _____ NO _____

11. ¿Considera que las capacitaciones que recibe son importantes?

SI _____ NO _____

12. ¿Recibe beneficios y prestaciones adicionales a la Ley?

SI _____ ¿Cuáles? _____

NO _____

13. ¿Recibe algún tipo de motivación de parte de las Jefaturas?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa pasar a pregunta 14, si es negativa pasar a la pregunta 15

14. ¿Considera que la motivación brindada por las jefaturas es la adecuada?

SI _____ NO _____

15. ¿Considera que cuenta con la tecnología apropiada en su puesto de trabajo para el desempeño eficiente de sus funciones?

SI _____ NO _____

16. ¿Considera que el espacio físico que le han asignado para el desempeño de sus funciones es el adecuado?

SI _____ NO _____

17. ¿Considera que el mobiliario y equipo de oficina que le han asignado para el desarrollo de sus funciones es el apropiado?

SI _____ NO _____

18. ¿Considera que el diseño de la infraestructura de la Unidad de Atención al Usuario es adecuada para atender público?

SI _____ NO _____

19. ¿La infraestructura y el equipo actual le brinda la comodidad necesaria para el desempeño de sus labores?

SI _____ NO _____

20. ¿Con que frecuencia le sustituyen el mobiliario y equipo por modelos recientes?

Menos de 1 año___ Cada año___ Cada 2 años___
Más de 2 años___ Nunca_____

21. ¿Considera que el mobiliario asignado para acomodar a los usuarios es el adecuado?

SI_____ NO_____

22. ¿Conoce los manuales de procedimientos aplicables a sus funciones?

SI_____ NO_____

23. ¿Considera usted que los procesos establecidos en la unidad de Atención al Usuario son los adecuados para atender al público?

SI_____ NO_____

24. A su consideración ¿Cuánto domina o maneja los procesos vigentes en la Unidad de Atención al Usuario?

Mucho_____ Poco_____ Muy poco_____

25. ¿Existe un procedimiento preferencial o especial para atender embarazadas, adultos mayores o personas con capacidades especiales?

SI_____ NO_____

26. ¿Considera que los formularios que son llenados por los usuarios contienen información innecesaria para los trámites que ellos realizan?

SI_____ NO_____

27. ¿Considera que los formularios entregados a los usuarios están diseñados de manera que faciliten su procesamiento en el sistema y agilicen los trámites?

SI_____ NO_____

28. ¿Atiende de forma frecuente a usuarios desorientados en cuanto a los trámites que realizan?

SI_____ NO_____

29. ¿De qué forma resuelve o maneja las sugerencias, quejas o conflictos de los usuarios?

a) Atiendo el conflicto verbalmente

b) Lo refiero a un superior

c) Otro: _____ Explique: _____

30. ¿Aproximadamente cuántos usuarios atiende diariamente?

31. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la Unidad de Atención al Usuario?

OPCION	ELECCION
Distribución del espacio físico	
Aseo	
Iluminación	
Baños para el Público	
Ventilación	
Otros	

32. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la Institución en cuanto a facilitarle el desempeño de sus funciones?

OPCION	ELECCION
Política Motivacional	
Prestaciones laborales	
Capacitaciones	
Tecnología	
Procesos	
Infraestructura y espacio físico	
Otros	

33. En una escala del 1 al 10 ¿Cómo evalúa el servicio que actualmente presta la Unidad de Atención al Usuario?

ANEXO IV

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PUBLICO QUE ATIENDE LA UNIDAD DE ATENCION AL USUARIO DEL VMT



ENCUESTA DIRIGIDA AL PUBLICO QUE ATIENDE LA
UNIDAD DE ATENCION AL USUARIO DEL
VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE



I.

II. DATOS GENERALES

Edad: _____ años Género: M_____ F_____

III. CONTENIDO

1. ¿Qué trámite está realizando?

2. ¿En la Unidad de Atención al Usuario le han proporcionado información clara y adecuada respecto a los trámites que realiza cuando usted la solicita?

SI _____ NO _____

3. ¿Quién le orientó sobre el trámite que está realizando?

OPCION	ELECCION
Personal de Vigilancia	
Agentes de Atención al Usuario	
Otros Empleados del VMT	
Otros Usuarios	
Nadie	

4. ¿Considera que el personal de la Unidad de Atención al Usuario está debidamente capacitado para atender al público?

SI _____ NO _____

5. ¿Alguna vez ha tenido algún conflicto o problema en la realización de algún trámite en la Unidad de Atención al Usuario?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa pase a pregunta 6, si es negativa pase a pregunta 7

6. ¿Le han resuelto dicho conflicto o problema de forma ágil y oportuna?

SI _____ NO _____

7. ¿Alguna vez ha recibido maltrato de parte del personal que lo atiende en la Unidad de Atención al Usuario?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa pase a pregunta 8, si es negativa pase a pregunta 9

8. ¿Cuántas veces ha recibido maltrato de parte del personal que lo atiende en la Unidad de Atención al Usuario?

1 vez: _____ Más de 1 vez: _____ Siempre: _____

9. ¿Cómo evalúa la amabilidad del personal que le atiende en la Unidad de Atención al Usuario?

Excelente: _____ Buena: _____ Regular: _____ Deficiente: _____

10. ¿Sabe usted que el Viceministerio de Transporte cuenta con un sitio web?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa pase a pregunta 11, si es negativa pase a pregunta 13

11. ¿Ha realizado alguna consulta en el sitio web del Viceministerio de Transporte?

SI _____ NO _____

12. ¿Considera que la información disponible en el sitio web del Viceministerio de Transporte es importante?

SI _____ NO _____

13. ¿Alguna vez le han manifestado que su trámite va a demorar por problemas en el sistema computarizado?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa pase a pregunta 14, si es negativa pase a pregunta 15

14. ¿Qué tan frecuentemente le han manifestado que su trámite va a demorar por problemas en el sistema computarizado?

Muchas Veces: _____ Algunas Veces: _____ Casi Nunca: _____ Una Vez: _____

15. ¿Cómo considera el mobiliario asignado para uso del público en la sala de espera de la Unidad de Atención al Usuario?

Cómodo: _____ Incómodo: _____ Indiferente: _____

16. ¿Considera que el espacio asignado para la atención del público en la Unidad de Atención al Usuario es el apropiado?

SI _____ NO _____

17. ¿Considera que la señalización actual del edificio, le orienta adecuadamente sobre la ventanilla en la que realizará su trámite?

SI _____ NO _____

18. ¿Considera importante que se asigne una ventanilla especial para la atención de adultos mayores, personas con capacidades especiales y embarazadas?

SI _____ NO _____

19. ¿En cuáles de los siguientes aspectos de infraestructura considera usted que la Unidad de Atención al Usuario debe mejorar?

OPCION	ELECCION
Baños al Público	
Ventilación	
Iluminación	
Aseo y Limpieza	
Otros	

20. ¿Considera que los procesos y procedimientos de la Unidad de Atención al Usuario son burocráticos o complicados?

SI _____ NO _____

21. ¿Considera que los formularios que le entregan en la Unidad de Atención al Usuario son fáciles de llenar?

SI _____ NO _____

22. ¿Considera que la información que le solicitan en los formularios es importante y necesaria para el trámite que usted realiza?

SI _____ NO _____

23. ¿Cuáles de los siguientes mecanismos con que cuenta el VMT para que usted exprese sus dudas, quejas o sugerencias es conocido por usted?

OPCION	ELECCION
Buzón de Sugerencias	
Línea Telefónica	
Contacto desde el Sitio Web	
Correo Electrónico	
Todos	
Ninguno	

24. ¿Cómo califica el tiempo que demora la realización de sus trámites en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte?

Excelente:_____ Bueno:_____ Regular:_____ Malo:_____

25. A nivel general, ¿Cuáles de los siguientes aspectos recomendaría para que la Unidad de Atención al Usuario mejore el servicio que presta al público?

OPCION	ELECCION
Personal más Capacitado	
Personal más amable	
Utilizar más y mejor tecnología	
Ofrecer servicios Online	
Procesos menos burocráticos	
Más rapidez en los trámites	
Mejorar mobiliario e instalaciones	
Otros	

26. En la escala del 1 al 10, ¿Cómo evalúa el servicio que presta la Unidad de Atención al Usuario del VMT?

ANEXO V

ANÁLISIS DE ENTREVISTA AL COORDINADOR ADMINISTRATIVO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE DE EL SALVADOR

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cuáles son los Puestos Funcionales que tiene la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: Conocer los puestos funcionales con que cuenta la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte.

R/. Un jefe de atención al usuario y 9 agentes.

2 Tramitadores de tránsito

2 Tramitadores de transporte terrestre

1 Notificador

1 Información

2 Archivistas

1 Supervisor

El área se fortalecerá con seis elementos más.

Análisis: la respuesta del administrador permite conocer los diferentes puestos funcionales existentes con los que cuenta la Unidad de Atención al Usuario, los cuales forman la estructura organizativa del área.

2. ¿Tienen perfiles de puestos definidos para cada sección de trabajo de la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: Determinar si en la Unidad de Atención al Usuario se cuenta con perfiles de puestos definidos.

R/ Sí, hay perfiles definidos.

Análisis: según el Administrador, la Unidad de Atención al Usuario cuenta con perfiles de puestos definidos.

Si la respuesta es afirmativa pasar a pregunta 3 de lo contrario pasar a pregunta 5

3. ¿Qué nivel de profundidad o detalle tienen los perfiles actualmente establecidos?

Objetivo: Investigar si el Administrador conoce el nivel de profundidad de los perfiles definidos en cada puesto.

R/ Se tiene un Ingeniero Industrial como jefe de la Unidad de Atención al usuario y los agentes son bachilleres en su mayoría.

Análisis: El Administrador de la Unidad especificó que se tiene al frente una persona profesional como lo requiere el puesto y como agentes algunos bachilleres, sin embargo no definió el nivel de profundidad o detalle de los perfiles de puesto, ni si el personal actual cumplía con el perfil de cada puesto.

4. Los perfiles existentes están actualizados de acuerdo a las exigencias y requerimientos del puesto, Explique:

Objetivo: determinar si los perfiles de cada puesto están actualizados de acuerdo a las exigencias y requisitos de este.

R/ Estamos en la fase de actualización.

Análisis: los requisitos de cada puesto se están actualizando de acuerdo a las funciones que a cada uno le competen.

5. ¿Considera Importante definir un perfil de puestos por cada área funcional de la Unidad de Atención al Usuario? ¿Por qué?

Objetivo: conocer las consideraciones que el Administrador de la Unidad tiene sobre la importancia de los perfiles de puesto.

R/ Sí. Ya que los requisitos son diferentes para cada puesto de trabajo.

Análisis: El Administrador considera importante definir perfiles de puestos para cada área funcional de la Unidad de Atención al Usuario.

6. ¿Se proporciona inducción a los empleados nuevos? Si la respuesta es afirmativa, explique en qué consiste.

Objetivo: verificar si los empleados nuevos reciben inducción al puesto.

R/ Hay un programa, pero es un poco limitado, existen debilidades, es muy poco el tiempo para la inducción, este debería ser más extenso, para que de esa manera los empleados tengan más claridad de los aspectos legales que conlleva cada trámite que se realiza en la Unidad.

Análisis: el programa de inducción para empleados nuevos no es el adecuado para la formación de estos, ya que deja vacíos y es muy limitado.

7. ¿Desde su posición jerárquica considera que el personal del área se siente identificado con los objetivos de la Institución?

Objetivo: determinar si los empleados se identifican con los objetivos del Viceministerio de Transporte.

R/ Hay empleados que sí se sienten identificados con los objetivos de la Institución y que tienen el deseo de ayudar al ciudadano, pero hay una buena parte de empleados que no, ya que se han acomodado a los puestos de trabajo y no tienen ese compromiso Institucional.

Análisis: El Administrador percibe que no todos los empleados están identificados con los objetivos Institucionales, sin embargo, existen empleados que sí lo están.

8. ¿Existen programas de Capacitación para los Empleados de la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: comprobar si existen programas de capacitación para los empleados de la Unidad de Atención al Usuario.

R/ Sí.

Análisis: hay programas para la formación de todos los empleados.

Si la respuesta es afirmativa pasar a pregunta 9, si es negativa pasar a pregunta 11

9. ¿A qué áreas del conocimiento están dirigidas las capacitaciones que se brindan a los Empleados de la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: conocer a que áreas del conocimiento están dirigidas las capacitaciones, que se imparten a los empleados de la Unidad de Atención al Usuario.

R/ Recursos Humanos

Valores

Ética

Aspectos Legales

Y otras propias del Área.

Análisis: Las capacitaciones están dirigidas a diferentes áreas del conocimiento, sin embargo, se denota que se imparten pocas capacitaciones técnicas para el desenvolvimiento en el puesto de trabajo que tengan que ver con la Atención al Usuario.

10. ¿Cuáles habilidades o competencias buscan fortalecerse con las capacitaciones programadas?

Objetivo: conocer cuáles habilidades y competencias se fortalecen en los empleados con las capacitaciones que reciben.

R/ Buscamos que el personal y la Unidad en sí, mejore en la atención a los usuarios.

Análisis: Según el Administrador, las capacitaciones buscan fortalecer las habilidades para atender al público.

11. ¿Cómo se garantiza que la asignación del personal que recibe las capacitaciones sea democrática, es decir que todo el personal tenga igual participación de las capacitaciones programadas?

Objetivo: saber si la participación de los empleados es equitativa en las capacitaciones que se imparten.

R/ Hay una programación que realiza el departamento de Recursos Humanos para que todo el personal pueda participar en las capacitaciones.

Análisis: en la Unidad de Atención al Usuario existe una planeación previa de las capacitaciones para la participación de todos los empleados, dicha planeación es elaborada por el Departamento de Recursos Humanos.

12. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal de la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: investigar la continuidad con que los empleados de la Unidad de Atención al Usuario son capacitados.

R/ Continuamente; Hay una política de capacitación, de la Gerencia de Recursos Humanos.

Análisis: Al personal de la Unidad de Atención al Usuario se le capacita de forma continua.

13. ¿En lo que va del año cuántas capacitaciones han recibido los empleados de la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: conocer el número de capacitaciones al año impartidas a los empleados de la Unidad de Atención a Usuarios.

R/ Entre 10 y 12 capacitaciones.

Análisis: Según el Administrador, cada empleado de la Unidad, ha recibido entre 10 y 12 capacitaciones en el presente año, lo que se considera un número aceptable.

14. ¿Qué prestaciones adicionales a la Ley y beneficios reciben los Empleados que laboran en la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: investigar si los empleados tienen prestaciones y beneficios adicionales a la ley.

R/ Realmente no hay prestaciones adicionales a la ley.

Análisis: desconoce que existan prestaciones adicionales a la ley, sin embargo, en las visitas efectuadas al VMT, se observó que se cuenta con una clínica institucional y se entregan uniformes a los empleados.

15. ¿Existe una Política de Motivación laboral dirigida a la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: investigar si existen políticas de motivación laboral dirigida a los empleados de la Unidad de Atención a Usuarios.

R/ Realmente no hay una política de motivación, pero se motiva al personal concediéndole permisos, es decir somos flexibles en ese aspecto.

Análisis: no existe una política de motivación laboral, lo cual es percibido por los empleados, pues en encuesta realizada, ellos manifestaron no recibir motivación de parte de sus superiores.

TECNOLOGIA

16. ¿Considera que el personal del área cuenta con la tecnología apropiada para el desarrollo eficiente de sus funciones?

Objetivo: identificar si el personal de la Unidad de Atención al Usuario, cuenta con la tecnología apropiada para el desempeño eficiente de sus funciones.

R/ Considero que sí, el personal cuenta con la tecnología apropiada.

Análisis: los empleados sí cuentan con la tecnología apropiada, para desarrollar sus funciones.

17. ¿Cuenta actualmente la Institución con tecnologías que le permitan mantenerse en permanente contacto con los usuarios y transmitir información de interés para ellos?

Objetivo: investigar si las tecnologías con que cuenta la Institución le permiten mantenerse en contacto con los usuarios y compartir información de interés para ellos.

R/ Existe una página Web de la institución, los usuarios pueden consultar en línea los servicios que brindamos y buscar información de los requisitos para los diferentes trámites.

Además existe un Facebook de la institución, donde también compartimos información.

Análisis: la Institución cuenta con la tecnología apropiada para que los usuarios puedan mantenerse en contacto y tener la información que requieran.

18. ¿Hay un sistema de software específico que utilice el personal de atención al usuario para brindar servicios al público?

Objetivo: conocer si existe un software específico para brindar los servicios que presta la Unidad de Atención al Usuario.

R/ Sí existe un software, es el mismo que utiliza SERTRACEN, no conozco el nombre del software, pero estamos en línea con dicha Institución.

Análisis: la Unidad de Atención al Usuario sí cuenta con un sistema de software para brindar el servicio, pero es derivado de SERTRACEN, es decir, los servidores no están en el VMT, sino en otra institución, pues se trabaja en línea con SERTRACEN.

19. ¿Utilizan la Internet para que los usuarios realicen trámites o requerimientos en línea?

Objetivo: investigar si se utiliza la Internet para brindar servicios on-line a los usuarios.

R/ Aún no utilizamos internet para trámites o requerimientos, este es el próximo paso de la Institución, que los usuarios realicen sus trámites en línea.

Análisis: Actualmente no se utiliza Internet para que los usuarios realicen trámites on-line, sin embargo, el Administrador manifiesta que en un futuro se adoptará esta forma de trabajo.

20. ¿Utilizan la Internet para que los usuarios expresen sus dudas o sugerencias?

Objetivo: conocer si la institución utiliza la Internet para que los usuarios expresen dudas y sugerencias.

R/ Sí, utilizamos Internet a través de la página web para conocer las dudas y sugerencias de los usuarios.

Análisis: la página web de la Institución cuenta con un apartado para que los usuarios hagan sus comentarios y expresen sus dudas.

21. ¿Cuenta la institución con servicio de Call Center o línea telefónica específica para la atención al público?

Objetivo: determinar si la institución cuenta con servicio de Call Center o línea telefónica para la atención a los usuarios.

R/ Sí, hay una línea telefónica de atención al público y el Call Center está en proceso de creación.

Análisis: se determinó que la Institución cuenta con una línea telefónica para atender a los usuarios, pero aún no cuenta con servicio de Call Center.

INFRAESTRUCTURA

22. ¿Cuenta la Unidad de Atención al Usuario con la Infraestructura Física adecuada para el desempeño de las labores?

Objetivo: verificar si la Unidad de Atención al Usuario cuenta con la Infraestructura Física adecuada para el desempeño de las labores.

R/ Sí, tenemos condiciones adecuadas pero quisiéramos tener las mejores, la visión del Viceministerio de Transporte es transformar la parte de Atención al Usuario.

Análisis: Según el Administrador, actualmente se tienen las condiciones adecuadas de Infraestructura, sin embargo aún deben hacerse mejoras a las mismas.

23. ¿Considera importante aplicar técnicas de Distribución de Espacios Físicos de Oficina? Explique

Objetivo: determinar si el Administrador considera importante aplicar técnicas de distribución de espacios físicos de oficina en la Unidad de Atención al Usuario.

R/ Sí, por la cantidad de personas que se atienden y por el número de empleados que se tienen.

Análisis: El Administrador considera importante la aplicación de técnicas de distribución de espacio físico en la Unidad de Atención al Usuario del VMT.

24. ¿Posee la Unidad de Atención al Usuario una distribución de oficina que facilite el desarrollo de las actividades de forma eficaz y eficiente?

Objetivo: verificar si la Unidad de Atención al Usuario posee una distribución física adecuada de los espacios de trabajo, para el desempeño de sus labores de forma eficiente.

R/ Sí, hay una distribución de oficina adecuada para el desarrollo de las labores diarias.

Análisis: según el Administrador, en el área de Atención al Usuario, los espacios físicos de trabajo están bien distribuidos, para el mejor desempeño de las actividades diarias, convirtiéndolo en un factor de productividad.

25. ¿Considera que la actual distribución de espacios físicos en la Unidad de Atención al Usuario brinda la adecuada comodidad a los empleados y a los usuarios?

Objetivo: determinar si la actual distribución de espacios físicos en la Unidad de Atención al Usuario, brinda la comodidad adecuada al público y a los empleados.

R/ Sí, se cuenta con los espacios físicos adecuados tanto para empleados como para usuarios.

Análisis: los usuarios y empleados cuentan con espacios físicos que garantizan su comodidad.

26. ¿Se cuenta con planes de mantenimiento del edificio, así como del mobiliario y equipo?

Objetivo: determinar si la Institución cuenta con planes de mantenimiento del edificio así como del mobiliario y equipo asignado a los empleados y usuarios.

R/ Sí, tanto para el edificio como para el mobiliario y equipo. El mobiliario y equipo que usan los empleados es reemplazado regularmente, de hecho, al realizar el presupuesto se incorpora una partida para estos cambios.

Análisis: según el Administrador, al edificio se le da mantenimiento, y el mobiliario y equipo es reemplazado, recalca que dicho reemplazo forma parte del presupuesto anual.

27. ¿Considera que la señalización en el edificio y en la Unidad de Atención al Usuario facilita el flujo y movilización del público?

Objetivo: identificar si la señalización del edificio, así como de la Unidad de Atención al Usuario, facilita el flujo y movilización del público.

R/ Sí, de hecho se tienen señalizadas las áreas y hay personas que orientan, para que el usuario no se pierda. Aunque debe haber una mejora continua, pues aún hay que señalar más y de mejor forma.

Análisis: Según el Administrador, la señalización en el edificio y en la Unidad de Atención al Usuario facilita el flujo y movilización de los usuarios, sin embargo en visitas efectuadas a la Unidad, se observó que tanto el edificio como la Unidad carecen de señalización adecuada.

28. ¿Se cuenta con el diseño arquitectónico apropiado (Parqueo, rampas, etc.) para facilitar la atención de usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores?

Objetivo: determinar si el área de atención al público, cuenta con el diseño arquitectónico apropiado, para facilitar la movilización y atención de usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores.

R/ Sí, contamos con una rampa frente a las instalaciones de la Unidad de Atención al Usuario.

Análisis: En la Unidad de Atención al Usuario se tiene el diseño apropiado para facilitar la movilización de personas con capacidades especiales, adultos mayores y embarazadas.

29. ¿Se cuenta con una ventanilla especial para la atención de usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores?

Objetivo: investigar si existe una ventanilla especial para la atención de usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores.

R/ No, sin embargo, hay agentes de Atención al Usuario colaborando con este tipo de usuarios.

Análisis: En la Unidad de Atención al Usuario no se tiene asignada una ventanilla especial para la atención de personas con capacidades especiales, adultos mayores y embarazadas, sin embargo, hay personal que facilita el servicio a este tipo de usuarios.

PROCESOS

30. ¿Existe un manual de procedimientos para las funciones que realiza la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: determinar si en la Unidad de Atención al Usuario se cuenta con manual de procedimientos, para el desarrollo de las funciones.

R/ Sí.

