



ASISTENCIA TÉCNICA AL PROGRAMA  
“ACCESO AL EMPLEO A TRAVÉS DE LA MEJORA DE LAS HABILIDADES LABORALES Y EL  
FOMENTO EMPRESARIAL EN HONDURAS” (EURO EMPLEO)  
LA/2019/412-746

**PROGRAMA DE MONITOREO, EVALUACIÓN Y ASESORÍA PARA LAS  
INSTITUCIONES IMPLEMENTADORAS.**

MCP30: Actualización del Plan de acción para la Simplificación Administrativa de las  
MIPYME del Sector Mercantil y Sector Social de la Economía de Honduras

Junio de 2023

Asistencia Técnica implementada por:

**IDOM**  **involas**



Este documento fue realizado con la contribución de la Unión Europea. Su contenido es exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.





Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
Alcance del Programa de monitoreo, evaluación y asesoría .....	4
Objetivo del Programa de Monitoreo, evaluación y asesoría .....	4
<b>Ejecución del Programa de Monitoreo de Satisfacción .....</b>	<b>5</b>
Objetivo de la encuesta.....	7
Desarrollo de la encuesta.....	7
Encuesta cliente interno .....	12
Encuesta cliente externo.....	16
<b>Ejecución del Programa de Monitoreo Cualitativo y Cuantitativo .....</b>	<b>20</b>
Análisis Cualitativo en los Puntos de Control .....	20
Análisis del Monitoreo cuantitativo .....	22
<b>Hoja de ruta para la implementación del Programa. ....</b>	<b>2</b>



## Introducción

A continuación, se presenta el producto Programa de monitoreo, evaluación y asesoría para las instituciones implementadoras del Plan de acción para la simplificación administrativa de las micro, pequeña y mediana empresas del Sector Mercantil y Sector Social de la Economía de Honduras de la Actividad de Asistencia Técnica (ATCP): MCP30 Actualización de Plan de Acción para la Simplificación Administrativa de la micro, pequeña y mediana empresa del Sector Mercantil y Sector Social de la Economía de Honduras.

Mismo que forma parte Programa: "Acceso al empleo a través de la mejora de las habilidades laborales y el fomento empresarial en Honduras." (EURO EMPLEO) el cual de conformidad con el objetivo general de la Política Nacional de Empleo 2017-2028, el objetivo general del Programa EURO EMPLEO, es "fomentar un crecimiento económico sostenido, resiliente e inclusivo".

En particular esta misión responde objetivo Especifico OE3. Fortalecer el acceso al mercado y la competitividad de los micros y pequeños empresarios hondureños a través de la facilitación de herramientas digitales y asistencia tecnológica en el contexto de respuesta de emergencia COVID-19 incluyendo impulsar la simplificación administrativa y la gestión de trámites por medios digitales, a través del Sistema de Identificación Nacional (SIN), resultando a su vez que atiende el indicador No PI5. El entorno empresarial para las MYPE ha mejorado a través de la simplificación administrativa.

Con este programa de Monitoreo se busca transferir herramientas y conocimientos para que sus administradores y operadores del sector público, puedan determinar en el futuro, el impacto del Plan de acción en sus diferentes componentes. Permitirá, valorar el grado de satisfacción de los empresarios con la nueva solución implementada.

Además, buscará conocer también la percepción de los funcionarios, a fin de valorar aspectos de interés y las posibles barreras que podrían influir en el proceso de ejecución.

Este programa deberá contener:

1. Volumen de visitas de usuarios.
2. Reducción en la participación de personal en los procesos.
3. Niveles de reducción de la cantidad de pasos en relación con el proceso original.
4. Niveles de reducción de requisitos.
5. Reducción en tiempos entre los procesos originales y los procesos simplificados.
6. Cantidad de trámites realizados.
7. Hoja de ruta para la implementación del Programa.



## Alcance del Programa de monitoreo, evaluación y asesoría

Con el programa de monitoreo, evaluación y asesoría se busca transferir herramientas y conocimientos para que sus administradores y operadores del sector público, puedan determinar en el futuro, el impacto del Plan de acción en sus diferentes componentes. Determinar el grado de satisfacción de los empresarios con la nueva solución implementada y conocer la percepción de los funcionarios, a fin de valorar aspectos de interés y las posibles barreras que podrían influir en el proceso de ejecución.

