



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**COMERCIALES**

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIEROS COMERCIALES

**TÍTULO DEL PROYECTO**

IMPACTO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO EN LAS  
VENTANILLAS DEL ÁREA DE AVALÚOS Y CATASTRO EN LA  
IMAGEN INSTITUCIONAL PROYECTADA POR EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN  
FRANCISCO DE MILAGRO A LA COMUNIDAD DURANTE EL  
PERÍODO 2013.

**AUTORES:**

ANA PAOLA MENDOZA SILVA  
RAÚL ARTURO BUSTOS INTRIAGO

**TUTOR:**

EC. WALTER FRANCO VERA, MAGISTER PYMES

MILAGRO, OCTUBRE 2013

ECUADOR

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por los **EGRESADOS MENDOZA SILVA ANA PAOLA y BUSTOS INTRIAGO RAÚL ARTURO**, para optar al título de **INGENIEROS COMERCIALES** y que acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, Octubre 2013.

---

**Ec. Walter Franco Vera, Magister PYMES.  
TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los autores de esta investigación declaran ante el **CONSEJO DIRECTIVO DE LA UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro título o Grado de una Institución nacional o extranjera.

Milagro, Octubre del 2013.

---

**MENDOZA SILVA ANA PAOLA**  
C.I. 091941327-8

---

**BUSTOS INTRIAGO RAÚL ARTURO**  
C.I. 120589795-0

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El **TRIBUNAL CALIFICADOR** previo a la obtención del título de **INGENIEROS COMERCIALES** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA [ ]

DEFENSA ORAL [ ]

TOTAL [ ]

EQUIVALENTE [ ]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## DEDICATORIA

*El presente trabajo, lo dedico a mis amados padres Arq. Octavio Mendoza y Lic. Tania Silva, quienes me han apoyado en cada una de las decisiones de mi vida.*

*Este trabajo investigativo deseo dedicarlo a las personas más cercanas a mí, mi familia, a quienes debo gran parte de lo que soy, ya que han sabido acompañarme a lo largo de este viaje y me han ayudado a aprender importantes lecciones de vida para poder superar cualquier obstáculo.*

*Y a mis amigos, quienes han compartido un estrecho vínculo fraterno conmigo, que ha sido mi apoyo en momentos cruciales, convirtiéndose en verdaderos hermanos incondicionales.*

***Raúl Bustos Intriago***

*A mis hermanas, Tannia y Jeniffer, mis ejemplos más grandes de vida, a quienes amo y admiro.*

*A mi mamita Gláucia por su amor y apoyo y a mi mamita Rosita, que desde el cielo me protege y bendice.*

*Y a todas las personas importantes de mi vida, que de una u otra forma me han apoyado en el transcurso de esta etapa de estudios.*

***Ana Mendoza Silva***

## AGRADECIMIENTO

*Primero agradezco a Dios que ha permitido que el camino para culminar el presente trabajo haya sido sin tropiezos.*

*Agradezco, por su colaboración para la consecución de este trabajo, a cada una de las personas que fueron generosas al brindarme un poco de su preciado tiempo, ya que sin ello no hubiese sido posible que éste proyecto viera la luz.*

*Además, a mis familiares por estar a mi lado, con su apoyo y comprensión, dándome la inspiración necesaria para continuar.*

*Y a todos quienes de diferentes maneras, durante esta etapa de mi formación, contribuyeron a reafirmar mis propósitos y a no perder de vista el final del camino.*

*Raúl Bustos Intriago*

*Agradezco, también, a mi familia y amigos por la paciencia, comprensión y ayuda en el transcurso de todo el tiempo empleado para la elaboración de la tesis.*

*Un especial agradecimiento a mi compañero de tesis, Raúl Bustos, amigo de años y junto a quien culminé este proyecto.*

*Y por último, pero no menos importante, agradezco a nuestro tutor, Ec. Walter Franco, por ser una guía y apoyo en todo momento para culminar nuestra tesis, brindándonos su amistad y confianza.*

*Ana Mendoza Silva*

# CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

---

**LIC. JAIME OROZCO HERNÁNDEZ, MSc.**

**Rector de la Universidad Estatal de Milagro**

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro título de tercer nivel, cuyo tema es **“IMPACTO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO EN LAS VENTANILLAS DEL ÁREA DE AVALÚOS Y CATASTRO EN LA IMAGEN INSTITUCIONAL PROYECTADA POR EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO A LA COMUNIDAD DURANTE EL PERÍODO 2013”**, y que corresponde a la **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**.

Milagro, Octubre del 2013.

---

**MENDOZA SILVA ANA PAOLA**

**C.I. 091941327-8**

---

**BUSTOS INTRIAGO RAÚL ARTURO**

**C.I. 120589795-0**

# ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT .....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1 Problematización .....	1
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.1.3 Formulación del Problema .....	4
1.1.4 Sistematización del Problema .....	4
1.1.5 Determinación del Tema .....	5
1.2 OBJETIVOS .....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1 Justificación de la Investigación.....	6
CAPÍTULO II .....	8
MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1 MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	8

2.1.2 Antecedentes Referenciales .....	27
2.1.3 Fundamentación .....	42
2.2 MARCO LEGAL .....	89
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	97
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	104
2.4.1 Hipótesis General .....	104
2.4.2 Hipótesis Específicas .....	104
2.4.3 Declaración de Variables .....	105
2.4.4 Operacionalización de las Variables .....	106
CAPÍTULO III .....	107
MARCO METODOLÓGICO .....	107
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	107
3.2. LA POBLACIÓN Y MUESTRA .....	108
3.2.1 Característica de la población .....	108
3.2.2 Delimitación de la población .....	108
3.2.3 Tipo de muestra .....	108
3.2.4 Tamaño de la muestra .....	109
3.2.5 Proceso de selección .....	110
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS .....	110
3.3.1 Métodos .....	110
3.3.2 Técnicas e instrumentos .....	111
3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN ....	111
CAPITULO IV .....	112
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	112
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	112
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS .....	113
4.2.1 Análisis de la encuesta a los usuarios .....	113
4.2.2 Análisis de la encuesta a los empleados .....	127
4.2.3 Análisis de las entrevistas .....	136
4.3 RESULTADOS .....	139
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	143
CAPÍTULO V .....	144

PROPUESTA .....	144
5.1 TEMA .....	144
5.2 FUNDAMENTACIÓN .....	144
5.3 JUSTIFICACIÓN .....	157
5.4 OBJETIVOS.....	158
5.4.1 Objetivo General de la propuesta .....	158
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta .....	158
5.5 UBICACIÓN .....	159
5.6 FACTIBILIDAD .....	161
5.6.1 Factibilidad Administrativa .....	161
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	165
5.7.1 Misión y Visión del Área de Avalúos y Catastro .....	165
5.7.2 Organigrama estructural y funcional del Área de Avalúos y Catastro.....	166
5.7.3 Manual de Funciones y Perfil de Competencias .....	168
5.7.4 Flujogramas de Procesos de los Servicios del Área.....	217
5.7.5 Análisis FODA.....	226
5.7.6 Guía para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 – 2008 en el Área de Avalúos y Catastros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro. ....	228
5.7.7 Plan de Capacitación para el Área de Avalúos y Catastros .....	228
5.7.8 Análisis Costo Beneficio .....	229
5.7.9 Impactos.....	232
5.7.10 Cronograma .....	234
CONCLUSIONES.....	236
RECOMENDACIONES.....	238
BIBLIOGRAFÍA.....	240
LINKOGRAFÍA.....	244
ANEXOS .....	248
Anexo 1. Guía para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 – 2008 en el Área de Avalúos y Catastros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro. ....	249
4.5 Riesgos de los procesos.....	255
Anexo 2. Formato de encuestas a usuarios.....	263

Anexo 3. Formato de encuesta a empleados del Área de Avalúos y Catastro .....	264
Anexo 4. Formato de entrevistas a los Jefes del Área de Avalúos y Catastro y Área de Talento Humano .....	265
Anexo 5. Autorización del G.A.D. Municipal para ejecutar la propuesta .....	267
Anexo 6. Certificado modelo del ISO 9001:2008 .....	268
Anexo 7. Fotos.....	269

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Junta de Gobierno elegida el 8 de noviembre del 1820 .....	10
<b>Figura 2.</b> Miembros del Comité Cantonal de 1912 en la sede de la Sociedad Protección Mutua. ....	11
<b>Figura 3.</b> La primera Casa Municipal fue construida en 1922 y destruida por el incendio del 27 de abril de 1942.....	16
<b>Figura 4.</b> La Casa Municipal funcionó en el antiguo Teatro Juan Montalvo desde 1950 a 1978. ....	17
<b>Figura 5:</b> Moderno Edificio del GAD Municipal del cantón Milagro.....	19
<b>Figura 6:</b> Mapa Actual del Cantón San Francisco de Milagro.....	20
<b>Figura 7:</b> Jerarquía de Necesidades .....	44
<b>Figura 8:</b> Matriz FODA/DOFA de un Municipio.....	52
<b>Figura 9:</b> Organigrama actual del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro .....	69
<b>Figura 10:</b> Edad Usuarios de Avalúos y Catastro.....	114
<b>Figura 11:</b> Sexo Usuarios de Avalúos y Catastro .....	115
<b>Figura 12:</b> Sector en el que reside Usuarios de Avalúos y Catastro .....	116
<b>Figura 13:</b> Tipo de trámite Usuarios de Avalúos y Catastro .....	117
<b>Figura 14:</b> Pregunta 1 Usuarios de Avalúos y Catastro.....	118
<b>Figura 15:</b> Pregunta 2 Usuarios de Avalúos y Catastro.....	119
<b>Figura 16:</b> Pregunta 3 Usuarios de Avalúos y Catastro.....	120
<b>Figura 17:</b> Pregunta 4 Usuarios de Avalúos y Catastro.....	121
<b>Figura 18:</b> Pregunta 5 Usuarios de Avalúos y Catastro.....	122
<b>Figura 19:</b> Pregunta 6 Usuarios de Avalúos y Catastro .....	123
<b>Figura 20:</b> Pregunta 7 Usuarios de Avalúos y Catastro.....	124
<b>Figura 21:</b> Pregunta 8 Usuarios de Avalúos y Catastro.....	125
<b>Figura 22:</b> Pregunta 9 Usuarios de Avalúos y Catastro.....	126
<b>Figura 23:</b> Edad Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro .....	127
<b>Figura 24:</b> Sexo Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro.....	128
<b>Figura 25:</b> Nivel de instrucción Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro.....	129
<b>Figura 26:</b> Tiempo en el cargo Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro.....	130
<b>Figura 27:</b> Pregunta 1 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro .....	131
<b>Figura 28:</b> Pregunta 2 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro .....	132
<b>Figura 29:</b> Pregunta 3 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro .....	133
<b>Figura 30:</b> Pregunta 4 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro .....	134
<b>Figura 31:</b> Pregunta 5 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro .....	135
<b>Figura 32:</b> Logo Institucional del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro .....	159
<b>Figura 33:</b> Croquis de Ubicación G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro .....	160

<b>Figura 34:</b> Ubicación Satelital del Edificio del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro .....	160
<b>Figura 35:</b> Organigrama actual del Área de Avalúos y Catastro.....	164
<b>Figura 36:</b> Organigrama estructural del Departamento de Avalúos y Catastros.	166
<b>Figura 37:</b> Organigrama Funcional del Departamento de Avalúos y Catastros..	167
<b>Figura 38:</b> Proceso para Catastro Rural.....	217
<b>Figura 39:</b> Proceso de Certificación para trámites en el Ministerio de Vivienda para acceder a la construcción de casas en área rural .....	218
<b>Figura 40:</b> Proceso Revalúo de predios rústicos.....	219
<b>Figura 41:</b> Proceso Catastro de escrituras del Cementerio.....	220
<b>Figura 42:</b> Proceso Catastro de escritura del área urbana.....	221
<b>Figura 43:</b> Proceso de compra de excedente.....	222
<b>Figura 44:</b> Certificado de avalúos de año actual .....	223
<b>Figura 45:</b> Proceso de reevalúos.....	224
<b>Figura 46:</b> Proceso de legalización de subdivisiones .....	225
<b>Figura 47:</b> Cronograma de Capacitaciones semanal .....	234
<b>Figura 48:</b> Formato de Encuesta a usuarios.....	263
<b>Figura 49:</b> Encuesta empleados del Área de Avalúos y Catastro.....	264
<b>Figura 50:</b> Formato de entrevista a Jefe del Área de Avalúos y Catastro .....	265
<b>Figura 51:</b> Formato de entrevista a Jefe del Área de Talento Humano .....	266
<b>Figura 52:</b> Modelo de Certificación ISO 9001:2008.....	268
<b>Figura 53:</b> Encuesta a usuarios ventanillas internas .....	269
<b>Figura 54:</b> Encuesta a usuarios ventanillas externas .....	270
<b>Figura 55:</b> Entrevista a Jefa del Área de Avalúos y Catastro .....	271
<b>Figura 56:</b> Entrevista al Jefe del Área de Talento Humano .....	272
<b>Figura 57:</b> Área de Catastro Urbano Municipal - ACUM.....	273

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Alcaldes del Cantón San Francisco de Milagro.....	13
<b>Tabla 2:</b> Clasificación de los asentamientos urbanos .....	35
<b>Tabla 3:</b> Movimientos y Gestos y su interpretación según Rebel .....	84
<b>Tabla 4:</b> Movimientos y su interpretación según Mínguez .....	85
<b>Tabla 5:</b> Movimientos y su interpretación según Pont .....	85
<b>Tabla 6:</b> Matriz de operacionalización de variables .....	106
<b>Tabla 7:</b> Edad Usuarios de Avalúos y Catastro .....	114
<b>Tabla 8:</b> Sexo Usuarios de Avalúos y Catastro.....	115
<b>Tabla 9:</b> Sector en el que reside Usuarios de Avalúos y Catastro .....	116
<b>Tabla 10:</b> Tipo de trámite Usuarios de Avalúos y Catastro .....	117
<b>Tabla 11:</b> Pregunta 1 Usuarios de Avalúos y Catastro .....	118
<b>Tabla 12:</b> Pregunta 2 Usuarios de Avalúos y Catastro .....	119
<b>Tabla 13:</b> Pregunta 3 Usuarios de Avalúos y Catastro .....	120
<b>Tabla 14:</b> Pregunta 4 Usuarios de Avalúos y Catastro .....	121
<b>Tabla 15:</b> Pregunta 5 Usuarios de Avalúos y Catastro .....	122
<b>Tabla 16:</b> Pregunta 6 Usuarios de Avalúos y Catastro .....	123
<b>Tabla 17:</b> Pregunta 7 Usuarios de Avalúos y Catastro .....	124
<b>Tabla 18:</b> Pregunta 8 Usuarios de Avalúos y Catastro .....	125
<b>Tabla 19:</b> Pregunta 9 Usuarios de Avalúos y Catastro .....	126
<b>Tabla 20:</b> Edad Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro .....	127
<b>Tabla 21:</b> Sexo Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro .....	128
<b>Tabla 22:</b> Nivel de instrucción Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro.....	129
<b>Tabla 23:</b> Tiempo en el cargo Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro .....	130
<b>Tabla 24:</b> Pregunta 1 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro.....	131
<b>Tabla 25:</b> Pregunta 2 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro.....	132
<b>Tabla 26:</b> Pregunta 3 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro.....	133
<b>Tabla 27:</b> Pregunta 4 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro.....	134
<b>Tabla 28:</b> Pregunta 5 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro.....	135
<b>Tabla 29:</b> Verificación de hipótesis .....	143
<b>Tabla 30:</b> Análisis FODA .....	226
<b>Tabla 31:</b> Matriz de Estrategias FO, FA, DO, DA .....	227
<b>Tabla 32:</b> Costo por Servicios Personales.....	230
<b>Tabla 33:</b> Costo por Servicios de Certificadora.....	231
<b>Tabla 34:</b> Cuadro Comparativo de Costos.....	231
<b>Tabla 35:</b> Cronograma de Capacitaciones .....	234
<b>Tabla 36:</b> Cronograma de Auditorías para implementación de la ISO.....	235

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “**IMPACTO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO EN LAS VENTANILLAS DEL ÁREA DE AVALÚOS Y CATASTRO EN LA IMAGEN INSTITUCIONAL PROYECTADA POR EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO A LA COMUNIDAD DURANTE EL PERÍODO 2013**”, tiene como objetivo el mejoramiento de los procesos de ésta Área, a través de la implementación de la Norma ISO 9001:2008 de Calidad, con la finalidad de que el servicio prestado sea óptimo, se refleje en la satisfacción de los usuarios y renueve la imagen de la Institución en general.

Obtener un certificado de calidad ampara la posibilidad de que el Área pueda satisfacer las necesidades y expectativas del usuario, ya sea a corto, mediano o largo plazo, de ésta manera se propone realizar una auditoría y asesoramiento externos que les permitirá detectar errores, corregirlos e incorporar en todos sus procesos internos los métodos y recursos necesarios que le permitan obtener dicha certificación.

El tipo de estudio, para la recolección de datos, fue de carácter exploratorio, descriptivo y de campo, donde se tomó en consideración la estructura organizativa del Área, los diferentes procesos y procedimientos de los servicios, así como el nivel de satisfacción laboral y la percepción de los usuarios externos en cuanto a los servicios, obteniendo resultados conducentes para la elaboración de la propuesta. La propuesta aplicada consiste en: organigrama estructural y funcional, manual de funciones y perfil de competencias, flujogramas de procesos de los servicios y la guía de implementación de la Norma ISO 9001:2008.

**Palabras claves:** Empresa Pública, Municipio, Certificación, Normas ISO, ISO 9001:2008.

## ABSTRACT

The present research work entitled " **IMPACT OF MUNICIPAL CARE USER OUTSIDE THE WINDOWS OF APPRAISALS AND CADASTRE AREA IN THE CORPORATE IMAGE PROJECTED BY THE DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT OF SAN FRANCISCO DE MILAGRO CITY TO THE COMMUNITY DURING THE PERIOD**", aims at improving the processes of this area, through the implementation of ISO 9001:2008 Quality Norm, with the aim that the service is excellent, is reflected in the satisfaction of users and renew the image of the institution in general.

Get a quality certificate covers the possibility of his area to meet the needs and expectations of the user, whether short, medium or long term, this way is proposed an audit and external advice that will allow them to detect errors, correct them and incorporate in its internal processes and methods that allow resources to obtain such certification.

The type of study, for data collection was an exploratory, descriptive and field, which took into account the organizational structure of the area, the different processes and service procedures, as well as the level of job satisfaction and external user perception in terms of services, obtaining results leading to the development of the proposal. The proposal is applied: structural and functional organization, user profile functions and responsibilities, process flowcharts and guidance services implementation of ISO 9001:2008.

**Keywords:** Public company, municipality, Certification, ISO Standards, ISO 9001:2008.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

A nivel mundial, el servicio al usuario que brindan las instituciones públicas es un aspecto delicado dentro de la gestión de los gobiernos, debido a su influencia en el nivel de aceptación que tienen estos ante los ciudadanos. El punto clave reside en que, en la mayoría de los casos, las instituciones públicas no deben preocuparse por la existencia de un competidor que pueda otorgar similares servicios a los que ellas proveen, por lo que se pierde parte del entusiasmo de los empleados, lo que produce insatisfacción de los usuarios, esto hace evidente el rol primordial de la atención a los clientes en las actividades de las organizaciones y la importancia que le debe ser dada, puesto que un servicio encierra una serie de características que lo vuelven complejo.

En Ecuador podría decirse que es parte de la cultura popular la ineficiente atención por parte de las instituciones del Estado, debido al halo de corrupción

que ha rodeado la gestión pública desde hace varias décadas. Esta imagen se encuentra difundida ampliamente en la conciencia colectiva de los ciudadanos, situación que ha llevado al actual gobierno del Economista Rafael Correa, desde el inicio de su gestión, en el año 2007, hasta el presente año 2013, a tomar medidas importantes para mejorar integralmente la imagen y el servicio de las entidades del sector público, a través de reformas y capacitaciones al personal, con el fin de lograr un cambio importante en la atención que se brinda a los ciudadanos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro es una institución pública que se encarga de planificar, regular y controlar todas las competencias que le han sido asignadas, según lo establecido en la Ley, tanto como brindar servicios a la comunidad dentro de su zona de influencia. En este sentido, los usuarios buscan que los servicios prestados sean dados con calidad, muestra de aquello, es el servicio que se brinda en las ventanillas del área de Avalúos y Catastro, dada la gran cantidad de personas quienes realizan sus gestiones en estas dependencias situación que incide en la imagen proyectada por la institución a la ciudadanía, quienes, en ocasiones, podrían sentirse insatisfechos por la atención que reciben, originando incomodidad por el servicio y por esta razón no realizan sus pagos y trámites puntualmente, lo que afecta al presupuesto disponible para realizar las inversiones que sean necesarias en las áreas primordiales para la comunidad.

Unas de las principales causas por las que el cliente percibe una mala calidad de atención, es el tiempo de espera que puede darse al momento de solicitar alguno de los servicios proporcionados en las ventanillas del área de Avalúos y Catastro, así también, el nivel de conocimientos respecto a los procedimientos relacionados con las actividades que realizan y la capacitación sobre Atención al Cliente dentro de estas áreas. Internamente, el uso del tiempo para realizar sus actividades a cabalidad y la coordinación interdepartamental con otras áreas afines estarían influyendo, en cierta medida, en la percepción del usuario.

Las circunstancias antes citadas pueden dar lugar a pérdida de tiempo para el usuario, información errónea o incompleta, descortesía en la atención y acumulación de tareas en quienes brindan el servicio, causando incomodidad y demora en los trámites por obstáculos en las gestiones con otros departamentos.

Si dichas situaciones siguen ocurriendo en ésta área de servicio, prestada por el G.A.D.<sup>1</sup> Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, provocarían que la imagen institucional se vea afectada, con el consecuente deterioro en la percepción que la ciudadanía va creándose debido al sinnúmero de situaciones desagradables vividas al recurrir a sus servicios, situación que podría desencadenar un descontento generalizado que complicaría la coordinación entre autoridades y ciudadanía, impidiendo una gestión eficiente.

A fin de controlar esta problemática, es necesario conocer a fondo las situaciones o acontecimientos involucrados en ella, para así llevar a cabo procesos de mejoramiento continuo en la atención y servicio al cliente y promover métodos de control interno para modificar conductas o comportamientos dentro del área de Avalúos y Catastro, con el objeto de mejorar la imagen proyectada ante todos los usuarios que acuden a esta Institución Pública.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Este proyecto de investigación se llevará a cabo en el país Ecuador, región Costa, en la provincia del Guayas, puntualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro, en las ventanillas del área de Avalúos y Catastro, cuyos servicios abarcan la zona urbana del cantón Milagro, así como, sus parroquias Roberto Astudillo, Mariscal Sucre, Chobo y Milagro Rústico (zona rural). El Sector Empresarial al que corresponde este proyecto es al de Servicios Públicos, el mismo que está enfocado al área social.

---

<sup>1</sup> Gobierno Autónomo Descentralizado

El cantón San Francisco de Milagro se encuentra ubicado a 45 km. de Guayaquil. Tiene una superficie total de 408,1 km<sup>2</sup>, de los cuales 34 km<sup>2</sup> corresponden a la cabecera cantonal<sup>2</sup>. Está asentada entre 8 y 15 m.s.n.m., su temperatura promedio anual es de 25°C, su precipitación es de 1361 mm<sup>3</sup>; con una población de 166.634 habitantes; divididos en: 83.393 Mujeres y 83.241 Hombres<sup>4</sup>.

### **1.1.3 Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la atención al usuario externo en las ventanillas del área de Avalúos y Catastro en la imagen institucional que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro proyecta a la ciudadanía?

### **1.1.4 Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es el tiempo promedio que se emplea en atender al usuario que acude a las ventanillas del área de Avalúos y Catastro?
- ¿Poseen los empleados los conocimientos pertinentes respecto a los procedimientos relacionados con las actividades que realizan dentro de estas áreas?
- ¿El modo en que los empleados tratan al usuario, denota una capacitación adecuada en temas de Atención al Cliente?
- ¿Existe una difusión adecuada a los usuarios, acerca de los procesos y procedimientos que se realizan en el G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro?

---

<sup>2</sup> (BALAREZO PINO, 2010)

<sup>3</sup> (Gobierno Provincial del Guayas)

<sup>4</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

- ¿Cuál es el alcance que tiene el área de Avalúos y Catastro en las gestiones de otros departamentos del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro?

### **1.1.5 Determinación del Tema**

Impacto de la atención al usuario externo en las ventanillas del área de Avalúos y Catastro en la imagen institucional proyectada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro a la comunidad durante el período 2013.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar los puntos en los que existe falencias dentro del servicio al usuario por parte de los empleados del área de Avalúos y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, a través de la aplicación de herramientas investigativas que nos proporcionen información veraz, para proponer soluciones eficientes con el fin de mejorar la imagen institucional de la entidad.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el tiempo promedio que se emplea en los procedimientos utilizados para atender a los usuarios en los diversos trámites y pagos que realizan.
- Identificar el nivel de conocimientos que tienen los empleados acerca de los procedimientos implicados en sus actividades.

- Recopilar datos y estimar la capacitación que poseen los empleados respecto a la Atención al Cliente.
- Medir el grado de conocimiento que tienen los usuarios acerca de los procesos y procedimientos de los servicios ofrecidos en las ventanillas del área de Avalúos y Catastro.
- Evaluar la coordinación existente entre los departamentos relacionados con el área de Avalúos y Catastro.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 Justificación de la Investigación**

Las deficiencias en la atención al usuario responden, en un gran número de casos, a la falta de motivación de los empleados, quienes no se encuentran a gusto con algún aspecto de su labor. En relación a esto, Frederick Herzberg, en 1959, formuló la Teoría de los dos Factores, para explicar el comportamiento de las personas en su trabajo<sup>5</sup>. De esta manera, el proyecto planteado ayudará a identificar los aspectos que deben ser reforzados para mejorar la satisfacción de los usuarios, partiendo por la satisfacción de los servidores públicos del Área de Avalúos y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro en su medio laboral.

Mediante la recopilación de información, será posible encontrar los principales problemas que existen en cuanto al servicio al usuario, que afectan la imagen del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, de modo que puedan proponerse herramientas como capacitaciones y medios de retroalimentación efectiva que permitan monitorear el trato que se le brinda a la ciudadanía en las ventanillas de las áreas objeto del presente trabajo.

---

<sup>5</sup> (Herzberg, The motivation to work, 1959)

A través del empleo de las herramientas propuestas, que serán desarrolladas a partir de información real para ajustarse a la realidad local, se estima que se logrará un mejoramiento notable en la calidad del servicio prestado por los empleados del Área de Avalúos y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, lo que conllevará a un incremento gradual del nivel de satisfacción en los usuarios, que constituyen la comunidad milagreña y, al mismo tiempo, de la imagen institucional que proyecta el G.A.D., creando un ambiente propicio para la socialización de proyectos y ejecución de obras que favorezcan el bienestar común y mejoren la calidad de vida en el cantón.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

###### **La Fundación**

Por décadas se ha afirmado que el 15 de diciembre de 1786 marca la fecha de la fundación de Milagro, suceso que derivó de un supuesto milagro otorgado a la señora María de Salcedo, esposa Miguel de Salcedo (de quien se ha dicho ostentaba el título de ex Oidor de la Real Audiencia de Quito<sup>6</sup>), quien fue atacada por paludismo y se atribuye su curación a este Santo, sin embargo, este hecho ha sido puesto en discusión por historiadores e investigadores que sostienen lo contrario, pues el tantas veces nombrado Miguel de Salcedo como tradicionalmente se ha dicho, no consta entre los Oidores de la Audiencia, en la “Historia General del Ecuador” de Federico González Suárez.

---

<sup>6</sup> El 29 de Agosto de 1563, se creó la Real Audiencia de Quito como unidad Administrativa y Política de la Colonia Española. Se fijó como centro la gobernación de Quito, Cuenca, Zamora, Loja, Jaén, San Miguel de Piura, Santiago de Guayaquil y Portoviejo. Esfuerzo que consagró a Quito como capital jurídica y la urbe máxima de la nacionalidad y el mestizaje.

Lamentablemente, con el incendio del 27 de abril de 1942 que destruyó la Casa Municipal, se quemaron valiosos documentos que se conservaban en el archivo de la secretaría general que daban cuenta de los hechos ocurridos en nuestra ciudad desde la época de la Colonia.

El 15 de diciembre de 1986, la administración municipal del Alcalde Tomás Dávila Freire realizó un acto conmemorativo a los 200 años del origen del nombre de nuestra ciudad, que fue celebrado como “Bicentenario de la Fundación de Milagro”.

A partir de entonces se pasó a denominar a esa fecha como el día de la fundación de Milagro, aunque históricamente no ha sido comprobado ese hecho y como consecuencia de aquello han surgido varias controversias y polémicas al respecto.

