

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
VICERRECTORADO GENERAL ACADÉMICO
MAESTRIA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

Tesis de grado para la obtención
del título de: Magister en Educación y Desarrollo Social

**RECEPTIVIDAD DE LOS USUARIOS DEL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA
ADMINISTRACIÓN ZONAL ELOY ALFARO DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO.**

Autora:
Adriana Karina Pozo Intriago

Directora:
Lic. Anabel Trujillo, Msc.

Quito, Ecuador
2012

RESPONSABILIDAD

Las opiniones y criterios que contiene el trabajo de investigación sobre “RECEPTIVIDAD DE LOS USUARIOS DEL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL ELOY ALFARO DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, es responsabilidad de la autora.

Adriana Karina Pozo Intriago
C.C. 1717290199

CERTIFICADO DE LA TUTORA

Certifico haber dirigido el trabajo de investigación sobre “RECEPTIVIDAD DE LOS USUARIOS DEL BalcÓN DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL ELOY ALFARO DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

Lic. Anabel Trujillo Msc.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los profesores de la Universidad Tecnológica Equinoccial por los conocimientos impartidos, especialmente a la Lic. Anabel Trujillo Msc., quien dirigió acertadamente este trabajo de investigación, así también a las autoridades de la Administración Zonal Eloy Alfaro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito por el apoyo brindado a este trabajo.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado en primer lugar a mi Dios por permitirme estar aquí presente, a mi amado esposito por su amor incondicional, a mis chiquitines por la ternura que me brindan cada día, a mis padres y a mi ñañita por estar siempre con nosotros y llenarnos de su amor, a mis amigos Grace y Mario por su apoyo en esta etapa más de mi vida.

RESUMEN

El desarrollo social es un proceso que promueve el bienestar de los ciudadanos, en este proceso es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados.

Por ese motivo el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra obligado a través de cada una de sus Administraciones Zonales a liderar constantemente proyectos que propicien de manera permanente el desarrollo social, con el fin de fortalecer la unidad del gobierno local y asegurar a los ciudadanos que habitan en ella el mejoramiento, considerando el tipo de calidad de vida que en ella se desee alcanzar, que garantice un orden político, económico y social justo.

Por lo tanto, la Administración Zonal Eloy Alfaro, no es sólo un ente público que se dedica a la ejecución de obras o al cobro de impuestos como se cree, es una Institución que promueve el desarrollo social de manera constante. La puerta de esta dependencia a la ciudadanía es el *Balcón de Servicios*, ya que es allí en donde se da a conocer la Administración Zonal como tal, en donde los ciudadanos expresan su nivel de satisfacción de la misma. Es por este motivo que este trabajo de investigación se enfoca al análisis de la receptividad de los usuarios, considerando que la satisfacción de sus necesidades es fundamental para lograr el desarrollo social, el mismo que como un camino se recorre día tras día, un proceso que mejora la calidad de vida del ciudadano, como ser individual y de la sociedad como ente colectivo.

En este sentido se propone la necesidad de implementar dos ventanillas para dar información e impulsar los proyectos de Desarrollo Social que se impulsan desde la Alcaldía Metropolitana, a través de la Administración Zonal Eloy Alfaro. Como parte complementaria se realiza un análisis de los procesos actuales, obteniéndose que en algunas áreas que componen el Balcón se debiera realizar un rediseño a los procesos, para ofrecer una mejor atención.

El presente trabajo de investigación está conformado por cuatro capítulos, el primer capítulo define todos los justificativos para la elaboración de este trabajo, el segundo capítulo aborda todo lo concerniente al marco de referencia, el tercer capítulo describe la metodología a utilizarse y el análisis de la situación actual, el cuarto capítulo determina las conclusiones, recomendaciones y está enfocado a la propuesta.

Palabras claves: desarrollo social, balcón de servicios, procesos, receptividad, necesidades, rediseño de procesos, propuesta.

ABSTRACT

Social development is a process that promotes the welfare of citizens in this process is deciding the state's role as facilitator and coordinator, with the active participation of stakeholders, public and private.

For this reason the Metropolitan District of Quito, is forced through each of its zonal administrations to lead projects constantly permanently conducive social development, in order to strengthen the local government unit and assure citizens who live there the improvement, considering the type of quality of life that it is intended to serve, to ensure a political, economic and social right.

Therefore, the Zonal Administration Eloy Alfaro, not just a public entity that is engaged in the execution of works or to taxation as is believed, is an institution that promotes social development steadily. The door of this unit to the public is the Balcony of Services, as is where is disclosed as such Zonal Administration, where citizens express their level of satisfaction with it. It is for this reason that this research focuses on the analysis of the responsiveness of users, whereas the satisfaction of their needs is essential to achieve social development, the same as a road that runs every day, a process that improves the quality of life of the citizen, as an individual and as a collective society.

In this regard it is proposed to implement two windows to provide information and promote Social Development projects that are promoted from the Metropolitan Mayor, through the Zonal Administration Eloy Alfaro. As a complement to an analysis of current processes, resulting in the different areas that make up the balcony should be made to redesign processes to provide better care.

This research paper consists of four chapters, the first chapter defines all for supporting the development of this work, the second chapter deals with all matters concerning the framework, the third section describes the methodology used and the analysis of the current situation, the fourth chapter determines the conclusions, recommendations and focuses on the proposal.

Keywords: social, service balcony, processes, responsiveness, needs, process redesign, proposal.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
CARÁTULA	i
RESPONSABILIDAD	ii
CERTIFICADO DE LA TUTORA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
TABLA DE CONTENIDO	viii
CAPÍTULO I	1
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Sistematización del problema	3
1.3 Preguntas de investigación	4
1.4 Justificación del tema	4
1.4.1 Justificación teórica	4
1.4.2 Justificación metodológica	5
1.4.3 Justificación práctica	6
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo general	7
1.5.2 Objetivos específicos	7
1.6 Alcance de la investigación	7
CAPÍTULO II	8
2 MARCO DE REFERENCIA	8
2.1 Marco teórico	8
2.1.1 Desarrollo Social	8
2.1.1.1 Definición de desarrollo social	8
2.1.1.2 El desarrollo social en el Ecuador	8
2.1.1.3 Indicadores de desarrollo social en el Ecuador	10
2.1.2 La Administración Zonal Eloy Alfaro	11
2.1.2.1 Reseña histórica y descripción de la Administración Zonal Eloy Alfaro	11
2.1.2.2 Servicios que presta el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro	13
2.1.2.2.1 Información General de la Administración Zonal Eloy Alfaro	13
2.1.2.2.2 Secretaría General de la Administración Zonal Eloy Alfaro	14
2.1.2.2.3 Servicios catastrales de la Administración Zonal Eloy Alfaro	14
2.1.2.2.4 Servicios financieros de la Administración Zonal Eloy Alfaro	15

2.1.2.2.5 Servicios de Gestión Urbana de la Administración Zonal Eloy Alfaro	16
2.1.2.2.6 Servicios tributarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro	17
2.2 Marco Conceptual	19
2.2.1 La Administración por procesos	19
2.2.1.1 Gestión de los procesos de una organización	19
2.2.1.2 Definición de Procesos	22
2.2.1.3 Diagramación y Simbología de diagramas de procesos	22
2.2.1.3.1 Diagramación	22
2.2.1.3.2 Simbología.	24
2.2.2 Mejoramiento Continuo de Procesos	25
2.2.2.1 Definición de Mejoramiento Continuo de procesos	25
2.2.2.2 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo	26
2.2.3 Indicadores de Gestión	27
2.2.3.1 Definición de indicador de gestión	28
2.2.3.2 Características de los indicadores de gestión	29
2.2.3.3 Objetivos de los indicadores de gestión	29
2.2.3.4 Clasificación de los indicadores	30
2.2.3.5 Construcción de los indicadores de gestión	30
2.3 Marco Espacial y Temporal	31
2.3.1 Marco Espacial	31
2.3.1.1 Ubicación de la Administración Zonal Eloy Alfaro	31
2.3.1.2 Estructura organizacional	32
2.3.1.2.1 Organigrama Estructural de la Administración Zonal Eloy Alfaro	33
2.3.2 Marco Temporal	33
2.4 Otros Marcos	34
2.4.1 Marco Político	34
2.4.2 Marco Social	34
2.5 Hipótesis general	35
2.6 Variables e indicadores	35
CAPITULO III	37
3 METODOLOGÍA	37
3.1 Unidad de Análisis	37
3.2 Población	37
3.3 Muestra: tipo y cálculo	38
3.4 Tipo de investigación	40
3.5 Técnicas e instrumentos	42
3.6 Fuentes de información	43
3.7 Análisis de la Situación Actual	43
3.7.1 Desarrollo social actual en la Administración Zonal Eloy Alfaro	43
3.7.2 Observaciones y entrevistas	45
3.7.2.1 Observación en el Balcón de Servicios la Administración	46

Zonal Eloy Alfaro	
3.7.2.2 Medidas de la Observación	46
3.7.2.3 Tabulación de las Observaciones	49
3.7.2.4 Entrevistas	49
3.8 Encuesta, Tabulaciones, Gráficos	66
3.8.1 Formulario de la encuesta.	66
3.8.2 Obtención de resultados y tabulación de la encuesta.	68
3.9 Análisis interno	78
3.9.1 Capacidad de Gestión Empresarial	78
3.9.2 Capacidad de Gestión Financiera	79
3.9.3 Capacidad de Gestión de Comercialización	80
3.9.4 Capacidad de Gestión de Servicio	80
3.9.5 Capacidad de Gestión de Talento Humano	82
3.10 Matriz FODA	82
3.11 Cadena de Valor del Balcón de Servicios	85
3.11.1 Actividades primarias	85
3.11.1.1 La logística interna	85
3.11.1.2 Operaciones	85
3.11.1.3 Logística Externa	86
3.11.1.4 Marketing y Ventas	87
3.11.1.5 Servicios	87
3.11.2 Actividades de apoyo	87
3.11.2.1 Infraestructura de la Organización	87
3.11.2.2 Administración del Recurso Humano	88
3.12 Inventario de Procesos del Balcón de Servicios	88
3.13 Mapa de Procesos del Balcón de Servicios	89
3.14 Costos de personal y operativos	90
3.14.1 Costos de personal	90
3.14.2 Costo Operacional	91
3.15 Análisis de los Procesos Seleccionados	92
3.15.1 Área de Información	92
3.15.2 Área de Secretaría General	95
3.15.3 Área de Avalúos y Catastros	97
3.15.4 Área de Recaudaciones	102
3.15.5 Área de Gestión Urbana	104
3.15.6 Área de Rentas y Transferencia de Dominio	106
3.16 Matriz de Análisis Resumida	111
3.17 Novedades generales detectadas en los subprocesos seleccionados	112
3.17.1 Recomendaciones a las novedades de los subprocesos	115
3.18 Análisis con otros Balcones de Servicios	116
CAPÍTULO IV	121
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
4.1 Conclusiones	121
4.2 Recomendaciones	123

CAPÍTULO V	125
5 PROPUESTA	125
5.1 Política General de la Propuesta.	125
5.2 Estrategias	127
5.3 Mapa estratégico	129
5.4 Diagrama de procesos de la propuesta:	129
5.4.1 Información	130
5.4.2 Secretaría General	131
5.4.3 Avalúos y Catastros	133
5.4.4 Recaudación - Ventanilla Universal	145
5.4.5 Gestión Urbana	151
5.4.6 Rentas y Transferencia de Dominio	155
5.4.7 Desarrollo Social y Económico	161
5.5 Matriz de Análisis Comparativo	165
5.6 Organigrama Funcional del Balcón de Servicios	166
5.6.1 Funciones propuestas para el personal del Balcón de Servicios	167
5.7 Propuesta de capacitación al Talento Humano.	180
BIBLIOGRAFÍA	182
ANEXOS	183

CUADROS

Cuadro 1. Indicadores de desarrollo social en el Ecuador.	10
Cuadro 2. Ejemplo de indicadores de gestión.	33
Cuadro 3. Variables e indicadores aplicados en el estudio del Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.	36
Cuadro 4. Detalle de las observaciones realizadas al Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.	49
Cuadro 5. Tabulación de la pregunta 1.	69
Cuadro 6. Tabulación de la pregunta 2.	70
Cuadro 7. Tabulación de la pregunta 3.	71
Cuadro 8. Tabulación de la pregunta 4.	72
Cuadro 9. Tabulación de la pregunta 5.	73
Cuadro 10. Tabulación de la pregunta 6.	74
Cuadro 11. Tabulación de la pregunta 7.	75
Cuadro 12. Cantidad de personas atendidas en el mes de julio del 2012 en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.	81
Cuadro 13. Análisis del FODA del Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.	84
Cuadro 14. Software utilizado en el Balcón de Servicios para la atención a la ciudadanía.	86
Cuadro 15. Mapa de procesos del Balcón de Servicios Administración Zonal Eloy Alfaro.	90
Cuadro 16. Costos de personal del Balcón de Servicios Administración Zonal Eloy Alfaro.	91

Cuadro 17. Matriz de análisis resumida del Balcón de Servicios.	112
Cuadro 18. Novedades generales a los subprocesos seleccionados del Balcón de Servicios.	114
Cuadro 19. Análisis comparativo con otros Balcones de Servicios.	119
Cuadro 20. Estrategias del Balcón de Servicio.	128
Cuadro 21. Mapa Estratégico	129
Cuadro 22. Matriz de Análisis Compartido	166
Cuadro 23. Organigrama Funcional Propuesto del Balcón de Servicios	166
Cuadro 24. Propuesta de capacitación al Talento Humano	181

GRÁFICOS

Gráfico 1. Símbolos utilizados en la diagramación.	26
Gráfico 2. Croquis de la ubicación de la Administración Zonal Eloy Alfaro.	34
Gráfico 3. Organigrama Estructural de la Administración Zonal Eloy Alfaro.	35
Gráfico 4. Fotografía a las instalaciones del Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.	46
Gráfico 5 y 6. Fotografías panorámicas adentro de las instalaciones del Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.	48
Gráfico 7. Formato de la encuesta realizada a las personas de la muestra.	66
Gráfico 8. Esquema del modelo de la Cadena de valor empresarial.	85

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para alcanzar el desarrollo social tan anhelado es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador de este proceso, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados, por lo cual mantener a los usuarios satisfechos, y superar sus expectativas son las razones de éxito de cualquier organización.

En este contexto, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito es una organización que proporciona servicios a la comunidad, lo que conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población, impulsando el desarrollo social, para procurar una igualdad entre los ciudadanos, para lo cual se han implementado centros de atención al público en las Administraciones Zonales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a los cuales se los ha denominado “Balcones de Servicios”, en los que se ofrecen servicios de una manera personalizada, a los habitantes de las parroquias del Distrito Metropolitano.

En este trabajo se realizó el análisis de la receptividad de los ciudadanos con respecto a los proyectos de desarrollo económico y social que se desarrollan en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, particularmente en la Administración Zonal Eloy Alfaro, la metodología aquí utilizada parte con la recopilación de datos utilizando técnicas como: la observación, la entrevista y la encuesta a los usuarios que acuden al este centro de atención ciudadana, luego los datos fueron tabulados e interpretados los resultados, con esto se logra conocer la receptividad

de los ciudadanos de todos los servicios incluidos los proyectos de desarrollo social. Con este conocimiento previo, se realiza un análisis y rediseño a los procesos actuales, con lo cual se propone la implementación de dos ventanillas adicionales para ofrecer a los ciudadanos información para participen en proyectos comunitarios que consideren de su interés y que son impulsados por la Administración Zonal Eloy Alfaro. Finalmente, este trabajo de investigación está organizado en el mismo sentido de la metodología descrita.

1.1 Planteamiento del problema

Han pasado diez años desde la creación de estos centros municipales de atención a los ciudadanos, sin que haya existido un estudio o por lo menos una evaluación de cómo está la calidad en los servicios ofrecidos, por lo que no se tiene conocimiento cierto de las actuales necesidades que tienen los usuarios de estos centros y que se debería mejorar.

Se conoce que existe insatisfacción de los usuarios con respecto a los servicios proporcionados y si no se toman acciones inmediatas para resolver los problemas existentes, los ciudadanos podrían realizar sus actividades fuera de la Ley (construcciones sin las debidas autorizaciones, desactualización en datos prediales, no pago de tasas, multas y demás, etc.), y verán que si bien el Municipio habla de desarrollo social no lo está realizando a plenitud, si la oferta de sus servicios son deficientes, además de acarrear la falta de credibilidad en las autoridades seccionales, baja en las recaudaciones, incremento de ataques al Municipio de líderes de opinión, etc.

La Administración Zonal Eloy Alfaro es una de las ocho existentes en el Distrito Metropolitano de Quito, la misma que implementó el Balcón de Servicios en mayo del 2003, en el sector de la Villaflora, y desde aquella fecha no se ha realizado cambios en su funcionamiento, por lo tanto se ve la necesidad de replantear procesos para dar una mejor atención a los ciudadanos que concurren a diario.

La inapropiada atención que se dé al público aumenta los reclamos por la inconformidad del usuario, además, ha motivado la proliferación de personas y empresas que ofrecen realizar estos trámites, lo que ocasiona que encarezca el valor real del trámite por el abono que hay que realizar a estas personas.

Principalmente, la falta de información correcta que se les proporciona hace que los ciudadanos acudan a diversas áreas de atención sin obtener una solución a sus necesidades, ocasionándoles pérdida de tiempo y malestar, esto sumado a la falta de un documento que contenga un diagnóstico situacional, hace que no se tenga una guía para solucionar estos problemas.

1.2 Sistematización del problema

- En la actualidad no existe un análisis situacional de satisfacción de los usuarios de los servicios municipales brindados actualmente en el Balcón de Servicios instalado.
- El ciudadano no ha sido tomado en cuenta para mejorar su situación y así alcanzar una sociedad más igualitaria.
- No existe una investigación y un análisis de los procesos actuales en las diferentes áreas de atención al público.

- No se han realizado encuestas y entrevistas a los usuarios que actualmente acuden al centro de atención.
- Finalmente no se ha realizado una propuesta de procesos para el centro de atención al ciudadano.

1.3 Preguntas de investigación

En esta investigación siempre se debe tener presente lo siguiente:

¿Qué efecto tendrá en la comunidad si se modifican los procesos actuales en el Balcón de Servicios?, ¿Con los cambios que se plantearán se contribuirá para alcanzar una sociedad más igualitaria?, ¿En qué condiciones se deberán realizar los cambios propuestos?, ¿Cuál es la probabilidad de éxito?, ¿Cómo se relaciona el cambio de procesos con el incremento en la satisfacción en los ciudadanos? ¿De qué manera se mejora la relación con los ciudadanos por intermedio de la eficiencia de los procesos?

1.4 Justificación del tema

1.4.1 Justificación teórica

El ciudadano es quien contribuye con su aporte de pago de los impuestos y tasas administrativas para cubrir en un porcentaje con los ingresos de la municipalidad, quien a su vez revierte en obras y servicios, de acuerdo a las necesidades de la comunidad, tomando muy en cuenta el tema del desarrollo social, es decir, esta debe procurar el mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población del Distrito Metropolitano de Quito, contribuyendo a la reducción tanto de la pobreza como de la desigualdad.

Por lo manifestado, es obligación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), brindar todas las facilidades y comodidades al ciudadano para que se sienta muy confortable obteniendo servicios ágiles y de calidad en las instalaciones que se han construido para el efecto.

Dentro de este contexto se ha determinado la necesidad de escuchar al ciudadano que acude a este centro en donde se conjugan todas las necesidades para alcanzar sus expectativas. Esto se lograría con la implementación de la propuesta planteada en este estudio a la Administración Zonal Eloy Alfaro, en donde los componentes administrativos y técnicos deberían funcionar de la mejor manera, constituyéndose en un pilar fundamental para dar una atención ágil y de calidad, ofreciendo un buen servicio los ciudadanos verán satisfechos sus requerimientos y por ende concurrirán siempre para ser atendidos, lo que incrementará los ingresos para la municipalidad y permitirá a la Administración Zonal ser considerada como un eje estratégico de cambios y beneficios. Desde el punto de vista del Desarrollo Social, con los cambios a proponerse se buscará lograr una integración de los ciudadanos a la vida social, política, económica y cultural de la ciudad.

1.4.2 Justificación metodológica

El Distrito Metropolitano de Quito está dividido en ocho Zonas estratégicas, en las cuales los ciudadanos pueden y deben realizar las mismas actividades y trámites, similar a tener ocho municipios pequeños. Al tener esta particularidad, surge una competencia entre estas Administraciones Zonales, queriendo ser la primera en ser innovadora, ofrecer mejores servicios, recaudar, en fin, ser simplemente la

mejor, esto hace que los mejores resultados obtenidos en alguna dependencia municipal se repliquen en el resto; los resultados deben ser medibles, para lo cual se crean índices para el efecto.

Por otro lado, se considera que no es válida la justificación que por ser el Municipio del Distrito Metropolitano el único en la ciudad, se debería dar al usuario un trato cualquiera, se piensa erróneamente que igual debe volver, sin embargo por esta misma razón se debe brindar un atención de excelente calidad que pueda ser medible y comparable con el servicio de otras ciudades de la nación o con ciudades de características similares, es decir se debería aplicar las mejores prácticas de otras alcaldías e implementarlas aquí en el Distrito.

1.4.3 Justificación práctica

La descentralización municipal es una gran meta a conseguir, esto se logrará solo cuando las Administraciones Zonales ofrezcan todos los servicios en la misma dependencia, mediante la descentralización administrativa del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se propende al desarrollo armónico de toda la ciudad, al estímulo de las áreas deprimidas, la distribución de los recursos y servicios de acuerdo con las necesidades de las respectivas circunscripciones territoriales, con lo que se lograría reducir significativamente la brecha que existe en los niveles de bienestar.

En este contexto, es obligación de cada Administración Zonal, ofrecer los servicios de la mejor manera, es decir, ágil y oportuna, satisfaciendo en todos los requerimientos a los ciudadanos, para lo cual se debe tener la capacidad

administrativa y tecnológica para cumplir con este objetivo, y así estar en condiciones de dar soluciones inmediatas y contribuir al desarrollo social.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Conocer el nivel de receptividad de los usuarios del Balcón de Servicios de la Zona Eloy Alfaro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, aplicando técnicas de recopilación de datos, para brindar un mejor servicio, en base a las experiencias actuales y a las expectativas que tienen cuando acuden a estas instalaciones.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de la satisfacción de los ciudadanos que acuden a este centro de atención.
- Analizar los procesos actuales en las diferentes áreas de atención al ciudadano.
- Plantear una propuesta de procesos que así se consideren, en base a la receptividad de los ciudadanos.

1.6 Alcance de la investigación

Esta investigación estará en torno a los requerimientos de los ciudadanos que acuden a utilizar los servicios ofertados en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro y a los procesos existentes, en este sentido se procederá a realizar las recomendaciones de los cambios que se considere necesarios, luego de su respectivo análisis.

CAPÍTULO II

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco teórico

2.1.1 Desarrollo Social

2.1.1.1 Definición de desarrollo social

Proceso mediante el cual se procura alcanzar una sociedad más igualitaria que garantice una reducción significativa de la brecha que existe en los niveles de bienestar.

El desarrollo social se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Su proyecto a futuro es el bienestar social.

2.1.1.2 El desarrollo social en el Ecuador

Los programas de liberalización económica aplicados durante los últimos veinte años en el país, no han alcanzado resultados satisfactorios en materia de crecimiento económico, desarrollo humano, empleo, sostenibilidad ambiental, equidad social y territorial.

Si bien el mercado regula la oferta y demanda de bienes y servicios, se ha mostrado incapaz de reducir las grandes inequidades sociales y territoriales, razón por lo cual “el gobierno nacional ha considerado necesario superar el

enfoque que pregona “más mercado y menos estado”, hacia otro que articule la economía de mercado con intervenciones públicas de mayor calidad”.¹

Esto ha implicado realizar reformas democráticas por parte del Estado para fortalecer la capacidad institucional del sector público y encaminar las políticas públicas hacia la atención de los intereses generales de la sociedad.

El Desarrollo Social en el Ecuador persigue lo siguiente:

- Orientar la dirección estratégica del desarrollo económico y social del país, para construir la justicia social y la equidad, desarrollar la competitividad y garantizar la gobernabilidad.
- Diseñar estrategias y políticas en base a una visión compartida de país de largo plazo, con amplia base de legitimidad social.
- Fortalecer las experiencias de planificación territorial y sectorial ya realizadas en el país, con miras a recoger y potenciar los consensos ya alcanzados.
- Mejorar la coordinación de las políticas públicas.
- Velar por una asignación eficiente y equitativa de los recursos públicos.
- Contribuir a construir un nuevo país con equidad social, económica, ambiental, territorial, étnica, de género e intergeneracional.
- Eliminar las transferencias injustas de recursos públicos en beneficio de los grupos de poder; un país que cuente con un estado solidario, descentralizado y moderno, que fomente la ética en la gestión pública, la transparencia de la información, la rendición de cuentas y la veeduría ciudadana.

¹ http://www.fao.org/righttofood/inaction/countrylist/Ecuador/Ecuador_PlandeDesarrollo.pdf

2.1.1.3 Indicadores de desarrollo social en el Ecuador

A continuación se detallan los indicadores de desarrollo social que son cuantificables en el Ecuador, por sectores y subsectores respectivamente:

Sector	Subsectores
Acción social	Educación, Salud Inclusión económica y social Vivienda, agua y saneamiento Programas sociales - MCDS Relaciones Laborales
Ciudadanía	Ciudadanía de la niñez Política de las mujeres Seguridad ciudadana
Desigualdad y pobreza	Pobreza Desigualdad
Economía	Agregados monetarios Comercio exterior Deuda externa Finanzas públicas Inflación Producción Términos de intercambio
Educación	Educación de la población Cobertura y acceso a la educación Oferta del sistema educativo Calidad de la educación
Empleo	Oferta laboral Estructura del empleo Remuneraciones Seguridad social Trabajo infantil y adolescente
Inversión social	Gobierno Central Educación, Inclusión social, Salud, Vivienda Sector social, Relaciones Laborales
Población	Dinámica demográfica Migración Organización familiar
Salud	Salud de la población: niñez, adolescencia, adultos mayores, personas con discapacidad Salud sexual y reproductiva Nutrición Acceso a la salud, recursos y servicios de salud y aseguramiento Riesgos laborales y de otra índole Políticas generales de salud
Vivienda	Características de la vivienda Servicios básicos Hogar y su equipamiento

Cuadro 1. Indicadores de desarrollo social en el Ecuador.

Fuente: <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/>

2.1.2 La Administración Zonal Eloy Alfaro

2.1.2.1 Reseña histórica y descripción de la Administración Zonal Eloy Alfaro

El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) está erigida sobre las ruinas de un antiguo centro aborigen de los indios Shyris y fundada por los españoles el 6 de diciembre de 1534.

El Distrito Metropolitano de Quito es “un conjunto territorial de 422.802 hectáreas, localizado en un entorno majestuoso, rico y diverso, de múltiples contrastes en lo geográfico, ecológico y paisajístico. Es un sitio profundamente arraigado en una milenaria e inmensa densidad cultural; es asiento de importantes culturas aborígenes y lugar privilegiado de la colonización hispánica; es origen y continuidad histórica de la gesta de la Nación.”²

En el año 2010, según el Censo Nacional realizado por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), el Distrito Metropolitano de Quito albergaba a una población de 2'239 191 habitantes, y si a ello se suma la población de los cantones Rumiñahui y Mejía altamente integrados a Quito, el total de población del área de influencia directa del DMQ es muy extensa, considerando que el Distrito Metropolitano de Quito, es la capital de la República del Ecuador. Por lo tal razón, se ha dividido al mismo en ocho Administraciones Zonales.

Las Administraciones Zonales son las unidades responsables de desarrollar los ejes estratégicos básicos de la administración municipal como son: la

² www.quito.gob.ec

Descentralización-Desconcentración Institucional y el Sistema de Gestión Participativa.

El primero de esos ejes posibilita una atención más directa, inmediata y permanente del Municipio a las Zonas, Parroquias urbanas y rurales del Distrito; mientras que el segundo articula la intervención directa y activa de la ciudadanía en la gestión de gobierno local.

La Administración Zonal Eloy Alfaro “tiene una extensión de 57.159 hectáreas, está compuesta por alrededor de 450 barrios y una población de 423.113 habitantes”³, según datos obtenidos en el censo del INEC del año 2010 (Ver anexo 1), población que supera a la mayoría de las ciudades capitales de provincias a excepción de Guayaquil y Cuenca. (Ver Tabla Anexo 2)

Están bajo esta Administración Zonal las parroquias de: La Magdalena (30.288 habitantes), Chimbacalle (40.555 habitantes), La Argelia (57.657 habitantes), Chilibulo (48.729 habitantes), San Bartolo (63.771 habitantes), La Mena (43.860 habitantes), Ferroviaria (64.480 habitantes), Solanda (72.279 habitantes) y la parroquia rural de Lloa (1.494 habitantes).

Su jurisdicción abarca desde Luluncoto al Norte hasta la avenida Morán Valverde al sur, el área de protección ecológica al Oeste y el canal de Pitatambo al Este. Su población es el resultado en su gran mayoría, del alto índice de migración de provincias hacia la capital en busca de mejores oportunidades para sus familias.

En la actualidad, dentro del edificio de la Administración Zonal Eloy Alfaro existe un centro de atención personalizada a los ciudadanos denominado Balcón de

³ <http://www.inec.gob.ec>

Servicios. Los beneficiarios potenciales son los habitantes del Sur del Distrito Metropolitano de Quito.

2.1.2.2 Servicios que presta el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.

El Balcón de Servicios está diseñado para brindar varios servicios de atención a la ciudadanía, con atención personalizada, unos con respuesta inmediata y otros que al cumplir previamente ciertos requisitos administrativos, tendrán un tiempo de duración para su terminación.

El Balcón de Servicios está integrado por seis áreas técnicas de atención a la ciudadanía, que son las encargadas de satisfacer los requerimientos ciudadanos y son las siguientes:

- Información General.
- Secretaría General.
- Servicios Catastrales.
- Servicios Financieros.
- Servicios de Gestión Urbana.
- Servicios de Rentas y Transferencia de Dominio.

2.1.2.2.1 Información General de la Administración Zonal Eloy Alfaro

Conformada por dos puestos de atención al usuario, capacitado para ofrecer todo tipo de información relacionada con los trámites en general que se realizan en la Administración Zonal Eloy Alfaro; así también sirven de guía en todas las consultas municipales que necesite la ciudadanía, atendiendo en

forma positiva para que los requerimientos ciudadanos sean satisfechos en el menor tiempo posible.

Además, en este sitio se proporcionan los turnos para que los ciudadanos que requieren el servicio puedan ser atendidos en las ventanillas de este centro de atención.

2.1.2.2 Secretaría General de la Administración Zonal Eloy Alfaro

Conformada por dos ventanillas, una para el ingreso de todo tipo de documentación que no puede ser ingresada en el resto de ventanillas de atención al público, las que se hallan disponibles en el Balcón de Servicios, la otra ventanilla para el despacho de respuestas de las solicitudes realizadas por la comunidad (Ej.: trámites como: peticiones de barrios por obras, capacitaciones en ámbitos sociales, ingreso a proyectos comunitarios, oficios de otras dependencias municipales, invitaciones de la comunidad a eventos barriales, solicitudes de servicios y/o requerimientos de información que posee la Administración Zonal Eloy Alfaro, etc.)

2.1.2.3 Servicios catastrales de la Administración Zonal Eloy Alfaro

La Unidad de Avalúos y Catastros es la encargada de la administración de la información del catastro urbano y rural del Distrito, de brindar atención en los trámites de:

a. Catastro predial urbano y rústico

- Rectificación y actualización de datos del catastro y propietario

- Revisión y verificación de datos de predios urbanos y rural
- Revisión de datos de recargo de solar no edificado
- Ficha predial catastral
- Copias de hojas catastrales parciales

b. Contribuciones Especiales de Mejoras

- Verificación y corrección de las tasas y contribuciones especiales de mejoras gravadas a los predios urbanos
- Información del valor de las tasas y contribuciones especiales de mejoras.

2.1.2.2.4 Servicios financieros de la Administración Zonal Eloy Alfaro

En el área técnica de servicios financieros se receipta, administra y entrega recursos financieros a proveedores, contribuyentes y usuarios en general. En el Balcón de Servicios se tienen ventanillas universales, en donde se realizan:

- Cobro de títulos de crédito por multas y otros solicitados por las comisarías municipales y entes financieros.
- Cobro de títulos de crédito por consignaciones emitidas en el área de ingresos de la Tesorería Metropolitana.
- Cobro de valores por adquisición de bases.
- Cobro de facturas de arrendamiento de inmuebles municipales.
- Cobro de valores por prestación de varios servicios como: certificados de no adeudar, bienes raíces, certificado de pago de obligaciones, certificados de cumplimiento de obligaciones tributarias, certificado de

ficha predial, copias parciales de hojas catastrales, copias de aprobación de planos, planos en archivo digital, por fraccionamientos.

- Cobro de títulos de crédito que tiene facilidades de pago: abonos, pagos parciales, convenios.
- Cuadre diario de cajas y conciliación en el sistema de recaudaciones.
- Venta de especies valoradas a los contribuyentes.
- Custodia de las especies valoradas.
- Cuadre diarios de caja de especies valoradas y entrega de los valores al responsable de la ventanilla de recaudaciones.
- Registro y control de las especies valoradas.
- Entrega de notas de crédito.
- Certificado de no adeudar al municipio
- Certificado de bienes raíces
- Certificado de pago de impuestos.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones tributarias

2.1.2.2.5 Servicios de Gestión Urbana de la Administración Zonal Eloy Alfaro

Conformada por tres ventanillas donde se receptan los planos de edificaciones debidamente legalizadas y notariadas para ser revisados posteriormente por profesionales de la Administración Zonal, quienes determinan la validez o no de los mismos de no estar bien elaborados, deberán ser corregidos e ingresados nuevamente por esta ventanilla.

Además, se emite el Informe de Regulación Metropolitana (IRM), que es un informe que contiene datos de clasificación del suelo, etapa de incorporación, ocupación, edificabilidad, afectaciones de cada predio, en donde constan además las secciones de las vías que limitan o están dentro de un predio, también provee de Copias de planos en archivo digital

2.1.2.2.6 Servicios tributarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro

La Unidad Financiera de Rentas es la encargada de la administración de tasas y tributos municipales, donde se realizan los siguientes trámites:

a. Impuesto a las patentes municipales y 1.5 x mil sobre activos totales

- Información del cálculo de impuestos a las actividades económicas y 1.5 x mil a los activos totales.
- Ingreso de nuevos contribuyentes para el impuesto de patente
- Ingreso de las declaraciones del impuesto del 1.5 x mil sobre los activos totales.
- Modificaciones de actividades económicas (cambios de dirección, de actividad, de razón social de empresas, del titular de la obligación y representante legal).
- Exoneración parcial para artesanos calificados
- Certificación de cumplimiento de obligaciones para empresas
- Cierre de actividades económicas, baja del registro de comerciantes y obligaciones pendientes por cese de actividades.
- Emisión de títulos de crédito de años anteriores para cierre del registro de comerciantes

- Determinaciones tributarias por diferencias del impuesto de patentes y del 1.5 x mil sobre activos totales.
- Emisión de títulos de crédito por diferencias de impuesto de patentes y del 1.5 x mil sobre activos totales.
- Ejecución de resoluciones de la Superintendencia de Compañías cuando las empresas se encuentren inactivas y/o en proceso de disolución.
- Revisión del valor de la patente municipal de acuerdo al patrimonio.
- Egresos de registros, con resolución de cancelación emitida por la Superintendencia de Compañías.

b. Transferencia de Dominio

- Contrato de Compra–Venta de inmuebles urbanos y rústicos (Derechos y acciones, adjudicación de cooperativas)
- Liquidación de sociedad conyugal
- Adjudicación de fajas de terreno de propiedad municipal
- Fideicomisos, aportes y restituciones
- Remates
- Donaciones legitimarias y no legitimarias
- Aportes de compañías
- Donaciones
- Permutas
- Expropiaciones
- Prescripción adquisitiva de dominio
- Información del proceso declarativo de Transferencia de Dominio.

c. Impuesto Predial Urbano y Rústico

- Ejecución de Resoluciones (rebajas y exoneraciones)

- Revisión y verificación de impuesto predial urbano y rustico
- Revisión y ejecución de resoluciones por recargo de solar no edificado
- División de títulos de crédito del impuesto predial urbano y rústico por deuda
- Ingreso de títulos de crédito de impuesto predial de años anteriores.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 La Administración por procesos

2.2.1.1 Gestión de los procesos de una organización

Dentro de una organización, una de las actividades principales del departamento de calidad o desarrollo institucional (o el nombre de la dependencia que se desee y le corresponda) es definir y difundir los procesos que en ella se realizan, además de controlarlos, evaluarlos y redefinirlos; los cuales deben ayudar a cumplir los objetivos de la misma para poder lograr la misión de la organización.

A continuación se resume un artículo escrito por **José Manuel Jiménez Valentín** (**Mail:** jm-jimenez@telefonica.net) que fue publicado en la página web <http://www.gestionempresarial.info>, en donde se habla de la gestión de procesos en una organización.

“Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el ciudadano. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del ciudadano. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por

estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional que en buena medida dificulta la orientación de las empresas”.

“La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el ciudadano y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.”

La Gestión por Procesos implica realizar:

a. Mapas de Procesos

“Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los usuarios externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Así mismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos claves, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se debe actuar.”

b. Modelado de Procesos

“Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él

existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el ciudadano. Constituye la base para que el equipo de procesos aborde el rediseño, mejore y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.”

c. Documentación de procesos

“Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.”

d. Equipos de proceso

“La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el ciudadano. Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.”

e. Rediseño y mejora de procesos

“El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio”.⁴

⁴ http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8

2.2.1.2 Definición de Procesos

En la literatura existen varias definiciones de procesos, se podría tomar las siguientes:

- “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.⁵
- “Un proceso (del latín *processus*) es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.”⁶
- Proceso: “Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.”⁷

2.2.1.3 Diagramación y Simbología de diagramas de procesos

2.2.1.3.1 Diagramación

“La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una organización y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias.

El análisis de procesos es el cambio más importante ocurrido en la evolución de la ciencia administrativa. La época moderna se caracteriza por la creciente

⁵ <http://ramoncosta.blogspot.com/2006/01/direccin-de-proyectos-principales.html>

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

⁷ <http://www.sipalonline.org/glosario.html>

preocupación por obtener soluciones completas, que tomen en cuenta todos los ángulos de una situación. El proceso permite observar la realidad tal cual es integral, continua y orgánica.”⁸

Aquí en este trabajo de investigación se utiliza el *Diagrama de Flujo y los Participantes* cuyo aspecto más sobresaliente es que considera a los diversos participantes en el proceso y también describe el flujo de las actividades y las secuencias. Normalmente, contiene muchos más detalles que los diagramas de flujo y los diagramas de bloques, debido a que puede participar más de un área y ello da pie a desglosar cada una de dichas participaciones. En este caso, el flujo queda descrito con un mayor detalle y es posible afinar el análisis de ineficiencias o rediseñar con mayor precisión los cambios tendientes a mejorar el proceso. Este diagrama es especialmente adecuado para documentar la situación actual de los procesos o el diseño final que será puesto en práctica; resulta una herramienta de fácil comprensión para el entrenamiento de los funcionarios que dan atención al usuario. La diagramación de los procesos, en este trabajo de investigación, se la realiza con la herramienta de Microsoft Visio 2007.

El procedimiento a seguir para diagramar es el siguiente:

1. Determinar, cuales son las entradas y salidas del proceso.
2. Determinar, quienes o que áreas participan en el proceso.
3. Establecer cuál es la primera actividad que se realiza, quién la realiza y la secuencia de las que siguen, hasta alcanzar el límite final del proceso.

⁸ http://www.eticayempresa.com/monografias_dir/diagramarprocesos.pdf

2.2.1.3.2 Simbología.

La simbología utilizada para la diagramación en este trabajo de investigación es la siguiente:

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	TERMINAL: (Círculo Elongado). Se utiliza para indicar el principio y fin de un proceso. Normalmente la palabra inicio o fin es la que se usa en el símbolo.
	DECISIÓN: (Rombo). Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo. El flujo toma uno de dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa. La continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga.
	PROCESO: (Rectángulo). Se utiliza para describir las actividades que componen el proceso. Hay que iniciar la descripción de las actividades, siempre con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible. Esta descripción es un paso crítico en la diagramación y análisis de un proceso.
	PROCESO PREDEFINIDO
	ALMACENAMIENTO: Representa la actividad deliberada de almacenaje, en la cual la salida del almacén requiere una orden específica.
	DIRECCIÓN DE FLUJO: (Flecha). Se utiliza para conectar dos símbolos secuenciales e indicar la dirección del flujo del proceso.
	DOCUMENTACIÓN: (Rectángulo con Fondo Curvo). Se utiliza para indicar que la salida de una actividad es información en papel. Puede tratarse de un informe, una carta o un listado de computadora.
	CONECTOR: (Círculo Pequeño con Flecha). Se escribe una letra en su interior y sirve para conectar dos símbolos que están en secuencia y en la misma hoja del diagrama, pero unirlos implica cruzar líneas o deteriorar la estética. Siempre son parejas y en ambos debe aparecer la misma letra.
	RETARDO: (Rectángulo Redondeado). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene en espera de autorización o por cuestiones de logística o de trámite.

Gráfico 1. Símbolos utilizados en la diagramación.

Elaborado por: La autora

2.2.2 Mejoramiento Continuo de Procesos

2.2.2.1 Definición de Mejoramiento Continuo de procesos

Dentro del texto titulado Mejoramiento Continuo de procesos publicado en la página web, se puede encontrar un análisis de varios conceptos de la definición de mejoramiento continuo, cuyo resumen se indica a continuación:

Conceptos:

“James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. “

“Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. “

“Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kabboul). “

“L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a usuarios. “

“Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.”

“El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.”⁹

2.2.2.2. Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

a. Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, existe una reducción en los costos, como resultado un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

b. Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

Dentro de este contexto se puede apreciar que es una obligación de la organización mantener un comité de calidad para que permanentemente se revise los procesos actuales y se los vaya adaptando a las nuevas necesidades

2.2.3 Indicadores de Gestión

La medición del desempeño de una actividad es algo fundamental para tomar decisiones importantes sobre los “ajustes” que se deben realizar para alcanzar los objetivos trazados.

Un indicador, de una manera simple, es la forma de que se puede dar un valor a una variable, por ejemplo; ciudadanos que acuden al Balcón de Servicios por día, la respuesta será un número entero. Otro ejemplo puede ser, calidad de servicio recibido, la respuesta puede encasillarse entre varias opciones: malo, regular, bueno y excelente.

La medida de la gestión puede ayudar a que las organizaciones mejoren su rendimiento, focalizando sus prioridades e identificando las áreas con bajo desempeño y tomar correctivos, asegurando la mejora continua de los servicios que esta ofrece.

Sirve para comparar dos organizaciones, con valores en los indicadores de cada una de ellas, es muy importante tener un conjunto idóneo de estos indicadores para llegar a conclusiones valederas y tomar las decisiones más adecuadas; lo más razonable sería comparar dos organizaciones que estén en el mismo sector de actividad, en este caso lo óptimo sería escoger una Administración Zonal similar a la Eloy Alfaro, como es el caso de la Administración Quitumbe.

2.2.3.1 Definición de indicador de gestión

De una manera más formal, en la literatura se encuentra la siguiente definición de indicador de gestión:

“Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.”¹⁰

¹⁰ Guía para diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). Bogotá Colombia. 2012.

2.2.3.2 Características de los indicadores de gestión

Un indicador debe cumplir con tres características básicas:

- **Simplificación:** la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.), pero no puede abarcarlas todas.
- **Medición:** permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
- **Comunicación:** todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.

2.2.3.3 Objetivos de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión tienen como objetivos principales:

- Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.
- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
- Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.
- Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.

2.2.3.4 Clasificación de los indicadores

Al hablar de clasificación de cualquier índole, siempre existen varios puntos de vista, para el presente trabajo de investigación, a los índices se los clasificará según la medición, en este sentido existen:

a. Indicadores cuantitativos

Son una representación numérica de la realidad y se caracterizan porque pueden ordenarse de forma ascendente o descendente. (Ej.: Número de ciudadanos atendidos en el Balcón de Servicios: 505 personas).

b. Indicadores cualitativos

Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicios de parte de una persona sobre algo, pueden clasificarse en: Categóricos (Ej.: Calidad de atención al público: bueno, aceptable, regular, malo) y Binarios (Ej.: Obtención de certificados: si, no). :

2.2.3.5 Construcción de los indicadores de gestión

Para la construcción de indicadores de gestión se debe tener en cuenta cuatro pasos que son:

- Formulación del problema: ¿qué se quiere medir?
- Definición de las variables
- Selección de indicadores de calidad de los datos
- Diseño del indicador

El aspecto que tendrán los indicadores que se utilizarán en este trabajo de investigación, será el siguiente:

METODOLOGÍA ATENCIÓN AL CLIENTE		
Indicador	Índice de Satisfacción	
Fórmula	$(NUS / NTU) * 100$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 a 100 (%)	
Objetivo	Para obtener satisfacción de los usuarios (de una muestra de datos)	
Resultado	A mayor valor del indicador, mayor será la proporción de usuarios satisfechos	
Código	Variables Componentes	Fuente
NUS	Número de Usuarios Satisfechos de la muestra	Registros de la muestra
NTU	Número Total de Usuarios de la muestra	Registros de la muestra

Cuadro 2. Ejemplo de indicadores de gestión.
Elaborado por: La autora

2.3 Marco Espacial y Temporal

2.3.1 Marco Espacial

La investigación se la va a realizar totalmente en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro, de igual manera las encuestas se las realizará a las personas que acudan a este lugar.

2.3.1.1 Ubicación de la Administración Zonal Eloy Alfaro

La Administración Zonal Eloy Alfaro se halla ubicada en la avenida Alonso de Angulo y calle Capitán César Chiriboga Sector: La Villaflora (Sur del Distrito Metropolitano de Quito).

El Gráfico 2. Muestra un croquis con la ubicación de las dos edificaciones que conforma la Administración Zonal Eloy Alfaro.



Gráfico 2. Croquis de la ubicación de la Administración Zonal Eloy Alfaro.

2.3.1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional en las Administraciones Zonales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se encuentra conformada de la siguiente manera:

Toda la estructura depende del Administrador Zonal, quien es el responsable del correcto funcionamiento de la Administración Zonal, quien tiene a nivel de asesoría a los siguientes funcionarios:

- Subprocurador Zonal,
- Comunicador Social (Diálogo Social)

A nivel directivo cuenta con la asesoría de cuatro Coordinaciones:

- Coordinación Zonal de Administración y Servicios
- Coordinación de Gestión y Control Zonal
- Coordinación de Desarrollo Zonal
- Coordinación Zonal de Territorio y Participación Ciudadana

Cada una de estas Coordinaciones posee diferentes unidades operativas, las cuales realizan su gestión de acuerdo a su competencia.

2.3.1.2.1 Organigrama Estructural de la Administración Zonal Eloy Alfaro

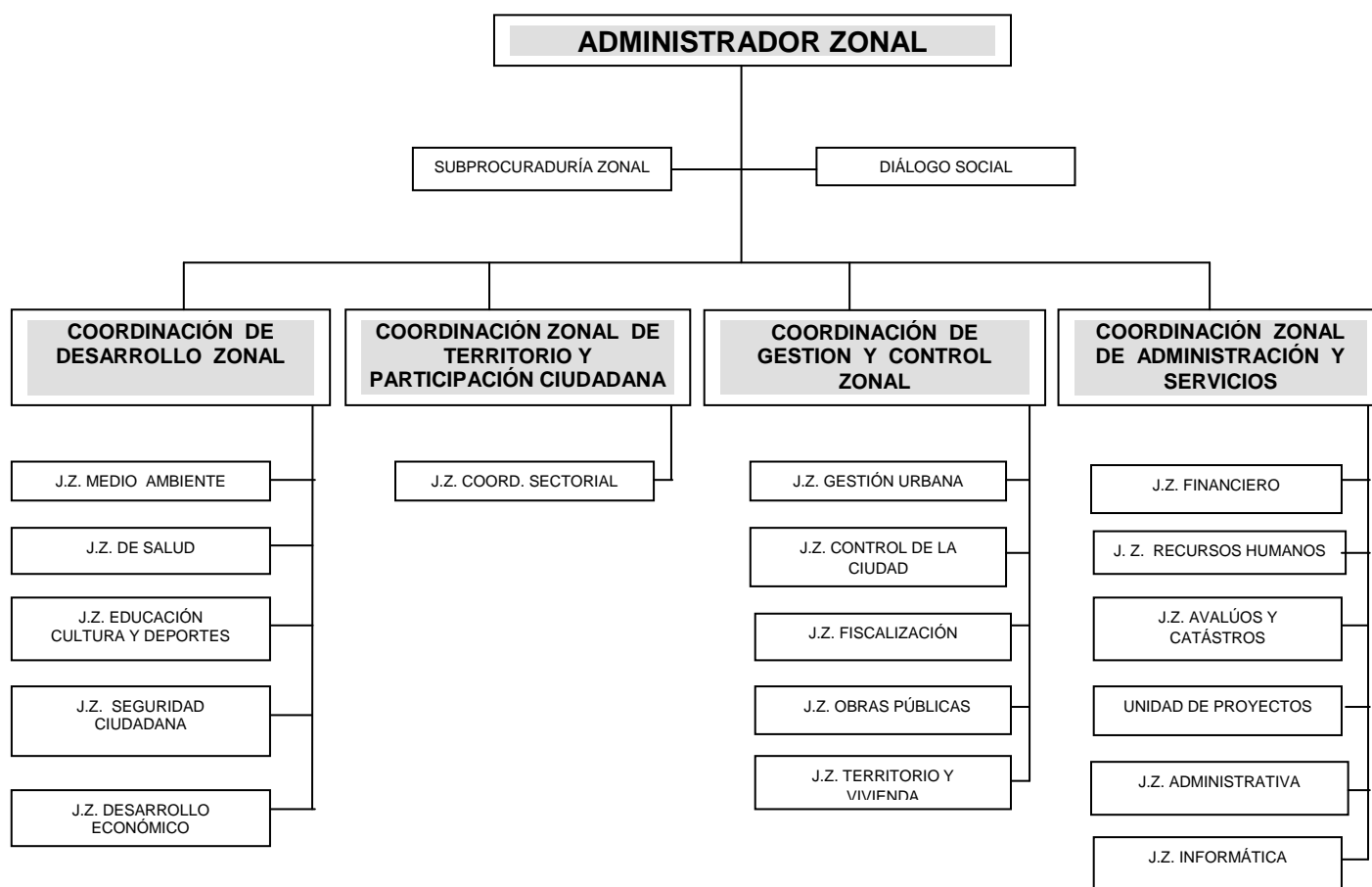


Gráfico 3. Organigrama Estructural de la Administración Zonal Eloy Alfaro.