Análisis: Según el Administrador, la Unidad de Atención al Usuario, posee un manual de procedimientos, que sirve como guía al empleado para que lleve a cabo sus funciones.

Si la respuesta es afirmativa pasar a pregunta número 31, si es negativa pasar a pregunta 32

31. ¿Los procesos y procedimientos establecidos en dicho manual son conocidos y ejecutados por el personal de la Unidad de Atención al Usuario? Explique

Objetivo: identificar si los procesos y procedimientos establecidos en el manual, son conocidos y ejecutados por el personal de la Unidad de Atención al Usuario.

R/ Sí, los empleados conocen y aplican los procesos y procedimientos, de acuerdo a las funciones que a cada uno le competen.

Análisis: según el Administrador, los empleados realizan sus funciones acorde al manual de procedimientos.

32. ¿Están actualizados los manuales de procedimientos de acuerdo a las exigencias actuales de las funciones?

Objetivo: determinar si los manuales de procedimientos, están actualizados de acuerdo a las exigencias del puesto.

R/ Estamos en la fase de actualización y mejorando los procesos.

Análisis: los manuales de procedimientos están desactualizados, sin embargo, están en proceso de actualización.

33. ¿Considera importante definir un manual de procedimientos para cada función que se realiza en la Unidad de Atención al Usuario?
¿Por qué?

Objetivo: determinar la importancia que tiene para la Administración del VMT, definir un manual de procedimientos para cada función que se realiza en la Unidad de Atención al Usuario.

R/ En un solo manual de procedimientos se pueden definir los diferentes puestos existentes en el área.

Análisis: Según el Administrador, no es necesario definir un manual de procedimientos para cada función, en un solo documento se pueden definir

las funciones de cada puesto existente en la Unidad de Atención al Usuario.

GENERALES

34. ¿Cuántos usuarios se atienden en promedio diariamente?

Objetivo: conocer el número de usuarios que se atienden diariamente en la Unidad de Atención al Usuario.

R/ 700 a 900 usuarios

Análisis: Según el Administrador, en la Unidad de Atención al Usuario se atienden entre 700 a 900 usuarios diariamente.

35. ¿Generalmente al finalizar el día, hay usuarios que no alcanzan a ser atendidos?

Objetivo: conocer si a diario hay personas que no alcanzan a ser atendidos al finalizar la jornada.

R/ A todos los usuarios se les atiende, a las 3:30 se cierra y los que quedaron adentro de las instalaciones, realizan su trámite.

Análisis: según el Administrador, el servicio al público se cierra a las 03:30 p.m. los usuarios que quedan dentro de las instalaciones son atendidos, sin embargo no especificó si hay usuarios que quedan fuera o que no logran entrar cuando cierran el servicio al público.

36. En la escala del 1 al 10, ¿Cómo evalúa el servicio que actualmente presta la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: Conocer la evaluación que desde la Administración se hace del servicio que se presta en la Unidad de Atención al Usuario.

R/ 8

Análisis: el Administrador, evaluó con nota de ocho el servicio que presta la Unidad de Atención al Usuario, trasladando esta nota a valores cualitativos, podemos concluir que la Administración evalúa como Muy Bueno el servicio que presta dicha Unidad.

ANEXO VI

ANÁLISIS DE ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE LA UNIDAD DE ATENCION AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE DE EL SALVADOR

RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cuáles son los Puestos Funcionales que tiene la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: conocer los puestos funcionales con que cuenta la Unidad de Atención al Usuario del viceministerio de transporte desde la perspectiva del Jefe de la Unidad.

R/ 1 El que recibe la petición del usuario.

1 Notificador de Resoluciones

2 Tramitadores de Tránsito

2 Tramitadores de Transporte Terrestre

2 Archivista

1 Persona que atiende el teléfono.

Análisis: Se observa que algunos nombres de los puestos no concuerdan con los expresados por el Administrador del VMT.

2. ¿Tienen perfiles de puestos definidos para cada sección de trabajo de la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: determinar si el Jefe de la Unidad conoce si los puestos con que cuenta la Unidad de Atención al Usuario tienen perfiles definidos.

R/ Bueno yo no los tengo, me gustaría buscar perfiles para cada puesto, en la Unidad nunca he visto un manual.

Análisis: el Jefe de la Unidad manifiesta desconocer si en la Unidad de Atención al Usuario se tienen manuales con perfiles de puesto definidos, aunque el Administrador del VMT indicó que sí se cuenta con estos.

3. ¿Considera importante definir un perfil de puestos por cada área funcional de la Unidad de Atención al Usuario? ¿Por qué?

Objetivo: conocer si la Jefatura de la Unidad considera de importancia la definición de perfiles de puestos en la Unidad de Atención al Usuario.

R/ Sí, para encontrar a la persona idónea para cada puesto de trabajo.

Análisis: el Jefe de la Unidad considera importante que se definan perfiles de puestos en la Unidad de Atención al Usuario.

4. ¿Se proporciona inducción a los empleados nuevos? Si la respuesta es afirmativa, explique en qué consiste.

Objetivo: verificar si los empleados nuevos reciben inducción en la Unidad de Atención al Usuario.

R/ No, cuando yo ingresé aquí si me dijeron algunas cosas pero no me dieron ningún documento, ni lo hicieron de manera formal.

Análisis: Según el Jefe de la Unidad, los empleados nuevos no reciben ningún tipo de inducción al puesto, ni se cuenta con programa de inducción para realizar esta actividad.

5. ¿Desde su posición jerárquica considera que el personal del área se siente identificado con los objetivos de la Institución?

Objetivo: conocer si el Jefe de la Unidad de Atención al Usuario considera que los empleados que laboran en ella, se sienten identificados con los objetivos institucionales.

R/ Los objetivos los desconozco, no me los han comunicado, nunca los he visto, por lo que no sé si tienen esa identificación con los objetivos de la Institución porque seguramente los desconocen.

Análisis: Según el Jefe de la Unidad de Atención al Usuario, los empleados que laboran en ella no están identificados con los objetivos de la Institución porque no los conocen.

6. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal de la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: investigar si se están impartiendo a los empleados de la Unidad de Atención al Usuario capacitaciones de forma continua.

R/ Desconozco el aspecto de las capacitaciones, eso lo programa Recursos Humanos, esas preguntas no las puedo responder, porque desconozco dicho programa y todo lo de contratación y capacitación le concierne a Recursos Humanos que funciona en el MOP (Ministerio de Obras Públicas).

Análisis: el Jefe de la Unidad desconoce cada cuánto se programan las capacitaciones en la Unidad de Atención al Usuario, puesto que manifiesta que dicha área le corresponde al Departamento de Recursos Humanos.

7. ¿En lo que va del año cuántas capacitaciones han recibido los empleados de la Unidad de Atención al Usuario?

Ítem no evaluado.

8. ¿Qué prestaciones adicionales a la Ley y beneficios reciben los Empleados que laboran en la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: investigar si los empleados tienen prestaciones y beneficios adicionales a la ley.

R/ Ninguno, no hay prestaciones adicionales a la ley, solo los de ley.

Análisis: Según el Jefe de la Unidad de Atención al Usuario, los empleados de la misma no reciben prestaciones adicionales a la ley.

9. ¿Existe una Política de Motivación laboral dirigida a la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: investigar si existe una política de motivación laboral de parte de las jefaturas dirigida a los empleados de la Unidad de Atención al Usuario.

R/ No hay una política de motivación, me gustaría que se motivara al personal, premiando el desempeño de ellos.

Análisis: en la Unidad de Atención al Usuario no hay política motivacional de parte de las jefaturas hacia los empleados de dicha Unidad.

Si la respuesta es afirmativa, detallar dichas políticas

TECNOLOGIA

10. ¿Considera que el personal del área cuenta con la tecnología apropiada para el desarrollo eficiente de sus funciones?

Objetivo: Conocer si el Jefe de la Unidad, considera que el personal de la Unidad de Atención a Usuarios, cuenta con la tecnología apropiada para el desempeño eficiente de sus funciones.

R/ Considero que sí, ellos cuentan con la tecnología apropiada.

Análisis: según el Jefe de la Unidad de Atención al Usuario, los empleados sí cuentan con la tecnología apropiada para desarrollar sus funciones.

11. ¿Cuenta actualmente la Institución con tecnologías que le permitan mantenerse en permanente contacto con los usuarios y transmitir información de interés para ellos?

Objetivo: investigar si las tecnologías con que cuenta la Institución le permiten mantenerse en contacto con los usuarios y compartir información de interés para ellos.

R/ Existe una página Web de la Institución, ahí los usuarios pueden consultar información de los requisitos para los diferentes trámites y algunos status de trámites, pero estos últimos casi siempre están desactualizados.

Análisis: Según el Jefe de la Unidad de Atención al Usuario, el VMT únicamente cuenta con la página web, donde se comparte información con los usuarios, sin embargo manifiesta que los status de trámites en dicho sitio web, no son actualizados de forma constante.

12. ¿Hay un sistema de software específico que utilice el personal de atención al usuario para brindar servicios al público?

Objetivo: conocer si existe un software específico para brindar los servicios que presta la Unidad de Atención a Usuarios.

R/ Sí, existe un software, manejamos el registro que nos conecta con SETRACEN.

Análisis: la Unidad de Atención al Usuario cuenta con un software para brindar el servicio, pero es derivado de otra SETRACEN, es decir no es propio del VMT.

13. ¿Utilizan la Internet para que los usuarios realicen trámites o requerimientos en línea?

Objetivo: investigar si se utiliza la Internet para brindar servicios on-line a los usuarios.

R/ No, solo para requisitos y que no vengan aquí los usuarios solo para pedir requisitos.

Análisis: actualmente no se prestan servicios On-line en el VMT, sin embargo en la página web de la Institución, los usuarios pueden conocer los requisitos para ciertos trámites.

14. ¿Utilizan la Internet para que los usuarios expresen sus dudas o sugerencias?

Objetivo: conocer si la institución utiliza la Internet para que los usuarios expresen dudas y sugerencias.

R/ Dudas no, sugerencias tampoco, únicamente pueden conocer los requisitos para los trámites.

Análisis: Según el Jefe de la Unidad de Atención al Usuario, la Institución no utiliza la Internet para conocer las dudas y sugerencias de los usuarios, sin embargo al acceder a la página web, se observó que sí se tiene un apartado para dichos tópicos.

15. ¿Cuenta la institución con servicio de Call Center o línea telefónica específica para la atención al público?

Objetivo: determinar si la institución cuenta con servicio de Call Center o línea telefónica para la atención a los usuarios.

R/ Sí, hay una persona atendiendo el teléfono, pero no da abasto con la atención al público y en cuanto al call center, existe un proyecto para crearlo.

Análisis: se determinó que la Institución cuenta con una línea telefónica para atender a los usuarios, pero aún no con servicio de Call Center.

INFRAESTRUCTURA

16. ¿Cuenta la Unidad de Atención al Usuario con la Infraestructura Física adecuada para el desempeño de las labores?

Objetivo: verificar si la Unidad de Atención al Usuario cuenta con la Infraestructura Física adecuada para el desempeño de las labores.

R/ No es que no contemos con la infraestructura adecuada, pero se podría mejorar ese aspecto.

Análisis: Según el Jefe de la Unidad de Atención al Usuario, la infraestructura física actual de la Unidad debe mejorarse.

17. ¿Considera importante aplicar técnicas de Distribución de Espacios Físicos de Oficina? Explique

Objetivo: determinar si el Jefe de la Unidad considera importante aplicar técnicas de distribución de espacios físicos de oficina en la Unidad de Atención al Usuario.

R/ Sí, porque nos dará un mejor desempeño en el trabajo, sería lo recomendable.

Análisis: la Jefatura de la Unidad considera importante aplicar técnicas de distribución de espacios físicos de oficina, pues esto, mejoraría el desempeño laboral.

18. ¿Posee la Unidad de Atención al Usuario una distribución de oficina que facilite el desarrollo de las actividades de forma eficaz y eficiente?

Objetivo: verificar si la Unidad de Atención al Usuario posee una distribución física adecuada de los espacios de trabajo, para el desempeño de sus labores de forma eficiente.

R/ No, actualmente se podría utilizar mejor el espacio que tenemos.

Análisis: Según el Jefe de la Unidad de Atención al Usuario, la distribución de oficina actual, no facilita el desarrollo de las actividades de los empleados.

19. ¿Considera que la actual distribución de espacios físicos en la Unidad de Atención al Usuario brinda la adecuada comodidad a los empleados y a los usuarios?

Objetivo: determinar si la actual distribución de espacios físicos en la Unidad de Atención al Usuario, brinda la comodidad adecuada al público y a los empleados.

R/ Sí, se cuenta con bastante espacio, para empleados como para usuarios.

Análisis: El Jefe de la Unidad considera que la actual distribución de espacios físicos brinda comodidad tanto a los empleados como a los usuarios.

20. ¿Se cuenta con planes de mantenimiento del edificio, así como del mobiliario y equipo?

Objetivo: determinar si la Institución cuenta con planes de mantenimiento del edificio así como del mobiliario y equipo asignado a los empleados y usuarios.

R/ Planes no, si no se le da mantenimiento por la necesidad, no se programa.

Análisis: según el Jefe de la Unidad, la misma no cuenta con planes de mantenimiento de la infraestructura ni del mobiliario y equipo, únicamente se da el mantenimiento cuando existe la necesidad.

21. ¿Considera que la señalización en el edificio y en la Unidad de Atención al Usuario facilita el flujo y movilización del público?

Objetivo: identificar si la señalización del edificio, así como de la Unidad de Atención al Usuario, facilita el flujo y movilización del público.

R/ De cierta forma sí ayuda, pero no resuelve el problema, porque no todos se guían por la señalización, es decir no hay educación al usuario para que siga la señalización.

Análisis: Según el Jefe de la Unidad, la señalización actual del edificio ayuda de cierta manera, sin embargo no se comunica a los usuarios que sigan y respeten dicha señalización.

22. ¿Se cuenta con el diseño arquitectónico apropiado (Parqueo, rampas, etc.) para facilitar la atención de usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores?

Objetivo: determinar si el área de atención al público, cuenta con el diseño arquitectónico apropiado, para facilitar la movilización y atención de usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores.

R/ No, actualmente no se cuenta con rampas adecuadas, la que se tiene no es apropiada, pues fue diseñada para vehículos.

Análisis: el diseño arquitectónico actual, no es el adecuado para la movilización y atención de usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores, se observó además que las instalaciones actuales de la Unidad, anteriormente se utilizaban como bodegas, el diseño del edificio es semejante a un plantel industrial.

23. ¿Se cuenta con una ventanilla especial para la atención de usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores?

Objetivo: investigar si existe una ventanilla especial, para la atención de usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores.

R/ No hay ventanilla especial para usuarios con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores, sin embargo las personas con algún problema físico tienen prioridad de atención.

Análisis: en la Unidad de Atención al Usuario del VMT, no se tiene designada una ventanilla especial para atender personas con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores.

PROCESOS

24. ¿Están actualizados los manuales de procedimientos de acuerdo a las exigencias actuales de las funciones?

Objetivo: determinar si en la Unidad de Atención al Usuario se cuenta con manual de procedimientos, para el desarrollo de las funciones.

R/ Desconozco si se tienen manuales de procedimientos para la Unidad de Atención al Usuario.

Análisis: El Jefe de la Unidad de Atención al Usuario manifestó desconocer si dicha Unidad cuenta con manual de procedimientos, aunque el Administrador manifestó que los mismos estaban en proceso de actualización.

25. ¿Considera importante definir un manual de procedimientos para cada función que se realiza en la Unidad de Atención al Usuario?
¿Por qué?

Objetivo: determinar la importancia que tiene para la Jefatura de la Unidad, definir un manual de procedimientos para cada función que se realiza en la misma.

R/ Sí, yo podría hacer un manual, pero actualmente no cuento con el tiempo adecuado para eso.

Análisis: Para el Jefe de la Unidad de Atención al Usuario sí es importante definir un manual de procedimientos para la Unidad, sin embargo indica no contar con tiempo disponible para ello.

GENERALES

26. ¿Cuántos usuarios se atienden en promedio diariamente?

Objetivo: conocer el número de usuarios que se atienden diariamente en la Unidad de Atención al Usuario.

R/ Varía por la fecha de atención, pero anda entre 130 y 150 trámites diarios.

Análisis: Según el Jefe de la Unidad de Atención al Usuario, en la misma se atienden entre 130 y 150 personas diariamente, aunque el Administrador del VMT indicó que el promedio era entre 700 y 900 usuarios.

27. ¿Generalmente al finalizar el día, hay usuarios que no alcanzan a ser atendidos?

Objetivo: conocer si a diario hay personas que no alcanzan a ser atendidos al finalizar la jornada.

R/ Todos tienen que ser atendidos, si están dentro de las instalaciones son atendidos, aunque ya haya pasado la hora de cierre que es a las 3:30 p.m. pues seguimos atendiendo después de la hora.

Análisis: según el Jefe de la Unidad, se atienden a todos los usuarios que estén dentro de las instalaciones aunque la jornada laboral diaria haya concluido.

28. En la escala del 1 al 10, ¿Cómo evalúa el servicio que actualmente presta la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: Conocer la evaluación que desde la Jefatura se hace del servicio que se presta en la Unidad de Atención al Usuario.

R/ 7

Análisis: el Jefe de la Unidad, evaluó con nota de siete el servicio que presta la Unidad de Atención al Usuario, trasladando esta nota a valores cualitativos, podemos concluir que la Jefatura de la Unidad evalúa como Muy Bueno el servicio que se presta al público.

ANEXO VII

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE

DATOS GENERALES

1. Datos de Género

Objetivo: conocer los géneros de sexo de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario para hacer conclusiones respecto a la frecuencia de estos.

CUADRO 1

Empleados encuestados según Género		
GENERO	FRECUENCIA	%
Femenino	7	78%
Masculino	2	22%
Total	9	100%

Análisis: El 78% de los empleados de la Unidad es del sexo femenino y el 22% del masculino, esto pone de manifiesto que para atender al público se prefiere al sexo femenino para ejecutar este tipo de funciones.

2. Edad en Años.

Objetivo: Conocer la frecuencia de edades de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario para hacer conclusiones al respecto.

CUADRO 2

Empleados encuestados según Edad		
RANGO EDAD	FRECUENCIA	%
18-25	1	11%
26-35	2	22%
36-45	3	33%
46-55	1	11%
56 o más	2	22%
Total	9	100%

Análisis: El 33% de los empleados oscila en edades entre 36 y 45 años, un 22% tiene entre 26 y 35, otro 22% entre 56 o más, un 11% entre 18 y 25 años y otro 11% tiene entre 46 y 55 años de edad.

3. Datos de nivel educativo

Objetivo: Conocer los niveles académicos de los empleados de la Unidad de Atención a Usuarios para analizar los perfiles de los puestos.

CUADRO 3

Empleados encuestados según Nivel Educativo		
NIVEL EDUCATIVO	FRECUENCIA	%
Básica	0	0%
Bachillerato	3	33%
Universitario	4	44%
Técnico	2	22%
Total	9	100%

Análisis: El 44% de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario manifiesta que tiene estudios Universitarios, el 33% bachillerato y el 22% ha estudiado alguna carrera técnica; se observa que la mayoría ha realizado estudios superiores.

4. Datos de los puestos nominales que desempeñan

Objetivo: Conocer los puestos nominales de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario para analizar las áreas funcionales de esta.

CUADRO 4

Tabla de Frecuencia Cargo Desempeñado		
CARGO	FRECUENCIA	%
Recepcionista	1	11%
Agente de Atención al Usuario	2	22%
Colaborador Administrativo	3	33%
Auxiliar Administrativo	1	11%
No Responde	2	22%
Total	9	100%

Análisis: la Unidad cuenta con una recepcionista, dos Agentes de Atención al Usuario, 3 Colaboradores Administrativos, 1 Auxiliar Administrativo y 2 personas no responden.

Comentario: Se observa que no todos los empleados tienen certeza del nombre o título del puesto que desempeñan.

5. Antigüedad en el puesto de trabajo.

Objetivo: Conocer la frecuencia de la antigüedad de los Empleados de la Unidad de Atención al Usuario para realizar conclusiones al respecto.

CUADRO 5

Empleados encuestados según Antigüedad en el Puesto		
RANGO ANTIGÜEDAD	FRECUENCIA	%
Menos de 1 año	0	0%
1-7 años	6	67%
8-14 años	1	11%
15-21 años	2	22%
22 o más años	0	0%
Total	9	100%

Análisis: el 67% de los Empleados tiene entre 1 y 7 años, 1 empleado tiene entre 8 y 14 años y 2 empleados tienen entre 15 y 21 años de laborar en las Institución, podemos observar que la estabilidad laboral dentro de la Institución es aceptable.

CONTENIDO

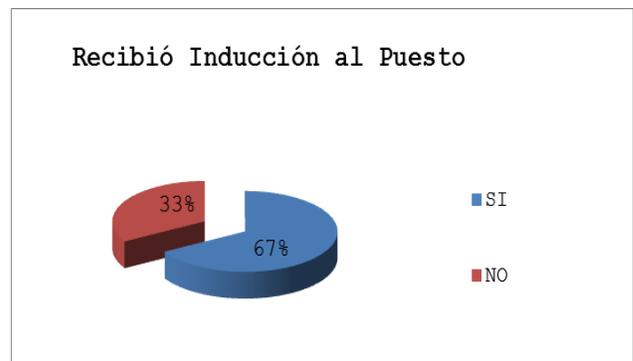
Pregunta 1.

¿Recibió inducción al puesto de trabajo al ingresar a la Unidad de Atención al Usuario? (Le explicaron las funciones y procedimientos del puesto, políticas, reglamento institucional, etc.)

Objetivo: verificar si los empleados recibieron inducción al puesto de trabajo para conocer si el proceso de integración al puesto como Agentes de Atención al Público ha sido adecuado.

CUADRO 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	6	67%
NO	3	33%
Total	9	100%



Análisis: Por los resultados del censo a los empleados, se ha logrado conocer que el 67% de ellos recibió inducción al puesto de trabajo mientras que un 33% manifiesta no haber recibido la inducción.

Comentario: Es importante notar que los resultados advierten que hay 3 empleados de la unidad de atención al usuario que no fueron inducidos al puesto es decir a estas personas no se les explicaron las funciones y procedimientos del puesto, políticas, reglamento interno Institucional, perfil del puesto y otros, por lo que la adaptación al cargo y desarrollo de las funciones, debe ser más difícil para ellos.

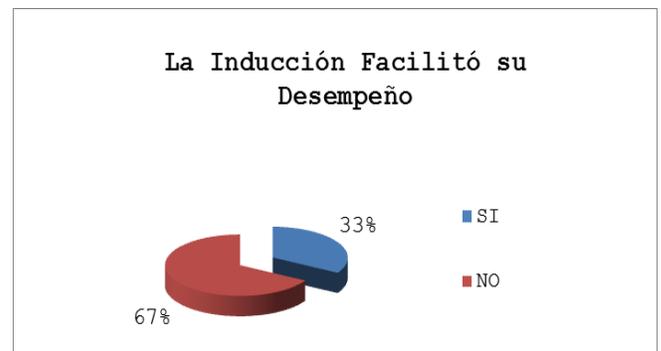
Pregunta 2.