Sin embargo, no se cuestiona la existencia del personaje que trae la tradición, ya que pudo haber existido, pero no con el título de ex Oidor, ya que como dijimos, su nombre no consta en la nómina de los Oidores de la Real Audiencia de Quito, aunque bien pudo haber sido un español que se afincó por estas tierras en esa época de la colonia y la fecha 15 de diciembre de 1786, es la más antigua que la tradición cuenta sobre ese sitio. Posiblemente debió haber sido tomada de algún documento antiguo donde ya se menciona un traspaso de tierras en el lugar<sup>7</sup>.

## **El Recinto**

Hasta 1820 el caserío conocido como El Milagro no era más que una hacienda extensa y bastante poblada denominada hacienda Milagro, ubicada en la margen derecha del río del mismo nombre, de propiedad de doña María Coello y que estuvo bajo la dependencia absoluta de la primitiva población de Yaguachi.

---

<sup>7</sup> (Vicuña, 2006)

El paraje se extendía a lo largo del río Milagro, entre Puerto de Balsas (hoy calle Roberto Astudillo) y el estero de Las Damas, a la altura de lo que actualmente es la calle Sucre y contaba con alrededor de 600 habitantes.

Poco después de efectuada la revolución de la Independencia de Guayaquil y quedar constituida la Segunda Junta de Gobierno, integrada por José Joaquín de Olmedo y Maruri, Rafael M. Ximena y Francisco María Roca, quienes fueron designados por la asamblea convocada por Olmedo, la misma que se reunió con 57 diputados, el 8 de noviembre de 1820, Milagro fue elevado a recinto y por consiguiente designó a Francisco Xavier Mora, Alcalde Ordinario con jurisdicción de tal<sup>8</sup>.

**Figura 1.** Junta de Gobierno elegida el 8 de noviembre del 1820



**Fuente:** <http://biblioteca.milagro.gob.ec>

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## **La Parroquia**

En 1842, el General Juan José Flores, gobernaba el Ecuador por segunda vez (1839-1845) y para entonces el pequeño recinto del Milagro ya había alcanzado un notable adelanto y no renunciaba a sus aspiraciones políticas en ser elevado a la categoría de Parroquia Civil; el 24 de octubre de 1841 sus habitantes en número de 800, reunidos en Asamblea Popular, resolvieron solicitar al Concejo Cantonal de Guayaquil se considere este justo pedido.

---

<sup>8</sup> (Vicuña, 2006)

Milagro fue avanzando de a poco hasta conseguir ser Parroquia Civil y es así como en el documento 459 de la Gobernación de Guayaquil, de fecha 16 de septiembre de 1842, Vicente Rocafuerte, Gobernador de la provincia de Guayaquil, se opone a que la señora María Coello venda el terreno de su propiedad que comprendían la antigua hacienda Milagro para la población de Yaguachi, en virtud que los moradores del Milagro habían solicitado su parroquialización.

El 2 de julio de 1883 Yaguachi fue elevada a la categoría de cantón, asignándole como parroquias a Yaguachi Viejo (Cone), Milagro y Naranjito, Decreto que fue ratificado el 30 de agosto del mismo año por el Jefe Supremo del Guayas, Pedro Carbo<sup>9</sup>.

## La Cantonización

**Figura 2.** Miembros del Comité Cantonal de 1912 en la sede de la Sociedad Protección Mutua.



**Fuente:** <http://biblioteca.milagro.gob.ec>

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

En 1904 se formó el primer Comité nombrado Pro-Cantonización, quienes solicitaron que Milagro pase de ser parroquia a cantón, el cual fue discutido y archivado en primera instancia, después de casi una década y de la insistencia del

---

<sup>9</sup> (Vicuña, 2006)

Comité, el Congreso Nacional en la Sesión Ordinaria del 3 de septiembre de 1913, luego de acaloradas discusiones, habiendo sido aprobado en dos sesiones anteriores, tal como lo disponía el Reglamento interno del Parlamento, aprobó el 15 de septiembre el Decreto y el 17 de ese mismo mes y año, el Presidente Leonidas Plaza, firmó el Ejecútese de cantonización y declaró como Ley de la República el Decreto del H. Congreso Nacional y el sábado 20 de septiembre de 1913 fue publicado en el Registro Oficial, marcando en este punto un cambio significativo en la historia de la ciudad.

El 20 de diciembre de 1913, mediante convocatoria realizada por el Jefe Político, Camilo Andrade Manrique se llevó a cabo en el local de la Sociedad Protección Mutua, ubicado por esos años donde actualmente funciona el colegio Franciscano San José, cuyo propietario fue don José Calixto Jara Fabre, que luego lo alquiló para que allí funcione la Municipalidad, la instalación del primer Concejo Cantonal. En 1914, se tomó la respectiva promesa de rigor para el legal desempeño de sus cargos a quienes fueron nombrados concejeros municipales. Recayendo la presidencia en las manos de Ernesto Seminario Hans por mayoría de votos.

Las primeras Ordenanzas y Reglamentos que expidió el Primer Concejo Cantonal fueron sobre la recaudación de multas de Impuestos Municipales para Sanidad Pública. Contabilidad Administrativa Municipal. Ordenanza Reglamentaria sobre matadero público y consumos. Ordenanza de Construcción y Ornato de edificios. Reglamento interno del Concejo Cantonal de Milagro y Reglamento para las Juntas Parroquiales del Concejo Cantonal de Milagro. El presupuesto de ingreso con que se rigió la Municipalidad para el año 1914 fue de S/.32.602,00.

Desde aquella época memorable de la cantonización, hasta la actualidad, Milagro ha contado con 42 Presidentes del Concejo y 8 Alcaldes Municipales, lo cual suman 50 representantes del Ayuntamiento.

Antiguamente los Presidentes eran elegidos por el Concejo, cuya votación se hacía entre los concejales, para el periodo de un año, con opción a ser reelectos.

Este sistema electoral duró hasta el año 1978, en que se reformó la Ley de Régimen Municipal y dio paso a la elección de Alcaldes Municipales, los cuales duran en sus funciones 4 años<sup>10</sup>.

**Tabla 1.** Alcaldes del Cantón San Francisco de Milagro

<b>ALCALDES</b>	<b>PERÍODO</b>
Sr. Humberto Centanaro Gando	1978 – 1984
Lcdo. Tomás Dávila Freire (Renunció)	1984 – 1987
Lcdo. Antonio Muñiz Plúas (seis meses)	1987 – 1988
Humberto Centanaro Gando (Renunció)	1988 – 1992
Dr. Wilson Menéndez Reyes (6 meses)	1992
Ing. Lister Andrade Ortega	1992 – 1996 ; 1996 – 2000
Ing. Jacobo Bucaram Ortiz (Renunció)	2000 – 2002
Ing. Iván Coello León (2 años y 6 meses)	2002 – 2005
Ing. Francisco Asán Wonsang	2005 – 2009 ; 2009 – hasta la presente fecha

**Fuente:** Vicuña, Víctor, El Milagro de Milagro, un recorrido por su historia, Quimera ediciones, Milagro 2006

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

Así mismo, la ciudad fue teniendo un crecimiento gradual al ritmo de la industria azucarera y de las piladoras de arroz, que sumado al ferrocarril, contribuyeron a su desarrollo, siendo su economía una de las más sólidas y vigorosas del Ecuador de comienzos del siglo XX.

Así tenemos que de 17 ingenios azucareros que por aquellos años existían en el país, 8 estaban instalados en Milagro y un buen número de piladoras que con el correr de los años se incrementaron a 11, dominaban el comercio agrícola de la

<sup>10</sup> (Vicuña, 2006)

zona que hizo que familias de la clase aristocrática del país adquirieran extensas propiedades de tierras que luego dieron paso a las haciendas en las que se cultivaban café, arroz, cacao, así como la crianza de ganado.

En los albores de la cantonización la ciudad gozó de su río para la navegación y el comercio entre las poblaciones vecinas que fue factor determinante para el sustento cotidiano, ya que para la década del 20 por allí se introducían los productos de mariscos y comestibles, a los dos mercados existentes: el uno en donde ahora está ubicado el coliseo Edmundo Valdez Murillo y el otro en la esquina de Juan Montalvo y Nueve de Octubre (edificio de la Cruz Roja), respectivamente.

Pero no fue sino hasta el 17 de septiembre de 1938 en que se inaugura el Mercado Central de víveres y productos en las calles García Moreno, entre Rocafuerte y 12 de Febrero, cuya edificación se mantuvo hasta 1980 en que fue demolida para dar paso a la construcción de un moderno centro comercial, que lamentablemente y pese al tiempo transcurrido nunca se llegó a culminar.

El 2 de noviembre de 1895 cuando, hubo un incendio que devoró la ciudad de extremo a extremo, sin embargo se salvaron la Iglesia Parroquial y las casas de la calle Elizalde Vera y Malecón. Sin embargo y pese a las limitaciones de la época, Milagro entrará en un proceso de cambios que se vio reflejado en el surgimiento de trascendentales obras que mejorarían la calidad de vida de sus habitantes como por ejemplo; la creación en 1912, de la Compañía Anónima La Milagreña, Empresa Nacional Eléctrica Industrial, que era elaboradora de hielo, piladora de arroz, café y embotelladora de agua gaseosas y también, al principio se encargó de abastecer de energía eléctrica al cantón Milagro hasta 1948, cuando se creó la Planta Municipal de Luz y Fuerza Eléctrica de Milagro. En este mismo año, se crea el primer teatro llamado Enrique Valdez que atrajo a muchos personajes importantes del momento a sus instalaciones y el cual dio paso a la creación de nuevos teatros en la ciudad. La reconstrucción del Templo Parroquial en 1918,

después de ser destruido por un incendio en 1909, la construcción del Hospital León Becerra cuya inauguración fue en 1917 y que fue creciendo a medida de las necesidades de la población milagreña, el surgimiento de la radiodifusión con la creación de la primera emisora en 1944, la aparición del transporte público en 1947, la extensión universitaria de la Universidad de Guayaquil en 1969, por nombrar las que a nuestro parecer, son situaciones importantes en la historia de Milagro<sup>11</sup>.

Desde entonces, hasta la fecha, el cantón ha sido partícipe de los cambios que el pasar de las décadas ha ido exigiendo, adaptándose a estos en la medida de sus recursos, muchas han sido las transformaciones que ha tenido Milagro, desde su crecimiento cultural, político, turístico, económico, social, etc.; hoy en día, el cantón cuenta con dos universidades, Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) y Universidad Agraria del Ecuador, que albergan a miles de estudiantes milagreños y de sectores aledaños, un Hospital León Becerra y del IESS reformados para atender con mayor calidad las necesidades de salud de los ciudadanos, una compañía azucarera Valdez modernizada, diversidades de centros recreacionales y parques tanto para niños, jóvenes y adultos, un centro comercial con servicio de cine, mercados mayoristas y minoristas que ofrecen sin número de productos, de la misma manera, ha llamado la atención de empresarios para establecer negocios de diversas índoles en estas tierras; escuelas, colegios, institutos e instituciones del Gobierno; representantes milagreños en la Asamblea Nacional; una gestión municipal, que a pesar de aún sus defectos, intenta sacar adelante nuestro cantón.

### **La Casa Municipal**

Varios fueron los locales en los que funcionó La Casa Municipal o también conocido como Palacio Municipal; pues el sitio donde tuvo lugar la Primera Sesión de Instalación del Concejo, fue precisamente en la sede de la Sociedad Protección

---

<sup>11</sup> (Vicuña, 2006)

Mutua, donde ahora funciona el colegio Franciscano San José (Olmedo y Nueve de Octubre) de propiedad de don José Calixto Jara Fabre.

**Figura 3.** La primera Casa Municipal fue construida en 1922 y destruida por el incendio del 27 de abril de 1942.



**Fuente:** <http://biblioteca.milagro.gob.ec>

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

Esta casa fue visitada con frecuencia a fines del siglo XIX y comienzos del XX por el General Eloy Alfaro Delgado, líder de la revolución Liberal, quien era compadre de don José Calixto. En 1914, el dueño del local lo alquila por tres años a la Municipalidad a un valor de 30 sucres mensuales, adonde pasan a funcionar todas las dependencias del Concejo.

En 1922 (Presidencia de Vicente Concha Sánchez) se inician los trabajos de construcción de la nueva Casa Municipal, ubicada en la esquina de las calles Juan Montalvo y Pedro Carbo (frente al Parque Central), la cual se inaugura al año siguiente.

En la planta alta funcionaba la Presidencia del Concejo Cantonal, Secretaría y Sindicatura; Tesorería, Jefatura Política y Oficina del Seguro Social.

**Figura 4.** La Casa Municipal funcionó en el antiguo Teatro Juan Montalvo desde 1950 a 1978.



**Fuente:** <http://biblioteca.milagro.gob.ec>

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

En los bajos del edificio tenía sus actividades la Jefatura del Cuerpo de Bomberos, Comandancia de la Compañía Milagro, Oficina de Correos y Registro de la Propiedad. En 1934 (Presidencia de Luis A. Samaniego Sanmartín) se da inicio a la ampliación del local con la dotación de los servicios higiénicos y los calabozos de la Cárcel Municipal.

Este local funcionó hasta el 27 de abril de 1942 (Presidencia de Luis Felipe Yéquer Bermeo) en que fue consumido por el incendio de ese año, siendo trasladadas sus oficinas al edificio del Mercado Municipal (García Moreno, entre Rocafuerte y 12 de Febrero) y de allí pasó a la Villa Yolanda (García Moreno, entre Pedro Carbo y Bolívar) de propiedad del ex Presidente del Concejo, Manuel Andrade Acuña.

Luego del incendio en que el Cabildo perdió más de 500 mil sucres en mobiliarios y archivos, en 1950 el Concejo Municipal, presidido por Rafael Valdez Murillo, compra el local donde funcionaba el Teatro Montalvo (Juan Montalvo y Bolívar) a Humberto Centanaro Montepagano por un tributo que mantenía con la Municipalidad. En 1952 el edificio fue remodelado, cuando se hallaba encargado

de la Presidencia, Armando Torres Vega. La estructura era mixta y se mantuvo así hasta que en la administración de Holger Sánchez Barón se solicitaron los recursos correspondientes al Ministerio de Finanzas, cartera de Estado que concedió un préstamo no reembolsable para los estudios de Factibilidad de la construcción de un moderno edificio.

El 23 de octubre de 1974, la Municipalidad convocó a concurso a nivel nacional a los arquitectos y compañías constructoras para la ejecución de la obra.

El concurso fue ganado por la firma contratista Compañía HENAGUIROM del ingeniero Henry Aguirre y como fiscalizador del departamento de Obras Públicas, Víctor Hugo Rea, quien además fue el encargado de elaborar el diseño. La edificación cuenta con tres pisos altos en que se distribuyen todas las áreas administrativas del Concejo Cantonal, así como un moderno Salón de la Ciudad y terraza.

El costo de la obra fue de 21 millones de sucres y los trabajos se iniciaron en el año 1978 en la alcaldía de Humberto Centanaro Gando.

Mientras tanto, el Concejo se trasladó a funcionar en el local de la Legión Femenina de Educación Popular (Avenida 17 de Septiembre y Esmeraldas), hasta el 17 de septiembre de 1981 en que fue inaugurado el nuevo y moderno edificio. Luego de 22 años de su inauguración, en 2003 siendo Alcalde Iván Coello León se emprenden trabajos de remodelación, obra que es continuada por su sucesor Francisco Asan Wonsang, logrando renovar todas las áreas administrativas del Palacio Municipal y dotarlo de una mejor infraestructura<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> (Vicuña, 2006)

**Figura 5:** Moderno Edificio del GAD Municipal del cantón Milagro



**Fuente:** <http://farm8.staticflickr.com>

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## **Milagro Actual**

En la actualidad Milagro cuenta con 78 ciudadelas, que son: Almeida, Las Abejas, Las Américas, Abdalá Bucaram, Asad Bucaram, Apolo, Abdón Calderón, Quirino Moreira, Banco de la Vivienda, Banco de Fomento, Bellavista, Bendición de Dios, Cañaverales, Cantos Loor, Los Ceibos, Cristo del Consuelo, Cosmopolita, Constancia, Cumandá, Che Guevara, Los Chirijos, Chimborazo, Los Cholos, Dáger, 17 de Septiembre, 19 de Enero, La Esperanza, Nueva Esperanza, 21 de Enero, Elvia María, Edmundo Valdez, Huancavilca, La Florida, INERHI, Los Helechos, San Francisco, Santa Fe, Julieta Vega, Juan Wiesneth, Judith Ortega, Juan Vargas, Karina, Los Laureles, León Becerra, La Paz, Las Mercedes, Las Margaritas, María Mercedes, Municipalidades, Santa Martha, Santa Rosa de Chobo, Nuevo Milagro, San Pedro, Milagro Norte, La Pradera, Pobladores Sin Tierra, Las Piñas, Los Pinos, Las Palmas, El Pantano, El Paraíso, El Porvenir, Rosa María Nueva, Rosa María Antigua, Unida, Tanya Marlene, Los Troncos, Los

Vergeles, 22 de Noviembre, San Camilo, San Miguel No. 1, San Miguel No. 2, La Matilde, Quinta Patricia, La Zoilita, y La Lolita<sup>13</sup>.

**Figura 6:** Mapa Actual del Cantón San Francisco de Milagro



**Fuente:** GAD Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

<sup>13</sup> (BALAREZO PINO, 2010)

El ahora Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, tiene como misión, visión, principios, políticas y objetivos los siguientes:

**Misión:** El G.A.D Municipal de Milagro, es una entidad de gobierno seccional que gestiona, administra y distribuye, en forma equitativa y planificada, fondos y recursos, para la ejecución de acciones que propician el desarrollo humano, urbanístico y sustentable del Cantón Milagro. Además, genera procesos participativos, construye espacios de convergencia y diálogo y, promueve, difunde y vela por los derechos ciudadanos de los milagreños.

**Visión:** El G.A.D Municipal de Milagro, es una institución de primer nivel, abierta y transparente, con autonomía en la gestión administrativa y financiera y enmarcada en los principios éticos y cívicos. Caracterizada por la eficiencia y efectividad de las acciones que promueve y de los servicios que presta, en búsqueda constante de la excelencia en la calidad de atención a la ciudadanía del Cantón.

### **Principios**

**El Desarrollo Humano:** como eje fundamental de la acción municipal, por la cual se promueve el crecimiento de todos los milagreños, del desarrollo pleno de sus habilidades y destrezas e incorporación a la estructura de oportunidades, mediante el acceso a la educación, salud, recreación, seguridad, empleo e integración cultural, así como también, de una vivienda digna y contar con los servicios básicos suficientes y necesarios.

**Participación social:** valoración de la diversidad y promoción de derechos: El desarrollo local, sostenible y sustentable del Cantón solo es posible con el compromiso e involucramiento efectivo de sus ciudadanos, sin distinción de edad, sexo, cultura o credo, y que conocedores de sus derechos, asumen la responsabilidad histórica de participar, desde la toma de decisiones y ejecución de acciones, en pro del desarrollo cantonal.

**Sostenibilidad y Sustentabilidad:** toda la acción municipal tomará en cuenta este principio, de tal forma que se garantice la perdurabilidad de los efectos de la acción a través del tiempo, sin comprometer la existencia o recuperabilidad de los recursos, sobre todo los naturales.

**Apertura, transparencia y rendición de cuentas:** como forma efectiva de evaluar la gestión y de lucha contra la corrupción, por la cual, el Municipio y todo actor y/o sector involucrado en el proceso de desarrollo cantonal, está llamado a rendir cuentas ante la ciudadanía en general.

**Calidez Humana:** todo ciudadano o ciudadana se siente escuchada, acogida y amparada por el Municipio. Se considera que los lazos amigables crean vínculos de confianza y tolerancia, de lealtad y compromiso, de respeto y apoyo mutuo, vínculos que en todo caso son intensos y duraderos. Este vínculo constituye la base en la que se construye todo el proceso de Gestión Municipal. Sin él solo se estaría realizando un “trabajo de extraños”, en el cual cada quien busca sus propios intereses y no el bien común. Por lo tanto dentro y fuera de la institución se observara un trato ameno, cortés y abierto que será la característica del Municipio de Milagro, un Municipio Amigo.

## **Políticas**

Todo proyecto o acción del Municipio parte de las necesidades e intereses de la Ciudadanía Milagreña.

Todo proyecto o acción municipal, desde su concepción, ejecución y sostenimiento, tiene como base la participación ciudadana efectiva.

El Municipio no discrimina ni permite la discriminación y exclusión de ningún grupo poblacional, ya sea por edad, sexo, cultura, religión o posición ideológica alguna. Los servicios que brinda el Municipio a sus ciudadanos son de alta calidad y de gran impacto social.

El Municipio regula, controla y sanciona toda actividad social y económica que impacten negativamente en el ambiente, y en especial, en sus recursos naturales. El Municipio rinde cuenta de su gestión periódicamente a sus ciudadanos y ciudadanas y a todos los ecuatorianos y ecuatorianas.

El Municipio establece una relación horizontal, de aprecio y de respeto mutuo, de confianza y colaboración con sus ciudadanos.

### **Metas y Objetivos**

A la Municipalidad le corresponde satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernativos; sin embargo coadyuvara con apego a la ley, a la realización de los fines del estado.

Para el cumplimiento de estos, cuenta con varios servicios que se han adecuado con el paso del tiempo conforme al crecimiento de la población y a su vez a las necesidades de la misma, en la actualidad tiene cuatro Departamentos, que ofrecen una determinada cantidad de servicios.

### **Departamento de Rentas**

Servicios que ofrece:

- Patente municipal
- Pago de predios urbanos y rústicos
- Exoneración de predios urbanos y rústicos por la ley del anciano.
- Exoneración de predios urbanos y rústicos por la ordenanza que establece.
- Estímulo al desarrollo del comercio, la construcción, la industria, el turismo u otras actividades productivas.
- Exoneración de predios urbanos y rústicos a las entidades públicas, religiosas, escuelas y colegios fiscales.

- Exoneración del pago del impuesto a los espectáculos públicos para artistas nacionales.
- Exoneración del pago del impuesto de patente municipal por la ley de defensa del artesano.
- Condonación de intereses, mora y coactiva de predios urbanos y rústicos, según la disposición transitoria de la ley reformativa para la equidad tributaria del Ecuador.
- Pagos de arrendamientos por alquiler en los mercados municipales de: 22 de Noviembre, central, la dolorosa, colon, terminal terrestre.
- Pago de impuesto a la compraventa de predios plusvalía.
- Emisión de títulos de crédito para el pago de: liquidación de impuestos plusvalía, liquidación de impuestos a los espectáculos público, liquidación de impuestos al rodaje, liquidación de impuestos alcabalas.
- Impuesto a la patente municipal a personas naturales (no obligadas a llevar contabilidad).
- Impuesto a la patente municipal a personas naturales (obligadas a llevar contabilidad).
- Impuesto a la patente municipal a personas jurídicas.
- Impuesto a la patente municipal impuesto sobre activos totales.
- Exoneración de impuestos.
- Ley del anciano y pagos de predios.
- Ley del anciano y agua potable.
- Ley de defensa del artesano.
- Ley de estímulo al desarrollo del comercio.
- Ley de culto instituciones eclesiásticas.
- A las instituciones del estado, beneficencia educación particular y pública.
- A los espectáculos públicos emisión diaria de títulos de créditos.
- Alquiler por canon de arrendamiento.
- Permiso de ocupación de la vía pública.
- Permiso de construcción.

- Introducción de alimentos.
- Servicios administrativos.
- Multas.

### **Dirección de Urbanismo, Arquitectura y Construcción (DUAC)**

Ofrece certificado de:

- Normas de construcción y línea de fábrica.
- Para el uso de suelo.
- De no afectación.
- Uso del espacio y la vía pública.
- Letreros y vallas publicitarias.
- Permisos para construcción.
- Obra mayor.
- Obra menor.

### **Dirección de Avalúos y Catastro**

Servicios que ofrece:

- Catastro
- Urbano y rural
- Cementerio
- Plusvalía
- Registro de inquilinato
- Reevaluó
- Inspecciones varias
- Certificado para trámites de legalización
- Certificado de avalúos linderos y medidas bancarias
- Jefatura de terreno
- Legalización de terrenos municipales

Ventanillas 1, 2, 3, 4

- Recepción de solicitudes
- Emisión de órdenes de pago
- Recepción de carpetas de plusvalía
- Actualización del catastro

Ventanilla 5

- Área rural

### **Departamento de Justicia, Policía y Vigilancia**

Se receptan denuncias o quejas por infracción a las siguientes ordenanzas:

- Ordenanza a la vía pública.
- Ordenanza de construcción y ornato.
- Ordenanza de higiene y salubridad.
- Ordenanza contra ruidos.
- Ordenanza de mercado.
- Ordenanza de pesas y medidas.
- Ordenanza que norma el mantenimiento del balneario “Las Cataratas”<sup>14</sup>.

Nosotros para el presente estudio, nos enfocaremos en el Departamento de Avalúos y Catastro, un área que por los servicios que ofrece y el trámite de los mismos, nos permitirá evaluar la calidad en atención al cliente que brindan a través de sus ventanillas y cómo esto influye en la imagen del GAD Municipal del Cantón San Francisco de Milagro.

---

<sup>14</sup> (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro)

## 2.1.2 Antecedentes Referenciales

### Evolución de los Municipios

El concepto de municipio data de tiempos romanos. Cuando Roma se expandió a través de las guerras, fue anexándose diversos territorios hasta abarcar toda la cuenca del Mediterráneo. W. Kunkel, en su “Historia del Derecho Romano”<sup>15</sup>, refiere que “su estructura se llevó a cabo bajo un sistema de alianzas y de situaciones de dependencia muy diversa, dentro y fuera de la península”. Quienes combatieron a los romanos fueron castigados con la pérdida de su territorio, quedando en situación precaria dentro del ordenamiento político. Aquellos que se sometieron al yugo invasor tuvieron una cierta autonomía en su gobierno interior. La situación de alejamiento físico entre estas ciudades y Roma llevó a que se empezara a gestar la noción de municipio. Diversos autores coinciden en que etimológicamente la palabra deriva de ‘manus’ (carga, oficio, misión) y ‘capio’ (tomar, coger a la fuerza), esto vendría a ser el desempeño de una función que se asume o que se recibe de otro que la ejercía y está vinculada con la anexión de los pueblos. Para la literatura jurídica de aquellos tiempos, tiene un triple significado: población amurallada, autoridad sobre dicha población o los habitantes de estas poblaciones.

Para el autor Fernando Albi<sup>16</sup>, sin embargo, los municipios nacieron más bien por las luchas entre los patricios y plebeyos de la Antigua Roma. Aparecieron los procuradores del pueblo que se convertirían en los aedilesplebis (ediles plebeyos) y los ediles curules (que representaron la existencia de los primeros municipios).

Algunos dudan de que los municipios modernos descieran directamente del romano pues a la caída del imperio los visigodos al controlar el poder, implantaron sus propias instituciones y costumbres. Entre estas figuraba la asamblea germana o ‘sippen’: un conjunto de familias unidas por consanguinidad. Las ‘sippen’

---

<sup>15</sup> (Kunkel, 1966)

<sup>16</sup> (Albi Cholbi & Pemán, 1939)

reunidas formaban el 'gau', cuyo gobierno estaba constituido por las asambleas de hombres libres, llamadas 'stamme' –tribu–, gobernada por un concejo de los jefes de distrito. Los miembros del 'stamme' actuaban como magistrados y tribunales de justicia, según los casos. Se cree que estas instituciones fueron la base del municipio medieval, antes de la formación del Imperio Romano-Germánico fundado por Carlomagno. Pero siempre quedó la duda de este segundo origen, porque a la caída del imperio subsistieron algunos municipios romanos en el sur de Francia y en el norte de Italia. Cabe recordar que ciertas ciudades de Italia recibieron la capacidad entera de civitas, con derecho a voto (civitas cum suffragio) en cambio otras carecieron de tal derecho (civitas sine suffragio) ciudades sin derecho a votar.

Hay una tercera tesis además de la Asamblea Germánica y la remota herencia romana, aquella de las revoluciones comunales que originaron los municipios.

### **Pobladores del burgo**

Como fuere, para el año 800 d.C. ya había municipios en la Edad Media producto del desarrollo de los burgos. Los burgos –palabra de origen alemán– eran ciudades que se iban formando en distintos feudos con un gobierno local donde los notables elegían un concejo para que atendiera los requerimientos de los pobladores (a los vecinos de los burgos con el tiempo se les empezó a llamar burgueses). Los burgueses tenían autonomía, cierto poder económico y ejercían profesiones liberales. Elegían al concejo y nombraban al mayor de los regidores para que dirigiese los debates (por eso en inglés se llama 'major' y en francés 'maire', al alcalde (que viene de algadí, palabra del árabe que significa juez).