Elaborado por: La autora

2.3.2 Marco Temporal

La investigación se la realizará con datos obtenidos mediante observaciones realizadas en el periodo de marzo a septiembre del 2012, como por los obtenidos mediante una encuesta realizada en julio del mismo año.

Cabe indicar que los síntomas de insatisfacción de los usuarios se han venido detectando con mayor insistencia en los últimos años.

2.4 Otros Marcos

2.4.1 Marco Político

El Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito es elegido por votación universal, es quien orienta el desarrollo de la organización, delineando sus principales ejes de desarrollo. En la actualidad el alcalde es el Dr. Augusto Barrera.

Es necesario tomar en cuenta que tanto el Alcalde electo como el Presidente de la República tienen la misma tendencia política, por lo que hacen que exista un apoyo global sobre los cambios propuestos dentro de la municipalidad.

Finalmente, se debe tener en cuenta que está entrando en una nueva contienda electoral, por lo que es necesario incrementar el nivel de aceptación de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito a las acciones realizadas por las autoridades municipales.

2.4.2 Marco Social

La comunidad no está conforme con el servicio que brindan en la actualidad los Balcones de Servicios ya implementados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, desean observar un cambio más radical, no solamente en la calidad de atención al público, sino en la consecución de las obras necesarias para la comunidad en general, como son: seguridad, viabilidad, medio ambiente, movilidad (transporte), entre los principales problemas.

Todo esto sumado a que en la Capital Metropolitana se conjuga la confluencia de varias etnias y grupos sociales, que hacen de este lugar un punto en donde se deben considerar sus varios aspectos para la toma de decisiones más acertadas con el fin de satisfacer todas sus necesidades.

2.5 Hipótesis general

Realizar el análisis tanto de la receptividad de los usuarios como de mejoramiento a los procesos que se ejecutan en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de ofrecer una mejor atención a todos los ciudadanos que acudan a estas instalaciones, con lo cual se mejoraría la imagen de forma positiva de la calidad de servicios que brinda el Municipio del Distrito Metropolitano.

2.6. Variables e indicadores

Las variables serán los factores que pueden estar sujetos a mejoras o cambios.

Los indicadores serán los valores obtenidos de las encuestas realizadas a la muestra de ciudadanos que acudan al Balcón de Servicios, los mismos que deberán ser posteriormente tabulados.

En este sentido, las variables y sus indicadores serán los siguientes:

VARIABLE	INDICADORES	POSIBLES VALORES
Calificación a la implementación del Balcón	Número de valores obtenidos	Mala, Regular, Buena, Muy buena, Excelente
Calidad a las instalaciones físicas	Número de valores obtenidos	Cómodas, incómodas, le es indiferente
Calidad de atención en la información.	Número de valores obtenidos	Mala, Regular, Buena, Muy buena, Excelente
Proporcionan Información correcta	Número de valores obtenidos	Si, no
Calidad de atención en ventanillas	Número de valores obtenidos	Mala, Regular, Buena, Muy buena, Excelente
Calidad de tecnología	Número de valores obtenidos	Positiva, negativa

Cuadro 3. Variables e indicadores aplicados en el estudio del Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.

Elaborado por: La autora

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Unidad de Análisis

El análisis se lo realizará tanto a la receptividad de los usuarios como a los procesos que se ejecutan en el Balcón de Servicios de la Administración de la Zona Eloy Alfaro, el mismo que se halla ubicado en la planta baja del edificio principal de esta organización.

Los ciudadanos que manifestarán sus criterios son aquellos que concurran a las instalaciones donde funciona el Balcón de Servicios.

Los procesos a ser analizados son los siguientes:

- Información General
- Secretaría General
- Servicios Catastrales
- Servicios Financieros
- Servicios de Gestión Urbana
- Servicios de Rentas y Transferencia de Dominio

3.2 Población

La población de la Zona Eloy Alfaro es de 423.113 habitantes, según el censo de población realizado en el año 2010 por el INEC (www.inec.gob.ec), sin embargo se debe considerar que en este Balcón de servicios se pueden receptor trámites para cualquier predio del Distrito Metropolitano de Quito, por lo que la población

puede ser muy alta, y para efectos de esta investigación esta será considerada como infinita.

3.3 Muestra: tipo y cálculo

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de personas a quienes se debe realizar las encuestas para conocer su receptividad y su grado de satisfacción de los servicios ofrecidos a la ciudadanía, existen diferentes fórmulas, según sea la población finita o infinita. Para este caso, la población es infinita (consideración inicial), ya que cualquier ciudadano puede hacer uso de los servicios, para lo cual se utiliza la fórmula estadística descrita en el artículo “cálculo del tamaño de la muestra” cuyo autor es C. Fuente Isaz Gallego¹¹. La que se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha} \cdot \text{por} \cdot \text{no}}{d^2}$$

Donde:

Por = es la prevalencia esperada del parámetro que se ha de estimar.

Si = es el nivel de confianza elegido, determinado por el valor de α . para una confianza del 95% ($\alpha = 0,05$), que es la utilizada habitualmente,

Este valor es de 1,96

d = es la anchura del intervalo de precisión

qo = $(1 - p_0)$, ya que $1 = p + q$

Se asume un nivel de confianza del 95% ($\alpha = 0,05$; $Z_{\alpha} = 1,96$), un error máximo admitido del 8% (la amplitud del IC será 16) y un valor de prevalencia conocido

¹¹ C. Fuente Isaz Gallego. Cálculo del tamaño de la muestra
http://www.isciii.es/htdocs/redes/investen/publicaciones/calculo_muestra.pdf

por la bibliografía del 20%, el tamaño de la muestra necesario será de 96 personas.

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,20 \cdot 0,80}{0,08^2} = \frac{0,6146}{0,0016} = 96$$

El tamaño de la muestra dependerá de los valores que se introduzcan en la fórmula, de modo que, para una mayor precisión (IC más estrecho), se necesitará un mayor tamaño de la muestra, al igual que si se desea trabajar con un nivel de confianza mayor. En la tabla 3 (ver anexo 3) se puede observar la variación del tamaño de la muestra en función de los distintos valores establecidos (los tamaños han sido calculados con el programa de software EpiInfo 6.04. Se puede obtener este programa en la página web <http://www.cica.es/epiinfo/>. Ver anexo 4 para mayor información.)

Finalmente, aquí se hacen varias consideraciones:

- El muestreo es aleatorio, es decir, todos los sujetos tienen la misma probabilidad de formar parte del estudio.
- Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es el de las pérdidas que se prevén, es decir, los sujetos de los cuales no se tendrá información. Para cuantificarlas se usa la siguiente fórmula:

$$n_c = \frac{n}{1 - p_e}$$

Donde:

n_c = tamaño de la muestra, teniendo en cuenta las pérdidas;

n = tamaño de la muestra, sin tener en cuenta las pérdidas;

p_e = porcentaje esperado de pérdidas.

Con lo cual, y finalmente, el valor del tamaño de la muestra, suponiendo el porcentaje esperado de pérdidas un 5%, teniendo en cuenta las pérdidas será:

$$n_c = \frac{96}{1 - 0,05} = 101,05$$

Con lo que se concluye, que para estos valores escogidos, y sugeridos por la literatura, es que la muestra tendrá un tamaño de 102 personas.

3.4 Tipo de investigación

La literatura en este tema indica que la investigación es “un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes”¹².

Además, se tiene que el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con el que se aborda el objeto del estudio, en una investigación. En base a este parámetro se puede tener tres tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa.

Este trabajo se lo realizará siguiendo la metodología de la investigación descriptiva, ya que el objetivo principal de este tipo de investigación consiste en

¹² <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

llegar a conocer las situaciones a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se queda solamente en la recopilación de datos, sino en la predicción e identificación de la relación que existen entre variables. “Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”¹³

Las etapas de esta investigación son las siguientes:

- Examinar las características del problema escogido.
- Definir y formular las hipótesis.
- Enunciar los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos a analizar.
- Elegir los temas y las fuentes apropiados.
- Seleccionar o elaborar técnicas para la recolección de datos.
- Establecer, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizar observaciones objetivas y exactas.

¹³ <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

- Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

3.5 Técnicas e instrumentos

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

En este contexto las técnicas de investigación de campo, dirigidas a recoger información primaria para este proyecto del Balcón de Servicios, son:

- la observación
- la encuesta
- el experimento

Terminada la etapa de recolección de datos, con la técnica más adecuada, de acuerdo a lo manifestado arriba, se dispone de una masa de datos que es necesario clasificar. Esta labor de clasificación se lo realiza con dos operaciones fundamentales que es el paso del dato en bruto al dato procesado:

- la codificación
- la tabulación

El objeto de la codificación es traducir y reducir una serie de respuestas extensas a un conjunto sintético de todas y cada una de las categorías que comprende el cuestionario. Mediante la codificación se hace posible la tabulación de datos, ordenados y dispuestos los datos en la forma que se ha estimado la más conveniente, ya se está en condiciones de pasar a otra fase: el análisis, elaboración e interpretación de los datos.

3.6 Fuentes de información

Las fuentes de información a las cuales se acudirá son las siguientes:

- Ciudadanos que acuden a obtener los servicios que se provee en este Balcón de Servicios.
- Jefes de las Unidades de la Administración Zonal Eloy Alfaro: Proyectos, Administrativo, Informática, Gestión Urbana, Financiera; por medio de entrevistas realizadas.
- Funcionarios que laboran en las ventanillas del Balcón de Servicios.
- Diferentes revistas y artículos concernientes al tema.
- Diferentes sitios web.

3.7 Análisis de la Situación Actual

3.7.1 Desarrollo social actual en la Administración Zonal Eloy Alfaro

La Administración Zonal Eloy Alfaro enfoca a sus objetivos para que impulsen proyectos que propicien de manera permanente el desarrollo social, con el fin de fortalecer esta unidad de gobierno local y asegurar a los ciudadanos que habitan en la Zona Sur del Distrito Metropolitano de Quito, que sientan el mejoramiento en

su calidad de vida, que se apropien del espacio, que acudan a las instalaciones a buscar servicios de eficientes, por lo cual dentro de su organización, las unidades se plantean diversos programas con enfoque social, económico, político, incluyente y de género entre estos se puede mencionar:

Aspecto territorial: construye conjuntamente con la comunidad la participación ciudadana, involucra actores sociales representantes de las diferentes parroquias para planificar mejoras en servicios básicos, priorizaciones viales, obras civiles, seguridad ciudadana, salud, etc., en cada uno de los sectores que componen la Zona Eloy Alfaro.

Aspecto de desarrollo económico: promueve conjuntamente con el proyecto de Agricultura Urbana Participativa impulsado por la Agencia de Desarrollo Económico; la producción sana y solidaria, a través de la agricultura orgánica, la creación de huertos familiares y escolares, los viveros de plantas medicinales y ornamentales, de cuyeras, formación de micro invernaderos, y la implementación de Bioferias Abiertas con el fin de mejorar los ingresos de las personas que se involucran en estos proyectos sociales. Promueve con asesoramiento y capacitación la conformación de microempresas comunitarias, asociaciones, cajas de crédito en los sectores de la Zona.

Aspecto cultural: impulsa a través de eventos públicos un sin número de actividades culturales, que tienen su fin el mantener las costumbres, la tradición de los barrios quiteños que conforman cada una de las parroquias que integran la Zona Eloy Alfaro, además impulsa la educación, el deporte a los niños de las escuelas del sector y a los ciudadanos que habitan en ellos.

Aspecto Ambiental: concientiza el uso correcto de los recursos naturales, impulsa el reciclaje, reducción y reutilización de materiales, promueve la reforestación y el cuidado del ambiente dentro de las parroquias de la Zona; a través de capacitaciones permanentes a los ciudadanos.

Aspecto técnico: enfoca a las áreas que realizan los diversos estudios de factibilidad de construcción civil, fiscalización y control del espacio público en general, las mismas que guardan estrecha relación con la ciudadanía.

Con esto se puede apreciar que la Administración Zonal Eloy Alfaro, no es sólo un ente público que se dedica a la construcción vial o al cobro de tasas como se cree, es una Institución que promueve el desarrollo social de manera constante, sin embargo la puerta de esta dependencia a la ciudadanía en general es el Balcón de Servicios, ya que es allí en donde se da a conocer la Administración Zonal como tal, en donde los ciudadanos receptan con su apreciación el nivel de satisfacción que obtendrán de la misma.

3.7.2 Observaciones y entrevistas

Para realizar un análisis de la situación actual se usó dos técnicas: la observación y la encuesta.

La observación se la realizó por tres ocasiones, como base para elaborar la encuesta que fue efectuada a 102 personas. A continuación se detalla el resultado de estas técnicas.

3.7.2.1 Observación en el Balcón de Servicios la Administración Zonal Eloy Alfaro

En función de la intervención en la investigación, la técnica que se utilizó se determina como: observación natural, siendo simple espectadora; según la participación de la muestra fue una observación encubierta para que los ciudadanos observados no se sientan cohibidos, además, se lo hizo de forma directa sólo contemplando el comportamiento del ciudadano.



Gráfico 4. Fotografía a las instalaciones del Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.

3.7.2.2 Medidas de la Observación

A continuación se detalla las tres observaciones realizadas:

a. Observación 1: Se la realizó el día lunes 12 de marzo del 2012 a las 8h30, en donde se pudo observar que en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro habían alrededor de 90 ciudadanos a la espera de su turno, se pudo apreciar la inconformidad de los mismos por la capacidad del espacio, la ansiedad porque su turno sea el próximo y a la espera de que toda la documentación que sea presentada se encuentre completa. El sistema de turnos tuvo algún inconveniente, ya que se pidió la presencia de una persona de la Unidad de

Informática para que solvente este inconveniente. Se demoró alrededor de 15 minutos el resolver el problema, pero se observa que existe solo una persona para dar turnos y proveer información, lo que naturalmente, hace que demore el tener acceso a la información, se comentó que la otra persona que también atiende en información ha asistido a un taller de capacitación y nadie se encuentra en su reemplazo.

Al momento de observar la atención en las ventanillas, se puede destacar que por lo general la gente que atiende denota impaciencia por atender de manera apresurada a la ciudadanía y muchas veces no dan el interés necesario a cada persona.

b. Observación 2: Se la realizó el día miércoles 28 de marzo del 2012 a las 12h00, en donde se pudo observar que en el Balcón de Servicios habían alrededor de 60 ciudadanos a la espera de su turno, se pudo apreciar a un grupo de ciudadanos que comentaban entre ellos el maltrato que habían recibido por parte de una funcionaria de Servicios Financieros de la Administración Zonal Eloy Alfaro, quien se retiraba a su almuerzo sin importar que era la única persona que recaudaba los valores de especies, se marchó sin dejar a nadie de reemplazo y a espera de que los ciudadanos sigan esperándola, se observa que hay ventanillas de recaudación sin utilizar que sólo la mitad de ventanillas atienden, hay lugares en donde se están yendo al almuerzo y del área sólo queda una responsable, independientemente de la hora que sea. Sin embargo con estas adversidades hay personas que salen contentas por haber recibido el servicio que ellos buscaban.

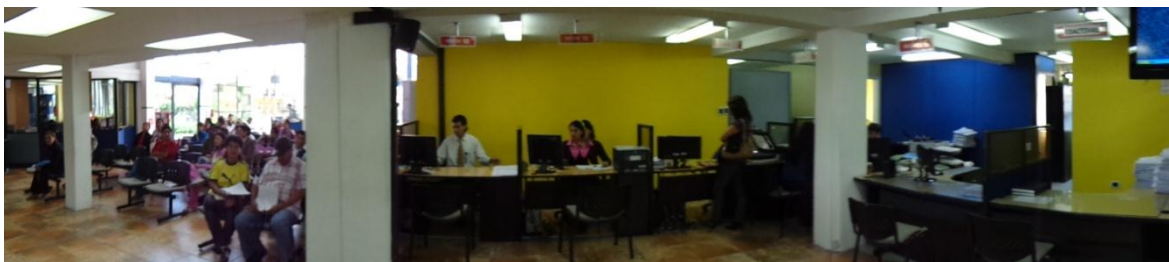


Gráfico 5 y 6. Fotografías panorámicas adentro de las instalaciones del Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.

c. Observación 3: Se la realizó el día viernes 13 de abril del 2012 a las 15h00, en donde se pudo observar que en el Balcón de Servicios habían alrededor de 25 ciudadanos a la espera de su turno, se pudo apreciar a una señora muy molesta con la Información que le había sido proporcionada, debido a que según manifestaba era la tercera vez que venía a la Administración Zonal Eloy Alfaro, por el mismo trámite sin que nadie desde el inicio le haya proporcionado la información apropiada, se pudo apreciar a un ciudadano que salía satisfecho del servicio que había recibido, quien había solicitado una certificación de planos y ya tenía en su poder las mismas.

3.7.2.3 Tabulación de las Observaciones

Se observa como resultado que la atención a los ciudadanos actualmente brindada en el Balcón de Servicios de Administración Zonal Eloy Alfaro no es la más óptima y si se desea alcanzar un impacto en el desarrollo social en esta entidad, es necesario involucrarse en un cambio que mejore la receptividad de los usuarios hacia este centro de atención. A continuación se puede apreciar el resumen de las observaciones realizadas durante los 3 días:

OBSERVACIONES	Falta de espacio	Problema tecnológico	Falta de personal	Maltrato al usuario	Conformidad del servicio	Mala información
OBSERVACIÓN 1	x	x	x			
OBSERVACIÓN 2			x	x	x	
OBSERVACIÓN 3					x	x

Cuadro 4. Detalle de las observaciones realizadas al Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.

Elaborado por: La autora

3.7.2.4 Entrevistas

A continuación se transcriben las entrevistas realizadas a usuarios del Balcón de Servicios, sobre la receptabilidad del mismo:

a. Entrevista: 1**Día: jueves 10 de mayo del 2012.****Hora: 11h00**

Entrevistador (E): El objetivo de esta entrevista es para conocer su perspectiva sobre los servicios que ofrece este Balcón y como quisiera que fuese su trato. Por favor ¿me puede ayudar respondiendo a algunas preguntas?

Ciudadano (C): Claro no hay problema, dígame...

E: *¿Por favor me puede indicar su nombre, su edad, reside en Quito y donde nació?*

C: Me llamo Paúl Soria, tengo 27 años y resido en Chillogallo, al sur de Quito., aquí mismo nací.

E: *¿En qué sector vive?*

C: En el sur

E: *¿Usted ha visitado anteriormente el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro?*

C: Si, con frecuencia

E: (De ser afirmativa la respuesta anterior), ¿me puede dar su opinión con respecto a la calidad de servicios prestados que ha recibido las veces que ha concurrido?

C: La atención es buena, pero la espera es muy larga para poder obtener ayuda...los turnos se reparten demasiados y hay poca gente atendiendo...las personas que atienden cuando se les insiste en alguna información se portan

groseras y tratan de evadir con malos tratos... en varias ocasiones he dejado tramites, que han superado el tiempo de espera que me dieron, creo que no tienen definidos bien los tiempos para dar una respuesta a nosotros, porque varias personas se han quejado de lo mismo...

E: ¿Qué servicios desearía que tenga un centro de atención ciudadana como este?

C: Los pagos de servicios básicos, un cajero automático

E: ¿Qué aspectos positivos puede destacar de este Balcón de servicios?

C: La atención con que se nos recibe en información pero solo en información

E: ¿Usted tiene conocimiento de lo que es Desarrollo Social?

C: Escasamente he escuchado pero no sé muy bien de que se trata

E: Le explico: Desarrollo social es un proceso de mejoramiento de la calidad de vida de las personas y de bienestar de toda la población, se interesa mucho en los programas sociales y económicos para que a través de ellos en gran parte se pueda reducir la pobreza.

E: ¿Con respecto a Desarrollo Social, conoce que realiza la Administración Zonal Eloy Alfaro?

C: He escuchado de los Centros de Desarrollo Comunitario, que trabajan para el bien de la comunidad, a unas señoras también les he visto que venden los jueves en una feria dentro de esta Administración, de la que son parte gente externa...

E: Si. Parte de esos proyectos están siendo impulsados por la Administración Zonal Eloy Alfaro y con esto ¿cree Ud. que las autoridades se toman en serio los temas de Desarrollo Social?

C: No, cada quien ve por salir adelante, por su bolsillo y salir adelante sólo ellos.

E: ¿Qué opinaría si se implementaría en este Balcón de Servicios información e inducción para proyectos de Desarrollo Social como: Como formar su microempresa; obtener microcréditos; capacitarse en la construcción de huertos orgánicos, de plantas ornamentales y medicinales; crianza y manejo de cuyes, conejos, gallinas; o ser parte de la Bolsa de Empleo, en donde se recogen sus datos o de sus hijos, nietos, vecinos etc....y se establece contacto con empresas interesadas en estos perfiles y se envía su currículum. Coménteme ¿estaría interesado?

C: Sería una buena iniciativa pero los ciudadanos deberían presionar para que se logre eso.

E: Gracias.

b. Entrevista: 2**Día: lunes 14 de mayo del 2012.****Hora: 9h15**

Entrevistador (E): El objetivo de esta entrevista es para saber lo que usted conoce de los servicios que ofrece este balcón y como quisiera que sea tratado. ¿Por favor me puede ayudar respondiendo a algunas preguntas?

Ciudadano (C): OK... estoy de acuerdo...

E: ¿Por favor me puede indicar su nombre, su edad, reside en Quito y donde nació?

C: Mi nombre es Luis Padilla, tengo 29 años, nací y vivo aquí en Quito en La Villa Flora.

E: ¿En qué sector vive?

C: En la Villa Flora

E: ¿Usted ha visitado anteriormente el Balcón de servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro?

C: Si... por varias ocasiones... Aquí he realizado todos los trámites que he tenido que realizar con el Municipio... De la casa de mis padres y de mi casa....

E: (De ser afirmativa la respuesta anterior), ¿me puede dar su opinión con respecto a la calidad de servicios prestados que ha recibido en las veces que ha concurrido?

C: Bueno... le cuento... la localización de esta Administración Eloy Alfaro es muy buena para mi, puedo parquear mi auto sin problema... yo trabajo al norte en una

constructora... casualmente cerca de la Administración Norte... pero allá hay mucha personas que las veces que he intentado realizar mis trámites, no puedo parquear mi auto... allá ha sido muy complicado... será que cuando yo llego ya hay muchas personas... la manera de atender al público de aquí es muy similar a la que lo hacen en el norte... lo que me parece muy importante es que incrementen el número de personas que atienden en las ventanillas, observo que hay varias desocupadas y siempre que he venido existen ventanillas desocupadas... eso no me parece que está bien... se debería incrementar el número de ventanillas en las horas pico.... Tomando en cuenta que las primeras horas en la mañana hay muchas personas.... Debería haber mayor celeridad en la distribución de los turnos....

E: ¿Qué servicios desearía que tenga un centro de atención ciudadana como este?

C: Imagínese... nosotros quisiéramos realizar todo por internet.... Pero solamente pocas cosas que puedo hacer.... Lo más importante que hago por ese medio son los pagos de servicios... porque si me tocaría realizarlos en las ventanillas de algún banco, olvídense fuera un cuento sin terminar.... Aquí se deberían implementar ventanillas con todos los servicios que tiene el municipio... y sus empresas... no veo que existan servicios de la Empresa Eléctrica, del Agua Potable... Corpaire que también es municipal.... Y también de otros servicios que se que ofrece el municipio... como por ejemplo, hay servicio de Becas ABC; alguna vez solicité aquí información de eso... pero nadie conocía de ese tema....

Veo que les hace falta promocionar los servicios que ofrecen.... Yo porque he venido por varias ocasiones ya conozco más o menos como es el movimiento...

pero para otras personas se ven obligadas a contratar tramitadores... que aquí veo que hay varios... y me doy cuenta porque tienen varios trámites en las manos...

E: ¿Qué aspectos positivos puede destacar de este Balcón de servicios?

C: Aspectos positivos.... Para mí su ubicación, como le indique....tienen parqueadero... de lo que se ve el edificio es moderno, tienen buenos equipos informáticos... amplios espacios verdes.... Las personas que atienden se les ve que tienen toda la predisposición de atender....

E: ¿Usted tiene conocimiento de lo que es Desarrollo Social?

C: Claro... es de lo que se está hablando mucho últimamente.... Todo tiene que ver con tratar de eliminar las brechas sociales... el gobierno ha trabajado mucho en eso....

E: ¿Con respecto a Desarrollo Social, conoce que realiza la Administración Zonal Eloy Alfaro?

C: No....

E: ¿Cree que las autoridades de la Administración Zonal Eloy Alfaro se toman en serio los temas de Desarrollo Social?

C: Deberían tomar muy en serio este aspecto...

E: ¿Qué opinaría si se implementaría en este balcón de servicios información e inducción para proyectos de Desarrollo Social como: Como formar su microempresa; obtener microcréditos; capacitarse en la construcción de huertos orgánicos, de plantas ornamentales y medicinales; crianza y manejo de cuyes,

conejos, gallinas, etc.; o ser parte de la Bolsa de Empleo, en donde se recogen datos de los usuarios, hijos, nietos, vecinos etc....y se establece contacto con empresas interesadas en estos perfiles y se envía su currículum. Coménteme.

C: Me parece que es una muy buena iniciativa... hay que integrar a los más necesitados... y darles una mano... debemos tener claro que a más de los grupos vulnerables que ya son muy conocidos, existe el común de los ciudadanos que deseamos tener otra fuente de ingreso que no nos viene mal... es siempre bueno tener un plan B.

E: Gracias por su tiempo... que tenga un buen día.

C: Gracias también a usted....

c. Entrevista: 3

Día: martes 22 de mayo del 2012.

Hora: 14h20

Entrevistador (E): El objetivo de esta entrevista es para conocer su perspectiva sobre los servicios que ofrece este Balcón y como quisiera que fuese su trato. Por favor ¿me puede ayudar respondiendo a algunas preguntas?

Ciudadano (C): Si... bueno está bien... pregúnteme...

E: *¿Por favor me puede indicar su nombre, su edad, reside en Quito y donde nació?*

C: Mi nombre es Lidia Quishpe, tengo 58 años, si vivo en Quito y nací en Ambato

E: *¿En qué sector vive?*

C: En la Lucha de los Pobres

E: *¿Usted ha visitado anteriormente el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro?*

C: Si... es la segunda vez, la primera vez fue hace unos dos años...

E: (De ser afirmativa la respuesta anterior), ¿me puede dar su opinión con respecto a la calidad de servicios prestados que ha recibido las veces que ha concurrido?

C: Casi no ha cambiado nada, no es una buena atención, primero que la fila para pedir turno es muy larga.... Solo hay una persona... y se demora mucho... y escucho que a otras personas no les dan turno porque dice que les falta papeles y se van muy enojadas ya que dicen que se demoran en la fila y que vienen pidiendo permiso en los trabajos.... Creo que en el punto de información se debería atender rápido, con eso si faltara algún papel no se perdería mucho el tiempo. La primera vez que vine, fue para pagar los impuestos de una casita que tiene mi mamacita, es donde yo también vivo, pero ahora me dicen que ya no se puede pagar aquí.... Que lo haga en cualquier banco o cooperativa o pague por internet.... No se eso del internet... creo que tendré que pedir ayuda a uno de mis hijos para ir a esas cabinas que tienen internet también... ya que todos los bancos están siempre llenos... no sé porque cambiarían eso.... Pero ya que estoy aquí voy a ir averiguando cuanto tengo que pagar... pero para eso me dicen que debo coger turno.... Bueno... ya no me queda de otra.... Las otras cosas que ofrecen aquí no conozco... ya que no tengo negocio... pero si me gustaría saber cómo hago para ver si me pongo una tiendita con mi mamacita... creo que debo sacar

algún permiso.... No sé si con el mismo turno puedo averiguar eso también... La primera vez que vine existían muchos problemas... ahora veo que hay menos personas.... A lo mejor sea que la gente ya no quiere venir a realizar sus trámites... De lo que me acuerdo sigue igual las ventanillas que antes....

E: ¿Qué servicios desearía que tenga un centro de atención ciudadana como este?

C: Bueno, en realidad me gustaría poder realizar todos los pagos que se pueden realizar con el Municipio, como: pago de luz, agua, impuestos,... de todo...

Me gustaría que tengan un cajero automático para sacar dinero y realizar los pagos, si me faltara el dinero...

E: ¿Qué aspectos positivos puede destacar de este Balcón de servicios?

Las instalaciones son grandes y uno puede permanecer sentada

E: ¿Usted tiene conocimiento de lo que es Desarrollo Social?

C: mmmmm no se mucho de eso

E: Le explico: Desarrollo social es un proceso de mejoramiento de la calidad de vida de las personas y de bienestar de toda la población, se interesa en los programas sociales y económicos para que a través de ellos en gran parte se pueda reducir la pobreza.

E: ¿Con respecto a Desarrollo Social, conoce que realiza la Administración Zonal Eloy Alfaro?

C: No.... He visto en la tele... de unos centros donde dan clases de computación, dan bailoterapia... pero creo que es para la tercera edad... de allí no conozco más... Ah.... En mi barrio también hicieron campaña de las alarmas comunitarias... Pero de lo que usted me dice... a las familias de mi barrio le hace falta saber de este tema.... Con eso podríamos ponernos nuestros negocios o si no tener otros ingresos económicos....

E: ¿Cree que las autoridades de la Administración Zonal Eloy Alfaro se toman en serio los temas de Desarrollo Social?

C: no conozco de eso, pero sí creo que deberían hacer más.... No conozco que hayan hecho mucho...

E: ¿Qué opinaría si se implementaría en este Balcón de Servicios información e inducción para proyectos de Desarrollo Social como: Como formar su microempresa; obtener microcréditos; capacitarse en la construcción de huertos orgánicos, de plantas ornamentales y medicinales; crianza y manejo de cuyes, conejos, gallinas; o ser parte de la Bolsa de Empleo, en donde se recogen sus datos o de sus hijos, nietos, vecinos etc....y se establece contacto con empresas interesadas en estos perfiles y se envía su currículum. Coménteme ¿estaría interesada?

C: Me parecería muy bueno... con eso podríamos tener conocimiento para ponernos nuestro propio negocio... y así no depender de otras personas... que por indicarnos lo que debemos hacer nos cobran... y a veces sacamos dinero al chulco, eso me da miedo por los intereses que hay que pagar.... Ojalá aquí hicieran eso....

E: Gracias... que tenga un buen día.

d. Entrevista: 4

Día: viernes 1 de junio del 2012.

Hora: 11h00

Entrevistador (E): El objetivo de esta entrevista es para conocer su perspectiva sobre los servicios que ofrece este Balcón y como quisiera que fuese su trato. Por favor ¿me puede ayudar respondiendo a algunas preguntas?

Ciudadano (C): Claro no hay problema, dígame...

E: *¿Por favor me puede indicar su nombre, su edad, reside en Quito y donde nació?*

C: Mi nombre es Sofía Muñoz, soy de Manabí pero vivo aquí en la Magdalena

E: *¿En qué sector vive?*

C: Magdalena, por el colegio Benito Juárez.

E: *¿Usted ha visitado anteriormente el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro?*

C: De vez en cuando

E: (De ser afirmativa la respuesta anterior), ¿me puede dar su opinión con respecto a la calidad de servicios prestados que ha recibido las veces que ha concurrido?

C: Lo que pasa es que mi esposo es dirigente del barrio y he venido a dejar solicitudes para el apoyo del municipio en el sector, porque mi marido trabaja y no tiene tiempo a veces.

E: ¿Qué servicios desearía que tenga un centro de atención ciudadana como este?

C: Que se pueda pagar todo, que cuando uno hace la solicitud nos informen rápido que pasa, si nos van a ayudar o no, porque eso de ser medio dirigente es fregado la gente del barrio llama y llama a la casa como que dependiese de uno que colaboren rápido esta gente.

E: ¿Qué aspectos positivos puede destacar de este Balcón de servicios?

C: La verdad no sé... yo creo que sería eso de que con cualquier bus uno llega pronto, que no es de perderse.

E: ¿Usted tiene conocimiento de lo que es Desarrollo Social?

C: No

E: Le explico: Desarrollo social es un proceso de mejoramiento de la calidad de vida de las personas y de bienestar de toda la población, se interesa mucho en los programas sociales y económicos para que a través de ellos en gran parte se pueda reducir la pobreza.

E: ¿Con respecto a Desarrollo Social, conoce que realiza la Administración Zonal Eloy Alfaro?

C: Me imagino que sí, porque en la casa barrial he asistido a veces a charlas que dictan de aquí.

E: ¿Cree Ud. que las autoridades se toman en serio los temas de Desarrollo Social?

C: Debe ser pero creo que no avisan bien todos, lo que yo me entero es por mi marido que organiza y llama a los vecinos pero de ahí cuando he venido acá no he visto información.

E: ¿Qué opinaría si se implementaría en este Balcón de Servicios información e inducción para proyectos de Desarrollo Social como: Como formar su microempresa; obtener microcréditos; capacitarse en la construcción de huertos orgánicos, de plantas ornamentales y medicinales; crianza y manejo de cuyes, conejos, gallinas; o ser parte de la Bolsa de Empleo, en donde se recogen sus datos o de sus hijos, nietos, vecinos etc....y se establece contacto con empresas interesadas en estos perfiles y se envía su currículum. Coménteme ¿estaría interesado?

C: Me parece bien, si van a hacer eso, porque a veces una en la casa pasa sola y no tiene como encontrar un trabajo porque como está todo difícil, sería bueno unirme a un grupo y ver en soy buena.

E: Gracias por su tiempo.

C: De nada.

e. Entrevista: 5**Día: viernes 8 de junio del 2012.****Hora: 12h30**

Entrevistador (E): El objetivo de esta entrevista es para conocer su perspectiva sobre los servicios que ofrece este Balcón y como quisiera que fuese su trato. Por favor ¿me puede ayudar respondiendo a algunas preguntas?

Ciudadano (C): Claro no hay problema, dígame...

E: *¿Por favor me puede indicar su nombre, su edad, reside en Quito y donde nació?*

C: Mi nombre es Ismael Tituaña, voy a cumplir este año 41 años, vivo y nací en esta ciudad.

E: *¿En qué sector vive?*

C: Vivo en el sector de la Comuna de Chilibulo, Marcopamba, La Raya.

E: *¿Usted ha visitado anteriormente el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro?*

C: Si... por lo general vengo a pagar mis impuestos a inicio del año, cuando hay un montón de gente...y de repente cuando mismo toca...

E: (De ser afirmativa la respuesta anterior), ¿me puede dar su opinión con respecto a la calidad de servicios prestados que ha recibido las veces que ha concurrido?

C: La verdad creo que sólo en esas fechas de impuestos, tratan de hacerse los "simpáticos" porque como en esa época cobran tanto impuesto, hasta café nos

dieron en la mañana y como Ud. ha de ver visto en la tele los periodistas hacen bastantes reportajes del Municipio para que paguemos.... Ellos se lucen (sonríe como muestra de burla), pero hoy estoy aquí más porque estoy vendiendo un terrenito que tenía en la Comuna y me toca venir a ver unos papelitos.... sino que no tengo idea a qué hora salga de aquí porque yo que estoy llegando y veo que la señorita que me tenía que dar la información se está yendo al almuerzo... tocará esperar.... No queda de otra...

E: ¿Qué servicios desearía que tenga un centro de atención ciudadana como este?

C: Sabe que yo creo que aquí se debería atender con todos los pago que uno tiene que hacer del Municipio mismo, verá porque de aquí me toca irme a pagar unos valores al Registro de la Propiedad y yo que sepa, ya es de la Municipalidad mismo... pero creo que solo de nombre nomas...(sonríe).

E: ¿Qué aspectos positivos puede destacar de este Balcón de servicios?

C: Bonita está la señorita que me dio el turno...y los asientos están cómodos...

E: ¿Usted tiene conocimiento de lo que es Desarrollo Social?

C: que será vea... creo que en las noticias he escuchado...

E: Le explico: Desarrollo social es un proceso de mejoramiento de la calidad de vida de las personas y de bienestar de toda la población, se interesa mucho en los programas sociales y económicos para que a través de ellos en gran parte se pueda reducir la pobreza.

E: ¿Con respecto a Desarrollo Social, conoce que realiza la Administración Zonal Eloy Alfaro?

C: Ah... con lo que me cuenta, no es esas ferias que hacen aquí afuera y venden hortalizas, plantitas.... Hasta cuyes he visto....o me equivoco, ¿tiene que ver con eso?

E: Si... parte de esos proyectos están siendo impulsados por la Administración Zonal Eloy Alfaro y con esto ¿cree Ud. que las autoridades se toman en serio los temas de Desarrollo Social?

C: Que le diré vea... creo que deben de informar más a la gente... porque sabe que en mi barrio mis vecinas bien o mal siempre están sembrando, criando cuyes, conejos...pero nadie les asesora para que puedan vender sus cositas y saque algo para la comidita aunque sea...

E: ¿Qué opinaría si se implementaría en este Balcón de Servicios información e inducción para proyectos de Desarrollo Social como: Como formar su microempresa; obtener microcréditos; capacitarse en la construcción de huertos orgánicos, de plantas ornamentales y medicinales; crianza y manejo de cuyes, conejos, gallinas; o ser parte de la Bolsa de Empleo, en donde se recogen sus datos o de sus hijos, nietos, vecinos etc....y se establece contacto con empresas interesadas en estos perfiles y se envía su currículum. Coménteme ¿estaría interesado?

C: Buenísimo sería con eso mis vecinas, hasta un negocio se ponen...

E: Muy amable... que tenga un buen día.

3.8 Encuesta, Tabulaciones, Gráficos

Los usuarios son las personas u organizaciones que acceden a los servicios proporcionados por la Administración Zonal Eloy Alfaro.

La cantidad de personas que existen en la Zona Geográfica de la Administración Zonal Eloy Alfaro es de cerca de los 500 mil habitantes (423.113 habitantes, según el censo realizado por el INEC en el año 2010). Esto hace que los posibles usuarios no solamente sean esta cantidad de personas sino podrían ser más, es decir, cualquiera de los 2'239 191 habitantes que existen en el Distrito Metropolitano de Quito, ya que los servicios que se ofrecen son para todo el Distrito, a excepción de ciertos trámites que por obvias razones solamente deben realizarse en cada Administración Zonal como es el caso de peticiones de la comunidad del sector, obras barriales, denuncias, etc.

El presente trabajo de investigación está orientado a conocer la receptividad de los usuarios y el grado de aceptación de los servicios ofertados por la Administración Zonal Eloy Alfaro. Para lo cual, una de las herramientas utilizadas fue la encuesta, la misma que se elaboró para una muestra representativa del segmento al cual está orientado estos servicios.

3.8.1 Formulario de la encuesta.

La encuesta en mención es la que se formula a continuación:



**BALCÓN DE SERVICIOS AMZEA
ENCUESTA SOBRE ATENCIÓN A USUARIOS - AS**

Buen día:

Queremos conocer su opinión sobre diferentes aspectos del BALCÓN DE SERVICIOS solicitamos su ayuda contestando el siguiente cuestionario. Por favor marque con una **X** en el casillero correspondiente.

1.- ¿Cómo califica usted la implementación del BALCÓN DE SERVICIOS?

MALA REGULAR BUENA MUY BUENA EXCELENTE

2.- Las instalaciones son:

CÓMODAS INCÓMODAS LE ES INDIFERENTE

3.- La atención que recibe en la ventanilla de información es:

MALA REGULAR BUENA MUY BUENA EXCELENTE

4.- ¿Recibe información correcta cuando usted pregunta cómo realizar un trámite?

SI NO

5.- La atención en ventanilla es:

MALA REGULAR BUENA MUY BUENA EXCELENTE

6.- La atención de los (las) funcionarios (as) es:

CORTÉS DESCORTÉS INDIFERENTE

7.- La implementación de computadoras con internet gratuito para el público es:

POSITIVA NEGATIVA LE ES INDIFERENTE

8.- Escriba una sugerencia para brindarle una mejor atención _____

GRACIAS POR SU TIEMPO

Gráfico 7. Formato de la encuesta realizada a las personas de la muestra.

Elaborado por: La autora

El número de usuarios que componen la muestra, tal como se analizó anteriormente y se obtuvo en el numeral 3.3. de este trabajo de investigación, es de 102 personas, a las cuales se les realizó la encuesta en el momento que ingresaban en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro. Este trabajo fue efectuado en las dos primeras semanas del mes de julio del año 2012, en las horas de la mañana.

Las personas encuestadas fueron tomadas en forma aleatoria, es decir, tratando de que sean lo más diversas posibles, hombres, mujeres, de diversas edades.

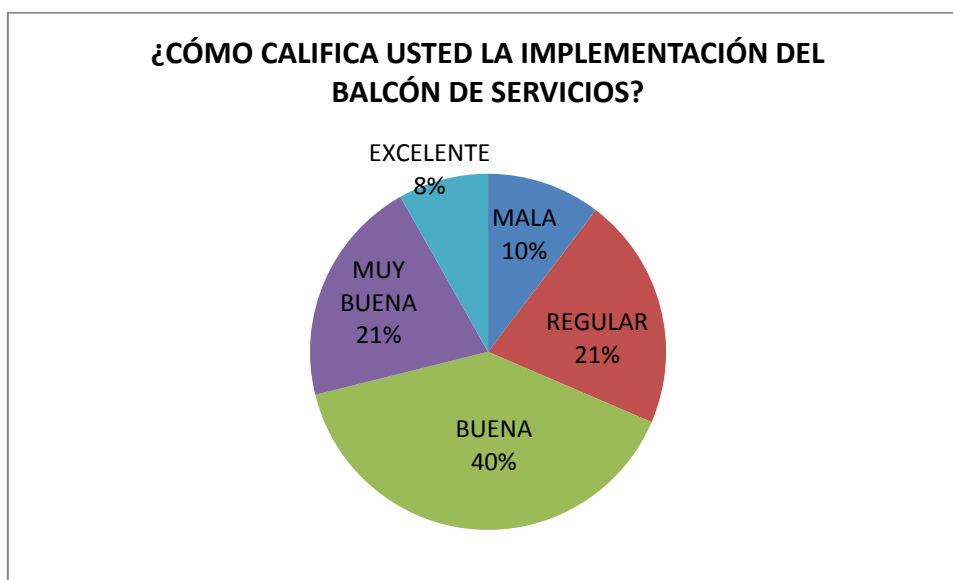
Estas encuestas fueron realizadas de manera proporcional en 10 días laborables, alrededor de 10 por día. Todas en las horas de la mañana.

3.8.2 Obtención de resultados y tabulación de la encuesta.

De acuerdo a las preguntas realizadas en la encuesta, se tabulan las respuestas obtenidas y se muestran a continuación, tanto en valor porcentual y gráfico:

1. ¿Cómo califica usted la implementación del Balcón de Servicios?, con las alternativas: mala, regular, buena, muy buena, excelente.

¿CÓMO CALIFICA USTED LA IMPLEMENTACIÓN DEL BalcÓN DE SERVICIOS?		
MALA	10%	10
REGULAR	20%	21
BUENA	38%	39
MUY BUENA	20%	21
EXCELENTE	8%	8
NS/NC	3%	3
TOTAL	100%	102

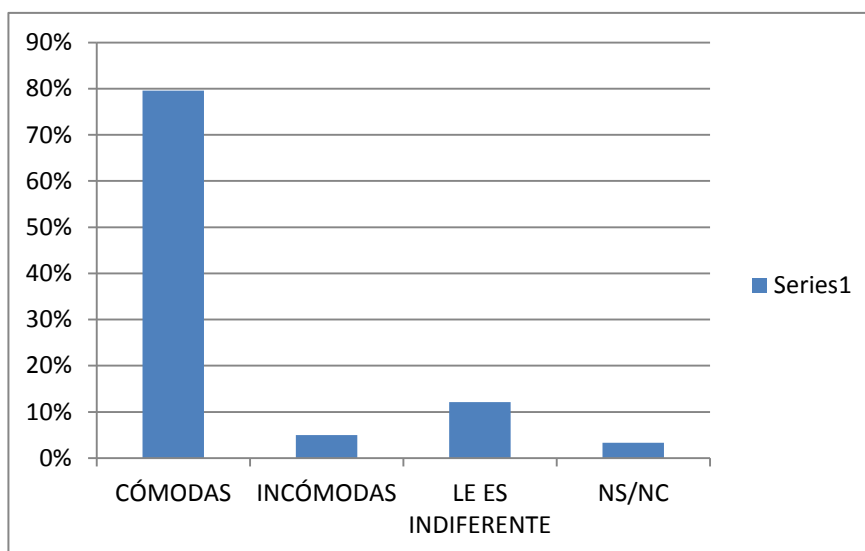


Cuadro 5. Tabulación de la pregunta 1.
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: Al sumar las apreciaciones: buena, muy buena más excelente se obtiene un valor en porcentaje del 66%, lo que nos indica que la mayoría de ciudadanos están conformes con lo que se está realizando. Pero el 10% de los encuestados no está de acuerdo. Esta apreciación va a influenciar profundamente en el resto de ciudadanos. Por lo que se debería tomar acciones para mejorar la implementación actual del Balcón de servicios como: aumento de servicios ofertados, ubicar más ventanillas de atención, etc.

2. ¿Cómo son las instalaciones del Balcón de Servicios?, con las alternativas: cómodas, incómodas, le es indiferente, sobre esta temática las respuestas fueron:

¿CÓMO SON LAS INSTALACIONES DEL BalcÓN DE SERVICIO?		
CÓMODAS	80%	81
INCÓMODAS	5%	5
LE ES INDIFERENTE	12%	13
NS/NC	3%	3
TOTAL	100%	102

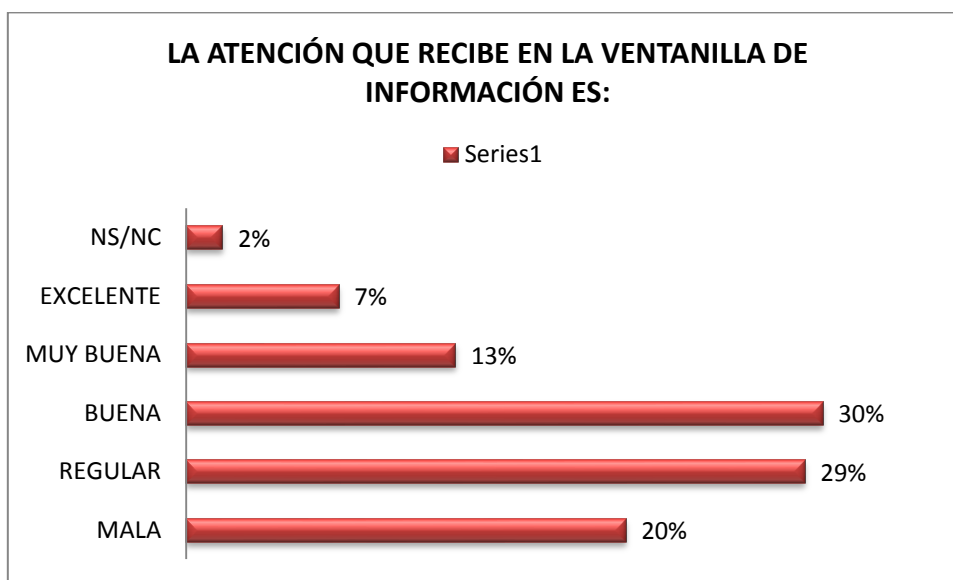


Cuadro 6. Tabulación de la pregunta 2.
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: La percepción que tienen los ciudadanos del confort de las instalaciones es muy buena, ya que el 80% dice que son “cómodas”, sin que con eso se quiera decir que no se haga nada para mejorarlas, como por ejemplo, incrementar las sillas. Por otro lado, hay un porcentaje de entrevistados, el 12%, que le es indiferente. A lo mejor eso se deba a que le interesa que el servicio sea mucho más ágil y por lo que no necesita tener comodidad, ya que piensa que se va a desocupar de su trámite en pocos minutos.