¿Considera que la inducción recibida le facilitó el desempeño de sus funciones?

Objetivo: Conocer en que profundidad las inducciones que recibieron los empleados facilitó el desempeño de las funciones para conocer si el proceso de integración al puesto ha sido adecuado.

CUADRO 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	33%
NO	4	67%
Total	6	100%



Análisis: Los resultados del censo indican que el 67% de los empleados que recibieron inducción consideró que la misma no les facilitó el desempeño de sus funciones y un 33% considera lo contrario.

Comentario: Se observa que la mayoría de empleados que recibieron inducción considera que esta no les ayudó en el desempeño de sus labores, sin embargo hay un 33% que manifiesta que sí, por lo que el programa de inducción debe mejorarse.

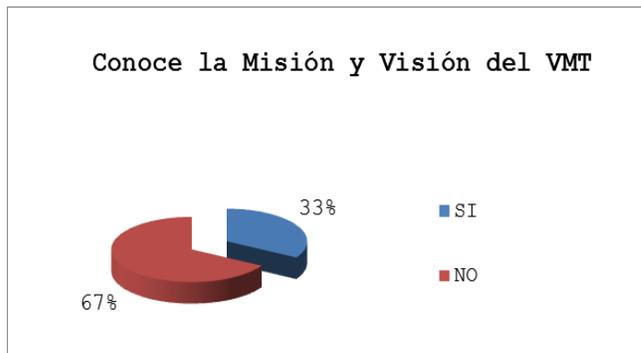
Pregunta 3.

¿Conoce la Misión y Visión del Viceministerio de Transporte?

Objetivo: conocer si el personal de la Unidad de Atención al Usuario, conoce la misión y visión de la Institución.

CUADRO 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	33%
NO	6	67%
Total	9	100%



Análisis: Los resultados muestran que el 67% de los empleados de la Unidad de Atención Al Usuario del Viceministerio de Transporte no conoce la misión y visión de la institución y solo un 33% de ellos las conocen.

Comentario: Con los resultados se puede observar la mayoría de los empleados desconocen el ser y el querer ser de la Institución, lo que indica que el Viceministerio de Transporte no cuenta con políticas de institucionalización de la Misión y Visión, es así que las jefaturas nos enfocan en dar a conocer estos tópicos a los empleados.

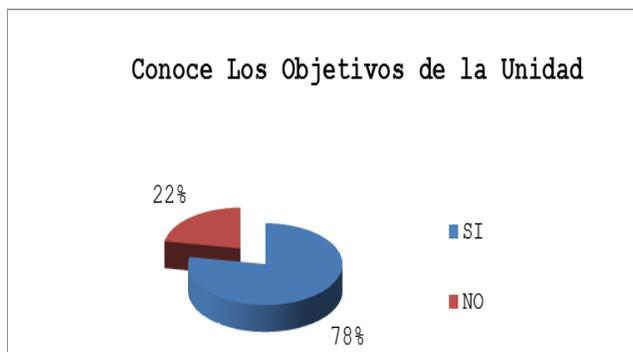
Pregunta 4

¿Conoce los Objetivos de la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: Determinar si el personal conoce los objetivos de la Unidad de Atención al Usuario, es decir, si conocen hacia dónde están dirigidos sus esfuerzos.

CUADRO 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	78%
NO	2	22%
Total	9	100%



Análisis: Los resultados indican que el 78% de los empleados en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte conoce los objetivos de la unidad y el 22% los desconoce.

Comentario: Es importante ver como la mayor parte del personal identifica los objetivos de la Unidad en que se desenvuelven, esto indica que los empleados han logrado mayor integración al área laboral que al Institucional.

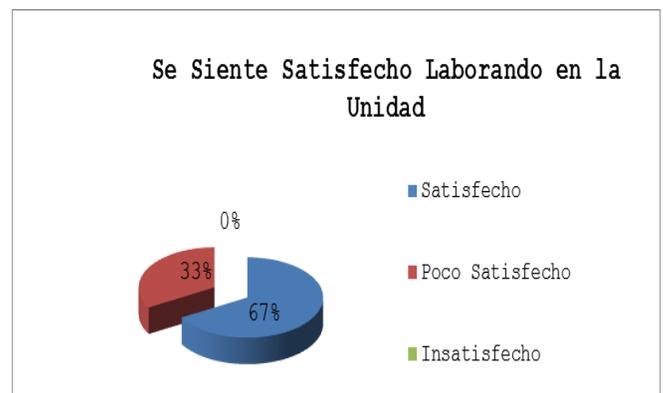
Pregunta 5

¿Cómo se siente laborando en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte?

Objetivo: Conocer si los empleados se sienten satisfechos con la labor que realizan en la Unidad de Atención al Usuario y su percepción acerca de trabajar en el Viceministerio de Transporte.

CUADRO 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Satisfecho	6	67%
Poco Satisfecho	3	33%
Insatisfecho	0	0%
Total	9	100%



Análisis: Puede observarse que ningún empleado se siente insatisfecho trabajando en la Unidad de Atención al Usuario, se conoció que un 33% de ellos manifiesta sentirse poco satisfecho y un 67% se siente satisfecho de laborar en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte.

Comentario: la mayoría del personal que labora en la Unidad, se siente satisfecho de laborar en la misma, lo que es favorable para la Institución pues los empleados valoran sus puestos.

Pregunta 6

¿Encuentra interesantes y le gustan las labores que realiza en su puesto de trabajo?

Objetivo: Evaluar si los empleados de la Unidad de Atención al Usuario encuentran interesantes y gustan de las tareas que realizan laboralmente, para analizar el nivel de integración al área de trabajo que han logrado.

CUADRO 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	100%
NO	0	0%
Total	9	100%



Análisis: Se observa que el 100% de los empleados encuentra interesantes y gusta de las tareas y funciones que realiza en la Unidad, lo que indica que la Institución tiene empleados que ayudan, aunque quizá de manera inconsciente, al logro de los objetivos.

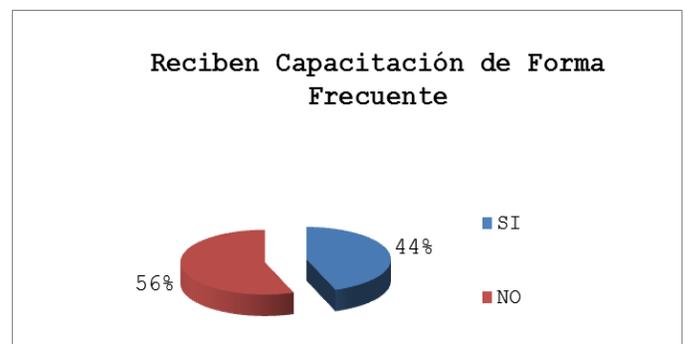
Pregunta 7

¿Usted y sus compañeros son enviados a recibir capacitación de forma frecuente?

Objetivo: Identificar si los empleados de la unidad de Atención al Usuario han tenido un proceso educativo dentro de la Institución de ampliación, desarrollo y perfeccionamiento respecto a sus habilidades profesionales.

CUADRO 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	4	44%
NO	5	56%
Total	9	100%



Análisis: el 56% del personal de la Unidad manifiesta no recibir capacitación frecuentemente y un 44% afirma que sí recibe capacitación de forma frecuente.

Comentario: Se observa que las opiniones de los empleados son encontradas, casi al mismo nivel porcentual, en tal sentido, si la Institución busca el desarrollo profesional del personal, es importante que todos sean capacitados de forma constante.

Pregunta 8

En lo que va del año ¿Cuántas capacitaciones ha recibido?

Objetivo: Determinar la cantidad de capacitaciones que han recibido los empleados de la unidad de Atención al Usuario durante el presente año, para tener una mejor perspectiva sobre la programación de capacitaciones que realiza el Departamento de Recursos Humanos.

CUADRO 13

Tabla de Frecuencia Número de Capacitaciones Recibidas		
NÚMERO DE CAPACITACIONES RECIBIDAS	FRECUENCIA	%
Ninguna	1	11%
Dos	4	44%
Tres	1	11%
Cuatro	1	11%
Cinco	1	11%
Ocho	1	11%
Total	9	100%

Análisis: el resultado muestra que la moda es dos, el 44% de los empleados manifiesta haber asistido a dos capacitaciones este año, sin embargo, el resto de respuestas obtenidas varían desde ninguna hasta ocho capacitaciones recibidas.

Comentario: los resultados indican que los empleados no reciben igual número de capacitaciones, evidenciando la ineficiencia de la gestión de capacitación y desarrollo del capital humano que se ejecuta en la Unidad de Atención al Usuario.

Pregunta 9

¿Hay compañeros/as en su Unidad que son enviados a más capacitaciones que usted?

Objetivo: Determinar si existe equidad al momento de enviar a capacitación al personal de la Unidad de Atención al Usuario.

CUADRO 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	78%
NO	2	22%
Total	9	100%



Análisis: De acuerdo a los resultados, el 78% de los empleados manifiesta que otros compañeros reciben más capacitaciones que ellos y un 22% dice que se hace de forma equitativa.

Comentario: Es importante notar como el 78% de los empleados opina que hay empleados que reciben más capacitaciones que ellos, esta percepción indica que el desarrollo profesional es desigual en el personal, lo cual era previsible desde la pregunta 8 cuando observamos que una persona manifiesta haber recibido ocho capacitaciones y otras solo una.

Pregunta 10

¿Ha recibido capacitaciones relacionadas a las labores que usted desempeña?

Objetivo: identificar si los empleados de la Unidad de Atención al Usuario reciben capacitaciones relacionadas a las funciones que realizan.

CUADRO 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	22%
NO	7	78%
Total	9	100%



Análisis: según los resultados, el 22% de los empleados manifiesta haber recibido capacitación respecto al puesto y el 78% dice que no.

Comentario: El resultado obtenido indica que las capacitaciones no abonan a fortalecer los aspectos técnicos en el desarrollo de las funciones que realizan los empleados de la Unidad, pues no son relacionadas a sus labores, lo que dificulta su desarrollo profesional.

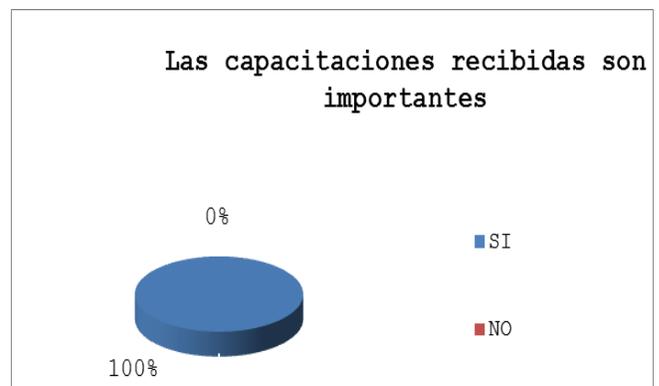
Pregunta 11

¿Considera que las capacitaciones que recibe son importantes?

Objetivo: Conocer si el personal de la Unidad de Atención al Usuario considera importantes las capacitaciones que recibe.

CUADRO 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	100%
NO	0	0%
Total	9	100%



Análisis: se observa que todos los empleados de la Unidad consideran que las capacitaciones que reciben son importantes.

Comentario: es importante notar como todos los empleados aprecian las capacitaciones que imparte la institución y las consideran importantes, aunque no son relacionadas a las labores que realizan.

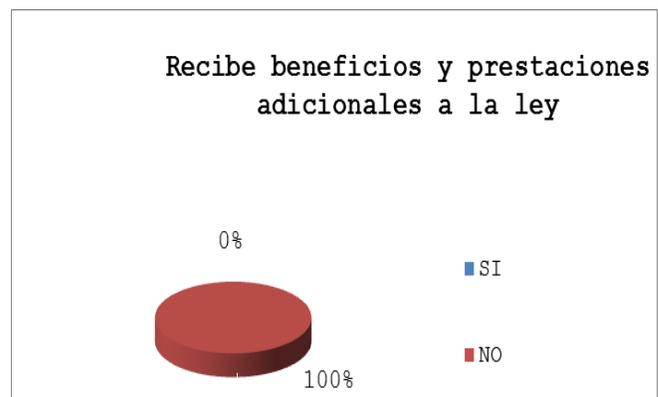
Pregunta 12

¿Recibe beneficios y prestaciones adicionales a la Ley?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben prestaciones sociales adicionales a la Ley para analizarlas como incentivos motivacionales.

CUADRO 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	9	100%
Total	9	100%



Análisis: los resultados indican que el 100% de los empleados manifiestan no recibir ningún tipo de prestación adicional a las dispuestas por la Ley.

Comentario: De acuerdo con la teoría motivacional de Herzberg, Las prestaciones sociales son factores de insatisfacción o factores higiénicos, si son precarios provocan insatisfacción en el contexto del puesto de trabajo. Puede observarse que en la Unidad de Atención al Usuario el 100% de los empleados no recibe ninguna prestación adicional a la Ley, lo cual puede generar desmotivación laboral.

Pregunta 13

¿Recibe algún tipo de motivación de parte de las Jefaturas?

Objetivo: Determinar si la Jefaturas de la Unidad de Atención al Usuario, brindan motivación a sus empleados para el desarrollo de sus tareas o actividades.

CUADRO 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	9	100%
Total	9	100%



Análisis: Según la encuesta realizada, el 100% de los empleados que laboran en la Unidad de Atención al Usuario no reciben ningún tipo de motivación laboral de parte de las jefaturas.

Comentario: Los resultados del censo advierten que los empleados no están siendo orientados a actuar dirigidos hacia el logro de los objetivos Institucionales, las jefaturas no están estimulando al personal para que lleven a cabo sus labores.

Pregunta 14

¿Considera que la motivación brindada por las jefaturas es la adecuada?

Objetivo: conocer si el tipo de motivación que reciben los empleados de la Unidad de Atención al Usuario, es el adecuado para inducir a una conducta laboral productiva.

Análisis: debido a que los empleados manifiestan no recibir motivación laboral no es posible analizar el tipo.

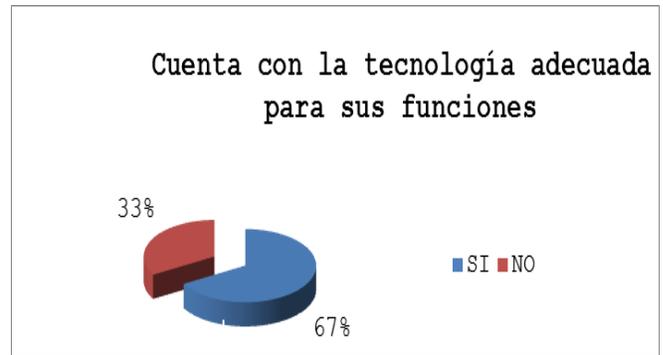
Pregunta 15

¿Considera que cuenta con la tecnología apropiada en su puesto de trabajo para el desempeño eficiente de sus funciones?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Unidad de Atención al Usuario consideran que cuentan con la tecnología apropiada para desempeñar eficientemente sus funciones.

CUADRO 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	6	67%
NO	3	33%
Total	9	100%



Análisis: Los resultados del censo indican que el 67% de los empleados considera que sí cuentan con la tecnología necesaria para el cumplimiento de sus funciones, mientras que el 33% considera lo contrario.

Comentario: La mayoría del personal de la Unidad considera que tiene la tecnología adecuada para desenvolverse en el puesto, pero es necesario que la Institución proporcione tecnología apropiada a todo el personal, puesto que un 33% de este, consideró no contar con tecnología que haga más eficiente el desarrollo de sus funciones.

Pregunta 16

¿Considera que el espacio físico que le han asignado para el desempeño de sus funciones es el adecuado?

Objetivo: Conocer si a juicio de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario, el espacio físico que les han asignado es el adecuado para el desarrollo de sus funciones.

CUADRO 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	6	67%
NO	3	33%
Total	9	100%



Análisis: los datos obtenidos indican que el 67% del personal, considera que el espacio físico asignado es el adecuado para el cumplimiento de sus funciones, mientras que un 33% considera que no es el adecuado para ello.

Comentario: Con el resultado se puede notar que a la mayoría de los empleados le parece bien el espacio asignado, sin embargo es importante no dejar de lado la opinión del 33% que indica que no les parece adecuado.

Pregunta 17

¿Considera que el mobiliario y equipo de oficina que le han asignado para el desarrollo de sus funciones es el apropiado?

Objetivo: conocer la percepción que los empleados de la Unidad de Atención al Usuario tienen sobre el equipo de oficina y el mobiliario que les ha proporcionado la Institución para el desarrollo de sus funciones.

CUADRO 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	4	44%
NO	5	56%
Total	9	100%



Análisis: El 56% de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario considera que el mobiliario y equipo de oficina no es el adecuado para el cumplimiento de las funciones y un 44% considera que sí lo es.

Comentario: la Institución debe poner atención a que en su mayoría el personal no se encuentra satisfecho con el mobiliario y equipo que le han asignado para cumplir sus funciones, al cual consideran inapropiado.

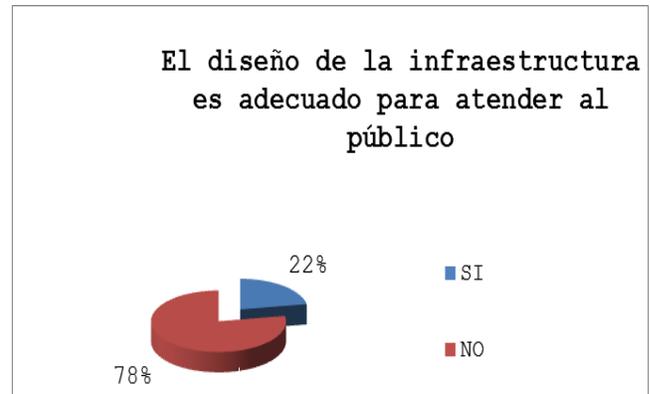
Pregunta 18

¿Considera que el diseño de la infraestructura de la Unidad de Atención al Usuario es adecuado para atender público?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario sobre si consideran que el diseño de la infraestructura de la Unidad es adecuado para atender público.

CUADRO 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	22%
NO	7	78%
Total	9	100%



Análisis: los resultados indican que el 78% de los empleados considera que el diseño de la infraestructura no es adecuado para atender público y un 22% opina que sí es adecuado para desarrollar dicha función.

Comentario: Debido a que los empleados conocen las instalaciones, es importante observar que el 78% de ellos considera el diseño de la infraestructura como no adecuado para atender público, aunque esa es la actividad principal de la Unidad.

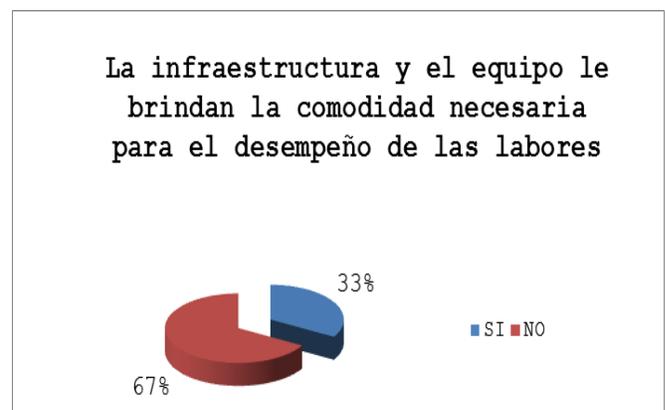
Pregunta 19

¿La infraestructura y el equipo actual le brindan la comodidad necesaria para el desempeño de sus labores?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Unidad de Atención al Usuario se sienten cómodos o incómodos con la infraestructura y equipo actual para analizar si este elemento puede generar satisfacción o insatisfacción para el personal en el desarrollo de sus funciones.

CUADRO 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	33%
NO	6	67%
Total	9	100%



Análisis: los resultados del censo indican que el 67% de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario considera que la infraestructura y el equipo de oficina actual, no les proporciona la comodidad necesaria para el desempeño de sus labores, mientras que un 33% considera que sí les brinda comodidad en sus labores.

Comentario: la mayoría de empleados de la Unidad manifiesta que la infraestructura y el equipo no les brindan comodidad para llevar a cabo adecuadamente sus funciones, estos aspectos se consideran insatisfactorios para el personal, pues no abonan a la motivación del mismo.

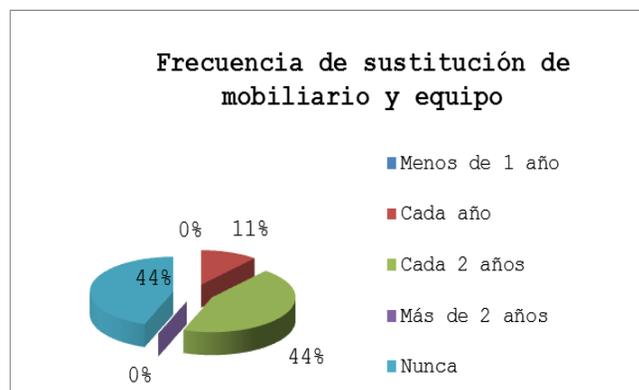
Pregunta 20

¿Con que frecuencia le sustituyen el mobiliario y equipo por modelos recientes?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia la Institución sustituye o actualiza el mobiliario y equipo a los empleados de la unidad de Atención al Usuario.

CUADRO 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Menos de 1 año	0	0%
Cada año	1	11%
Cada 2 años	4	44%
Más de 2 años	0	0%
Nunca	4	44%
Total	9	100%



Análisis: los datos recolectados muestran diversas respuestas: el 44% dice que nunca le han sustituido el mobiliario y equipo, otro 44% manifiesta que se lo sustituyen cada 2 años y un 11% dice que se lo sustituyen anualmente.

Comentario: lo más notable del resultado del censo, es que indica la ausencia de un programa de actualización, mantenimiento y mejora del mobiliario y equipo que utiliza el personal de la Unidad de Atención al

Usuario, pues se observa que la sustitución no se hace de forma periódica o programada, sino más bien, cuando surge algún desperfecto irreparable.

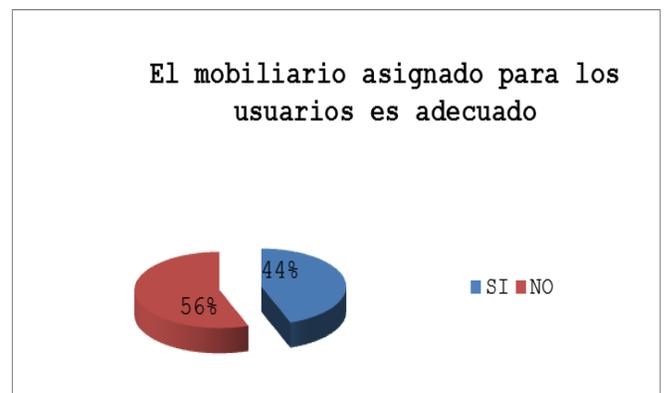
Pregunta 21

¿Considera que el mobiliario asignado para acomodar a los usuarios es el adecuado?