### **Los municipios en España**

Los municipios castellanos y leoneses florecieron durante los siglos X y XIII, fueron democráticos porque se autogobernaban. Si bien a la máxima autoridad del

concejo de regidores se le llama hasta ahora alcalde, no lo fue en todos los casos. Los gallegos lo llamaron justicia y también hubo un magistrado, el merino, funcionario subalterno nombrado por el rey.<sup>17</sup>

Citando a Schwert Ferrer, Mario Alzamora Valdez — en su clásico, Derecho municipal<sup>18</sup> — señala que las instituciones municipales de Castilla y León atravesaron cuatro grandes etapas que pueden sintetizarse en: su origen cuando nacen de un concejo (consilium) entre los siglos VIII y X; luego, el período del Concejo Abierto, que es la reunión de todos los vecinos, del siglo X al XII; entre en los siglos xii y xiv surgen los concejos representativos elegidos por los vecinos; y finalmente el debilitamiento de la autonomía municipal por la intervención del poder real al crearse la figura de un corregidor encargado de la inspección de los ayuntamientos. Los rasgos característicos de los municipios medievales son: su diversidad, su autonomía y un sentido democrático.<sup>19</sup>

### **Ciudades Destacadas a Nivel Mundial**

La organización Mastercard Worldwide publicó en el 2007 su estudio Worldwide Centers of Commerce Index, en el que presenta su ranking de las 50 ciudades más importantes del mundo como centros de comercio y negocios.

El ranking está liderado por Londres seguido de Nueva York, Tokio, Chicago y Hong Kong.

La primera ciudad española que aparece en el ranking es Madrid, en el puesto 16, y la sexta ciudad europea. En una posición sensiblemente más atrasada se encuentra Barcelona (33).

---

<sup>17</sup> (Quesada Rada, 2010)

<sup>18</sup> (Alzamora Valdez, 1985)

<sup>19</sup> (Pratt, 2007)

En Latinoamérica el primer puesto corresponde a Santiago de Chile, en el puesto 39 global. Figuran también la lista de 50 ciudades más importantes México (42) y Sao Paulo (48). Entre las grandes capitales latinoamericanas, destaca pues la ausencia de Buenos Aires.

Para la elaboración del estudio, se han analizado más de un centenar de criterios comprendidos en seis dimensiones diferentes: el marco legal y político, la estabilidad económica, la facilidad para hacer negocios, los flujos financieros, el papel de centro de negocios, y la creación de conocimiento y flujos de información.

La posición de Madrid se justifica por su importante papel de puente estratégico entre Latinoamérica y Europa, un importante centro de negocio para las compañías de Sudamérica y un salvoconducto cara al mercado europeo.

En cuanto a las ciudades asiáticas, la influencia de Japón se relaciona con su alto ratio, el mayor del mundo, en creación de patentes. Hong Kong y Singapur destacan por la potencia de su clima financiero y su dominio en la red financiera internacional y Seúl sobresale por su alta puntuación en cuanto al sistema educativo y las patentes. Por su parte, China e India, con Shanghai (32) y Pekín (46) y Bombay (45), se presentan con grandes perspectivas de futuro en la clasificación.<sup>20</sup>

La gestión de las ciudades del siglo XXI es una tarea inmensamente compleja. A pesar de ello, varias ciudades en el mundo, incluyendo las de América Latina, están enfrentando el reto. Existen varios programas innovadores de gestión urbana tanto en ciudades viejas como nuevas en todo el mundo, desde Londres hasta Johannesburgo y desde China a la India, que demuestran que con buenas políticas se puede transformar radicalmente a una ciudad en tan solo 10 años.

---

<sup>20</sup> (MasterCard Worldwide, 2007)

Los nuevos enfoques de gestión podrían serle de utilidad a las ciudades de América Latina para alcanzar su potencial económico y ofrecerles una buena calidad de vida a sus ciudadanos. Cada ciudad tiene un conjunto de desafíos y prioridades diferentes, según el punto específico que le sirve de partida, a fin de mejorar el desempeño en cada una de las cuatro dimensiones que, en conjunto, dan como resultado ciudades dinámicas, seguras y prósperas: el desempeño económico, las condiciones sociales, el uso sostenible de los recursos, y las finanzas y la gestión de gobierno.<sup>21</sup>

### **El concepto de competitividad aplicado a las ciudades**

Es indudable que las ciudades no compiten como lo hacen las naciones por una parte del comercio mundial con prácticas como devaluación de monedas, alteraciones en los tipos de interés, o mediante prácticas comerciales restrictivas. Tampoco compiten como lo hacen las empresas multinacionales con el único objetivo de maximización del beneficio.

La competitividad se convierte en un factor determinante para el desarrollo económico urbano y regional, lo cual puede llevar incluso a que las ciudades, a través de las acciones y políticas que implementen sus autoridades locales, pueden competir directamente entre sí, con bastante autonomía respecto a los gobiernos nacionales a los que pertenecen.

Es difícil identificar cuáles son las políticas, programas o acciones que crean diferencias a favor de unas ciudades y las hacen competitivas. Lo que sí está claro es que implican un alto grado de coordinación de los actores involucrados y que le corresponde a la autoridad local jugar el papel de articulador de los diferentes intereses que están en juego. Es decir, no es un propósito que pueda emprender un actor individual por más poderoso que éste sea.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> (McKinsey Global Institute, 2011)

<sup>22</sup> (Sanguino Galván, 2006)

Puede decirse que en el caso de Latinoamérica, la escala nacional es muy relevante, en la medida en que aún no están resueltos los arreglos institucionales que permitan dar un marco de independencia a las regiones o ciudades en función del Estado en el cual se ubican. Distinto es el caso de Europa, donde las fronteras nacionales se vuelven cada vez menos importantes y existen relaciones de competencia y cooperación mucho más estrechas entre las distintas zonas metropolitanas. Por esto, para esta escala se consideraron los aspectos referidos al marco político-económico del país, principalmente aspectos relacionados con la estabilidad de las políticas macroeconómicas y el marco general de las instituciones públicas, sobre todo en aquellos como la credibilidad y la capacidad de gobernabilidad. Sobre estos factores se sustentan las condiciones básicas de un ambiente apto para fundar la competitividad.

La escala regional es esencial en la medida en que estas áreas metropolitanas articulan una economía que va más allá de sus fronteras urbanas, que son cada vez más difusas. Es precisamente en esta escala donde se desarrollan los sistemas económicos espaciales o las estructuras territoriales derivadas de la actividad económica. Por esto se consideran los criterios geográficos que dan el marco general, su situación entendida como la localización estratégica respecto al contexto global y la disponibilidad de infraestructura para aprovechar desde el punto de vista logístico las ventajas geográficas, además de su nivel de conexión global a través de la infraestructura y la tecnología. Todos estos factores se destacan como básicos para que las ciudades se integren a la economía internacional según las teorías de la ciudad global.

Finalmente en la escala local se toman en cuenta cuatro aspectos considerados clave que marcan de alguna manera la diferenciación y especialización de algunas zonas metropolitanas. En primer lugar se consideran criterios económicos, que reflejan el poder económico de una zona metropolitana y las condiciones para la implantación de actividades altamente internacionalizadas que requieren de servicios avanzados al productor. Como segundo factor se encuentran los

atributos urbanos y la imagen, los cuales permiten establecer con cierta lógica las características esenciales para determinar el grado de atractivo de las zonas metropolitanas. En cuanto al tercer factor se logra identificar el capital humano avanzado que la ciudad tiene para incorporarse a la economía del conocimiento.

En definitiva, el análisis de la cohesión social permite incorporar una variable cualitativa al análisis, al considerar que la paz social y la interacción y conexiones sociales potencian y promueven el crecimiento económico sustentable. Por el contrario, las desconexiones sociales en forma de inequidades o expresadas en desorden o violencia afectan profundamente la competitividad de las ciudades y su desempeño económico.<sup>23</sup>

### **Premios y reconocimientos a los Municipios**

A nivel internacional existen varias instituciones que premian el esfuerzo de las administraciones locales en varios aspectos de su trabajo con la comunidad, entre ellas podemos citar a The Wall Street Journal, que desde el 2012 entrega el premio a la “Ciudad del año” para reconocer los logros en innovación, de los centros urbanos más importantes del mundo.<sup>24</sup>

Otra iniciativa son los Premios Philips Ciudades Habitables, una iniciativa diseñada para generar ideas prácticas y asequibles para mejorar la salud y el bienestar de las personas que viven en las ciudades. Con el objetivo de desarrollar soluciones sencillas para los complejos retos a los que se enfrentan hoy en día los habitantes de las ciudades, el programa incluye tres categorías de premios distintas:

1. Bienestar fuera del hogar.
2. Vida independiente.
3. Estilo de vida saludable en el hogar y en el trabajo.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> (Fuentes Arce, 2011)

<sup>24</sup> (WSJ, 2012)

<sup>25</sup> (Philips, 2010)

En lo que respecta a la perspectiva social, El Real Patronato sobre Discapacidad, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Fundación ACS establecen las bases reguladoras de la concesión de los premios Reina Sofía de Accesibilidad Universal de Municipios Latinoamericanos con el fin de reconocer y fomentar las iniciativas municipales en el campo de la accesibilidad universal de las personas con discapacidad al medio físico, la educación, el ocio, la cultura, el deporte, el transporte, el turismo y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

Los premios, en la modalidad de Municipios Latinoamericanos, están destinados a Ayuntamientos o Alcaldías de los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.<sup>26</sup>

Asimismo, la Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones a fin de localizar y premiar prácticas de buen gobierno local que tenga como resultado la mejora de la calidad de vida del conjunto de su comunidad a través del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), realiza por noveno año la Convocatoria del Premio Iberoamericano de Ciudades Digitales.<sup>27</sup>

### **Ciudades, metrópolis y megalópolis**

Desde un punto de vista demográfico las ciudades presentan una dinámica poblacional, resultado de los nacimientos, las defunciones y las migraciones. Ello ha provocado que un número importante de ciudades en el mundo incremente su población y ocasione efectos espaciales en diversos territorios del planeta.

---

<sup>26</sup> (AECID, 2013)

<sup>27</sup> (AHCJET, 2013)

Como consecuencia de los movimientos migratorios, determinadas ciudades se convierten en polos de atracción de población, mientras que otras son áreas de expulsión. Esta dinámica poblacional de las ciudades cambia permanentemente y ha dado lugar al denominado proceso de urbanización, mediante el cual se da la transformación paulatina de la estructura rural hacia una estructura urbana.

En el siguiente cuadro se observan ejemplos de las categorías espaciales que reciben los asentamientos urbanos, basados en la evolución espacial que éstos presentan a través del tiempo.

**Tabla 2:** Clasificación de los asentamientos urbanos

<b>LA CLASIFICACIÓN DE LOS ASENTAMIENTOS URBANOS</b>
<b>ZONA O ÁREA METROPOLITANA</b>
Incluye la ciudad central y las unidades político-administrativas contiguas a ésta, que presentan características urbanas y mantienen una interacción (socioeconómica) directa, constante e intensa. Como la ciudad central crece, alcanza cierto tamaño y rebasa los límites de su unidad administrativa original (municipio o delegación). Los límites del área metropolitana están demarcados por las unidades político-administrativas completas (en el caso de México son los municipios y las delegaciones del Distrito Federal). Adicionalmente, se definen como zonas metropolitanas todos aquellos municipios que tienen una ciudad de un millón o más habitantes, así como aquellos con ciudades de 250 mil o más habitantes que comparten procesos de conurbación con ciudades de Estados Unidos.
<b>REGIÓN METROPOLITANA</b>
Está compuesta por una zona metropolitana y por una periferia intermetropolitana integrada por asentamientos urbanos de diferente tamaño, que se vinculan entre sí y con el resto del país mediante los ejes carreteros.
<b>MEGALÓPOLIS</b>
Está conformada por numerosas y extensas conurbaciones o zonas metropolitanas, con elevada densidad demográfica y económica, a través de vastos territorios con extensiones de varias decenas de kilómetros. Algunos llaman a la megalópolis "espacio urbanizado".

**Fuente:** [http://www.conocimientosfundamentales.unam.mx/vol2/geografia/m01/images/p01\\_021.jpg](http://www.conocimientosfundamentales.unam.mx/vol2/geografia/m01/images/p01_021.jpg)

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

El avance de la mancha urbana, es decir, del área urbanizada y su periferia, invade diferentes regiones naturales, suelos fértiles e incluso puede ascender por las laderas de las montañas; asimismo, incorpora poblados y ciudades de menor tamaño ubicados en los alrededores de la ciudad central.

En ese proceso, la ampliación de la mancha urbana ha ocasionado la formación de grandes ciudades. Algunas de éstas se han extendido más allá de sus límites administrativos al invadir municipios, condados o delegaciones adyacentes e incorporar ciudades pequeñas y poblados. Como resultado, ha conformado zonas o áreas metropolitanas, como las ciudades de Nueva York, México y Tokio.

Otra categoría espacial se presenta cuando se conforma una gran región urbana que entrelaza una extensa red de ciudades de diferente tamaño mediante las vías de transporte y comunicación. Esta categoría espacial se llama región metropolitana; pero si ésta abarca extensos territorios, se denomina megalópolis, como sucede con el corredor urbano BosWash, de alrededor de 650 kilómetros (entre las ciudades estadounidenses de Boston y Washington); las ciudades de California, entre San Francisco y San Diego; la Randstad del noroeste de los Países Bajos, que agrupa a las ciudades de Ámsterdam, Utrecht, Rotterdam y La Haya; la región urbana del noroeste alemán a lo largo del río Rin y su afluente el Rhur; o el corredor urbano del sur de Japón, entre Tokio y Kobe. También es necesario señalar que al interior de estas regiones metropolitanas hay espacios más o menos rurales.

Por su parte, el crecimiento de las grandes ciudades ha sido espectacular. En 1900, Londres alcanzaba por primera vez los 6.5 millones de habitantes. En el 2000, más de 30 centros urbanos superaban esa cifra, y otros diez tenían más habitantes que los que residían en Nueva York en 1950 (12.3 millones). Además, dos tercios de las 30 principales zonas metropolitanas se encuentran en América Latina y Asia.

También, desde años recientes se emplea el término megaciudad para identificar niveles de las zonas metropolitanas con población superior a los cinco, ocho y diez millones de habitantes. Mientras en 1950 había en el mundo cuatro megaciudades con población mayor a los cinco millones de personas, para 1985 se identificaron 28 y en 2000 se tenían 39. Si las tendencias se cumplen, hacia 2050 habrá más de 60 megaciudades. Actualmente, dos terceras partes de estas populosas ciudades se localizan en países de menor desarrollo económico, en especial en el sur y el este de Asia.<sup>28</sup>

### **Municipios destacados del Ecuador**

En cuanto a nuestro país, entre los principales Municipios podemos mencionar al de la Capital, Quito, al de Guayaquil y al de la ciudad de Cuenca.

Estas entidades son tomadas como un importante referente tanto a nivel nacional como internacional, debido al modelo de gestión que manejan, que les ha permitido consolidarse como instituciones eficientes, que gozan de una gran aceptación de los ciudadanos.

Quito, Es una de las ciudades más hermosas y prósperas de América que fue declarada por la UNESCO, como "Patrimonio Cultural de la Humanidad", el 18 de septiembre de 1978.

La reconocida belleza de la ciudad de Quito responde a su entorno natural como a las artes y a la arquitectura que se han desarrollado aquí desde la Colonia.

La diversidad natural y la riqueza cultural caracterizan a las parroquias rurales del Distrito Metropolitano, donde las raíces del mundo indígena hallan su mayor expresión en las fiestas religiosas y en actividades comunitarias, como la minga,

---

<sup>28</sup> (Sánchez, 2008)

forma de trabajo solidario tanto para labores agrícolas cuanto para la realización de obras de beneficio común<sup>29</sup>.

Ubicada en las hermosas costas del Océano Pacífico, Santiago de Guayaquil es una atractiva ciudad que se caracteriza por su: dinamismo, organización, grandes logros urbanos y calidez de su gente.

Esta urbe que se extiende al este del río Guayas, es la cabecera cantonal y capital de la provincia del Guayas. Donde su constante desarrollo y actividades empresariales la han llevado a situarse en uno de los centros económicos más importantes, a nivel: nacional e internacional.

**Visión.-** “Ser el Gobierno Local más eficiente en el país en brindar obras y servicios, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad, a través de la gestión administrativa apropiada de los recursos, el uso de tecnología de información y el impulso de la actividad turística.”<sup>30</sup>

En cuanto a la ciudad de Cuenca, la administración municipal se basa en cinco Ejes de Gestión, que son los siguientes:

#### 1. Cuenca, Humana y Sustentable

Objetivo.- Propiciar el desarrollo y bienestar de la población mediante la universalización, acceso y cobertura a los servicios básicos y vivienda, con políticas específicas para grupos de atención prioritaria en condiciones de inclusión y equidad, ambiente sano, de calidad y sustentable.

#### 2. Cuenca organizada, segura y ordenada

Objetivo.- Asegurar un desarrollo urbano y rural ordenado y eficaz que garantice viabilidad de calidad, transporte seguro, espacios públicos y equipamiento suficiente

---

<sup>29</sup> (Gobierno de Pichincha, 2013)

<sup>30</sup> (Alcaldía de Guayaquil, 2013)

y adecuado en el marco de una cultura de paz, seguridad y prevención para promover la integración social y territorial.

### 3. Cuenca emprendedora, competitiva y solidaria

Objetivo.- Propiciar a Cuenca y al cantón como un centro regional de desarrollo económico emprendedor, competitivo con visión de futuro al servicio del desarrollo humano, priorizando la economía social y solidaria y el comercio justo, que actúe articuladamente entre sí y con otros sectores para redistribuir equitativamente la riqueza y generar empleo digno.

### 4. Cuenca administración de cercanía

Objetivo.- Fortalecer la administración municipal con capacidad de gestión, cercana a la gente, que trabaje coordinada y eficientemente con los diferentes niveles de gobierno, impulsando procesos de descentralización y desconcentración de acuerdo con las necesidades urbanas y rurales en el marco de sus competencias.

### 5. Cuenca participativa y transparente

Objetivo.- Garantizar la transparencia en la administración pública local, erradicar todas las formas de corrupción y vigilar que la inversión de los recursos públicos esté basada en principios de equidad, eficiencia, transparencia, racionalidad y participación.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> (Cuenca Alcaldía, 2013)

## Tesis Referenciales

Título:	Estrategias Para Mercadear La Imagen Del Servicio De La Administración Del Gobierno Municipal De Quevedo, Utilizando Fundamentalmente Las Herramientas Del Marketing Público
Autor:	<a href="#">Montes Zavala, Nadya</a> <a href="#">Tapia Daza, Veronica</a> <a href="#">Pastor Lopez, Bolivar</a>
Fecha de publicación:	19-feb-2009
Resumen:	Al igual que las entidades privadas, se puede desarrollar en el Municipio de Quevedo una planificación de mercadotecnia. La problemática que lo caracteriza es que la difusión de los servicios que realiza la Municipalidad no es de conocimiento público. Por ello se orienta la solución hacia la comunicación, mediante publicidad y promoción del servicio en los puntos de contacto con los ciudadanos. Desarrollando las siguientes actividades: Realizar estudios necesarios para conocer las expectativas que tienen los ciudadanos de Quevedo, de los servicios y las políticas del Gobierno Municipal. Hacer una evaluación para conocer los diversos tipos de público y gente, que se vincula directa o indirectamente con el Municipio de Quevedo. Implantar una estrategia permanente de Marketing, y lograr así que la ciudadanía tenga un mayor conocimiento y accesibilidad de los servicios que se prestan. Fomentar la imagen del Municipio de Quevedo, creando una conciencia activa en los ciudadanos.
URI:	<a href="http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/515">http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/515</a>
Aparece en las colecciones:	<a href="#">Artículos de Tesis de Grado - FEN</a> <sup>32</sup>

<sup>32</sup> (Escuela Superior Politécnica del Litoral)

Tipo de Material:	Tesis
Título :	Plan de Marketing de Servicios, para Fortalecer la Eficiencia en Atención al Cliente en el Gobierno Municipal del Cantón Chimbo-Provincia Bolívar, Año 2011.
Autor :	<a href="#">Andrade Carvajal, Adrian Bladimir</a> <a href="#">Vistín Chafila, Lida Mercedes</a>
Director de Tesis:	<a href="#">Llanos, Fernanda</a>
Descriptor / Subjects :	PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS LA EFICIENCIA EN ATENCIÓN AL CLIENTE
Fecha de Publicación :	17-nov-2011
Ciudad: Editorial :	GUARANDA / UEB / 2011
Paginación:	113 p.
Colección / Serie :	;198.A
Resumen / Abstract:	El Gobierno Municipal del cantón Chimbo es una empresa pública dedicada a brindar una variedad de servicios a todos los usuarios que visitan tal institución, el municipio tiene 151 años en el mercado. El Municipio del cantón Chimbo actualmente no cuenta con un Plan de Marketing de Servicios que le permita fortalecer el servicio de atención al cliente que actualmente brindan los cliente internos a los usuarios actuales y potenciales. Gracias a la apertura Brindada por parte de las autoridades del municipio se inició la respectiva investigación de mercado la cual nos permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución para la formulación del problema y a la vez dar la solución al mismo. El objetivo principal del trabajo de graduación es la propuesta de un plan de marketing de servicios la cual permitirá mejorar el servicio de atención al cliente en las instalaciones del municipio.
Descripción :	Tesis en un Archivo
URI :	<a href="http://hdl.handle.net/15001/795">http://hdl.handle.net/15001/795</a>

Aparece en las colecciones:	<a href="#">Tesis Ingeniería en Marketing</a> <sup>33</sup>
-----------------------------	---

Título:	Análisis De Modelos De Indicadores De Gestión Para El Control De Servicios Que Prestan Los Municipios A Su Comunidad
Autor:	<a href="#">Borbor Villamar, Xeomara</a> <a href="#">Alvarado Ortega, Juan Aurelio</a>
Fecha de publicación:	4-mar-2009
Resumen:	El presente tema de tesis es un análisis de modelos de indicadores, para medir la gestión de los servicios que brindan los municipios a su comunidad y luego en base a este análisis se propone un ejemplo de cómo construir un mapa estratégico para el Plan Estratégico Participativo del Cantón Salinas, que será una gran herramienta para informar a la comunidad sobre los avances de este Plan de una manera fácil y sencilla.
URI:	<a href="http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/1923">http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/1923</a>
Aparece en las colecciones:	<a href="#">Artículos de Tesis de Grado - ICM</a> <sup>34</sup>

## 2.1.3 Fundamentación

### 2.1.3.1 Fundamentación Teórica

#### Teoría de la Motivación-higiene

Fue propuesta por Frederick Herzberg<sup>35</sup>. Basándose en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo

<sup>33</sup> (13ht1)

<sup>34</sup> (Escuela Superior Politécnica del Litoral)

puede determinar el éxito/fracaso del individuo, este psicólogo investigó la pregunta ¿Qué quiere las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

♣ Factores motivadores: Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

♣ Factores de higiene: Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

La teoría de la motivación-higiene, posee las siguientes críticas:

1. El procedimiento empleado por su autor está muy limitado por su metodología. Cuando las cosas marchan bien las personas se atribuyen el crédito a ellas mismas, en caso contrario, culpan al ambiente externo del fracaso.
2. De igual manera su confiabilidad se ha cuestionado, porque al necesitar los clasificadores de interpretación, se corre el riesgo que los resultados se contaminen, al ser susceptible a la interpretación.

---

<sup>35</sup> (Herzberg, Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?, 1968)

3. Esta teoría brinda una explicación de la satisfacción en el trabajo, mas no es en realidad una teoría de la motivación.
4. No se emplearon medidas totales de la satisfacción, es decir que a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, pero aún puede pensar que su trabajo es aceptable.
5. Esta teoría es inconsistente con la previa investigación, además ignora las variables situacionales.
6. Su asume que existe la relación satisfacción-productividad, pero en su metodología solamente buscó la satisfacción. <sup>36</sup>

**Figura 7:** Jerarquía de Necesidades

### JERARQUÍA DE NECESIDADES



**Fuente:** <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/Comportamiento%20Organizacional0016%20copia.gif>

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

---

<sup>36</sup> (Amorós, 2007)

## Modelo de fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter<sup>37</sup>, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
- 5 Poder de negociación de los consumidores.<sup>38</sup>

Para Porter, los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores no son aquellos que se heredan, es decir, los factores básicos -abundante mano de obra, recursos naturales, recursos financieros, etc.-, sino los que se crean en el territorio -factores avanzados o especializados, tales como: mano de obra cualificada, nuevas tecnologías, etc.-, incluso la abundancia de los primeros pueden minar, más que mejorar, la ventaja competitiva. Mientras que los factores básicos, los cuales van perdiendo importancia en la competitividad de los territorios, se heredan o requieren una menor inversión, los avanzados necesitan una inversión mayor y constante en el tiempo, pues necesitan ser actualizados.

---

<sup>37</sup> (Porter, 1979)

<sup>38</sup> (Sánchez Carrión, 2003)

## **El papel del Gobierno**

Históricamente el debate sobre el papel del gobierno para influir en la mejora económica de los territorios, en general, y en la capacidad de sus empresas para competir, en particular, se ha centrado en dos extremos. En primer lugar se encuentran aquellas posiciones que sostienen que el gobierno debe intervenir para sostener e incrementar la capacidad competitiva, mientras que en el extremo opuesto nos encontramos la tesis que sostiene que la intervención del estado es nefasta para la competitividad, pues desarticula los mecanismos del mercado, reduciendo la motivación para innovar, por lo que la mejor opción sería aquella que deja el funcionamiento de la economía a la “mano invisible”.

Según Porter el gobierno debe intervenir de forma indirecta en la competitividad de los territorios, ya que ésta va a venir dada por la influencia que pueda ejercer en cada uno de los cuatro vértices del “diamante”, pudiendo ser ésta positiva o negativa. El papel correcto del Estado es el de catalizador y estimulador. Es el de alentar a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad. Las políticas que se centran en incidir en las ventajas en costes estáticas a corto plazo socavan y limitan la innovación y el dinamismo y representan el error más frecuente de la política económica sectorial del Estado.

El sector público puede influir en el vértice “condiciones de los factores”, por ejemplo, con subvenciones, con la política educativa, con su política respecto a los mercados de capital, etc. Normalmente la intervención del sector público para mejorar la competitividad de los territorios y sus empresas ha seguido esta línea de actuación. Sin embargo, el papel del Gobierno al moldear las condiciones de la demanda local todavía es más sutil. Esta intervención del sector público sobre las condiciones de la demanda se lleva a cabo mediante actuaciones como el establecimiento de normas y reglamentos relacionados con los productos que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas, mediante la compra, por parte del propio sector público de bienes y servicios, etc.

El Gobierno también puede influir en los sectores de apoyo y relacionado mediante acciones tales como el control de los medios publicitarios y el establecimiento de normativas para los servicios de apoyo. Por último, el sector público también puede influir en la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, por medio de mecanismos como la regulación de los mercados de capitales, la política fiscal y la legislación antitrust.

Debe decirse que no solamente el Gobierno puede influir en los vértices del “diamante” sino que su política, a su vez, puede verse influida por los valores que tomen estos determinantes, así, por ejemplo, las decisiones respecto al destino de las inversiones en educación, por ejemplo, se ven afectadas por el número de competidores locales. La gran demanda interior de un producto puede inducir a la temprana implantación de normas oficiales de seguridad.<sup>39</sup>

### **Diagnóstico Organizacional (Análisis FODA)**

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información referente a una Institución; es útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una Institución y el entorno en el cual ésta compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

---

<sup>39</sup> (Ruiz Flores, 2008)

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la institución. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

En este sentido, el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la Institución, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar una Institución en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

### **Fortalezas y Debilidades**

Se consideran las siguientes áreas:

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la institución.

Preguntas a formular:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una Institución, se debe tomar en cuenta que éstas se pueden clasificar de la siguiente manera:

### 1. Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de entidades del sector público están en capacidad de implementar la misma estrategia.

### 2. Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de entidades del sector público y saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de entidades similares. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

### 3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la institución, se debe tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la institución seleccionar e implementar

estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una institución tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras organizaciones competidoras si lo están haciendo.

## **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la institución encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se debe considerar:

- Análisis del Entorno: Estructura del sector público (Proveedores de servicios, Beneficiarios, necesidades de demanda, sector privado).
- Grupos de interés: Gobierno, instituciones del Poder Ejecutivo, Prefecturas, Municipios, sindicatos, gremios, comunidad y otros.
- El entorno visto en forma más amplia: Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Se debe realiza las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

**Objetivo.-** Representa la finalidad, es la expresión de la situación futura deseada o de lo que se quiere lograr, no de lo que se quiere hacer.