3. La atención que recibe en la ventanilla de información es:

¿CÓMO ES LA ATENCIÓN QUE RECIBE EN LA VENTANILLA DE INFORMACIÓN?		
MALA	20%	20
REGULAR	29%	30
BUENA	30%	31
MUY BUENA	13%	13
EXCELENTE	7%	7
NS/NC	2%	2
TOTAL	100%	102

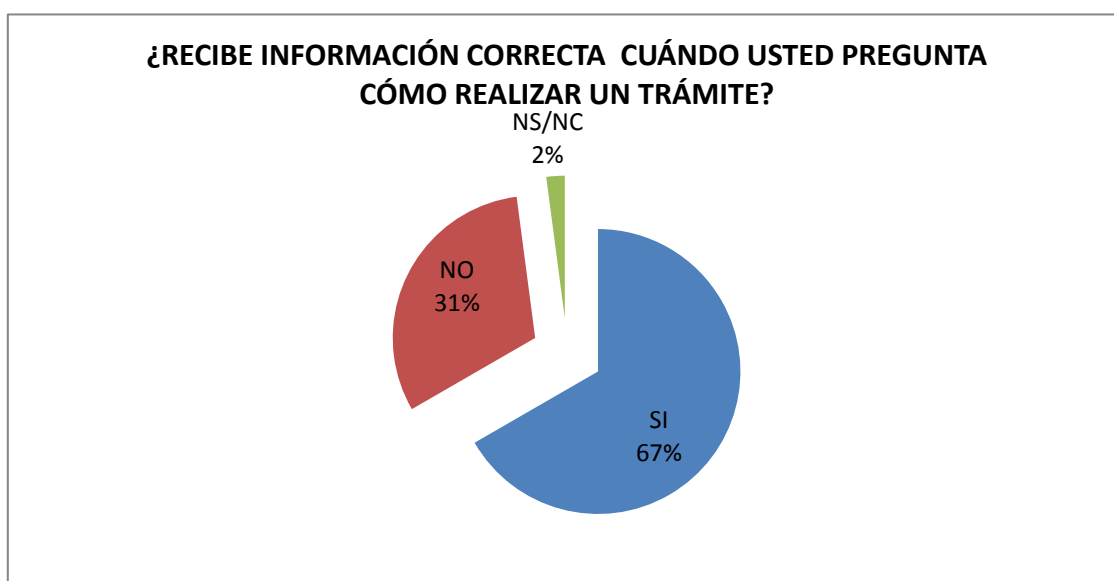


Cuadro 7. Tabulación de la pregunta 3.
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: Existe un alto porcentaje de insatisfacción en la calidad de atención que reciben en las ventanillas, 20% mala, 29% regular: sumando casi un 50%. Por lo que se deberá implementar un plan estratégico para mejorar el servicio, que debe estar enmarcado en capacitación, motivación, rotación de personal. Esto debe estar acompañado de un buen desempeño de los sistemas informáticos.

4. ¿Recibe información correcta en la ventanilla de información cuándo usted pregunta cómo realizar un trámite?

¿RECIBE INFORMACIÓN CORRECTA EN LA VENTANILLA DE INFORMACIÓN CUÁNDO USTED PREGUNTA ¿CÓMO REALIZAR UN TRÁMITE?		
SI	67%	68
NO	31%	32
NS/NC	2%	2
TOTAL	100%	102

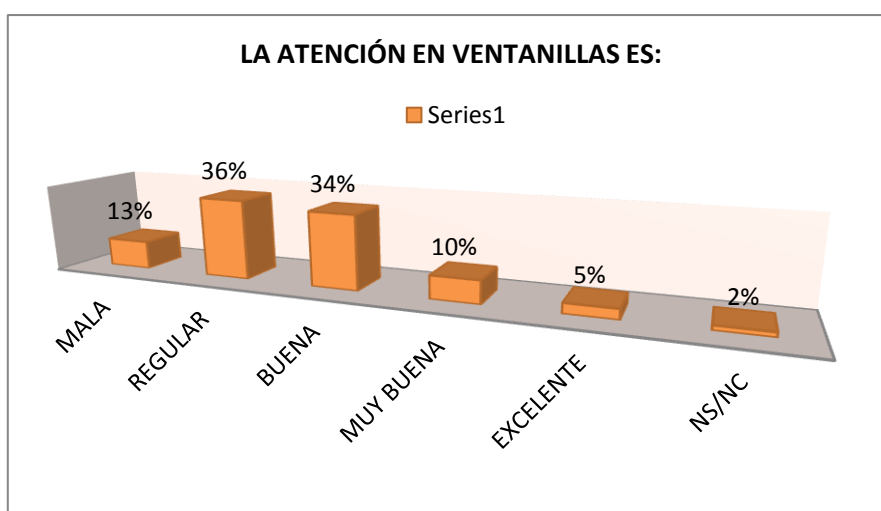


Cuadro 8. Tabulación de la pregunta 4.
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: Existe un alto porcentaje de percepción de que se recibe una información correcta, el 67%. Pero el 31%, que es un porcentaje alto, no considera que sea así. Por lo que se debería capacitar al personal de ventanillas como de información, de los procesos actuales, de esta manera todos los actores deberán proporcionar a los ciudadanos la misma información.

5. La atención en ventanillas es:

LA ATENCIÓN EN VENTANILLAS ES:		
MALA	13%	13
REGULAR	36%	37
BUENA	34%	35
MUY BUENA	10%	10
EXCELENTE	5%	5
NS/NC	2%	2
TOTAL	100%	102

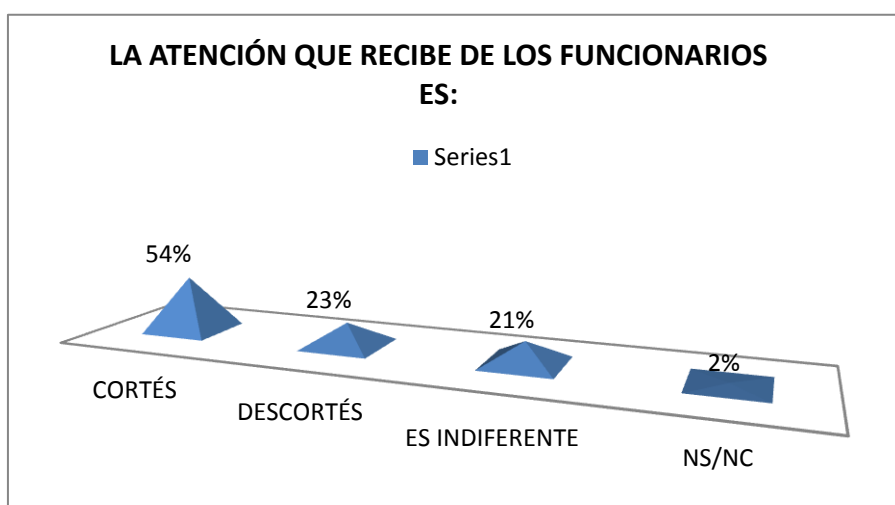


Cuadro 9. Tabulación de la pregunta 5.
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: Existe un alto porcentaje de insatisfacción, 49% de las personas encuestadas indican que existe mala o regular atención en ventanillas. Este es un gran inconveniente, por lo que se deberían tomar acciones urgentes para remediarlo. Se debería realizar una rotación de personal, para lo cual se tendría que capacitar a más funcionarios en los sistemas y procesos del Balcón de servicios.

6. La atención que recibe de los funcionarios es:

LA ATENCIÓN QUE RECIBE DE LOS FUNCIONARIOS ES:		
CORTÉS	54%	55
DESCORTÉS	23%	24
ES INDIFERENTE	21%	21
NS/NC	2%	2
TOTAL	100%	102

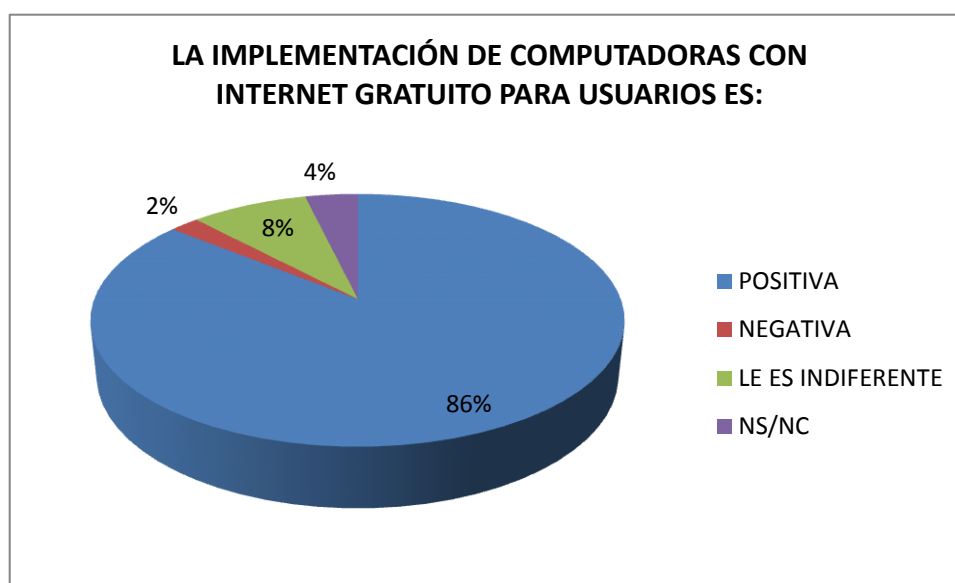


Cuadro 10. Tabulación de la pregunta 6.
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: Existe un porcentaje de satisfacción en lo que corresponde a cortesía en la atención del 54%, pero no es lo suficiente para decir que se está bien. El grado de insatisfacción de los ciudadanos es muy alto. Estamos hablando del 23% que dice que son descorteces, esto hace que se ejecuten acciones para mejorar el servicio actual.

7. La implementación de internet gratuito para usuarios es:

LA IMPLEMENTACIÓN DE COMPUTADORAS CON INTERNET GRATUITO PARA USUARIOS ES:		
POSITIVA	86%	87
NEGATIVA	2%	2
LE ES INDIFERENTE	8%	9
NS/NC	4%	4
TOTAL	100%	102



Cuadro 11. Tabulación de la pregunta 7.
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación: Existe un porcentaje alto de conformidad con el servicio de internet que se proporciona a la ciudadanía, el 86%. Las personas entrevistadas y que han manifestado lo contrario se quejan que el servicio es lento y que no tienen acceso a todas las páginas. Aunque el porcentaje sea elevado, se debería analizar la continuidad de este servicio, ya que con las condiciones actuales como se lo ofrece (lento y sin acceso a todos los sitios) a lo mejor será mejor suspenderlo.

8. Escriba una sugerencia para brindarle una mejor atención.

Existen una variedad de sugerencias que escriben los usuarios con respecto a otras actividades que se pueden implementar en el Balcón de Servicios o simplemente se solicita que mejoren los servicios actuales.

Entre las principales respuestas indicadas por los usuarios en las encuestas realizadas, se sugieren actividades a realizar, las cuales se pueden visualizar a continuación:

- Se debería programar en las pantallas de televisión del Balcón de Servicios una publicidad permanente del trabajo que realiza la Administración Zonal Eloy Alfaro (inauguraciones, reuniones con la comunidad, nuevas obras, eventos, etc.) y del Municipio en general. Por lo que la Unidad de Comunicación Social de esta Administración Zonal debería mantener una videoteca actualizada y tener una programación variada.
- Con el fin de complementar la atención en el Balcón de Servicios, los usuarios solicitan instalar un dispensador de agua y un buzón de denuncias y sugerencias. Para este pedido se debería coordinar con la Unidad Administrativa para la adquisición, colocación y abastecimiento de insumos (vasos, agua, etc.).
- Existe una constante inconformidad de la ciudadanía sobre el maltrato y desorden que perciben. Se recomienda una constante capacitación, en atención al público y relaciones humanas al personal de información y de las ventanillas en general. También realizar un control estricto de los

guardias en esta área, que según denuncia, guardan los primeros turnos para determinadas personas. De igual manera, se debería incrementar al menos una persona en el área de Información General, para la entrega de turnos. Estas recomendaciones las deberían ejecutar: Unidad Desconcentrada de Talento Humano y Unidad Administrativa.

- Los usuarios desconocen los servicios que ofrecen las ventanillas del Balcón de Servicios. Para esto se debería ubicar pancartas con información sobre la página de internet donde se encuentran las guías de trámites municipales y otros servicios que se oferta en el Distrito Metropolitano. Además se debería mantener folletería actualizada, ubicada en un lugar visible en Información y que pueda ser accedida por los usuarios. Esta debería ser diseñada por la Unidad de Comunicación Social.
- El Horario de atención al público no se cumple a cabalidad, según lo especificado. La atención en las ventanillas debería empezar a las 08:00 en punto, es decir que la repartición de turnos, en lo posible debería darse unos minutos antes. Se sugiere que haya más control sobre el personal de ventanillas para que estén en sus puestos de trabajo y evitar el uso del teléfono celular en la jornada laboral. Se debería propender a formar profesionales con conocimiento en todas las áreas de atención al público para cuando falte un funcionario de ventanilla haya quien lo reemplace. Las medidas deberían ser tomadas por las Unidades de Talento Humano y las diferentes Unidades del personal involucradas en el Balcón de Servicios.

- Las computadoras que se hallan instaladas en el hall del Balcón de Servicios que son para uso del público en general deben ser puestas en funcionamiento desde las 08:00, para que la ciudadanía tenga una alternativa durante su tiempo de espera. Solicitar a la Unidad de Informática que habilite el chat para que este servicio cumpla su objetivo que es comunicarse con sus parientes en el extranjero. Este control debería ser realizado por las Unidades de Talento Humano e Informática.
- En varias ocasiones se informa a la ciudadanía que “no hay sistema”. La Unidad de Informática debería buscar un mecanismo de emergencia (Plan B), es decir, cuando no haya sistema, de tal manera que no se interrumpa la atención al público.

3.9 Análisis interno

3.9.1 Capacidad de Gestión Empresarial

El Municipio del Distrito Metropolitano está conformado con el Alcalde a la cabeza, quien es elegido por voto popular en las elecciones para autoridades seccionales, está acompañado por concejales, que de igual manera son elegidos mediante voto popular.

El Alcalde, con las atribuciones que le asisten en las Ordenanzas Municipales elige a sus colaboradores, como son: Secretario Particular, Asesores, Auditor Metropolitano, Procurador, Administrador General, Directores Metropolitanos y demás personas de confianza. Estas personas deberán tener toda la capacidad y experiencia en las diferentes áreas del conocimiento para realizar las funciones a

ellas encomendadas de la mejor manera en beneficio de los Habitantes del Distrito Metropolitano de Quito.

Dentro de esta estructura y para cada Administración Zonal se han delegado las funciones a cada una de sus Unidades, de esta manera se van desconcentrando las actividades que en un inicio estaban destinadas a ser realizadas en las oficinas (por lo general de las Direcciones Metropolitanas).

Por lo que se puede aseverar que existe la capacidad de gestión empresarial al interior del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para realizar un excelente trabajo. Y por ende en la Administración Zonal Eloy Alfaro existen los funcionarios con plena capacidad de gestión y la experiencia requerida para cada uno de los puestos.

3.9.2 Capacidad de Gestión Financiera

Los proyectos a ejecutarse en la Administración Zonal Eloy Alfaro están en perfecta concordancia con el presupuesto asignado anualmente por la Dirección Metropolitana Financiera, cuyos recursos son transferidos a la cuenta de esta Administración Zonal.

Cabe señalar que todos los recursos económicos recaudados en las ventanillas colocadas para el efecto se depositan en las cuentas del Municipio y no son para la Administración Zonal Eloy Alfaro.

De existir alguna necesidad de recursos económicos para algún proyecto se debe realizar el proceso necesario para reasignar los valores necesarios. Es decir, se reasignan valores a los nuevos proyectos de otros proyectos existentes. Por lo

que no se asignan nuevos recursos al presupuesto de la organización. El presupuesto anual de la Administración Zonal Eloy Alfaro para el año 2012 fue de US\$ 4'222 725,00 dólares.

3.9.3. Capacidad de Gestión de Comercialización

Al ser los servicios, que la Administración Zonal Eloy Alfaro ofrece, de carácter obligatorio para los ciudadanos, la comercialización se reduce a las siguientes actividades:

- Oferta de los servicios,
- Publicitar por medios escritos las situaciones especiales, como por ejemplo períodos de recaudación con los descuentos especiales por pronto pago o multas si es el caso. Otro ejemplo, cuando se ponen en vigencia Ordenanzas Municipales Especiales, como fue el caso de la legalización de la construcción informal.

3.9.4 Capacidad de Gestión de Servicio

El Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro ofrece a la ciudadanía una serie de servicios los cuales se lo agrupan en:

- Información General (2 cubículos),
- Secretaría General (2 cubículos),
- Avalúos y catastros (3 cubículos),
- Recaudaciones (4 cubículos),
- Financiero (1 cubículo),
- Gestión Urbana (3 cubículos),

- Rentas y Transferencia de Dominio (4 cubículos)

TOTAL: 19 cubículos (puestos de trabajo) o ventanillas.

Se obtuvieron los valores de cuantas personas fueron atendidas en los meses de: agosto, septiembre y octubre del 2012, y se calcula el número promedio mensual de atención, según los reportes generados por la Unidad de Informática con ayuda del Sistema Computarizado de Turnos, que funciona en Hall del Balcón de Servicios, se han repartido 14 518 turnos, los mismos que fueron distribuidos de la siguiente manera:

UNIDAD	SERVICIO	ATENDIDOS	% GENERAL	CUBÍCULOS
SECRETARÍA GENERAL	Despacho	542	3.73	1
	Recepción	665	4.58	1
RECAUDACIÓN	Recaudación	5808	40.01	3
AVALÚOS Y CATASTROS	Avalúos y Catastros	2413	16.62	3
RENTAS	Rentas	515	3.55	1
	Transferencia de Dominios	618	4.26	2
	Patentes	366	2.52	1
FINANCIERO	Certificados Especiales Y Tasas	2483	17.10	1
GESTIÓN URBANA	Gestión Urbana	1108	7.63	3
TOTAL		14 518	100	16

Cuadro 12. Cantidad de personas atendidas en el mes de julio del 2012 en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.

Elaborado por: La autora

Por las limitantes de la infraestructura que existe en la actualidad en el interior del edificio de la Administración Zonal Eloy Alfaro no existe posibilidad de construir más cubículos, y al no poder tener más cantidad de cubículos y además no tener

más personal capacitado no se ha podido dar una mayor cantidad de turnos para la atención al público, es así como para el servicio de patentes diariamente se dan de 20 a 40 turnos, para ingreso de planos en Gestión Urbana de 20 a 30 turnos diarios. En el resto de ventanillas no existe límite a excepción del tiempo de atención al ciudadano en general que es desde las 8H00 hasta las 16H30, de lunes a viernes.

3.9.5. Capacidad de Gestión de Talento Humano

Con respecto al talento humano no existe una planificación anual o semestral de capacitación acorde a las necesidades para las personas que atienden al público.

Al ser personas que tienen varios años de experiencia en los mismos procedimientos, tienen pleno conocimiento de lo que hacen y al existir cambios en los procedimientos al ser mínimos no implica ningún problema.

Además, existe una mínima rotación de personal.

3.10 Matriz FODA

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es “una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de proyectos”¹⁴, organizaciones o de una parte de ellas.

Para elaborar esta Matriz se realizaron una serie de observaciones y entrevistas al personal que atiende este Balcón de Servicios así como a los usuarios, se desarrolló para la investigación de este trabajo y su resultado fue el siguiente:

¹⁴ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena localización e infraestructura física cómoda tanto para empleados como para usuarios externos	Lentitud en despachar trámites. Los procedimientos realizados al parecer son largos.
El personal que labora actualmente está capacitado.	Existen ventanillas desocupadas.
Incorporación de personal con formación universitaria de tercer y cuarto nivel.	Falta de vehículos para realizar los trabajos de inspecciones.
Infraestructura tecnológica acorde con los tiempos modernos	Los funcionarios del Balcón de Servicios no son tomados en cuenta en los programas y actividades sociales y deportivas donde están involucrados los empleados municipales.
Autoridades con liderazgo y comprometidas con la implementación de mejoras para la atención al público	Falta de conocimiento de la planificación y que es lo que se está haciendo, por parte de los empleados.
Estabilidad del personal	No existe personal capacitado en otras Unidades para que ocupen ventanillas desocupadas o reemplacen a las actuales.
Se trabaja con base en planes operativos y presupuestos asignados	Falta delimitar funciones en cada unidad
Sistema de trabajo por procesos y por objetivos	Trámites complicados (burocracia)
Personal motivado	Existen programas de capacitación implementados por el ICAM, pero no acceden empleados del Balcón de Servicios, porque no hay personas que las reemplacen.
Actitud positiva para el cambio	Ineficiente sistema de comunicación entre las diferentes áreas
Implementación de políticas para eliminar la corrupción dentro de la Administración Zonal	Falta capacitación en temas específicos
	No existe un buen ambiente de trabajo
	Existen focos de corrupción
	Presupuesto limitado

	Falta de incentivos económicos para el personal que atiende al público.
	Desconocimiento de la dinámica de los procesos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Respaldo del Señor Alcalde a la gestión que realiza la Administración Zonal Eloy Alfaro	Presupuesto limitado en comparación con las necesidades de la Zona
Barrios con un buen nivel de organización y participación	Barrios acostumbrados a las administraciones paternalistas
Barrios consolidados, mayor parte de barrios cuentan con necesidades básicas satisfechas: agua y alcantarillado, transporte público, centros comerciales, entre otros.	Gobierno no satisface las necesidades que la ciudad y la comunidad solicita al Municipio.
Instituciones diversas (Educativas, ONG's) interesadas en proyectos municipales	Algunos dirigentes barriales con intereses personales (Caciquismo)
Capacitación permanente por medio del ICAM (Instituto de Capacitación Municipal)	Politiquería de algunos dirigentes barriales
Credibilidad de la comunidad en la gestión municipal frente a otras instituciones	Desconocimiento de los ciudadanos de Ordenanzas Municipales
Líderes barriales capacitados	Medios de comunicación difunden únicamente los reclamos de la comunidad, no se difunde lo bueno que hace la Administración Zonal
	Inspectores y funcionarios falsos que desacreditan la imagen institucional
	Pérdida de colaboración de moradores en sectores consolidados
	Descoordinación de las diferentes Empresas y Direcciones Municipales sobre acciones que se realizan en la Zona
	Factores naturales como inundaciones, derrumbes, etc.
	Inseguridad por la delincuencia

Cuadro 13. Análisis del FODA del Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro.
Elaborado por: La autora

3.11 Cadena de Valor del Balcón de Servicios

En la cadena de valor que se detalla a continuación se puede apreciar el modelo del Balcón de Servicios de la Administración Eloy Alfaro, en donde se menciona en la parte superior, las actividades de apoyo o auxiliares y en la parte inferior, las actividades primarias.



Gráfico 8. Esquema del modelo de la Cadena de valor empresarial.
Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

3.11.1 Actividades primarias

3.11.1.1 La logística interna

La logística de entrada son los diferentes formularios necesarios para ingresar datos para los trámites que se realizan dentro de las instalaciones, para registro de: cobros (multas, tasas, etc.), formularios para las Licencias Únicas de Actividad Económica, pedido de suministros de oficina. El control de inventarios lo realizan las personas responsables de cada área involucrada en el Balcón de Servicios.

3.11.1.2 Operaciones

Cada una de las ventanillas (puestos de trabajo) contiene una computadora. Se poseen 6 impresoras láser. Poseen 3 scanner de alta velocidad, para ingreso de documentos (ventanilla 1), en avalúos y catastros y para patentes.

Cada una de las computadoras posee el Software (programas de computación) necesario para su correcto funcionamiento. Se utilizan los siguientes programas:

PROGRAMA	UNIDAD	DETALLE
Sistema de turnos Q-Matic	Información	Se distribuye turnos a los usuarios, de acuerdo a su orden de llegada y a al tipo de trámite que desea realizar.
Sistema de documentación (GDOC)	Secretaría General	Sistema que se utiliza al interior de la Administración Zonal para gestionar las solicitudes de servicios. Este sistema se lo utiliza en varias entidades municipales.
Sistema de Gestión Multifinlatario de Avalúos (SIGMA).	Avalúos y catastros	Para realizar actualizaciones del catastro.
Sistema de Recaudaciones	Avalúos y Recaudaciones	Sistema para realizar consultas y efectuar los pagos por diferentes motivos. Emisión de certificados.
Sistema Integrado de Registro Catastral (SIREC-Q)	Avalúos y catastros.	Sistema para realizar actualizaciones del catastro.
Sistema Tramifácil (Emisión de Patentes)	Recaudaciones, Rentas	Sistema integrador de varias aplicaciones, utilizado para la emisión de Patentes.
Sistema Tramifácil (Emisión de Licencias de construcción)	Gestión Urbana	Para emitir las licencias de funcionamiento.
Sistema de Transferencia de Dominio.	Rentas	Para realizar las transferencias de Dominio y otros servicios:
Sistema de Líneas de fábrica.	Gestión Urbana	Para obtener el certificado de Líneas de fábrica.

Cuadro 14. Softwares utilizados en el Balcón de Servicios para la atención a la ciudadanía.
Elaborado por: La autora

3.11.1.3 Logística Externa

Los ciudadanos deben acercarse a las instalaciones de la Administración Zonal para utilizar los servicios necesarios de manera personalizada, en las instalaciones de la Administración Zonal.

3.11.1.4 Marketing y Ventas

Los servicios ofertados son promocionados al interno del edificio de la Administración Zonal o en medios escritos autorizados por la municipalidad.

Vía Web se pueden realizar consultas básicas: Deudas con el municipio, declaración de impuesto de patente, pagos por internet, etc.

3.11.1.5 Servicios

Las modalidades utilizadas para la consecución de los servicios ofrecidos son:

- Llamadas telefónicas a los contribuyentes en caso de que los planos arquitectónicos de las licencias de construcción tengan algún inconveniente, cuando existen peticiones que no pueden ser atendidas.
- Existencia de un buzón de comentarios y recomendaciones.
- Existencia dentro del Balcón de Servicios de computadoras, que son utilizadas por la ciudadanía, las cuales cuentan con el servicio de internet gratuito, esto se ofrece desde las 8h00 hasta las 16h30.
- Turnos preferentes para personas: especiales, embarazadas, discapacitados, etc.
- Instalaciones cómodas.

3.11.2 Actividades de apoyo

3.11.2.1 Infraestructura de la Organización

En la actualidad existe un Responsable General del Balcón de Servicios, quién es además Responsable de la Unidad de Rentas y Transferencia de Dominio, pero

no se le han asignado funciones ni tampoco aparece en el organigrama de esta Institución, existen responsables de cada área que componen este Balcón. Para efectos de control, pertenecen a la Coordinación de Administración y Servicios.

3.11.2.2 Administración del Recurso Humano

En la actualidad Unidad de Talento Humano de la Administración Zonal Eloy Alfaro, coordina cursos de capacitación muy limitados con el Instituto de Capacitación Municipal (ICAM) y sin un plan previamente desarrollado para tener un grupo de personas que atiendan al público en las mejores condiciones y pleno conocimiento de los procesos que se ejecutan en el Balcón de Servicios.

3.12 Inventario de Procesos del Balcón de Servicios

Los procesos que en la actualidad se ejecutan en el Balcón de Servicios, de acuerdo a las diferentes áreas, son los siguientes:

Área de Información

- Proporcionar Información general al público.
- Contestar a llamadas telefónicas
- Entregar Turnos para los diferentes trámites

Área de Secretaría General

- Ingresar y rutear trámites.
- Despachar trámites.

Área de Avalúos y Catastros

- Rectificar datos de la propiedad y del propietario

- Ingresar al Catastro, ya sea por omisión o sentencia
- Emitir Ficha Catastral
- Registrar Propiedad Horizontal para catastro
- Dar información referente a los valores a cancelar

Área de Recaudaciones

- Recaudar valores
- Emitir patentes
- Emitir Certificados
- Entregar de valores

Área de Gestión Urbana

- Proveer del Informe de Regulación Metropolitana (IRM)
- Receptar Planos

Área de Rentas y transferencia de Dominio

- Emitir: Licencias, patentes y 1.5 x mil sobre los activos
- Emitir ingresos no tributarios
- Entregar documentos a Dirección Financiera

3.13 Mapa de Procesos del Balcón de Servicios

El Mapa de Procesos del Balcón de Servicios que existe en la actualidad es el siguiente:

DIRECTIVO	Administración General	Administración Zonal	Coord. Administración y Servicios
OPERACIONAL	Información	Secretaría General	Avalúos y Catastros
	Recaudación y Certificaciones	Gestión Urbana	Rentas y Transferencia de Dominio
APOYO	Informática	Talento Humano	Seguridad

Cuadro 15. Mapa de procesos del Balcón de Servicios Administración Zonal Eloy Alfaro.
Elaborado por: La autora

Se tienen tres grupos de procesos:

- Directivo
- Operacional
- Apoyo

En este trabajo de investigación se lo realizó al Grupo Operacional.

3.14 Costos de personal y operativos

3.14.1. Costos de personal

Estos valores están de acuerdo a la tabla salarial de la resolución número MRL-2012 emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales (Ver Anexo 5), y que es adoptada por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. El desglose del personal que en la actualidad se encuentra laborando es el siguiente:

ÁREA	NÚMERO DE VENTANILLAS	PERSONAS ASIGNADAS	GRADO O NIVEL SALARIAL	COSTO UNITARIO MENSUAL US \$	COSTO TOTAL MENSUAL US \$
Información	2	1	7	817.00	817.00
		1	8	901.00	901.00
Secretaría General	2	2	7	817.00	1 634.00
Avalúos y catastros	3	2	8	901.00	1 802.00
		1	9	986.00	986.00
Recaudaciones y Certificaciones	5	1	6	731.00	731.00
Gestión Urbana	3	2	7	817.00	1 634.00
Rentas y Transferencia de Dominio	3	3	9	986.00	2 958.00
	4	2	7	817.00	1 634.00
		2	8	901.00	1 802.00
TOTAL					14 899.00

Cuadro 16. Costos de personal del Balcón de Servicios Administración Zonal Eloy Alfaro.

Elaborado por: La autora

Al sumar el número de ventanillas, del cuadro anterior, se obtiene 19, pero en la actualidad existen 17 ventanillas utilizadas, esto se debe a que existen disponibles dos ventanillas que eran utilizadas para la temporada alta de recaudaciones anual de impuestos prediales (meses de enero a marzo), desde el 2013 las mismas no serán utilizadas con este fin ya que la recaudación de impuestos se lo realizará exclusivamente con el sector financiero.

3.14.2 Costo Operacional

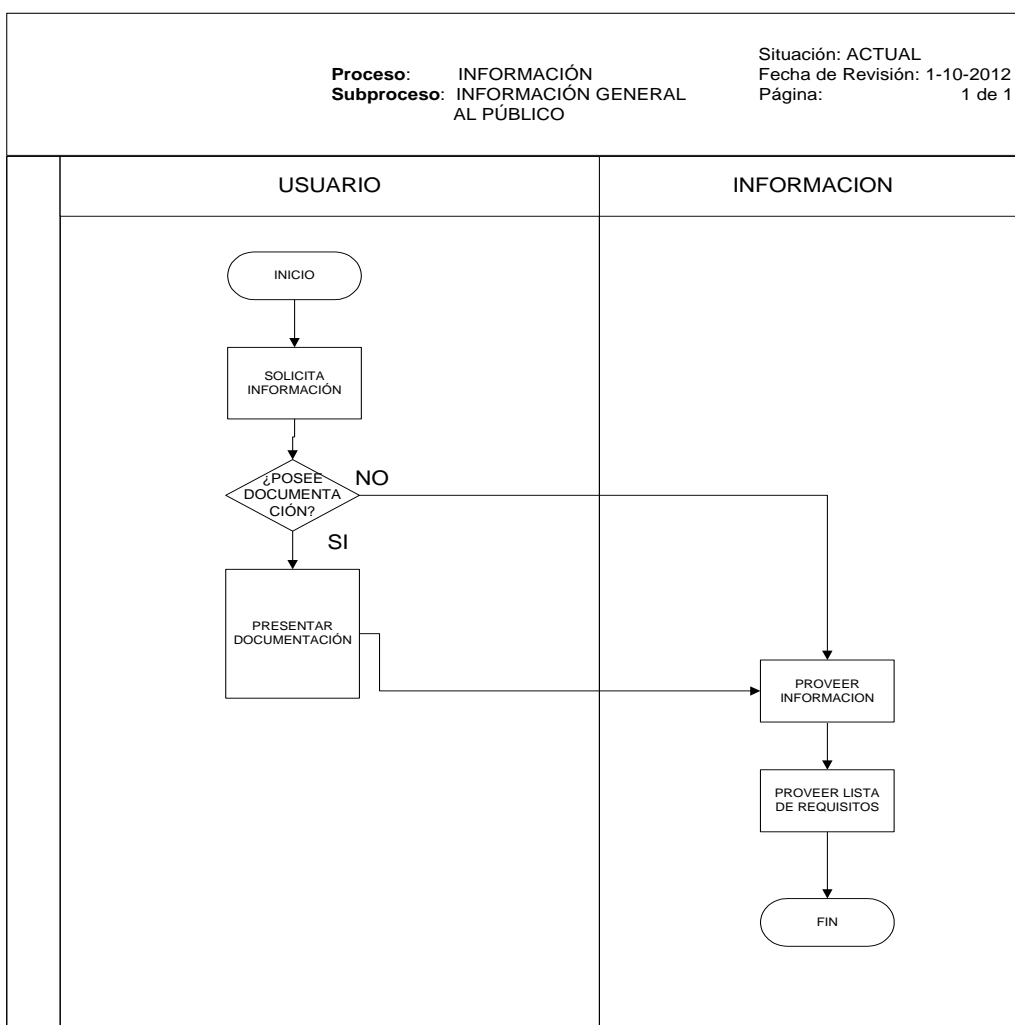
Se ha calculado, por parte de la Unidad Administrativa de esta Administración Zonal que el costo operacional del Balcón de Servicios es de aproximadamente al mes de US \$ 2 500.00.

3.15 Análisis de los Procesos Seleccionados

Cabe mencionar que todos los procesos existentes en la actualidad en el Balcón de Servicios son los que se van a analizar y como fruto de este se obtendrán las recomendaciones necesarias, además de lo recomendado por los ciudadanos.

3.15.1 Área de Información

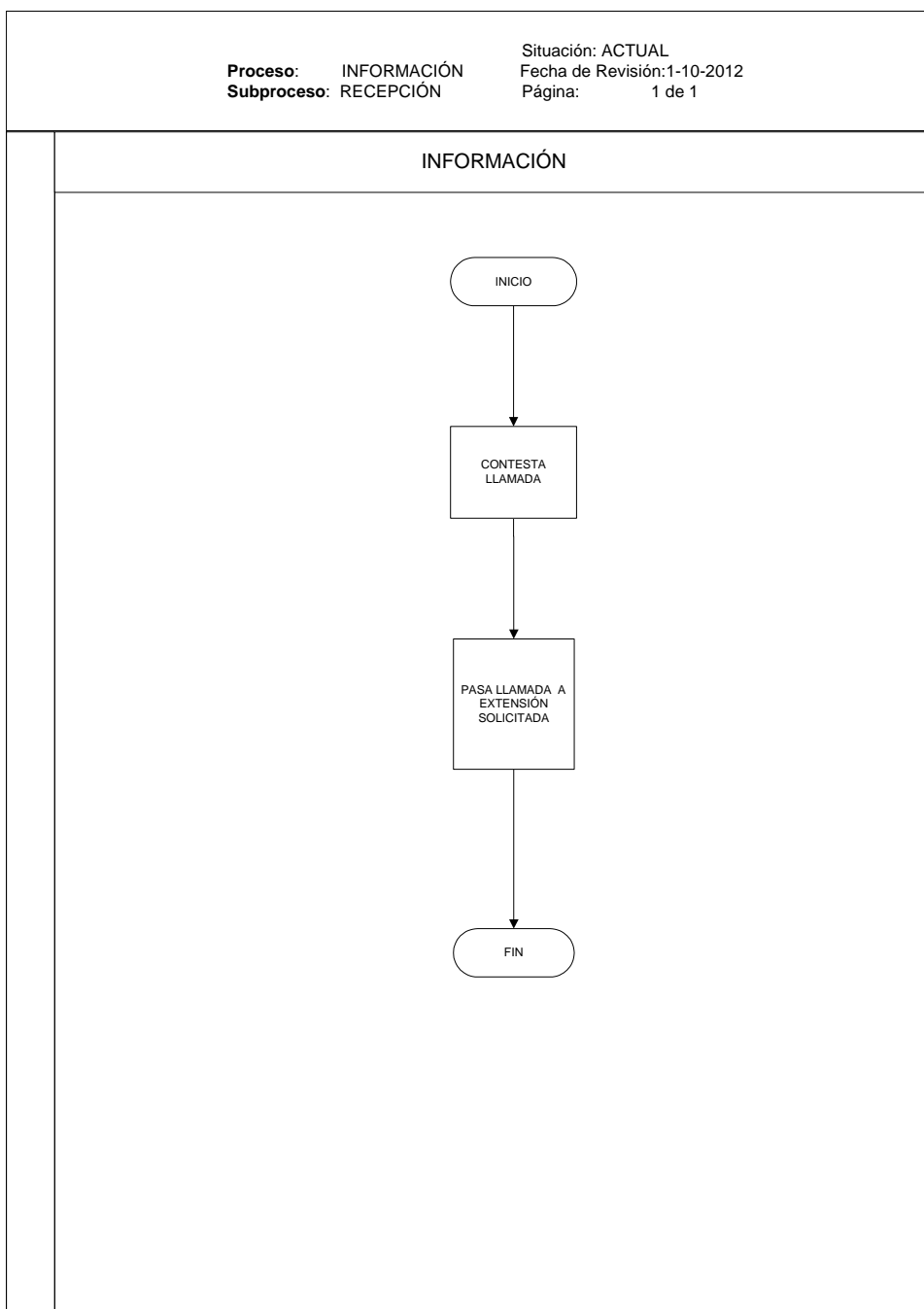
➤ Informar al público



Descripción:

Un usuario solicita información por algún trámite, y si tiene documentación la indica, el empleado la revisa y le informa si esta lo necesario, caso contrario le provee de una lista de requisitos.

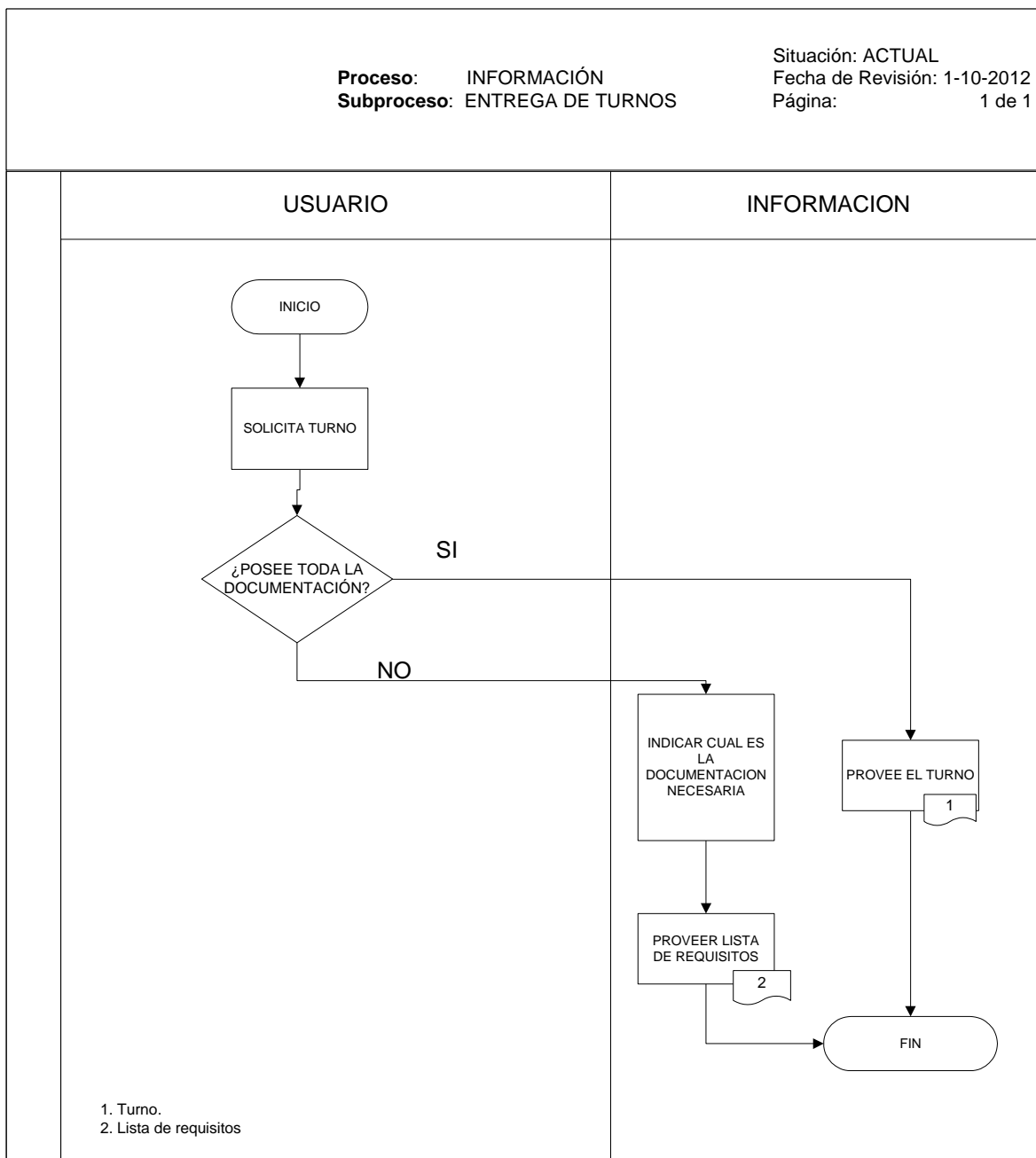
➤ Receptar llamadas telefónicas



Descripción:

La persona que se halla en información recepta llamadas telefónicas para proporcionar alguna información o para dirigir la llamada a la extensión de algún funcionario de la Administración Zonal.

➤ **Entregar turnos para los diferentes trámites**

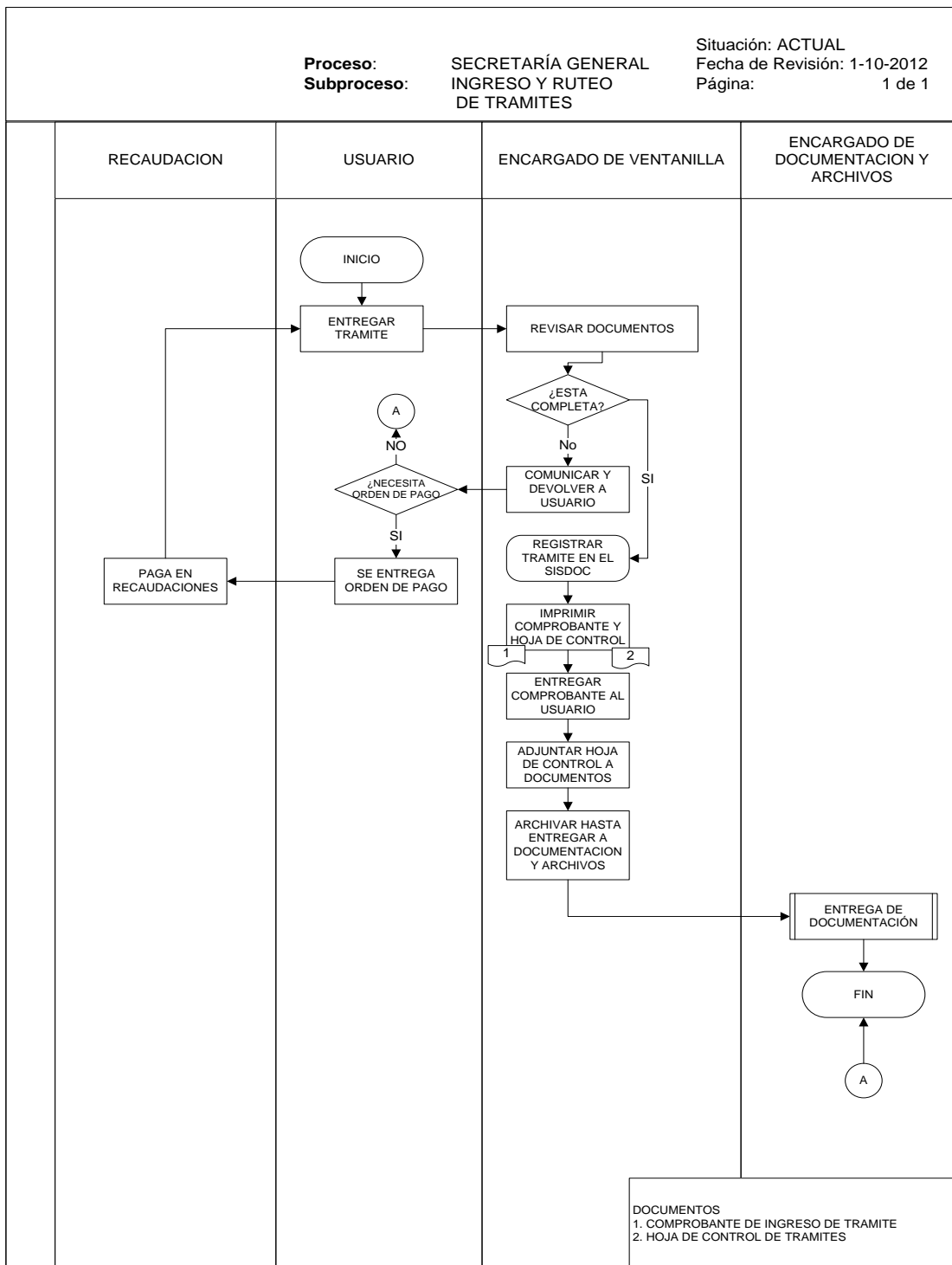


Descripción:

Los turnos son entregados solamente si el ciudadano tiene todos los requisitos para el servicio que desea acceder.

3.15.2 Área de Secretaría General

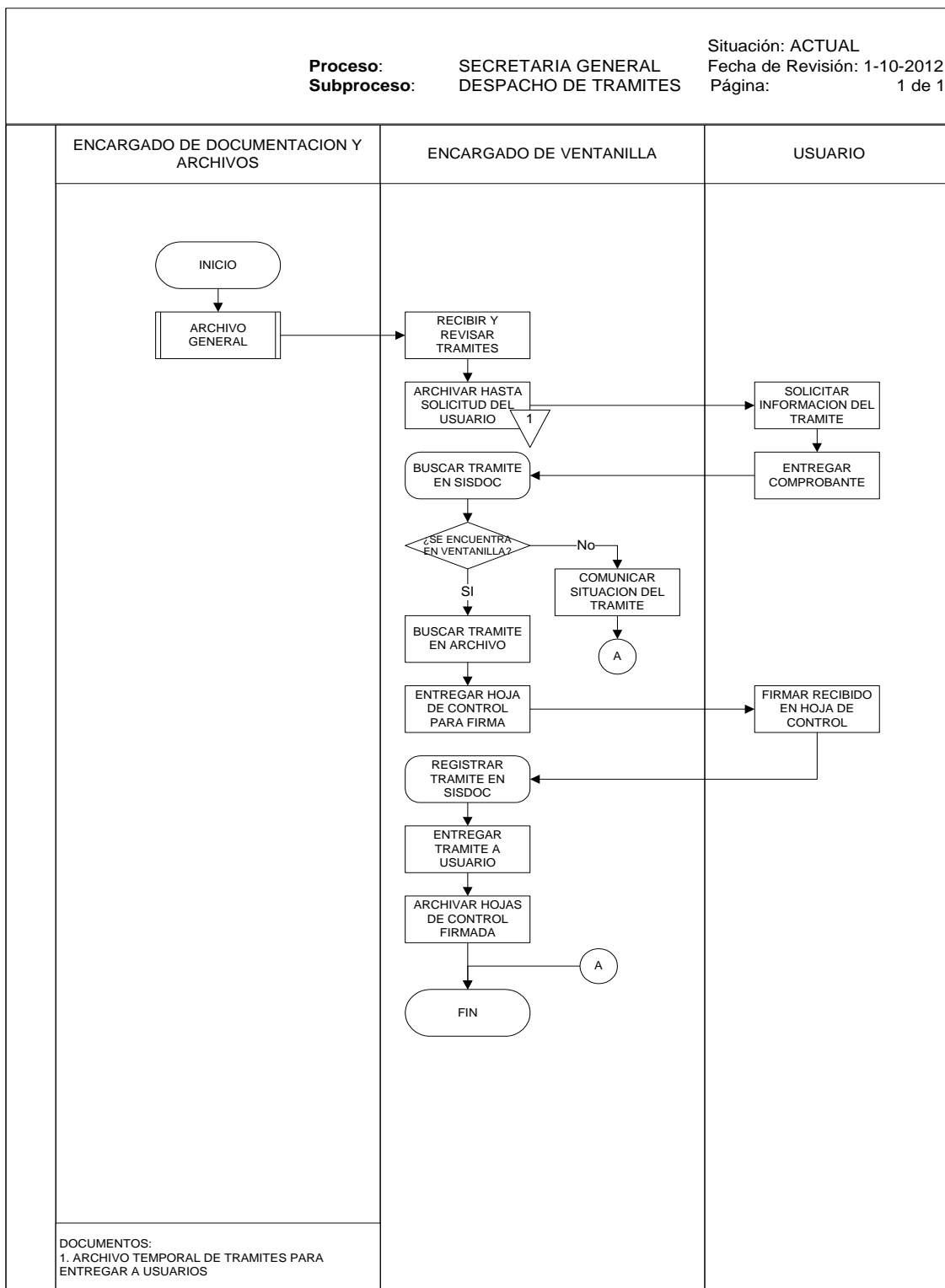
➤ Receptar documentación externa



Descripción:

Proceso de ingreso y ruteo de trámites, estos pueden ser peticiones de la ciudadanía en general o documentación que ingresa de otras Instituciones.