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados de la Unidad de Atención al usuario respecto a si el mobiliario asignado para acomodar a los usuarios es adecuado para analizar si la infraestructura del edificio es adecuada.

CUADRO 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	4	44%
NO	5	56%
Total	9	100%



Análisis: los datos obtenidos indican que el 56% de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario considera que el mobiliario asignado para uso del público no es el adecuado y un 44% cree que sí.

Comentario: La mayoría de empleados de la Unidad de Atención al Usuario, considera que el mobiliario asignado al público no es el adecuado, es decir, no proporciona comodidad a los usuarios, ni ayuda a que los usuarios perciban un servicio de calidad.

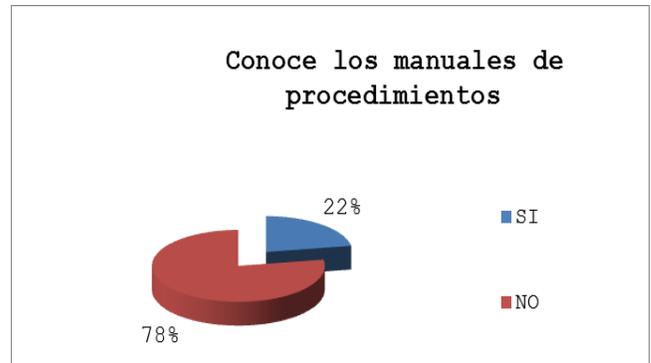
Pregunta 22

¿Conoce los manuales de procedimientos aplicables a sus funciones?

Objetivo: Indagar si los empleados de la Unidad de Atención al Usuario conocen los manuales de procedimientos aplicables a las funciones que desarrollan.

CUADRO 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	22%
NO	7	78%
Total	9	100%



Análisis: los resultados del censo indican que el 78% de los empleados desconoce los manuales de procedimientos y un 22% manifiesta conocerlo.

Comentario: en el entendido que los manuales de procedimientos contienen las instrucciones para realizar las funciones o tareas de forma sistemática y acorde a las políticas internas, los resultados del censo son alarmantes, pues la mayoría de empleados de la Unidad no conoce dichos manuales.

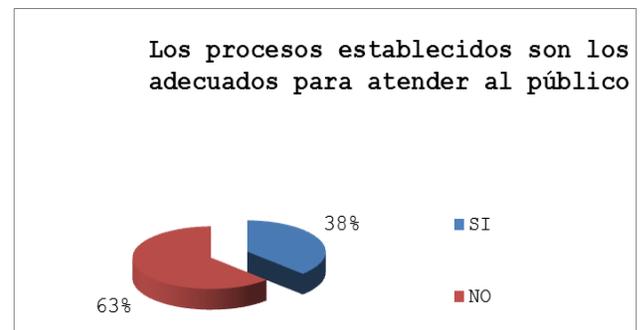
Pregunta 23

¿Considera usted que los procesos establecidos en la unidad de Atención al Usuario son los adecuados para atender al público?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Unidad de Atención al Usuario consideran que los procesos establecidos, son los adecuados para atender al público.

CUADRO 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	38%
NO	5	63%
Total	8	100%



Análisis: los resultados indican que el 63% de los empleados considera que los procesos actuales no son adecuados para las funciones de atención al público, mientras que el 38% considera que sí.

Comentario: es importante notar que en su mayoría los empleados ejecutores de los procesos de las funciones de la Unidad, consideran inadecuados a los mismos.

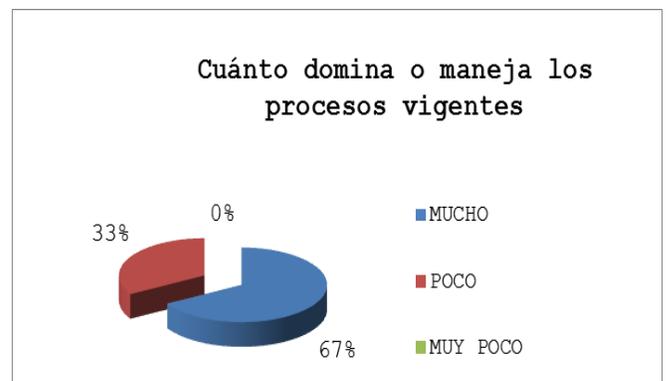
Pregunta 24

A su consideración ¿Cuánto domina o maneja los procesos vigentes en la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: Conocer en una escala de medición cuánto dominan los empleados de la Unidad de Atención al Usuario, los procesos vigentes que se ejecutan dentro de dicha Unidad.

CUADRO 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MUCHO	6	67%
POCO	3	33%
MUY POCO	0	0%
Total	9	100%



Análisis: El 67% de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario consideran que su nivel de dominio de los procesos vigentes es "mucho" y un 33% consideran que el dominio de dichos procesos es "poco".

Comentario: a pesar de que la mayoría de empleados no conocen los manuales de procedimientos, la mayoría considera que tiene un buen dominio de los procesos vigentes, esto indica que dichos procesos que los empleados manifiestan dominar, se han establecido de forma empírica o no formal.

Pregunta 25

¿Existe un procedimiento preferencial o especial para atender embarazadas, adultos mayores o personas con capacidades especiales?

Objetivo: Conocer si existe un procedimiento preferencial para atender personas con capacidades especiales, adultos mayores y embarazadas.

CUADRO 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	22%
NO	7	78%
Total	9	100%



Análisis: el 78% de los empleados manifiesta que no se tiene establecido un procedimiento especial para atender a personas con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores.

Comentario: la mayoría de empleados de la Unidad, reconoce la falta de un procedimiento especializado para atender personas con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores.

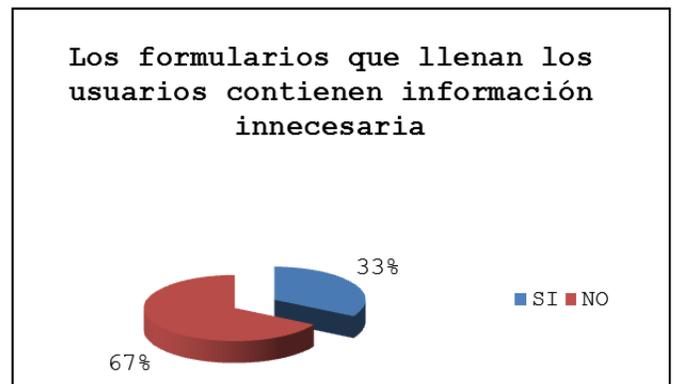
Pregunta 26

¿Considera que los formularios que son llenados por los usuarios contienen información innecesaria para los trámites que ellos realizan?

Objetivo: conocer la opinión de los empleados en cuanto a si consideran que los formularios que llenan los usuarios contienen solo información importante y necesaria para la realización de trámites.

CUADRO 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	33%
NO	6	67%
Total	9	100%



Análisis: los resultados del censo indican que el 67% de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario considera que los formularios que llenan los usuarios contienen información necesaria e importante para la realización de los trámites y un 33% considera que dichos formularios contienen información innecesaria.

Comentario: la mayoría de empleados opina favorablemente respecto a la información que se les solicita a los usuarios en los formularios que ellos llenan para realizar sus trámites.

Pregunta 27

¿Considera que los formularios entregados a los usuarios están diseñados de manera que faciliten su procesamiento en el sistema y agilicen los trámites?

Objetivo: conocer si los empleados de la Unidad, consideran que el diseño actual de los formularios que son llenados por los usuarios facilita su procesamiento en el sistema informático y si a su vez agilizan los trámites.

CUADRO 31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	4	44%
NO	5	56%
Total	9	100%



Análisis: El resultado del censo indica que el 56% de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario considera que el diseño actual de los formularios no facilita su procesamiento en el sistema informático ni ayuda a agilizar los trámites.

Pregunta 28

¿Atiende de forma frecuente a usuarios desorientados en cuanto a los trámites que realizan?

Objetivo: determinar si es frecuente en la Unidad de Atención al Usuarios la atención de personas que no están suficientemente informadas sobre el trámite que realizan.

CUADRO 32

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	100%
NO	0	0%
Total	9	100%



Análisis: los resultados indican que el 100% de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario atienden frecuentemente a usuarios desorientados en cuanto a los trámites que realizan

Comentario: los resultados obtenidos ponen de manifiesto una oportunidad de mejora para la Unidad de Atención al Usuario, pues actualmente no se están optimizando los recursos con que se cuenta para mantener informado a los usuarios sobre los trámites que realizan.

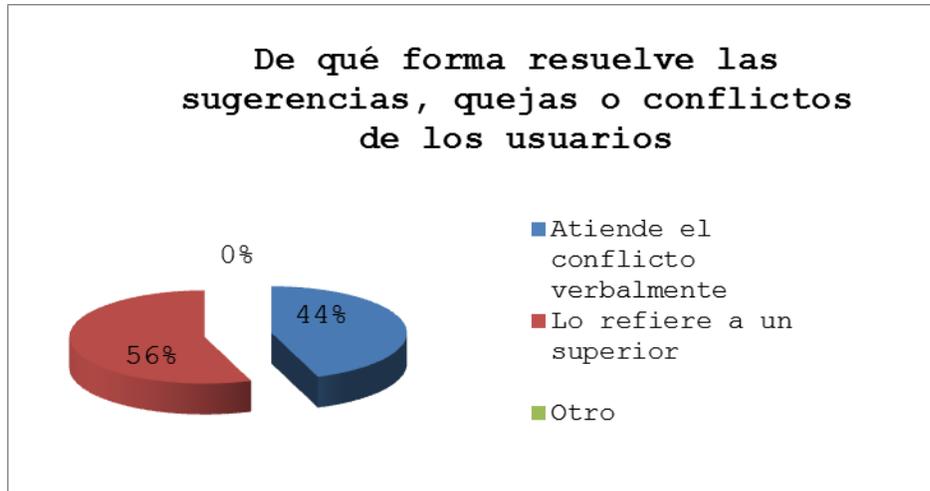
Pregunta 29

¿De qué forma resuelve o maneja las sugerencias, quejas o conflictos de los usuarios?

Objetivo: Conocer la forma en la que los empleados de la Unidad de Atención al Usuario resuelven las sugerencias, quejas o conflictos del público.

CUADRO 33

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Atiende el conflicto verbalmente	4	44%
Lo refiere a un superior	5	56%
Otro	0	0%
Total	9	100%



Análisis: los resultados obtenidos indican que el 56% de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario al encontrarse en un conflicto, queja o sugerencia; lo refiere a un superior y el 44% atiende el conflicto verbalmente.

Comentario: la mayoría del personal refiere o comunica los conflictos, quejas o sugerencias a sus superiores para que ellos se encarguen de resolverlos.

Pregunta 30

¿Aproximadamente cuántos usuarios atiende diariamente?

Objetivo: conocer la cantidad de personas que atienden diariamente los empleados de la Unidad de Atención al Usuario.

CUADRO 34

Tabla de Frecuencia Número Usuarios que Atiende Diariamente		
NUMERO DE USUARIOS	FRECUENCIA	%
No Responde	1	11%
Quince	2	22%
Sesenta	2	22%
Noventa	1	11%
Cien	2	22%
Ciento Cincuenta	1	11%
Total	9	100%

Análisis: se observa disparidad entre las respuestas obtenidas, hay empleados que manifiestan atender únicamente 15 personas diariamente, mientras hay quienes afirman atender hasta 150 personas, lo que indica que no se tiene una estadística clara sobre el número de usuarios que atiende cada uno o bien, que la carga laboral es desigual.

Comentario: según los resultados, en su mayoría el personal atiende más de 50 empleados diariamente.

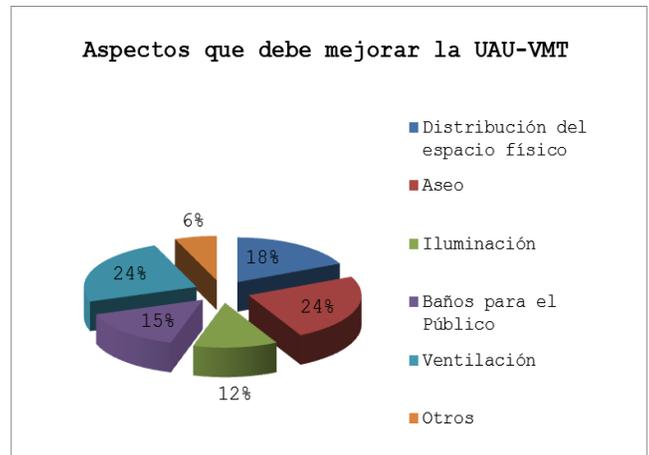
Pregunta 31

¿Qué aspectos considera que debe mejorar la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: conocer los aspectos que debería mejorar la Unidad de Atención al Usuario de acuerdo a las consideraciones de los empleados.

CUADRO 35

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Distribución del espacio físico	6	18%
Aseo	8	24%
Iluminación	4	12%
Baños para el Público	5	15%
Ventilación	8	24%
Otros	2	6%
Total	33	100%



Análisis: los datos recolectados indican que un 24% de los empleados considera que la unidad de Atención al Usuario debe mejorar en lo relacionado a Ventilación de la Unidad, otro 24% considera que debe mejorar respecto al Aseo, un 18% piensa que debe ser en Distribución del Espacio Físico, un 15% cree que deben mejorarse los Baños asignados al Público, un 12% en Iluminación y finalmente un 6% señala que la mejora debe ir dirigida a otro tipo de situaciones.

Comentario: Un porcentaje importante del personal señala el aseo y la ventilación como aspectos a mejorar en la Unidad de Atención al Usuario.

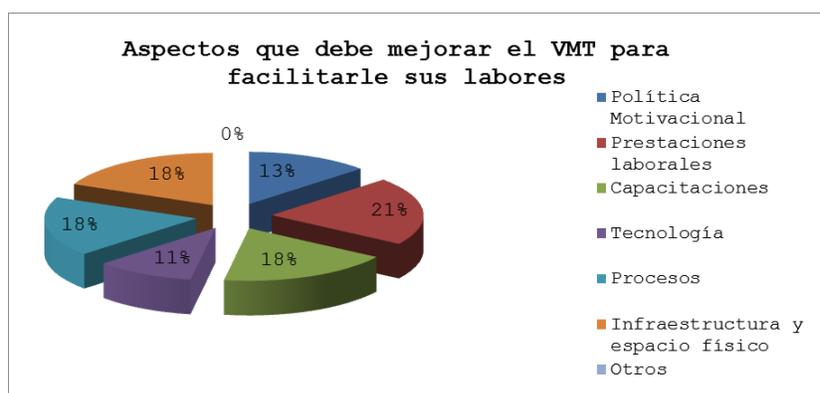
Pregunta 32

¿Qué aspectos considera que debe mejorar la Institución en cuanto a facilitarle el desempeño de sus funciones?

Objetivo: Conocer posibles deficiencias administrativas que dificultan el trabajo para los empleados de la Unidad de Atención al Usuario.

CUADRO 36

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Política Motivacional	5	13%
Prestaciones laborales	8	21%
Capacitaciones	7	18%
Tecnología	4	11%
Procesos	7	18%
Infraestructura y espacio físico	7	18%
Otros	0	0%
Total	38	100%



Análisis: el resultado del censo indica que un 21% de los empleados de la Unidad de Atención al Usuario considera que el Viceministerio de Transporte debe mejorar las prestaciones laborales, un 18% considera que deben mejorarse los procesos, otro 18% que las capacitaciones, un 18% más considera que la infraestructura y el espacio físico, un 13% las políticas motivacionales y un 11% manifiesta que debe mejorarse la tecnología, todo esto a fin de facilitarle sus labores en el área.

Comentario: los aspectos que fueron mayormente elegidos por los empleados de la Unidad como oportunidades de mejora, fueron las prestaciones laborales, capacitaciones, procesos e infraestructura y espacio físico; ellos consideran que si estos aspectos se mejoran en la Institución, el desarrollo de sus labores se les facilitaría.

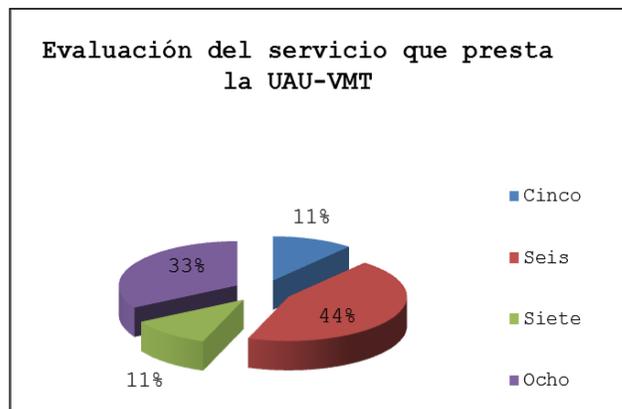
Pregunta 33

En una escala del 1 al 10 ¿Cómo evalúa el servicio que actualmente presta la Unidad de Atención al Usuario?

Objetivo: determinar cómo autoevalúan los empleados el servicio al usuario que brinda la Unidad en que laboran.

CUADRO 37

Tabla de Frecuencia Evaluación del Servicio que Presta la UAU-VMT		
RANGO EVALUACION	FRECUENCIA	%
Cinco	1	11%
Seis	4	44%
Siete	1	11%
Ocho	3	33%
Total	9	100%



Análisis: se observa que un 44% de los Empleados de la Unidad de Atención al Usuario dan una nota de 6 puntos como evaluación del servicio que prestan, un 33% considera que 8, un 11% considera que 7 y un 11% cree que el servicio que prestan debe ser calificado con nota de 5.

Comentario: la autoevaluación de los empleados indica que la Unidad aún debe mejorar diferentes aspectos para llegar a un nivel óptimo de servicio y satisfacción a los usuarios.

ANEXO VIII

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE

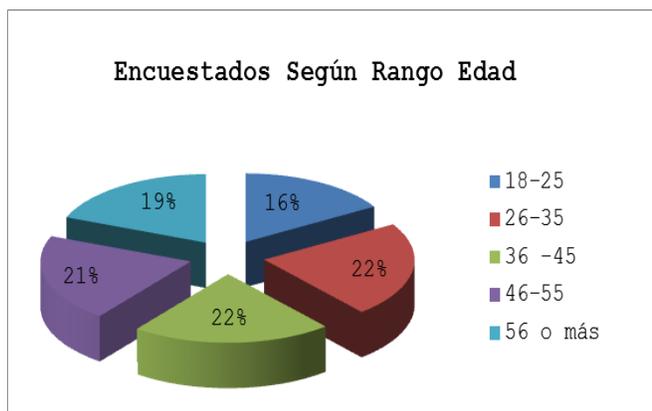
I. DATOS GENERALES

Edad

OBJETIVO: Establecer parámetros sobre el rango de edad en el que oscila el público que es atendido en la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 1

RANGO EDAD	FRECUENCIA	%
18-25	19	16%
26-35	26	22%
36 -45	25	22%
46-55	24	21%
56 o más	22	19%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACION:

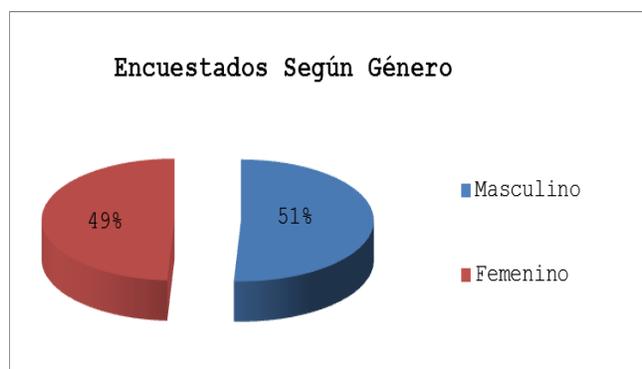
En los datos recolectados puede observarse que los grupos de edades de las personas que atiende la Unidad de Atención al Usuario son bastante similares en su frecuencia, lo que sugiere que el personal debe estar capacitado para atender tanto a jóvenes, adultos y adultos mayores.

Género

OBJETIVO: Definir qué género es el que atiende en su mayoría la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 2

GENERO	FRECUENCIA	%
Masculino	59	51%
Femenino	57	49%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la muestra obtenida, el 49% de los encuestados fue del sexo femenino y el 51% fue masculino.

COMENTARIO:

Estos porcentajes nos indican que la Unidad de Atención al Usuario atiende similar cantidad de hombres y mujeres.

II. CONTENIDO

1. ¿Qué trámite está realizando?

OBJETIVO: Establecer cuáles trámites tienen mayor demanda de parte del público que atiende la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 3

#	TRÁMITE QUE REALIZA	FRECUENCIA	%
1	Compensación Combustible	26	22%
2	Trámite de Inspectoría	2	2%
3	Autorización Transporte Escolar	1	1%
4	Trámites para Licencia de Conducir	22	19%
5	Permiso para viaje Express	5	4%
6	Cambio de Placas	4	3%
7	Trámites para Carnet de Motorista	13	11%
8	Autorización para transporte selectivo de personas con Carga	1	1%
9	Solicitud de Pesas y Medidas	3	3%
10	Matrícula de Autobús	1	1%
11	Resolución de Autorización para Refrenda	8	7%
12	Trámites de Liberación de Vehículo	8	7%
13	Trámites de Modificación Física	1	1%
14	Solicitud Para Autorización de Línea	4	3%
15	Plan de Pago para Esquelas	3	3%
16	Renovar Permiso de Licencia	2	2%
17	Autorización para transportar sustancias peligrosas	2	2%
18	Remarcación y Refrenda	6	5%
19	Decomiso de Vehículo	2	2%
20	Permiso Aeroportuario	1	1%
21	Autorización Cargas Mayores a las Permitidas	1	1%
	Total	116	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

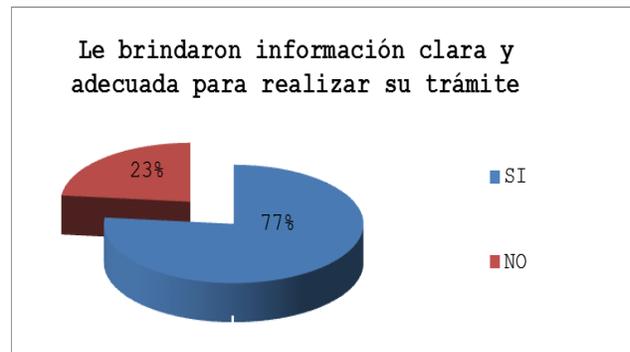
El 22% de los encuestados manifestó estar tramitando la Compensación de Combustible, así como el 19% manifestó realizar trámites para obtener la Licencia de Conducir, estos se constituyen en los trámites con mayor demanda en el Viceministerio de Transporte, en tal sentido, es a estos trámites a los que se les debe dar mayor atención y el personal de la Unidad debe estar capacitado para atenderlos ágilmente.

2. ¿En la Unidad de Atención al Usuario le han proporcionado información clara y adecuada respecto a los trámites que realiza cuando usted la solicita?