Es la expresión de los logros que la institución pretende alcanzar en un plazo determinado, en función del cumplimiento de su misión y de la concreción de su visión, en coherencia con las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones de

la institución, con relación a las exigencias de los planes de desarrollo y, en función de atender las áreas y factores de éxito identificados.

**Objetivos de Gestión.-** Son los resultados o compromisos que la entidad pretende alcanzar en una gestión anual. Su construcción debe corresponder con los objetivos institucionales definidos para el mediano y largo plazo.

**Objetivos de Gestión Específicos.-** Son construidos sobre la base de la desagregación descendente, debiendo por lo tanto, concordar con los objetivos de gestión institucional y de acuerdo a las competencia organizacional.

### **Características de los Objetivos**

- Ser viables y consistentes; que sean posibles de alcanzar y consistentes en relación a resultados anteriores.
- Cuantificables; que puedan ser traducidos a unidades mensurables.
- Temporales; deben referirse necesariamente a un determinado periodo de tiempo.
- Participativos; deben involucrarse todos los servidores públicos que tienen que ver con cada uno de los objetivos.
- Cualitativos; deben reflejar las propiedades de calidad de los bienes y servicios a ser producidos.<sup>40</sup>

Una vez trabajado el análisis FODA, se desarrollan las áreas de iniciativa estratégica. Para esto existen varias formas: de lo más extenso hasta una herramienta simple e intuitiva. Aquí explicamos la técnica de manera global y en parte del procedimiento presentamos una forma sencilla de aplicar.

Se conoce con el nombre FODA/DOFA la matriz que compara las Fortalezas y las Debilidades con los factores externos claves.

---

<sup>40</sup> (Salvatierra Zapata, 2009)

Esto nos da cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA. Algunas de las preguntas que se debe plantear para esto son: ¿Cómo podemos impulsar la fortaleza X para aprovechar la oportunidad A? O viceversa: ¿Cómo podemos impulsar la fortaleza Y para evitar la amenaza B?, ¿Cómo podemos eliminar la debilidad Z explotando la oportunidad C? O viceversa: ¿Cómo puedo eliminar mi debilidad W para evitar la amenaza D?<sup>41</sup>

**Figura 8:** Matriz FODA/DOFA de un Municipio

	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Experiencia</li> <li>3. Capacidad de negociación</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión de capital</li> <li>2. Acceso de capital</li> <li>3. Comunicación</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación ciudadana</li> <li>2. Descentralización</li> <li>3. Cooperación internacional.</li> </ol>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <p>Aprovechar liderazgo para fomentar participación (F1.O1)</p> <p>Consolidar proceso de descentralización aplicando experiencia (F2.O2)</p>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <p>Acceso de capital mediante cooperación internacional (O3.D1,D2)</p> <p>Aprovechar proceso de descentralización para mejorar la comunicación interna y con la comunidad (O2.D3)</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de autoestima de la población</li> <li>2. Contaminación ambiental</li> <li>3. Inestabilidad económica y política</li> </ol>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <p>Aprovechar capacidad de negociación y experiencia para contrarrestar la contaminación ambiental (F1,F2,F3.A2)</p>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <p>Optimizar el uso de las inversiones de capital, ante la inestabilidad económica (D1.A3)</p>

Fuente: (Burgwa & Cuéllar, 1999)

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

<sup>41</sup> (Burgwa & Cuéllar, 1999)

### 2.1.3.2 Fundamentación Administrativa

#### La calidad en el servicio

La Calidad la define, el “Diccionario Enciclopédico Espasa”, como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa”. Ishikawa describe la calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y el más satisfactorio para el consumidor”<sup>42</sup>. Además, la Calidad no es una etapa del proceso, es todo el proceso en sí mismo; comienza al expresarse la necesidad y culmina al ser ésta satisfecha, y, en algunos casos, va más allá, lo que se demuestra en el servicio post venta que acompaña a bienes como línea blanca, equipos electrónicos y automóviles.

De acuerdo a Vargas Quiñones y Aldana de Vega<sup>43</sup> citando a diversos autores concluyen que la calidad se define de acuerdo a algunas de las siguientes variables:

1. Compromiso con la administración y liderazgo: No puede existir una política de calidad si la organización no está consciente del compromiso asumido tanto con sus clientes internos como con los externos.
2. Grupos de Mejoramiento Continuo: Interpretando a Ishikawa es aconsejable que los empleados asuman la formación de círculos de calidad total, estos son grupos que desarrollan actividades de control de calidad de forma voluntaria que permiten el auto desarrollo a través de la mejora continua con la participación proactiva de los empleados.
3. Enfoque en el Cliente: La organización debe estar orientada a satisfacer adecuadamente las necesidades del cliente externo e interno. El Servicio está orientado en ambas direcciones y los directivos se transforman en servidores activos de ambos grupos.

---

<sup>42</sup> (Ishikawa, 1997)

<sup>43</sup> (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2007)

4. Diferenciarse para sobrevivir: La globalización permite que los mercados se amplíen, pero también traer como consecuencia una cantidad mayor de competidores. Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse y diferenciarse dentro del mercado, deben estar capacitadas para saber con certeza cuál es su negocio y ubicar el nicho específico del mercado donde ubicarse.
5. Conciencia de la medición de la calidad y el servicio: Se debe, constantemente, medir estadísticamente la calidad aplicando cuestionarios, entrevistas o cualquier instrumento que permita controlar y medir la satisfacción de los clientes internos y externos.
6. Sistemas de solución de problemas: Muchas veces se centra la atención en los problemas y se enfrascan los responsables en interminables reuniones discutiendo acerca de las responsabilidades de cada cual en la presencia de la dificultad.
7. Capacitación y Educación: Las organizaciones deben crecer en todos los sentidos. El capital humano de las empresas debe estar continuamente preparándose, especializándose, formándose para asumir nuevos retos.
8. Estrategias y objetivos claros de mejoramiento: Las prácticas empresariales deben estar a la altura de los cambios tecnológicos y de las exigencias de un mercado competitivo y cambiante.
9. Reconocimiento del trabajo bien hecho: La motivación adecuada, el reforzamiento de la autoestima permiten al cliente interno ofrecer un trato de excelencia al cliente externo.
10. Enfoque en las necesidades de los clientes: De acuerdo a la visión de la organización orientada al cliente este es el que marcara las pautas de acuerdo a sus necesidades y a la capacidad de la organización de satisfacerlas adecuadamente.
11. Planeación estratégica: Las Metas y los objetivos de la organización, determinadas de acuerdo a los valores, misión y visión de la misma, deben ser claras y orientadas al beneficio de todos los involucrados en el proceso productivo y de intercambio comercial.
12. Adición de Valor: El valor agregado al producto con un servicio de excelencia permite a la organización estar siempre delante de su más cercano competidor.

13. Prevención antes que corrección: No se debe esperar a que los problemas se acumulen y generen mayores dificultades.
14. Construcción de Culturas de Calidad y Servicio: Existen empresas que han centrado por completo su cultura organizacional en la prestación de un servicio de calidad.
15. Enfoque en los sistemas: Cada etapa del servicio debe estar estructurada de manera que se logren los objetivos de forma sistemática, debe existir un enfoque coherente en cada etapa.
16. Comunicación antes que información: Debe existir la capacidad de recibir la información con la libertad de que se establezca un dialogo interno donde se escuche atentamente cada una de las partes.
17. Diseño de Políticas de Calidad y de Procesos adecuados a las mismas: Una vez que se ha construido una cultura de calidad en el servicio y se ha internalizado lo referente al planteamiento estratégico de acuerdo a los valores, la misión y la visión, el siguiente paso es diseñar políticas acordes y los procesos que de ellas dependen a fin de clarificar entre el personal que es lo que la organización espera de ellos con respecto a su conducta ante el cliente.
18. Sistemas de auditoria de calidad: El necesario control de todo proceso administrativo y la verificación constante del cumplimiento de las políticas.
19. Sistema Humano: Todo sistema organizativo depende de la naturaleza de aquellos que lo conforman, una empresa que centra su misión, su visión y sus valores en el desarrollo integral del componente humano que la conforma, obtendrá resultados excelentes.
20. Posicionamiento en el Mercado: Para establecer una diferenciación con respecto a la competencia y por tanto ocupar un lugar de liderazgo en el mercado se debe ofrecer un servicio de calidad al cliente, es necesario ser creativo en el momento de ofrecer dicho servicio y se debe ser consecuente con las políticas establecidas a este respecto.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> (Camacho Castellanos, 2011)

## La administración de los conflictos

Todas las estructuras sociales tienen motivos de conflicto latentes y manifiestos, internos y externos, en la disputa por recursos escasos, prestigio y posiciones de poder; y por el logro de metas.

Una de las habilidades más importantes que debe desarrollar un conductor es la de resolver con éxito los conflictos interpersonales e interdepartamentales, en lo interno del grupo; y los conflictos que se planteen entre el grupo y su contexto.<sup>45</sup>

La existencia del conflicto de trabajo se puede considerar como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios, de uno parte los empresarios y de otra los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos.

Una primera clasificación de los conflictos laborales, hace que podamos distinguir entre:

- a. Conflictos individuales y colectivos.
- b. Conflictos jurídicos y económicos o de intereses,

**Los conflictos individuales** son aquellos que afectan a un solo trabajador. Por el contrario, los conflictos colectivos son aquellos que afectan a varios trabajadores.

**Los conflictos jurídicos o de interpretación** son aquellos que tienen su origen en la aplicación o interpretación de una norma legal o convencional, ya existente con anterioridad. Estos conflictos se solucionan, bien por vía judicial (jurisdicción social), o bien por los distintos sistemas de solución extrajudicial que existen en la actualidad.

---

<sup>45</sup> (Amoletto)

**Los conflictos económicos o de intereses** son aquellos que surgen cuando lo que se pretende es crear una norma, o modificar una ya existente que regula aspectos laborales. En este caso la solución a este conflicto pasa por la intención que tenga el Estado o los sujetos colectivos de crear una norma mediante la negociación colectiva, o bien, modificar una que ya está en aplicación a través de la intervención administrativa.

La cantidad de conflictos que puedan surgir en una organización, van a depender de las condiciones laborales en las que estén inmersos sus miembros, mirándolo siempre desde el punto de vista de las relaciones de trabajo. Siendo mayores cuantas más diferencias existan en el conjunto.

La exteriorización de los conflictos se considera uno de los aspectos a tener presente siempre que se pretenda buscar una posible solución al problema, ya que si se desconoce su existencia difícilmente se podrán afrontar. También es importante que los conflictos sean concretos, es decir, que no se planteen problemas que tengan como base aspectos demasiado generales.<sup>46</sup>

### **Proceso de Atención de Reclamaciones y Seguimiento**

En numerosas ocasiones, nos encontramos que las empresas enfocan la gestión de las reclamaciones como los pasos que han de dar desde que reciben la reclamación hasta que envían la respuesta al cliente. Esta es una visión muy parcial del proceso de gestión de reclamaciones, que limita no sólo la satisfacción de los clientes, sino el potencial que tienen las reclamaciones para la mejora de los productos, servicios y procesos de la empresa.

El proceso de gestión de reclamaciones comienza con la planificación del mismo (definición de su estrategia, canales, etc.) y en la parte operativa comprende las fases desde que la empresa recibe la reclamación hasta que evalúa la satisfacción

---

<sup>46</sup> (González García M. J., 2012)

del cliente con la gestión de su reclamación y utiliza la información obtenida para la mejora de sus productos, servicios y procesos. El proceso de gestión de reclamaciones debe estar orientado a satisfacer a los clientes que han reclamado.

Las reclamaciones deberían ser gestionadas de la manera más rápida y eficaz posible, con los objetivos claros de recuperar la satisfacción de los clientes y aprender del error.

Estos factores determinan que las reclamaciones deberían ser gestionadas por las personas en contacto con los clientes, o lo más próximas posible, que son las que conocen mejor por qué están insatisfechos y las que pueden realizar una gestión más ágil de las mismas y al menor coste posible para la empresa. Pero para que esto se pueda implementar, las personas en contacto con el cliente deben estar suficientemente formadas y motivadas, y tener la autoridad y los recursos necesarios para compensar al cliente cuando el servicio ha fallado. Y esto no siempre ocurre en la realidad, por la conexión que tiene con otros muchos factores.

Por ello, en general, las organizaciones tienen un departamento o unidad que se encarga de la gestión de las reclamaciones, bien de manera centralizada, o bien como coordinador de un sistema descentralizado en el que los actores son las unidades u oficinas más próximas al cliente.

Por la importancia estratégica que tienen las reclamaciones para el futuro de las empresas, este departamento que realiza la función de gestión de reclamaciones debería estar ubicado lo más cerca posible de la dirección general, bien sea como staff, independiente, o bien incluido en una dirección o departamento de mayor alcance, como puede ser el de Calidad.

En cualquier caso, cuando se trata de un departamento centralizado se debe garantizar que es independiente de las áreas operativas o comerciales, para asegurar que las reclamaciones se gestionan con una clara orientación al cliente, y que su gestión no está sesgada por puntos de vista particulares de las personas

implicadas en los procesos que pudieron ocasionarlas, en especial cuando la empresa penaliza de alguna manera las reclamaciones.<sup>47</sup>

El mensaje que se quiere transmitir para indicar que se quieren solucionar los problemas a partir de comprender las necesidades del consumidor y hacer lo posible e imposible en solucionar los problemas de este.

Los clientes en un número elevado de las veces que realizan sus compras encuentran problemas al igual que al usar los productos, por ello debemos saber cuáles son sus estrategias básicas que debemos seguir para poder solucionarlos:

Para prevenir problemas antes de que se presenten debemos ofrecer una serie de instrucciones de forma clara y estar preparado, de forma que anticipemos al cliente posibles problemas que pueden surgir y que se suelen plantear, y para esto se debe observar al cliente indagando en que es lo que le molesta y lo que no.

Podemos encontrar el caso en el que el cliente manifiesta una molestia en el primer momento, siendo un síntoma de malestar mucho más importante de lo que parece, por ello debemos dedicar el tiempo que sea necesario para conseguir saber cuáles son las preferencias del cliente y sus necesidades.

La capacidad para responder ante los problemas es un aspecto que podemos modificar con la práctica. Ya que los clientes con problemas no resueltos son cliente no satisfechos, en el caso de que no podamos resolver estos inconvenientes, se deberá recurrir a un compañero o al responsable de dicho servicio, y todas estas molestias son por obtener un cliente y recompensa a la fidelidad de este.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> (López Fresno, 2010)

<sup>48</sup> (Editorial Vértice, 2009)

## **Imagen Institucional**

La identidad de marca es la base sobre la que la empresa construye toda su estrategia de marketing para el mercado. No sólo es importante disponer de una identidad corporativa clara y sólida, sino que también es fundamental transmitir esta identidad y convertirla en una imagen real en la mente de los diferentes públicos. Una imagen que se corresponda con las características establecidas en esta identidad.

A lo largo del tiempo, gran número de trabajos han intentado ofrecer una definición sobre el concepto de imagen. Pese a las diferencias existentes entre las diferentes definiciones, se puede entender la imagen como el resultado de un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla en la mente de los individuos. La imagen permite configurar la estructura cognitiva del sujeto; ordena y da significado a un amplio conjunto de informaciones inconexas que, procedentes de distintas fuentes, tienen como punto en común ser relativas o estar relacionadas con la marca o nombre de la empresa o producto.

El análisis de la imagen corporativa desde un punto de vista empresarial exige un alto grado de precaución. Al tratarse de un elemento que se forma en la mente humana, se caracteriza por un fuerte grado de subjetividad y dinamicidad y por una elevada capacidad de influir sobre el comportamiento del individuo en todos los niveles.

La imagen se caracteriza por ser dinámica. De esta manera, pese a que necesita gozar de cierta estabilidad en el tiempo para concreción y supervivencia, la imagen no es estática, sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que se suceden en el entorno social en el que la empresa se inserta, como a los que experimenta el sujeto, ya sea en un ámbito interno como externo.

Por otro lado, y en íntima relación con la característica anterior, como resultado de un proceso que se desarrolla en la mente del sujeto, la imagen se caracteriza por su elevado grado de subjetividad. La imagen constituye un conjunto de

representaciones tanto de origen afectivo como racional, cuyo origen reside en experiencias, creencias, actitudes sentimientos e informaciones que el sujeto tiene con respecto a la organización.

Concretamente, este último aspecto permite establecer otra característica de la imagen: su capacidad para determinar, o al menos influir, en el comportamiento del individuo en todos los ámbitos. Y es que, como un concepto multidimensional, la imagen recoge aspectos cognitivos y afectivos del sujeto en relación con la marca —o nombre de la empresa—, determinantes en su nivel de conocimiento y su actitud y comportamiento ante la misma.

Finalmente, cabe señalar que el contenido de la imagen viene determinado o se encuentra influido por lo siguiente: 1) características generales, sentimientos e impresiones o percepciones del sujeto sobre el producto; 2) creencias y actitudes; 3) personalidad de la marca; 4) vinculación entre características de la marca y los sentimientos y emociones que la misma genera en el consumidor. Al recoger aspectos cognitivos y afectivos del sujeto en relación con la marca, la imagen es entendida como un concepto multidimensional.

El principal elemento que determina la formación de la imagen es su contenido, el cual viene definido por las distintas asociaciones que el individuo vincula con el nombre o marca de la empresa. La importancia de este elemento proviene, del hecho de que las asociaciones que el sujeto vincule determinarán el significado que la marca tiene para el individuo. Sin embargo, en función del origen, tipología, carácter positivo o negativo, grado de unicidad e interacción y congruencia de las asociaciones, la imagen formada será más o menos estable, coherente, amplia y positiva, a la vez que tendrá una mayor o menor influencia sobre el comportamiento del sujeto ante la organización.

Una imagen corporativa positiva incrementará la probabilidad de que el sujeto desarrolle una actitud favorable y un comportamiento leal hacia la organización y sus productos.<sup>49</sup>

## **Optimización y Gestión del tiempo**

Por lo general, tanto en la vida personal como en la profesional tenemos la sensación de que el tiempo de que disponemos no nos resulta suficiente para hacer todo lo que deseáramos. Intentamos solucionar nuestros problemas de tiempo «aparcando» las actividades lúdicas que nos producen satisfacción y bienestar personal y dedicamos todas nuestras energías a dar respuesta a las demandas inmediatas del entorno. Las consecuencias a corto plazo de esta actitud es caer en una rutina que probablemente nos desmotivará y generará insatisfacción y estrés. Aprender a gestionar nuestro tiempo se correlaciona con una mejora de la calidad de nuestra vida.

Hablar de gestión de tiempo no es hablar de ganar o perder tiempo. El tiempo no se para y no existe posibilidad alguna de almacenarlo o detenerlo. No tenemos más tiempo que el de «ahora» en cada momento. Hablar de gestión del tiempo es aprender a reconocer los elementos y situaciones que lo «vampirizan» y aprender estrategias que nos ayuden a optimizar los «ahora». Gestionar bien el tiempo requiere responder continuamente a la pregunta: ¿cuál es la mejor manera de usar este minuto, este «ahora»?

Para gestionar mejor el tiempo debemos:

- Analizar de manera objetiva y sistemática cuál es nuestra relación con él.
- Tener la voluntad de cambiar las conductas o hábitos que nos hacen sentir que estamos «perdiendo el tiempo» y que nos impiden alcanzar nuestros objetivos.

---

<sup>49</sup> (Jiménez Zarco, 2011)

- Descubrir y aprender a utilizar los recursos que pueden favorecer y optimizar nuestro trabajo.
- Se optimizan los recursos existentes.
- Se reduce el esfuerzo necesario para conseguir los objetivos.
- Se optimiza el trabajo personal y el trabajo en equipo.
- Se aumenta la calidad de los resultados.
- Se mejora el «clima» de trabajo.
- Se aumenta la motivación y la satisfacción personal y grupal.

El tiempo es un recurso atípico, totalmente diferente a todos los que estamos acostumbrados a usar, ya que no tiene una composición material perceptible y evidente y no es algo que podamos ver o tocar. El tiempo es una magnitud física inmaterial e intangible. Vivimos inmersos en el tiempo, desde el momento de nuestro nacimiento, no utilizarlo de manera adecuada puede implicar la pérdida de todo tipo de oportunidades y posibilidades.<sup>50</sup>

La gestión del tiempo supone planificar y distribuir el trabajo de tal modo que cada acción se realice en el momento adecuado. Optimizar el tiempo no significa aumentar las horas dedicadas a realizar cada tarea, sino hacer un buen uso del tiempo disponible. La manera de conseguirlo es manejar principios y técnicas que permitan organizarse para alcanzar los objetivos planificados. Se trata, sobre todo, de una cuestión de autodisciplina, de compromiso para cambiar malos hábitos que impiden organizar el tiempo de una manera eficaz.

En las organizaciones la atención al tiempo es fundamental en casi todas las actividades, bien porque hay demandas directas de los clientes a los que se presta un servicio, bien porque hay unos ritmos de trabajo marcados por un horario, o bien porque se deben cumplir unos plazos prefijados.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> (López Rodríguez, 2012)

<sup>51</sup> (González García M. , 2006)

## **Marketing Mix en Empresas Públicas**

### **Las variables de marketing en el Sector Público**

Las variables de marketing son aquellas herramientas de las que dispone una organización pública para lograr el objetivo de satisfacer al ciudadano. Su origen se encuentra en el ámbito empresarial, donde la fuerte competencia existente por el cliente hizo que el marketing descubriera la existencia de otras variables distintas del precio y propusiera valerse de ellas para asegurarse la fidelidad del cliente, siempre con el doble propósito, de satisfacer a éste y a la empresa.

En el ámbito empresarial, estas variables comerciales, además del precio son: la comunicación que incluye tanto la personal, que corresponde a la efectuada por el equipo de vendedores de la empresa (si se tiene) como a la comunicación impersonal, que incluye a su vez a la convencional (televisión, radio, prensa, etc.) y a la no convencional (mailing, telemarketing, patrocinios, etc.); la distribución, que incluye los aspectos comerciales y físicos del acercamiento del producto, o solución, al cliente final; por último el “productos que incluye también a los nuevos productos, a la cartera, o conjunto de productos existentes en un momento del tiempo, al nivel de calidad, a los servicios secundarios y a las marcas. Se ha preferido continuar con esta nomenclatura de tipo comercial empresarial, porque en coherencia con lo expuesto, debe entenderse como “producto público” la solución ofrecida para satisfacer una necesidad pública.

Es evidente que en el sector público la denominación de producto es identificable totalmente con la de “servicio público”. A nivel de marketing público, las variables más relevantes de entre las anteriores, para conseguir la satisfacción de los ciudadanos y el bienestar de la sociedad, pueden quedar reducidas básicamente a las dos: la comunicación y el producto. Resulta conveniente advertir al lector de la razón de esta doble simplificación. En cuanto al precio como variable de marketing en el sector público, porque no parece que en la actualidad sea una variable que intervenga notablemente en el nivel de satisfacción del servicio público ofrecido. Pero además, porque cuando existe explícitamente esta variable (caso de los

impuestos y de las tasas) el ciudadano no espera para la misma, grandes modificaciones ni a la baja ni al alza, con lo que el margen de maniobra es casi nulo.

Lo cual no quiere decir que la administración no pueda analizar nuevos sistemas de gestión del precio para aumentar la satisfacción de un servicio público; sería el caso del llamado cheque escolar, como medio de dirigir los recursos públicos hacia los servicios más satisfactorios, o del pago a la alemana de una obra pública, es decir al finalizar la misma, para evitar insatisfacciones por el retraso en su ejecución. En cuanto a la distribución como variable de marketing en el sector público, es decir en cuanto al tipo de camino que se elige para acercar la solución pública al ciudadano, se ha prescindido de ella porque no parece que en la actualidad sea aplicable y, en cualquier caso, porque esta variable puede incluirse como subvariable del producto público.

Por último, dado que, generalmente, la comunicación como variable de marketing quedará alejada de las posibilidades decisionales de los gestores de un microservicio, que es el centro de nuestro interés, se considerará incluida también como una variable más del producto. Así obtendremos finalmente como única variable relevante de marketing para el sector público, una nueva variable que incluye tanto al producto como a la comunicación. Más adelante volveremos sobre este tema.

Por otro lado, hay que resaltar que cada una de las variables anteriores engloba a múltiples subvariables, que implican múltiples decisiones, unas de tipo cuantitativo y otras de tipo cualitativo. Por ejemplo en el caso de la comunicación, las subvariables pueden ser: el presupuesto utilizar, la franja horaria del anuncio, el propio diseño del anuncio, la duración de la campaña, los medios donde aparecerá el anuncio, el control de la campaña, etc. En el caso del producto, estas subvariables pueden ser: el diseño del propio servicio (qué se satisfará y cómo se logrará); el nivel a alcanzar en esta satisfacción y su control; el logotipo identificador del servicio, etc.

A las anteriores variables se les conoce con el nombre de variables comerciales, controladas, o de marketing, y tienen la singularidad de poder ser fijadas por la administración y por lo tanto la propia administración puede influir sobre sus resultados. De otro lado, a cada combinación posible de las anteriores variables comerciales se le denomina “mezcla comercial”, “marketing-mix” o simplemente “mix” El problema es siempre seleccionar el “mix” más adecuado, tarea dificultada por el ciudadano, quien tiene respuestas probabilísticas, umbrales, retardadas y sinérgicas. En efecto, piénsese que los resultados obtenidos de una campaña de comunicación, por todos los motivos anteriores, son casi siempre imprevisibles.<sup>52</sup>

## **Administración Pública**

### **Definición**

El conjunto de Órganos Administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin (Bienestar General), a través de los Servicios Públicos (que es el medio de que dispone la Administración Pública para lograr el bienestar General), regulada en su estructura y funcionamiento, normalmente por el Derecho Administrativo.

### **Elementos de la Administración Pública**

Los elementos más importantes de la definición dada se pueden resumir y explicar de la siguiente manera:

- 1) El Órgano Administrativo;
- 2) La Actividad que la Administración realiza;
- 3) La finalidad que pretende el Estado a través de la administración; y,

---

<sup>52</sup> (Rivera Vilas, 2004)

- 4) El medio que la Administración Pública dispone para la realización de sus propósitos.

### **Órgano Administrativo**

Son todos aquellos órganos que pertenecen a la administración pública y que son el medio o el conducto por medio del cual se manifiesta la personalidad del Estado.

### **Actividad Administrativa**

Esta actividad se desarrolla a través de la prestación de los servicios públicos, a los cuales está obligada la administración pública para el logro de su finalidad.

### **Finalidad**

La finalidad es "el bien común" o "bienestar general" de toda la población en general, elemento no sólo doctrinario sino Constitucional, expresado dentro del artículo 1o. que establece que el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia, y su fin supremo es el Bien Común.

### **El medio**

El medio que la administración pública utiliza para el logro del bienestar general o el bien común es el Servicio Público<sup>53</sup>.

En el Ecuador, existe una Secretaría Nacional de la Administración Pública, que tiene como objetivos estratégicos:

- Incrementar el enfoque estratégico de las instituciones
- Incrementar la calidad de la gestión pública

---

<sup>53</sup> (Es tu Derecho)

- Incrementar la institucionalidad de la SNAP<sup>54</sup>
- Incrementar la eficiencia operacional

En donde, según los artículos 13 y 14 De La Organización De La Función Ejecutiva, publicados en el Registro Oficial número 536, del lunes 18 de marzo del 2002, el Secretario General de la Administración Pública asesora y asiste al Presidente de la República en la adopción y ejecución de las políticas generales del Estado, para lo cual coordina y realiza las gestiones que se requiera con los ministros de Estado y demás funcionarios del sector público.

Corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública el despacho de los asuntos administrativos de la Presidencia de la República<sup>55</sup>.

### **Estructura Organizacional de los Municipios**

Los Gobiernos Municipales a nivel de América Latina son considerados como las entidades fundamentales de la organización político-administrativa de los Estados a la cual les corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asigne la Constitución y las leyes.