## Objetivo del Programa de Monitoreo, evaluación y asesoría

El Objetivo General de programa es: diseñar, crear y transferir herramientas y conocimientos para que los administradores y operadores del sector público puedan determinar el impacto del Plan de acción en sus diferentes componentes:

1. Volumen de visitas de usuarios.
2. Reducción en la participación de personal en los procesos.
3. Niveles de reducción de la cantidad de pasos en relación con el proceso original.
4. Niveles de reducción de requisitos.
5. Reducción en tiempos entre los procesos originales y los procesos simplificados.
6. Cantidad de trámites realizados.
7. Hoja de ruta para la implementación del Programa.

Algunos conceptos importantes para el desarrollo de esta etapa:

- Monitoreo: es el proceso de recoger la información de forma sistemática sobre todos los aspectos que conforman la solución permitiendo determinar si las actividades del proyecto son implementadas de acuerdo a lo planificado y valorando su nivel de cumplimiento. Esto con la finalidad de utilizarla en la administración y toma de decisiones que permitan mejorar lo ya establecido.
- Análisis cualitativo: Análisis que se centra se centra en la recopilación y análisis de información no numérica.
- Análisis cuantitativo: Análisis que se centra en la recopilación y análisis de información numérica.
- Plan de monitoreo: Instrumento que permite organizar las actividades de monitoreo de forma consecutiva y lógica.



El proceso de monitoreo como todo proceso cuenta con entradas, actividades de transformación y salidas. Como entradas para realizar la etapa de monitoreo se debe contar con lo siguiente: Definición institucional para realizar el monitoreo y contar con la solución (nuevo trámite) en funcionamiento. Con esta información se realiza la planificación y coordinación del plan de monitoreo.

En el desarrollo del plan se deben ejecutar al menos tres procesos de monitoreo. El primer monitoreo se ejecuta poco tiempo después de implementada la solución, esto con la finalidad de asegurar un efectivo inicio en el funcionamiento. Posterior a este primer monitoreo, se deben llevar a cabo dos más con un lapso de tiempo entre cada uno de ellos de al menos tres meses. Sin embargo este tiempo está supeditado al avance que exista en la implementación de las oportunidades de mejora que estén pendientes. En cada uno de los tres monitoreos se debe generar el informe respectivo que da cuenta de los principales resultados obtenidos de la solución y oportunidades de mejora detectadas.

### Ejecución del Programa de Monitoreo de Satisfacción

La ejecución del programa de Monitoreo de Percepción (Satisfacción) se desarrollan en al menos tres procesos de monitoreos y para cada uno de ellos se deben ejecutar las actividades que se describen a continuación. Esta tarea debería ser desarrollada en conjunto por todos los involucrados y determinado en definitiva por un equipo de especialistas (consultores) en el tema contratados para este fin.

#### 1. Determinación de los indicadores de línea base.

En concordancia con la Plan de Simplificación Administrativa para las Micro, Pequeña y Mediana Empresas de los Sector Mercantil y Social de la Economía, denominado Plan de Acción, la primera fase del programa de monitoreo deberá, incorporar los resultados obtenidos como parte del objetivo estratégico 1. *Impulsar la Gestión por Procesos en SENPRENDE y las Instituciones relacionadas para facilitar la simplificación de los procedimientos administrativos y mejorar la calidad en la entrega de servicios a las micro, pequeña y mediana empresas del sector mercantil y el sector Social de la Economía*, ya que es desde este eje que se realiza la identificación de los indicadores de línea base insumo primordial del programa de monitoreo.

Los indicadores de línea base proporcionan la referencia inicial para medir el progreso y evaluar el impacto de las acciones de simplificación a lo largo del tiempo entro de los cuales se debe considerar

Objetivos del plan de simplificación: Antes de generar indicadores de línea base, es fundamental tener claridad sobre los objetivos específicos del plan de simplificación, mismos que han sido definidos como:

- Disminución de pasos
- Disminución de visitas
- Disminución de requisitos
- Disminución de formularios



- Disminución de costos
- Disminución del plazo del trámite

**Procesos o áreas de enfoque:** Conforme al alcance el macroproceso del trámite Micro, Pequeña y Mediana Empresas de los Sector Mercantil y Social de la Economía, también será preciso determinar los procesos o áreas específicas que serán objeto de simplificación y su incorporación al Plan de acción, todo conforme a los ejes estratégicos 1.2.2 Establecer acuerdos de cooperación interinstitucional para implantar un estándar de simplificación administrativa que genere procesos de optimización en trámites.