➤ **Entregar respuestas a los oficios y/o requerimientos solicitados**

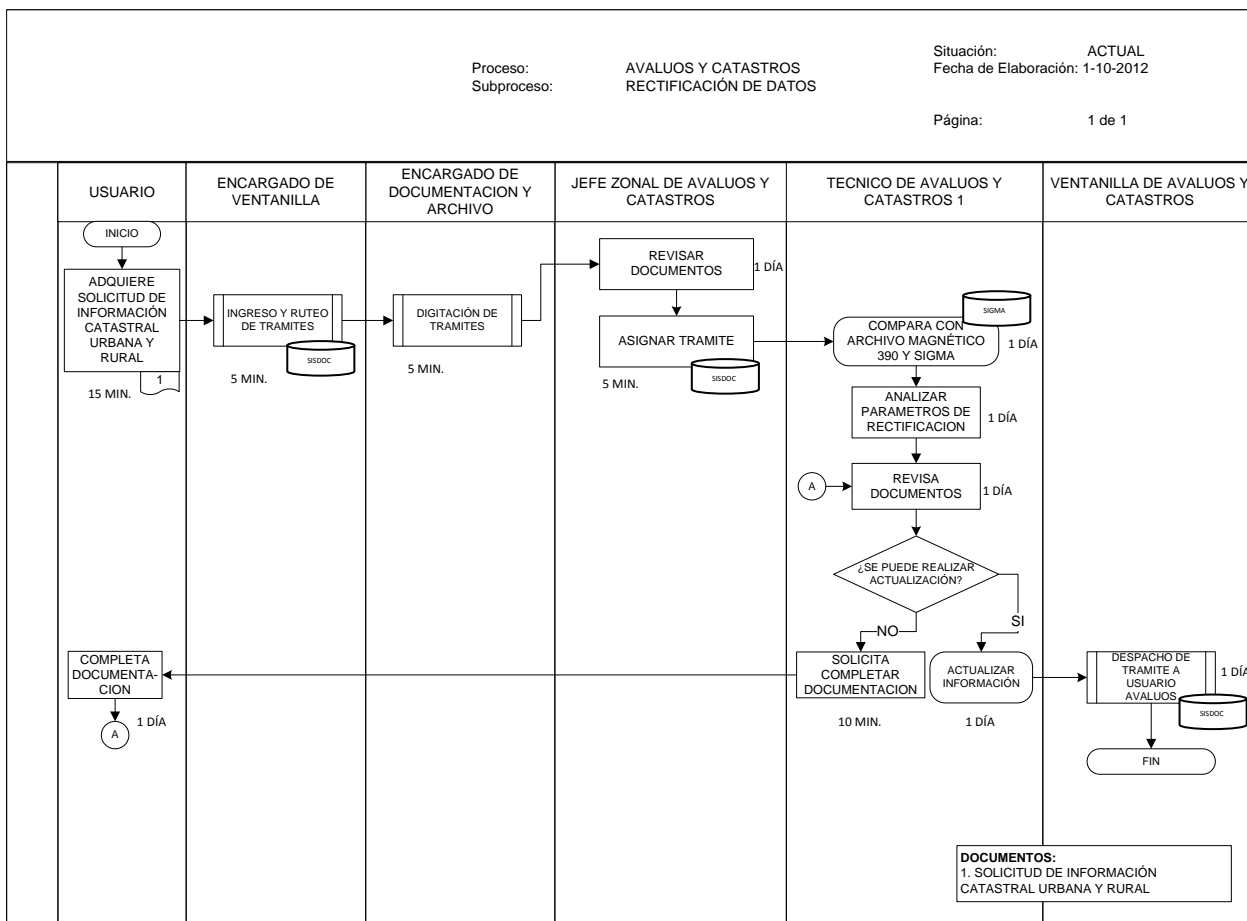


Descripción:

Entrega de los trámites al usuario, que previamente solicitó.

3.15.3 Área de Avalúos y Catastros

➤ Rectificar datos de la propiedad y del propietario

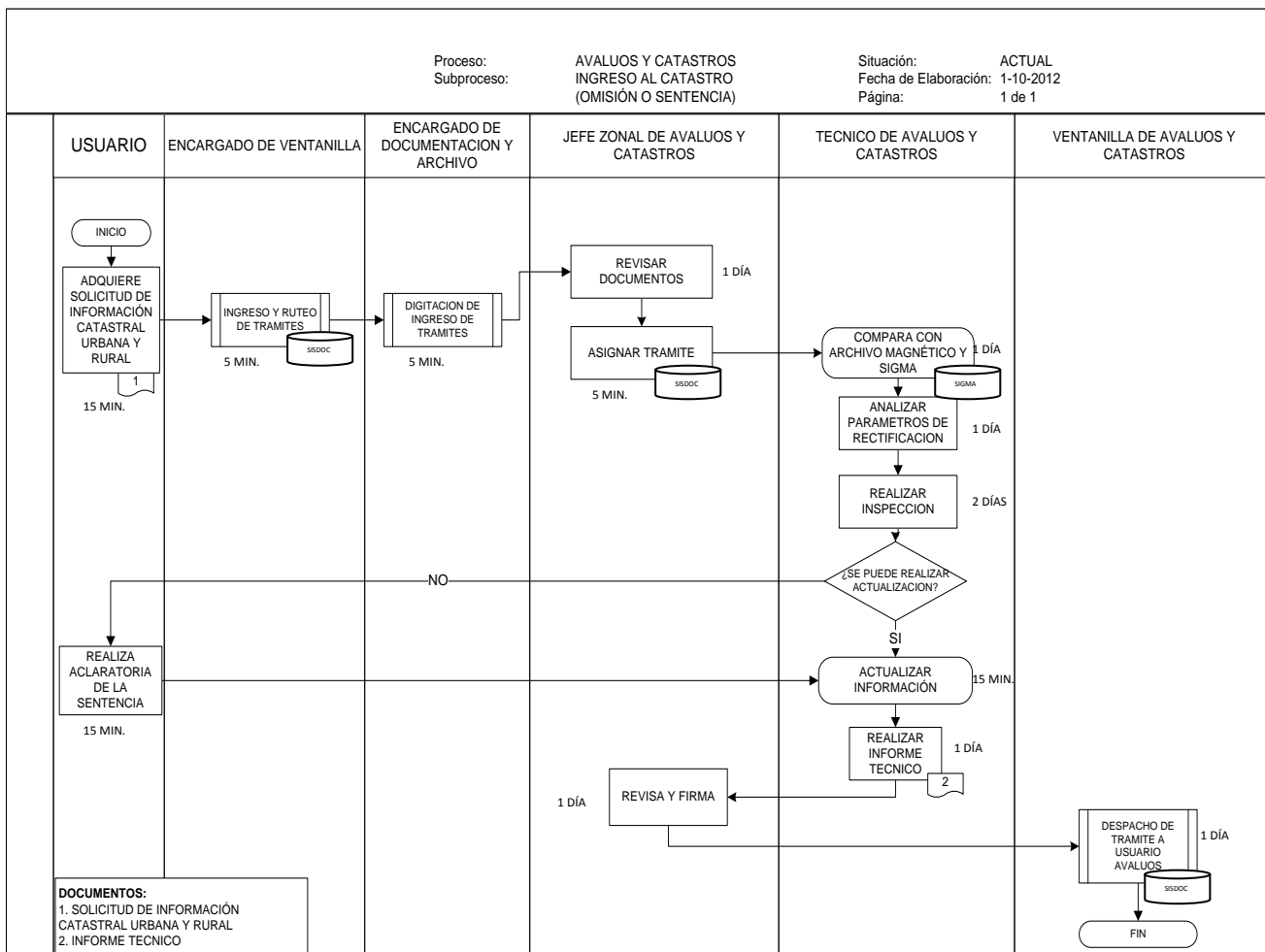


Descripción:

Con este proceso se realizan las rectificaciones de los datos de los predios de los contribuyentes.

Tiempo promedio del proceso: 6 días; 40 minutos.

➤ Ingresar al catastro, ya sea por omisión o sentencia

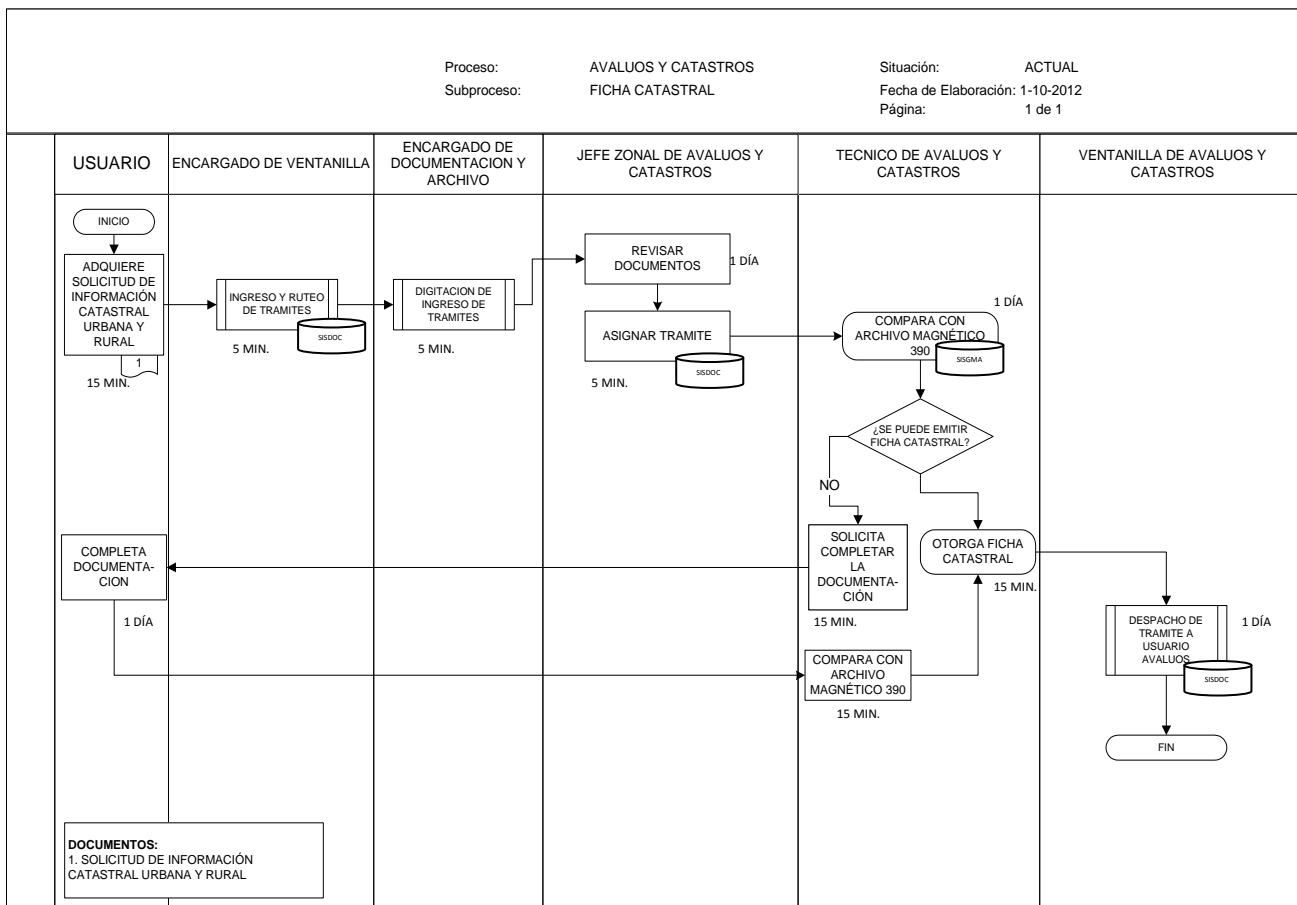


Descripción:

Con este proceso se realiza el ingreso de un predio que no esté registrado, ya sea por omisión o por sentencia de algún juez.

Tiempo promedio del proceso: 7 días.

➤ Emitir Ficha Catastral

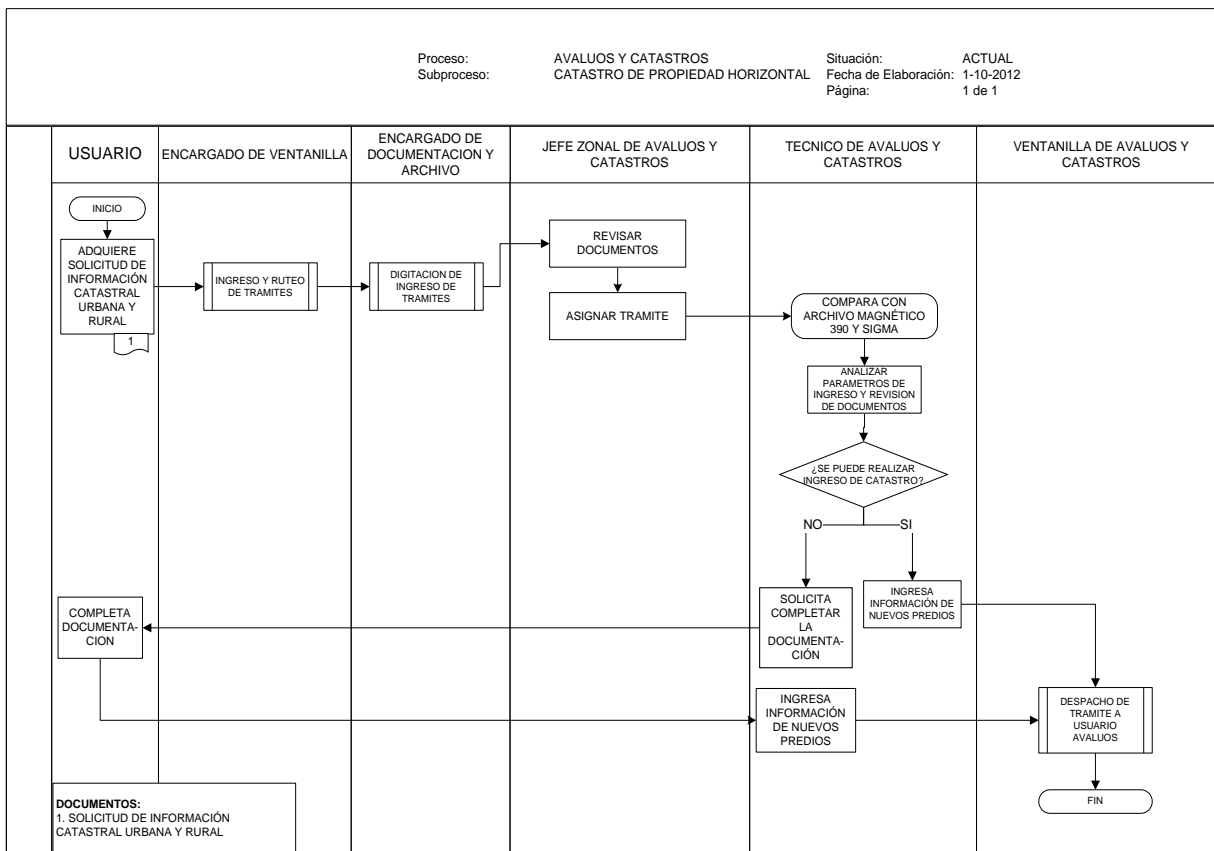


Descripción:

Proceso para emitir una ficha catastral.

Tiempo promedio del proceso: 3 días; 45 minutos.

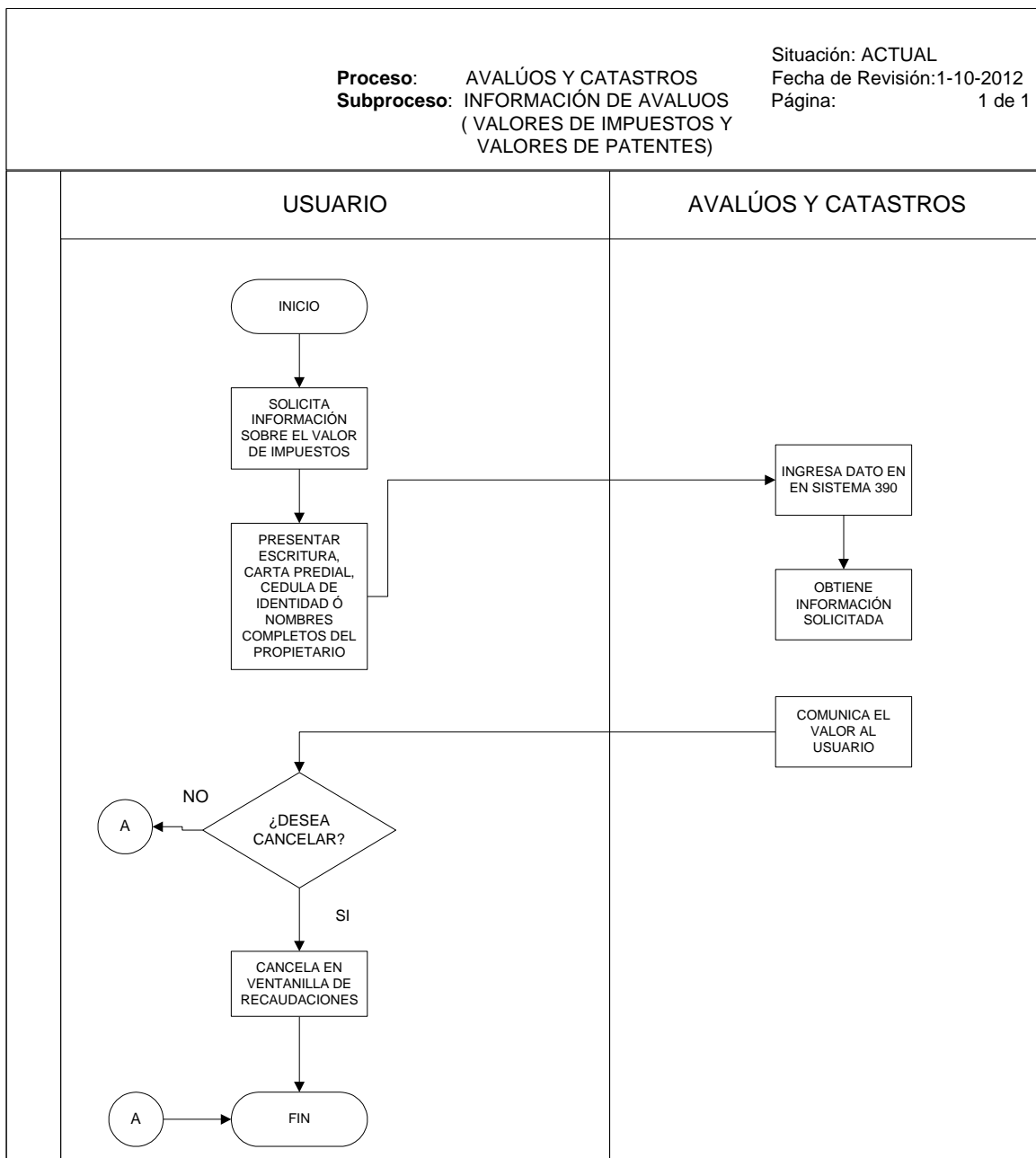
➤ Registrar la propiedad horizontal para catastro



Descripción:

Con este proceso se realiza el registro de la propiedad horizontal de alguna propiedad.

➤ **Dar información referente a los valores a cancelar**

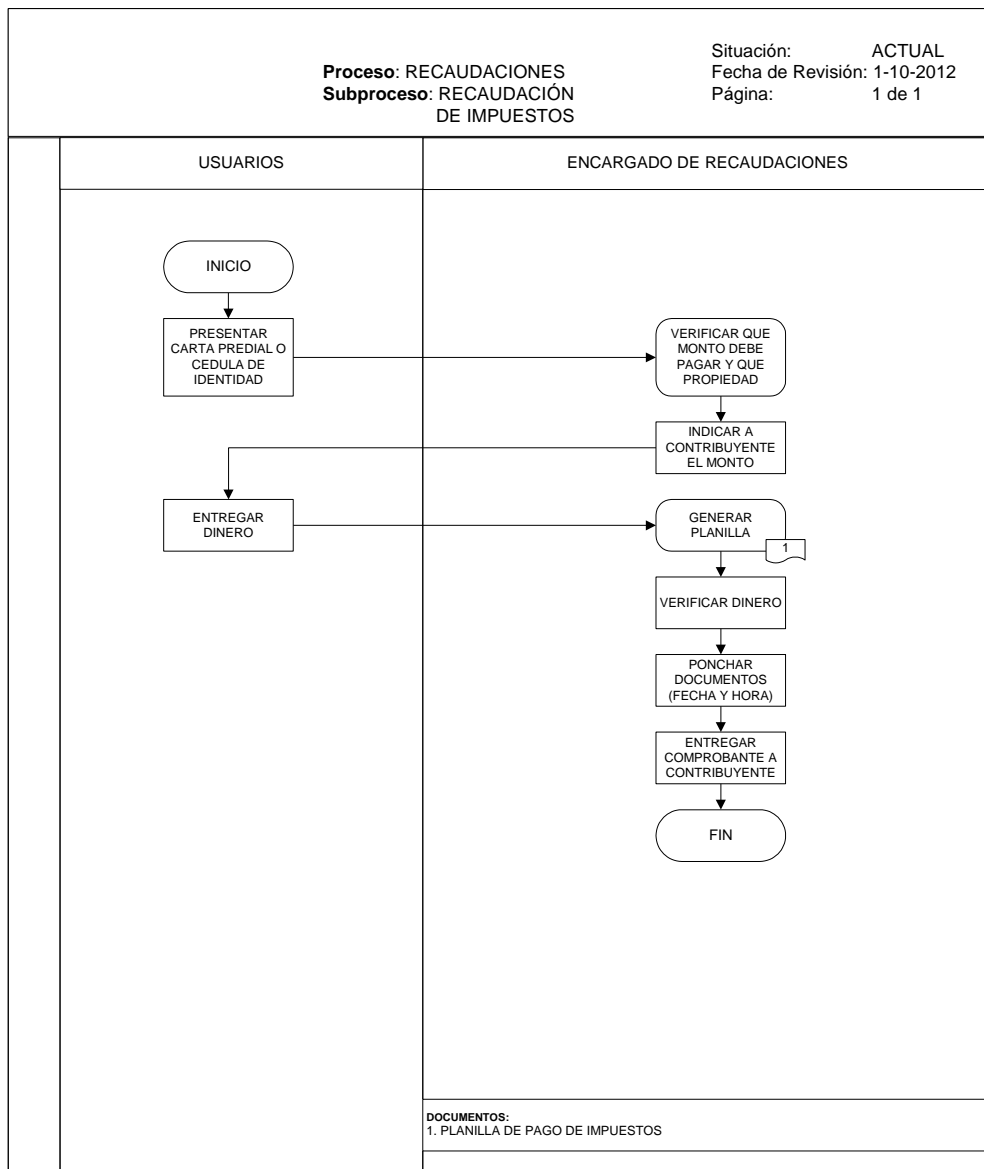


Descripción:

El usuario realiza la consulta del valor que debería pagar ya sea del impuesto predial y/o patente. Si lo desea procede a pagar, caso contrario aplaza su pago hasta otra instancia.

3.15.4 Área de Recaudaciones

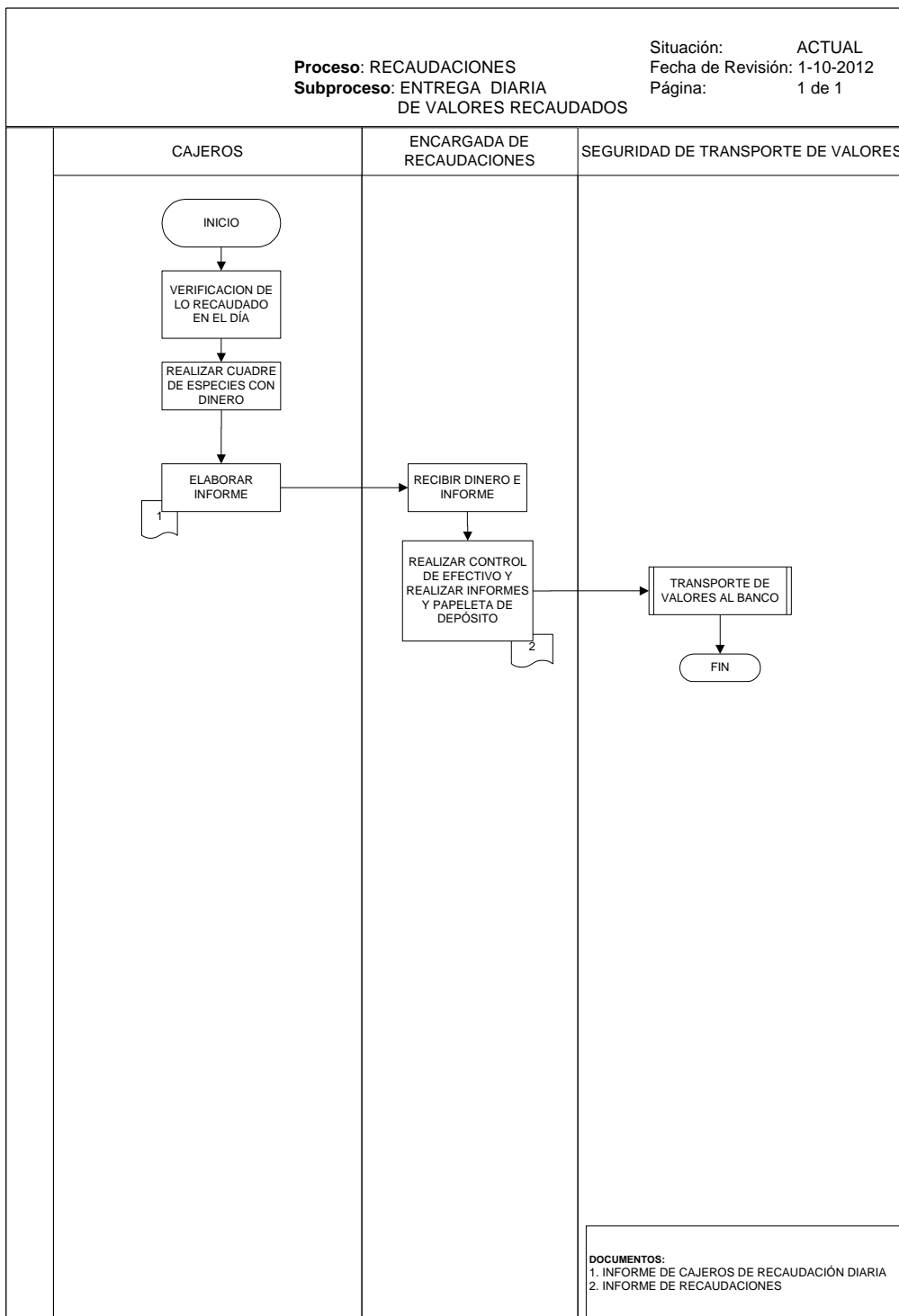
➤ Recaudar valores



Descripción:

El usuario, una vez que conozca el valor que debe cancelar, simplemente se acerca a la ventanilla de recaudaciones y procede a cancelar, recibe un título de pago (documento de pago).

➤ **Entregar valores a empresa de transporte de valores**

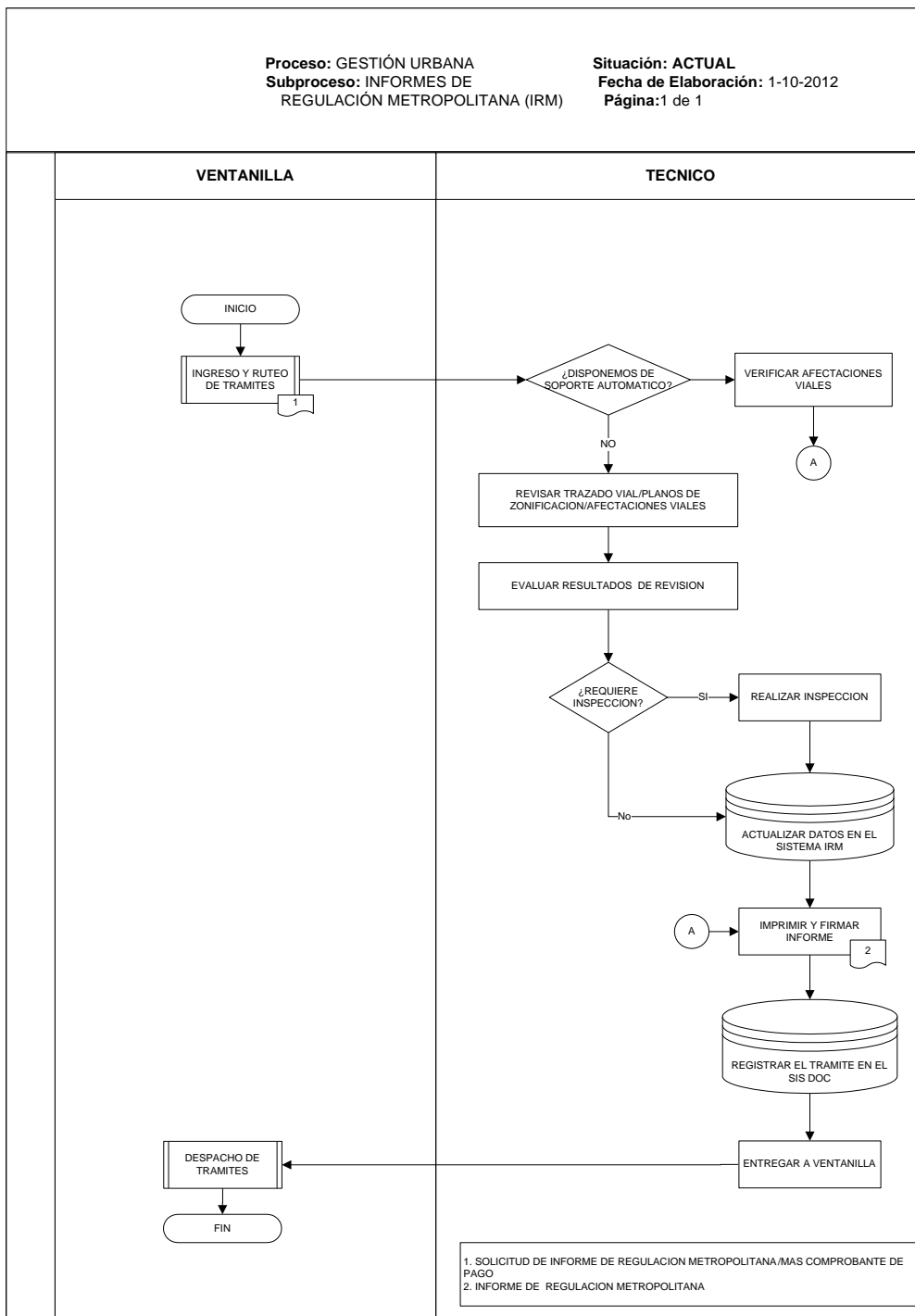


Descripción:

Proceso para realizar el transporte de los dineros recaudados durante el día. El traslado al banco lo realiza un carro blindado.

3.15.5 Área de Gestión Urbana

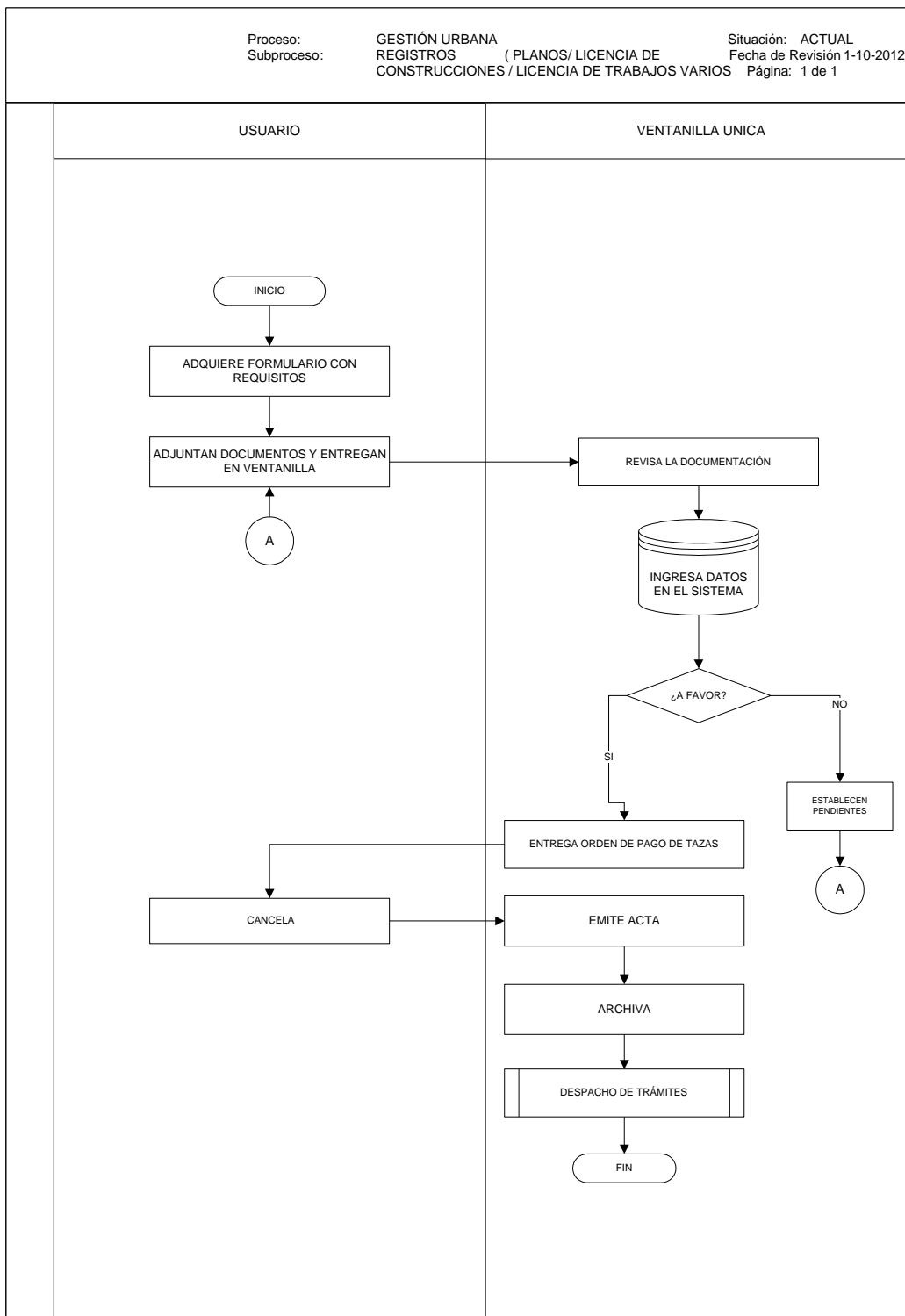
➤ Solicitar Informe de Regulación Metropolitana (IRM)



Descripción:

Procesos para obtener el Informe de Regulación Metropolitana.

➤ Receptar Planos

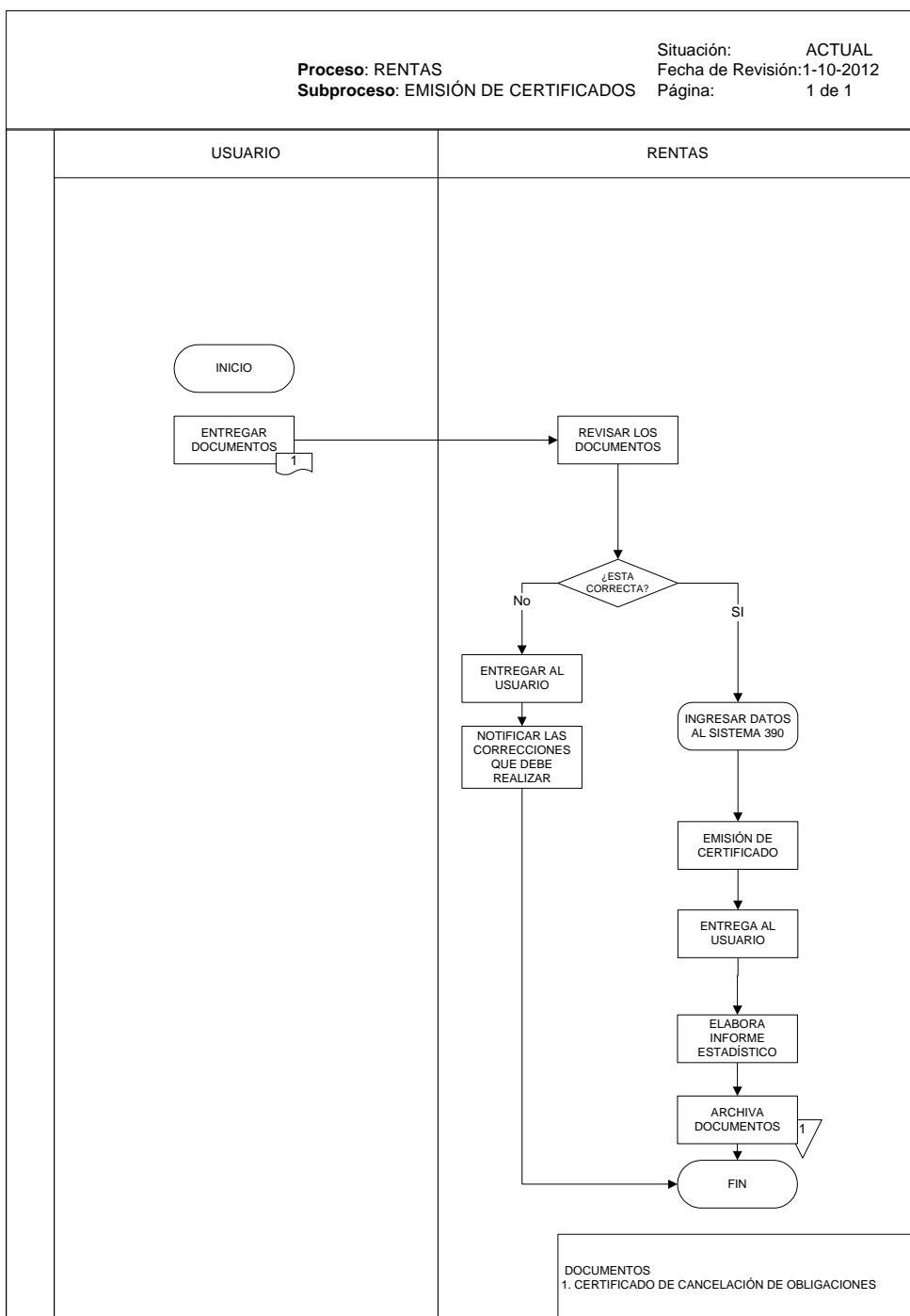


Descripción:

El usuario presenta toda la documentación adjuntando los planos para que se procede a emitir la licencia de construcción.

3.15.6 Área de Rentas y Transferencia de Dominio

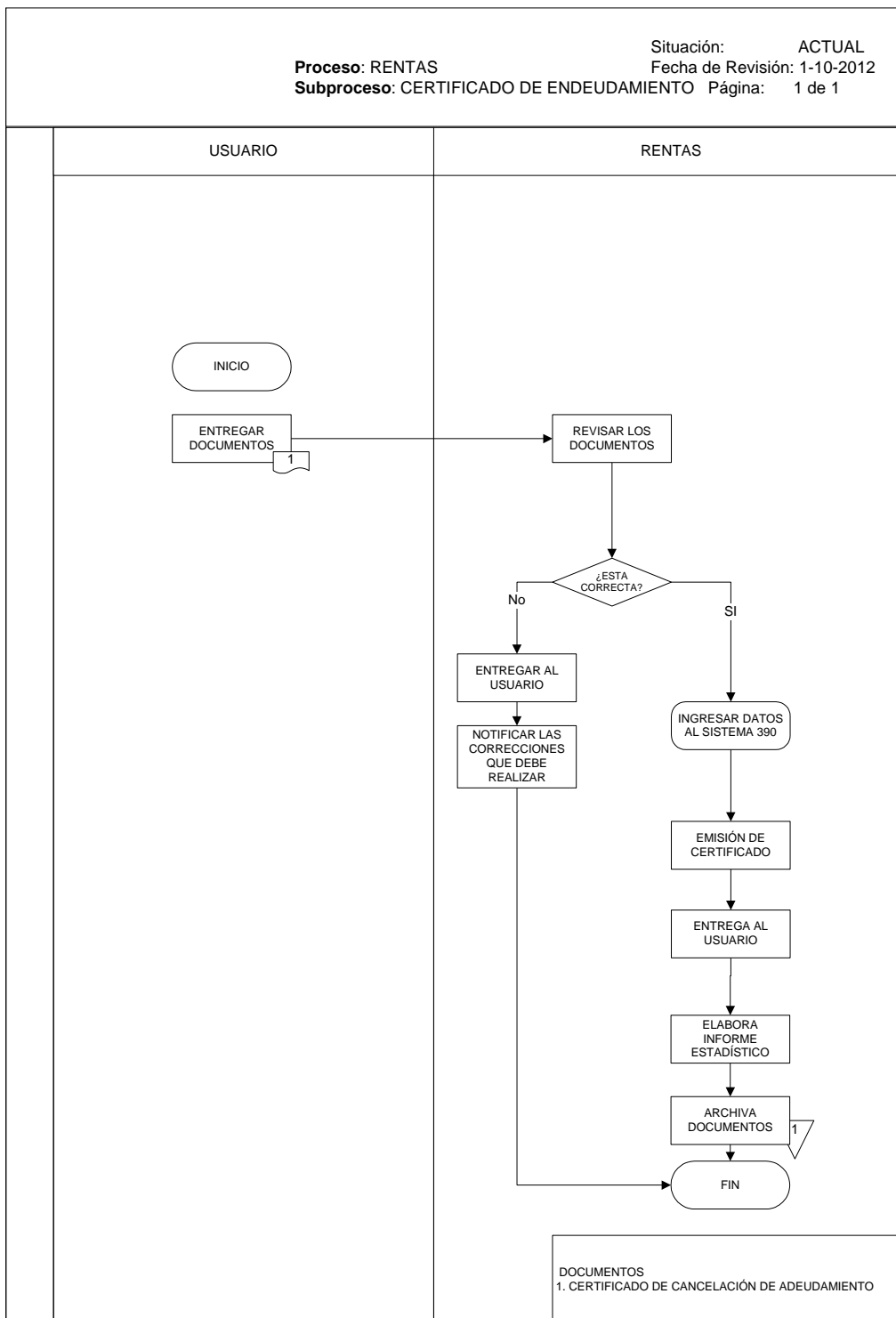
➤ Emitir certificados



Descripción:

Proceso para realizar una emisión de certificados.

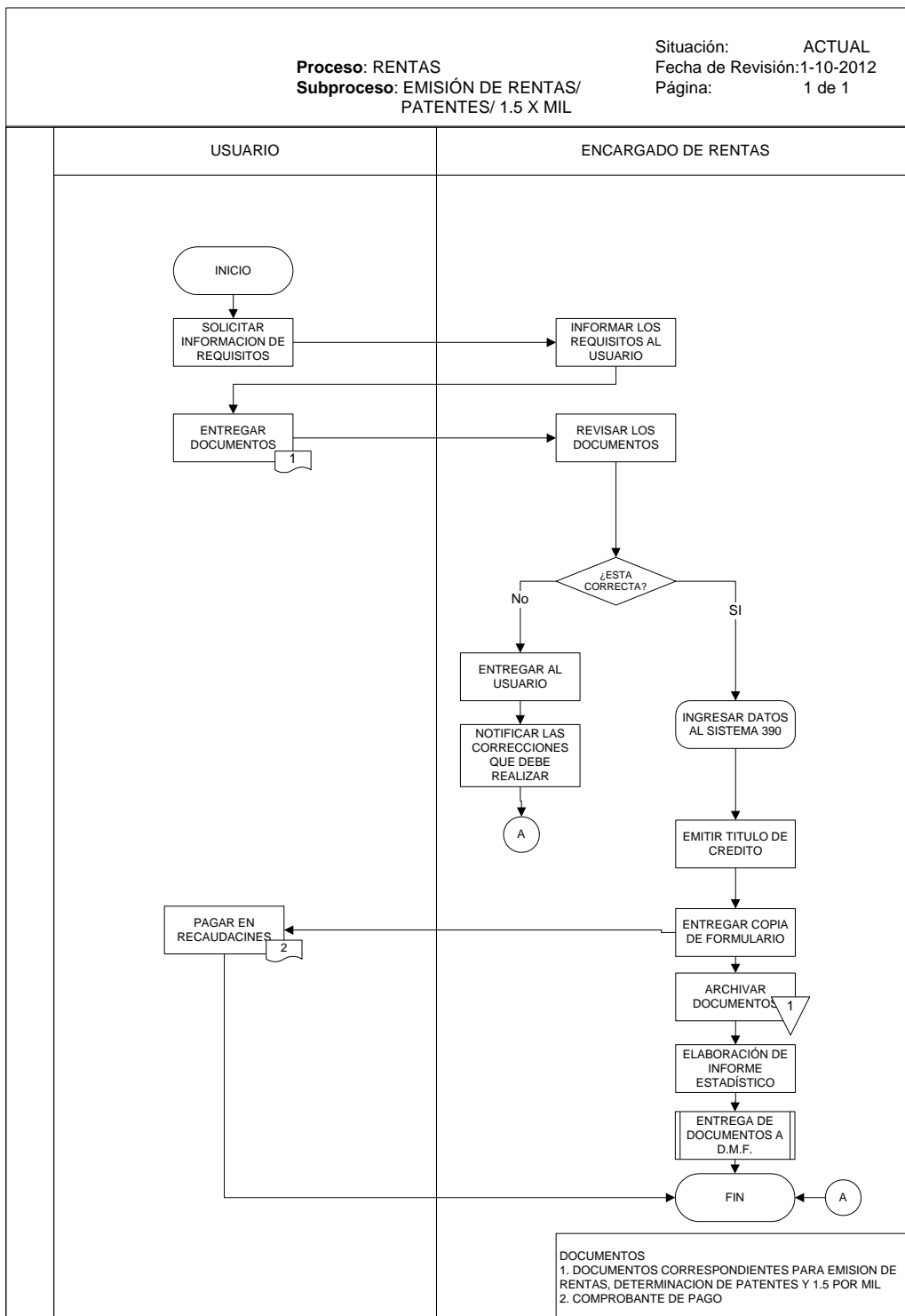
➤ Emitir certificado de endeudamiento



Descripción:

Proceso para emitir y entregar el certificado de endeudamiento.

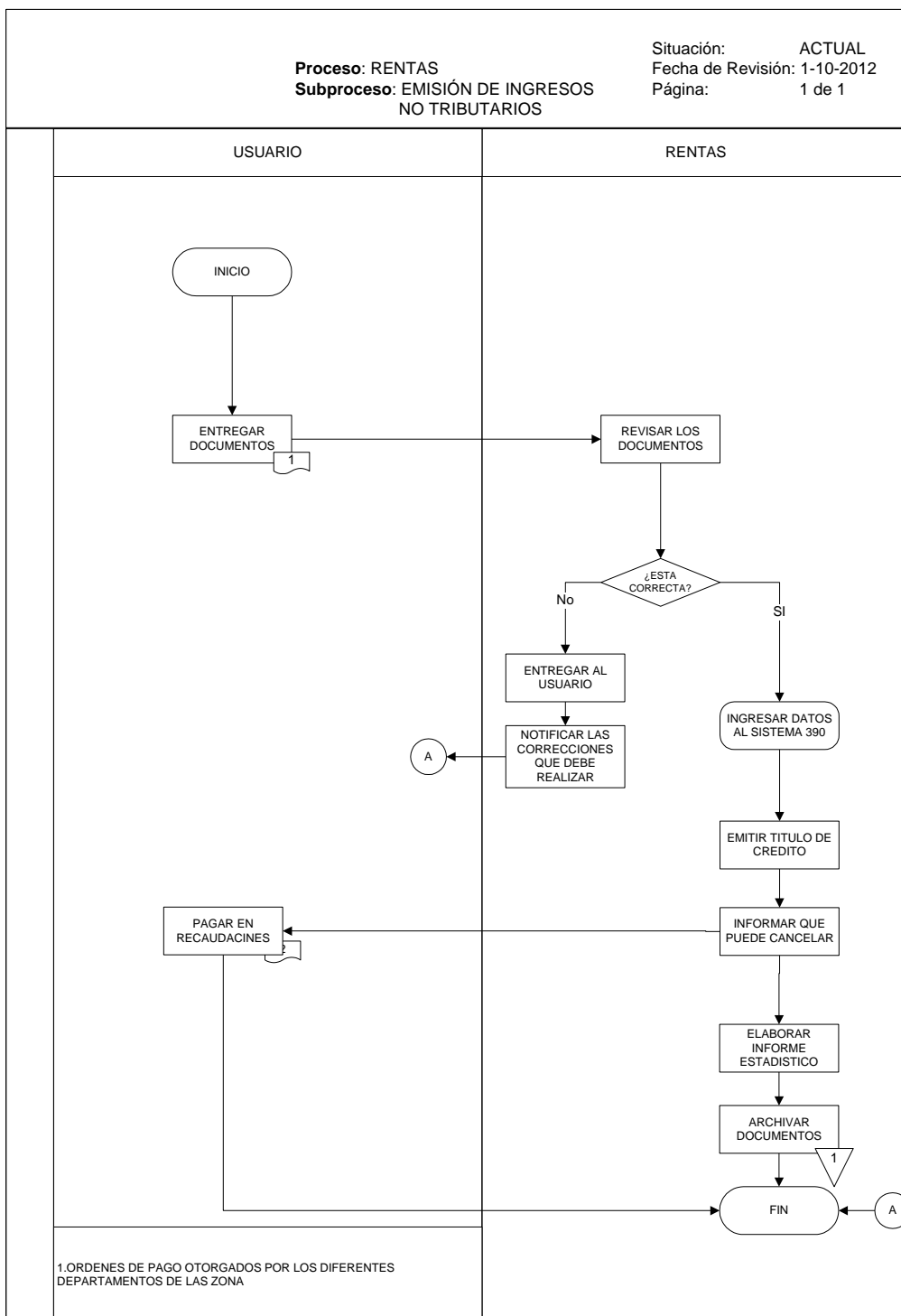
➤ Emitir certificados de rentas / patentes / 1.5 x mil



Descripción:

Proceso de la emisión del título de crédito y su posterior pago en la ventanilla de recaudación.