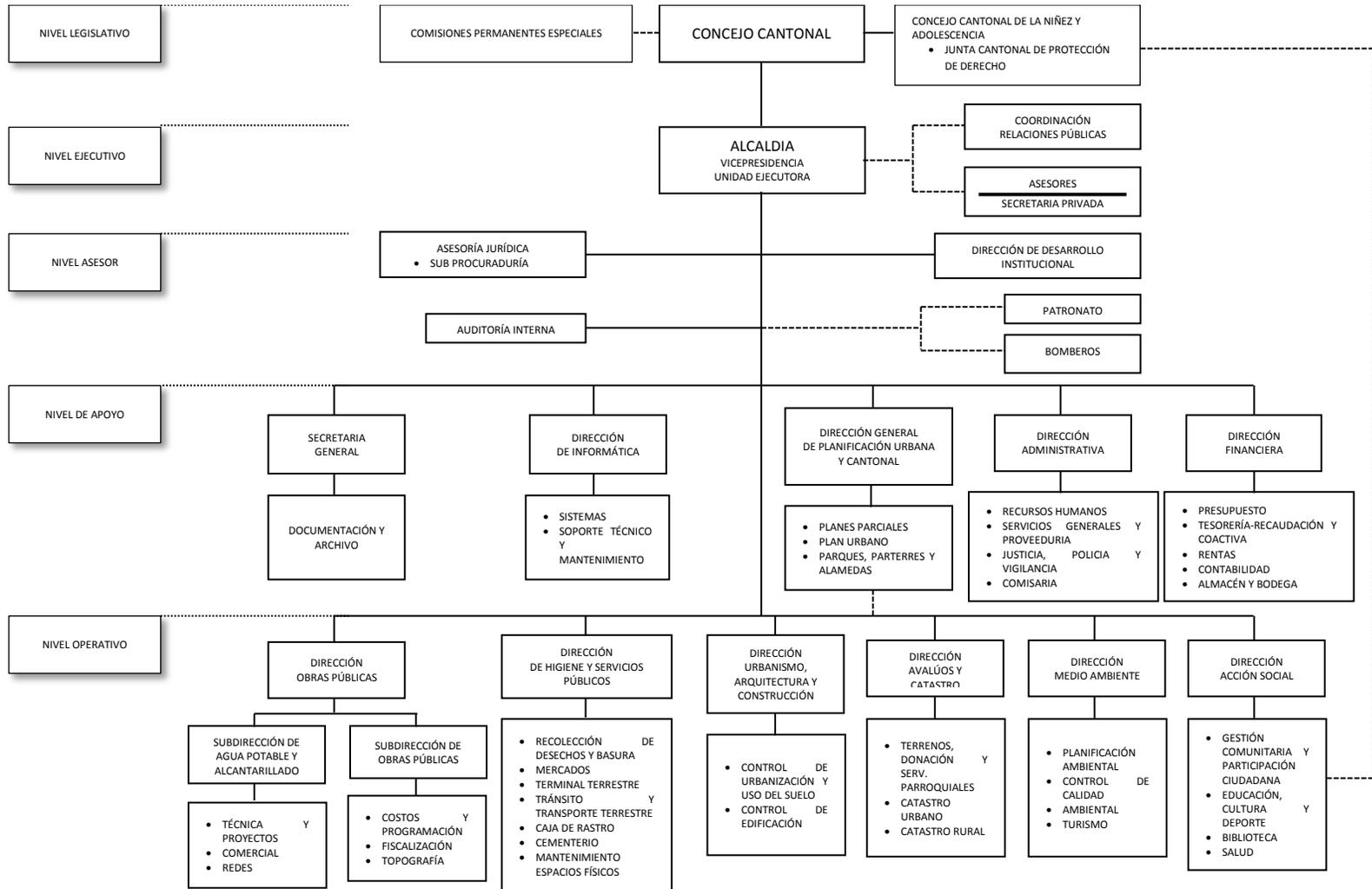
En nuestro país, Ecuador, según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), referenciado en el marco legal, nos explica la organización de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Nuestro GAD Municipal del Cantón San Francisco de Milagro cuenta con el siguiente organigrama.

---

<sup>54</sup> Secretaria Nacional de la Administración Pública

<sup>55</sup> (Secretaria Nacional de la Administración Pública)

**Figura 9: Organigrama actual del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro**



Fuente: <http://milagro.gob.ec/archivos/pdf/lotaip/literal/organigrama.pdf>

Responsable: Bustos Raúl; Mendoza Ana

## Indicadores de Gestión Pública

Como en cualquier unidad económica, la información necesaria para conocer la actuación de la administración pública requiere un sistema de control estable acerca de la racionalidad con que se han administrado los recursos<sup>56</sup>, por ello es necesario establecer indicadores que permitan evaluar la gestión que realizan con el fin de conocer si se están cumpliendo los objetivos y metas propuestas.

Es posible definir un indicador como una señal que proporciona una información específica acerca de un tema particular, que tiene significado para quién lo utiliza y que cumple un fin específico. Bajo este concepto es posible identificar una gran cantidad de indicadores de uso frecuente en distintos ámbitos que pueden ser de uso y conocimiento público, como también particulares y restringidos<sup>57</sup>.

Podemos tomar en consideración la siguiente clasificación:

### a. Indicadores de Inputs, Outputs Y Outcomes

- ❖ Indicadores de Inputs. Los indicadores de medios, inputs son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios públicos. Gran parte de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costes, de ahí la importancia de su implantación.
- ❖ Indicadores de outputs. Los indicadores de outputs permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de éste y conocer de forma pormenorizada la totalidad de sus actividades.

---

<sup>56</sup> (Observatorio Iberoamericano)

<sup>57</sup> (Arriagada, 2002)

- ❖ Indicadores de outcomes. Estos representan la contribución o impacto social de una agencia, departamento, programa o servicio público, en términos no monetarios. Se conocen también como indicadores de eficiencia social, ya que miden logros en el cumplimiento de los objetivos públicos, así como la percepción que tienen los ciudadanos de las mejoras de su calidad de vida, tras la implantación de un determinado programa.

#### **b. Indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto**

- ❖ Indicadores presupuestarios y contables. Partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.
- ❖ Indicadores de organización. La organización de una entidad pública variará en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, etc. Para elaborar indicadores sobre la misma, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, a administración y los órganos de control.
- ❖ Indicadores sociales. Son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias.
- ❖ Indicadores de entorno. Los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por éste. Aspectos demográficos como la evolución de la población, económicos como las variaciones en el precio de la energía, culturales como los cambios en las preferencias de los ciudadanos, medioambientales que pueden influir en programas de infraestructuras públicas, etc.
- ❖ Indicadores de impacto. Los efectos que la aplicación de un programa o política pública, o la actividad de una entidad provocan en la sociedad

o en la economía, si son relevantes, deben ser conocidos por los usuarios de la información.

### **c. Indicadores de economía, eficiencia, eficacia y excelencia**

- ❖ Economía. Factor clave relacionado con la adquisición y el aprovechamiento de los recursos o inputs, los cuales deben ser adquiridos de la forma más óptima posible en cuanto a la oportunidad del momento, el menor coste posible, en una cantidad adecuada y con un nivel de calidad aceptable.
- ❖ Eficiencia. Expresa el nivel de aprovechamiento de los recursos en el desarrollo del proceso de actividades o servicios municipales. Juzga la relación entre los outputs o resultados con los inputs o recursos empleados.
- ❖ Eficacia. Este concepto se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Excelencia. Expresa el nivel de calidad de los servicios; tiene dos componentes: el objetivo, de difícil medición, y el subjetivo, relativo a la forma en que perciben los ciudadanos dicho nivel de calidad<sup>58</sup>.

En cualquier caso, como medida de la gestión efectuada en un período de tiempo concreto, los indicadores aportan información sobre la realidad de las actividades desarrolladas, expresada en términos de resultados y efectos obtenidos o de grado de eficacia y eficiencia alcanzado en la utilización de los recursos públicos, permitiendo detectar la existencia o no de desviaciones respecto a los objetivos fijados, los estándares establecidos e, incluso, con la demanda real de los usuarios. Sin embargo, la elaboración de indicadores de gestión carece de sentido sino se le asignan funciones o usos concretos a la información que facilitan<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> (Universidad Técnica Particular de Loja)

<sup>59</sup> (Observatorio Iberoamericano)

## Estándares de Calidad – Área Pública

Entre las reformas llevadas a cabo por los gobiernos para mejorar la gestión pública se encuentra la incorporación de la calidad, la cual implica diversas transformaciones. Ante la tendencia mundial a homogeneizar la calidad se deja atrás una concepción abstracta y subjetiva, y se transforma en operativa y objetiva a través de procedimientos de normalización y certificación como es el caso de la norma ISO 9000<sup>60</sup>.

La implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en organizaciones estatales o nacionales es una conducta que se ha incrementado mucho en los últimos años a nivel mundial pero sobre todo en Latinoamérica, ya que en estos países, los organismos del Sector Público son continuamente criticados por la falta de transparencia en la gestión y por los deficientes servicios que brindan a los ciudadanos beneficiarios de los mismos<sup>61</sup>.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es una entidad no gubernamental, con autoridad a nivel mundial en materia de creación y publicación de normas y estándares internacionales de calidad. Su función principal es promover la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel mundial. La ISO está integrada por los institutos de normas nacionales de 159 países, con una Secretaría Central que coordina el sistema. Mientras algunos institutos de normas nacionales forman parte de la estructura gubernamental de sus países, otros tienen sus raíces únicamente en el sector privado, al haber sido creados por asociaciones nacionales de la industria. La ISO actúa como puente entre los sectores público y privado al promover la adaptación de normas a la medida de las necesidades y requerimientos de ambos sectores<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> (Contreras, 2010)

<sup>61</sup> (GestiónARG, 2010)

<sup>62</sup> (Organization of American States, 2013)

El ISO 9001 es un modelo de aseguramiento de la calidad en el desarrollo del diseño, producción, instalación y servicio; por eso para las organizaciones públicas la certificación no es una decisión comercial, sino una estrategia que implica cambios relevantes hacia su interior, en la estructura administrativa, en las rutinas, en los comportamientos.

En la actualidad, las organizaciones del sector público aspiran a la obtención de certificaciones que pueden traducirse en reconocimiento a la actuación del gobierno<sup>63</sup>.

Para iniciar un Proceso de Certificación en el Sector Público, bajo la norma ISO 9001:2000 se debe contar con la siguiente plataforma estructural:

Primero: Se debe propiciar un cambio de mentalidad de todos los funcionarios que integran las instituciones, a fin de que estén enteramente dispuestos a ejecutar su labor dentro de un contexto ordenado y eficiente. Para lograr este objetivo debe capacitarse en forma estandarizada a los funcionarios, logrando con ello uniformidad en los conceptos y criterios.

Segundo: Los encargados de desarrollar la aplicación de esta norma, esto es, quienes se designen como responsables, deben ser funcionarios comprometidos con la institución y decididos a realizar una labor constante e incansable, que garanticen el sostenimiento continuo del sistema organizado.

Tercero: Las autoridades de las instituciones deben comprometerse totalmente con los funcionarios designados supliendo sus necesidades de espacio físico, capacitación, suministros de oficina, mobiliarios, personal idóneo y todo lo necesario para ejercer su función.

---

<sup>63</sup> (Contreras, 2010)

Cuarto: Los jefes de las instituciones deben apoyar el proceso de manera abierta y responsable, para que la aplicación de la norma ISO-9001:2000 en toda la organización sea una realidad.

Quinto: Debe haber una comunicación abierta entre jefes de las Instituciones y los encargados de desarrollar la aplicación de esta norma, esto para que los objetivos establecidos no sean distorsionados por falta de comunicación o interpretaciones incorrectas de la labor encomendada.

Sexto: Es importante escuchar la opinión de los usuarios, sea mediante encuestas o entrevistas personales, a fin de que hagan sus observaciones en cuanto a los cambios en el servicio que ellos consideren necesarios para que este sea más eficiente, eficaz y sea congruente con la satisfacción de sus necesidades del servicio específico de cada institución.

Séptimo: El objetivo común es lograr que la institución para la cual se labora, responda a las exigencias de los tiempos con un servicio público que satisfaga plenamente las necesidades de los usuarios en el contexto de aplicación de la norma ISO-9001:2000.

Octavo: Las instituciones, mediante sus autoridades, deben comprometerse sin mayor dilación, a estimular el profesionalismo y entrega laboral de todos sus funcionarios aplicando un régimen salarial adecuado que responda a las exigencias de la labor que realizan y satisfaga efectivamente las necesidades de los funcionarios ante el alto costo de la vida<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> (Revista e-conómica, 2008)

### **2.1.3.2 Fundamentación Social**

#### **Atención al Cliente**

La atención al cliente se refiere a personas, no a cosas. Consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes. Una vez logrado esto, la empresa obtendrá una ventaja competitiva. Esta debe estar enraizada en la cultura y el credo de la empresa<sup>65</sup>.

Para una empresa, los clientes son su activo más valioso. Para un cliente, cada persona que trabaja en una compañía es la empresa, se trata de un recepcionista, un representante de servicio al cliente, un empleado de almacén, o el presidente de la compañía. Cada encuentro positivo o negativo con un empleado influye en que si el cliente seguirá o no realizando negocios con la empresa. Por esta razón, las organizaciones exitosas capacitan a todos sus trabajadores para que sean positivos, amables y atentos en sus pláticas con los clientes<sup>66</sup>.

El servicio cálido y atento por parte de otro ser humano siempre será apreciado, sin importar cuán computarizada esté la sociedad. Una persona sonreirá cuando se la llama por su nombre o cuando recibe información o ayuda. Esas personas comentarán con otras el trato amistoso que recibieron por parte de una empresa que disfruta y sabe la importancia de dar buena atención<sup>67</sup>.

#### **Atención cara a cara**

El trato cara a cara, es la principal fuente de información para el cliente respecto a la imagen de la empresa, y esta misma al no ser manejada correctamente, representará un problema externo para la entidad que si se analiza profundamente, se verá reflejada en problemas internos más profundos.

---

<sup>65</sup> (Brown, 1992)

<sup>66</sup> (Rokes, 2004)

<sup>67</sup> (Tschohl, 2008)

En base a lo expuesto, Peel Malcolm sugiere que de hecho las actitudes positivas en el trato con el cliente, como el respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada al cliente o el sutil trato con el cliente "difícil", conllevan hacia un buen uso de este elemento; en cambio las actitudes emocionales, la osadía con el cliente, o el favoritismo, alejan el compromiso de uso de este elemento<sup>68</sup>.

Sin duda alguna, el contacto cara a cara con los clientes, ya sea en oficinas o ventanillas, es uno de los más importantes indicadores que tiene una empresa para medir la satisfacción de los clientes en los servicios que ofrece esta, por lo cual el personal que se ubique en las mismas, debe estar calificado para desempeñar un excelente papel, consciente de que él es la primera imagen que va a proyectar de lo que puede significar para el cliente la empresa.

### **Atención al usuario**

En el Art. 3, de la Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público del Ecuador, dice que, la atención al usuario constituye el conjunto de políticas, procedimientos y métodos que permiten conocer e identificar las necesidades y el grado de atención de las y los usuarios.

Por otro lado, en la Norma de Atención al Usuario del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, define el servicio al usuario como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una institución a través de sus servidores con el fin de que el usuario obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado. Y a los usuarios, como toda persona, natural o jurídica, que requiere de un trámite, la utilización o disfrute de un bien o la prestación de un servicio determinado, para la satisfacción de una o más necesidades<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> (Peel, 1990)

<sup>69</sup> (Ministerio de Relaciones Laborales)

## **Tipos de Clientes**

El cliente, llamado en algunos casos usuario, beneficiario, paciente, asociado, afiliado, etc.; es toda persona que busca productos y/o servicios para satisfacer totalmente sus necesidades, expectativas, deseos, apetencias<sup>70</sup>.

Por ellos es importante definir los tipos principales de clientes que debemos reconocer.

### **Cliente Interno**

Es toda persona o grupo de personas que reciben un producto o servicio de otra persona o grupo de personas de la misma organización, en el camino hacia la calidad en el servicio al cliente externo.

El cliente interno debe tener conocimientos en técnicas de ventas, principios de psicología, cultural general, y específica según el sector de la economía donde se encuentra la empresa, fundamentos de atención y servicio al cliente y habilidades de comunicación; claro además de estar comprometido con su empresa, conocimiento profundo del producto o servicio y de la competencia, mediante una capacitación permanente; para que así nunca hable mal de ella.

Además debe tener valores y principios, madurez, buenas relaciones interpersonales, alto nivel de autoestima, adecuada presentación personal y manejo de lenguaje verbal y no verbal, como mínimo.

Recordemos que quien atiende una ventanilla, quien responde el teléfono, quien conduce un vehículo, la secretaria de cualquier dependencia, el revisor de un documento, el auxiliar de cargue, el asesor comercial, el gerente, etc., son los

---

<sup>70</sup> (Prieto, 2005)

únicos responsables de enriquecer el ambiente de trabajo mejorando las relaciones personales para dar lo mejor al invitado de honor: el cliente.

## **Cliente Externo**

Llamado también cliente final, es toda persona ajena a la organización con necesidades reales o creadas, con capacidad de pago y autoridad de compra a quien buscamos satisfacer totalmente sus necesidades y expectativas en relación con una propuesta básica ofrecida.

El cliente externo tiene el poder de decidir que negocios permanecen o desaparecen del mercado, es la fuente de bienestar y de ganancias de una empresa, sus preferencias se quedan donde encuentra servicio y trato excelente, su lealtad depende de las experiencias que tenga con nuestra organización y comprar lo que el producto o servicio significa o representa para él en términos de beneficio reales.

Los clientes externos buscan y desean una relación de mutua confianza, por eso debemos estar dispuestos a brindarla y los clientes internos también deben desear establecer este tipo de relaciones de beneficio recíproco<sup>71</sup>.

## **Usuario**

Ahora bien, el usuario, es aquella persona que acude a la institución en busca de información, productos o servicios. El servicio al usuario trasciende a todos los funcionarios y en sus diferentes roles y funciones, puesto que aporta una serie de beneficios:

- ✓ Mejora la imagen y reputación de la institución y sus servidores.
- ✓ Disminuye quejas y reclamos.

---

<sup>71</sup> (Prieto, 2005)

- ✓ Ahorra recursos y aminora gastos.
- ✓ Mejora las relaciones internas entre el personal porque todos trabajan en equipo y tienen los mismos objetivos y metas.

Pero, brindar un buen servicio no es suficiente, si el usuario no lo percibe. Por ello es necesario que el servidor tenga en cuenta los siguientes preceptos que deberán ser la base que oriente y fundamente su forma de actuar:

- El usuario (externo e interno) es la persona más importante en la oficina (en persona, por teléfono o por correo).
- El usuario (externo e interno) no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- El usuario no interrumpe su trabajo, sino que usted trabaja para sus usuarios.
- El usuario (externo e interno) es una persona que nos trae sus necesidades, por lo tanto es nuestro trabajo atenderlas<sup>72</sup>.

## **Proceso de Comunicación**

La comunicación es básica para poder expresar nuestros sentimientos, emociones y pensamientos a los demás, David K. Berlo afirma que al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes.

En el modelo de comunicación de Berlo, se puede observar los siguientes componentes:

---

<sup>72</sup> (Ministerio de Relaciones Laborales)

- Fuente de Comunicación: corresponde a una persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para comunicar.
- Encodificador: corresponde al encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código.
- Mensaje: corresponde al propósito de la fuente expresado de alguna forma.
- Canal: corresponde al medio o portador del mensaje, al conducto por donde se trasmite el mensaje.
- Decodificador: corresponde a lo que traduce el mensaje y le da una forma que sea utilizable por el receptor.
- Receptor: corresponde a la persona o grupo de personas ubicadas en el otro extremo del canal y que constituyen el objetivo de la comunicación. Si no existe un receptor que responda al estímulo producido por la fuente, la comunicación no ha ocurrido.

A esto debemos agregarle la retroalimentación, que se refiere a la re-entrada del mensaje modificado a la fuente, esta permite a la fuente verificar la comunicación al decodificar sus propios mensajes y asegurarse de que ha encodificado de acuerdo a sus propósitos, dicho de otra forma, esta constituye uno de los factores fundamentales en la efectividad del proceso de comunicación, permitiendo que la fuente, a partir de las respuestas del receptor, pueda controlar y precisar sus mensajes para lograr su propósito original<sup>73</sup>.

### **Comunicación Interna**

Partiendo de lo anterior, dentro de las organizaciones se debe mantener una buena comunicación, para que esta se vea reflejada externamente al usuario o cliente final.

La comunicación interna está relacionada con todo lo que “se cuece” dentro de la organización. Esta tiene una serie de características dentro de cualquier organización:

---

<sup>73</sup> (Berlo, 2002)

- ❖ Es un proceso inherente a la organización y necesario para la misma: esta ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada, es un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones y si han sido planteadas a manera de reglas, tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad. Implica a todos los componentes de la organización, así también como a sus distintos niveles.
- ❖ Es un proceso circular, porque comunicar es algo más que informar: ésta debe fluir por todos los niveles asegurando la participación de todos y la respuesta a los mensajes y significados que intenta transmitir, es decir, que debe ser una comunicación transversal.
- ❖ Es un proceso que implica a todos y que requiere un determinado modelo organizativo y un determinado liderazgo: es una tarea y aportación de todos, donde los líderes dotan de sentido y dirección a cada una de las tareas con el fin de mejorar el trabajo de sus compañeros y que él también pueda beneficiarse de la información que poseen estos.
- ❖ Es un proceso que se debe gestionar: esta debe planificarse con el objetivo de que fluya y que se apegue a los objetivos anuales de la organización.

En resumen, en la planificación de la comunicación interna se establecerán unos objetivos basados en la estrategia de la organización, a los que acompañarán una serie de procesos y acciones, y también una explicación de cómo llevarlos a cabo.

Junto a todo ello también es importante establecer unos soportes de comunicación útiles y eficaces, rápidos, fáciles de manejar y accesibles a todos los miembros de la organización. Y por último, contar con algún tipo de indicador que nos facilite la evaluación posterior del éxito o fracaso de todas estas acciones<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> (FEAPS, 2008)

## **Comunicación externa (cliente)**

La comunicación con los clientes es importante, ya que por medio de ella se aprenden cosas que de otro modo uno no podría conocer.

- Puede saber si los clientes estén satisfechos o no.
- Puede llegar a conocer lo que compran y lo que no compran y por qué.
- Puede saber cuáles son las expectativas de los clientes respecto a lo que compran y pagan.
- Puede conocer sus preferencias y cómo cambian con el transcurso del tiempo.

Los directivos deben ser conscientes de que, desde el punto de vista de los clientes, pueden estar haciendo mal docenas de cosas: desde un inadecuado registro en el inicio de la operación hasta, en el otro extremo del proceso, la entrega tardía del producto o servicio adquirido. Un simple error, de los muchos errores de acción o decisión que pueden cometerse, es suficiente para tener un cliente insatisfecho<sup>75</sup>.

Lo ideal es ponerse en el zapato del cliente y hacer para ellos lo que harían para sí mismos. De este modo podrán hacer que el cliente permanezca fiel a su organización.

## **Lenguaje Corporal**

El lenguaje corporal es la más espontánea expresión de nuestros pensamientos. Por medio de nuestros gestos, mirada, movimientos, postura y apariencia indicamos estados de ánimo, amor, disgusto, nerviosismo, etc<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> (Tschohl, 2008)

<sup>76</sup> (McCloskey C., 2001)

De acuerdo con Peace, cuando se conoce a una persona, se trata de conseguir que ésta se forme una primera impresión buena de uno. Durante los primeros instantes de diálogo la persona se forma una idea de nosotros, que luego es muy difícil cambiar<sup>77</sup>.

Existen un sin número de movimientos y gestos tanto corporales como faciales, que nos pueden advertir de lo que la otra persona está sintiendo o de la posición que quiere dar a notar dentro de una conversación. Como ejemplos podemos observar las siguientes tablas.

**Tabla 3:** Movimientos y Gestos y su interpretación según Rebel

<i>Movimiento o gesto</i>	<i>Interpreta</i>
Dar leves tirones o acariciarse las orejas	Sentimiento de inseguridad
Acariciarse la quijada	Suele interpretarse como que la persona internaliza un proceso
Jugar con su cabello	Falta de confianza en sí mismo
Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
Mirar hacia abajo	No cree en lo que escucha
Apretarse la nariz	Evaluación negativa de lo que se habla
Frotarse o acariciarse un	Refleja dudas
Manos en los bolsillos, caminando o en reposo	Abatimiento en la persona
Hombros encorvados	Abatimiento en la persona
Si quien se expresa muestra las palmas de las manos abiertas.	Transmite sentimientos de sinceridad, franqueza e inocencia.
Manos apoyándolas en las caderas	Buena predisposición para hacer algo.

**Fuente:** Rebel, G. El lenguaje del cuerpo. Madrid, España (2002), Editorial EDAF.

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

<sup>77</sup> (Peace, 2006)

**Tabla 4:** Movimientos y su interpretación según Mínguez

<i>Movimiento</i>	<i>Interpretación</i>
Acariciarse la quijada	Toma de decisiones
Dar un tirón al oído	Inseguridad
Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
Apretarse la nariz	Evaluación negativa
Palma de la mano abierta	Sinceridad, franqueza e inocencia
Pararse con las manos en las caderas	Buena disposición para hacer algo
Jugar con el cabello	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad

**Fuente:** Mínguez, A. La otra comunicación. Comunicación no verbal. Madrid, España (1999), Editorial ESIC.

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Tabla 5:** Movimientos y su interpretación según Pont

<i>Movimiento</i>	<i>Interpretación</i>
Parpadear constantemente	Denota vacilación e inseguridad
Mirada sea directa	Decisión sinceridad y valentía
Boca cerrada (mientras escucha a su interlocutor)	Calma y seguridad en sí mismo
Boca abierta (mientras escucha a su interlocutor)	Nerviosismo, prisa, asombro y sorpresa
Mirar el reloj mientras se habla	Denota prisa e intranquilidad
Mirar el reloj mientras otra persona habla	Es un gesto rudo que revela impaciencia

**Fuente:** Pont, T. La comunicación no verbal. Catalunya, España (2008), Editorial UOC.

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

El manejar el lenguaje corporal nos permitirá receptar mejor las intenciones de la otra persona, de la misma manera, aplicado dentro de las organizaciones, nos ayudará a elegir bien a nuestros colaboradores en el proceso de entrevista, así también capacitar al personal sobre el tema les generará mejor desenvolvimiento y

los hará más asertivos al momento de dirigirse a sus compañeros de trabajo e igual con los clientes.

## **Inteligencia Emocional**

El concepto de "Inteligencia Emocional" enfatiza el papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, los conflictos con un compañero en el trabajo. En todas estas situaciones hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de operar influirá decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas que emprenda.

Existen, según Goleman, al menos cinco aspectos de la Inteligencia Emocional:

**1.- Conocer Las Propias Emociones:** Se refiere a tener consciencia de uno mismo, reconocer el sentimiento mientras está ocurriendo. La habilidad de advertir los auténticos sentimientos, poder simbolizarlos y nombrarlos correctamente, es un factor clave de la Inteligencia Emocional. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos, son mejores guías de sus vidas y pueden tomar decisiones más acertadamente.

**2.- Manejar las emociones:** El manejo de los propios sentimientos y su adecuada expresión son una habilidad que se sigue de la anterior. Básicamente esto tiene que ver con aprender a tener un cierto distanciamiento de los asaltos emocionales como la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía. Así como lograr una expresión emocional auténtica y satisfactoria. Evitar los extremos del descontrol y él inunde emocional por un lado y, de la represión e inhibición por el otro, capacita para enfrentar mejor la frustración y los reveses de la vida.

3.- **La motivación intrínseca:** Esta capacidad de la Inteligencia Emocional consiste en lograr el autodomínio emocional y la automotivación en metas de largo plazo. Esto permite enfrentar las tareas con un nivel de fluidez emocional, armonía y ausencia de ansiedad; y facilita una mayor eficacia en el desempeño. Cuando las personas están provistas de una motivación intrínseca y disfrutan de lo que hacen, su productividad aumenta a la vez que pueden establecer contactos interpersonales saludables.

4.- **Reconocer las emociones en los demás:** La empatía o capacidad de conectarse con las necesidades y sentimientos de los otros, es una habilidad fundamental en las personas. Quienes logran desarrollar esta habilidad tienen enormes ventajas para desempeñarse con éxito en la vida personal; como en lo profesional, ya que tenderán a establecer contactos personales de colaboración y mutuo entendimiento.

5.- **Manejar las relaciones:** La competencia social, la eficacia interpersonal, el buen manejo de las comunicaciones, son habilidades que posibilitan el liderazgo, el manejo de grupos y la popularidad. Tener aptitudes en las relaciones interpersonales es el último aspecto de la Inteligencia Emocional<sup>78</sup>.

Podemos decir, que el aprender a manejar nuestra inteligencia emocional, nos permite reaccionar de una manera más controlada antes las situaciones externas de tal modo que podamos de alguna manera controlarlas y tomarlas como fuente de aprendizaje y crecimiento personal. Dentro de una organización, es muy importante que los empleados manejen este tipo de inteligencia ya que les permitirá actuar y reaccionar mejor ante situaciones conflictivas ya sea internamente o con los clientes externos.

### **Percepción del Usuario**

La percepción que tenga un cliente a cerca del servicio determinará el grado de satisfacción ante el mismo. La sensación experimentada durante la prestación del servicio será positiva o negativa según:

---

<sup>78</sup> (Goleman, 1996)

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad.
- El ambiente.
- La actitud del personal (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación del servicio.
- El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y la reputación de la empresa.
- El entorno.
- Los otros clientes.
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas.
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.
- La personalización del servicio.

En los servicios, el primer contacto reviste una importancia fundamental. Ese primer contacto del cliente con la empresa es tanto más importante cuando es múltiple<sup>79</sup>.