**Identificación las métricas relevantes:** Para cada proceso dentro del macroproceso, identifica las métricas clave que permitirán evaluar el progreso y el impacto del plan de acción. Estas métricas deberán responder a los objetivos del Plan de Simplificación.

**Recolectar datos iniciales:** Para establecer una línea base, se procederá con la recolección de datos iniciales sobre las métricas identificadas, conforme la aplicación de la guía metodológica de simplificación de trámites o bien mediante la aplicación de la metodología [eregulations.com](http://eregulations.com)

**Documentar y comunicar los indicadores de línea base:** Una vez recolectados los valores de referencia para cada indicador, se deberán documentarlos y presentarlos a todas las partes interesadas del macroproceso con el fin de generar la comprensión común de los puntos de partida y permitirá una evaluación más efectiva del progreso en el tiempo.

## 2. Planificación del Monitoreo

Como primera actividad de esta etapa se debe realizar la planificación del monitoreo, para lo que el encargado (consultor) debe comunicarse con el funcionario contraparte, con el fin de que convoque a todos los funcionarios que forman parte de la cadena del valor del trámite para que participen en el monitoreo y estén dispuestos en sus puesto de trabajo.

El funcionario contraparte debe proceder a realizar la convocatoria a los funcionarios que serán objeto de monitoreo. Esta convocatoria debe ser realizada con al menos una semana de anticipación, esto con la finalidad de que el funcionario esté disponible en su lugar de trabajo y evitar contratiempos.

El objetivo es definir concretamente la solución o soluciones a evaluar y definir los indicadores asociados.



Aspectos generales de la solución.

Aspectos Generales	
Institución (es)	
Fecha Inicio del Proyecto	
Fecha de Implementación de la Propuesta de Simplificación	
Funcionarios Claves de la Institución (es)	
Tramite (es) Simplificado (os)	

### 3. Ejecución del Monitoreo

Como segunda actividad, tenemos una etapa de aplicación de la “Encuesta de Clientes Externo/Interno”, que permite identificar aquellos aspectos o atributos más importantes por parte del cliente interno y externo a la hora de brindar el servicio y recibir el servicio respectivamente, a fin de determinar el nivel de satisfacción de los clientes como tal; así como las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora del servicio.

Es recomendable que se asegure que el tamaño de muestra para la aplicación de las encuesta internas y externas sea lo más representativo posible, esto con el fin de que los resultados que presenten sean confiables. No es recomendable que se envíen las encuestas de cliente interno y externo a la institución para que sean aplicadas, ya que siempre es importante que un encargado(consultor) se asegure de la aplicación correcta de la misma.

#### Objetivo de la encuesta

Conocer la percepción tanto del cliente interno como cliente externo que participan en la cadena de valor de los trámites a incluir en el monitoreo, a fin de elaborar una solución que pueda satisfacer las necesidades tanto externas como internas.

#### Desarrollo de la encuesta

##### 1. Levantamiento de la base de datos de los clientes externos de la Institución

Como primera actividad el encargado (Consultor) deberá coordinar con los funcionario contraparte el levantamiento de una base de datos del total de clientes externos que hayan gestionado de inicio





a fin alguno de los trámites que son parte de la cobertura del proyecto, a fin de poder aplicar las encuestas a un porcentaje significativo de esos clientes externos y conocer su opinión en relación al trámite. La base de datos debe contener como mínimo el nombre (ya sea persona natural o persona jurídica), correo electrónico y el número telefónico de cada uno de los clientes externos. Una vez definida la base de datos, el consultor deberá depurar dicha base de datos a fin de determinar el listado final de cliente externos a entrevistar.

El listado final de clientes externos a entrevistar debe ser tomado de distintos períodos de tiempo y no de un único rango de tiempo, a fin de evitar al máximo algún tipo de sesgo que pueda distorsionar o afectar los resultados de la encuesta. La base de datos debe ser lo más extensa posible, para poder determinar un tamaño de muestra representativo.

## **2. Determinación de la muestra para la aplicación de la encuesta de clientes externo**

Una vez elaborado el listado final de clientes externos, encargado (Consultor) deberá determinar la muestra de clientes externos a encuestar con el fin de que los resultados obtenidos sean lo más representativos posible, con respecto al estado actual del servicio que brinda la institución.