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción de los usuarios sobre la información y guía que reciben de parte del personal de la Unidad de Atención al Usuario

CUADRO 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	89	77%
NO	27	23%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

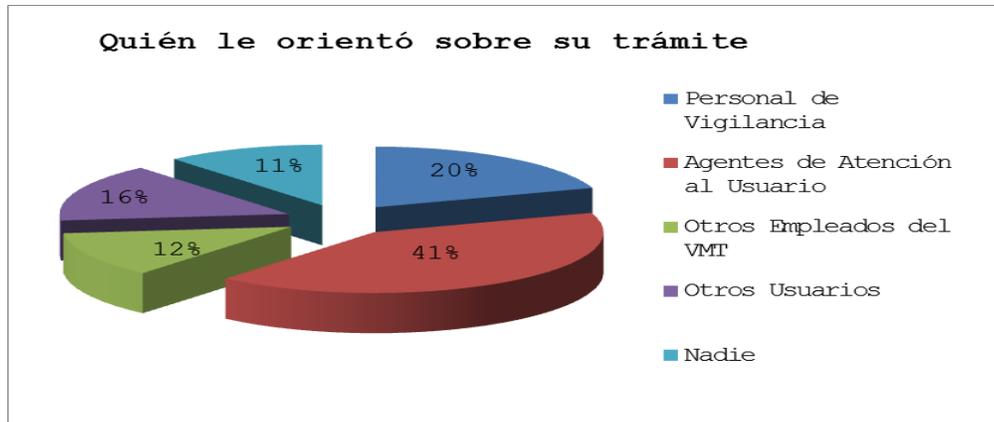
El 77% de los usuarios manifiestan sentirse satisfechos con la claridad de la información y guía que reciben de parte del personal de la Unidad de Atención al Usuario, mientras que solo el 23% de los encuestados responden negativamente sobre la claridad en la información; lo que indica que actualmente la información que se proporciona a los usuarios en la Unidad de Atención al Usuario está a un nivel aceptable.

3. ¿Quién le orientó sobre el trámite que está realizando?

OBJETIVO: Conocer quién brinda orientación a los usuarios que visitan el Viceministerio de Transporte para realizar trámites

CUADRO 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Personal de Vigilancia	23	20%
Agentes de Atención al Usuario	48	41%
Otros Empleados del VMT	14	12%
Otros Usuarios	18	16%
Nadie	13	11%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACION:

Observando los datos obtenidos, puede establecerse que el 41% de los usuarios que visitan la Unidad de Atención al Usuario reciben orientación de parte de los Agentes que laboran dentro de la Unidad de Atención al Usuario y el 20% de los usuarios son orientados por el Personal de Vigilancia, así como un 16% es orientado por otros usuarios y el resto son orientados por Otros Empleados del VMT o por ninguna persona.

COMENTARIO:

Se observa que en su mayoría, los usuarios son orientados por lo Agentes de Atención al Usuario, sin embargo un buen porcentaje es orientado por el Personal de Vigilancia o por Otros Usuarios, lo que debe minimizarse.

4. ¿Considera que el personal de la Unidad de Atención al Usuario está debidamente capacitado para atender al público?

OBJETIVO: Evaluar si los usuarios consideran que el personal que los atiende en la Unidad de Atención al Usuario está capacitado para atender público

CUADRO 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	82	71%
NO	34	29%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los datos obtenidos reflejan que el 71% de los encuestados consideran que el personal de la Unidad de Atención al Usuario está debidamente capacitado, mientras que el 29% manifiesta que no lo está; lo que indica que la percepción que los usuarios tienen sobre la capacidad del personal para atender público es aceptable.

5. ¿Alguna vez ha tenido algún conflicto o problema en la realización de algún trámite en la Unidad de Atención al Usuario?

OBJETIVO: Conocer el porcentaje de usuarios que han tenido conflictos en la realización de sus trámites en la Unidad de Atención al Usuario

CUADRO 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	29	25%
NO	87	75%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 75% de los usuarios manifestó no haber tenido ningún conflicto al realizar sus trámites, mientras que un 25% manifestó sí haberlos tenido, por lo tanto se observa que la tasa de conflictos es relativamente alta, pues de cada diez usuarios 2 o 3 pueden tener algún tipo de conflicto o problema en la realización de sus trámites.

Si la respuesta es afirmativa pase a pregunta 6, si es negativa pase a pregunta 7

6. ¿Le han resuelto dicho conflicto o problema de forma ágil y oportuna?

OBJETIVO: Determinar si los conflictos que se presentan son resueltos de forma ágil y oportuna por el personal de la Unidad de Atención al Usuario

CUADRO 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	31%
NO	20	69%
Total	29	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las personas que en la pregunta 6 manifestaron que en alguna vez tuvieron conflictos en la realización de sus trámites; el 69% manifestó que dicho conflicto o problema no le fue resuelto de forma ágil, sin embargo el 31% manifestó que sí recibió respuesta ágil para solventar dicho conflicto.

COMENTARIO:

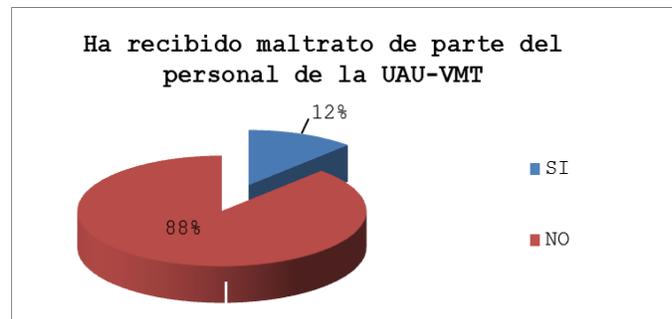
Se observa que al presentarse algún tipo de conflicto o problema con los usuarios, la Unidad de Atención al Usuario no responde de forma ágil y oportuna para solventar dicha situación en el momento en que se genera.

7. ¿Alguna vez ha recibido maltrato de parte del personal que lo atiende en la Unidad de Atención al Usuario?

OBJETIVO: Conocer el porcentaje de usuarios que han recibido maltrato de parte del personal que forma parte de la Unidad de Atención al Usuario.

CUADRO 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	14	12%
NO	102	88%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 88% de los encuestados manifestó que nunca ha recibido maltrato de parte del personal que los atiende en la Unidad de Atención al Usuario del VMT, se observa que en este aspecto, la Unidad tiene un buen porcentaje de aceptación y puede inferirse que los hechos de maltrato hacia los usuarios son aislados.

Si la respuesta es afirmativa pase a pregunta 8, si es negativa pase a pregunta 9

8. ¿Cuántas veces ha recibido maltrato de parte del personal que lo atiende en la Unidad de Atención al Usuario?

OBJETIVO: Determinar la regularidad con la que los usuarios reciben maltrato de parte del personal de la Unidad de Atención al Usuario

CUADRO 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1 Vez	6	43%
Más de 1 Vez	6	43%
Siempre	2	14%
Total	14	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los usuarios que respondieron alguna vez haber recibido maltrato de parte del personal de la Unidad de Atención al Usuario del VMT, el 86% manifiesta haber recibido maltrato 1 o más veces y el 14%, es decir 2

usuarios, manifestaron recibir maltrato siempre que visitan la Unidad de Atención al Usuario.

COMENTARIO:

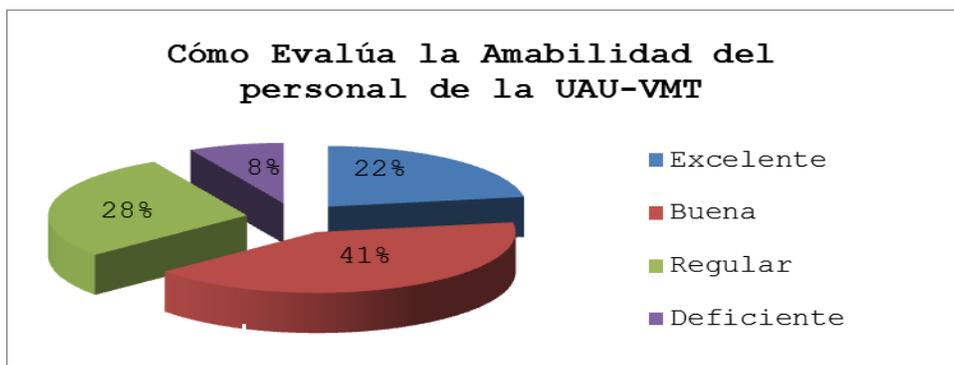
Se observa que los casos de maltrato en la Unidad de Atención al Usuario del VMT se dan en bajo porcentaje y el descontento de los usuarios en este sentido es poco.

9. ¿Cómo evalúa la amabilidad del personal que le atiende en la Unidad de Atención al Usuario?

OBJETIVO: Conocer la percepción de los usuarios acerca de la amabilidad del personal de la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	26	22%
Buena	48	41%
Regular	33	28%
Deficiente	9	8%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

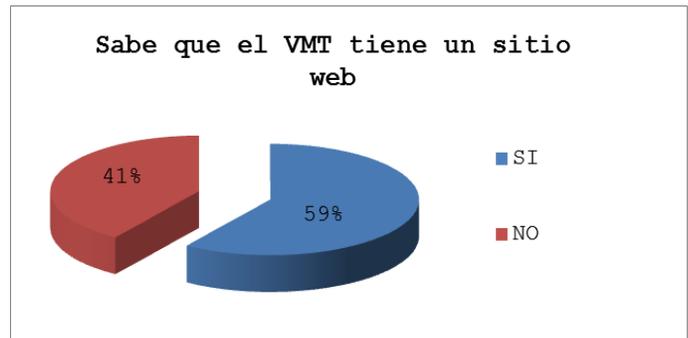
El 41% de los usuarios encuestados calificó como buena la amabilidad del personal de la Unidad de Atención al Usuario, el 28% la califica como regular, el 22% la califica como excelente y únicamente el 8% expresa que la amabilidad es deficiente, se observa entonces, que la amabilidad del personal que labora en la Unidad está a un nivel aceptable, sin embargo debe ponerse empeño para mejorar dicho nivel hacia la excelencia.

10. ¿Sabe usted que el Viceministerio de Transporte cuenta con un sitio web?

OBJETIVO: Determinar si los usuarios conocen el sitio web del Viceministerio de Transporte

CUADRO 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	69	59%
NO	47	41%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 59% de los encuestados manifiesta saber que el VMT cuenta con sitio web, mientras que el 41% manifiesta desconocerlo.

COMENTARIO:

La información recolectada, pone de manifiesto que el nivel de conocimiento de los usuarios acerca del sitio web con que cuenta el VMT en la Internet es bajo.

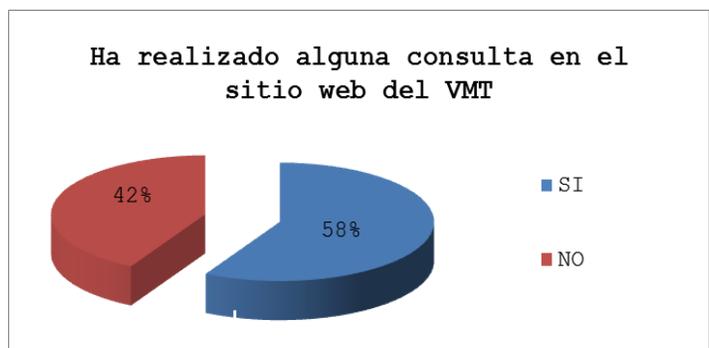
Si la respuesta es afirmativa pase a pregunta 11, si es negativa pase a pregunta 13

11. ¿Ha realizado alguna consulta en el sitio web del Viceministerio de Transporte?

OBJETIVO: Conocer el porcentaje de usuarios que ha realizado alguna consulta en el sitio web del VMT

CUADRO 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	40	58%
NO	29	42%
Total	69	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los usuarios que expresaron saber acerca del sitio web del VMT, el 58% manifestó haber realizado alguna consulta en el mismo y el 42% declaró no haber realizado ninguna.

COMENTARIO:

Los datos sugieren que el porcentaje de usuarios que utilizan el sitio web del VMT es bajo.

12. ¿Considera que la información disponible en el sitio web del Viceministerio de Transporte es importante?

OBJETIVO: Determinar la percepción que los usuarios tienen acerca de la información disponible en el sitio web del VMT

CUADRO 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	47	68%
NO	22	32%
Total	69	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los usuarios que manifestaron saber del sitio web del VMT, el 68% considera que la información disponible en el mismo es importante y un 32% considera que no lo es, esto tiene que ver tanto con la actualización de la información, así como de los trámites para los cuales se encuentra información disponible.

13. ¿Alguna vez le han manifestado que su trámite va a demorar por problemas en el sistema computarizado?

OBJETIVO: Conocer si los problemas en el sistema computarizado de la Unidad de Atención al Usuario del VMT son recurrentes

CUADRO 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	36	31%
NO	80	69%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 69% de los encuestados expresa que nunca le han manifestado que su trámite va a demorar por problemas en el sistema computarizado, mientras que el 31% indica que sí se le ha presentado esta situación.

COMENTARIO:

Los niveles que muestran estos porcentajes son importantes, pues denotan que si bien los problemas con el sistema computarizado no son recurrentes, si aparecen de forma regular.

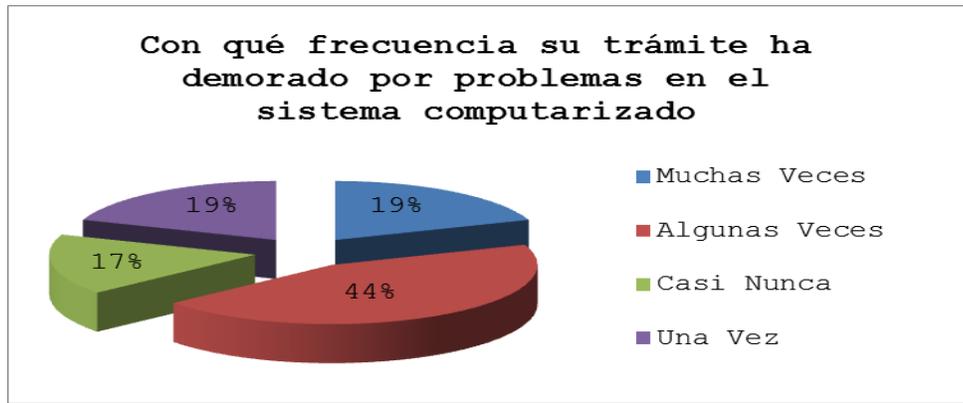
Si la respuesta es afirmativa pase a pregunta 14, si es negativa pase a pregunta 15

14. ¿Qué tan frecuentemente le han manifestado que su trámite va a demorar por problemas en el sistema computarizado?

OBJETIVO: Conocer la frecuencia con la que el sistema computarizado de la Unidad de Atención al Usuario del VMT presenta problemas

CUADRO 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muchas Veces	7	19%
Algunas Veces	16	44%
Casi Nunca	6	17%
Una Vez	7	19%
Total	36	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los usuarios que manifestaron haber tenido algún problema con el sistema computarizado en la realización de sus trámites, el 44% expresó que dicho problema se le ha presentado algunas veces, el 19% declaró haber tenido este problema en muchas veces, otro 19% manifestó habersele presentado una vez y el resto casi nunca.

COMENTARIO:

Observando los datos se infiere que los usuarios a quienes se les ha manifestado que su trámite va a demorar por problemas en el sistema computarizado, han tenido esta experiencia algunas o muchas veces.

15. ¿Cómo considera el mobiliario asignado para uso del público en la sala de espera de la Unidad de Atención al Usuario?

OBJETIVO: Conocer la percepción de los usuarios sobre la comodidad que ofrece el mobiliario dispuesto para su uso en la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Cómodo	72	62%
Incómodo	20	17%
Indiferente	24	21%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de usuarios, es decir el 62% de los encuestados, manifiesta que el mobiliario disponible para su uso es cómodo, mientras que únicamente el 17% expresa que es incómodo y un 24% se declaran indiferentes sobre este aspecto.

COMENTARIO:

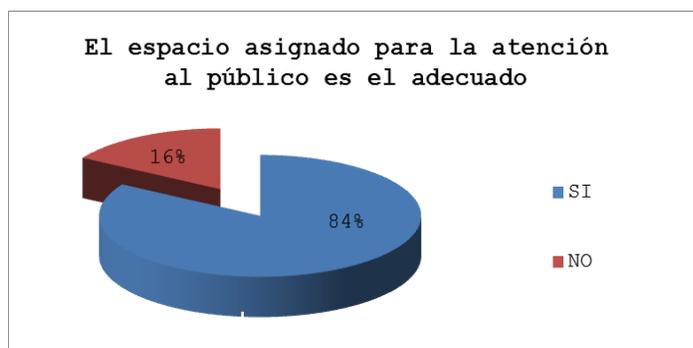
Al analizar los resultados se observa que la mayoría de usuarios se siente cómodo con el mobiliario dispuesto para su uso, sin embargo un 21% se muestra indiferente, es decir, este no es un aspecto de gran importancia para ellos al calificar el servicio que brinda la Unidad de Atención al Usuario del VMT.

16. ¿Considera que el espacio asignado para la atención del público en la Unidad de Atención al Usuario es el apropiado?

OBJETIVO: Conocer la percepción que los usuarios tienen sobre el espacio asignado al público en la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	97	84%
NO	19	16%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

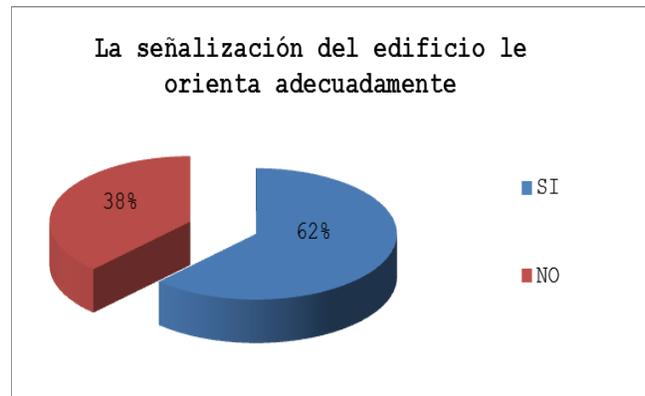
El 84% de los encuestados percibe que el espacio con que cuenta la Unidad de Atención al Usuario para atender al público es el adecuado y únicamente el 16% expresa que no es el adecuado, esto indica que la Unidad de Atención al Usuario cuenta con un espacio aceptable para que el público realice sus trámites de forma cómoda.

17. ¿Considera que la señalización actual del edificio, le orienta adecuadamente sobre la ventanilla en la que realizará su trámite?

OBJETIVO: Determinar si la señalización actual del edificio orienta adecuadamente a los usuarios sobre la ventanilla en la que realizarán sus trámites

CUADRO 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	72	62%
NO	44	38%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 62% de los encuestados manifestó que la señalización actual le orienta adecuadamente sobre la ventanilla en la que realizarán sus trámites, sin embargo un 38% expresa lo contrario.

COMENTARIO:

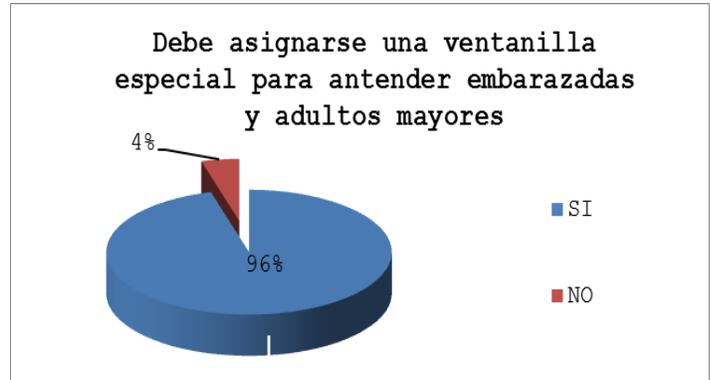
Observando lo datos se infiere que hay un porcentaje relativamente alto de usuarios que no están satisfechos con la señalización actual del edificio donde funciona la Unidad de Atención al Usuario del VMT, pues consideran que no los orienta adecuadamente sobre la ventanilla en la que realizarán el trámite que solicitan.

18. ¿Considera importante que se asigne una ventanilla especial para la atención de adultos mayores, personas con capacidades especiales y embarazadas?

OBJETIVO: Conocer si los usuarios consideran importante que los adultos mayores, personas con capacidades especiales y embarazadas sean atendidos en una ventanilla exclusiva y especial para ellos

CUADRO 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	111	96%
NO	5	4%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

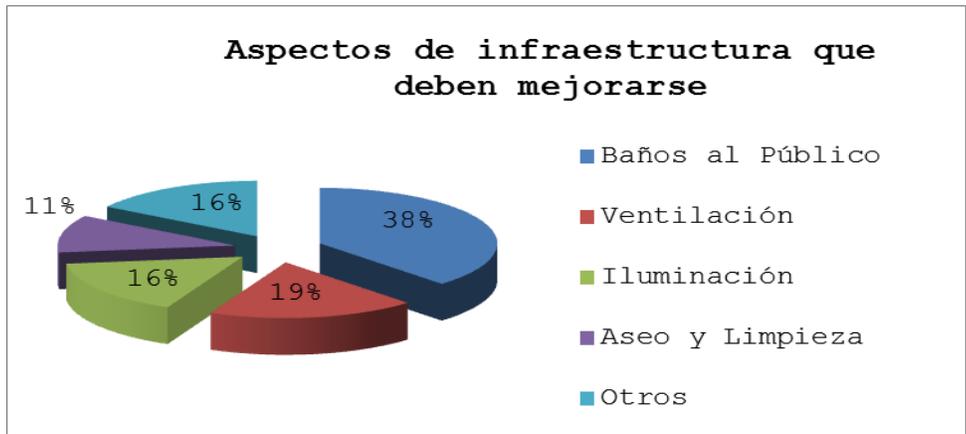
De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los usuarios, es definitivo que en la Unidad de Atención al Usuario se debe asignar una ventanilla especial para atender embarazadas, adultos mayores y personas con capacidades especiales, pues el 96% de los encuestados dan el visto bueno a una iniciativa en tal sentido.

19. ¿En cuáles de los siguientes aspectos de infraestructura considera usted que la Unidad de Atención al Usuario debe mejorar?

OBJETIVO: Conocer cuáles aspectos de infraestructura son considerados por los usuarios para que sean mejorados en la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Baños al Público	52	38%
Ventilación	26	19%
Iluminación	22	16%
Aseo y Limpieza	15	11%
Otros	22	16%
Total	137	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 38% de los encuestados sugiere que la Unidad de Atención al Usuario del VMT debe mejorar la infraestructura de los baños asignados para el uso del público, un 19% expresa que debe mejorarse la ventilación, un 16% expresa que debe mejorarse la iluminación y otro 16% sugiere que debe mejorarse el aseo y limpieza de la Unidad de Atención al Usuario.