De igual forma, Jorge Prieto, nos describe ciertas actitudes relacionadas con el cliente que debemos tomar en consideración para mejorar su percepción ante nosotros y otras que debemos evitar para degradar la misma.

Lo que le gusta al cliente:

- ✓ Que alguien lo conozca o distinga.
- ✓ Que lo presenten como persona.
- ✓ Que sea escuchado.
- ✓ Que siempre haya existencia de los productos que necesita.
- ✓ Que se interesen por él.
- ✓ Que le hablen de lo que conoce.
- ✓ Que pueda hablar de él.

---

<sup>79</sup> (Vértice, 2010)

- ✓ Que sea tomado en serio.
- ✓ Que le pregunten cosas cuya respuesta conozca.
- ✓ Que le digan la verdad, sobre todo si es halagüeña.

Lo que no le gusta al cliente:

- × Que le toque hablar con un desconocido.
- × Que lo interpielen bruscamente.
- × Que sea interrumpido sin razón.
- × Que se interese por otro usuario sin solucionar su situación.
- × Que le hablen mal de los demás.
- × Que reciba comentarios inoportunos.
- × Que lo atiendan mal<sup>80</sup>.

## **2.2 MARCO LEGAL**

Para el cumplimiento de sus actividades, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Milagro debe cumplir ciertas normativas, rigiéndose a los reglamentos estipulados en:

**Ley Orgánica De Servicio Público**  
**Publicada En El Segundo Suplemento Del Registro**  
**Oficial 294, 6 De Octubre De 2010.**  
**Título III**  
**DEL RÉGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**Capítulo I**  
**DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES**

---

<sup>80</sup> (Prieto, 2005)

**Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.-** Son deberes de las y los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
- h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
- i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y,

Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

**Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.-** Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
- e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
- f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;
- i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;
- j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;

- k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- o) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social;
- p) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;
- q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,
- r) Los demás que establezca la Constitución y la ley.

Así también por:

# CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

## TÍTULO V

### ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO

#### Capítulo quinto

#### Recursos económicos

**Art. 270.-** Los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y participarán de las rentas del Estado, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad.

**Art. 271.-** Los gobiernos autónomos descentralizados participarán de al menos el quince por ciento de ingresos permanentes y de un monto no inferior al cinco por ciento de los no permanentes correspondientes al Estado central, excepto los de endeudamiento público.

Las asignaciones anuales serán predecibles, directas, oportunas y automáticas, y se harán efectivas mediante las transferencias desde la Cuenta Única del Tesoro Nacional a las cuentas de los gobiernos autónomos descentralizados.

**Art. 272.-** La distribución de los recursos entre los gobiernos autónomos descentralizados será regulada por la ley, conforme a los siguientes criterios:

1. Tamaño y densidad de la población.
2. Necesidades básicas insatisfechas, jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados.
3. Logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo, y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado.

**Art. 273.-** Las competencias que asuman los gobiernos autónomos descentralizados serán transferidas con los correspondientes recursos. No habrá transferencia de competencias sin la transferencia de recursos suficientes, salvo expresa aceptación de la entidad que asuma las competencias.

Únicamente en caso de catástrofe existirán asignaciones discrecionales no permanentes para los gobiernos autónomos descentralizados.

De la misma forma por:

## **CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN**

### **Capítulo III**

#### **Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**

#### **Sección Segunda**

#### **Transferencias provenientes de Ingresos Permanentes y No Permanentes para la Equidad Territorial**

**Artículo 191.-** Objetivo.- El objetivo de las transferencias es garantizar una provisión equitativa de bienes y servicios públicos, relacionados con las competencias exclusivas de cada nivel de gobierno autónomo descentralizado, a todos los ciudadanos y ciudadanas del país, independientemente del lugar de su residencia, para lograr equidad territorial.

**Artículo 192.-** Monto total a transferir.- Los gobiernos autónomos descentralizados participarán del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y del diez por ciento (10%) de los no permanentes del presupuesto general del Estado.

En virtud de las competencias constitucionales, el monto total a transferir se distribuirá entre los gobiernos autónomos descentralizados en la siguiente proporción: veintisiete por ciento (27%) para los consejos provinciales; sesenta y siete por ciento (67%) para los municipios y distritos metropolitanos; y, seis por ciento (6%) para las juntas parroquiales.

El total de estos recursos se distribuirá conforme a tamaño y densidad de la población; necesidades básicas insatisfechas jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados; logros en el mejoramiento de los niveles de vida; esfuerzo fiscal y administrativo; y, cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado.

**Artículo 200.-** Obligatoriedad y crecimiento de las transferencias.- Las asignaciones anuales serán predecibles, directas, oportunas y automáticas, y se harán efectivas mediante transferencias desde la Cuenta Única del Tesoro Nacional a las subcuentas de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados.

Las transferencias a los gobiernos autónomos descentralizados crecerán conforme a la tasa de crecimiento anual de los ingresos permanentes y de los no permanentes del presupuesto general del Estado.

Y por:

## **NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS**

### **100-02 Objetivos del control interno**

**El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:**

Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.

Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.

Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.

Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

#### **100-03 Responsables del control interno**

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

#### **100-04 Rendición de cuentas**

La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados.

#### **200-03 Políticas y prácticas de talento humano**

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

#### **200-08 Adhesión a las políticas institucionales**

Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

### **407 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **407-04 Evaluación del desempeño**

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.

#### **407-06 Capacitación y entrenamiento continuo**

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

#### **407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores**

La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Actitud:** La Real Academia Española menciona tres definiciones de la palabra actitud, un término que proviene del latín *actitudo*. De acuerdo a la RAE, la actitud es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera (como una actitud conciliadora). Las otras dos definiciones hacen referencia a la postura: del cuerpo de una persona (cuando transmite algo de manera eficaz o cuando la postura se halla asociada a la disposición anímica) o de un animal (cuando logra concertar atención por alguna cuestión).

**Ansiedad:** es un estado de inquietud o agitación del ánimo. Aunque no siempre es patológica (sino que es una emoción común que cumple con una función vinculada a la supervivencia), la ansiedad puede acompañar a algunas enfermedades como la neurosis.

**Antagónico:** es un adjetivo calificativo que se aplica a aquellas personas o personajes ficticios que tienen como función actuar de manera contrario u opuesta al protagonista. Si bien en la vida real no podemos distinguir entre personajes principales y secundarios, el concepto de antagónico se puede aplicar a una

persona que actúa de manera opuesta o enfrentada a otra, siendo por ese momento su antagónico directo.

**Antitrust:** En la tradición legal de EE.UU., es la normativa destinada a combatir los monopolios y otras prácticas restrictivas de la competencia. Esta clase de legislación se inició con la Sherman Act (1890) y ha tenido notable influencia en los sistemas de defensa del libre mercado de todo el mundo, incluido el 'Tratado de Roma'. Normalmente la palabra antitrust se emplea de forma directa en todos los idiomas.

**Aptitud:** La aptitud (del latín aptus = capaz para), en psicología, es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje. Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

**Asertivos:** como sinónimo de afirmativo. Los expertos en comunicación asocian la asertividad a la madurez. La persona asertiva logra establecer un vínculo comunicativo sin agredir a su interlocutor, pero tampoco sin quedar sometido a su voluntad. Por lo tanto, puede comunicar sus pensamientos e intenciones y defender sus intereses.

**Auditoría:** es una actividad de inspección, revisión y control que tiene como objetivo fiscalizar el cumplimiento de ciertas normas. Cuando una persona o una empresa son sometidas a una auditoría, el auditor se encarga de recopilar datos y analizar procesos para presentar un informe que demuestre si el sujeto o la compañía están en regla y dentro de los parámetros de la ley.

**Autonomía:** A instancias de disciplinas como la Filosofía y la Psicología, la autonomía refiere a aquella capacidad que ostentan los seres humanos de poder tomar decisiones sin la ayuda del otro, es decir, si bien muchas veces utilizamos la visión del otro para no equivocarnos a la hora de elegir o tomar una decisión en

algunos temas cruciales, en realidad, buena parte de las acciones, decisiones y elecciones que hacemos en nuestra vida cotidiana las hacemos nosotros mismos y esto es gracias a esta capacidad que nos permite hacerlo.

**Benchmarking:** es un anglicismo que proviene de la palabra "*benchmark*" que en inglés significa la acción de tomar un objeto como modelo (p.ej. una organización o parte de ésta) con el fin de comparar la propia. Benchmarking es un proceso continuo, que se usa en el management estratégico, donde se toman como referentes a empresas líderes de cada industria como modelo. Quienes hacen Benchmarking determinan primero en que aspectos necesitan crecer y luego detectan la empresa que mejores prácticas realiza en esa área. Luego investigan a la Compañía y aplican esas prácticas en su organización.

**Calidad:** Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc.

**Catalizador:** Persona o cosa que aviva, acelera algo, o que atrae y agrupa fuerzas, sentimientos, ideas. Es aquello que permite desarrollar un proceso de transformación de tipo catalítico. Para entender el concepto, por lo tanto, debemos saber qué es la catálisis. Este vocablo que deriva del griego refiere a los cambios químicos que se generan a causa de sustancias que no sufren modificaciones durante el transcurso de una reacción.

**Causalidad:** hace referencia a la combinación de circunstancias que resulta imposible de anticipar y evitar. Aquello que ocurre por casualidad es imprevisto y, por lo tanto, no puede sortearse.

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

**Cohesión:** del latín *cohaesum*, es la acción y efecto de adherirse o reunirse las cosas entre sí. La cohesión, por lo tanto, implica algún tipo de unión o enlace.

**Demográfico:** es aquello perteneciente o relativo a la demografía (el estudio estadístico de una población humana que se encarga de analizar la estructura y evolución de una comunidad desde una perspectiva cuantitativa).

**Descentralizado:** del verbo descentralizar, es la acción que consiste en trasladar ciertos servicios o funciones que desarrollaba un poder general hacia otras delegaciones. El término es frecuente dentro de la estructura del Estado.

**Eficacia:** es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

**Eficiencia:** tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

**Feedback:** El término 'feedback' proviene del inglés y podría ser traducido correctamente al castellano como 'retroalimentación', aunque de todos modos suele usarse en idioma inglés en la mayoría de los países de habla hispana. El feedback o retroalimentación es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas

diferentes. Este término puede, así, aplicarse tanto a situaciones sociales como también a situaciones científicas, tanto biológicas como tecnológicas.

**Fiscalización:** Fiscalización es la acción y efecto de fiscalizar. El verbo indica el control y la crítica de las acciones u obras de alguien, o el cumplimiento del oficio de fiscal (la persona que investiga y delata operaciones ajenas o el sujeto que representa y ejerce el ministerio público en tribunales).

**Flujo:** (vocablo derivado del latín *fluxus*) da nombre al acto y la consecuencia de fluir (entendido como sinónimo de brotar, correr o circular).

**Frustración:** Sentimiento que fluye cuando no consigues alcanzar el objetivo que te has propuesto y por el que has luchado. Se siente ansiedad, rabia, depresión, angustia, ira. Sentimientos y pensamientos autodestructivos para el sujeto.

**Globalización:** es un fenómeno moderno que puede ser analizado desde diversos ángulos. El término proviene del inglés *globalization*, donde global equivale a mundial. Por eso, hay quienes creen que el concepto más adecuado en castellano sería mundialización, derivado del vocablo francés *mondialisation*. A grandes rasgos, podría decirse que la globalización consiste en integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial.

**Imagen:** El concepto de imagen tiene su origen en el latín *imāgo* y permite describir a la figura, representación, semejanza, aspecto o apariencia de una determinada cosa. Un concepto este que se emplea para hacer referencia al conjunto de rasgos, fundamentalmente morales y conductuales, que una persona en concreto tiene ante lo que es la sociedad.

**Irritabilidad:** Del latín *irritabilitas*, la irritabilidad es la propensión a irritarse (sentir ira o una excitación morbosa en un órgano o parte del cuerpo). Puede definirse

como la capacidad que posee un organismo vivo de reaccionar o responder de manera no lineal frente a un estímulo.

**Legislación:** Se denomina legislación al cuerpo de leyes que regularán determinada materia o ciencia o al conjunto de leyes a través del cual se ordena la vida en un país, es decir, lo que popularmente se llama ordenamiento jurídico y que establece aquellas conductas y acciones aceptables o rechazables de un individuo, institución, empresa, entre otras.

**Logística:** es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías.

**Mercadeo:** Acción o efecto de mercadear. Por extensión, serie de pasos y operaciones que afectan a una mercancía desde su producción hasta su consumo final.

**Metrópoli:** es un término que procede del vocablo latino metropŏlis, aunque sus antecedentes etimológicos más lejanos nos llevan a la lengua griega. El concepto se utiliza para nombrar a la ciudad principal de una provincia o Estado.

**Patrimonio:** procede del latín *patrimonĭum* y hace mención al conjunto de bienes que pertenecen a una persona, ya sea natural o jurídica. La noción suele utilizarse para nombrar a lo que es susceptible de estimación económica, aunque también puede usarse de manera simbólica.

**Percepción:** es el acto de recibir, interpretar y comprender a través de la psiquis las señales sensoriales que provienen de los cinco sentidos orgánicos. Es por esto que la percepción, si bien recurre al organismo y a cuestiones físicas, está

directamente vinculado con el sistema psicológico de cada individuo que hace que el resultado sea completamente diferente en otra persona.

**Personalización:** Referirse a una persona en particular al decir o relatar algo: me refiero a todos en general, no quiero personalizar. Adaptar algo a las características, al gusto o a las necesidades de una persona.

**Personas Jurídicas:** es el reconocimiento a un ser humano, una organización, una empresa u otro tipo de entidad para asumir una actividad o una obligación que produce una plena responsabilidad desde la mirada jurídica, tanto frente a sí mismo como respecto a otros.

**Proactivo:** El término proactivo refiere a una actitud que puede ser observable en cualquier ser humano y que se caracterizará principalmente entre otras cuestiones por el asumir el control de su vida de modo activo, es decir, lo estático, lo permanente, para una persona que decide como forma de vida adoptar la proactividad no existirá más si es que alguna vez existió, ya que la iniciativa en el desarrollo de acciones marcadas por la audacia y la creatividad serán la manera natural de actuar y comportarse de una persona proactiva/o.

**Ratio:** es un vocablo latino reconocido por la Real Academia Española que se utiliza como sinónimo de razón, en el sentido del cociente de los números o de cantidades comparables.

**Recíproco:** es aquello que se hace como devolución, compensación o restitución. A nivel político o gubernamental, la reciprocidad está asociada al trato que las autoridades otorgan a un país extranjero de acuerdo a las condiciones ofrecidas por éste.

**Stock:** Cantidad de mercancías que se tienen en depósito.

**Subsidio:** con origen en el latín subsidium, permite identificar a una asistencia pública basada en una ayuda o beneficio de tipo económico. Se trata de un sistema enfocado a estimular el consumo o la producción, o de una ayuda que se otorga por un tiempo determinado.

**Usuario:** Quien usa ordinariamente algo. El término, que procede del latín usuarios, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público.

**Ventaja Competitiva:** es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

Identificando las falencias que existen dentro del servicio al usuario por parte de los empleados del área de Avalúos y Catastro, mejorará la imagen institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas**

- Determinando cuales son los promedios de los tiempos empleados en los procedimientos, los empleados agilizarán el proceso de atención al usuario.
- Teniendo los empleados, total conocimientos sobre los procedimientos que les competen, ofrecerán una información más completa al usuario.
- Teniendo una capacitación respecto a la atención al cliente, los empleados mejorarán la cordialidad en el trato a los usuarios.

- Conociendo los usuarios, los procesos y procedimientos de los servicios del área de Avalúos y Catastro, realizarán sus gestiones de manera más organizada.
- Existiendo una coordinación entre los departamentos relacionados con el área de Avalúos y Catastro, los procesos serán realizados con rapidez.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

#### Variables Independientes

- Servicios que ofrecen
- procesos y procedimientos de los servicios
- capacitación de personal
- coordinación interdepartamental

#### Variables Dependientes

- Imagen institucional
- agilidad en la atención
- información dada al usuario
- cordialidad en el trato
- organización en las gestiones

## 2.4.4 Operacionalización de las Variables

**Tabla 6:** Matriz de operacionalización de variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN					
VARIABLES	DEFINICION	TIPO	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Servicios que ofrecen	Actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.	Independiente	Variedad de servicios	Info. Bibliográfica	Archivo
			Calidad en el servicio	Encuesta	Cuestionario
			Tiempo de respuesta	Encuesta/entrevista	Cuestionario
Imagen institucional	Percepción del usuario con respecto a la institución.	Dependiente	Nivel de aceptación	Encuesta	Cuestionario
			Credibilidad	Encuesta	Cuestionario
			Infraestructura	Encuesta	Cuestionario
Procesos y procedimientos de los servicios	Etapas sucesivas y pasos predefinidos para brindar un servicio.	Independiente	Estándares de tiempo	Info. Bibliográfica	Archivo
			Funciones asignadas	Info. Bibliográfica	Archivo
			Información	Encuesta/entrevista	Cuestionario
Agilidad en la atención	Capacidad de dar un servicio de manera rápida y eficiente.	Dependiente	Tiempo muerto	Encuesta	Cuestionario
			Estándares de tiempo	Info. Bibliográfica	Archivo
			Información incompleta en trámites	Encuesta	Cuestionario
Información dada al usuario	Datos relevantes dados al usuario respecto a la gestión que realiza.	Dependiente	Fiabilidad de la información	Encuesta	Cuestionario
			Utilidad de la información	Encuesta	Cuestionario
			Accesibilidad de la información	Encuesta	Cuestionario
Nivel formal de educación de los empleados	Formación que recibe el personal sobre un tema específico.	Independiente	Concordancia con las funciones de los empleados	Info. Bibliográfica/Entrevista	Archivo/Cuestionario
			Observación	Entrevista	Cuestionario
			Evaluación de desempeño	Entrevista	Cuestionario
cordialidad en el trato	Comportamiento agradable hacia el usuario.	Dependiente	Evaluación de desempeño	Entrevista	Cuestionario
			Amabilidad	Encuesta	Cuestionario
			Lenguaje corporal	Encuesta	Cuestionario
Organización en las gestiones	Estructura relacional que debe existir en las funciones y actividades.	Dependiente	Departamentos involucrados	Entrevista	Cuestionario
			Cumplimiento de actividades	Entrevista	Cuestionario
			Tiempo requerido	Encuesta/entrevista	Cuestionario
Coordinación interdepartamental	Gestión interdepartamental de actividades.	Independiente	Comunicación	Entrevista	Cuestionario
			Ambiente laboral	Entrevista	Cuestionario
			Autorizaciones requeridas	Encuesta/entrevista	Cuestionario
Rapidez en los procesos	Ejecución de los procesos en el menor tiempo posible.	Dependiente	Personas implicadas	Entrevista	Cuestionario
			Autorizaciones requeridas	Encuesta/entrevista	Cuestionario
			Confirmación de datos	Encuesta/entrevista	Cuestionario

**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

**De campo.-** Es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien, estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas con el fin de aplicar los conocimientos con fines prácticos.

**Exploratoria.-** Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

**Descriptiva.-** Describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

## **3.2. LA POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1 Característica de la población**

La población escogida, serán las personas que habitan dentro del cantón San Francisco de Milagro, que se encuentra ubicado a 45 km. de Guayaquil. Tiene una superficie total de 408,1 km<sup>2</sup>, de los cuales 34 km<sup>2</sup> corresponden a la cabecera cantonal. Está asentada entre 8 y 15 m.s.n.m., su temperatura promedio anual es de 25°C, su precipitación es de 1361 mm; con una población de 166.634 habitantes; divididos en: 83.393 Mujeres y 83.241 Hombres.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

La población que estudiaremos corresponde a las personas que viven en el cantón Milagro en los diferentes sectores, tanto urbano como rural que acude al G.A.D. de Milagro para que les brinden algún tipo de servicio. Según los datos del INEC en el censo de población y vivienda del año 2010, el número de viviendas de Milagro, proyectada para el año 2010 fue de 45309, por lo cual, utilizando la fórmula apropiada obtuvimos un tamaño de la muestra de 381 personas a quienes encuestaremos para obtener la información que nos permitirá realizar el proyecto, tomando en cuenta que de cada vivienda es una persona quien acude al G.A.D. Municipal a realizar gestiones.

Así también, obtendremos información de los empleados del área de Avalúo y Catastros para lo cual se tomará la población en general del área que corresponde a 21 colaboradores, con el fin de que la investigación sea más eficiente.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

El tipo de muestra a utilizarse en este estudio es no probabilística, porque no se tomará de toda la gente que vive en el cantón que recibe servicios del G.A.D.

Municipal de Milagro, sino que se tomará de las personas que acuden allí y reciben servicio directamente en las ventanillas del área de Avalúos y Catastro.

### 3.2.4 Tamaño de la muestra

Para obtener el tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + pq}$$

En donde,

n = tamaño de la muestra.

z = nivel de confianza 95% = 1.96

N = Población = 45309

p = variabilidad negativa = 50%

q = variabilidad positiva = 50%

E = error = 0.05

Sustituyendo los datos en la fórmula, se obtiene:

$$n = \frac{45309 (0.5) (0.5)}{\frac{(45309-1)(0.05)^2}{(1.96)^2} + (0.5) (0.5)}$$

$$n = 381$$

Lo que nos da como resultado una muestra de 381 personas.

### 3.2.5 Proceso de selección

La selección de la muestra será aleatoria, ya que se realizará al azar entre las personas que acuden a las ventanillas del área de Avalúos y Catastro del G.A.D. Municipal de Milagro; y será segmentada, porque se tomará de varias dependencias del G.A:D. Municipal donde se brinda servicio directo al usuario.

## 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

### 3.3.1 Métodos

**Método inductivo.-** Es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

**Método deductivo.-** Es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan.

### **3.3.2 Técnicas e instrumentos**

**Encuesta.-** Estará basada en un cuestionario de doce preguntas para los usuarios y siete para los empleados, que nos permitirán determinar los puntos más importantes respecto al servicio al usuario externo que brinda el área de Avalúos y Catastro del G.A.D. Municipal del Cantón Milagro, permitiéndonos verificar las hipótesis planteadas.

**Entrevista.-** Ésta constará de seis preguntas para los jefes de los departamentos de Talento Humano y Avalúos y Catastro, para conocer cuáles son los aspectos internos más relevantes que influyen en el servicio que se brinda a los usuarios.

**Información Bibliográfica.-** Incluye manuales, decretos, reglamentos, ordenanzas normas y demás documentación pertinente para comprobar las hipótesis establecidas.

### **3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Con el fin de procesar adecuadamente los datos obtenidos en las encuestas utilizaremos hojas de cálculo de Excel, en las cuales ingresaremos los datos para crear una base, que nos permita tabular las respuestas e identificar los aspectos más relevantes acerca de los temas consultados con los usuarios. Adicionalmente se utilizará gráficos estadísticos para representar los resultados obtenidos.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Para primer análisis interno, se realizó una entrevista dirigida a la jefa del área de Avalúos y Catastro del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, conformada de 5 preguntas y otra entrevista al jefe del área de Talento Humano que consta de 6 preguntas. Así mismo, se efectuó una encuesta dirigida a los empleados del área de Avalúos y Catastro, que estaba conformada de 5 preguntas.

Para un segundo análisis externo, se realizó una encuesta dirigida a las personas que son usuarios de los servicios que ofrece el departamento de Avalúos y Catastro, constituida por 9 preguntas seleccionadas.

Los resultados de las mismas serán presentados de manera ordenada con sus respectivas tablas y gráficos, de la misma manera se procederá al análisis individual y luego en conjunto con el fin de conocer desde la parte interna como de

la externa, la situación que nos lleve a corroborar las hipótesis planteadas del tema que se investiga.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

La siguiente encuesta se realizó a los usuarios del área de Avalúos y Catastro del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro para conocer desde la parte externa cual es la percepción que tienen respecto a la calidad de atención en el servicio y gestión de ésta área.

### **4.2.1 Análisis de la encuesta a los usuarios**

La siguiente encuesta se realizó a los usuarios del Área de Avalúos y Catastros del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, con el fin de conocer externamente, el nivel de satisfacción de ellos, en cuanto a la calidad de la atención en las ventanillas y oficinas.

## EDAD

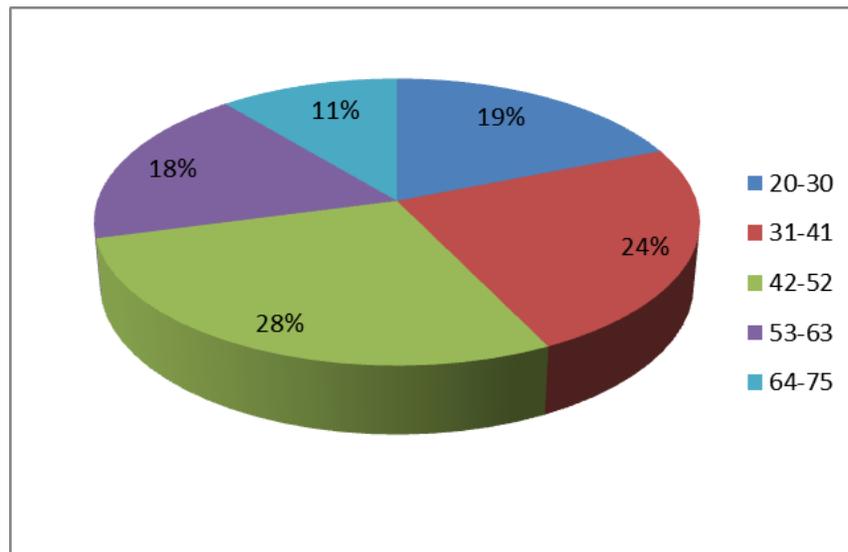
**Tabla 7:** Edad Usuarios de Avalúos y Catastro

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-30	72	19%
31-41	91	24%
42-52	107	28%
53-63	69	18%
64-75	42	11%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 10:** Edad Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Los usuarios que acuden a las ventanillas de Avalúos y Catastro pertenecen a distintos grupos de edad, estando la mayor parte de ellos entre los treinta y cuarenta años.

## SEXO

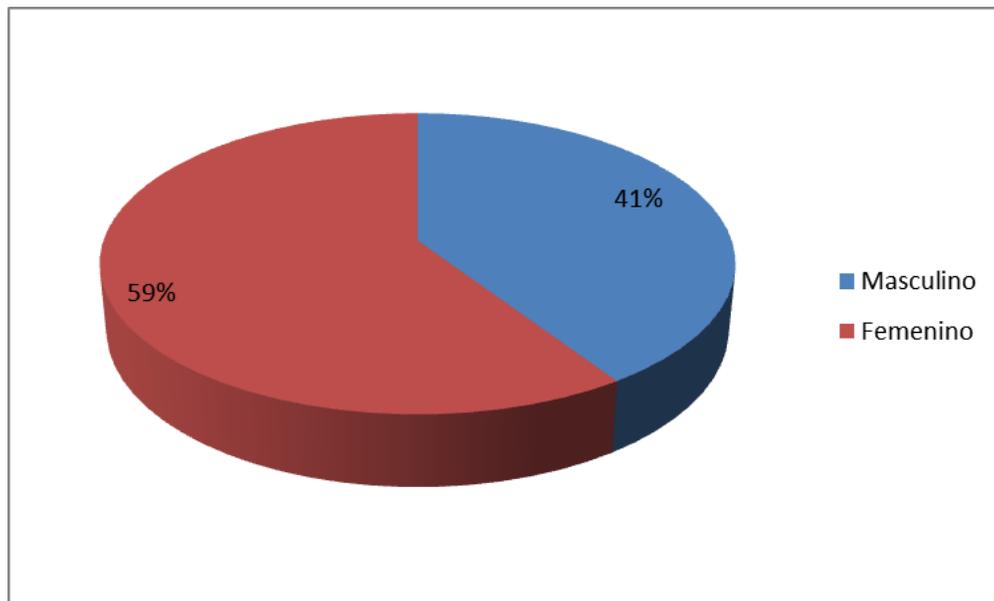
**Tabla 8:** Sexo Usuarios de Avalúos y Catastro

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	155	41%
Femenino	226	59%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 11:** Sexo Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Aunque la diferencia en proporción no es muy grande, pertenecen al género femenino más de la mitad de los usuarios que acuden al área de Avalúos y catastro.