## **3. Revisión de la encuesta de cliente externo**

Al haber determinado la muestra de clientes externos a encuestar, encargado (Consultor) debe realizar los ajustes necesarios a la herramienta “Encuesta cliente externo” con el propósito de ajustar la encuesta según la naturaleza o características propias de los trámites incluidos en la cobertura del proyecto y al usuario como tal. Estos ajustes podrían ser reformular, eliminar o incluir una pregunta específica, o bien realizar ajustes o cambios a nivel terminológico. Algunos de los temas relevantes que deben sondearse a través de la encuesta son los siguientes:

- Nivel de complejidad en la resolución de los trámites.
- Plazos de resolución de los trámites.
- Requisitos solicitados de los trámites.
- Gestiones que debe realizar el cliente para iniciar y concluir un trámite.
- Cantidad de visitas del cliente a la institución para gestionar su trámite.
- Nivel de eficiencia en las inspecciones de campo (en caso de darse).
- Atención al público.
- Costos del trámite (en relación a los desembolsos que debe realizar el cliente).

## **4. Aplicación de la encuesta de cliente externo**

Seguidamente, el encargado (Consultor) debe iniciar la aplicación de la “Encuesta cliente externo”, debidamente ajustada, a cada uno de los clientes del listado final de clientes externos a entrevistar.



La aplicación de la encuesta debe ser hecha por el encargado o un funcionario institucional que tenga competencias para atender las posibles dudas que se presenten a la hora de contestar dicha encuesta por parte del cliente externo. Para ello, el funcionario institucional deberá ser capacitado con anterioridad a la aplicación de la encuesta como tal.

La encuesta deberá ser aplicada personalmente, de forma virtual o bien vía telefónica, a fin de contar con los resultados de forma inmediata, ya que generalmente si la encuesta se envía al cliente externo pueda que se pierda, que no se entregue o que se complete erróneamente. El responsable de aplicar dicha encuesta deberá leer cuidadosamente cada una de las preguntas antes de la aplicación de la encuesta al cliente externo, a fin de no titubear en alguna de las preguntas. Además, se debe dar un tiempo prudencial para que el cliente externo pueda responder cada pregunta.

Una vez efectuadas las encuestas, el responsable de su aplicación deberá revisar el 100% de las encuestas aplicadas, a fin de verificar que cada uno de los espacios esté debidamente completo y sin incongruencias. En caso de información incompleta o errónea, el responsable de la aplicación de las encuestas deberá subsanar las fallas contactando nuevamente al cliente externo entrevistado o bien deberá proceder a entrevistar a un nuevo cliente externo.

En caso de que algún cliente externo se negara a contestar alguna información de la encuesta, el responsable de aplicar la encuesta deberá dejar constancia escrita del hecho en la misma encuesta, a fin de que ésta no sea considerada dentro del análisis respectivo.

Es importante recalcar que el encargado debe hacer lo posible para alcanzar el tamaño de muestra definido. En caso de que no se logre alcanzar, el consultor debe llegar a un acuerdo con las autoridades de la institución, ya sea para utilizar los resultados obtenidos hasta el momento como representativos para la institución o ajustar el tamaño de la muestra. Es importante mencionar que, en algunos casos, la persona que entrega y retira la documentación del trámite, no es la misma persona que lo solicita, dicha situación debe ser tomada en cuenta a la hora de aplicar la encuesta a fin de evitar distorsión en los resultados de la encuesta. También deberán asegurarse que no existan actividades internas o externas que puedan distorsionar la aplicación de la encuesta o bien los resultados como tal.

## **5. Procesamiento de encuestas aplicadas a cliente externo**

Una vez aplicada y revisada cada “Encuesta cliente externo”, el encargado (Consultor) deberá realizar el procesamiento de las encuestas aplicadas. Para esto, dicho consultor puede utilizar la planilla denominada “Hoja de procesamiento de encuesta” (Ver archivo Anexo) o cualquier otra herramienta de procesamiento de encuestas. Esta herramienta propuesta permite codificar y tabular cada pregunta y respuesta contenida en la encuesta, así como la cuantificación de los comentarios emitidos por el cliente externo. Es importante que el encargado (consultor) tenga presente que si en la actividad número 3 hubo cambios en la “Encuesta cliente externo”, debe ajustar estos cambios en la “Hoja de procesamiento de encuesta”.