COMENTARIO:

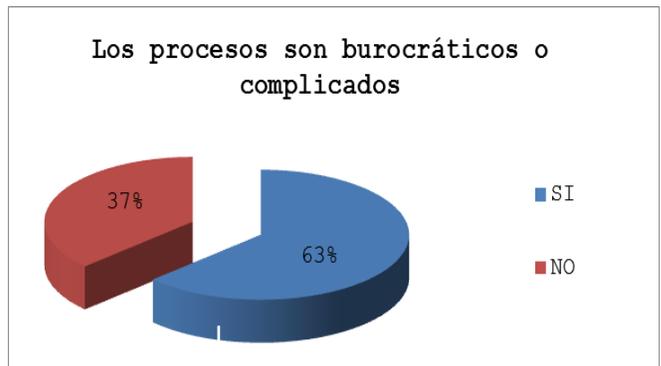
Puede observarse que lo que más demandan los usuarios es una mejor infraestructura de los baños asignados al público y en segunda opción demandan una mejor ventilación del edificio.

20. ¿Considera que los procesos y procedimientos de la Unidad de Atención al Usuario son burocráticos o complicados?

OBJETIVO: Determinar la percepción de los usuarios sobre la burocracia existente en la realización de sus trámites en la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	73	63%
NO	43	37%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 63% de los usuarios encuestados perciben que los procesos para realizar sus trámites son burocráticos o complicados, mientras que el 37% opinan que los procesos no son burocráticos.

COMENTARIO:

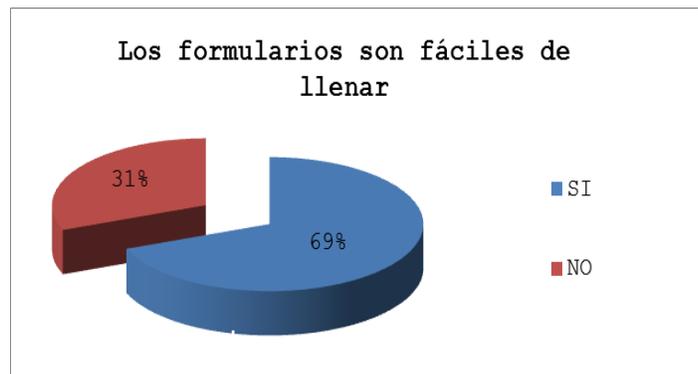
La mayoría de los usuarios consideran que los procesos en el VMT son burocráticos, lo que ocasiona que la realización de sus trámites lleve mayor tiempo.

21. ¿Considera que los formularios que le entregan en la Unidad de Atención al Usuario son fáciles de llenar?

OBJETIVO: Conocer si el diseño actual de los formularios facilita el llenado de éstos por parte de los usuarios

CUADRO 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	80	69%
NO	36	31%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 69% de los encuestados manifestó que los formularios que le son entregados en la Unidad de Atención al Usuario son fáciles de llenar, mientras que el 31% opina lo contrario.

COMENTARIO:

Se observa que buena parte de los usuarios aprueban el diseño actual de los formularios, pues consideran que los mismos son fáciles de llenar.

22. ¿Considera que la información que le solicitan en los formularios es importante y necesaria para el trámite que usted realiza?

OBJETIVO: Determinar si la información solicitada en los formularios que llenan los usuarios es importante para el trámite que realizan

CUADRO 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	78	67%
NO	38	33%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

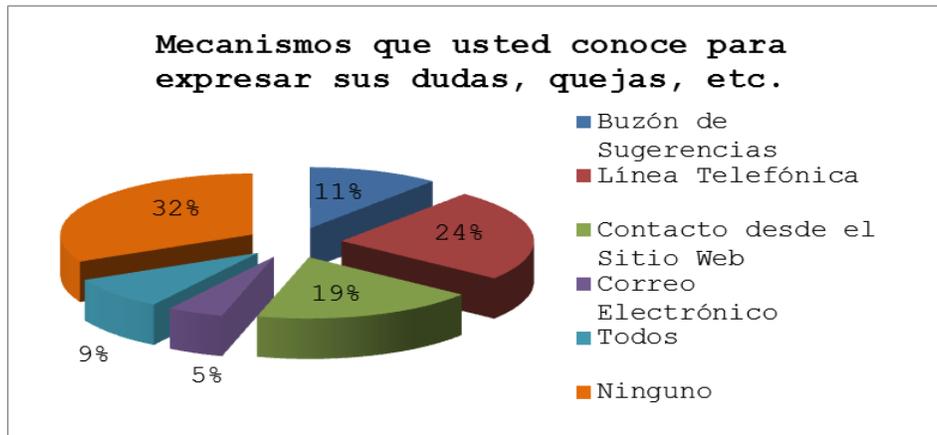
Esta pregunta tiene relación con la anterior, en tal sentido, los porcentajes en que se dividen las preferencias de los usuarios son similares, el 67% manifiesta que la información que se solicita en los formularios es importante, mientras que el 33% expresa que en los formularios se solicita información que no es importante para la realización de sus trámites.

23. ¿Cuáles de los siguientes mecanismos con que cuenta el VMT para que usted exprese sus dudas, quejas o sugerencias es conocido por usted?

OBJETIVO: Determinar cuáles mecanismos conocen los usuarios para expresar sus dudas, quejas o sugerencias en la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Buzón de Sugerencias	14	11%
Línea Telefónica	31	24%
Contacto desde el Sitio Web	24	19%
Correo Electrónico	6	5%
Todos	11	9%
Ninguno	41	32%
Total	127	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 32% de los encuestados expresa que desconoce los mecanismos con los que cuenta el VMT para que los usuarios expresen sus dudas, quejas o sugerencias, el 24% expresa conocer la línea telefónica, el 19% indica conocer el contacto desde el sitio web del VMT, el 11% manifiesta conocer el buzón de sugerencias y únicamente el 5% manifiesta conocer el correo electrónico, sin embargo un 9% de los usuarios indica conocer todos los mecanismos mencionados en la gráfica.

COMENTARIO:

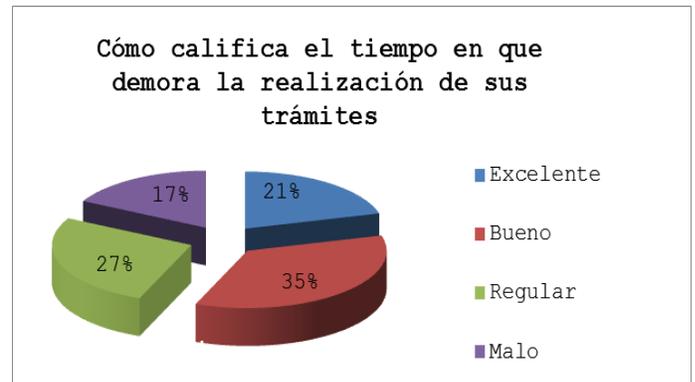
El porcentaje de usuarios que no conocen ninguno de los mecanismos para expresar sus dudas, quejas o sugerencias es alto, frente al porcentaje de usuarios que manifiestan conocerlos todos, es importante notar además, que el mecanismo más conocido es la línea telefónica, sin embargo, los usuarios manifestaron que la respuesta en la línea es deficiente.

24. ¿Cómo califica el tiempo que demora la realización de sus trámites en la Unidad de Atención al Usuario del Viceministerio de Transporte?

OBJETIVO: Conocer la percepción de los usuarios acerca del tiempo en que demora la realización de sus trámites en la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	24	21%
Bueno	41	35%
Regular	31	27%
Malo	20	17%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 35% de los usuarios calificó como Bueno el tiempo que demora la realización de sus Trámites en la Unidad de Atención al Usuario del VMT, sin embargo el 27% lo calificó como Regular, pero un 21% lo califica como Excelente y solo el 17% manifestó calificarlo como Malo.

COMENTARIO:

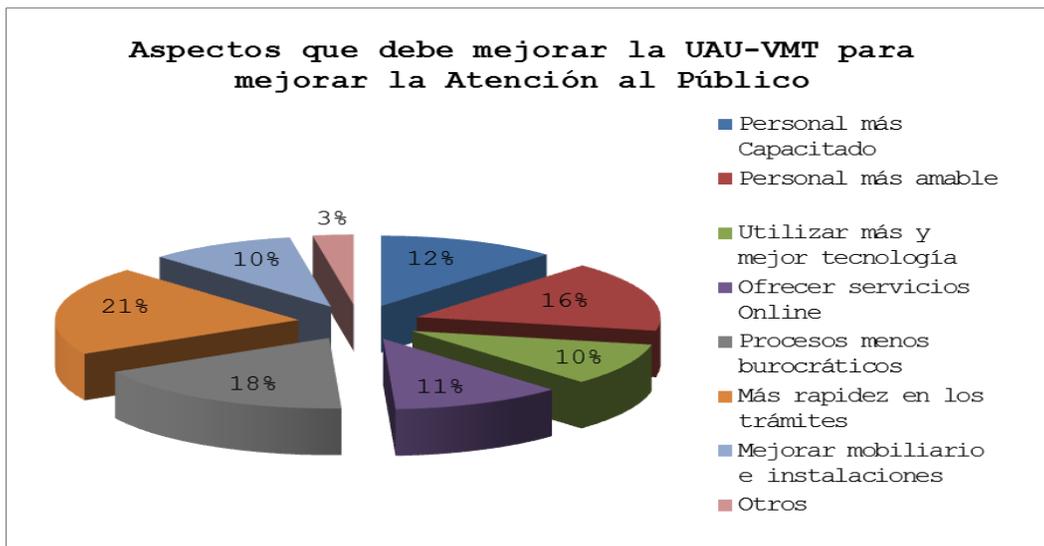
Al observar los datos recolectados se observa que la mayor parte de usuarios considera que el tiempo que demora la realización de sus trámites es Bueno, sin embargo hay una buena parte que lo califican como Regular, observando el comportamiento total de las preferencias, este muestra que la percepción de los usuarios está dividida, pues el 56% de los usuarios indican que el tiempo para la realización de sus trámites es de Bueno a Excelente, mientras que el 44% ubican la calificación del tiempo para la realización de sus trámites en Regular o Malo.

25. A nivel general, ¿Cuáles de los siguientes aspectos recomendaría para que la Unidad de Atención al Usuario mejore el servicio que presta al público?

OBJETIVO: Conocer cuáles aspectos son considerados por los usuarios para que sean mejorados en la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Personal más Capacitado	22	12%
Personal más amable	30	16%
Utilizar más y mejor tecnología	18	10%
Ofrecer servicios Online	21	11%
Procesos menos burocráticos	33	18%
Más rapidez en los trámites	38	21%
Mejorar mobiliario e instalaciones	18	10%
Otros	5	3%
Total	185	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 21% de los usuarios encuestados consideran que la Unidad de Atención al Usuario debe ser más rápida en la atención y resolución a los trámites, el 18% sugiere que los procesos en esta Unidad deben ser menos

burocráticos, el 16% considera que debe mejorarse la amabilidad del personal que labora en la Unidad, así como el 12% expresa que se debe mejorar el mobiliario y las instalaciones.

COMENTARIO:

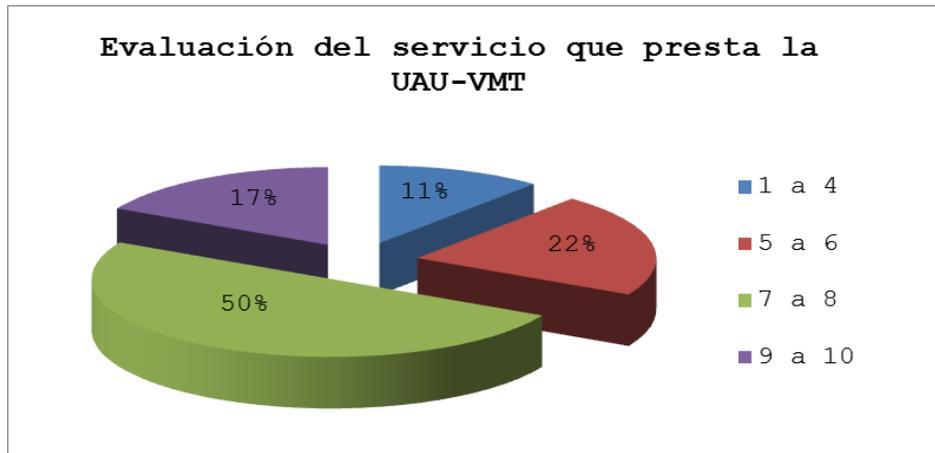
Se observa que la mayoría de los usuarios se inclinan por que se mejore la rapidez con que se atienden los trámites en la Unidad de Atención al Usuario del VMT, otro buen porcentaje sugiere que los procesos actuales deben mejorarse para que sean menos burocráticos y otro porcentaje importante considera que debe mejorarse la amabilidad del personal que labora en la Unidad, estas son las alternativas que obtuvieron mayor frecuencia en la pregunta efectuada sobre los aspectos que la Unidad de Atención al Usuario debe mejorar.

26. En la escala del 1 al 10, ¿Cómo evalúa el servicio que presta la Unidad de Atención al Usuario del VMT?

OBJETIVO: Conocer cómo califican los usuarios los servicios que presta a nivel general la Unidad de Atención al Usuario del VMT

CUADRO 28

Tabla de Frecuencia Evaluación del Servicio que Presta la UAU-VMT		
RANGO EVALUACION	FRECUENCIA	%
1 a 4	13	11%
5 a 6	25	22%
7 a 8	58	50%
9 a 10	20	17%
Total	116	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 50% de los usuarios encuestados califica el servicio que presta la Unidad de Atención al Usuario con una nota entre 7 y 8, el 22% califica el servicio con nota entre 5 y 6, el 17% lo califica con nota entre 9 y 10 y el resto lo califica con nota entre 1 y 4.

COMENTARIO:

Se observa que un porcentaje importante de usuarios considera que el servicio que presta la Unidad de Atención al Usuario es aceptable, inclusive un 17% considera que el servicio es excelente, aunque hay un grupo considerable de usuarios que cree que el servicio es regular pues lo califican con notas entre 5 y 6.

ANEXO IX

CHECK LIST DE OBSERVACION



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CHECK LIST DE OBSERVACION PARA VISITAS A LA UNIDAD DE ATENCION AL USUARIO DEL VMT

#	ITEM EVALUADO	SI	NO	NOTAS
RECURSOS HUMANOS				
1	Todo el personal de servicio está disponible en sus cubículos			
2	El personal porta el uniforme facilitado por la Institución			
3	Se observa amabilidad al brindar información y atender a usuarios			
4	Hay un empleado cercano al acceso principal para brindar orientación a los usuarios			
5	Los empleados tienen suficiente espacio en sus cubículos para el desempeño de sus labores			
6	La Misión, Visión y Objetivos están dispuestos gráficamente en un punto visible para los empleados			
TECNOLOGIA				
7	El equipo informático utilizado en la Unidad es de modelo reciente y está en buen estado			
8	Hay tecnología dispuesta para el uso del público (máquina de tickets, pantallas informativas, computados para consultas, etc.)			
9	Durante la visita, se observaron fallas en el software SERTRACEN			
10	Hay equipo informático que no funciona o no es utilizado por ningún empleado			
INFRAESTRUCTURA				
11	El área de parqueo está debidamente señalizada			
12	Hay parqueo asignado exclusivamente para personas con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores			
13	Los espacios de parqueo asignado a personas con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores facilitan el acceso a la Unidad de Atención al Usuario			
14	Existe rampa para la movilización de personas en silla de ruedas y personas con capacidades especiales			
15	La rampa de acceso cumple con las medidas de seguridad			
16	Se ha asignado una ventanilla especial para atender personas con capacidades especiales, embarazadas y adultos mayores			
17	Existe señalización adecuada en las instalaciones de la Unidad			
18	Existe señalización de seguridad adecuada (Rutas de Evacuación, Puntos de Encuentro, Líneas Guía, etc.)			
19	Hay un diagrama de las instalaciones con el significado de la señalización actual, que esté dispuesto al público en un punto de acceso			
20	Los baños asignados al público brindan una buena imagen a la Institución (situados en un punto accesible, limpieza adecuada, correctamente señalizados, etc.)			

21	Existe una buena iluminación en las instalaciones de la Unidad de Atención al Usuario			
22	Existe una buena ventilación en las instalaciones de la Unidad de Atención al Usuario			
23	Los accesos a la Unidad de Atención al Usuario son adecuados			
24	El mobiliario asignado a los empleados está en buen estado			
25	El mobiliario asignado al público es adecuado y cómodo			
26	Se observa que la limpieza de la Unidad de Atención al Usuario es aceptable			
27	La limpieza del edificio es aceptable			
PROCESOS				
28	Se observa que el personal de servicio se guía por procesos y procedimientos mientras realiza sus labores			
29	Los formularios entregados a los usuarios están diseñados adecuadamente			
30	Los formularios entregados a los usuarios tienen suficiente espacio para registra la información solicitada			
31	Se observa diligencia en los empleados al procesar la información registrada en los formularios			

OBSERVACIONES GENERALES:

ANEXO XI

MODELO DE PERFIL DE PUESTO PARA LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE



VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE
UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO
SAP-VMT
PERFIL DE PUESTO



CARGO:	AGENTE DE ATENCIÓN AL USUARIO
DEPENDE DE:	JEFE DE UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO
SUPERVISA A:	-

RESUMEN DEL PUESTO:

Atender los requerimientos de los usuarios, de acuerdo a los procesos establecidos, brindando un servicio de calidad, ágil y oportuno que supere las expectativas de los usuarios.

RESPONSABILIDADES:

- A. Atender los requerimientos de trámites y consultas que los usuarios realizan
- B. Tratar de resolver los conflictos o inconsistencias que se presenten durante el proceso de atención
- C. Procesar toda solicitud de trámite en el software destinado para tal fin
- D. Apoyar labores o actividades de otras Unidades cuando estas lo requieran y las circunstancias lo permitan
- E. Reportar a la Jefatura de la Unidad toda irregularidad que se dé durante el proceso de Atención a Usuarios

CONOCIMIENTOS:

- F. Atención al cliente o usuario
- G. Destrezas de Comunicación
- H. Razonamiento lógico y con sentido común
- I. Habilidad en manejo de equipo informático
- J. Manejo de Paquetes de software

REQUERIMIENTOS :

- K. Buenas relaciones Interpersonales.
- L. Buen trato a la gente.
- M. Facilidad de expresión oral y escrita.
- N. Excelente presentación.
- O. Dinámico e iniciativa.
- P. Sexo femenino o masculino.
- Q. Trabajar bajo presión

NIVEL DE ESTUDIOS:

- Estudios universitarios a nivel de segundo año como mínimo, en el área de Administración de Empresas, Mercadeo o carreras afines.

COMPETENCIAS :

- CARDINALES
 - ✓ Innovación y creatividad
 - ✓ Compromiso
 - ✓ Ética
- ESPECIFICAS GERENCIALES
 - ✓ Liderazgo
 - ✓ Actitud Positiva
 - ✓ Visión
- ESPECIFICAS POR AREA
 - ✓ Toma de decisiones
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Colaboración
 - ✓ Gestión y logro de objetivos

EXPERIENCIA MÍNIMA:

- Un año en áreas Administrativas, preferiblemente en atención al clientes (NO INDISPENSABLE)

ELABORADO POR**AUTORIZADO POR**

ANEXO XII

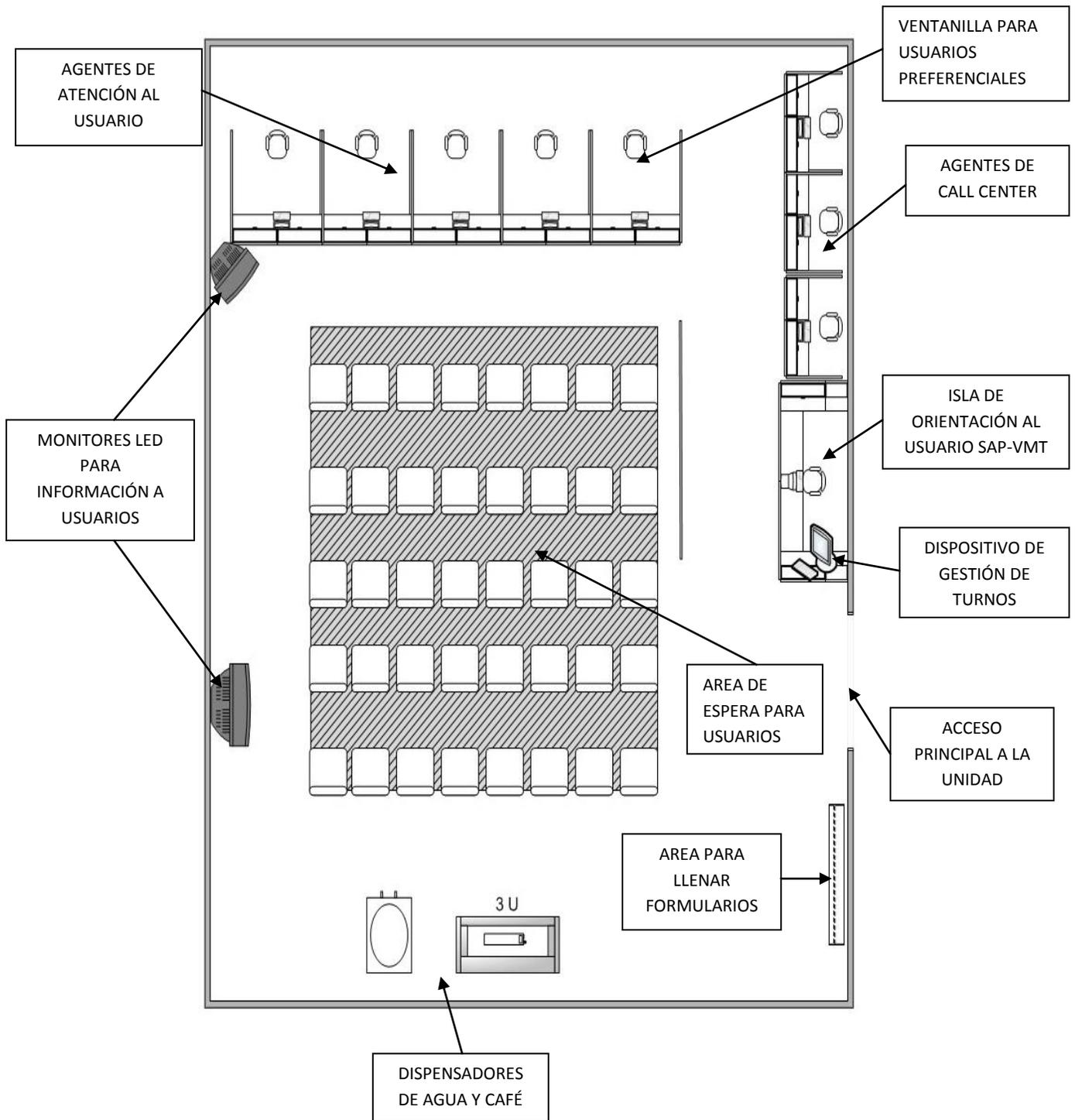
MODELO DE FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

	MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO		
FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL			
FECHA DE SOLICITUD:	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	FECHA DE RECEPCIÓN:	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
I. IDENTIFICACION DE LA UNIDAD GENERADORA DE LA REQUISICIÓN			
DEPENDENCIA	UNIDAD	NOMBRE Y CARGO DE LA PERSONA AUTORIZADA	
CODIGO PRESUPUESTAL DE LA UNIDAD		FIRMA Y SELLO JEFATURA QUE SOLICITA	
II. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE			
LA VACANTE RESPONDE A: 1. Creación de nuevo cargo <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 2. Reemplazo temporal <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 3. Reemplazo definitivo <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 4. Otros <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>		MOTIVO DE LA VACANTE: 1. Renuncia de Titular <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 2. Promoción o Traslado <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 3. Incapacidad <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 4. Cancelación del Contrato <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 5. Vacaciones <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 6. Licencia de Maternidad <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 7. Sobrecarga de labores <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>	
Especifique: _____			

PLAZAS A CUBRIR:	<input style="width: 50px;" type="text"/>	BAJO PRESUPUESTO:	SI: <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> NO: <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>
III. INFORMACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO:		DEPENDENCIA:	
CLASE DE CONTRATO:	JORNADA LABORAL:		
CONTRATO A PLAZO <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>	TIEMPO COMPLETO <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>		
CONTRATO INDEFINIDO <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>	MEDIO TIEMPO <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>		
PRINCIPALES FUNCIONES:			
INFORMACIÓN ADICIONAL:			
* Anexar Perfil del Puesto a cubrir			
ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
AUTORIZADO:	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>	NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN AUTORIZA:	
NO AUTORIZADO:	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>		
SALARIO AUTORIZADO:	<input style="width: 100px;" type="text"/>		
OBSERVACIONES:			

ANEXO XIV

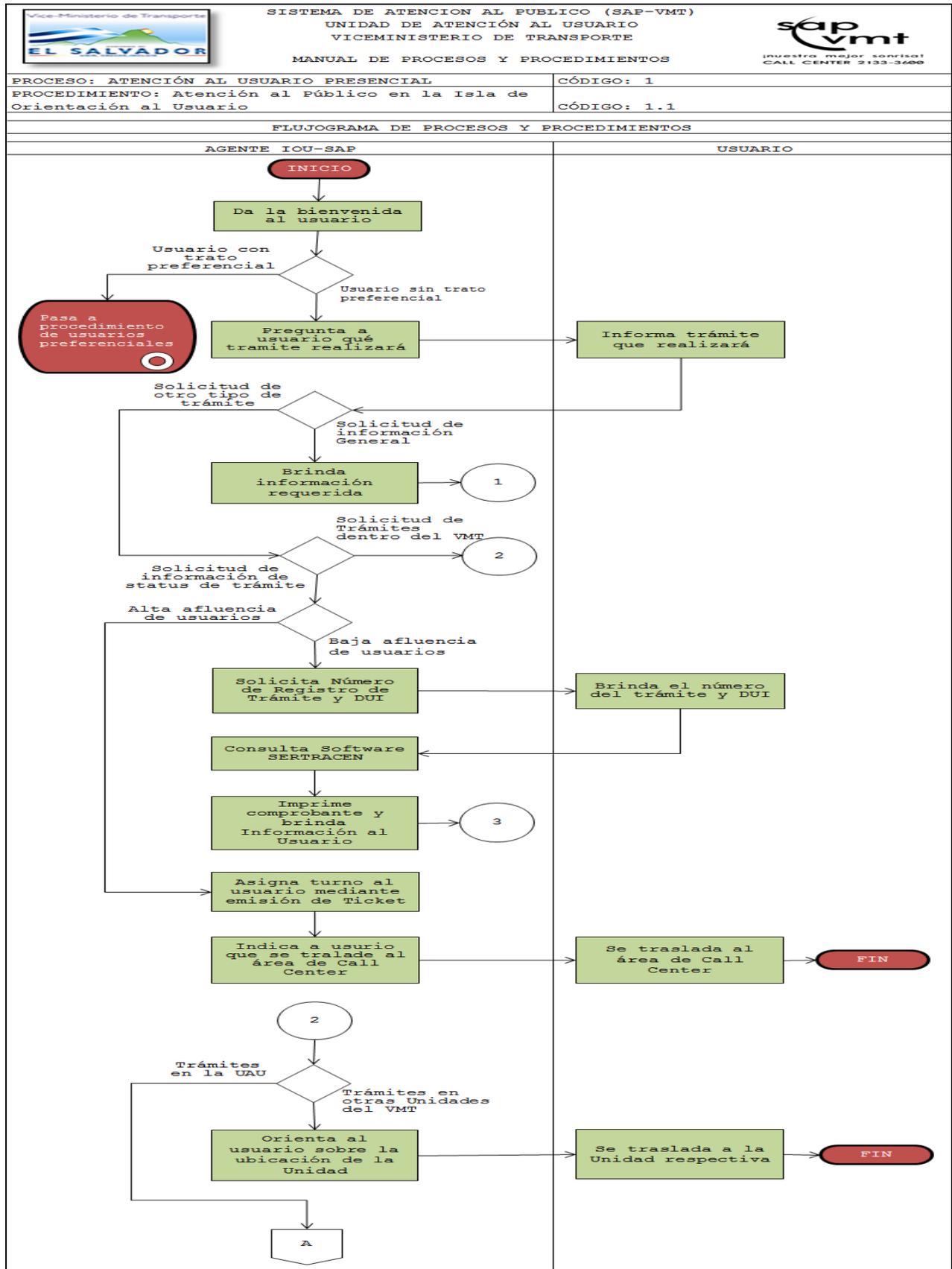
DIAGRAMA DE PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO



ANEXO XV

DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCEDIMIENTOS DISEÑADOS COMO PARTE DEL SAP-VMT

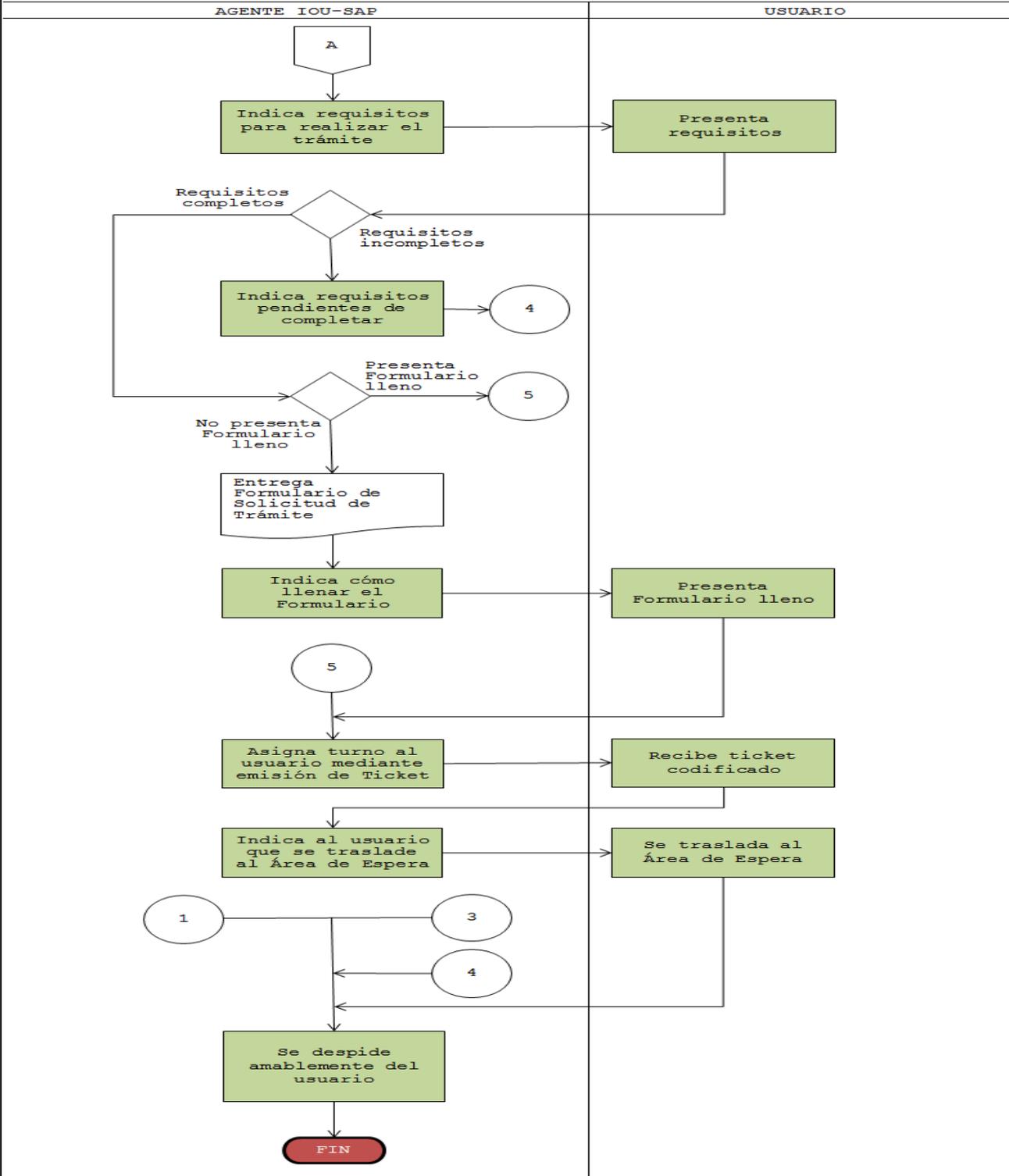
• PROCEDIMIENTO 1:



PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO PRESENCIAL
PROCEDIMIENTO: Atención al Público en la Isla de Orientación al Usuario

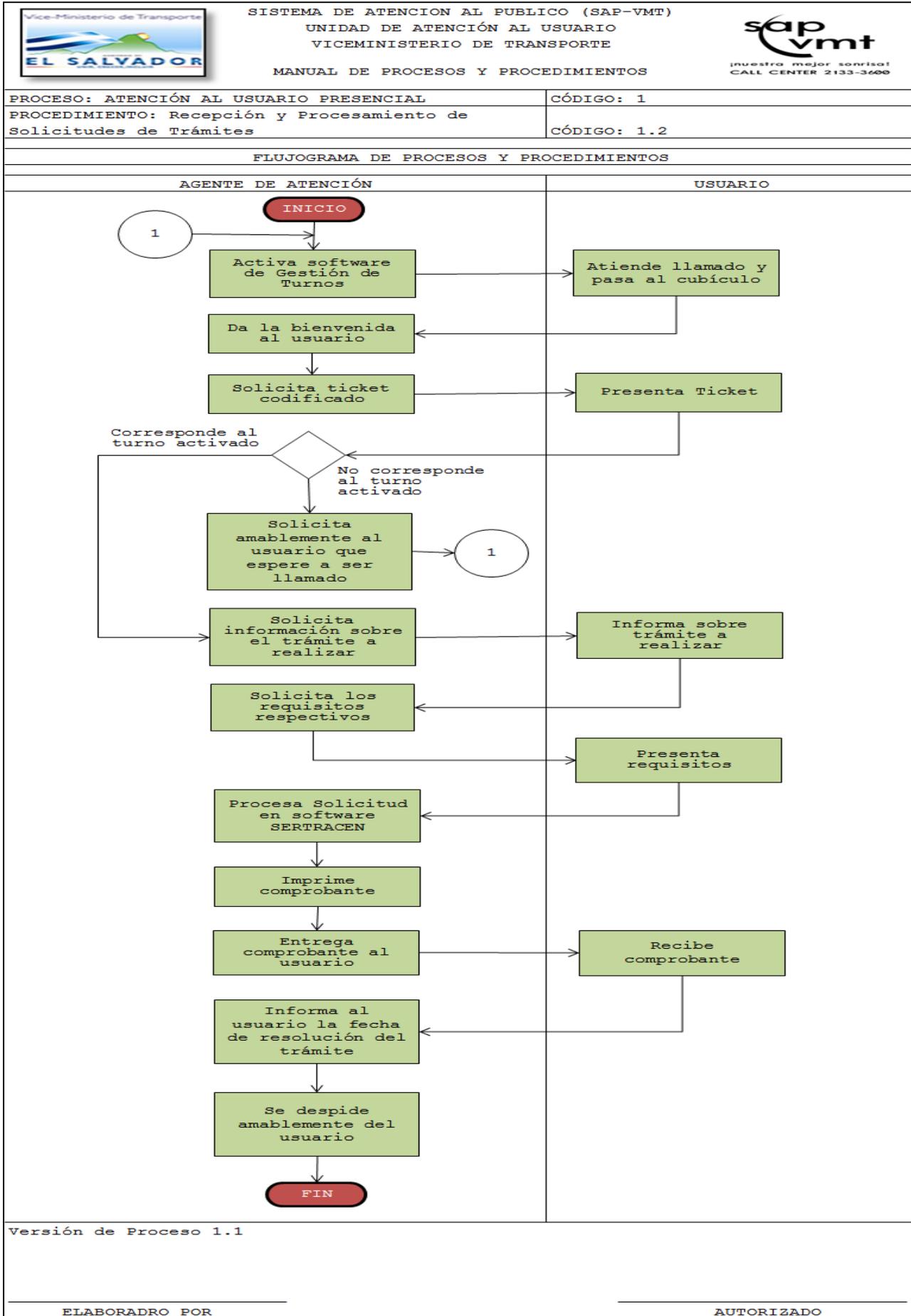
CÓDIGO: 1
CÓDIGO: 1.1

FLUJOGRAMA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

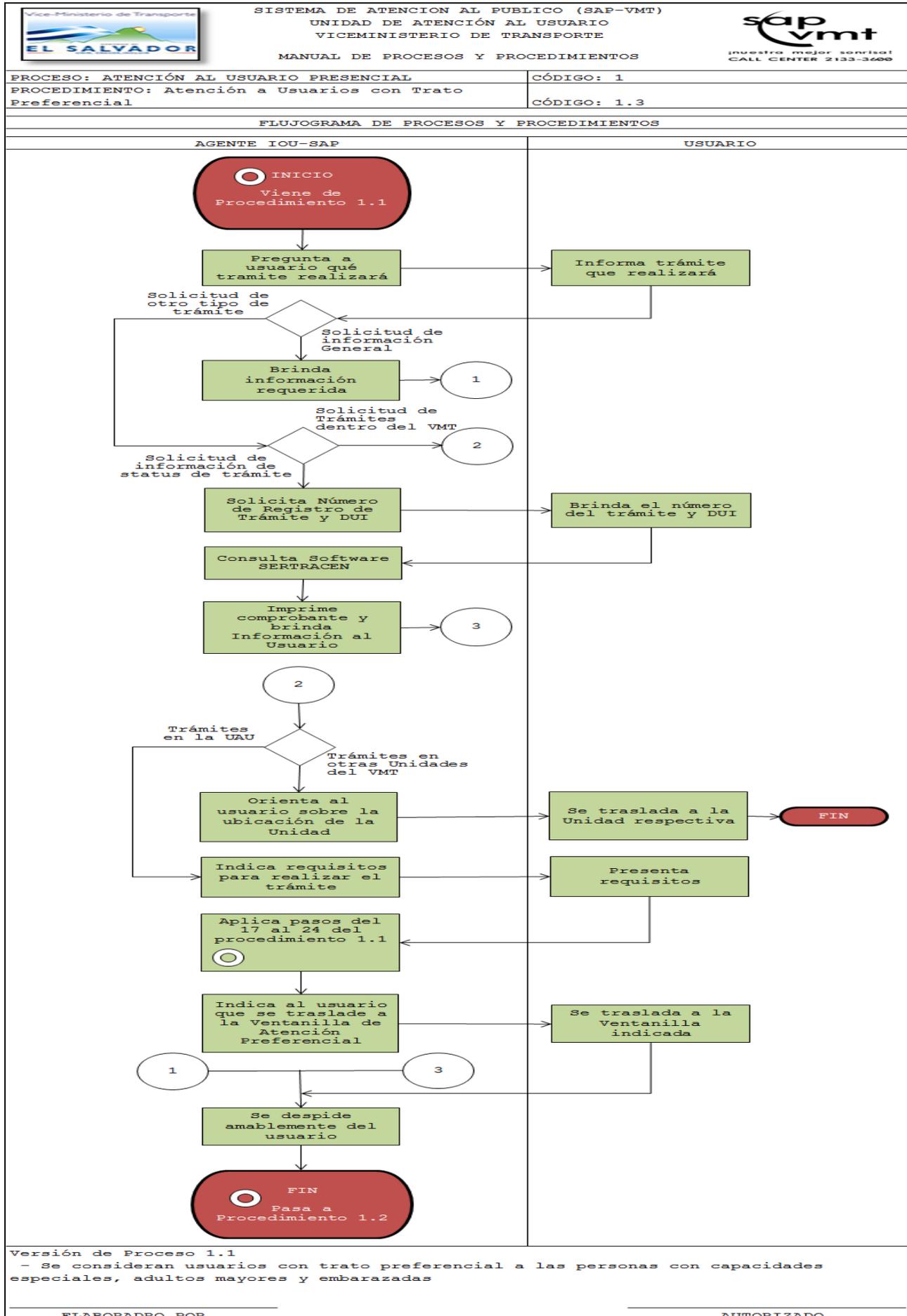


Versión de Proceso 1.1

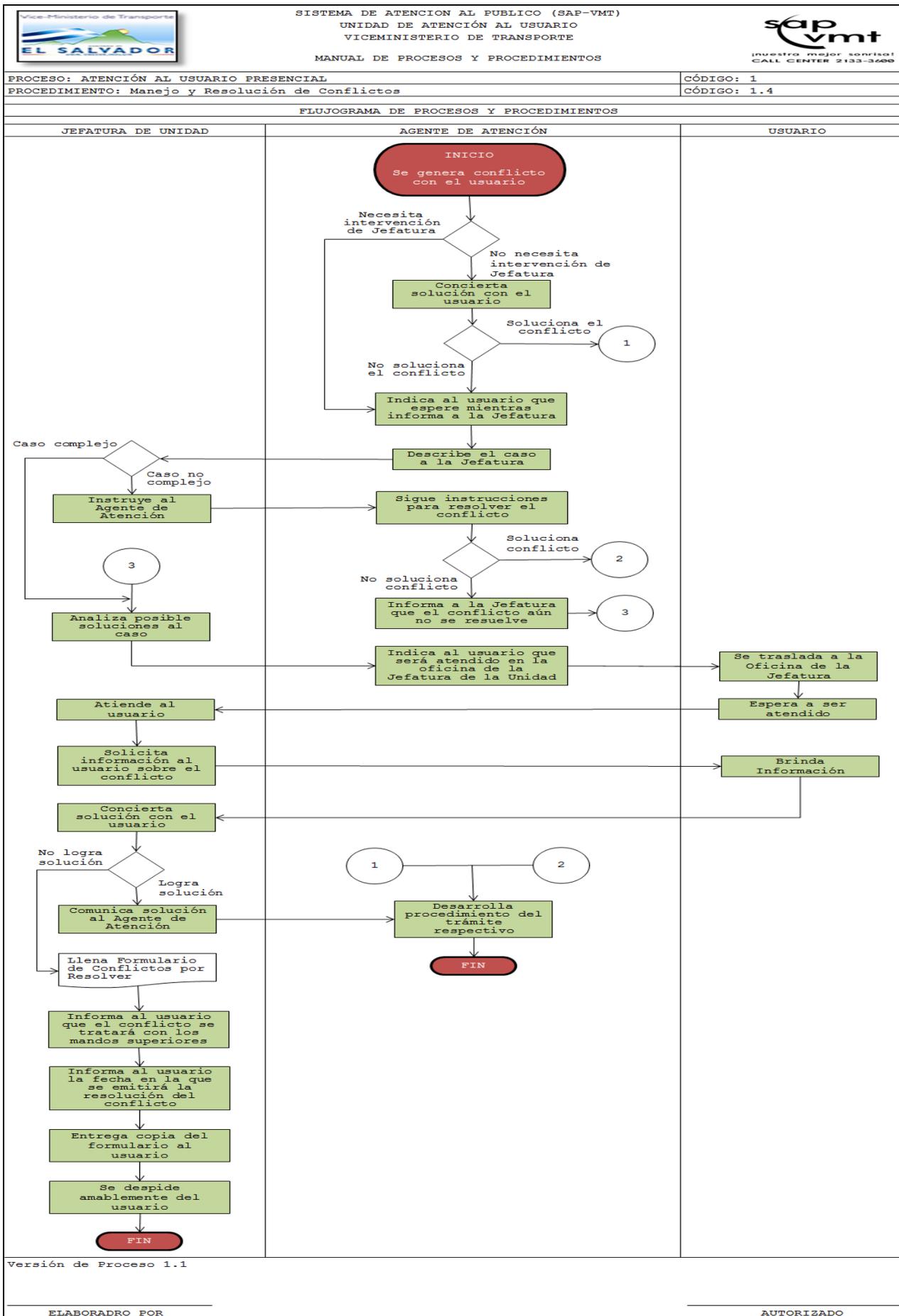
• PROCEDIMIENTO 2:



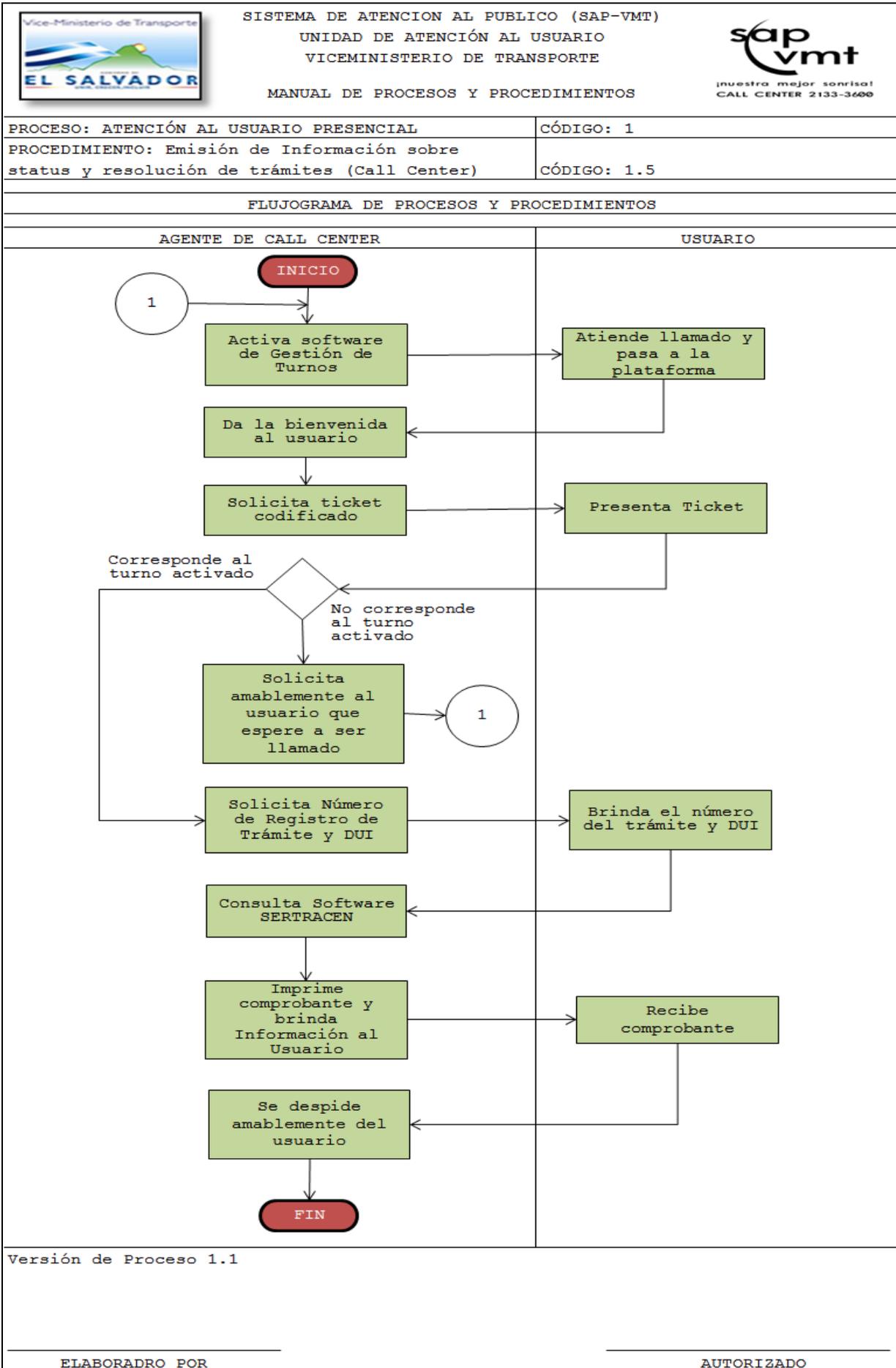
• **PROCEDIMIENTO 3:**



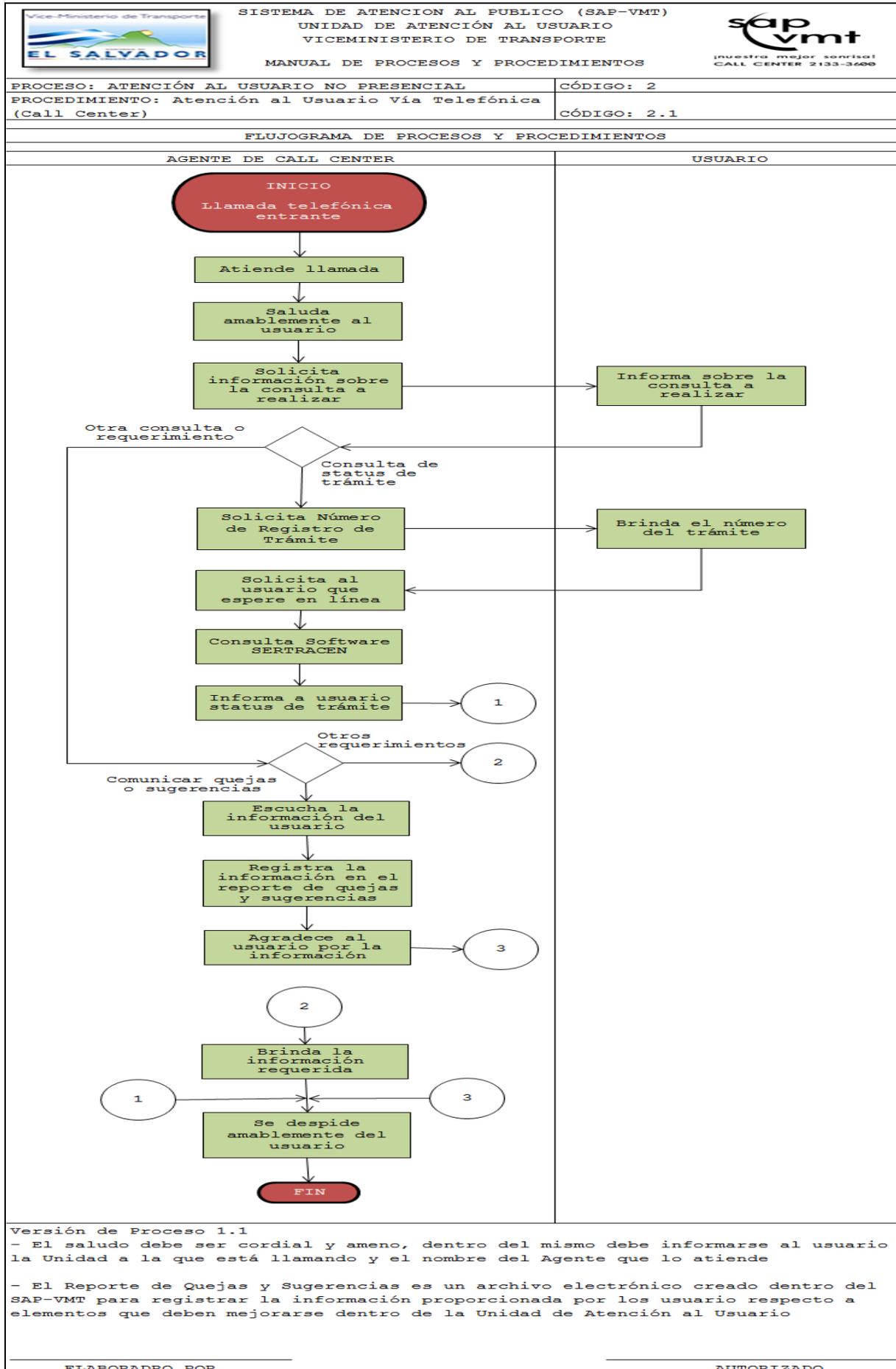
• PROCEDIMIENTO 4:



• **PROCEDIMIENTO 5:**



• **PROCEDIMIENTO 6:**

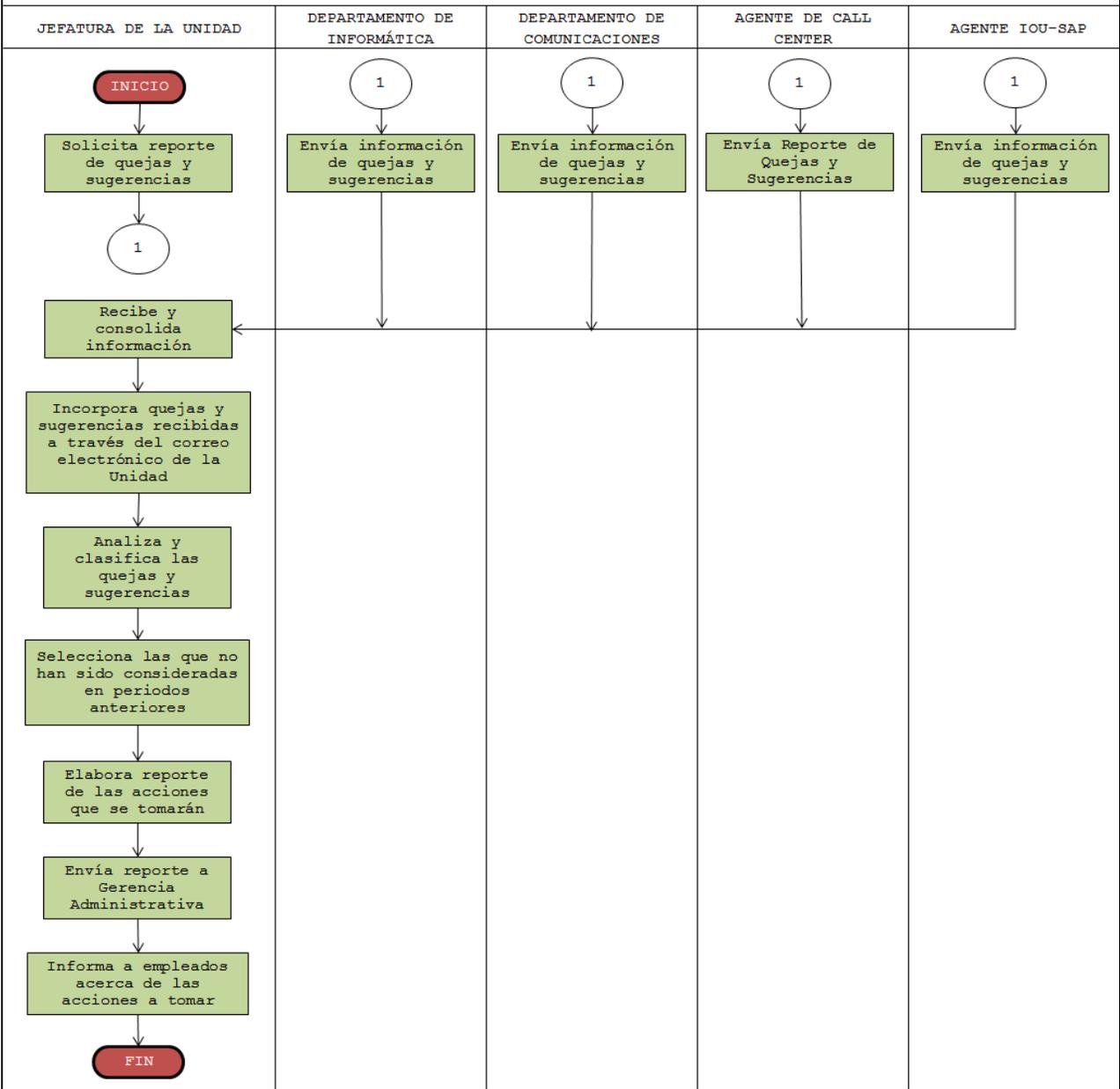


• **PROCEDIMIENTO 7:**



PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO NO PRESENCIAL	CÓDIGO: 2
PROCEDIMIENTO: Manejo de Quejas y Sugerencias (Recibidas a través de las herramientas de comunicación multicanal)	CÓDIGO: 2.2

FLUJOGRAMA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



Versión de Proceso 1.1

- Este proceso debe repetirse cada 72 horas como parte de la Gestión de Atención que la Jefatura de la Unidad desarrolle y contará con el apoyo de la Comisión encargada del SAP-VMT
- En los casos de las quejas y sugerencias recibidas a través del correo electrónico, la Jefatura de la Unidad deberá enviar mensaje de confirmación de haber recibido el correo al emisor del mismo.
- La Jefatura informará a los empleados acerca de las quejas y sugerencias recibidas y las acciones a tomar para solventarlas, en las reuniones semanales que lleve a cabo.
- La Jefatura de la Unidad será la encargada de verificar que se ejecuten las acciones que se decidan llevar a cabo para superar las quejas y/o considerar las sugerencias.

ELABORADRO POR

AUTORIZADO

ANEXO XVI

SIMBOLOGÍA ANSI (AMERICAN NATIONAL STANDARDS INSTITUTE) PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SIMBOLO	REPRESENTA
	TERMINAL: Indica el inicio o terminación del flujo; puede ser acción o lugar.
	OPERACIÓN: Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento
	DECISIÓN O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro de un flujo en que son posibles varios caminos.
	DOCUMENTO: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	CONECTOR: Indica una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	CONECTOR DE PÁGINA: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.

ANEXO XVII

MODELO DE REPORTE DE QUEJAS Y SUGERENCIAS RECIBIDAS (CALL CENTER)



SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT)
 UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO
 VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE
 REPORTE DE QUEJAS Y SUGERENCIAS
 ÁREA DE CALL CENTER



FECHA DE ELABORACIÓN: _____

PERIODO DEL REPORTE: DEL: _____ AL: _____

FECHA	# DE QUEJA O SUGERENCIA	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA QUEJA O SUGERENCIA	NOMBRE DEL USUARIO (OPCIONAL)	INFORMACIÓN DE CONTACTO	MANEJO DE LA SITUACIÓN EN EL MOMENTO
		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>

CODIFICACIÓN:
 CLASIFICACIÓN:
 1. Queja
 2. Sugerencia

MANEJO DE LA SITUACIÓN:
 1. Queja o sugerencia superada
 2. Para seguimiento
 3. Se informará a los Superiores

Elaborado Por: _____

Fecha de Envío: _____

* Número de Filas para fechas únicamente de carácter ilustrativo

ANEXO XIX

MODELO DE EVALUACIÓN INTEGRAL AL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT)



VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE
UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO
SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT)



FORMULARIO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT) EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

OBJETIVO: Evaluar el grado de cumplimiento en la Unidad de Atención al Usuario de las disposiciones incluídas como parte del SAP-VMT y el funcionamiento de este dentro de la Unidad, así como el impacto en la Satisfacción al Usuario

FECHA DE EVALUACIÓN:

ENCARGADO DE EVALUACIÓN:

INSTRUCCIONES GENERALES: Favor llene el formulario de forma objetiva, registrando en valoración porcentual en las casillas correspondientes el grado de cumplimiento que usted observe de los ítems detallados, para efectos de cálculo de calificación total ver instrucciones al final del formulario.

# DE ÍTEMS A EVALUAR	DESCRIPCIÓN DE ÍTEMS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR COMPONENTE
	I. RECURSOS HUMANOS		
	A. ASPECTOS GENERALES		
1	Se encuentra todo el personal en sus respectivos centros de trabajo		
2	El personal porta correctamente el uniforme diario y el gafete de identificación		
3	Se muestran motivados y atentos a atender a los usuarios		
4	Se observa que brindan servicio con amabilidad y agilidad		
5	En las computadoras de los empleados están configurados adecuadamente los protectores de pantalla y fondos de escritorio (Muestran la Misión, Visión, Valores, Logo del SAP-VMT, etc.) - Selecciones a dos empleados aleatoriamente y cuestione:		
6	Conoce la Misión y Visión de la Unidad de Atención al Usuario		
7	Conoce los objetivos del SAP-VMT		
	B. GESTIÓN RRHH		
	- Si hubiere personal de nuevo ingreso, indague:		
8	Se le brindó el programa de inducción en el periodo correspondiente		
9	El personal de nuevo ingreso está familiarizado con el SAP-VMT - Verifique los registros de asistencia a las últimas capacitaciones y evalúe:		
10	Asistió todo el personal programado para la capacitación		
11	Se realizó la reunión posterior para evaluar la capacitación recibida En General que opinaron los empleados (Comente):		
12	Se observa regularmente a la Jefatura de la Unidad supervisando al personal a su cargo		
13	La Jefatura de la Unidad brinda motivación constantemente a sus empleados y está dispuesto a ayudar cuando se necesita su intervención - Verifique:		
14	Se están realizando reuniones periódicas con el personal Solicite el archivo de la última reunión y verifique los puntos tratados		
14	TOTALES		
	II. TECNOLOGÍA		
1	El equipo tecnológico que utiliza el personal funciona correctamente - Si hay equipo que no funciona correctamente, detalle las especificaciones del equipo y las acciones que se han tomado para repararlo:		
2	El equipo tecnológico para uso de los usuarios funciona correctamente (Monitores LCD, Sistema de Gestión de Turnos, etc.) - Si hay equipo que no funciona correctamente, detalle las especificaciones del equipo y las acciones que se han tomado para repararlo:		
3	El personal de Call Center está utilizando el equipo de comunicación adecuadamente		
4	El equipo de comunicación del Call Center se encuentra en condiciones óptimas - Ingrese al sitio web institucional y verifique:		
5	Se está brindando constante mantenimiento al sitio web		
6	La información que muestra está actualizada		
7	El módulo de consultas on-line funciona adecuadamente		
8	Se gestionan eficientemente los trámites y requerimientos on-line - Seleccione un número de registro de trámite on-line y verifique		
9	El status del trámite está actualizado Comente sus observaciones:		
10	La Jefatura de la Unidad está gestionando adecuadamente el correo electrónico de la Unidad de Atención al Usuario		
11	El software SERTRACEN está funcionando de forma óptima - Cuestione a los empleados de la Unidad y detalle el número de veces que se ha perdido la conexión con SERTRACEN:		
11	TOTALES		



VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE
UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO
SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT)



FORMULARIO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT) EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

OBJETIVO: Evaluar el grado de cumplimiento en la Unidad de Atención al Usuario de las disposiciones incluidas como parte del SAP-VMT y el funcionamiento de este dentro de la Unidad, así como el impacto en la Satisfacción al Usuario

INSTRUCCIONES GENERALES: Favor llene el formulario de forma objetiva, registrando en valoración porcentual en las casillas correspondientes el grado de cumplimiento que usted observe de los ítems detallados, para efectos de cálculo de calificación total ver instrucciones al final del formulario.

# DE ÍTEMS A EVALUAR	DESCRIPCION DE ÍTEMS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR COMPONENTE
III. INFRAESTRUCTURA			
A. ASPECTOS GENERALES			
1	Se observa adecuada limpieza de las instalaciones en general		
2	Se está ejecutando correctamente el Plan de Mantenimiento Programado		
3	No existen filtraciones en paredes o techos		
4	Las conexiones eléctricas no presentan desperfectos		
B. INFRAESTRUCTURA PARA EMPLEADOS			
5	El personal cuenta con mobiliario y equipo funcional		
6	Los módulos y centros de trabajo brindan una buena imagen de la Unidad - Indague con los empleados de la Unidad:		
7	Se está efectuando mantenimiento periódico a las computadoras y demás equipo		
C. INFRAESTRUCTURA PARA USUARIOS			
8	La señalización de las instalaciones es fácilmente visible y está dispuesta adecuadamente		
9	Los diagramas de ubicación instalados en la entrada principal del VMT son fácilmente visibles y están libres de manchas, carteles, volantes, etc.		
10	Los accesos a la Unidad son seguros y están libres de obstáculos		
11	La rampa para personas con capacidades especiales, brinda la seguridad adecuada a los usuarios - Verifique las instalaciones de los baños para el público y evalúe:		
12	La limpieza es la adecuada		
13	Están habilitados todos los mingitorios y sanitarios		
14	Los dispensadores tienen suficiente papel higiénico, papel toalla y jabón líquido		
	Comentarios:		
D. DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS Y OTROS			
15	La distribución de espacio físico es conforme a lo dispuesto en el SAP-VMT		
16	La movilización y flujo de empleados y usuarios es factible y cómoda		
17	El área de espera está adecuadamente ordenada		
18	Los asientos para los usuarios están en perfectas condiciones		
18	TOTALES		
IV. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			
1	Se observa que el personal cumple con todos los procesos establecidos - Selecciones a dos empleados aleatoriamente y cuestione acerca de los procesos:		
2	Los empleados conocen y dominan los procesos y procedimientos vigentes		
3	Los procesos vigentes aportan considerablemente a la agilización de la Atención y realización de trámites - Si necesitan mejorarse, detalle el nombre del proceso, observaciones y aspectos que deban mejorarse:		
4	Se cumple al 100% con el Procedimiento para la Atención de Usuarios con Trato Preferencial - Identifique si existen "cuellos de botella" e informe sobre estos, recomiende posibles soluciones:		
4	TOTALES		



FORMULARIO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO (SAP-VMT) EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

OBJETIVO: Evaluar el grado de cumplimiento en la Unidad de Atención al Usuario de las disposiciones incluidas como parte del SAP-VMT y el funcionamiento de este dentro de la Unidad, así como el impacto en la Satisfacción al Usuario

INSTRUCCIONES GENERALES: Favor llene el formulario de forma objetiva, registrando en valoración porcentual en las casillas correspondientes el grado de cumplimiento que usted observe de los ítems detallados, para efectos de cálculo de calificación total ver instrucciones al final del formulario.

# ÍTEM A EVALUAR	DESCRIPCIÓN DE ÍTEM	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	GRADO DE CUMPLIMIENTO POR COMPONENTE
V. ASPECTOS GENERALES DEL SAP-VMT			
1	La orientación que se brinda al usuario es la idónea		
2	Se observa amabilidad en el trato que se brinda a los usuarios		
3	Los dispensadores de agua y café están limpios y surtidos		
4	El buzón de sugerencias está colocado de forma visible y accesible para los usuarios - Solicite el Reporte de Quejas y Sugerencias y evalúe:		
5	Las quejas y sugerencias se manejan adecuadamente - Detalle las quejas más repetitivas y las sugerencias más significativas		
6	La misión, visión, valores y objetivos están dispuestos adecuadamente dentro de la Unidad de Atención al Usuario		
7	El mural informativo está limpio, ordenado y muestra información de importancia y actual		
7	TOTALES		
VI. CONSULTA A USUARIOS			
- Seleccione una muestra de usuarios acorde al flujo de estos durante la evaluación			
1	Los usuarios conocen las generalidades del SAP-VMT - Detalle comentarios de los usuarios respecto al Sistema:		
2	Los usuarios conocen los mecanismos de comunicación multicanal que la Institución tiene a su disposición		
3	Solicite a los usuarios que valoren porcentualmente la agilización de los procesos (registre las valoraciones porcentuales y obtenga el promedio, el cual debe anotar en el recuadro de cumplimiento)		
4	Solicite a los usuarios que valoren porcentualmente la atención que reciben en la Unidad (registre las valoraciones porcentuales y obtenga el promedio, el cual debe anotar en el recuadro de cumplimiento) - Detalle comentarios generales de los usuarios respecto a la atención que reciben		
4	TOTALES		
TOTAL GENERAL CUMPLIMIENTO POR COMPONENTE			
6 CALIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO SAP-VMT			
CALIFICACIÓN CUALITATIVA:			

OBSERVACIONES GENERALES:

INSTRUCCIONES DE CÁLCULO:

- Deben totalizarse las sumas de todos las casillas de porcentaje de cumplimiento y detallarse el valor de esta en cada fila de Totales por componente
- Para calcular el Grado de Cumplimiento por Componente, se dividirá el total de la suma de porcentaje de cumplimiento entre el número de ítems a evaluar por componente
- Al final del formulario deberá detallarse la suma total de Grado de Cumplimiento por Componente en la fila denominada "Total General Cumplimiento Por Componente"
- Para el cálculo de la Calificación de Cumplimiento del SAP-VMT se dividirá el "Total General Cumplimiento por Componente" entre 6 (Número de Componentes a evaluar)
- Todos los cálculos y evaluaciones deberán detallarse en porcentaje.

CALIFICACIÓN CUALITATIVA:

40% O Menos = "Funcionamiento Inoperante del SAP-VMT"
60% a 70% = "SAP-VMT funcionando de forma regular"
90% a 100% = "Grado de Cumplimiento Satisfactorio"

40% a 60% = "Funcionamiento del SAP-VMT Necesita Mejorar"
70% a 90% = "SAP-VMT funcionando de Forma Aceptable"

F. _____
NOMBRE Y FIRMA DE EVALUADOR

F. _____
NOMBRE Y FIRMA JEFATURA DE
UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

F. _____
NOMBRE Y FIRMA PRESIDENTE COMISIÓN
ENCARGADA DE SAP-VMT