## SECTOR EN EL QUE RESIDE

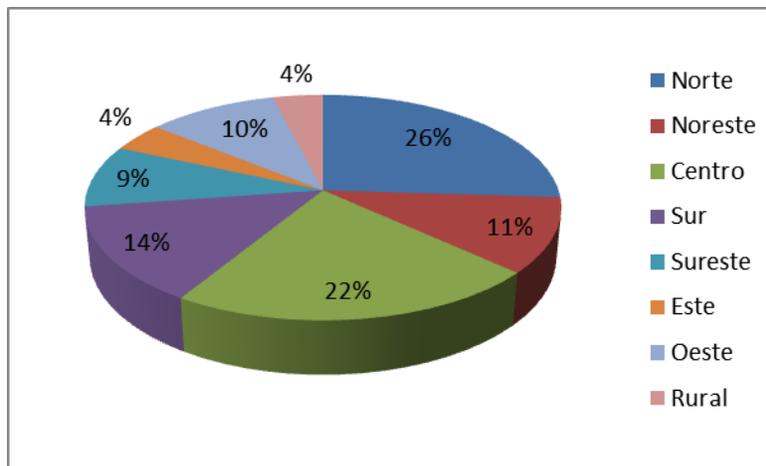
**Tabla 9:** Sector en el que reside Usuarios de Avalúos y Catastro

Sector en el que reside	Frecuencia	Porcentaje
Norte	99	26%
Noreste	41	11%
Centro	84	22%
Sur	53	14%
Sureste	34	9%
Este	16	4%
Oeste	39	10%
Rural	15	4%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 12:** Sector en el que reside Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Desde el punto de vista del entrevistador, la mayor afluencia de usuarios del centro y norte de la ciudad, puede deberse a la cercanía de las instalaciones del G.A.D. Municipal a estos sectores.

## TIPO DE TRÁMITE

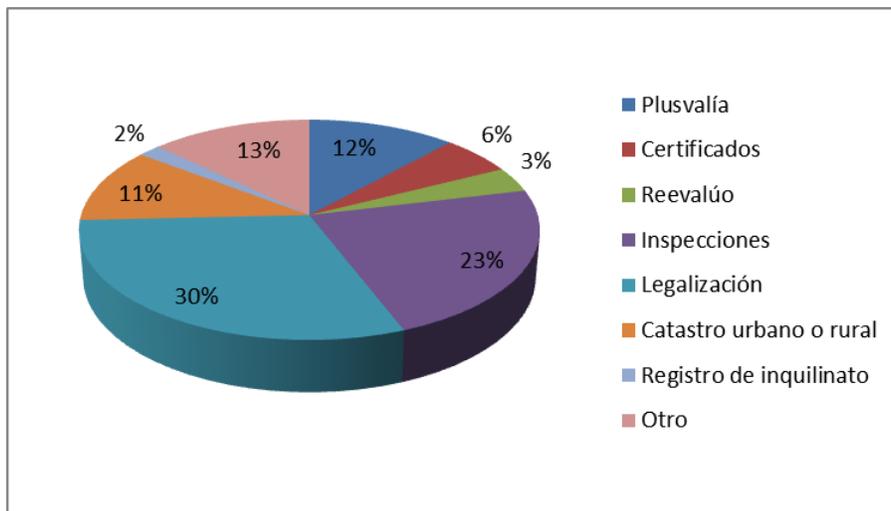
**Tabla 10:** Tipo de trámite Usuarios de Avalúos y Catastro

Tipo de trámite	Frecuencia	Porcentaje
Plusvalía	45	12%
Certificados	22	6%
Reevalúo	14	4%
Inspecciones	87	23%
Legalización	115	30%
Catastro urbano o rural	42	11%
Registro de inquilinato	7	2%
Otro	49	13%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 13:** Tipo de trámite Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Los trámites más comúnmente realizados por los usuarios en el área de Avalúos y Catastro se refieren a legalización de predios e inspecciones, siendo los demás servicios solicitados con menos frecuencia.

**1. EN BASE A SU EXPERIENCIA, CALIFIQUE EN LA SIGUIENTE ESCALA, LA RAPIDEZ DE LAS GESTIONES QUE SE REALIZAN EN LAS VENTANILLAS DEL ÁREA DE AVALÚOS Y CATASTRO:**

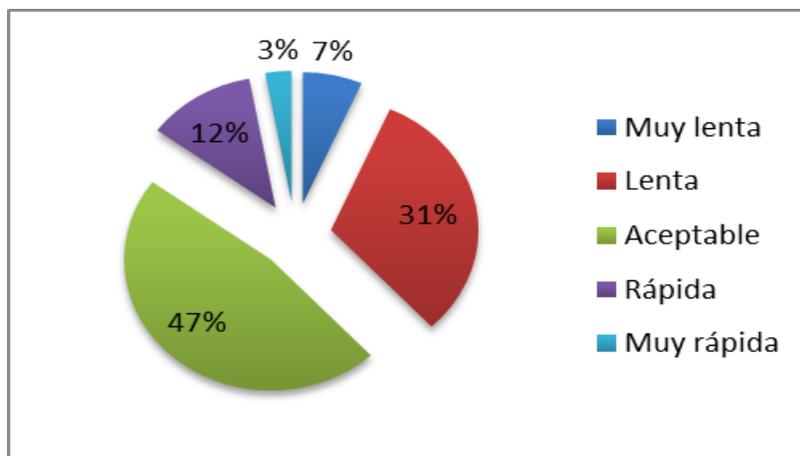
**Tabla 11:** Pregunta 1 Usuarios de Avalúos y Catastro

Pregunta 1	Frecuencia	Porcentaje
Muy lenta	25	7%
Lenta	120	31%
Aceptable	179	47%
Rápida	46	12%
Muy rápida	11	3%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 14:** Pregunta 1 Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** El 47% de los usuarios exponen que la rapidez de la gestión dentro del área de Avalúos y Catastro es aceptable, sin embargo, un 31% dice que es lenta y tan solo un 12% coinciden en que es rápida.

**2. CONSIDERA QUE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN QUE USTED RECIBE EN LAS VENTANILLAS DE AVALÚOS Y CATASTRO ES:**

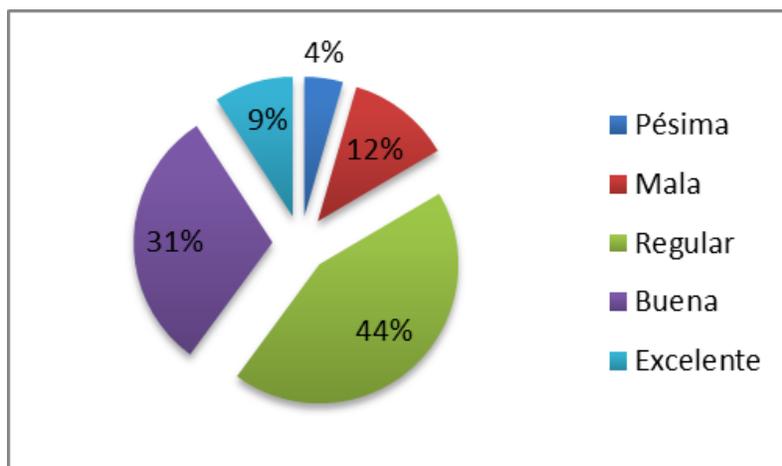
**Tabla 12:** Pregunta 2 Usuarios de Avalúos y Catastro

Pregunta 2	Frecuencia	Porcentaje
Pésima	17	4%
Mala	46	12%
Regular	166	44%
Buena	117	31%
Excelente	35	9%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 15:** Pregunta 2 Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** En cuanto a la calidad de atención que se brinda en las ventanillas de Avalúos y Catastro un 44% expresa que es regular, un 31% dice que es buena, mientras un 12% y un 4% la consideran mala y pésima respectivamente.

**3. CONSIDERA USTED QUE EL TRABAJO QUE REALIZA EL MUNICIPIO ES:**

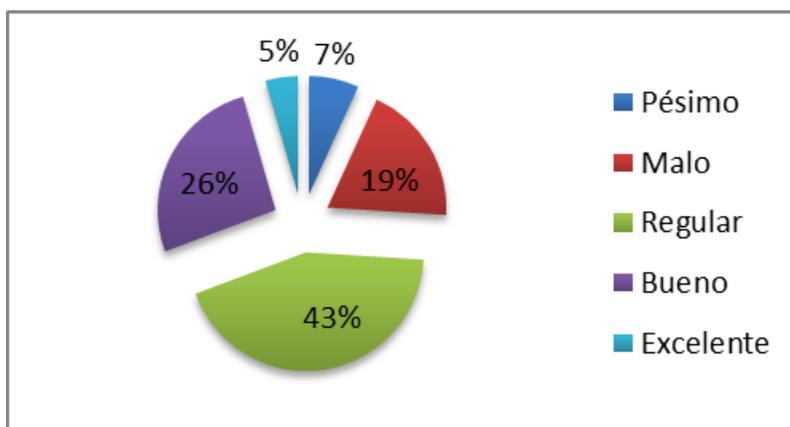
**Tabla 13:** Pregunta 3 Usuarios de Avalúos y Catastro

Pregunta 3	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	26	7%
Malo	73	19%
Regular	165	43%
Bueno	100	26%
Excelente	17	5%
Total	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 16:** Pregunta 3 Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Los usuarios consideran que el trabajo que realiza el Municipio en general en un 43% es regular y un 26% bueno contra un 19% que expone que es malo y un 7% pésimo.

**4. ¿CONSIDERA USTED QUE LA UBICACIÓN DE LAS VENTANILLAS PERMITE QUE LA ATENCIÓN SEA ÁGIL?**

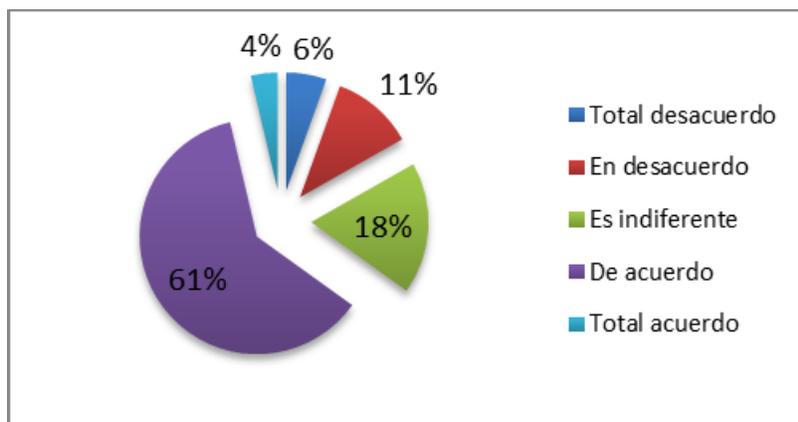
**Tabla 14:** Pregunta 4 Usuarios de Avalúos y Catastro

Pregunta 4	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	21	6%
En desacuerdo	43	11%
Es indiferente	69	18%
De acuerdo	234	61%
Total acuerdo	14	4%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 17:** Pregunta 4 Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Con respecto a la ubicación de las ventanillas del área de Avalúos y Catastro, los encuestados en un 61% están de acuerdo, un 18% es indiferente y sólo un 11% está en desacuerdo.

**5. CREE USTED QUE LA INFORMACIÓN QUE EL MUNICIPIO DE MILAGRO PONE A DISPOSICIÓN, ACERCA DE LOS TRÁMITES ES:**

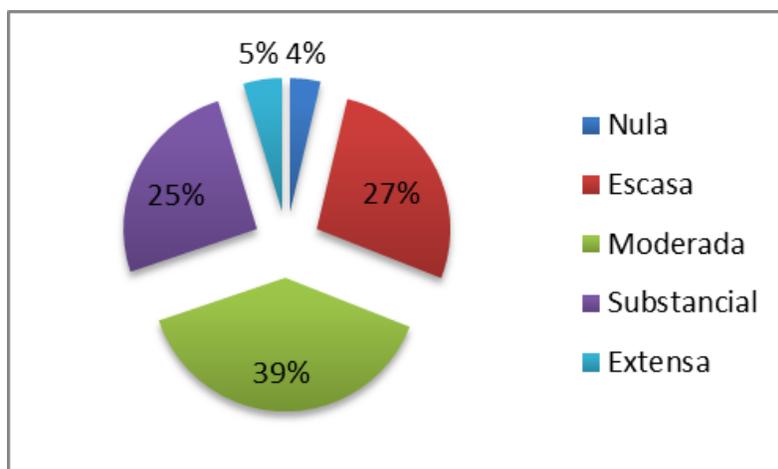
**Tabla 15:** Pregunta 5 Usuarios de Avalúos y Catastro

Pregunta 5	Frecuencia	Porcentaje
Nula	14	4%
Escasa	104	27%
Moderada	148	39%
Substancial	97	25%
Extensa	18	5%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 18:** Pregunta 5 Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** En cuanto a la información de trámites que pone a disposición el Municipio, un 39% de los usuarios considera que es moderada, un 27% escasa y un 25% expone que es substancial.

**6. CUANDO HA RECIBIDO ATENCIÓN EN LAS VENTANILLAS DEL ÁREA DE AVALÚOS Y CATASTRO, LE HAN BRINDADO INFORMACIÓN ADICIONAL, RELACIONADA A LA GESTIÓN QUE REALIZÓ:**

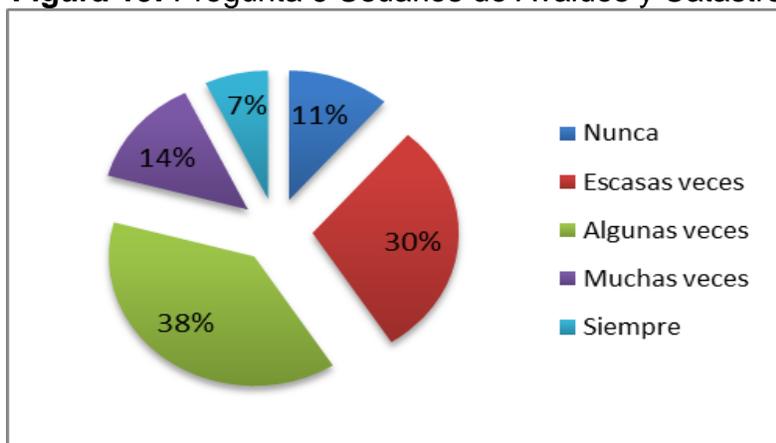
**Tabla 16:** Pregunta 6 Usuarios de Avalúos y Catastro

Pregunta 6	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	43	11%
Escasas veces	113	30%
Algunas veces	146	38%
Muchas veces	52	14%
Siempre	27	7%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los usuarios

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 19:** Pregunta 6 Usuarios de Avalúos y Catastro



Fuente: Encuesta a los usuarios

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Los usuarios, en cuanto a que si se las ha brindado información adicional acerca de los trámites que han realizado en las ventanillas de Avalúos y Catastros, expresan un 38% que ha sido algunas veces contra un 30% que expone que han sido escasas; un 14% muchas veces contra un 11% que dice que nunca la han recibido.

## 7. HA TENIDO QUE REALIZAR NUEVAMENTE UNA GESTIÓN ANTERIOR DEBIDO A INFORMACIÓN INCOMPLETA:

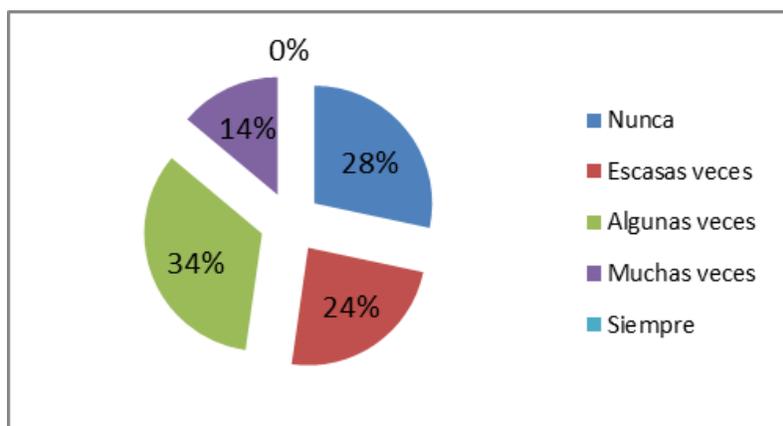
**Tabla 17:** Pregunta 7 Usuarios de Avalúos y Catastro

Pregunta 7	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	108	28%
Escasas veces	91	24%
Algunas veces	129	34%
Muchas veces	53	14%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 20:** Pregunta 7 Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Relacionado a que los usuarios han debido realizar nuevamente una gestión anterior debido a información incompleta, un 34% expone que algunas veces contra un 28% que dice que nunca y un 24% expresa que escasas veces contra 14% que considera 1 que muchas veces.

**8. ¿PIENSA USTED QUE LOS TRÁMITES SE AGILIZARÍAN SI LOS REQUISITOS Y VALORES PUDIERAN SER CONSULTADOS A TRAVÉS DE INTERNET?**

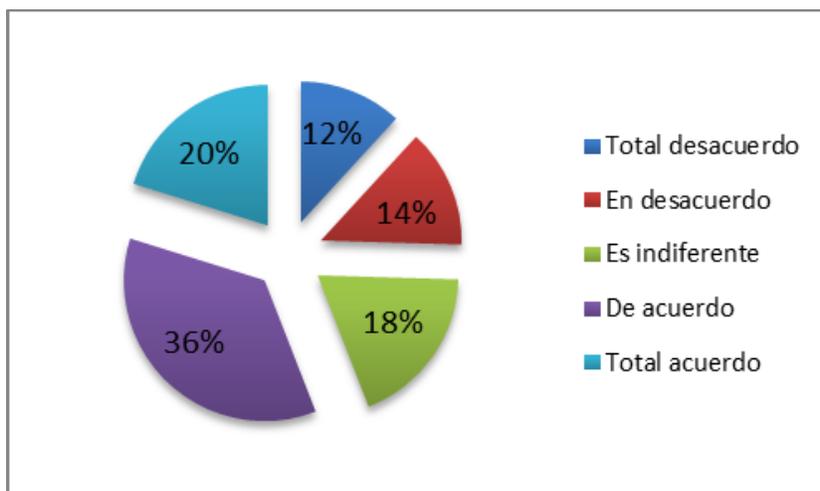
**Tabla 18:** Pregunta 8 Usuarios de Avalúos y Catastro

Pregunta 8	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	45	12%
En desacuerdo	52	14%
Es indiferente	71	18%
De acuerdo	136	36%
Total acuerdo	77	20%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 21:** Pregunta 8 Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Un 36% y 20% de los encuestados están de acuerdo y en total acuerdo respectivamente, en que los trámites se agilizarían si los requisitos y valores pudieran ser consultados por internet, un 18% es indiferente, un 12% expone que está en total desacuerdo.

**9. ¿CUÁNTAS VECES, EL AÑO ANTERIOR, USTED ACUDIÓ A LAS VENTANILLAS DE AVALÚOS Y CATASTRO PARA REALIZAR TRÁMITES?**

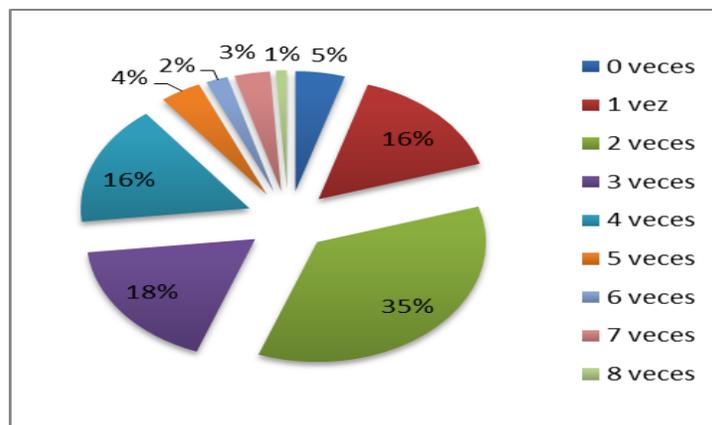
**Tabla 19:** Pregunta 9 Usuarios de Avalúos y Catastro

Pregunta 9	Frecuencia	Porcentaje
0 veces	18	5%
1 vez	59	16%
2 veces	135	35%
3 veces	67	18%
4 veces	62	16%
5 veces	15	4%
6 veces	8	2%
7 veces	13	3%
8 veces	4	1%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 22:** Pregunta 9 Usuarios de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Podemos observar que la afluencia de usuarios para realizar trámites dentro del área de Avalúos y Catastro en un 35% es solo 2 veces por año, un 18% 3 veces, un 16% coinciden en una y cuatro veces, un 3% siete veces y sólo un 1% ocho veces.

#### 4.2.2 Análisis de la encuesta a los empleados

La siguiente encuesta se realizó a los empleados del área de Avalúos y Catastro del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro en su totalidad con la finalidad de conocer las opiniones en cuanto a la calidad del servicio que ellos brindan, así como de los procesos y el ambiente laboral.

#### EDAD

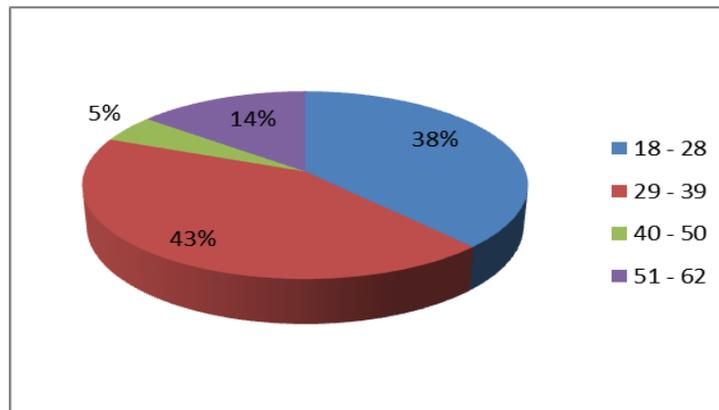
**Tabla 20:** Edad Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 - 28	8	38%
29 - 39	9	43%
40 - 50	1	5%
51 - 62	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 23:** Edad Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Los datos obtenidos revelan que la mayoría del personal del área de Avalúos y Catastro es menor de cuarenta años.

## SEXO

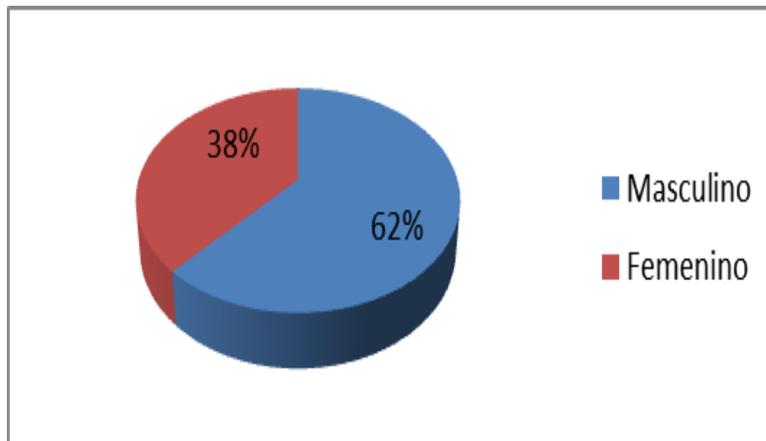
**Tabla 21:** Sexo Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	13	62%
Femenino	8	38%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 24:** Sexo Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** El personal del área de Avalúos y Catastro es mayoritariamente masculino.

## NIVEL DE INSTRUCCIÓN

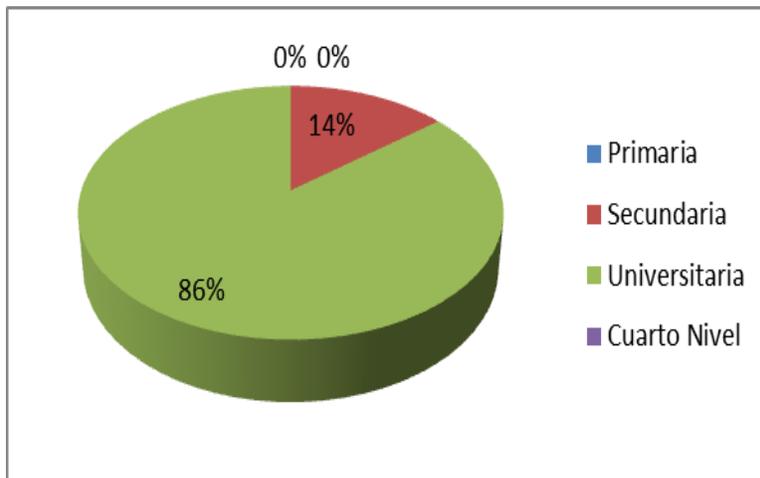
**Tabla 22:** Nivel de instrucción Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro

Nivel de instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	3	14%
Universitaria	18	86%
Cuarto Nivel	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 25:** Nivel de instrucción Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** El nivel de instrucción del personal de Avalúos y Catastro es en su gran mayoría universitario, aunque varios de ellos solamente tienen formación secundaria. No existe personal con título de cuarto nivel.

## TIEMPO EN EL CARGO

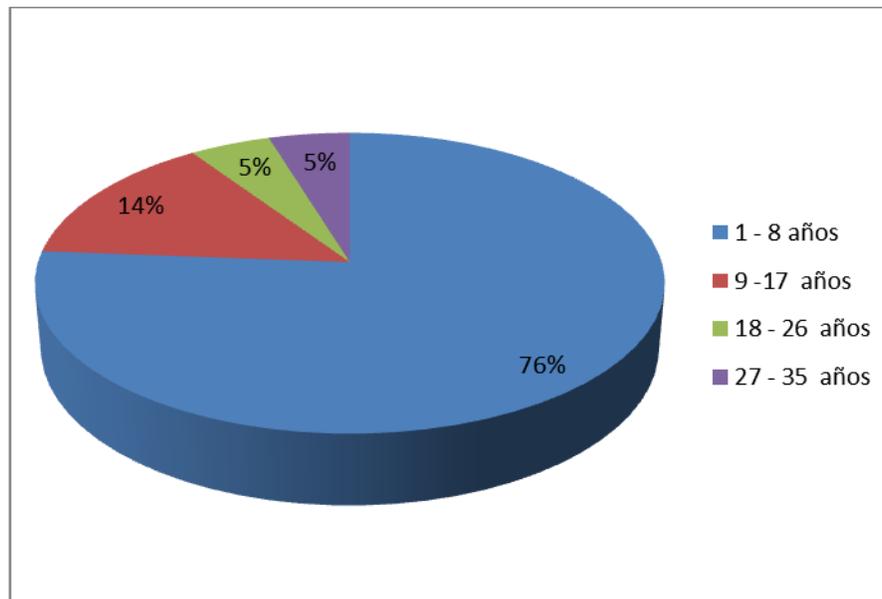
**Tabla 23:** Tiempo en el cargo Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro

Tiempo en el cargo	Frecuencia	Porcentaje
1 - 8 años	16	76%
9 -17 años	3	14%
18 - 26 años	1	5%
27 - 35 años	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 26:** Tiempo en el cargo Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** El entrevistador, desde su punto de vista, supone que la mayoría del personal lleva relativamente poco tiempo en funciones debido a que se integraron a la institución al tiempo que la administración actual se posesionó.

## 1. ¿CADA QUÉ TIEMPO RECIBE CAPACITACIÓN?

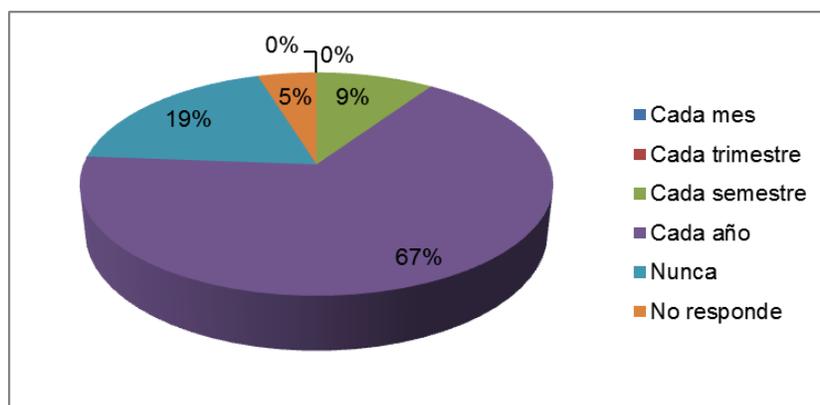
**Tabla 24:** Pregunta 1 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro

Pregunta 1	Frecuencia	Porcentaje
Cada mes	0	0,0%
Cada trimestre	0	0,0%
Cada semestre	2	9%
Cada año	14	67%
Nunca	4	19%
No responde	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 27:** Pregunta 1 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Desde el punto de vista del entrevistador, la falta de continuidad en las capacitaciones puede deberse a un déficit en cuanto a la comunicación entre las personas encargadas de los departamentos, el área de Planificación y el área de Talento Humano.