## 6. Elaboración de informe de encuesta a cliente externo

Como sexta actividad, el encargado (consultor) debe elaborar un informe en relación a los datos obtenidos en el procesamiento de las encuestas aplicadas. Dicho informe se debe entregar a la institución con el fin de que ellos conozcan los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas.

## 7. Levantamiento de listado de clientes internos

Con esta actividad inicia la preparación para la ejecución de la encuesta interna, donde el encargado (consultor) deberá coordinar con el funcionario contraparte el levantamiento de un listado de los funcionarios “dueños” de proceso que intervienen de inicio a fin en la cadena de valor de los trámites de la cobertura del proyecto. El listado debe incluir únicamente el nombre del funcionario, correo electrónico y el puesto que ocupa en la institución.

## 8. Ajustes a la encuesta de cliente Interno

Luego de haber elaborado el listado indicado en el punto anterior, el encargado (consultor) debe realizar los ajustes necesarios a la “Encuesta cliente interno” según la naturaleza o las características propias del trámite de la cobertura del proyecto y usuario como tal.

Estos ajustes podrían ser reformular, eliminar o incluir una pregunta específica, o bien realizar ajustes o cambios a nivel terminológico.

## 9. Aplicación de la encuesta de cliente interno

Seguidamente, el encargado (consultor) debe iniciar la aplicación de la “Encuesta cliente interno” debidamente ajustada a cada uno de los funcionarios “dueños” de proceso que intervienen de inicio a fin en la cadena de valor de los trámites de la cobertura del proyecto.

Al momento de aplicar esta encuesta, se debe explicar de forma breve el propósito de dicha encuesta, a fin de eliminar temores y reservas en los funcionarios “dueños” de proceso. Deberá indicar que la información de la encuesta será exclusiva para efectos del proyecto y 100% confidencial. Así mismo se deberá leer cuidadosamente cada una de las preguntas antes de la aplicación de la encuesta, con el propósito de no titubear en alguna de estas. Además, se debe dar un tiempo prudencial para que el cliente interno pueda responder cada pregunta.

Una vez efectuada cada encuesta, deberá revisar el 100% de las encuestas aplicadas, a fin de verificar que cada uno de los espacios esté debidamente completos y sin incongruencias. En caso de información incompleta o errónea, el responsable de la aplicación de las encuestas deberá subsanar las fallas contactando nuevamente al funcionario “dueño” de proceso correspondiente. Es importante destacar que otra opción aceptable es aplicar esta encuesta en algún momento donde estén reunidos todos los funcionarios “dueños” de proceso, esta alternativa permite agilizar la



aplicación de dicha encuesta, ya que su explicación, llenado y recolección se efectúa una única vez de manera grupal.

#### **10. Procesamiento de encuestas aplicadas a cliente interno**

Una vez revisada cada “Encuesta cliente interno”, deberá realizar el procesamiento de las encuestas aplicadas. Para esto, dicho consultor debe utilizar la planilla denominada “Hoja de procesamiento de encuesta”. Esta herramienta permite codificar y tabular cada pregunta y respuesta contenida en la encuesta, así como la cuantificación de los comentarios emitidos por el cliente interno. Es importante que el encargado (consultor) tenga presente que si en la actividad número 8 de este instructivo, hubo cambios en la “Encuesta cliente interno”, debe ajustar estos cambios en la “Hoja de procesamiento de encuesta”.

#### **11. Elaboración de informe de encuesta a cliente interno**

Como última actividad, el encargado (consultor) debe elaborar un informe en relación a los datos obtenidos en el procesamiento de las encuestas aplicadas. Este documento se debe entregar a la institución con el fin de que ellos conozcan los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas.



## HERRAMIENTAS DE APOYO

Los siguientes documentos son herramientas de apoyo con los que se cuenta para desarrollar esta etapa de encuesta de entrada:

1. Encuesta cliente interno
2. Encuesta cliente externo
3. Hoja de procesamiento de encuestas.

### Encuesta cliente interno

#### LOGO INSTITUCIONAL

#### Encuesta de Evaluación de la Opinión de funcionarios

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Número de encuesta: \_\_\_\_\_

Usted es el elemento fundamental de nuestra institución y por eso le solicitamos su opinión sobre algunos aspectos que son fundamentales para entregar a nuestros clientes servicios de calidad. Marque con una "X" el inciso que corresponda a su opinión. Gracias por su valiosa cooperación.