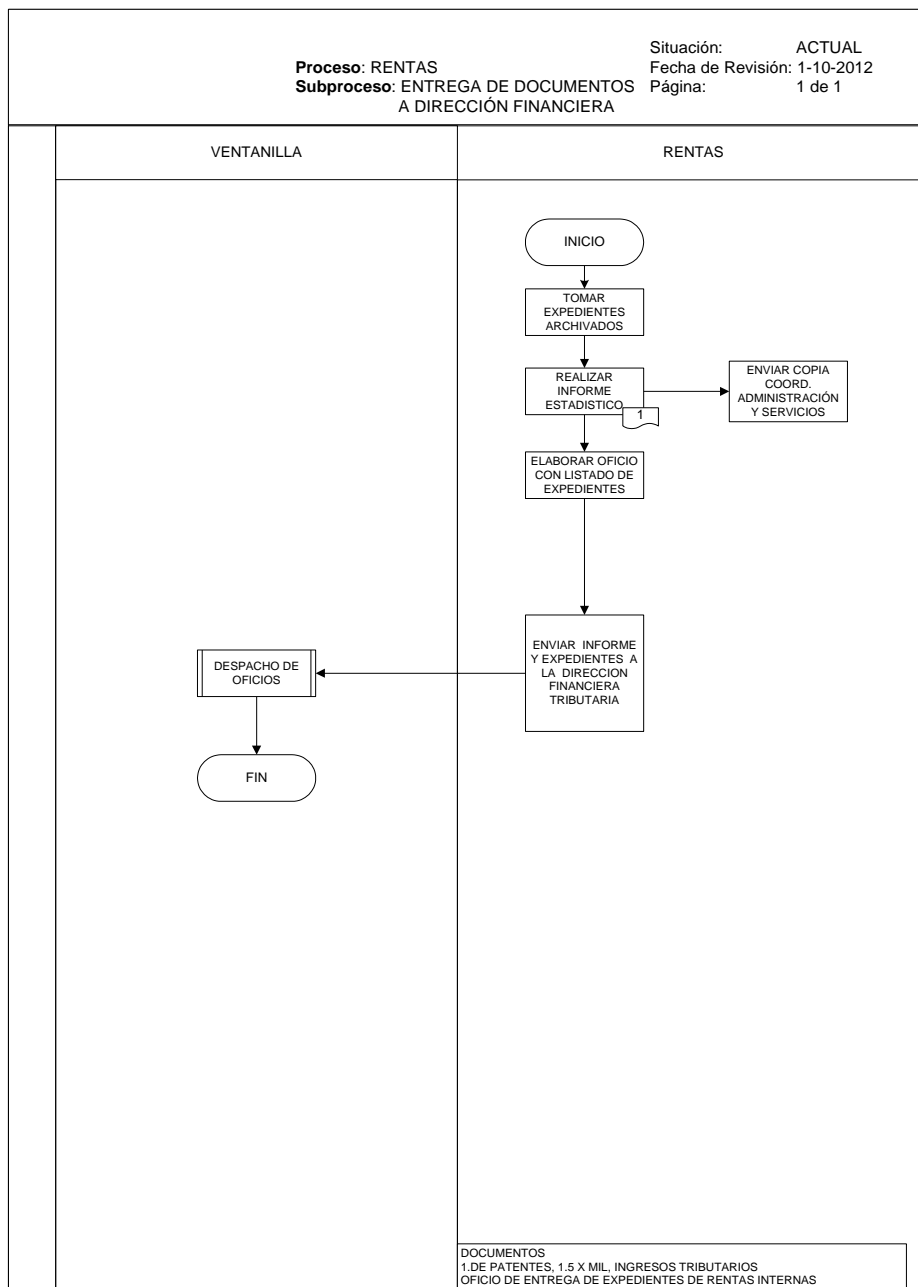
➤ Emitir ingresos no tributarios



Descripción:

Se realiza la emisión de títulos de créditos y luego se procede a pagarlos.

• **Entregar documentos a Dirección Financiera**



Descripción:

Proceso que se sigue para previo la emisión de un informe, la entrega a la Dirección Financiera Tributaria, de los expedientes y dicho informe.

3.16 Matriz de Análisis Resumida

ÁREA ANALIZADA	RESULTADOS
Información	<ul style="list-style-type: none"> • La persona que se halla en información recepta llamadas telefónicas para proporcionar alguna información o para pasar a la extensión de algún funcionario de la Administración municipal. • Los turnos son entregados solamente si el contribuyente tiene todos los requisitos para el servicio que desea acceder.
Secretaría General	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de ingreso y ruteo de trámites, estos pueden ser peticiones de barrios, documentación que ingresa de otras dependencias municipales o no. • Entrega de los trámites al usuario, que previamente solicitó. • Con este proceso se realizan las rectificaciones de los datos de los predios de los contribuyentes.
Avalúos y Catastros	<ul style="list-style-type: none"> • Con este proceso se realiza el ingreso de un predio que no esté registrado, ya sea por omisión o por sentencia de algún juez. • Proceso para emitir una ficha catastral. • Con este proceso se realiza el registro de la propiedad horizontal de alguna propiedad. • El usuario realiza la consulta del valor que debería pagar ya sea del impuesto predial y/o patente. Si lo desea procede a pagar.
Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> • El usuario, una vez que conozca el valor que debe cancelar, simplemente se acerca a la ventanilla de recaudaciones y procede a cancelar, recibe un título de pago (documento

	<p>de pago)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso para realizar el transporte de los dineros recaudados durante el día. El traslado al banco lo realiza un carro blindado.
Gestión Urbana	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos para obtener el Informe de regulación Metropolitano. • El usuario presenta toda la documentación adjuntando los planos para que se procede a emitir la licencia de construcción.
Rentas y Transferencia de Dominio	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso para realizar una emisión de certificados. • Proceso para emitir y entregar el certificado de endeudamiento. • Proceso de la emisión del título de crédito y su posterior pago en la ventanilla de recaudación. • Se realiza la emisión de títulos de créditos y luego se procede a pagarlos. • Proceso que se sigue para previo la emisión de un informe, la entrega a la Dirección Financiera Tributaria, de los expedientes y dicho informe.

Cuadro 17. Matriz de análisis resumida del Balcón de Servicios.
Elaborado por: La autora

3.17 Novedades generales detectadas en los subprocesos seleccionados

Las novedades detectadas de los subprocesos diagramados anteriormente, se puede obtener el siguiente resumen:

PROCESOS - SUBPROCESOS	NOVEDADES
1. Información	
1.1. Información General al público	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene un folleto con todos los trámites que se pueden realizar al interno de la Administración Zonal Eloy Alfaro. Para entregar a la ciudadanía en general. • No se posee un sistema de consulta de otros procesos que se realizan en otras entidades municipales.
1.2. Contestar a llamadas telefónicas	<ul style="list-style-type: none"> • En el proceso no se refleja que acción a tomar cuando a la persona requerida no se halla en la Administración Municipal.
1.3. Entrega de turnos	<ul style="list-style-type: none"> • Que acciones se deben tomar con los tramitadores. Se debería entregar un turno por persona.
2. Secretaría General	
2.1. Recepción de documentación externa	
2.2. Entrega de respuestas a los oficios	<ul style="list-style-type: none"> • Existen trámites que no se realizan en la Administración Eloy Alfaro, pero sin embargo se aceptó su ingreso.
3. Avalúos y Catastros	
3.1. Rectificación de datos de la propiedad y del propietario	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el trámite debería realizarse en un solo momento y no llamar al usuario para luego de 10 días.
3.2. Ingreso al Catastro, ya sea por omisión o sentencia	
3.3. Ficha Catastral	<ul style="list-style-type: none"> • La persona de ventanilla debería emitir la ficha catastral.
3.4. Propiedad Horizontal para catastro	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de receptar la documentación se debe verificar que este completa para proceder a tramitar la petición. • El jefe de avalúos en este proceso si debería tener conocimiento de este tipo de trámite para

	efectos de control.
3.5. Dar información referente a los valores a cancelar	<ul style="list-style-type: none"> • Este proceso debería ser proporcionado por las ventanillas de información. • Se debería implementar un “Kiosco electrónico” para que los usuarios sean capaces de consultar ellos.
4. Recaudación	
4.1. Recaudación de valores	<ul style="list-style-type: none"> • No debería ser requisito entregar algún documento para proceder al pago de los valores. • Por efectos de agilizar los trámites, se debería informar a los contribuyentes que en las ventanillas de recaudación no se provea información de los valores a recaudar.
4.2. Entrega de valores	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene el control necesario
5. Gestión Urbana	
5.1. Solicitud de Informe de Regulación Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema computacional se va frecuentemente
5.2. Recepción de Planos	<ul style="list-style-type: none"> • El Sistema computacional se va frecuentemente • No hay personal suficiente
6. Rentas y Transferencia de Dominio	
6.1. Emisión de certificados	<ul style="list-style-type: none"> • No hay personal suficiente
6.2. Certificado de endeudamiento	<ul style="list-style-type: none"> • No hay personal suficiente
6.3. Emisión de Renta / patentes / 1.5 x mil	
6.4. Emisión de ingresos no tributados	
6.5. Entrega de documentos a Dirección Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un buen proceso, no se lo hace de forma ordenada. • No dan una explicación porque devuelven las carpetas

Cuadro 18. Novedades generales a los subprocesos seleccionados del Balcón de Servicios.
Elaborado por: La autora

3.17.1 Recomendaciones a las novedades de los subprocesos

Información

- Deberían informar del estado en que se hallan los trámites que se han ingresado por la ventanilla 1 (recepción de documentos).
- Se debería informar del valor de los impuestos a pagar.
- Tener folletería informando de los servicios que ofrece la Administración Zonal Eloy Alfaro.

Secretaría General

- No existen otras novedades.

Avalúos y Catastros

- Ofrecer más servicios, y no solamente los ofrecidos en este momento.
- La descentralización debería ser completa.

Recaudaciones

- Existe un mal manejo de los tickets de turnos, no se da prioridad a los preferenciales, se atienden tres turnos normales y uno especial , de debería implementar un mecanismo para superar este inconveniente.
- Desconocimiento de los guardias, por lo que deberían capacitar a las personas de seguridad

Gestión Urbana.

- Se debería incrementar el número de ventanillas

Rentas y transferencia de dominio.

- Se deberían atender a un mayor número de personas que acuden a obtener sus patentes y Licencias de actividad económica.

3.18 Análisis con otros Balcones de Servicios

Para realizar un análisis entre Balcones de Servicios se toman varios índices o indicadores, los mismos que medirán el alcance de los factores de éxito del desempeño y estos son los siguientes:

RECURSOS		
FUERZA LABORAL CAPACITADA		
Indicador	Índice de capacitación	
Fórmula	$(NPC / NTPC) * 100$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 a 100 (%)	
Objetivo	Establecer qué porcentaje del total de personas a capacitarse se ha obtenido.	
Resultado	A mayor valor del indicador, mayor será la proporción de empleados capacitados.	
Código	Variables Componentes	Fuente
NPC	No. De personas capacitadas	Registros
NTPC	No Total de personas a capacitarse	Valor estimado

TECNOLOGÍA		
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA		
Indicador	Porcentaje de inversión de tecnología.	
Fórmula	$(VI / VTI) * 100$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 a 100 (%)	
Objetivo	Establecer el porcentaje de infraestructura tecnológica adquirida.	
Resultado	A mayor valor del indicador, mayor será la proporción de equipos de alta tecnología.	
Código	Variables Componentes	Fuente
VI	Número de equipos modernos	Registros
VTI	Número total de equipos	Presupuesto

METODOLOGÍA		
SERVICIOS ÓPTIMOS		
Indicador	Efectividad de servicio	
Fórmula	$(NR / NTR) * 100$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 a 100 (%)	
Objetivo	Aseguramiento de la calidad de los procesos planteados	
Resultado	A mayor valor del indicador, mayor será la proporción de reclamos.	
Código	Variables Componentes	Fuente
NR	Número de reclamos	Resultados de encuestas y/o buzón de sugerencias
NTR	No Total de usuarios	Resultados del dispensador de turnos.

METODOLOGÍA		
MEJORAMIENTO CONTINUO		
Indicador	Índice de Mejoramiento	
Fórmula	$(NPM / NTPM) * 100$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 a 100 (%)	
Objetivo	Para realizar reajustes en los procesos actuales	
Resultado	A mayor valor del indicador, mayor será la proporción de procesos modificados.	
Código	Variables Componentes	Fuente
NPM	Número de Procesos Modificados	Registros
NTPM	No Total de procesos a mejorarse	Estudio a realizarse

METODOLOGÍA		
ATENCIÓN AL CLIENTE		
Indicador	Índice de Satisfacción	
Fórmula	$(NUS / NTU) * 100$	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Rango	0 a 100 (%)	
Objetivo	Para obtener satisfacción de los usuarios (de una muestra de datos)	
Resultado	A mayor valor del indicador, mayor será la proporción de usuarios satisfechos	
Código	Variables Componentes	Fuente
NUS	Número de Usuarios Satisfechos de la muestra	Registros de la muestra
NTU	Número Total de Usuarios de la muestra	Registros de la muestra

Se debe realizar de manera permanente la medición de los valores las variables que son parte de los índices indicados, para de esta manera poder ir tomando correctivos en los procesos.

El cuadro con los datos para analizar es el siguiente:

Indicador	Balcones de Servicios		
	Eloy Alfaro	Quitumbe	Eugenio Espejo
	(%)	(%)	(%)
Fuerza Laboral Capacitada	35	25	55
Infraestructura Tecnológica	90	25	75
Servicios óptimos	35	45	30
Mejoramiento Continuo	20	35	25
Atención al cliente	75	65	60

Cuadro 19. Análisis comparativo con otros Balcones de Servicios.
Elaborado por: La autora

Los datos que se muestran en el cuadro 19 corresponden a información de tres Administraciones Zonales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y que fueron proporcionadas por los responsables de los Balcones de servicios de cada entidad.

Se puede observar que la principal fortaleza de la Administración Eloy Alfaro es la infraestructura tecnológica, que sobrepasa a los valores del resto de Administraciones Zonales, lo hace con mucho a la Administración Quitumbe y con un 15% a la Administración Eugenio Espejo. Cabe indicar que esto es gracias al apoyo que ha dado la dirección Metropolitana de Informática. Todas las ventanillas están equipadas con equipos computacionales con tecnología de punta. Esto está acompañado de sistemas informáticos que a esta fecha están muy estables, según información proporcionada por el Jefe Zonal de Informática. Y se prevee que ha futuro se tendrán mejores aplicaciones informáticas para simplificar los procedimientos actuales.

Se tiene una debilidad en Mejoramiento continuo, es decir, no se han mejorado los procesos. No existe un plan para ir acorde a la dinámica de la organización. Los procesos están sujetos a la costumbre que tiene la gente de realizar su trabajo, no se proponen mejoras.

El indicador de fuerza laboral capacitada, es bajo (35%), esto es debido a que no se han implementado talleres o cursos de capacitación. Y de existirlos no se envía al personal a estos. Debido a que al haber pocas personas que atienden al público, no es posible reducirlo, por lo que deberían existir otras personas de otras Unidades Administrativas que estén capacitadas y con sus respectivas claves de acceso a los diferentes sistemas que son utilizados para atención a los ciudadanos.

El indicador de servicios óptimos es bajo, lo que significa que el número de reclamos es bajo, esto es debido a que los reclamos de los ciudadanos solo quedan de forma verbal y no se tabula en un formulario, pese a que existe un buzón de reclamos colocado en una columna de este centro. Luego de las observaciones realizadas en este balcón de servicios, se logra detectar que los reclamos más frecuentes de los ciudadanos es la demora en ser atendidos y que no se provee del suficiente número de ventanillas, por ende tampoco se atiende en la totalidad a todas las personas que acuden a este centro, y que están dentro del horario de atención (de 8h00 a 16h30). Es común que a las 12h00 ya no se estén dando turnos para varios servicios, como por ejemplo: Patentes, Licencias de funcionamiento, ya que estos son repartidos a las 8h00 y solamente por una cantidad previamente establecida por el funcionario responsable de proveer estos servicios.

Se deben tomar acciones para mejorar en varios aspectos, de acuerdo a estos indicadores, por ejemplo:

- Elaborar planes de capacitación para el personal que atiende en este centro de atención ciudadano.
- Con respecto al parque tecnológico, no descuidar las actualizaciones, tanto en software como en hardware. Tener un plan de mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos.
- Tener un plan de contingencias del Balcón de servicios, el mismo que debe estar inmerso en otro de la Administración Zonal.
- Evaluar constantemente con varios indicadores de gestión, para ir tomando correctivos y así mejorar los servicios que se ofrece a la comunidad.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Se concluye en base a la receptividad de los usuarios del Balcón de Servicios de la Administración Zonal Eloy Alfaro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, mediante las observaciones, entrevistas y encuestas realizadas en esta investigación, que es necesario implementar cambios en algunos de los procesos y subprocesos que actualmente se vienen desarrollando en la misma, entre estos podemos mencionar:

- Dar mayor impulso a los proyectos de desarrollo social.
- Ofrecer un cambio en los procesos y en la actitud de los empleados que los atiendan, que los trámites que aquellos hagan, se los atiendan de una manera ágil, oportuna y con procesos, que tengan actividades suficientes y necesarias para un aprovechamiento de las habilidades y destrezas que tengan los empleados que laboren en esta área.
- Conocer mejor a los ciudadanos y mejorar la relación con estos, a través de personal profesional y confiable.
- Confidencialidad, profesionalismo y protección de la información.

Existe expectativa de los ciudadanos a que mejore la atención, con respecto a la que se recibe, por lo que es un buen momento de realizar cambios sugeridos en este trabajo, para que las personas que viven en el sur del Distrito Metropolitano de Quito y aquellas que utilicen este centro de servicios. En la actualidad existe una predisposición, tanto de autoridades como de los empleados involucrados en

mejorar su actitud al atender a los ciudadanos, cabe mencionar que no todos los procesos que se hallan en la actualidad implementados en el Balcón de Servicios se los debe cambiar o modificar, pues varios de ellos dan buenos resultados tanto por la percepción de los usuarios, y los que se ven reflejadas en las encuestas realizadas.

En conclusión, la calidad en el servicio que se brinde influye en el bienestar del ciudadano que se acerca a este Balcón de Servicios, y más aún cuando existirán usuarios que salgan con iniciativas de empleo mediante proyectos comunitarios o a través del proyecto de Bolsa de empleo desde la definición de los criterios de selección de los empleados, y con ellos debe crear un sistema de administración de personal que sea coherente con la disciplina que requiere un enfoque en el servicio. Por último, la estructura de la organización debe estar pensada para cumplir la promesa de venta a cabalidad.

Al término de este trabajo se pueden desprender que se cumplieron con los objetivos que se plantearon en la declaración del temario de este trabajo de titulación, los cuales fueron:

- Realizar un análisis situacional de la satisfacción de los ciudadanos que acuden a este centro de atención.
- Analizar los procesos actuales en las diferentes áreas de atención al ciudadano.
- Plantear una propuesta de procesos que así se consideren, en base a la receptividad de los ciudadanos.

4.2 Recomendaciones

Al terminar este trabajo de investigación, que luego pudiese servir de aporte a uno de los entes del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se puede recomendar lo siguiente:

- Se debería realizar la creación de un Comité de Calidad, el cual se encargará de delinear las acciones a tomar con respecto al mejoramiento continuo, no solamente de los procesos implementados en el Balcón de Servicios, sino de toda la organización.
- Se debería realizar un análisis y luego del cual proponer la factibilidad de crear nuevos servicios en este Balcón, como son trámites de los servicios de la Empresa Eléctrica Quito (EEQ), la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable (EMAAP-Q), Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas (EMMOP), considerando que estas también son empresas municipales, así como también ofrecer servicios de microcréditos por medio de la Corporación Financiera Nacional y/o el Banco Nacional de Fomento, de acuerdo al giro del negocio.
- Se debería ofrecer otros servicios complementarios, como son: al menos un cajero automático, internet gratuito, pago del servicio telefónico, etc.
- Se debería realizar un estudio de factibilidad para la implementación de otro Balcón de Servicios Municipal geográficamente cerca del actual y que sirva de apoyo. Una muy buena opción pudiera ser en el interior del Centro Comercial El Recreo.

- Se deberían realizar los trámites y acciones necesarias para poder alcanzar la Certificación de calidad del Balcón de Servicios (Norma COPC-2000 PSIC Gold)¹⁵, con esto se lograría una mejor imagen y se fortalecerá la percepción de los usuarios que tienen en la actualidad.
- Se debería implementar un sistema computacional de calificación de la atención que recibe la ciudadanía, similar a los que están implementados en varias instituciones de atención al público, con lo cual se mediría la satisfacción de los ciudadanos.
- Llevar un registro diario de las personas atendidas por el Balcón de Servicios y realizar cuadros estadísticos comparativos con el año anterior en meses similares. Siempre y cuando existan datos.
- Realizar un plan de capacitación al personal de atención al público, acorde a las necesidades. Este deberá ser realizado luego de una selección adecuada del responsable del Balcón de Servicios para que la persona escogida de soluciones a los diferentes inconvenientes que aparezcan.
- Debería estar en este puesto una persona técnica con experiencia y comprometida con la Institución.
- Compartir este trabajo de investigación de las posibles mejoras que se puedan implementar en los procesos de atención a la ciudadanía en otros Balcones de Servicios de las demás Administraciones Zonales.

¹⁵ www.copc.com

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

Luego de realizado el análisis, a continuación se deberá realizar una propuesta, por medio de la cual se pretende alcanzar los objetivos de este trabajo de investigación. Principalmente pensando en lo que quiere el ciudadano.

Dentro de la propuesta se deben realizar planes de acción para poder combatir las diferentes deficiencias ya analizadas.

5.1 Política General de la Propuesta.

En primer lugar la propuesta debe estar orientada en realizar cambios en varios aspectos.

a) Ética política

- Desarrollar los valores de honradez, solidaridad, responsabilidad social, participación, creatividad, superación, respeto, amor a la Patria y a la Ciudad, tanto en lo ciudadanos como en los funcionarios que dan los servicios.
- Combatir con medios legales y presión ciudadana las prácticas corruptas en todas sus expresiones.
- Dar ejemplo de honestidad en el comportamiento individual y colectivo de las autoridades.
- Rendir de cuentas de las acciones realizadas y propiciar contraloría social.
- Combatir toda discriminación: de género, raza, edad, religión, filiación política.

b) Solidaridad

- Realizar un Plan social para erradicar la pobreza, el paternalismo y el asistencialismo.
- Políticas públicas sustentadas en valores de cooperación, reciprocidad, simetría social y altruismo

c) Participación ciudadana

- Participación de la población de barrios, parroquias urbanas, rurales y zonas metropolitanas en la planificación, ejecución y control de la acción municipal
- Normativa municipal para asegurar la contraloría social sobre la gestión municipal
- Participación de representantes ciudadanos/as en los directorios de las empresas municipales

d) Economía compartida

- Crecimiento económico sostenido de la ciudad basado en la integración de los sectores públicos, privados y comunitarios
- Transformación de las empresas municipales incorporando criterios modernos de administración para la eficiencia y equidad en la prestación de servicios

e) Desarrollo social

- Promover el mejoramiento de las condiciones de vida y el bienestar del ciudadano en todo momento.

- Mejorar las condiciones de vida de toda la ciudadanía en los diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo.
- Impulsar el desarrollo humano a través de la ampliación de las capacidades y de las oportunidades de los individuos.
- Promover proyectos productivos que tiendan a colaborar con el índice de reducción de la pobreza.

f) Desarrollo institucional

- Promover la creación o fortalecimiento de organizaciones representativas que se expresen en cabildos o juntas, como consejos consultivos o sectoriales que orienten la acción municipal
- Capacitar y dar estabilidad a los recursos humanos municipales, para una administración técnica y profesional
- Aplicar planes de motivación y estímulos para lograr la participación comprometida de los servidores/as municipales

5.2 Estrategias

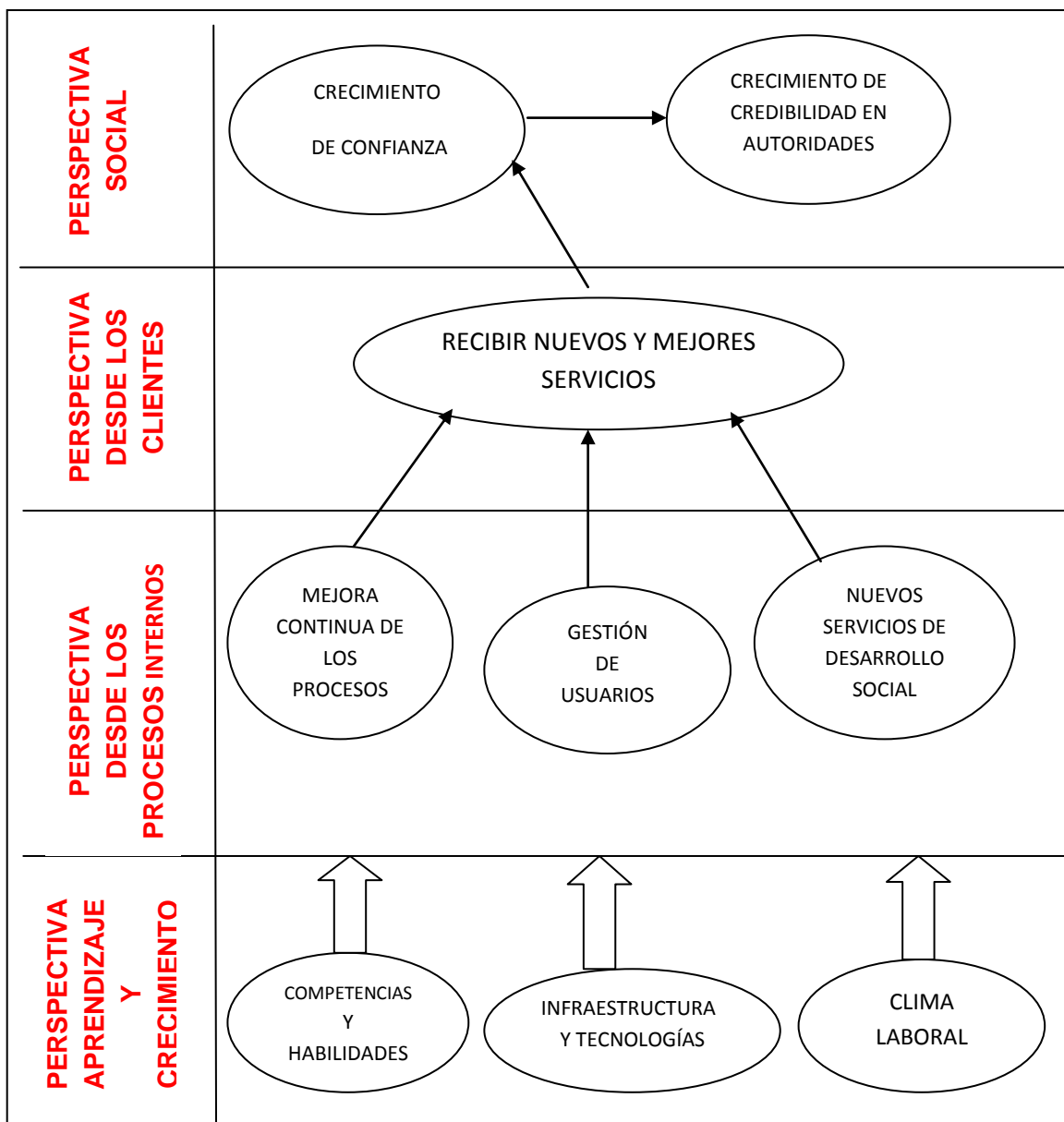
Estrategia	Actividades en la Institución
Ventaja Competitiva – buscando diferenciarse, mantener y desarrollar ideas/productos/servicios de avance competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de atención al cliente en el Balcón de Servicios. Proponer diversos cursos/talleres de capacitación. • Capacitar a los dirigentes barriales sobre los servicios que pueden acceder. • Implementar dos ventanillas de Desarrollo Social para información, capacitación y

	acompañamiento para: 1. Proyectos comunitarios. 2. Socio empleo
Agregando Valor – buscar diferentes formas de agregar valor a las ofertas existentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de todos los servicios por Internet para la comunidad. • Mejorar la atención de todos los servicios hacia los clientes que son los contribuyentes. Para lo cual se deberán revisar los procesos actuales para poderlos mejorar.
Estrategia Basada en costos – enfocarse en las formas para reducir costos en la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al recurso humano en las nuevas tecnologías. • Efectuar los cambios necesarios para plasmar los servicios mediante procesos óptimos. • Optimizar recursos
Estrategias basadas en mercado – Enfocarse en la satisfacción de necesidades del cliente, así como el crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los requerimientos del ciudadano. • Ampliar el horario de atención a los contribuyentes hasta las 18:00 de lunes a sábado.

Cuadro 20. Estrategias del Balcón de Servicio.
Elaborado por: La autora

5.3 Mapa estratégico

A continuación se podrá apreciar el mapa estratégico de la propuesta:

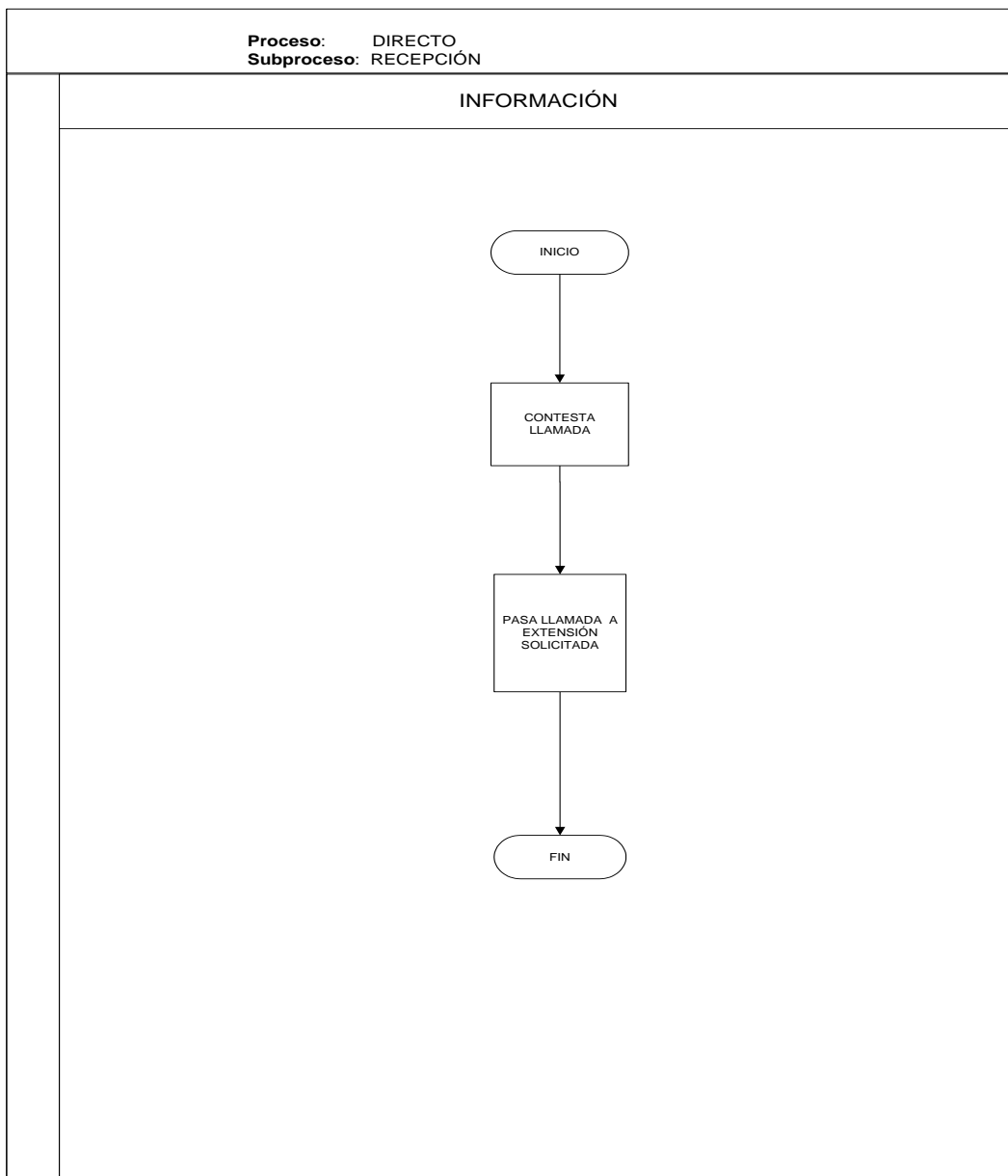


Cuadro 21. Mapa Estratégico
Elaborado por: La autora

5.4 Diagrama de procesos de la propuesta:

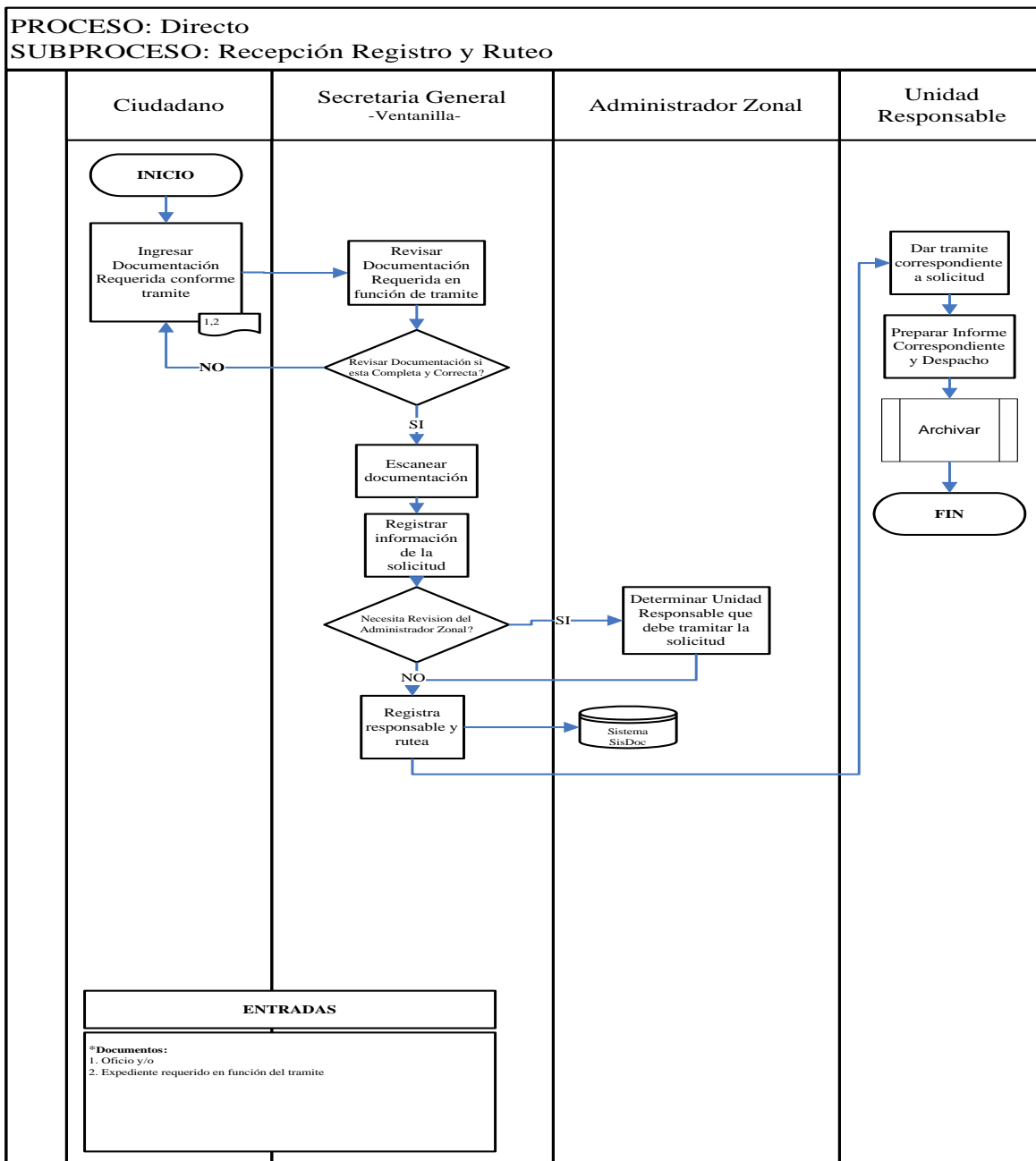
De acuerdo a las áreas de interés, se han ido especificando los procesos y/o actividades que se sugiere se implementen. De allí es que finalmente los procesos deberían quedar de la forma que se muestra a continuación:

5.4.1 Información

**Descripción:**

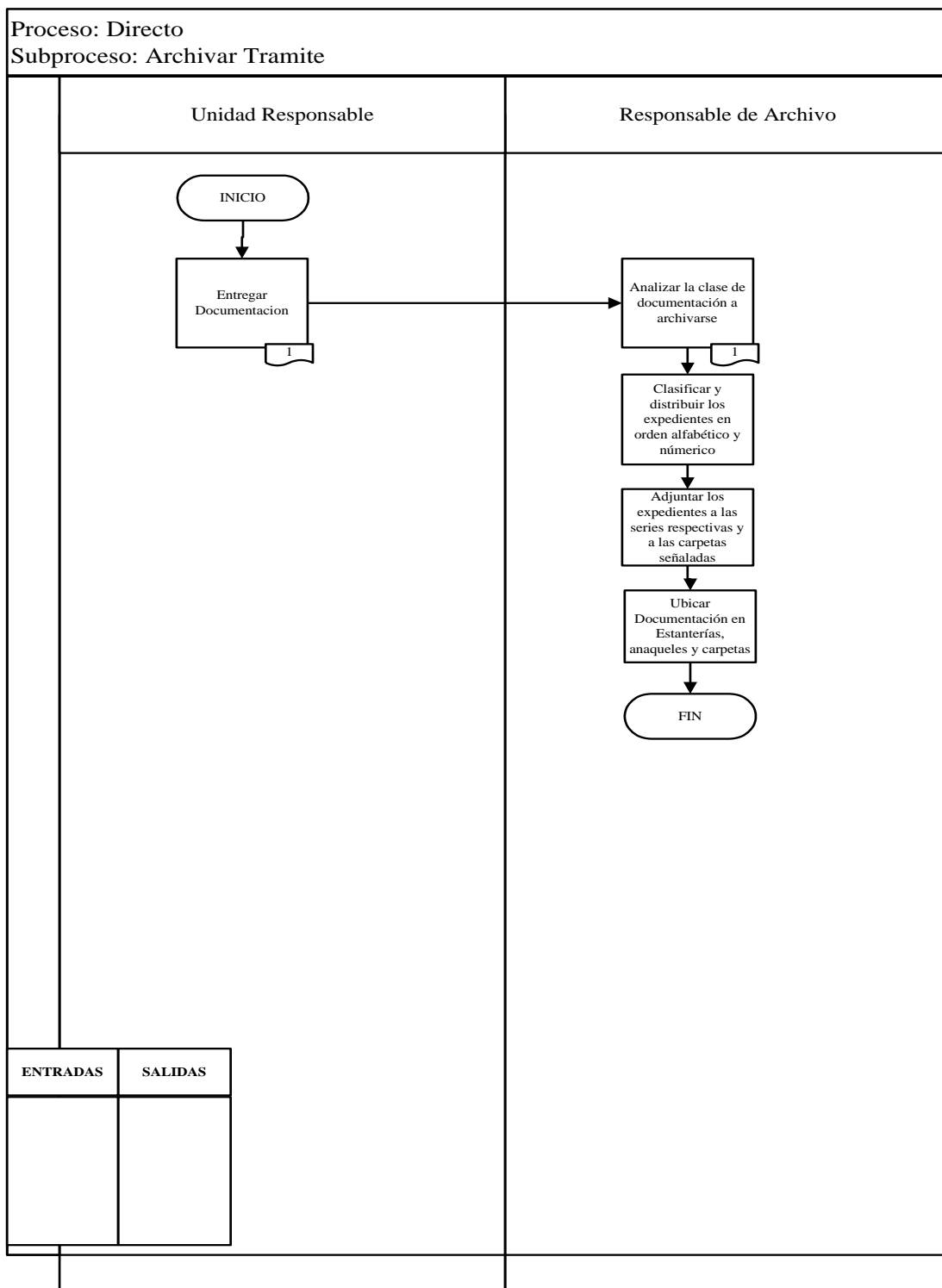
La persona que se halla en el área de información recepta las llamadas telefónicas que reciben la Administración Eloy Alfaro, ya sea para proporcionar alguna información o para dirigir la llamada a la extensión de algún funcionario de la Administración Zonal.

5.4.2 Secretaría General



Descripción:

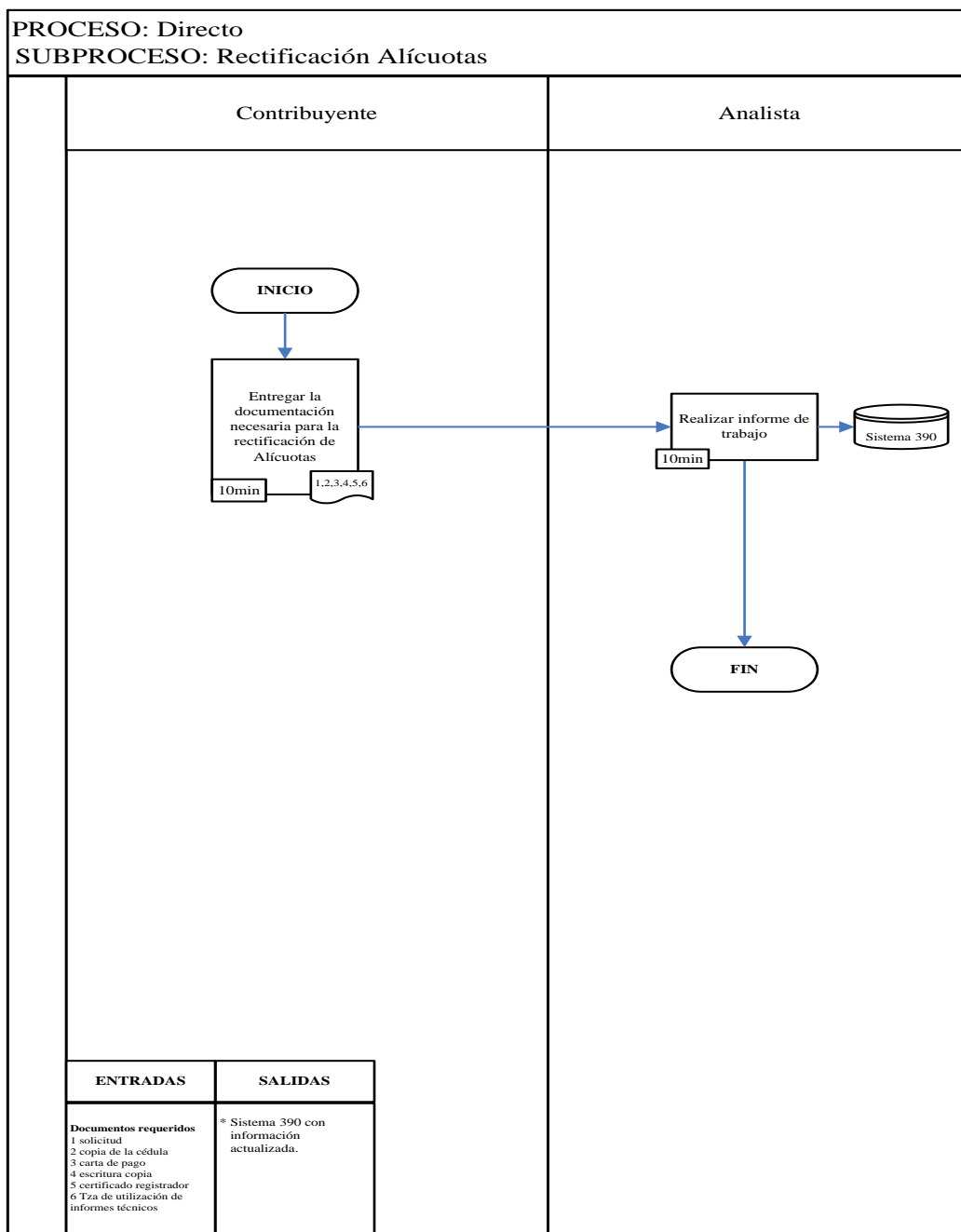
El ciudadano realiza el ingreso de la documentación, para lo cual requiere adjuntar una copia de la cédula de identidad, si el pedido está correctamente elaborado, se procede con la digitalización y ruteo a la Unidad pertinente para la cual se utiliza el sistema de gestión documental . La Unidad que recibe el trámite realiza las actividades necesarias para responder al ciudadano.

**Descripción:**

La persona responsable del Archivo, procede a archivar todos los documentos que generan las Unidades, lo realiza en varias estanterías que físicamente

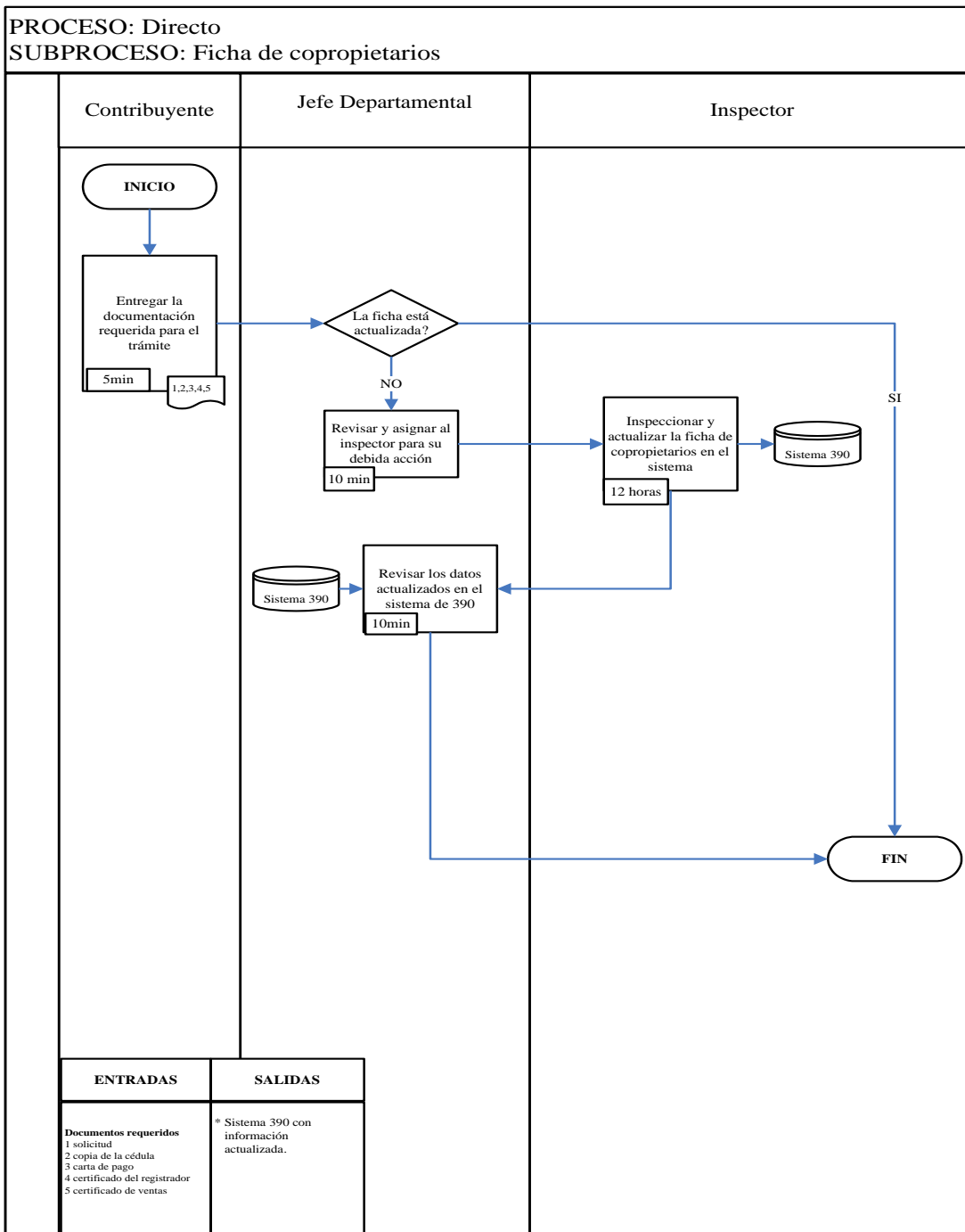
pueden estar o no ubicadas al interior de las instalaciones de la Administración Zonal.