1. ¿Tiene usted disponible la información correspondiente a los servicios que brinda esta institución?

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces

- Pocas veces  
 Nunca

Comente:

---

---

2. ¿Cuenta con equipo o herramientas necesarias para brindar un servicio de calidad al cliente en todo momento?



- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Pocas veces |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca       |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                      |

Comente:

---

---

3. ¿Cuáles son los tres aspectos más importantes que debe priorizar esta Institución para contar con servicios de mayor calidad en la atención a sus clientes? (Puede marcar 3 opciones)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos documentación solicitada | <input type="checkbox"/> Información más clara |
| <input type="checkbox"/> Atención personalizada         | <input type="checkbox"/> Tecnología            |
| <input type="checkbox"/> Menores tiempos de atención    | <input type="checkbox"/> Capacitación          |
| <input type="checkbox"/> Trámites más ágiles            | <input type="checkbox"/> Personal idóneo       |
| <input type="checkbox"/> Trámites menos costosos        |  |

4. ¿Cuándo usted brinda un servicio, su objetivo principal es la satisfacción del cliente?

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Pocas veces |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca       |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                      |

5. ¿Conoce de manera clara y precisa el procedimiento que usted debe desempeñar dentro de esta Institución?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

6. ¿Cuándo se presenta un problema con algún cliente al momento de brindar un servicio, existen los mecanismos adecuados y oportunos para resolverlo inmediatamente?

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Pocas veces |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca       |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                      |

7. ¿Cree usted que esta institución cuenta con un procedimiento claro para manejar las quejas por parte de los clientes en relación a los servicios brindados?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|



8. ¿Cuándo alguna queja es de su conocimiento trata de darle seguimiento y solución?

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Siempre      | <input type="checkbox"/> Pocas veces |
| <input type="checkbox"/> Casi siempre | <input type="checkbox"/> Nunca       |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                      |

9. ¿Cuáles aspectos considera que debe mejorar para brindar un servicio de mayor calidad? (Puede marcar 3 opciones)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Servicio al cliente    | <input type="checkbox"/> Negociación y manejo de conflictos |
| <input type="checkbox"/> Comunicación efectiva  | <input type="checkbox"/> Resolución de problemas            |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo              | <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo                  |
| <input type="checkbox"/> Información al cliente | <input type="checkbox"/> Atención al cliente                |
| <input type="checkbox"/> Motivación             |   |

10. ¿Tiene usted clara la forma en que sus resultados contribuyen a los objetivos del departamento?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

11. ¿Se toman en cuenta sus sugerencias para acciones de mejora?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

12. ¿En el departamento se promueve el trabajo en equipo?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

13. ¿Está usted bien capacitado para desempeñar su puesto?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

14. ¿Cuenta con manuales que le indiquen cuáles son las labores que debe realizar?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|



15. ¿Generalmente se realizan reuniones en su departamento, con la finalidad de mantener la buena comunicación?

- Sí  No

16. ¿Considera usted que las cargas de trabajo están bien repartidas?

- Sí  No

17. ¿En el departamento cada funcionario tiene claramente definidas sus funciones?

- Sí  No

18. ¿Los procedimientos de trabajo en su área, le permiten realizar las tareas en forma simple y ágil?

- Sí  No

19. ¿Los canales de comunicación en el departamento son los adecuados?

- Sí  No

20. ¿En el departamento, cuando alguien está ausente hay alguien más que conoce y puede desempeñar su trabajo?

- Sí  No

21. ¿Usted percibe que el cliente está satisfecho con los servicios de la Institución?

- Sí  No

22. ¿Qué le pediría a su institución para que estuviera más a gusto en su trabajo y ser más eficiente en sus labores?

---

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y POR SER PARTE DE LA  
MEJORA DE LOS SERVICIOS DE ESTA INSTITUCIÓN



## Encuesta cliente externo

### LOGO INSTITUCIONAL

#### Encuesta de Evaluación de Satisfacción del Cliente

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Número de encuesta: \_\_\_\_\_

Usted es el elemento fundamental de nuestra institución y queremos atenderlo cada día mejor; por ello, le solicitamos que responda las siguientes preguntas, lo cual nos permitirán brindarle un mejor servicio en su caso. Marque con una "X" el inciso que corresponda a su opinión. Gracias por su cooperación.

Tipo de trámite, servicio o información que ha solicitado en esta Institución:

\_\_\_\_\_

1. ¿Cómo fue la información que recibió para la realización o recepción de su trámite?

- |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Completa   | <input type="checkbox"/> Nula       |
| <input type="checkbox"/> Incompleta | <input type="checkbox"/> Otra _____ |
| <input type="checkbox"/> Escasa     |                                     |

2. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para ser atendido?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 10 minutos | <input type="checkbox"/> 20-30 minutos     |
| <input type="checkbox"/> 10-20 minutos       | <input type="checkbox"/> más de 30 minutos |

3. ¿Cuáles son para usted los tres aspectos más importantes que debe priorizar esta institución para contar con un proceso de calidad en la atención a sus clientes?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Solicitar menos documentación  | <input type="checkbox"/> Información más clara |
| <input type="checkbox"/> Atención personalizada         | <input type="checkbox"/> Tecnología            |
| <input type="checkbox"/> Reducir el tiempo de atención  | <input type="checkbox"/> Capacitación          |
| <input type="checkbox"/> Mayor agilidad en los trámites | <input type="checkbox"/> Personal Idóneo       |
| <input type="checkbox"/> Trámites menos costosos        |  |



4. ¿Cómo califica usted la atención recibida por parte de los funcionarios de esta institución?

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Mala     |
| <input type="checkbox"/> Muy buena | <input type="checkbox"/> Muy mala |
| <input type="checkbox"/> Buena     |                                   |

5. ¿Cuáles cualidades percibió usted por parte de los funcionarios de esta institución al recibir el servicio? (Puede marcar 3 opciones)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Confianza         | <input type="checkbox"/> Poca disposición      |
| <input type="checkbox"/> Desconfianza      | <input type="checkbox"/> Mucho conocimiento    |
| <input type="checkbox"/> Amabilidad        | <input type="checkbox"/> Conocimiento limitado |
| <input type="checkbox"/> Descortesía       | <input type="checkbox"/> Rapidez               |
| <input type="checkbox"/> Buena disposición | <input type="checkbox"/> Lentitud              |

6. ¿Para realizar su trámite tuvo que trasladarse a varios departamentos dentro de la institución?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

7. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite?

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Fácil   | <input type="checkbox"/> Claro   |
| <input type="checkbox"/> Difícil | <input type="checkbox"/> Confuso |

8. ¿Su reclamo fue atendido? (Conteste en caso de haber realizado un reclamo)

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

9. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio brindado por esta institución?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muy satisfecho | <input type="checkbox"/> Insatisfecho     |
| <input type="checkbox"/> Satisfecho     | <input type="checkbox"/> Muy Insatisfecho |

10. Cuando necesita algún servicio de la institución:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Es fácil conocer el procedimiento             |   |
| <input type="checkbox"/> Tiene que acudir a preguntar a la institución | <input type="checkbox"/> No sabe dónde obtener la información necesaria |





- Ni en la misma institución saben informarle qué hacer

11. Si usted está insatisfecho con el servicio de la institución, conteste esta pregunta. ¿A qué atribuye el grado de insatisfacción con los servicios recibidos? (Puede marcar 3 opciones)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Lentitud  | <input type="checkbox"/> No resolución de problemas o consultas |
| <input type="checkbox"/> Desconocimiento de servicios y procedimientos por parte de los funcionarios | <input type="checkbox"/> Falta de amabilidad                    |
| <input type="checkbox"/> Personal no capacitado  | <input type="checkbox"/> Falta de agilidad / rapidez            |
|  | <input type="checkbox"/> Falta de cordialidad / amabilidad      |
|  | <input type="checkbox"/> Falta de claridad en información       |

12. ¿Cuál fue la imagen que percibió de esta institución a raíz de su visita?



- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y POR AYUDARNOS A  
BRINDAR MEJORES SERVICIOS CADA DIA



## EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE MONITOREO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

Este tipo de monitoreo se realizará en dos etapas: a) Una primera etapa correspondiente a un monitoreo Cualitativo llevado a cabo mediante la observación directa en puntos de control y con base a una guía de criterios, cuya finalidad es determinar minuciosamente el estado de cada uno de los procesos y b) Una segunda etapa que contempla un monitoreo cuantitativo donde se buscará medir el grado de cumplimiento de los nuevos procesos, tanto por la institución y los funcionarios como por los usuarios.