5.4.3 Avalúos y Catastros



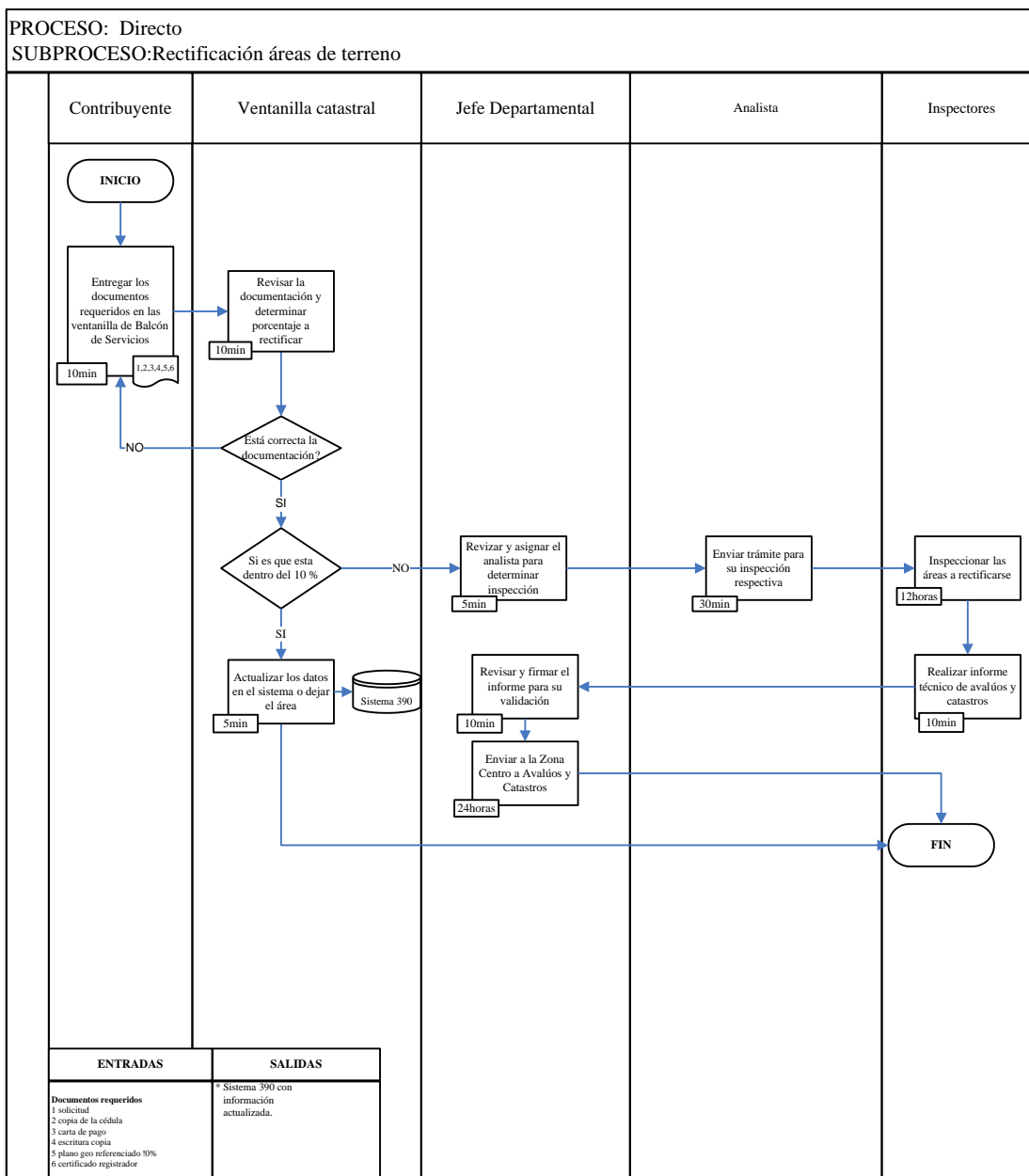
Descripción:

La Unidad de Avalúos y Catastros está facultada para realizar la actualización de alícuotas, para lo cual es necesario que los ciudadanos que acceden a este servicio lo justifiquen.



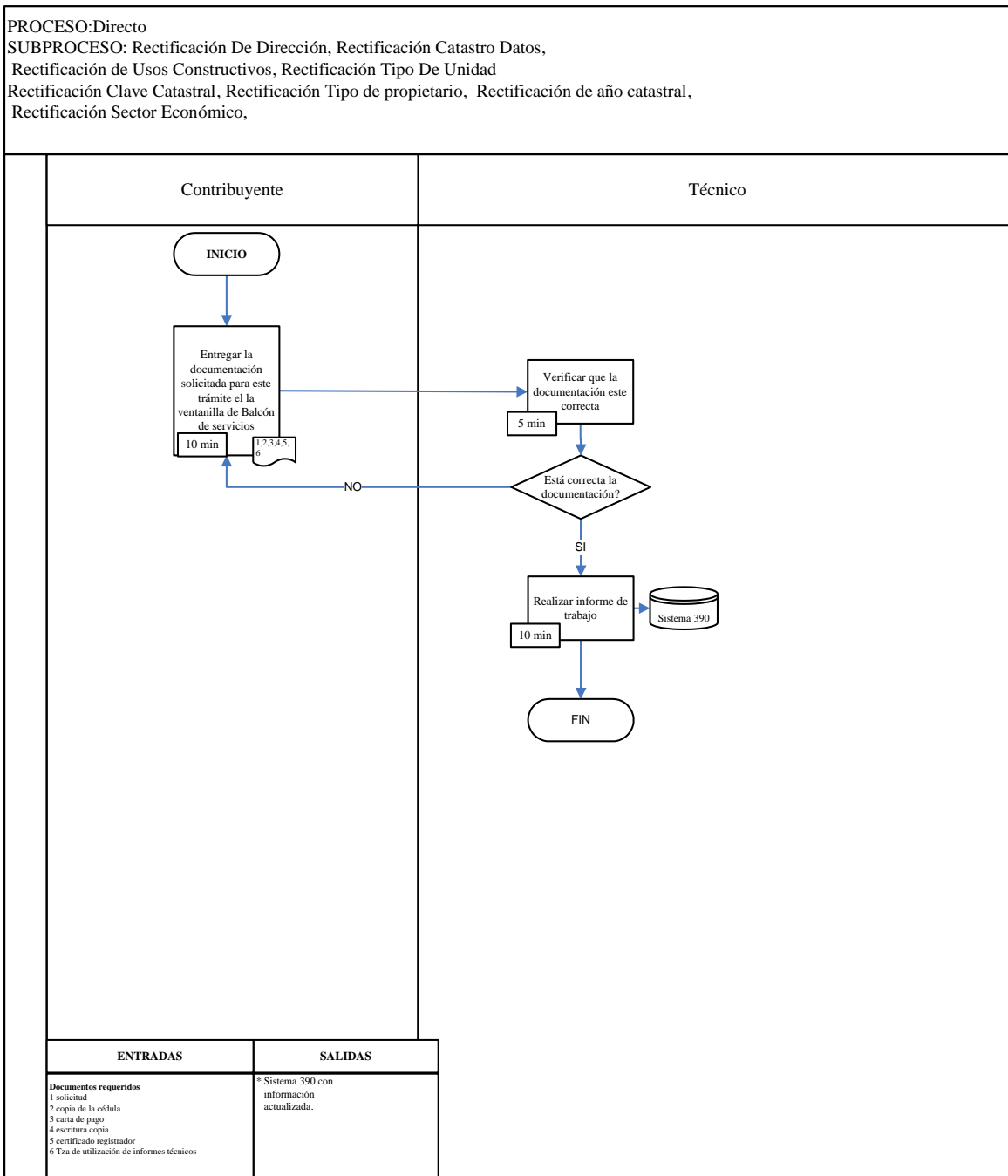
Descripción:

Copropiedad es el régimen o forma mediante la cual dos o más propietarios comparten proporcionalmente el dominio de un predio único. Para esto es necesario realizar un registro de esta condición. Con este proceso se realiza el registro de los copropietarios.



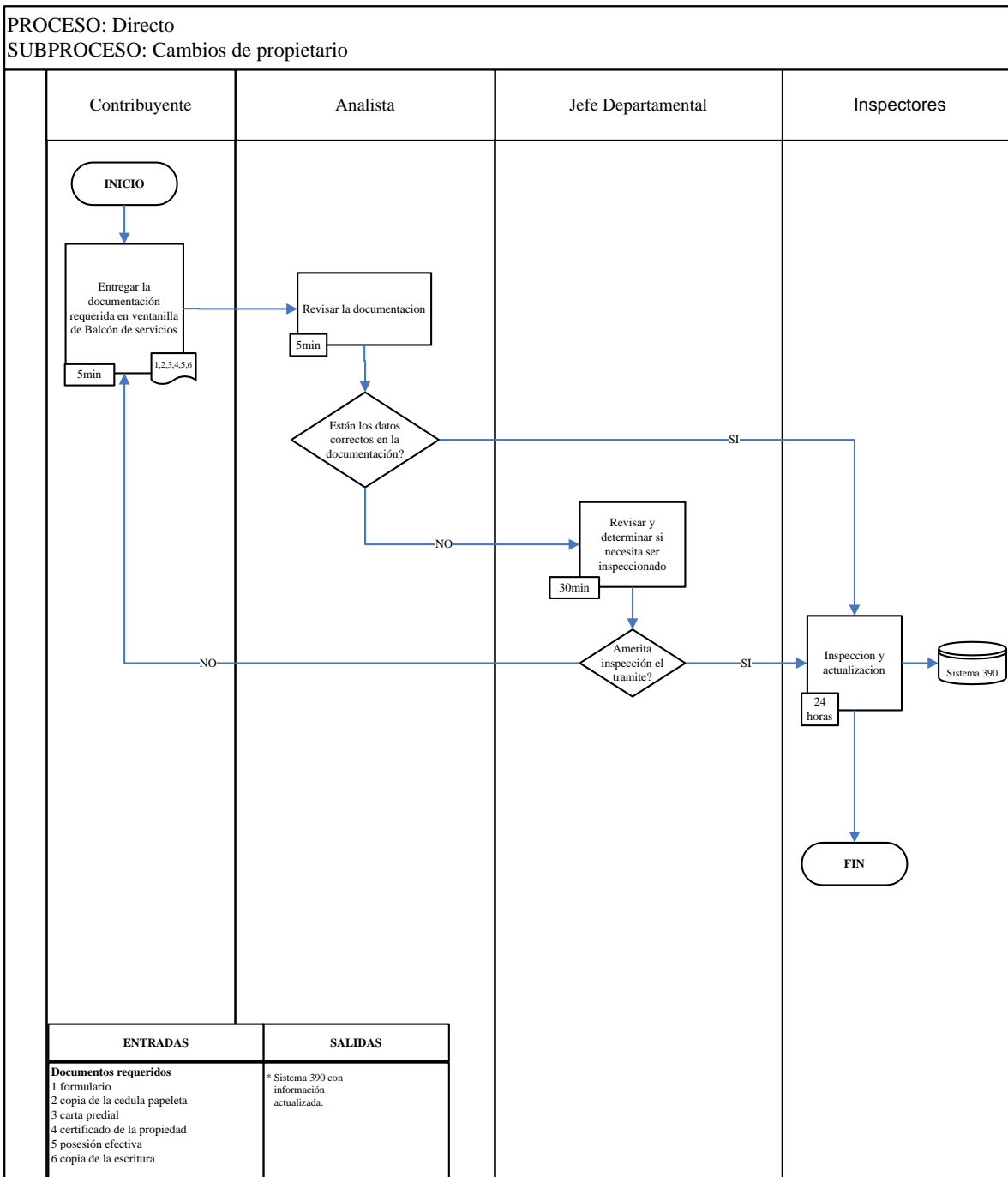
Descripción:

El área de terreno se denomina a la cabida comprendida dentro del perímetro de un espacio de terreno. Medida numérica de la cabida de un lote predefinido. Con este proceso se puede rectificar esta medida, siempre y cuando el o los propietarios cumplan con los requisitos. El funcionario de la Unidad de avalúos y catastros realiza la inspección técnica y en base a este informe se realiza o no la rectificación solicitada.



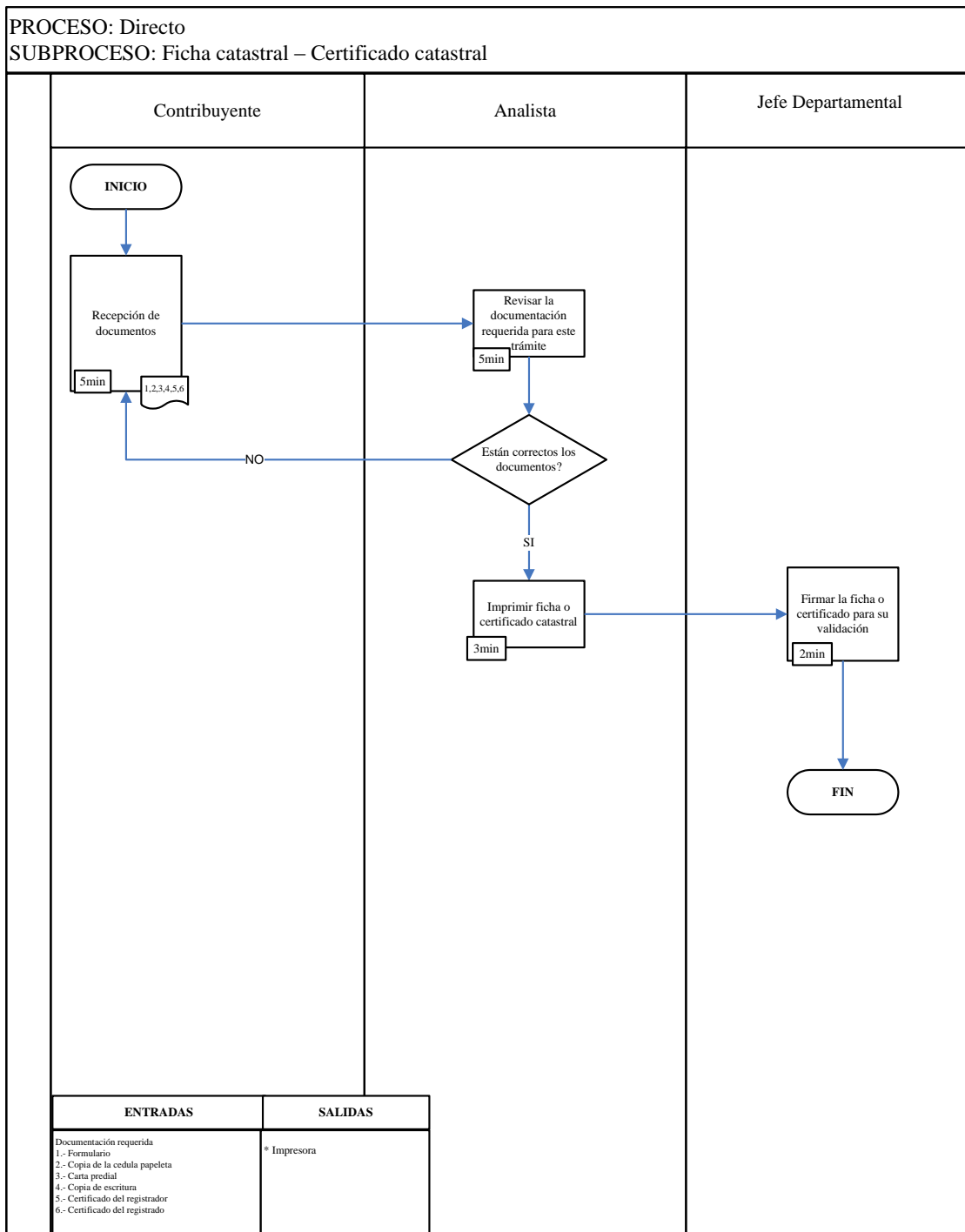
Descripción:

Las rectificaciones en las fichas catastrales se las puede realizar en todos los campos, para lo cual es necesario justificarlas para que estas sean registradas.

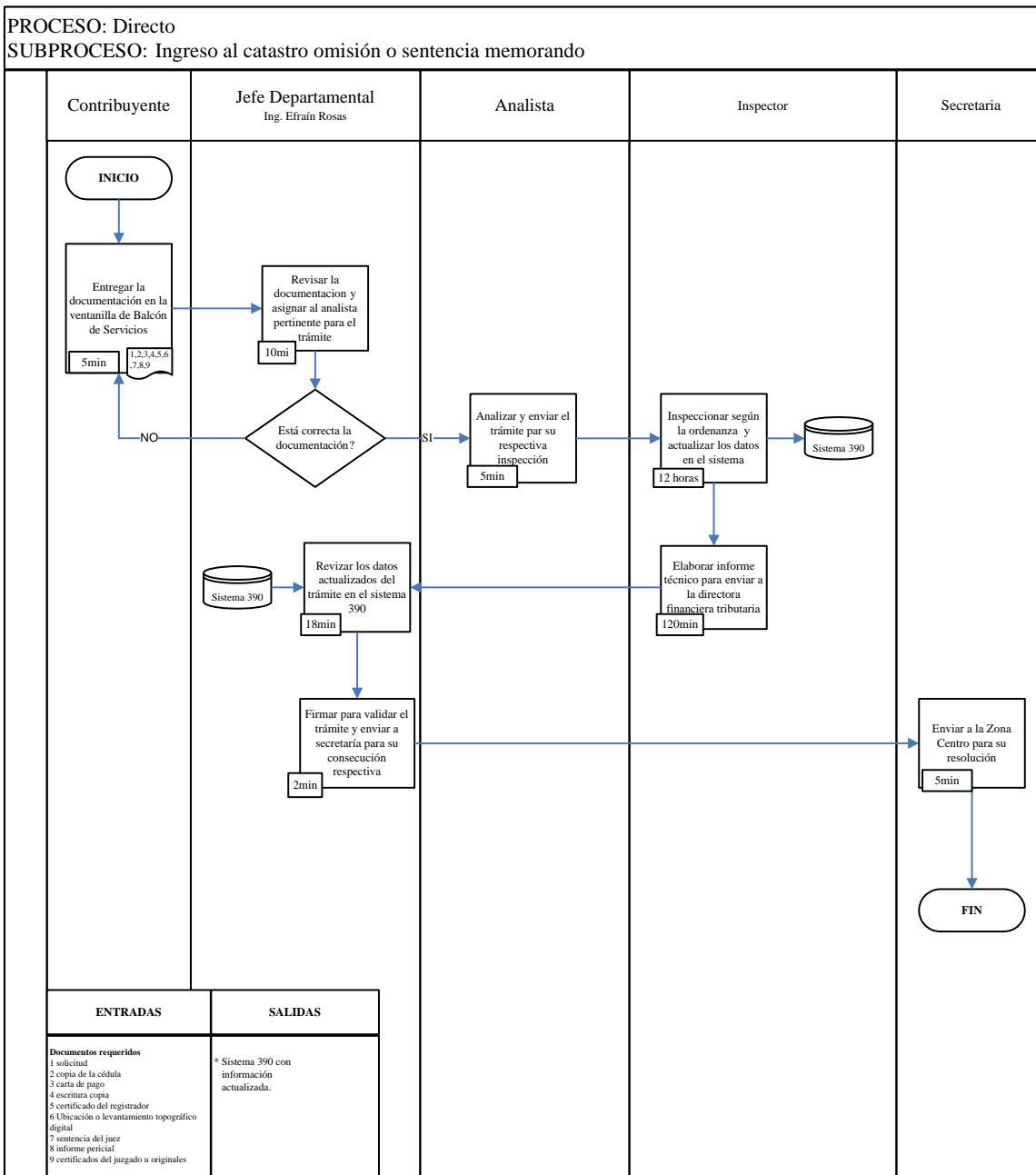


Descripción:

Proceso para realizar el cambio de propietario de cualquier predio registrado en la base de datos, para lo cual se deben presentar los documentos necesarios.

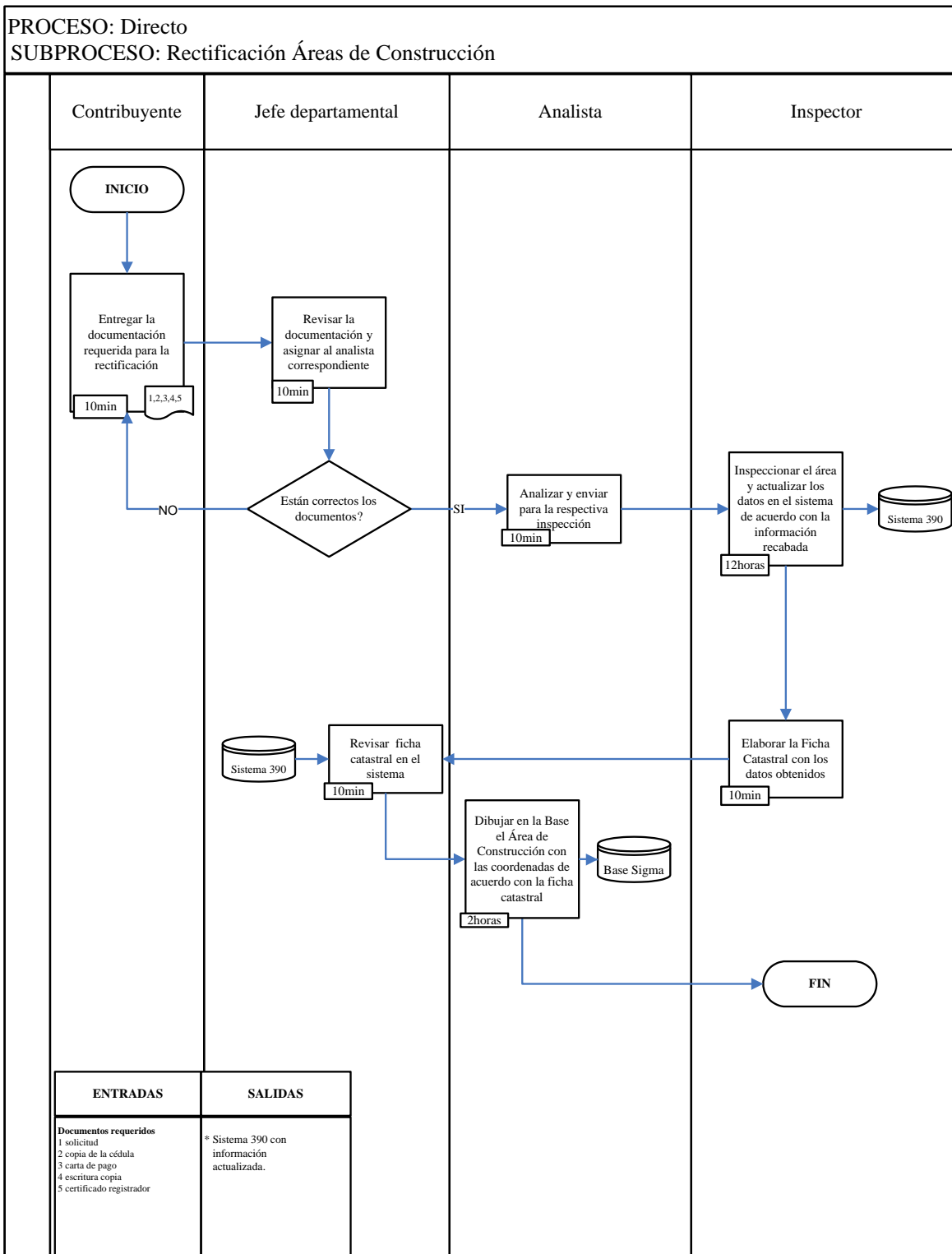
**Descripción:**

Proceso para emitir un certificado catastral.



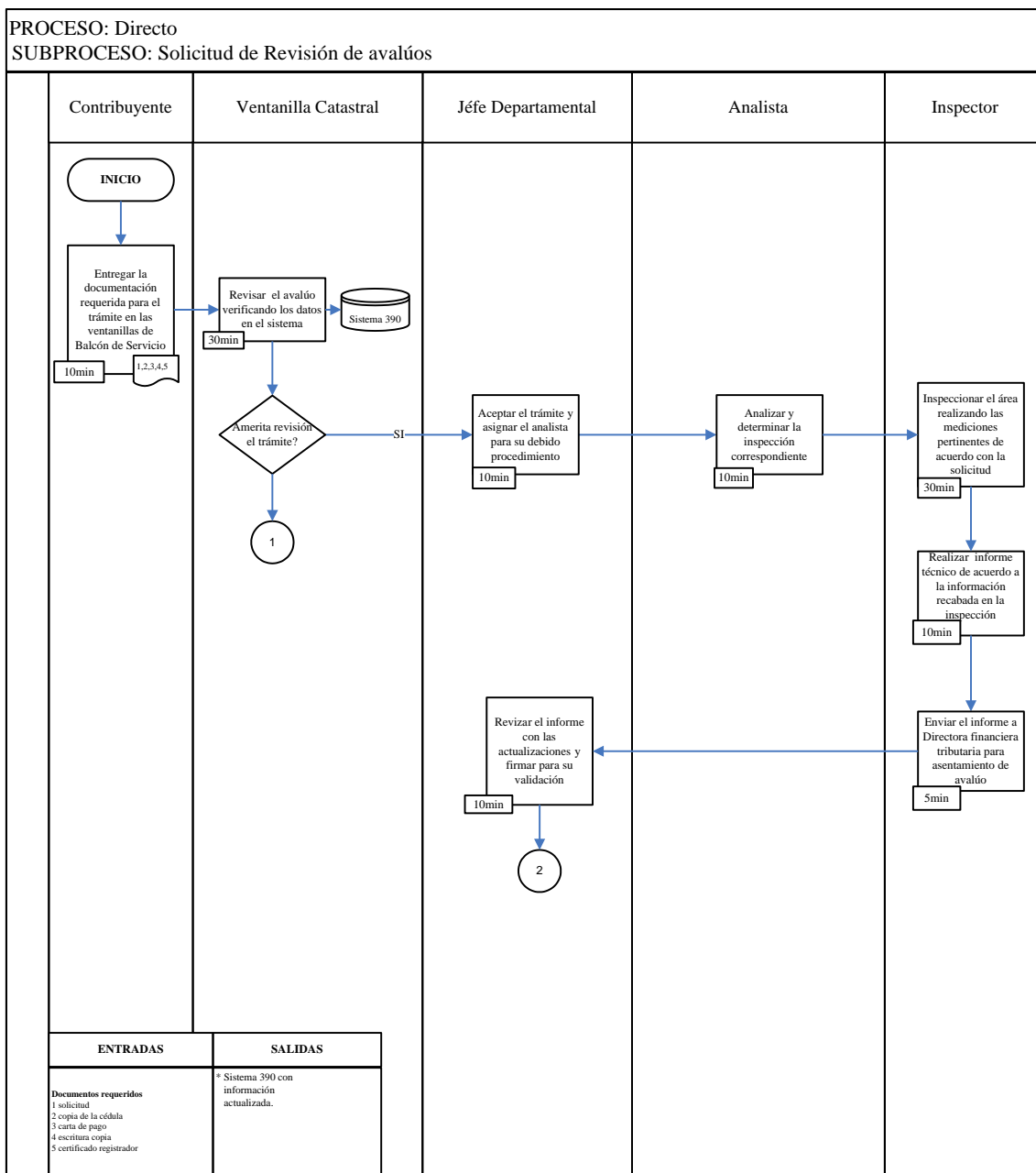
Descripción:

Proceso para realizar un ingreso a la base de datos de catastros. Ya sea en base al catastro omisión o una sentencia.



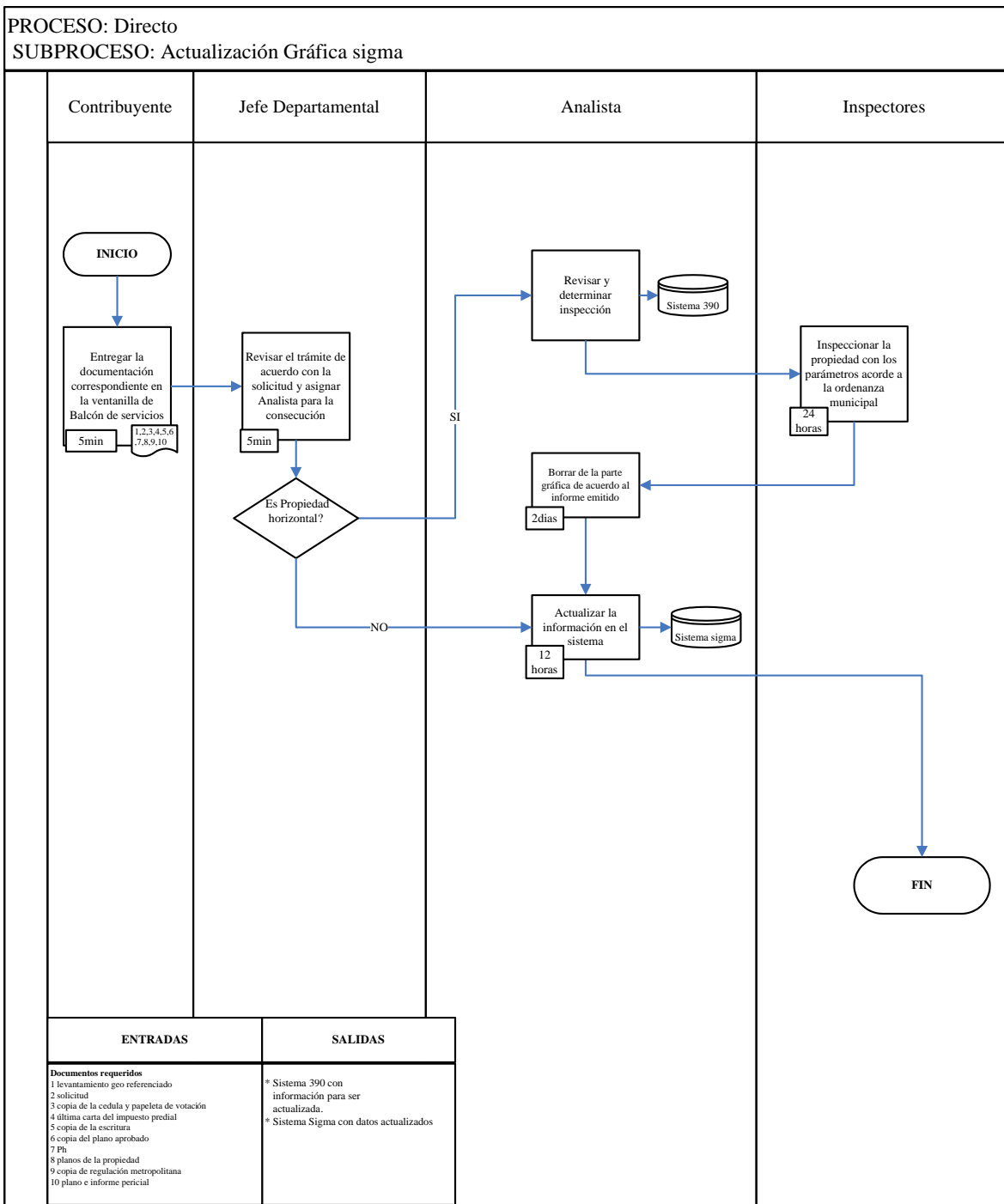
Descripción:

Para realizar la rectificación de áreas de construcción se lo hace previo el informe técnico de la inspección realizada por un funcionario de la Administración Zonal.



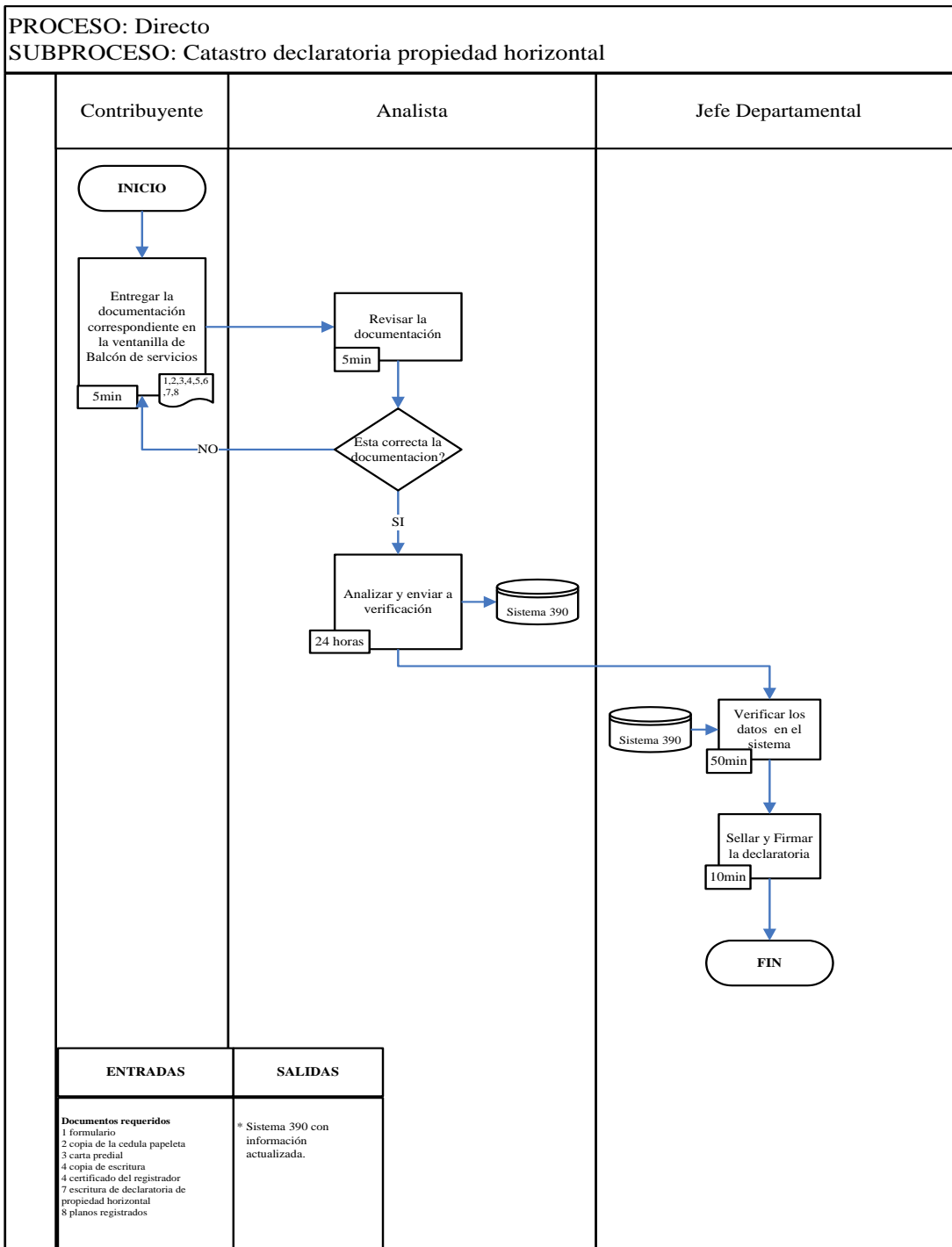
Descripción:

El ciudadano o contribuyente presenta la solicitud para que se realice la inspección a un predio para que se realice la valoración.



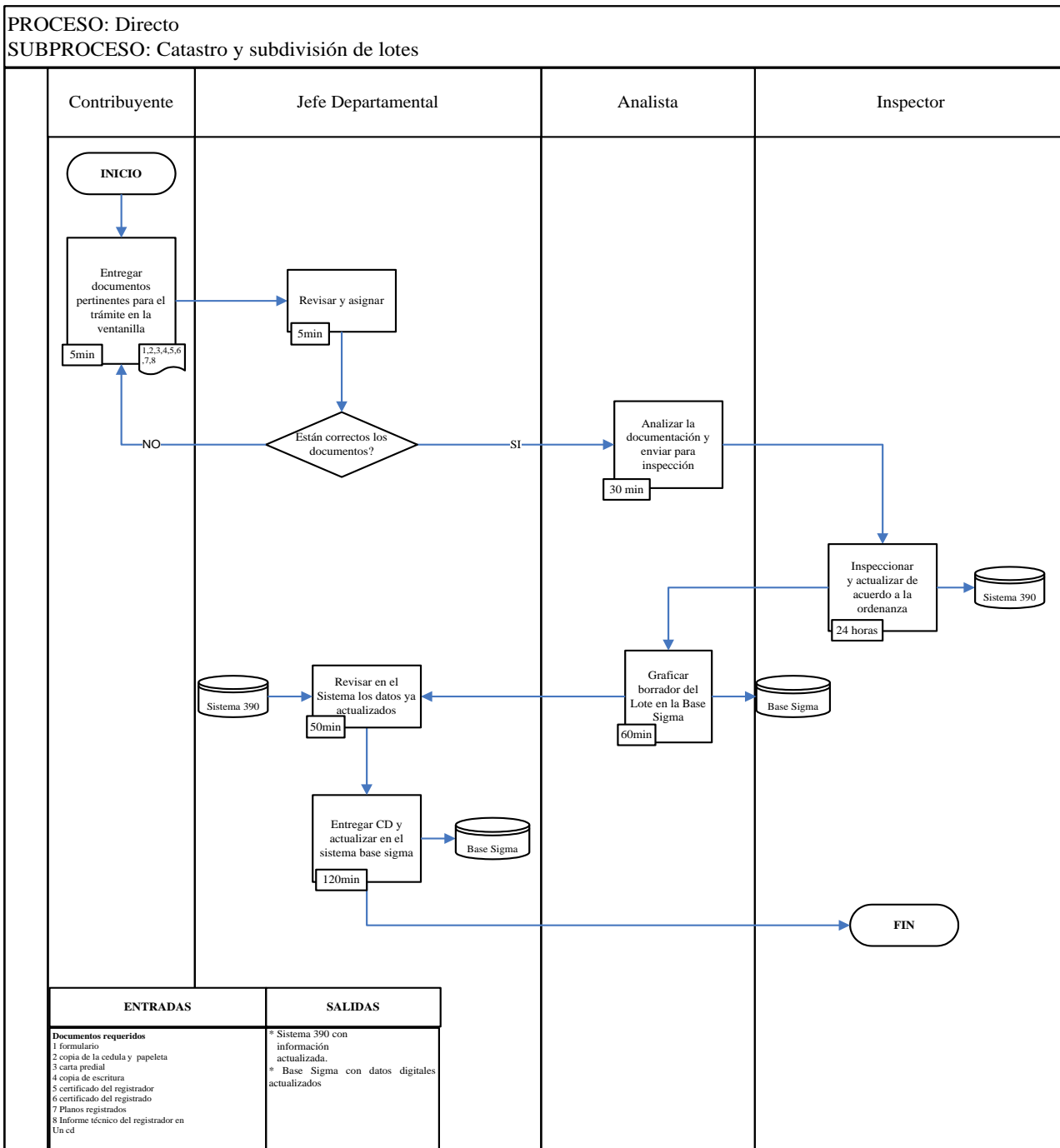
Descripción:

Proceso para la realización de la actualización de un predio de manera gráfica. Para esto se hace uso de la herramienta computacional SIGMA.



Descripción:

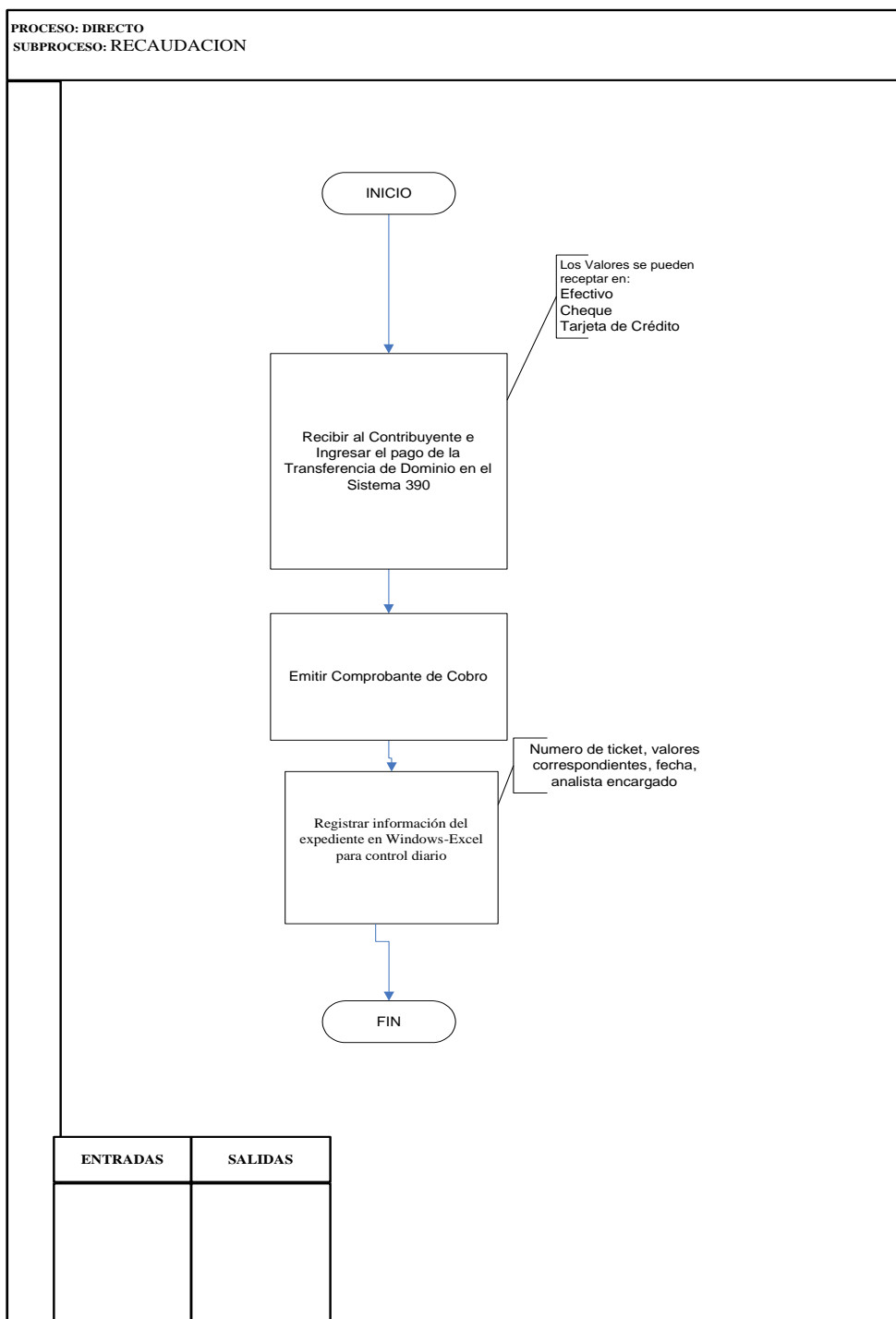
Proceso para realizar la declaratoria de la propiedad horizontal. Es la modalidad mediante la cual un predio único se distribuye en alícuotas entre varios propietarios de unidades o predios exclusivos e independientes establecidos conforme a un plano y reglamento reconocido legalmente.



Descripción:

Proceso para realizar el registro de la división de lotes. Un lote es la unidad territorial mínima que conforma el polígono manzanero, delimitado por otros lotes o parcelas o por vías públicas, en el área urbana. Un lote en unipropiedad equivale a un predio. Un lote declarado en propiedad horizontal contiene varios predios.

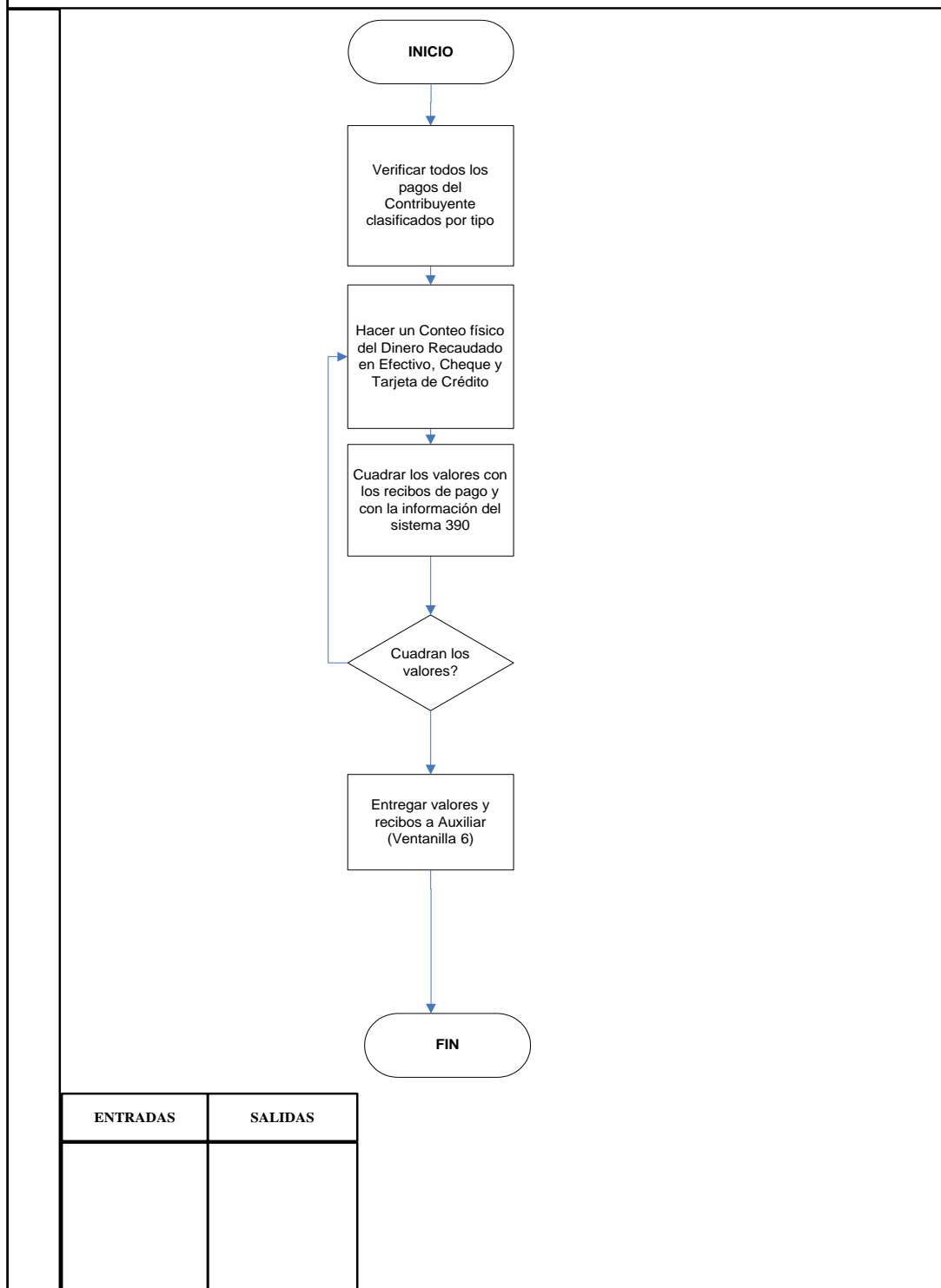
5.4.4 Recaudación - Ventanilla Universal



Descripción:

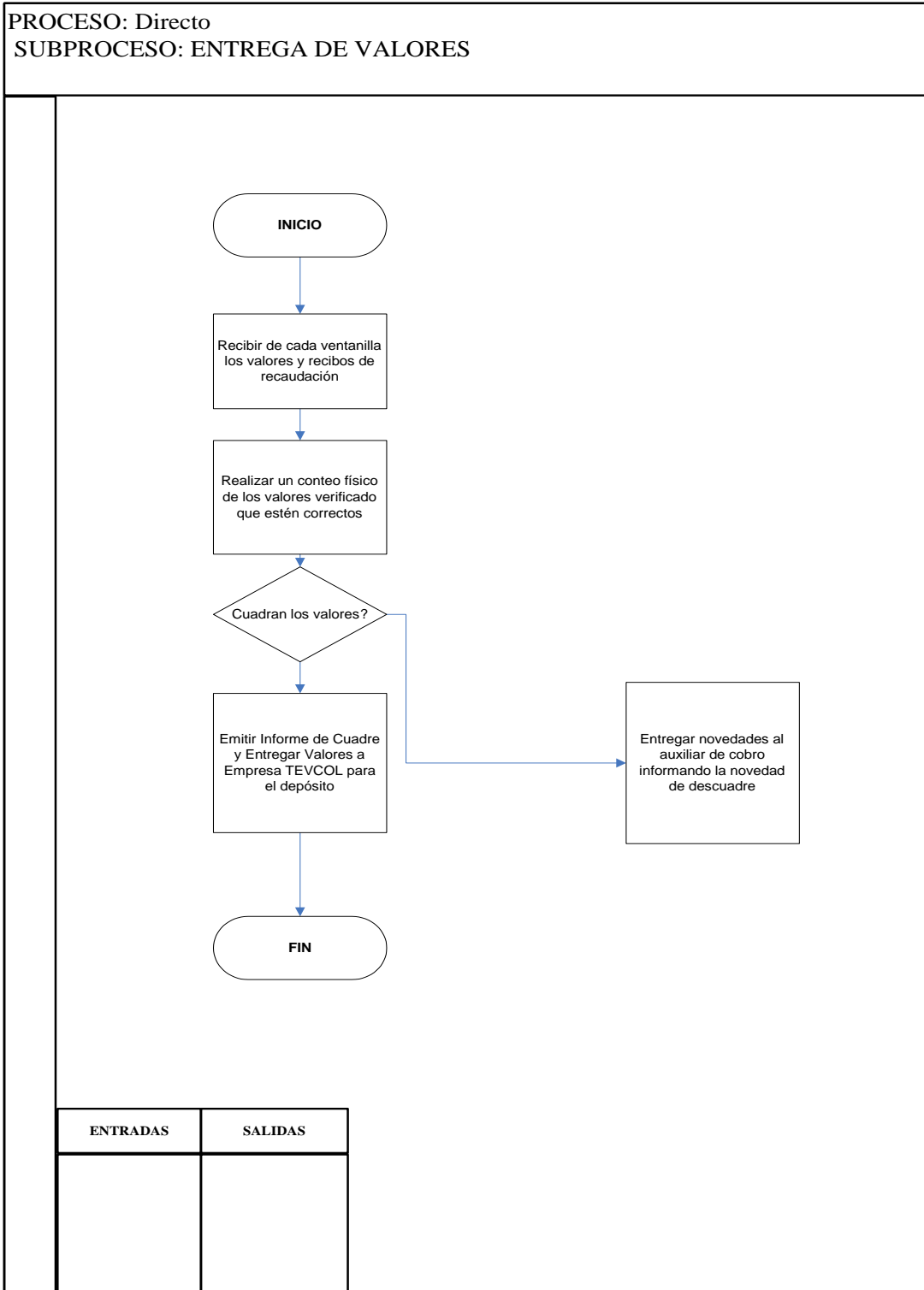
La ventanilla universal sustituye a varias ventanillas que realizan varios trámites. Que tiene de por medio realizan el cobro por los servicios prestados.