### Análisis Cualitativo en los Puntos de Control

Por medio de la siguiente guía y de la observación directa se determinará el estado actual del proceso implementado en “la **Ventanilla de Atención del Trámite**”, se pueden agregar otros puntos de control como puede ser los Comites de análisis.

Guía de observación directa:

#### Punto de Control: Ventanilla de Atención

No.	Criterios de Evaluación	Respuestas		Observaciones
		Si	No	
1	Orden y limpieza del área de trabajo			
2	Hay cola de clientes esperando ser atendidos			
3	Esta siempre el funcionario en el lugar de trabajo			
4	¿Cómo es el trato del funcionario hacia el cliente?			
5	Cuenta con implementos y equipo necesarios para realizar labores			
6	Existe empoderamiento de las funciones del puesto por parte del funcionario.			
7	Se apegan al Nuevo Manual de Procedimientos, la forma de atención de los usuarios			
8	Existe evidencia clara de resistencias al cambio.			



9	Existe dominio en la inclusión de datos al sistema.		
10	Se utiliza siempre el formulario único de solicitud de inscripción.		
11	Se esta utilizando siempre el Expediente único.		
12	Se exigen los requisitos incluidos en el Manual de Procedimientos.		
13	Se esta utilizando correctamente el Manual de Procedimientos		
14	Se entrega la Guía al Usuario.		
15	La Ventanilla cuenta con información de apoyo al usuario sobre los requisitos, costos, tiempos y otros.		
16	Equipo disponible para la realización de los trámites (cantidad, velocidad de conexión y otros)		
17	Comentario otros funcionarios sobre el funcionamiento de la ventanilla.		
18	Existen trámites inconclusos.		
19	Cuáles son las principales razones para los trámites inconclusos.		
20	El llenado de los formularios es fácil y entendible.		
21	El tiempo promedio de duración del trámite es....		
22	La capacidad instalada de la ventanilla es suficiente respecto de la demanda del servicio.		
23	Principales problemas que le impiden realizar eficientemente su trabajo		



**Determinación del tiempo promedio de atención:**

TRAMITE	TIEMPO	TRAMITE	TIEMPO	TRAMITE	TIEMPO
Trámite 1	(min.)	Trámite 5	(min.)	Trámite 9	(min.)
Trámite 2	(min.)	Trámite 6	(min.)	Trámite 10	(min.)
Trámite 3	(min.)	Trámite 7	(min.)	Trámite 11	(min.)
Trámite 4	(min.)	Trámite 8	(min.)	PROMEDIO	(min.)

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Determinación del Tiempo promedio en cola:**

TRAMITE	TIEMPO	TRAMITE	TIEMPO	TRAMITE	TIEMPO
Persona 1	(min.)	Persona 5	(min.)	Persona 9	(min.)
Persona 2	(min.)	Persona 6	(min.)	Persona 10	(min.)
Persona 3	(min.)	Persona 7	(min.)	Persona 11	(min.)
Persona 4	(min.)	Persona 8	(min.)	PROMEDIO	(min.)

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Análisis del Monitoreo cuantitativo**

Para medir el grado de cumplimiento de los nuevos procesos, tanto por la institución y los funcionarios como por los usuarios se verificarán los expedientes generados en la emisión de los trámites.

En primer lugar se determinará la cantidad de trámites realizados para luego determinar la muestra de los expedientes a analizar, considerando por cada trámite a revisar la cantidad de expedientes emitidos en un periodo de tiempo determinado, y de este manera determinar la muestra a solicitar.

Posteriormente se realizará la captura de la información relevante por cada expediente solicitado.

Trámite XXXX	Cantidad de trámites emitidos	Muestra a Solicitar

Posteriormente se realizará la captura de la información relevante por cada expediente solicitado.





Los resultados pueden ser expresados en cuadros comparativos y gráficos de acuerdo al número de monitoreos desarrollados.

Criterio	Primer monitoreo	Segundo monitoreo	Tercer monitoreo	Promedios Ponderados
Proceso Actual				
1. Requisitos				
Total				
2. Pasos				
Total				
3. Duración				
Total				
4. Visitas				
Total				

Como última actividad, el encargado (consultor) debe elaborar un informe en relación a los datos obtenidos en el procesamiento de datos recolectados. Este documento se debe entregar a la institución con el fin de que ellos conozcan los resultados obtenidos.