PROCESO: CO-1-1 Directo
 SUBPROCESO: C0-1-1-5-1-1 CIERRE DE CAJAS



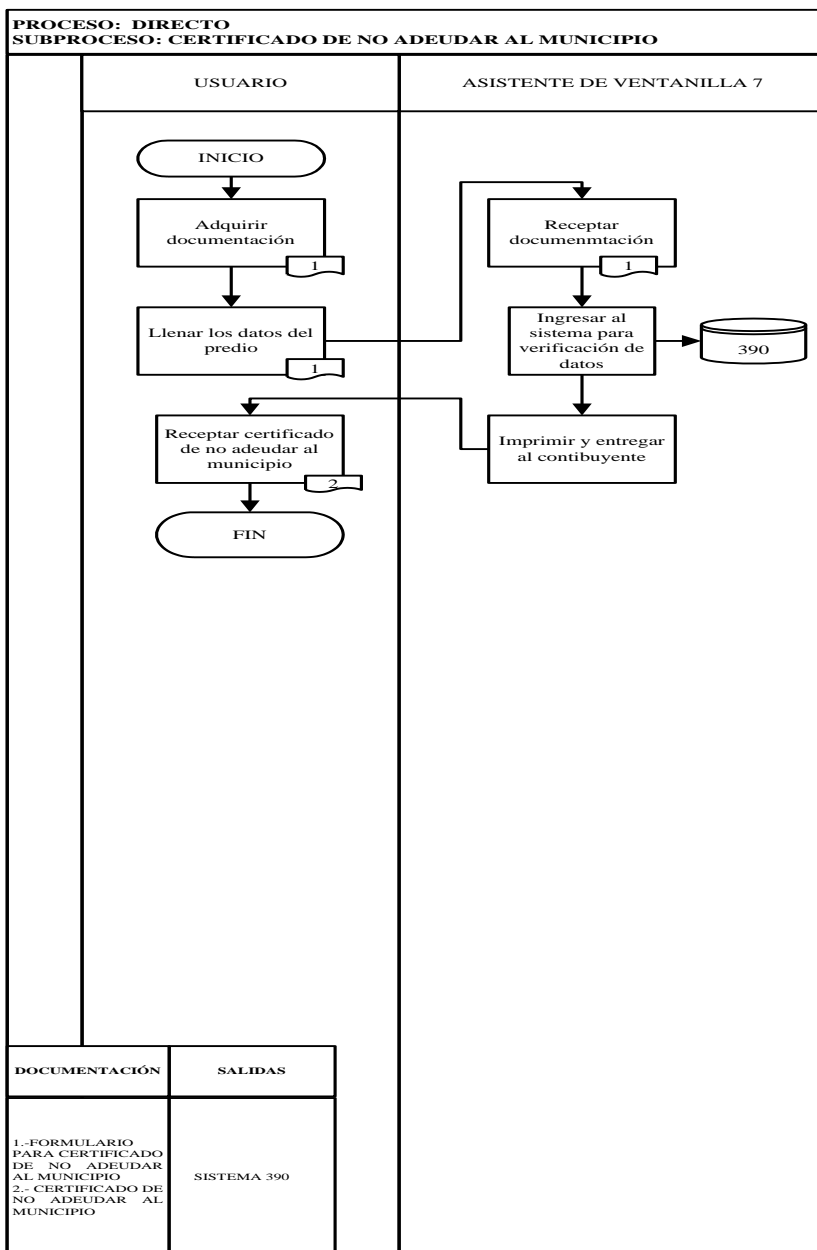
Descripción:

Proceso para realizar el cuadro de cajas. Esto se realiza al final de la jornada de trabajo.



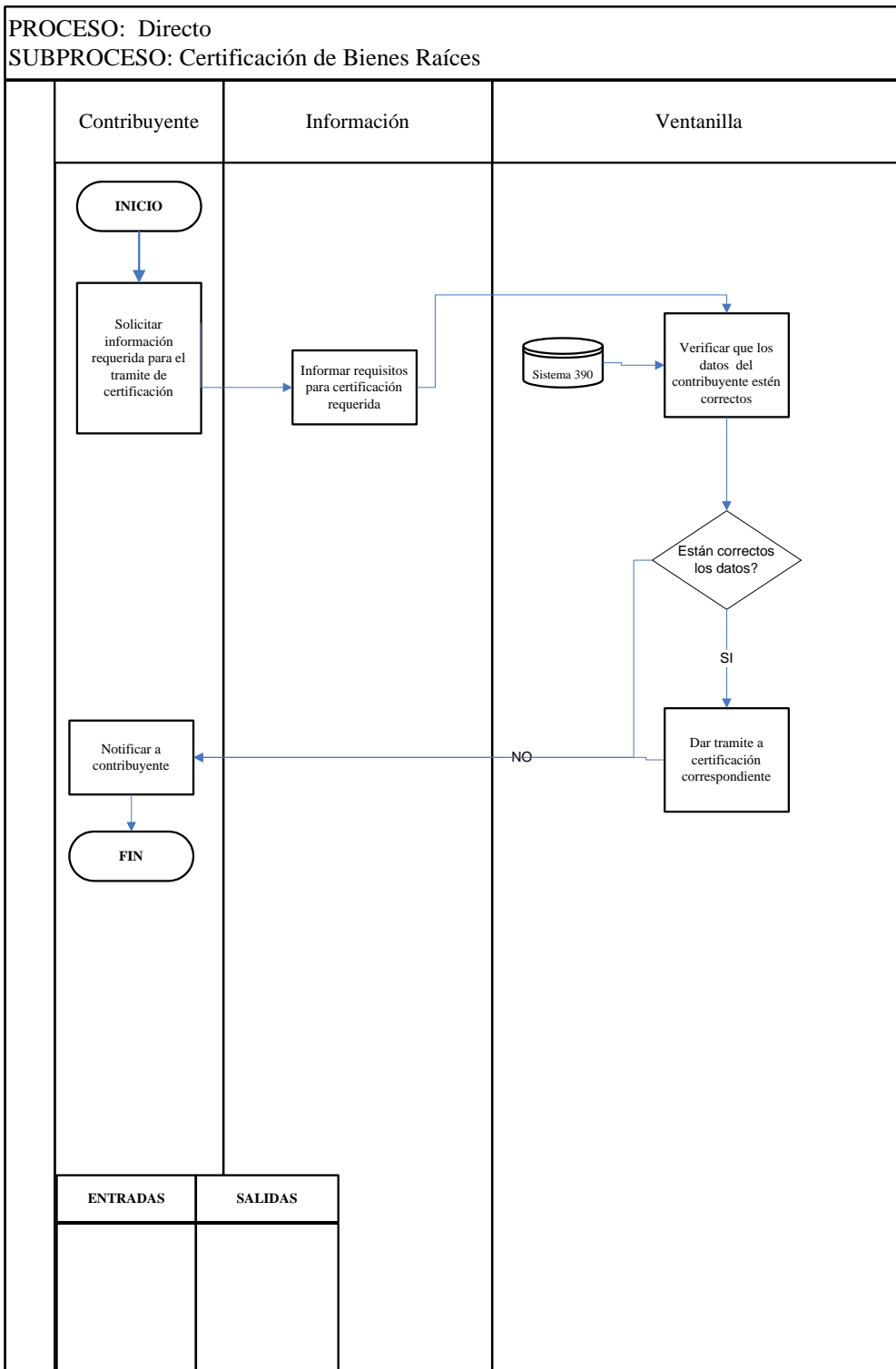
Descripción:

Una vez realizado el cuadro de cajas se debe proceder a embalar y preparar los valores (dinero) para entregar a la persona de la empresa de transporte a la institución bancaria.



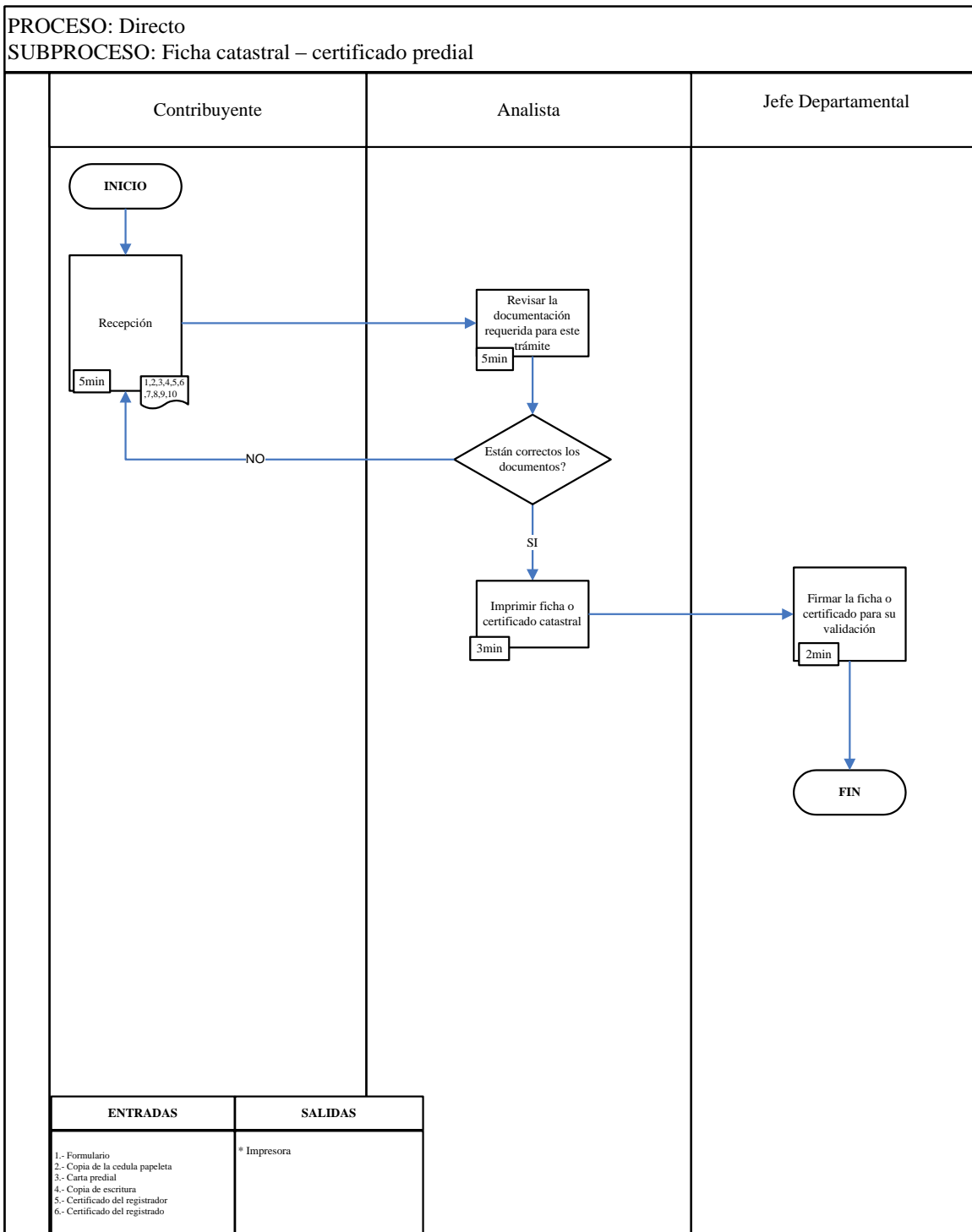
Descripción:

Proceso por el cual la ventanilla Universal emite el certificado de no adeudar al Municipio.



Descripción:

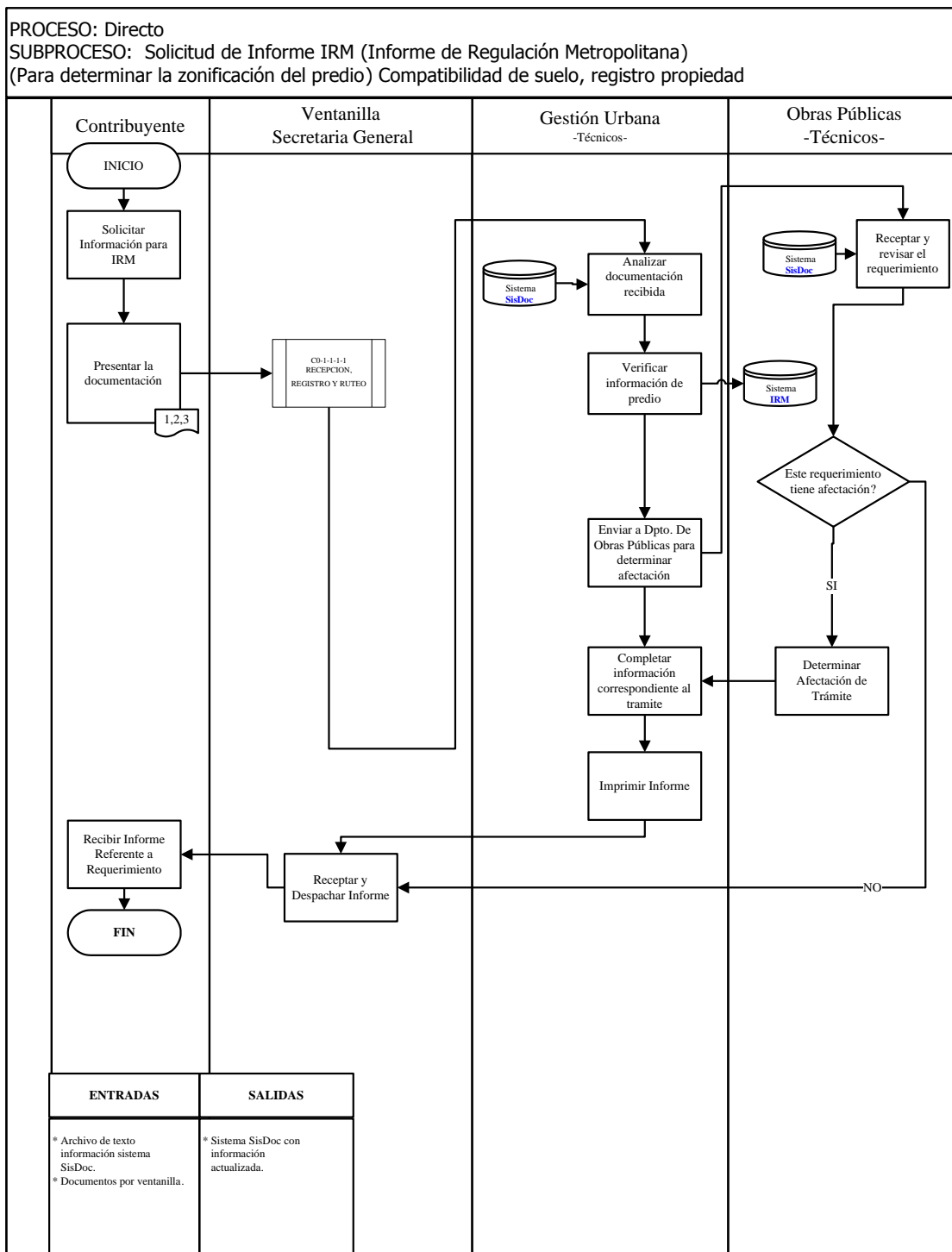
Proceso por el cual la ventanilla Universal emite el certificado de bienes raíces.



Descripción:

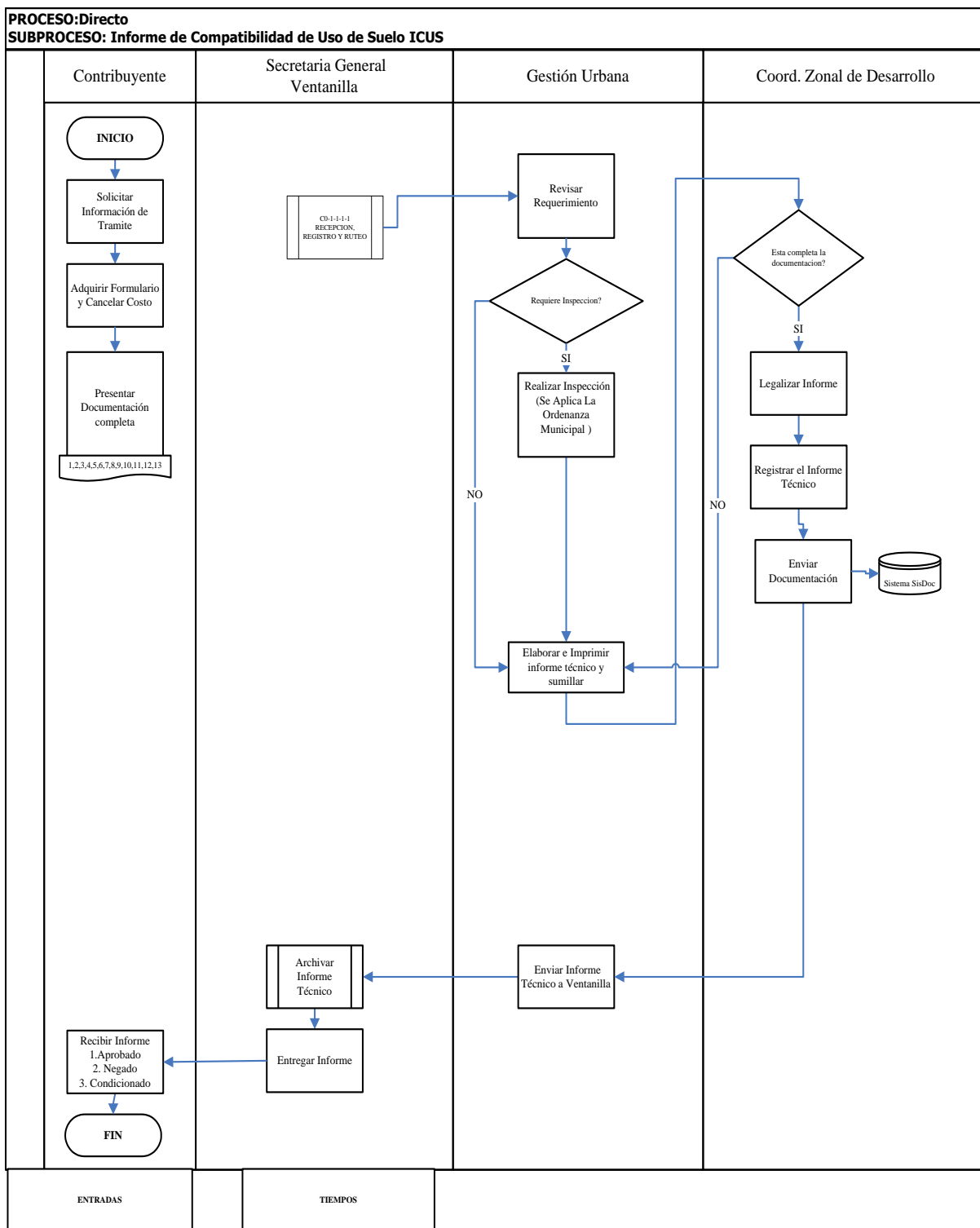
Proceso por el cual la ventanilla Universal emite el certificado predial.

5.4.5 Gestión Urbana



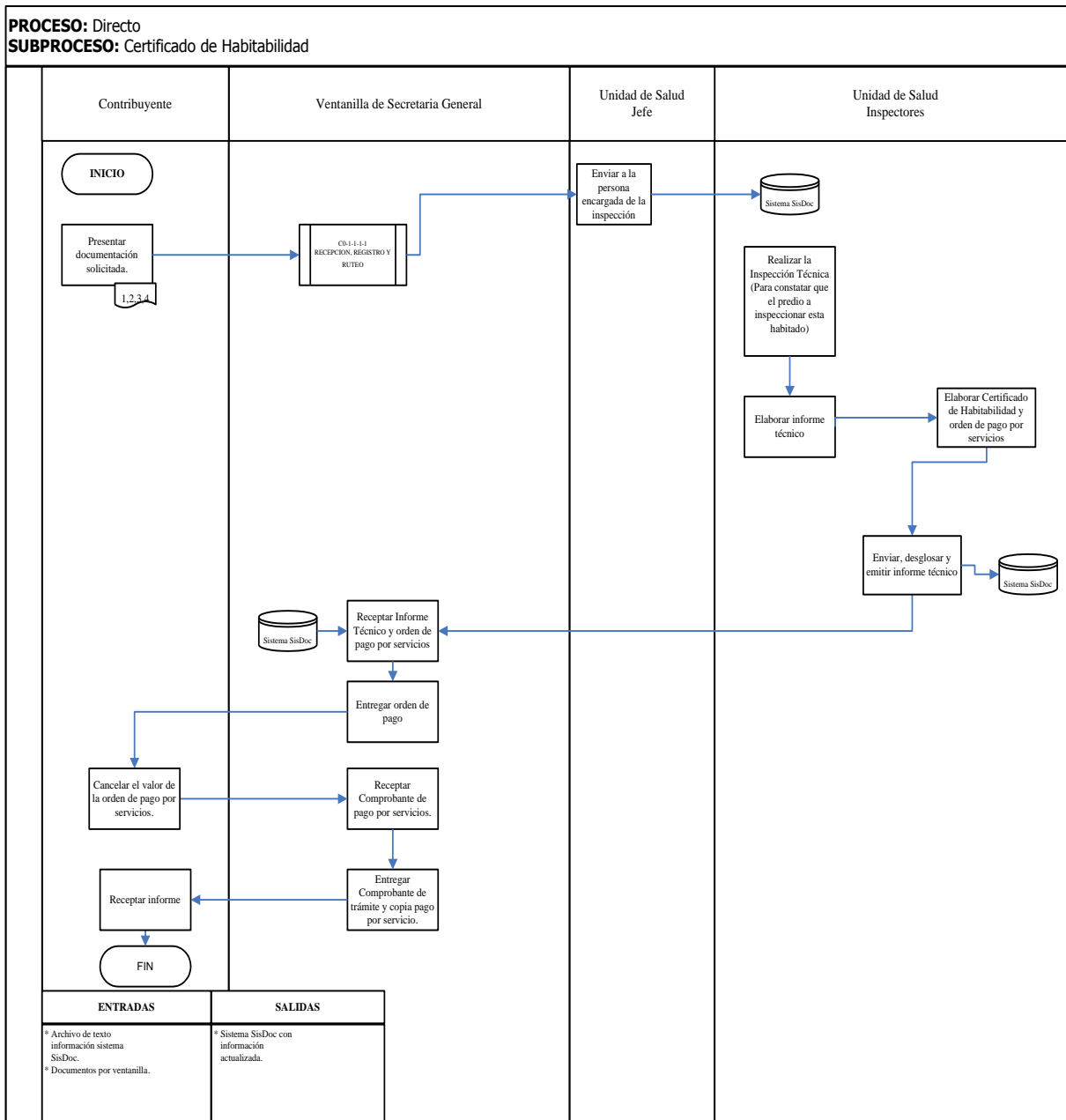
Descripción:

Proceso por el cual la ventanilla de Gestión Urbana emite el Informe de Regulación Metropolitana.



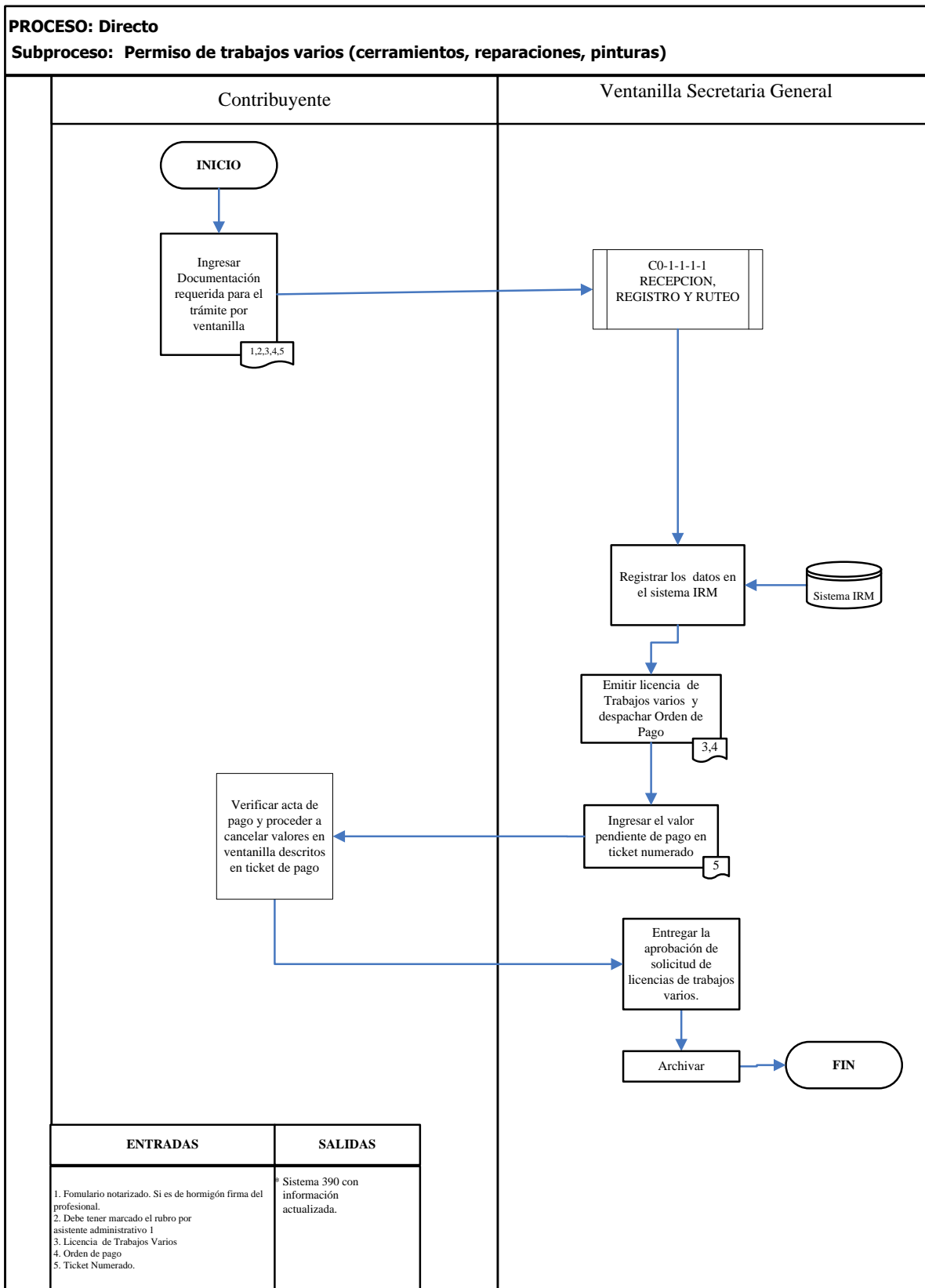
Descripción:

Proceso por el cual la ventanilla de Gestión Urbana emite el Informe de Compatibilidad de uso de Suelo.



Descripción:

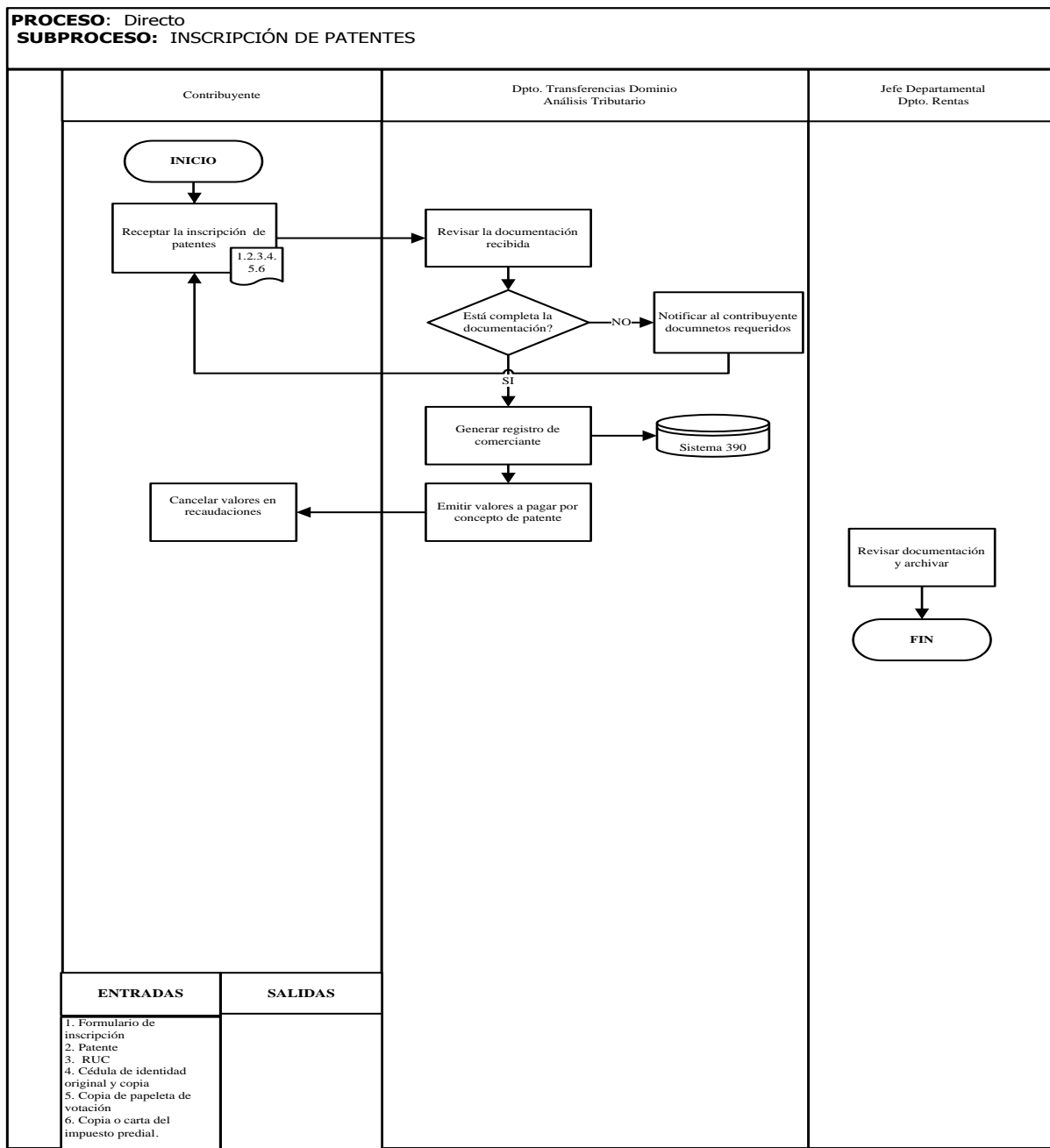
Proceso por el cual la ventanilla de Gestión Urbana emite el Certificado de habitabilidad. .En este documento se detallan todos los datos catastrales como el nombre del propietario y área del terreno. También se señala el número predial y la zonificación. Con esta información se determina si los terrenos son o no aptos para la construcción



Descripción:

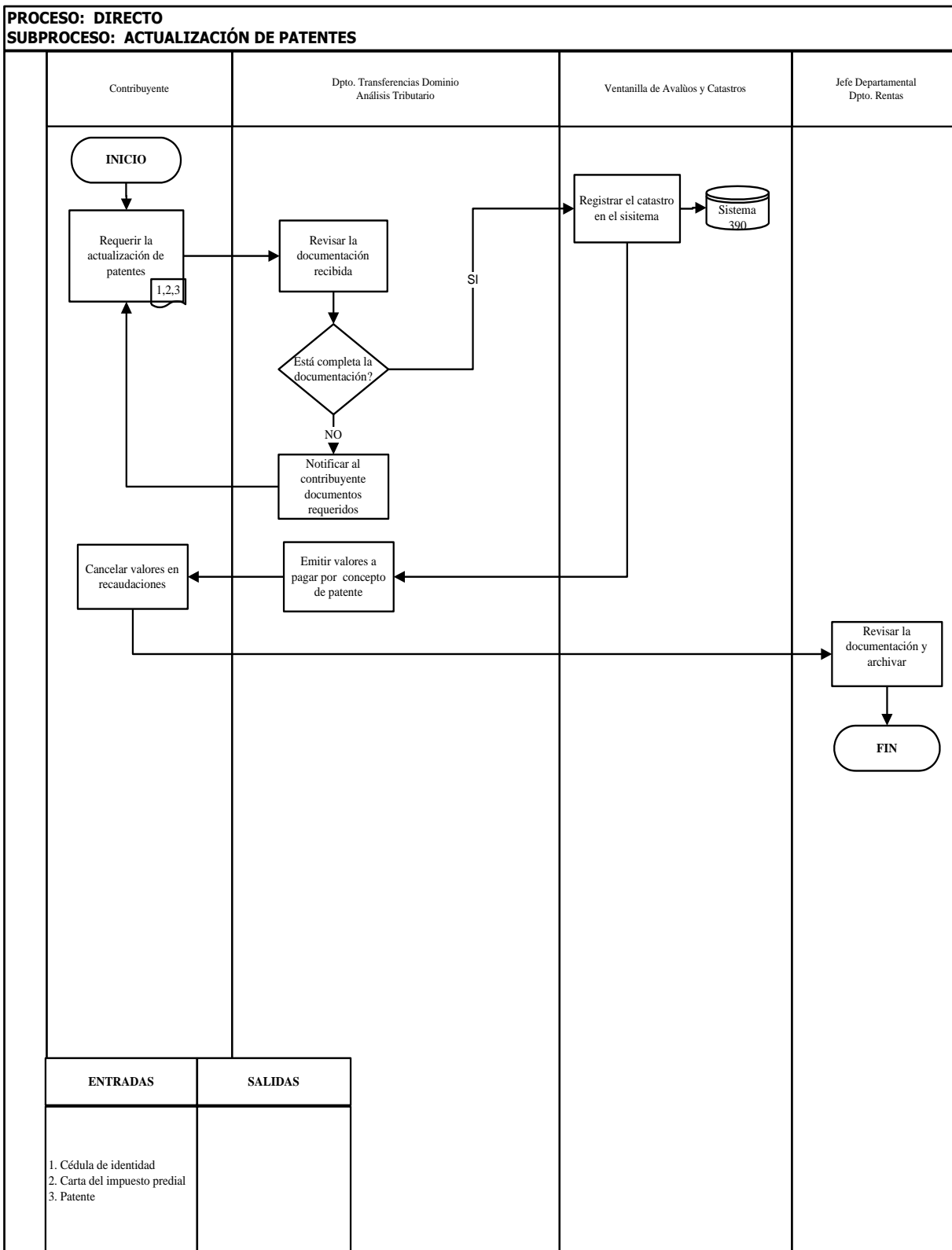
Proceso para la obtención del permiso para la construcción de trabajos varios.

5.4.6 Rentas y Transferencia de Dominio



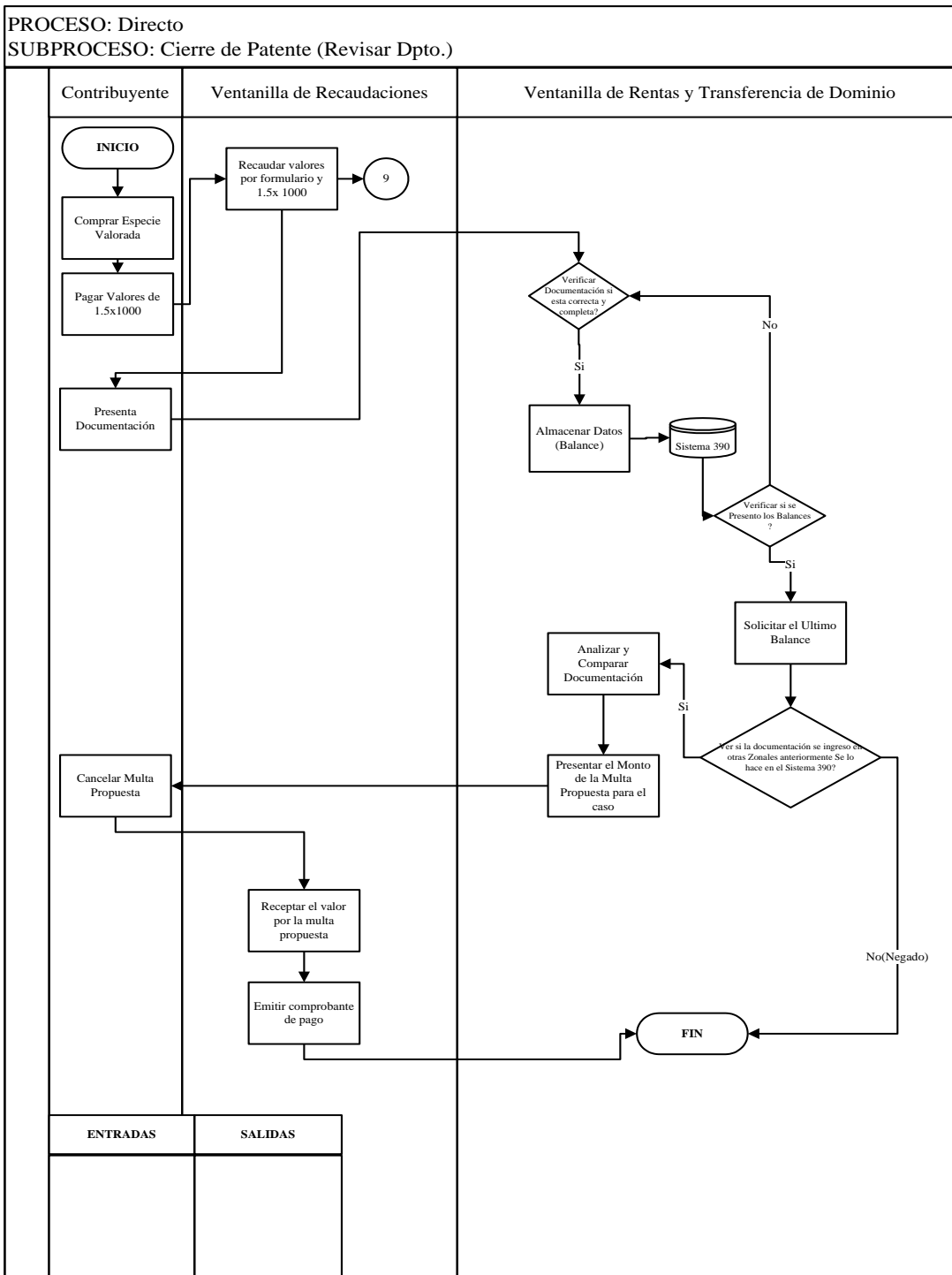
Descripción:

Proceso para la obtención de la Patente. El ciudadano siempre estuvo obligado al pago del impuesto de patente municipal por el ejercicio de una actividad económica, pero por desconocimiento, como factor principal, nunca obtuvieron su respectiva patente municipal, y el inconveniente surge que a partir de la entrada en vigencia del COOTAD.



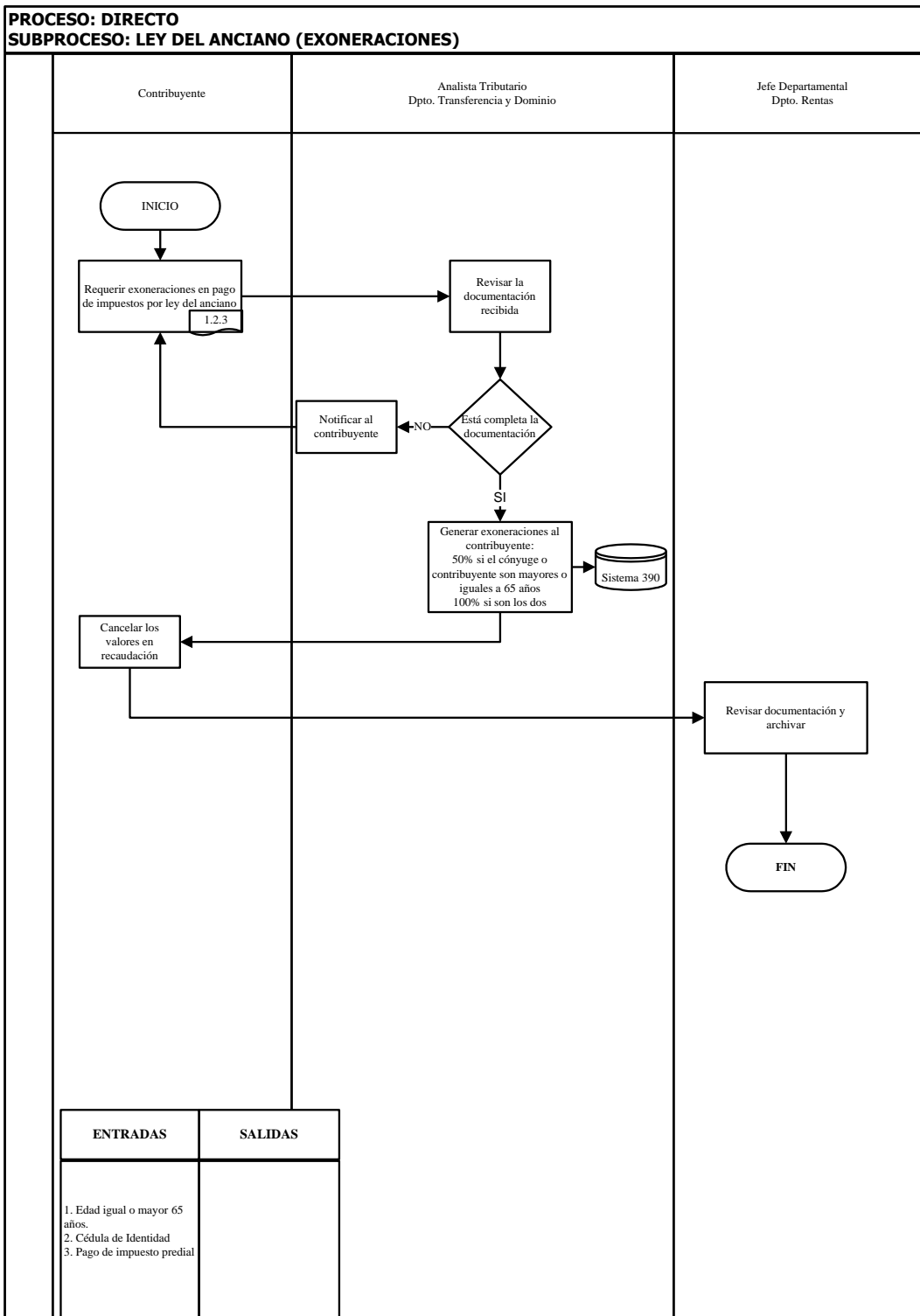
Descripción:

Proceso para actualizar la patente municipal.



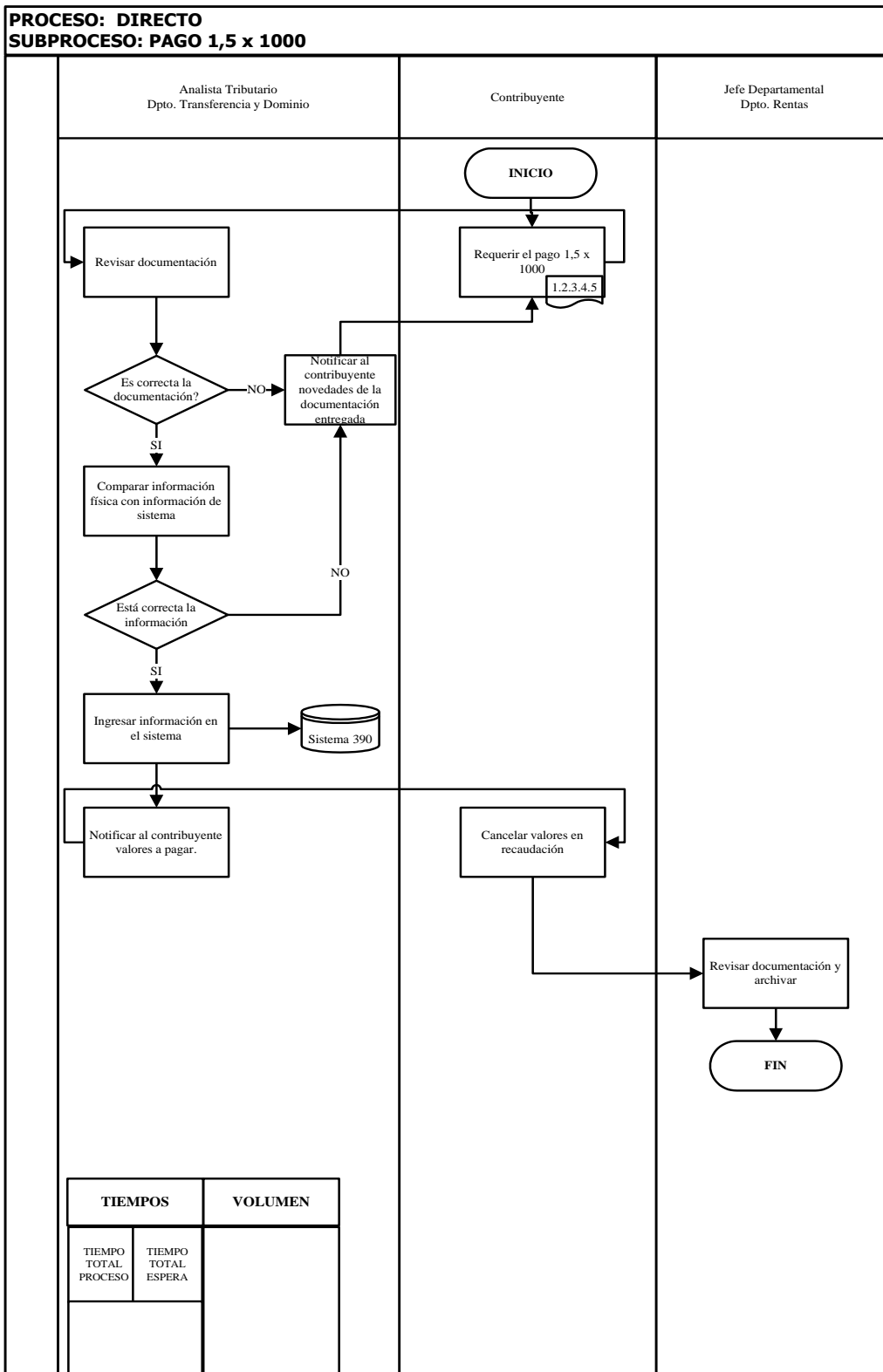
Descripción:

Proceso para realizar el cierre de la patente municipal. Así como se registra o se obtiene una Patente de un negocio o una actividad económica, el cierre del mismo también debe ser reportado al Municipio de Quito. Pues, si se cierra el RUC en el SRI, también se debe cerrar la patente en la municipalidad. Este trámite se lo puede hacer en cualquier administración zonal y balcones de servicios municipales.



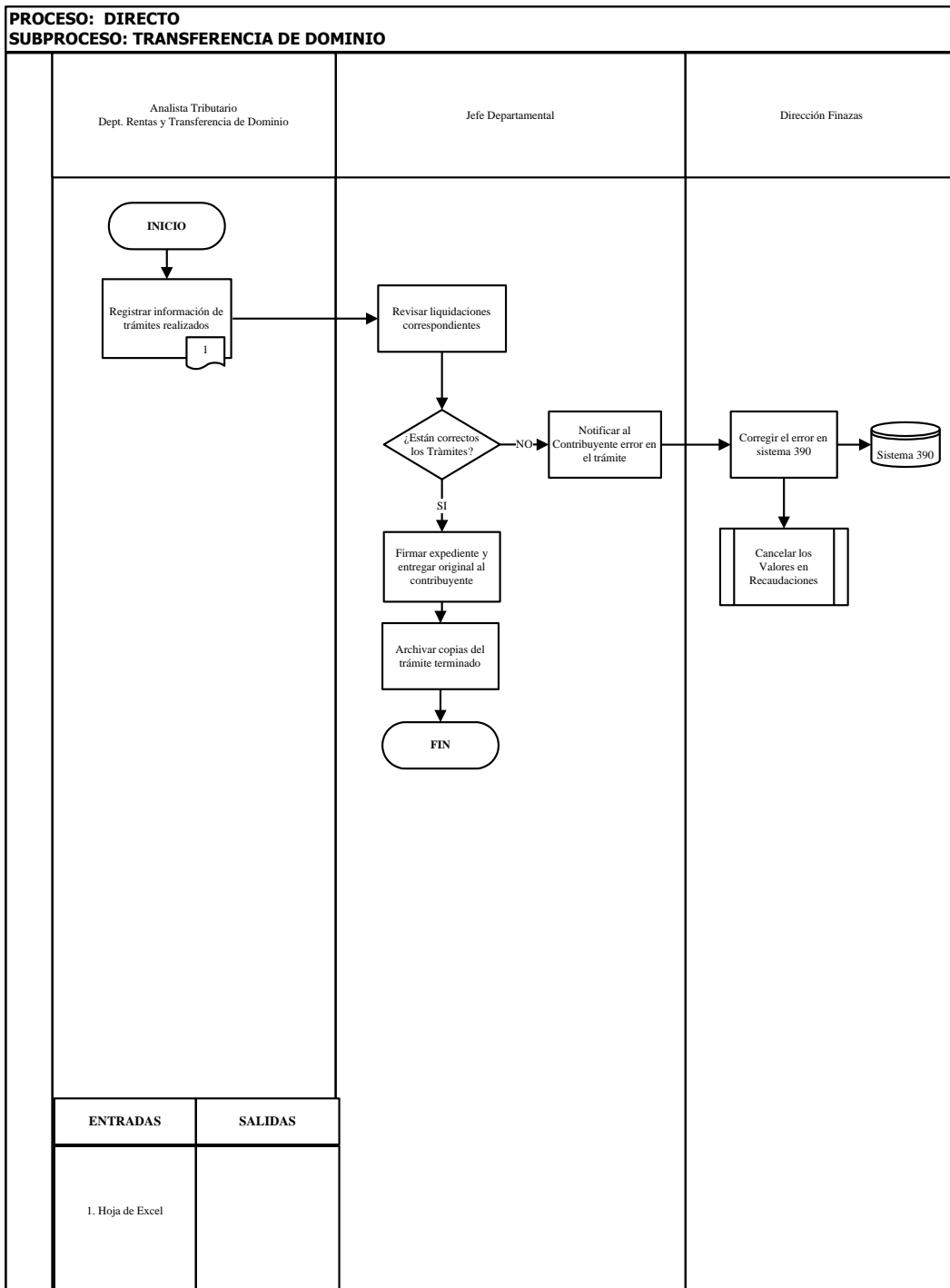
Descripción:

Para cumplir con la Ley de exoneración del anciano, se procede a realizar este registro, previo a la presentación de los requisitos.



Descripción:

El 1.5 x mil es un gravamen anual sobre los activos totales de las personas naturales y jurídicas que realizan actividades económicas.



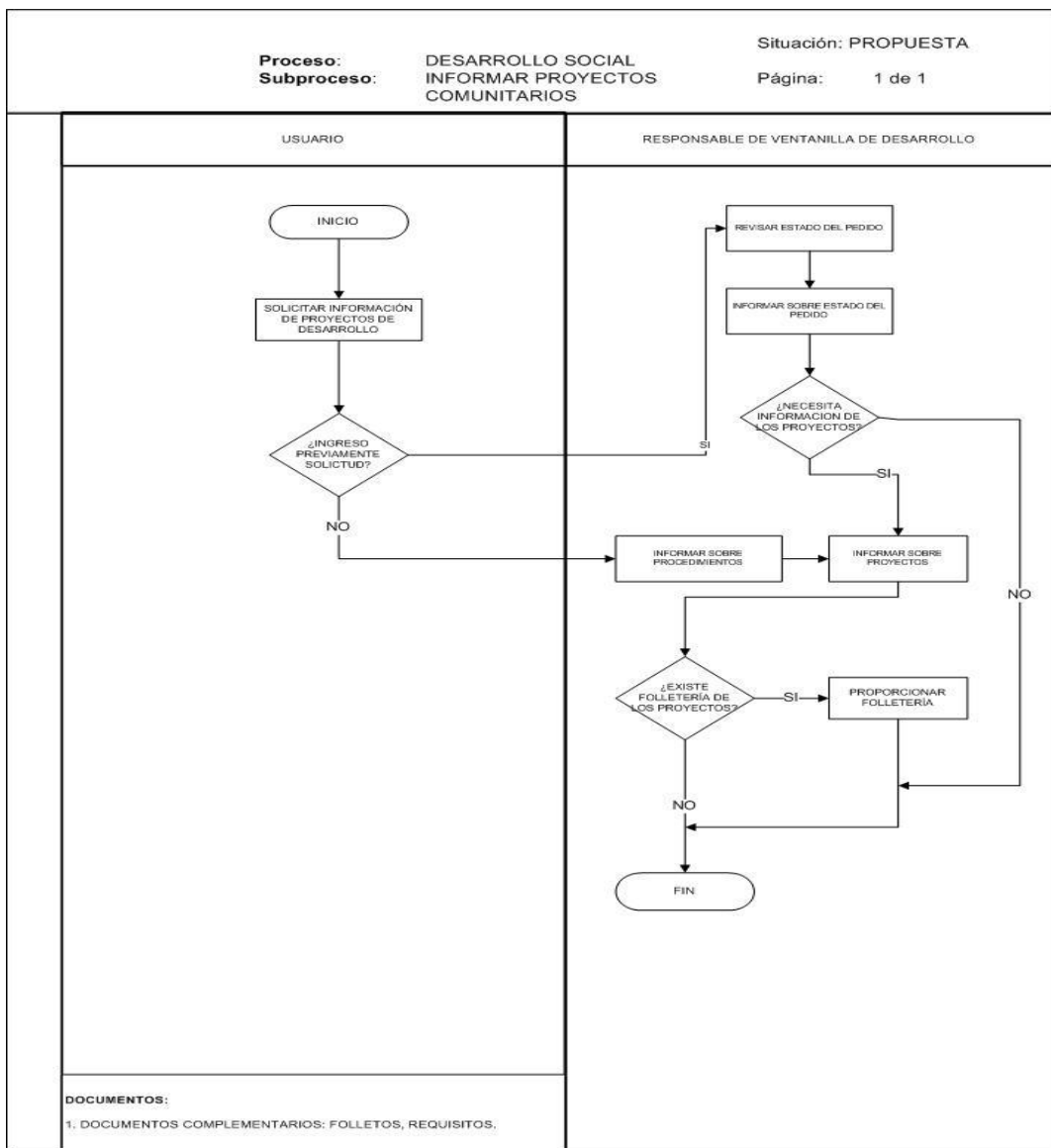
Descripción:

Proceso para realizar la transferencia de dominio. La transferencia del dominio es la única forma legal de cambiar el dueño de un dominio. Cambiar la información de los contactos Administrativo, Técnico y de facturación no cambia la propiedad de un dominio.

5.4.7 Desarrollo Social y Económico

A continuación se detallan los nuevos procesos propuestos, que no están considerados actualmente en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal:

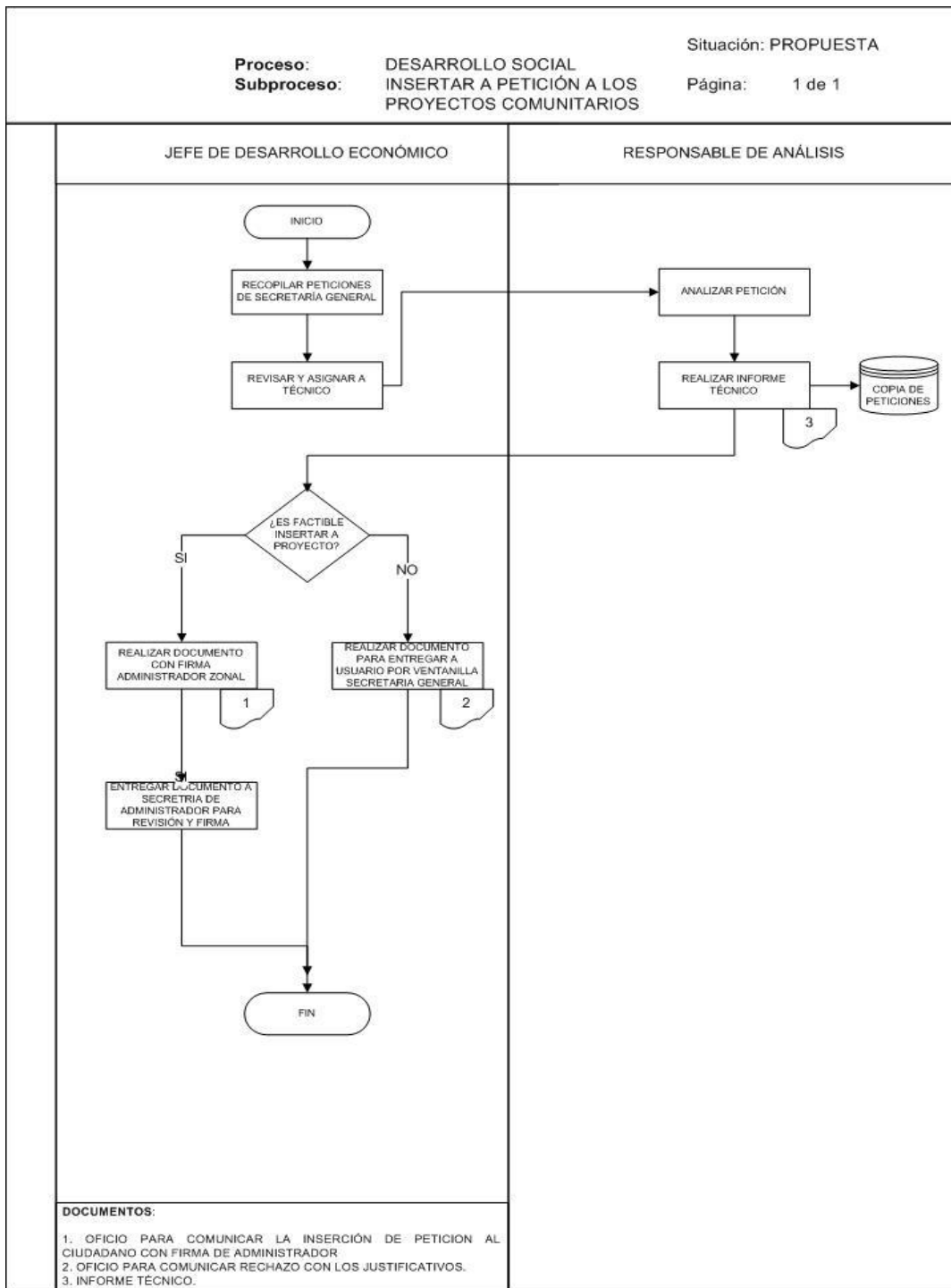
Informar Proyectos Comunitarios



Descripción:

Proceso para dar información a la comunidad sobre los proyectos de carácter social que está ejecutándose en la Administración Eloy Alfaro.

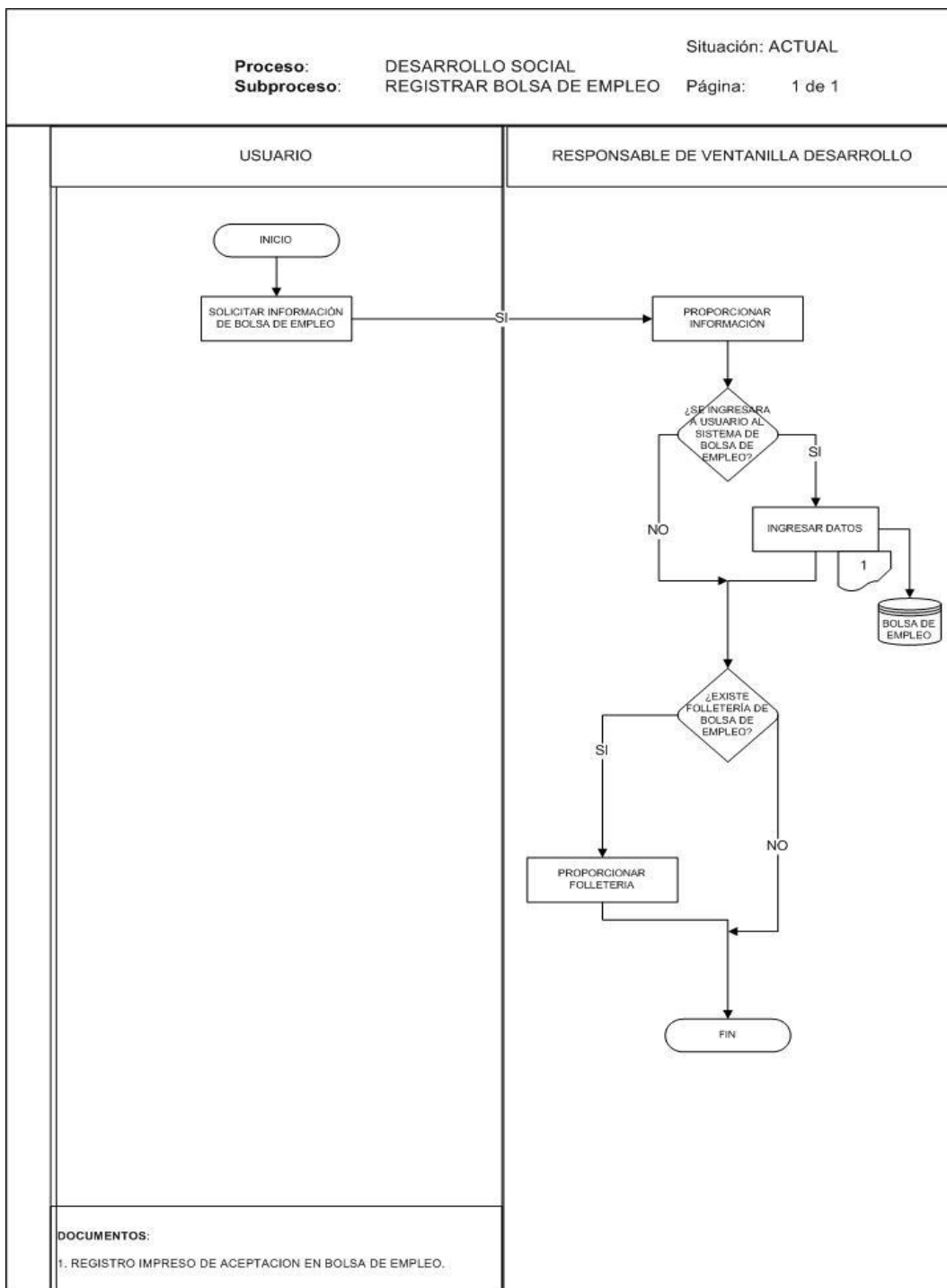
Insertar petición Proyectos Comunitarios



Descripción:

Proceso para pedir que una asociación, grupo de personas o persona sean incluidas en los diferentes proyectos de Desarrollo comunitario.

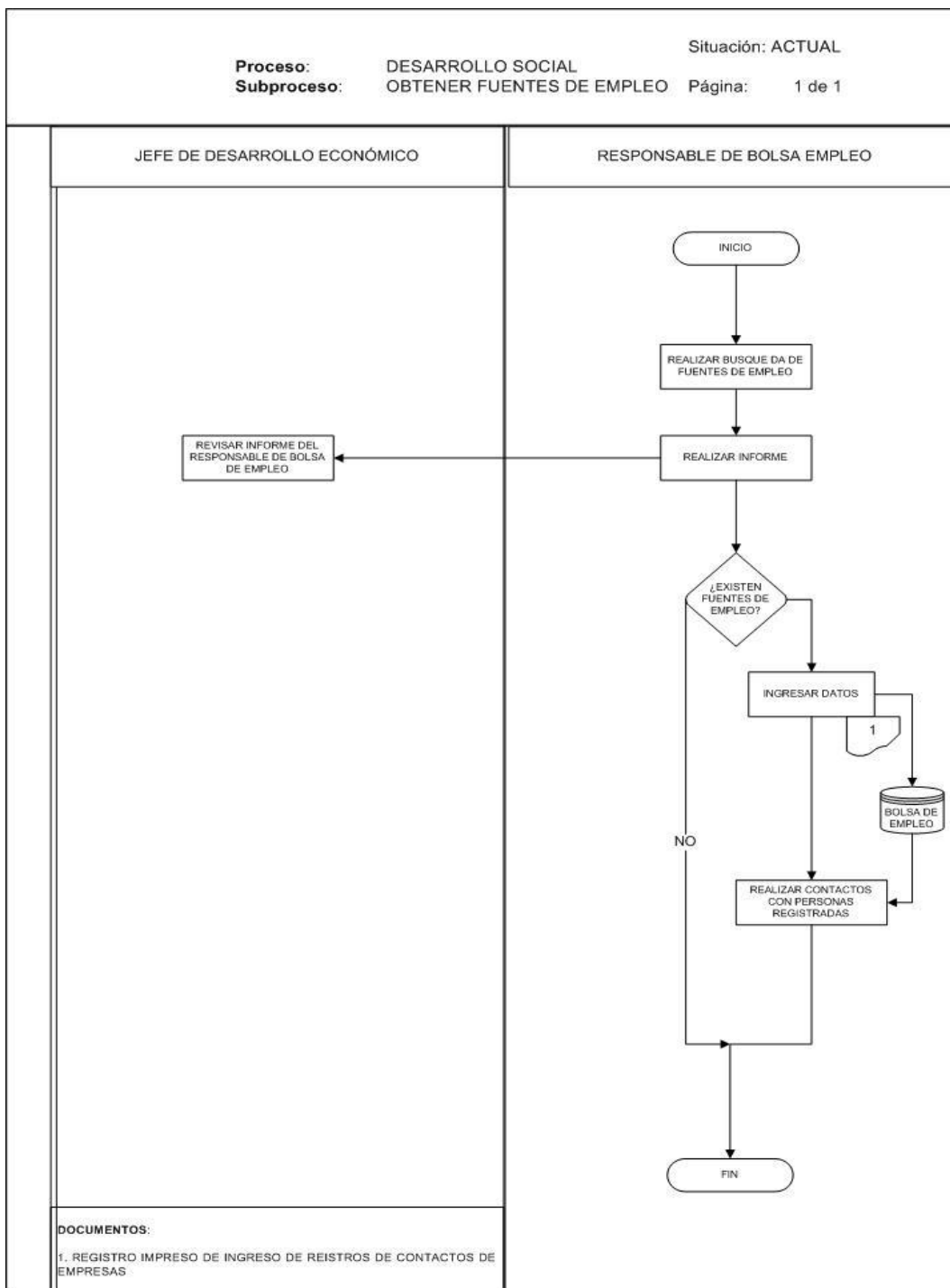
Registrar Bolsa de Empleo



Descripción:

Proceso para que los ciudadanos ingresen al proyecto de Bolsa de Empleo.

Buscar fuentes de empleo



Descripción:

Proceso para hallar fuentes de trabajo para las personas que están registradas en la Bolsa de empleo.

5.5 Matriz de Análisis Comparativo

En la matriz de análisis comparativo se visualiza la situación actual y la propuesta:

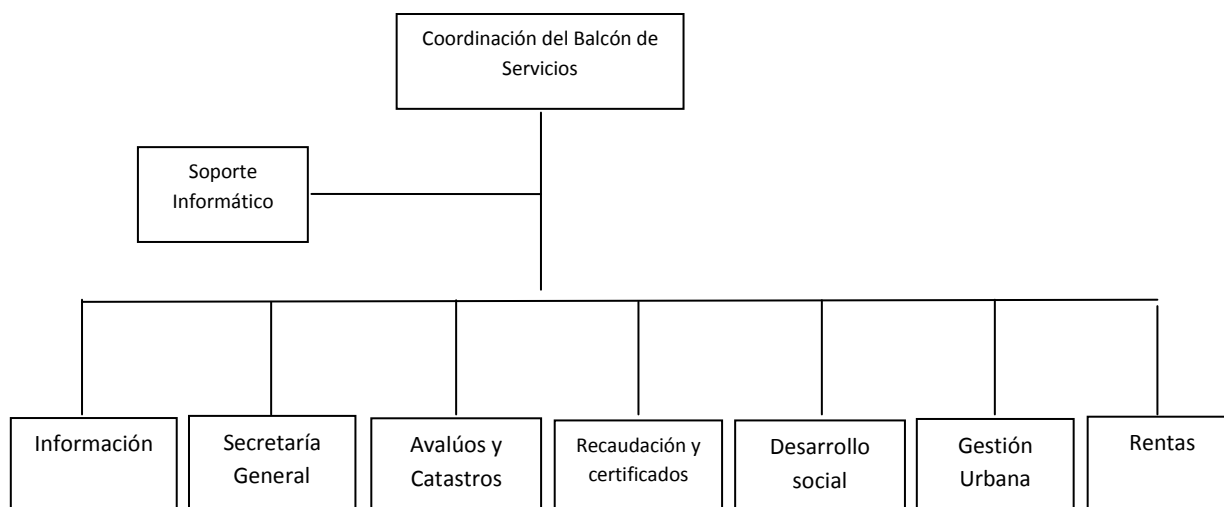
	Proceso	Situación actual	Situación propuesta
INFORMACIÓN	Información General al público	No existe un proceso definido.	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
	Contestar a llamadas telefónicas	No hay cambio	No hay cambio
	Entrega de Turnos para los diferentes trámites	No hay cambio	No hay cambio
SECRETARIA GENERAL	Recepción de documentación externa	Procesos Desactualizados	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
	Archivo trámites	Procesos Desactualizados	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
AVALÚOS Y CATASTROS	Rectificación de datos en el catastro	Procesos Desactualizados	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
	Ingreso de datos en el catastro	No existe este proceso en la Administración	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
	Ficha catastral	Proceso desactualizado	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
	Propiedad horizontal para catastro	Proceso desactualizado	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
	Información de valores a cancelar	No hay cambios	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
RECAUDACIÓN	Recaudación de valores	Proceso desactualizado	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
	Entrega de valores	Proceso desactualizado	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
	Certificados	No hay cambios	No hay cambios
G.URBANA	Solicitud de IRM	Proceso desactualizado	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
	Recepción de planos	No hay cambios	No hay cambios
SOCIAL	Proyectos comunitarios	No existe	Propuesta
	Socio empleo	No existe	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4

RENTAS	Emisión de certificados	Se cambia a Recaudación	
	Certificado de endeudamiento	Se cambia a recaudación	
	Emisión de rentas / patentes / 1.5 x mil	Proceso desactualizado	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
	Emisión de ingresos no tributados	Proceso desactualizado	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4
	Entrega de documentos	Proceso desactualizado	Ver la propuesta en la en el punto 4.2.4

Cuadro 22. Matriz de Análisis Compartido
Elaborado por: La autora

5.6 Organigrama Funcional del Balcón de Servicios

Se propone el siguiente organigrama:



Cuadro 23. Organigrama Funcional Propuesto del Balcón de Servicios
Elaborado por: La autora

5.6.1 Funciones propuestas para el personal del Balcón de Servicios

a) Función: Coordinación del Balcón de Servicios (1 persona)

Propósito General:

Planificar, organizar, coordinar y controlar la eficiente atención al ciudadano en las estaciones de trabajo por parte del personal en lo referente a información sobre los servicios y trámites que se realizan en el Balcón de Servicios: impuestos, tasas y contribuciones de mejoras, etc., basándose en la correcta aplicación de Leyes, Reglamentos, Ordenanzas e Instructivos.

Actividades Básicas:

- Organizar, dirigir y programar las actividades diarias del personal que labore en el Balcón de Servicios.
- Difundir la imagen de calidad, brindando asesoramiento al usuario, sobre los servicios que brinda el Balcón de Servicios y de la municipalidad.
- Verificar que los servicios del Balcón de Servicios se encuentren disponibles durante la jornada de atención establecida.
- Cumplir con el horario de atención establecido para el Balcón de Servicios.

Competencias:

- Facilidad para manejar personal y trabajar en equipo.
- Orientación de servicio: habilidad para buscar soluciones a los requerimientos de los contribuyentes.
- Identificación de problemas: habilidad para identificar la naturaleza de los problemas del contribuyente y presentar alternativas de solución.
- Facilidad de comunicación: habilidad de comunicar en forma escrita y hablada de manera efectiva y darse a entender con facilidad.
- Actitud proactiva para buscar soluciones.

Funciones:

- Estudiar la carga de trabajo de los Analistas del Balcón de Servicios, y solicitar a las direcciones la asignación de los recursos humanos y materiales necesarios.
- Manejar y parametrizar los servicios de atención en el sistema de la ticketera (proveedora de turnos).
- Definir y controlar los horarios de atención: horas de entrada-salida, almuerzo de los empleados, reemplazos por no asistencia, estructurando el Plan Operativo del Balcón de Servicios.
- Atender los reclamos de los ciudadanos.
- Controlar la eficiente dotación del servicio de limpieza de las instalaciones del Balcón de Servicios, contratado por la Municipalidad.

b) Función: Soporte Informático (1 persona)**Propósito General:**

Verificar que los equipos y recursos informáticos instalados en el Balcón de Servicios, se encuentren disponibles y operativos para ser utilizados por el personal designado, durante el horario de atención establecido, precautelando el óptimo funcionamiento del sistema y equipos.

Actividades Básicas:

- Comprobar que los equipos y recursos informáticos instalados en el Balcón de Servicios, estén operativos y funcionando.
- Proporcionar el soporte técnico informático de primer nivel a los requerimientos del personal del Balcón de Servicios.

Competencias:

- Orientación de servicio: habilidad para buscar activamente la manera de ayudar al personal de atención en el Balcón de Servicios, sobre el uso de los equipos y recursos informáticos.

- Identificación de problemas: habilidad para identificar la naturaleza de los problemas en Balcón de Servicios y proporcionar la solución.
- Facilidad de comunicación: habilidad para comunicarse en forma escrita y hablada de manera efectiva y darse a entender con facilidad.
- Actitud proactiva en la búsqueda de soluciones.
- Facilidad para trabajar en equipo.

Funciones:

- Garantizar el funcionamiento correcto de la red de computadoras, comunicaciones y aplicativos implementados en el Balcón de Servicios.
- Dar soporte de primera mano a problemas que se presenten con el Hardware y Software y gestionar la solución definitiva inmediata.
- Coordinar permanentemente y gestionar con la Dirección de Informática la solución de problemas de segundo nivel.

c) Función: Atención al Cliente - Información General (2 personas)**Propósito General:**

Atender a todo ciudadano que ingrese al Balcón de Servicios y según los requerimientos, proporcionarle la información y explicaciones del caso; guiándole a la ventanilla, estación de servicio o dependencia a donde debe acudir.

Actividades Básicas:

- Proporcionar información al cliente sobre los tributos, trámites y servicios en general que brinda el Balcón de Servicios y la Municipalidad.
- Recibir a todo ciudadano que ingrese al Balcón de Servicios, atender sus requerimientos y buscar la mejor forma de solucionar la necesidad del ciudadano.
- Difundir la imagen de excelencia en los servicios que ofrece el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Cumplir con el horario de atención establecido para el Balcón de Servicios.

Competencias:

- Orientación de servicio: habilidad para buscar activamente la manera de ayudar a los contribuyentes.
- Identificación de problemas: habilidad para identificar la naturaleza de los requerimientos del usuario y proporcionar alternativas de solución.
- Facilidad de comunicación: habilidad para comunicarse en forma escrita y hablada de manera efectiva y darse a entender con facilidad.
- Actitud proactiva en la búsqueda de soluciones.
- Facilidad para manejar personal y trabajar en equipo.

Funciones:

- Proveer información de los trámites y servicios que se realizan en el Balcón de Servicios y de manera general los que compete a la Municipalidad.
- Entregar información de los requisitos necesarios según sea el trámite.
- Realizar la entrega de turnos a todos los usuarios y a los diferenciados por: tercera edad, discapacitados, mujeres embarazadas.
- Direccionar al ciudadano a las ventanillas de atención personalizada según sea el trámite.
- Contar con la documentación necesaria para informar y proporcionar a la ciudadanía. (Guía de trámites).
- Proporcionar información con el apoyo de las opciones de consultas de los sistemas de información y del computador con el servicio de touch screen (computadora con pantalla sensible al tacto).

d) Función: Secretaría General (2 personas)**Propósito General:**

Atender de manera personalizada sobre ingresos y despacho de los trámites sobre solicitudes varias que se realizan en la Administración Zonal Eloy Alfaro y que no se pueda atender en otra ventanilla del Balcón de Servicios, como por

ejemplo: pedidos de obras de los barrios del territorio Zonal, donaciones, solicitud de pasantías, etc.

Actividades Básicas:

- Recibir a los usuarios los trámites y atender de acuerdo a sus requerimientos.
- Solicitar a los usuarios la información y documentación relacionada con el trámite a realizar.
- Registrar e ingresar la información en el sistema integrado de documentación GDOC (Sistema de Documentación)
- Entregar al usuario los documentos relacionados con el trámite.
- Difundir la imagen de calidad, brindar en todas las actividades que se realizan atención de primera al usuario en sus requerimientos.
- Preparar los informes de labores.
- Cumplir con el horario de atención establecido para la atención al público.

Competencias:

- Orientación de servicio: habilidad para facilitar la atención a los usuarios.
- Identificación de problemas: habilidad para identificar la naturaleza de los requerimientos del cliente y proporcionar alternativas de solución.
- Facilidad de comunicación: habilidad para comunicarse en forma escrita y verbal de manera efectiva y darse a entender con facilidad.
- Buscar la solución a los problemas del usuario.

Funciones:

- Revisar y registrar la documentación de tipo legal, administrativo, financiero y otros en el sistema automatizado de control de documentación GDOC (Sistema de Documentación) y distribuir a los diferentes Departamentos que conforman la Administración Zonal Eloy Alfaro;
- Coordinar el despacho oportuno de la documentación de la Administración Municipal;

- Administrar técnicamente la documentación y el archivo de la Administración Zonal Eloy Alfaro, excepto de aquellos relacionados con la documentación particular que administra cada unidad que conforma la Administración Zonal;
- Llevar el control general de documentos y numeración de todos los expedientes de los actos legales, administrativos y financieros que ingresan a la Secretaría General de la Administración Zonal Eloy Alfaro;
- Informes periódicos de la correspondencia recibida y despachada;
- Archivar la documentación de entrada y salida de la secretaria.
- Proporcionar Información al usuario interno y externo de la municipalidad respecto al estado y tiempo de atención de trámites ingresados.

e) Función: Atención al Cliente - Avalúos y Catastros (3 personas)

Propósito General:

Atender de manera personalizada a los contribuyentes, con el fin de informar y tramitar sobre datos del predio y propietario del catastros urbano y rural; y, la correcta aplicación de Leyes, Reglamentos, Ordenanzas e Instructivos.

Actividades Básicas:

- Recibir a los ciudadanos que ingresen al Balcón de Servicios, atender de acuerdo a sus requerimientos.
- Solicitar a los contribuyentes la información y documentación relacionada con la información catastral, para la verificación respectiva, acorde a la Ley.
- Proporcionar información al cliente sobre datos del catastro.
- Registrar e ingresar la documentación en el sistema integrado y en los libros respectivos.
- Entregar la documentación correspondiente completa, revisada y organizada para la tramitación respectiva.
- Difundir la imagen de calidad, brindar en todas las actividades que se realizan atención de primera al contribuyente en sus requerimientos, información y trámites
- Preparar informes de labores.

- Cumplir con el horario de atención establecido para el Balcón de Servicios.

Competencias:

- Orientación de servicio: habilidad para buscar activamente la manera de ayudar a los usuarios.
- Identificación de problemas: habilidad para identificar la naturaleza de los requerimientos del usuario y presentar alternativas de solución.
- Facilidad de comunicación: habilidad para comunicarse en forma escrita y verbal de manera efectiva y darse a entender con facilidad.
- Búsqueda de solución a los problemas del cliente.

Funciones:

- Receptar, registrar y transferir los trámites de reclamos sobre datos de la propiedad y propietario y proporcionar información sobre los trámites en proceso.
- Actualizar los datos de ubicación de la propiedad.
- Rectificar los datos del propietario.
- Atender los servicios de entrega de documentos:
 - Copias parciales de hoja catastrales
 - Certificaciones del estado de la propiedad
 - Certificaciones de avalúos de la propiedad
 - Emisión de la ficha predial
- Mantener la documentación necesaria de las transacciones atendidas.

f) Función: Atención al Cliente - Recaudaciones (3 persona)**Propósito General:**

Atender de manera personalizada a los contribuyentes, para recaudar valores relacionados con impuestos, tasas y servicios.

Actividades Básicas:

- Recibir a los ciudadanos que ingresen al Balcón de Servicios y atender de acuerdo a sus requerimientos.
- Solicitar a los contribuyentes la información y documentación relacionada con la el pago de impuestos, tasas y servicios.
- Registrar e ingresar la información en el sistema integrado y en los libros respectivos.
- Recaudar valor los valores exactos sobre impuestos, tasas y servicios.
- Entregar al contribuyente el comprobante de pago.
- Difundir la imagen de calidad, brindar en todas las actividades que se realizan atención de primera al contribuyente en sus requerimientos.
- Preparar los informes de labores.
- Cumplir con el horario de atención establecido para el Balcón de Servicios.

Competencias:

- Orientación de servicio: habilidad para facilitar la atención a los contribuyentes.
- Identificación de problemas: habilidad para identificar la naturaleza de los requerimientos del contribuyente y proporcionar alternativas de solución.
- Facilidad de comunicación: habilidad para comunicarse en forma escrita y verbal de manera efectiva y darse a entender con facilidad.
- Búsqueda de solución a los problemas del cliente.

Funciones:

- Recaudar valores por conceptos no tributarios.
 - Bienes Raíces
 - No Adeudar al MDMQ.
 - Obligaciones Canceladas (Pago)
 - Actividades Económicas
 - Ficha Predial
 - Copias parciales de hoja catastrales
 - Certificaciones del estado de la propiedad
 - Certificaciones de avalúos de la propiedad
 - Copias de aprobación de planos

- Planos en archivo digital
 - Por fraccionamientos.
- Recaudar valores por conceptos de valores tributarios
 - Abonos
 - Pagos Parciales
 - Convenios
- Emisión de Certificados
 - Bienes Raíces
 - No Adeudar
 - Obligaciones Canceladas (Pago)
 - Actividades Económicas.
- Registrar en el sistema los valores recaudados por venta de Especies Valoradas, entregado por el responsable asignado.
- Entregar al contribuyente los Títulos de Crédito o comprobantes de pago cancelados.
- Efectuar el cuadro diario de caja y conciliación en el sistema de recaudaciones.
- Entregar los valores al banco en forma intacta e inmediata.
- Mantener la documentación necesaria de las transacciones atendidas.

g) Función: Atención al Cliente - Gestión Urbana (3 personas)

Propósito General:

Atender de manera personalizada a los contribuyentes, con el fin de informar y tramitar sobre aprobación de los proyectos de interés municipal que se ejecutan en la zona y que tienen relación con el ordenamiento territorial y su zonificación, basándose en la correcta aplicación de Leyes, Reglamentos, Ordenanzas e Instructivos.

Actividades Básicas:

- Recibir a los ciudadanos que ingresen al Balcón de Servicios, atender de acuerdo a sus requerimientos.

- Solicitar a los contribuyentes la información y documentación relacionada con el trámite que se realiza, para la verificación respectiva y luego realizar el trámite, acorde a la Ley.
- Proporcionar información al cliente sobre los temas de gestión Urbana (Aprobación de planos, rotulación, líneas de fábrica).
- Registrar e ingresar la documentación en el sistema integrado y en los trámites respectivos.
- Entregar la documentación correspondiente completa, revisada y organizada para la tramitación respectiva.
- Difundir la imagen de calidad, brindar en todas las actividades que se realizan atención de primera al contribuyente en sus requerimientos, información y trámites
- Preparar informes de labores.
- Cumplir con el horario de atención establecido para el Balcón de Servicios.

Funciones:

- Revisar y aprobar: planos arquitectónicos (plan masa, anteproyectos, proyectos definitivos, proyectos ampliatorios – modificatorios y actualizaciones); declaraciones de propiedad horizontal; subdivisiones; urbanizaciones y reestructuraciones parcelarias.
- Emitir permisos de: construcción, varios trabajos (ruptura de pavimentos para reparación de redes de agua potable y/o alcantarillado) y cerramientos.
- Emitir informes de regulación metropolitana.
- Asesorar a profesionales en relación con los trámites.
- Ejecutar el replanteo de los ejes viales de las calles aprobadas por el MDMQ.
- Emitir informes técnicos sobre la compatibilidad de uso de suelo.
- Apoyo y asesoramiento técnico a Comisarías y otras dependencias.
- Proporcionar atención al público.
- Cumplir las otras funciones que le competen de acuerdo a la normativa vigente.

h) Función: Atención al Cliente – Rentas, Patente y 1.5 x mil (2 personas)

Propósito General:

Atender de manera personalizada a los contribuyentes, con el fin de informar y tramitar sobre impuestos, tasas, contribuciones de mejoras y certificaciones basándose en la correcta aplicación de Leyes, Reglamentos, Ordenanzas e Instructivos.

Actividades Básicas:

- Recibir a los ciudadanos que ingresen al Balcón de Servicios, atender de acuerdo a sus requerimientos.
- Solicitar a los contribuyentes la información y documentación relacionada con la determinación de sus obligaciones tributarias, para la verificación respectiva en cuanto a los actos de determinación tributaria, acorde a la Ley.
- Proporcionar información al cliente sobre impuestos y tributos municipales.
- Registrar e ingresar la documentación en el sistema integrado y en los libros respectivos.
- Entregar la documentación correspondiente completa, revisada y organizada para la tramitación respectiva.
- Difundir la imagen de calidad, brindar en todas las actividades que se realizan atención de primera al contribuyente en sus requerimientos, información y trámites
- Preparar informes de labores.
- Cumplir con el horario de atención establecido para el Balcón de Servicios.

Competencias:

- Orientación de servicio: habilidad para buscar activamente la manera de ayudar a los usuarios.
- Identificación de problemas: habilidad para identificar la naturaleza de los requerimientos del usuario y presentar alternativas de solución.

- Facilidad de comunicación: habilidad para comunicarse en forma escrita y verbal de manera efectiva y darse a entender con facilidad.
- Búsqueda de solución a los problemas del cliente.

Funciones:

- Receptar, registrar y transferir los trámites de reclamos administrativos tributarios, y proporcionar información sobre los trámites en proceso.
- Atender los trámites sobre:
- Patente y 1.5XMil
 - Inscripción
 - Emisión de títulos de crédito
 - Anulación
 - Egreso de Títulos de crédito
 - Modificación de datos
 - Cierre de Negocio
 - Liquidación de empresas
 - Exoneración de la Patente Municipal para Artesanos calificados
 - Diferencias de Patente
- Mantener la documentación necesaria de las transacciones atendidas.

i) Función: Atención al Cliente - Rentas y Transferencia de Dominio (4 personas)**Propósito General:**

Atender de manera personalizada a los contribuyentes, con el fin de informar y tramitar sobre impuestos, tasas, contribuciones de mejoras y certificaciones basándose en la correcta aplicación de Leyes, Reglamentos, Ordenanzas e Instructivos.

Actividades Básicas:

- Recibir a los ciudadanos que ingresen al Balcón de Servicios, atender de acuerdo a sus requerimientos.

- Solicitar a los contribuyentes la información y documentación relacionada con la determinación de sus obligaciones tributarias, para la verificación respectiva en cuanto a los actos de determinación tributaria, acorde a la Ley.
- Proporcionar información al cliente sobre impuestos y tributos municipales.
- Registrar e ingresar la documentación en el sistema integrado y en los libros respectivos.
- Entregar la documentación correspondiente completa, revisada y organizada para la tramitación respectiva.
- Difundir la imagen de calidad, brindar en todas las actividades que se realizan atención de primera al contribuyente en sus requerimientos, información y trámites
- Preparar informes de labores.
- Cumplir con el horario de atención establecido para el Balcón de Servicios.

Competencias:

- Orientación de servicio: habilidad para buscar activamente la manera de ayudar a los usuarios.
- Identificación de problemas: habilidad para identificar la naturaleza de los requerimientos del usuario y presentar alternativas de solución.
- Facilidad de comunicación: habilidad para comunicarse en forma escrita y verbal de manera efectiva y darse a entender con facilidad.
- Búsqueda de solución a los problemas del cliente.

Funciones:

- Receptar, registrar y transferir los trámites de reclamos administrativos tributarios, y proporcionar información sobre los trámites en proceso.
- Atender los trámites sobre:
- **Transferencia de Dominio (2 personas)**
 - Ingreso
 - Egreso
 - Modificación

- Verificación
- Mantener la documentación necesaria de las transacciones atendidas.

5.7 Propuesta de capacitación al Talento Humano.

Se deberán realizar cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades, y estos deberían ser los siguientes:

Curso	Horas	Descripción del Evento	Unidad
Administración integral de documentos y Archivos	50	Dar cuenta de las características de las principales series documentales generadas por la Municipalidad hasta la actualidad con el fin de facilitar su adecuada clasificación, y por ende su descripción	Todas las Unidades
Planificación Estratégica con enfoques en procesos	30	Fomentar la planificación con enfoque en procesos como una herramienta actual y una vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades crean valor para el usuario y otras unidades de la organización.	Responsables de todas las Unidades
Trabajo en equipo, Comportamiento laboral y Relaciones humanas	40	El servidor municipal a través de procesos de automotivación aplicadas a su compromiso individual y sus relaciones con los demás, fortalezca sus valores, actitudes y relaciones con el cliente externo e interno, priorizando el interés por el logro de metas en forma conjunta.	Todas las Unidades
Fundamento legal de los trámites que se realizan en el Balcón de Servicios.	40	Se pretende a todas las personas que laboren en el Balcón de servicios fortalezcan sus conocimientos en el respaldo legal que poseen cada uno de los procesos	Todas las Unidades

Actualización de la Ley de Régimen Tributario Interno	30	Se deberán conocer y aplicar los temas relevantes, concernientes a los cambios y reformas tributarias expedidas por la Asamblea Nacional Constituyente para la administración eficiente del proceso operativo y de generación de información y procedimiento tributario.	Unidad de Rentas
Catastro y Modernización	80	Se brindará criterios para la organización, administración y acceso a la información catastral a nivel jurídico, fiscal y físico, teniendo en cuenta políticas acordes con la realidad organizacional y productiva de la Dirección Metropolitana de Catastro	Unidad de Avalúos y Catastros
Excelencia en el servicio y atención al cliente	25	Orientado a desarrollar las habilidades personales de los servidores municipales, como herramientas básicas para el fomento de una buena comunicación que debe derivar en una relación cordial con los clientes y/o usuarios	Todas la Unidades
Indicadores de gestión	40	Se propone metodologías que permitan generar indicadores de gestión que contribuyan a la medición, información, registro y eficiente control de la gestión municipal como un mecanismo de monitoreo permanente de prevención y toma de acciones correctivas oportunas.	Todos los responsables de Unidades
Manejo de herramientas de escritorio	40	Enseñar habilidades para obtener el mejor aprovechamiento de los equipos y programas de computación para efectivizar el trabajo individual y en equipo	Todos los funcionarios de las Unidades

Cuadro 24. Propuesta de capacitación al Talento Humano
Elaborado por: La autora

Bibliografía

- FUENTELESAZ GALLEGO, C. Cálculo del tamaño de la muestra. Formación continua. Matronas Profesión 2004; vol. 5, no 18.
- Modelo de Gestión de Performance COCP. Norma COCP-2000 PSIC Gold. Versión 4.3. Sheridan Meadows Corporate Park-North. Willamsville, NY 14221. 2009.
- Plan estratégico hacia el 2025. Publicación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Agosto del 2004.
- Quito hacia el Bicentenario. Publicación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Septiembre del 2003.
- <http://www.quito.gov.ec>
- http://www.saluddealtura.com/fileadmin/Barometro_de_Quito.pdf
- http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=28
- http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8
- <http://ramoncosta.blogspot.com/2006/01/direccin-de-proyectos-principales.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>
- <http://www.sipalonline.org/glosario.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_(econom%C3%ADa))
- <http://www.mitecnologico.com/Main/EstimacionDemandaActual>
- http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_abierto
- <http://www.isciii.es/htdocs/redes/investen/publicacion/calculomuestra.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/manual-de-inventario/manual-de-inventario.shtml>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
- <http://es.geocities.com/cpineda2003/pype/pedirecciona.html>
- <http://ar.answers.yahoo.com/question/indexqid=20090730073034qH>
- <http://www.senres.gov.ec/PDF%60s/LOSCCA.pdf>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- <http://uploadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

ANEXOS

ANEXO 1

Sector	Población (habitantes)
Chilibulo	48729
San Bartolo	63771
La Magdalena	30288
Chimbacalle	40555
Ferroviaria	64480
Argelia	57657
Solanda	72279
La Mena	43860
Lloa	1494
TOTAL	423113

Total de habitantes por sector de la Administración Zonal Eloy Alfaro.

FUENTE. www.inec.gob.ec

ANEXO 2
Poblaciones de las principales ciudades del Ecuador.

PRINCIPALES CIUDADES	AÑO 2010
	POBLACION TOTAL DELECUADOR (habitantes) 14'483499
CUENCA	505585
GUARANDA	91877
AZOGUES	70064
TULCAN	86498
LATACUNGA	170489
RIOBAMBA	225741
MACHALA	245972
ESMERALDAS	189504
GUAYAQUIL	2'350915
IBARRA	181175
LOJA	214855
BABAHOYO	153776
PORTOVIEJO	280029
MORONA	41155
TENA	60880
PASTAZA	62016
QUITO	2'239191
AMBATO	329856
ZAMORA	25510
SAN CRISTOBAL	7475
LAGO AGRIO	91744
ORELLANA	72795
SALINAS	68675
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	368013

Resumen de la población de las ciudades principales del Ecuador.

Fuente: <http://www.inec.gob.ec>

ANEXO 3

Valores de Z más utilizados, según el valor de α

α	0,10	0,05	0,01	0,001
Z_{α}	1,645	1,960	2,576	3,291

Diferentes tamaños muestrales según valores de nivel de confianza (α), prevalencia (p) y precisión (d)

α (Z_{α})	p	d	n
0,05 (1,96)	0,20	0,08	97
0,05 (1,96)	0,20	0,04	385
0,01 (2,576)	0,20	0,08	166
0,01 (2,576)	0,20	0,04	664
0,05 (1,96)	0,40	0,08	145
0,05 (1,96)	0,40	0,04	576

Valores de tamaño de las muestras, con diferentes valores de: nivel de confianza (α), prevalencia (p) y precisión (d).

Fuente: http://www.isciii.es/htdocs/redes/investen/publicaciones/calculo_muestra.pdf
C. Fuente Saz Gallego. Cálculo del tamaño de la muestra

ANEXO 4

Epi Info¹⁶

Epi Info es un programa de dominio público diseñado por el Centro para el Control de Enfermedades de Atlanta (CDC) de especial utilidad para la Salud Pública. Tiene un sistema fácil para construir bases de datos, analizarlos con las estadísticas de uso básico en epidemiología y representarlos con gráficos y mapas.

La primera versión para MSDOS se realizó en 1982 y la última, la versión 6, en 1996, y están traducidos al español.

La versión para Windows, salió en Junio de 2000 acaba de salir la segunda versión, Epi Info 2002, y está en proceso de traducción en varios idiomas. Epi Info se podrá utilizar simultáneamente en varios idiomas. Ya está incluido el español en la versión de distribución.

Epi Data es un programa para introducir datos en Windows datos con formato CHK/REC/QES como Epi Info v6. Está parcialmente traducido al español.

¹⁶ Información tomada de la página web: <http://www.cica.es/epiinfo/>

ANEXO 5



GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU en USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

Tabla de la escala salarial, emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales Año 2012-11-26

FUENTE: <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/acuerdo-ministerial-nro-0021-salarios-del-sector-publico-2012/>

Fuente: <http://www.cica.es/epiinfo>