## 2. ¿LAS CAPACITACIONES QUE USTED RECIBE VAN ACORDE A LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA?

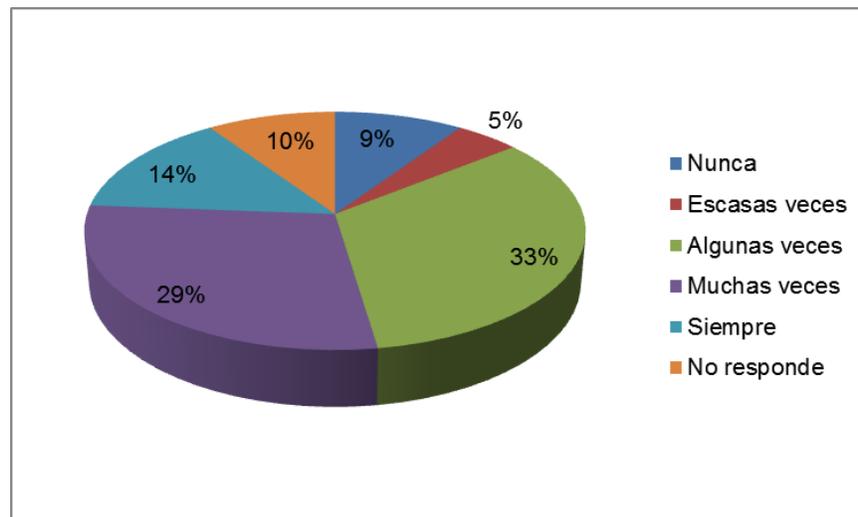
**Tabla 25:** Pregunta 2 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro

Pregunta 2	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	9%
Escasas veces	1	5%
Algunas veces	7	33%
Muchas veces	6	29%
Siempre	3	14%
No responde	2	10%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 28:** Pregunta 2 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Los temas tratados en las capacitaciones no coinciden en todos los casos con las áreas en las que se desempeñan los empleados.

**3. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS PROCESOS QUE SE UTILIZAN SON LOS MÁS ADECUADOS PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL USUARIO?**

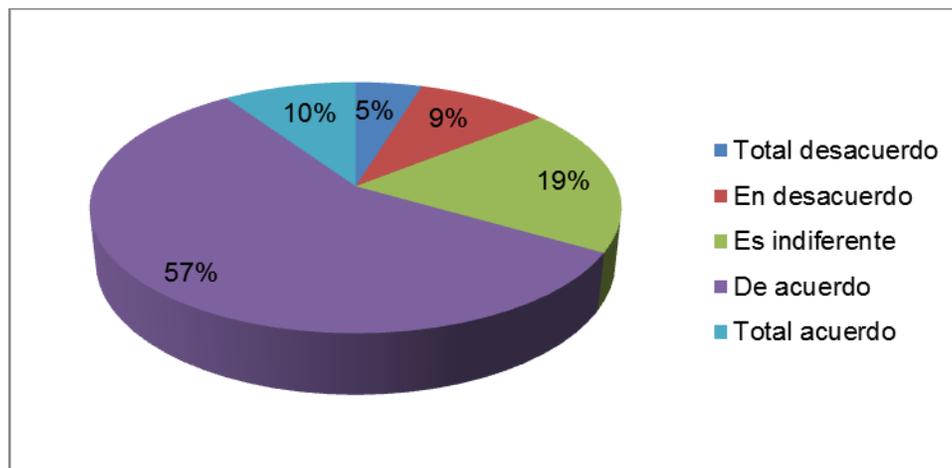
**Tabla 26:** Pregunta 3 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro

Pregunta 3	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	2	9%
Es indiferente	4	19%
De acuerdo	12	57%
Total acuerdo	2	10%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 29:** Pregunta 3 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** La mayoría de los empleados coincide en que los procesos son adecuados para brindar un servicio de calidad al usuario.

#### 4. ¿CONSIDERA USTED QUE EL AMBIENTE LABORAL DENTRO DE SU DEPARTAMENTO ES?

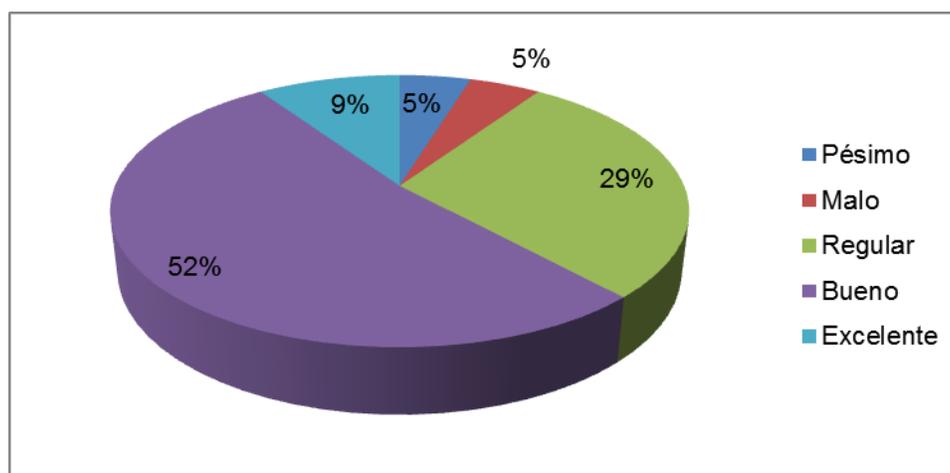
**Tabla 27:** Pregunta 4 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro

Pregunta 4	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	1	5%
Malo	1	5%
Regular	6	29%
Bueno	11	52%
Excelente	2	9%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 30:** Pregunta 4 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Gran parte de los empleados considera que el ambiente laboral en el departamento es aceptable, siendo sólo una minoría la que considera que es excelente.

**5. ¿CUÁL CREE USTED QUE ES EL DEPARTAMENTO DONDE MÁS TIEMPO TARDA LA EJECUCIÓN DE TRÁMITES EN RELACIÓN AL USUARIO Y POR QUÉ?**

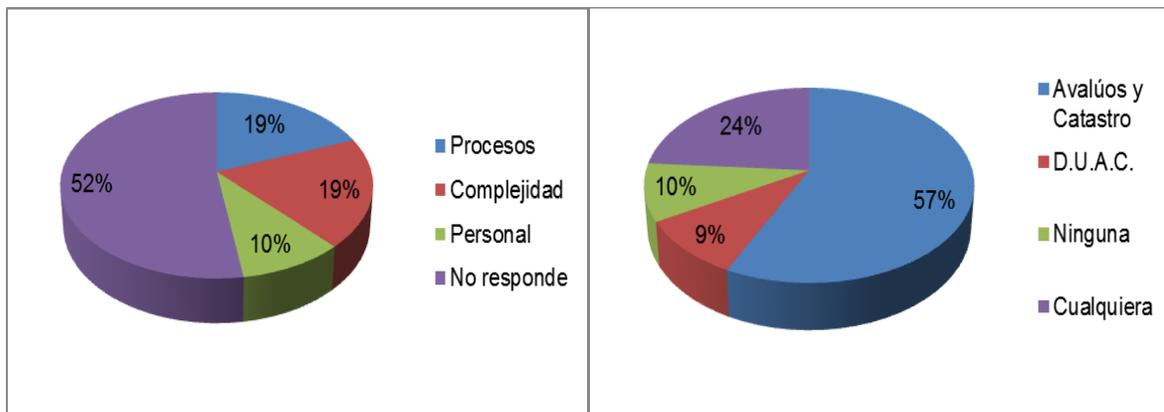
**Tabla 28:** Pregunta 5 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro

Pregunta 5	Frec.	%	Pregunta 5	Frec.	%
<b>Departamento</b>			<b>Causa</b>		
<b>Avalúos y Catastro</b>	12	57%	<b>Procesos</b>	4	19%
<b>D.U.A.C.</b>	2	9%	<b>Complejidad</b>	4	19%
<b>Ninguna</b>	2	10%	<b>Personal</b>	2	10%
<b>Cualquiera</b>	5	24%	<b>No responde</b>	11	52%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 31:** Pregunta 5 Encuesta empleados de área de Avalúos y Catastro



Fuente: Encuesta a los empleados

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Análisis:** Los empleados están de acuerdo en que el departamento en el que trabajan es donde se genera la mayoría de las demoras en los trámites de usuarios y, aunque la mayor parte no tiene una opinión definida acerca de la causa, varios indican que se debe a los procesos y la complejidad de las gestiones.

### 4.2.3 Análisis de las entrevistas

Las entrevistas a continuación se las realizó a los jefes de las áreas de Talento Humano y de Avalúos y Catastro, para conocer su opinión sobre los procesos y procedimientos en común, así como la capacidad y calidad del personal en cuanto al servicio que ofrecen.

#### **ENTREVISTA REALIZADA A LA ARQ. ALICIA DELGADO, DIRECTORA DEL ÁREA DE AVALÚOS Y CATASTRO DEL G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO**

**Nombre:**

Alicia Delgado Valero.

**Cargo:**

Directora de Avalúos y Catastro.

**Título académico:**

Arquitectura

**1.- ¿Considera usted que el tiempo que demora un trámite está acorde con las necesidades de los usuarios? ¿Por qué?**

No, pues debemos sistematizar cierta información solicitada por el usuario.

**2.- ¿De los departamentos que están involucrados en los diferentes trámites para los usuarios, cuál cree usted que es el que más produce demoras y por qué?**

Área de planificación, porque se derivan a otras direcciones.

**3.- ¿Cuáles son los medios de comunicación entre los departamentos que se utilizan para solicitar información y cuál es la efectividad de los mismos?**

Correos electrónicos, comunicación escrita y telefónica; es muy buena.

**4.- ¿Qué cree usted que se debería hacer para mejorar la eficiencia de su departamento en relación al personal, infraestructura y operacionalización de los procesos?**

Debe ser personal calificado, con experiencia y ser técnicos.

**5.- ¿Cómo cree usted que podría mejorar desde su departamento la imagen institucional del G.A.D Municipal?**

Sistematizar la información gráfica, relacionada con la alfanumérica, y contratar personal técnico.

La arquitecta Delgado, en la entrevista, reconoce que hace falta más preparación técnica del personal, como también sistematización de los procesos y, aunque señala que poseen varios canales efectivos de comunicación interdepartamental, existen falencias en el Área de Planificación, lo que provoca demoras a los usuarios.

Las respuestas dan a notar una necesidad urgente de mejorar las aptitudes profesionales de los empleados lo que, sumado a un uso más eficiente de los recursos tecnológicos dentro de la institución, contribuiría a aumentar la rapidez con la cual se brinda los servicios en el Área de Avalúos y Catastro, mejorando así la percepción que estos tienen del G.A.D. Municipal de Milagro.

**ENTREVISTA REALIZADA AL ING. ORLANDO MONTIEL, JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO DEL G.A.D. MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO MILAGRO**

**Nombre:**

Orlando Montiel.

**Cargo:**

Jefe de la Unidad de Administración de Talento Humano (UATH) – Encargado 1 año.

**Título académico:**

Ingeniero Comercial.

**1.- ¿Existe un manual de funciones departamental dentro de la institución y cada que tiempo se lo socializa?**

Sí existe uno y se está realizando la actualización del nuevo manual. Cada dos años.

**2.- ¿Los cargos o vacantes son cubiertos en relación a un perfil profesional o existe otro parámetro de selección?**

Los cargos vacantes son llenados en análisis a la necesidad y teniendo como guía el Manual de Funciones.

**3.- ¿Cada cuánto tiempo se realizan las capacitaciones y cómo se determina la necesidad de estas?**

Es variable, es de acuerdo a la necesidad y disposiciones de las autoridades y en base al plan de capacitación y de actualización del momento de acuerdo a nuevas leyes del Gobierno Central.

**4.- ¿Cómo y cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño y eficiencia del personal en los diferentes departamentos?**

A través de un formulario de evaluación de desempeño, elaborado por el departamento de Talento Humano y se lo realiza una vez al año.

**5.- ¿Existe un programa de incentivos hacia los empleados que motiven a mejorar su desempeño y a su vez la imagen institucional?**

No existe un programa de incentivos.

**6.- ¿De qué manera se evidencia la buena gestión y efectividad de los diferentes departamentos del G.A.D. Municipal?**

A través del cumplimiento de los diferentes planes institucionales.

En base a lo expresado por el Ing. Montiel conocemos que el G.A.D. Municipal de Milagro se preocupa de la formación de sus empleados, de modo que esta se corresponda con los requerimientos de los cargos a los cuales se los asigne y las funciones que deban desempeñar, las cuales también son revisadas periódicamente, para plantear modificaciones que se ajusten a las necesidades reales de la institución en cuanto al servicio que se ofrece en sus distintas instancias.

En relación a las capacitaciones, según el Ing. Montiel se rigen a lo que establece la ley y a la situación de la institución para, de acuerdo a lo planificado, capacitar al personal.

En cuanto al seguimiento, se realiza la evaluación de desempeño anualmente, pero no existen incentivos para el personal. Tampoco se menciona las herramientas utilizadas para medir la efectividad.

## **4.3 RESULTADOS**

### **Encuesta usuarios**

Por los resultados de las encuestas a los usuarios, podemos notar:

- Que existe una falta de rapidez en la atención, aunque la calidad de la atención en sí tiene buena aceptación, al igual que la imagen del G.A.D. Municipal en cuanto al trabajo que realiza.
- Asimismo, la mayoría de los usuarios considera que la disposición de las ventanillas es adecuada, aunque en ellas no siempre se brinda información adicional de utilidad para el usuario.

- Además, es notoria una deficiencia en la difusión de información acerca de los trámites, por parte del G.A.D. Municipal.
- Adicionalmente, podemos observar que los usuarios no acuden frecuentemente a las ventanillas de Avalúos y Catastro a realizar trámites, siendo que la mayoría acude solamente dos veces al año, y gran parte, no más de cuatro veces.
- Al integrar los resultados obtenidos en lo que se refiere al tipo de trámites que realizan los usuarios, su percepción de las gestiones y la opinión de los empleados sobre el departamento que genera más demoras y sus causas, se puede observar una relación entre los trámites más usuales y la opinión de los usuarios de que la rapidez no pasa de ser aceptable para la mayoría, además de coincidir los empleados en que es su departamento el que genera más demoras, debido a la variedad de trámites que abarca y la complejidad de ellos, en especial al tratarse de trámites de legalización y las inspecciones..

### **Encuesta empleados**

En base a los resultados obtenidos en las encuestas a los empleados del Área de Avalúos y Catastro, podemos inferir lo siguiente:

- La capacitación dada a los empleados es escasa, incluso algunos de ellos nunca la han recibido. Además, los contenidos que les son impartidos no en todos los casos se ajustan a lo que requieren para aumentar sus capacidades y realizar una mejor labor.

A pesar de que no es visto como algo indispensable, los empleados comprenden la necesidad de un proceso de capacitación continua y la ausencia de este genera cierto descontento en ellos, ya que no cuentan con

este refuerzo tan importante para sus conocimientos, que podría contribuir al mejoramiento de su desempeño.

- La mayoría de los empleados están conformes con la manera de realizar el trabajo, en relación al servicio al usuario.

Si bien la mayoría considera adecuado el servicio que se brinda, no es una opinión unánime, lo que puede deberse a que han recibido quejas al respecto o a que es posible mejorar la calidad pero no existe la preparación para ello ni los incentivos necesarios.

- Dentro del departamento existe un ambiente laboral aceptable para la mayoría, aunque no llega a ser completamente agradable.

La diversidad de edades y de caracteres puede causar cierta tensión dentro del departamento, a más del stress propio de las actividades diarias, en especial en un área tan importante de la institución; se puede inferir que las actividades de integración o el fomento expreso o tácito de esta por parte de los directivos han sido insuficientes.

- Los empleados consideran que el Área en la que trabajan es la que genera más demoras en los trámites, debido a que involucran a varias personas y departamentos con los cuales es necesario coordinar la entrega de documentos, a los procesos que implican, que suelen llegar a ser muy complejos y también a la falta de personal con aptitudes técnicas para realizar las tareas, lo que resta fluidez a la gestión y provoca la acumulación de trámites.

## **Entrevistas a los jefes de las áreas de Talento Humano y Avalúos y Catastros**

De lo expuesto por las personas entrevistadas podemos inferir que, si bien se cumple con un programa de capacitaciones para los empleados, estas son insuficientes o no cubren los tópicos necesarios para reforzar las competencias elementales que debería reunir el personal para poder cumplir con sus tareas y generar sinergia al integrarse con otros departamentos y utilizar los recursos con eficiencia. El control y seguimiento inadecuados, y una motivación escasa, sumados a una mala planificación dan como resultados un servicio de poca calidad, que devalúa la imagen que posee el G.A.D. Municipal de Milagro ante los ciudadanos.

## 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**Tabla 29:** Verificación de hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p><b>H. GENERAL</b></p> <p>Identificando las falencias que existen dentro del servicio al usuario por parte de los empleados del área de Avalúos y Catastro, mejorará la imagen institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro.</p>	<p>Esta hipótesis está confirmada con las preguntas 1,2 y 5 de la entrevista a la jefa del área de Avalúos y Catastro, con la 5 de la entrevista al jefe del departamento de Talento Humano y las 1,2,3 y 4 de la encuesta realizada a los usuarios ya que los resultados obtenidos nos muestran que si existen falencias en cuanto al servicio que otorga las ventanillas del Dpto. de Avalúos y Catastro y que esto incide en la imagen institucional del G.A.D. Municipal del Cantón Milagro.</p>
<p><b>H. PARTICULAR 1</b></p> <p>Determinando cuales son los promedios de los tiempos empleados en los procedimientos, los empleados agilizarán el proceso de atención al usuario.</p>	<p>Esta hipótesis ha sido confirmada a través de las preguntas 2 y 3 de la entrevistas a la jefa de Avalúos y Catastro, la 3 de la encuesta a los empleados de dicho departamento y las 1, 6 y 7 de la encuesta a los usuarios donde si se considera necesario determinar tiempos promedios para la gestión de los trámites.</p>
<p><b>H. PARTICULAR 2</b></p> <p>Teniendo los empleados, total conocimientos sobre los procedimientos que les competen, ofrecerán una información más completa al usuario.</p>	<p>La hipótesis 3 se ha confirmado por medio de la pregunta 1 de la encuesta a los empleados del Dpto. de Avalúos y Catastro y las preguntas 5, 6 y 7 de la encuesta a los usuarios, que demuestra que a pesar de tener conocimientos de los procedimientos afines a su trabajo, falta conocerlos más para que no se de una información errónea o limitada al usuario.</p>
<p><b>H. PARTICULAR 3</b></p> <p>Teniendo una capacitación respecto a la atención al cliente, los empleados mejorarán la cordialidad en el trato a los usuarios.</p>	<p>La hipótesis 4 la hemos confirmado por medio de la pregunta 4 de la entrevistas a la jefa del área de Avalúos y Catastro, las preguntas 1,2,3 y 4 realizada al jefe del Dpto. de Talento Humano y las preguntas 2 de las encuestas a los empleados y usuario que demuestran que a pesar de haber capacitaciones son escasas y no han mejorado la calidad de atención a los usuarios.</p>
<p><b>H. PARTICULAR 4</b></p> <p>Conociendo los usuarios, los procesos y procedimientos de los servicios del área de Avalúos y Catastro, realizarán sus gestiones de manera más organizada.</p>	<p>La quinta hipótesis se ha confirmado por medio de las preguntas 1,2,3,4 de la entrevista a la jefa del área de Avalúos y Catastro, de la pregunta 6 realizada al jefe del Dpto. de Talento Humano, la 5 de la encuesta a los empleados y las preguntas 5 y 8 de la encuesta a los usuarios, que demuestra que si el departamento y el Municipio en general difundiera de manera más eficiente la información sobre los trámites la gestión sería más organizada.</p>
<p><b>H. PARTICULAR 5</b></p> <p>Existiendo una coordinación entre los departamentos relacionados con el área de Avalúos y Catastro, los procesos serán realizados con rapidez.</p>	<p>La última hipótesis se ha confirmado a través de las preguntas 2,3 y 4 de la entrevista a la jefa del Dpto. de Avalúos y Catastro, las 1,5 y 6 de la entrevistas al jefe del Dpto. de Talento Humano, las 4 y 5 de la encuesta a los empleados y la 1 de la encuesta a los usuarios donde se muestra que debe mejorarse la coordinación entre departamentos para que los procesos sean más rápidos.</p>

**Fuente:** Entrevistas a jefes de Dptos. y encuestas a empleados y usuarios

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Establecer la metodología de implementación de La Norma ISO 9001-2008 de Gestión de Calidad en los servicios que ofrece el área de Avalúos y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro a fin de mejorar la atención a los usuarios y a su vez la imagen institucional.

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

##### **El proceso de Certificación**

La Certificación de producto o servicio es un proceso mediante el cual se garantiza la calidad y/o las características de un producto final o un servicio según lo establecido en una norma específica u otros documentos preestablecidos.

Este proceso comprende la realización de auditorías en las empresas objeto de certificación, mediante la evaluación de los sistemas de calidad y de producción de las empresas.<sup>81</sup>

En cuanto al servicio público, la certificación de calidad es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos, tendientes a definir, controlar, certificar, mejorar y retribuir el desempeño de las instituciones públicas, tanto en su planificación - objetivos - metas de los procesos claves de gestión, desarrollo del talento humano y niveles de satisfacción de usuarios externos.<sup>82</sup>

Actualmente, existen varias normas, bajo las cuales se realizan las auditorías para la obtención de certificaciones de calidad, entre ellas tenemos:

## **INEN**

Organismo técnico nacional, eje principal del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el país, competente en Normalización, Reglamentación Técnica y Metrología, que contribuye a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad; la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal; la preservación del medio ambiente; la protección del consumidor y la promoción de la cultura de la calidad y el mejoramiento de la productividad y competitividad en la sociedad ecuatoriana.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización, es una entidad de servicio público, fundada el 28 de agosto de 1970. La parte operativa de la Institución está constituida de cuatro procesos:

1. Normalización Técnica
2. Verificación

---

<sup>81</sup> (Instituto Comunitario de Certificación, 2013)

<sup>82</sup> (Ministerio de Relaciones Laborales)

3. Certificación
4. Servicios Tecnológicos<sup>83</sup>

## **EMAS**

El sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (Eco-Management and Audit Scheme - EMAS) es un mecanismo voluntario destinado a las empresas y organizaciones que quieren comprometerse a evaluar, gestionar y mejorar su comportamiento en materia medioambiental.

EMAS es actualmente el sistema de gestión medioambiental más creíble y robusto del mercado, ya que añade cuatro pilares a los requisitos de la norma internacional para sistemas de gestión ambiental EN/ISO 14001:

- Mejora continua del comportamiento medioambiental.
- Cumplimiento de la legislación ambiental garantizado por la supervisión de las administraciones competentes.
- Información pública a través de la declaración medioambiental anual.
- Participación de los trabajadores.

EMAS está abierto a cualquier organización pública o privada que desee mejorar su comportamiento en materia de medio ambiente. Es aplicable a todos los estados miembros de la Unión Europea, el Espacio Económico Europeo (Noruega, Islandia y Liechtenstein) y los países candidatos a la adhesión a la UE.<sup>84</sup>

## **OHSAS**

La serie de normas OHSAS ha sido desarrollada en respuesta a la demanda de los clientes por una norma para un sistema de gestión de seguridad y salud

---

<sup>83</sup> (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2013)

<sup>84</sup> (Gobierno de Cantabria, 2013)

ocupacional contra la cual, sus sistemas de gestión puedan ser evaluados y certificados.

OHSAS 18001 ha sido desarrollada para ser compatible con las normas de gestión ISO 9001:2000 (Calidad) e ISO 14001:2004 (Ambiental), con el propósito de facilitar la integración de los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y de la seguridad y salud ocupacional, en las organizaciones que lo deseen hacer.<sup>85</sup>

OHSAS ofrece consejos prácticos y apoyo para ayudar a hacer que el ambiente de trabajo sea un lugar mejor y más saludable para los empleados.<sup>86</sup>

OHSAS 18001 se ha concebido para ser compatible con ISO 9001 e ISO 14001 a fin de ayudar a las organizaciones a cumplir de forma eficaz con sus obligaciones relativas a la salud y la seguridad.

OHSAS 18001 trata las siguientes áreas clave:

Planificación para identificar, evaluar y controlar los riesgos

Programa de gestión de OHSAS

Estructura y responsabilidad

Formación, concienciación y competencia

Consultoría y comunicación

Control de funcionamiento

Preparación y respuesta ante emergencias

Medición, supervisión y mejora del rendimiento

Cualquier organización que quiera implantar un procedimiento formal para reducir los riesgos asociados con la salud y la seguridad en el entorno de trabajo para los

---

<sup>85</sup> (Rapport Consultores, 2012)

<sup>86</sup> (OHSAS, 2011)

empleados, clientes y el público en general puede adoptar la norma OHSAS 18001.<sup>87</sup>

## **LAQI**

Latin American Quality Institute es una organización privada sin ánimo de lucro, fundada en la ciudad de Panamá, considerada como la más importante de Latinoamérica, cuya finalidad es fomentar y apoyar la competitividad de las empresas y organizaciones Latinoamericanas, promoviendo la cultura de Calidad Total, Responsabilidad social, Desarrollo Sostenible, Comercio Justo y Calidad Educativa.

Están directamente involucrados con proyectos de la ONU (Organización de Naciones Unidas) de envergadura y reconocimiento internacional. Sus certificaciones poseen valor mundial entre las cuales están<sup>88</sup>:

- **Organizational Excellence Certification in Total Quality Management:** Certificado que reconoce y certifica la Calidad Total de los productos y servicios ofrecidos por vuestra organización. Tiene validez Internacional y es reconocido en más de 100 países a través de acuerdos de cooperación mutua exclusivos de Latin American Quality Institute.
- **Quality Manager:** Certificado Internacional conferido a los máximos líderes latinoamericanos; certifica la excelencia de vuestra gestión y los éxitos como benefactor de la Gestión de la Calidad Total.
- **Quality Assurance Manager:** Certificado Internacional que reconoce aquel profesional o aquel grupo de profesionales encargados de mantener la organización diferenciada y preocupados diariamente en el aseguramiento de la Calidad Total. Latin American Quality Institute se enorgullece certificar, cada año, a los más exitosos profesionales de la Calidad y poder, junto a ellos, compartir experiencias exitosas.

---

<sup>87</sup> ( The British Standards Institution, 2013)

<sup>88</sup> (Latin American Quality Institute, 2001)

- **Certificado de Member:** El certificado de Miembro otorgado por Latin American Quality Institute comprueba el estado del miembro anualmente y confiere los beneficios asegurados y otorgados por el Latin American Quality Institute, Latin American Business Club y la posibilidad de acceder a servicios exclusivos en los organismos Internacionales aliados.
- **Certificado Empresario del Año:** Certificación exclusiva a los participantes de los premios entregados en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Centroamérica, México y Perú. Estos eventos son desarrollados entre los meses de Marzo a Mayo de 2010. Para 2011 la entrega de esta certificación se dará en 17 países, producto del estudio positivo del nivel de calidad en las instituciones de la región<sup>89</sup>.

## ISO

ISO es la Organización Internacional de Normalización. Los 159 miembros que la componen son los organismos nacionales de normalización de países industrializados, en desarrollo y en transición, de todos los tamaños y de todas las regiones del mundo.

El portafolio de ISO, con más de 18 100 normas, provee de herramientas prácticas a las empresas, los gobiernos y la sociedad, para el desarrollo sostenible de las variables económicas, ambientales y sociales.

Las Normas Internacionales ISO aportan una contribución positiva al mundo en que vivimos. Facilitan el comercio, la difusión del conocimiento, diseminan los avances innovadores en tecnología, y comparten buenas prácticas de gestión y evaluación de la conformidad.

Las normas ISO proporcionan soluciones y beneficios para casi todos los sectores de actividad, incluida la agricultura, construcción, ingeniería mecánica, fabricación,

---

<sup>89</sup> (Latin American Quality Institute, 2001)

distribución, transporte, dispositivos médicos, tecnologías de la información y comunicación, medio ambiente, energía, gestión de la calidad, evaluación de la conformidad y servicios.

ISO hace uso óptimo de los recursos que le son asignados por partes interesadas elaborando solo aquellas normas para las cuales existe una clara necesidad en el mercado. Esta labor es llevada a cabo por el aporte de expertos provenientes de los sectores industriales, técnicos y empresariales que han solicitado las normas, y que posteriormente las ponen en uso. A estos expertos se les pueden unir otros con conocimientos relevantes, tales como los representantes de las agencias gubernamentales, laboratorios de ensayos, asociaciones de consumidores y la academia, y por las organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales.

Las Normas Internacionales ISO representan un consenso global sobre el estado del arte en la tecnología o las buenas prácticas en estudio.<sup>90</sup>

### **ISO 9000 - Gestión de la calidad**

La familia ISO 9000 aborda diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunos de los mejores estándares conocidos de la ISO. Las normas proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente.

Hay muchas normas de la familia ISO 9000, entre ellos:

- ISO 9001:2008 - establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad
- ISO 9000:2005 - cubre los conceptos y el lenguaje básicos

---

<sup>90</sup> (Organización Internacional de Normalización, 2010)

- ISO 9004:2009 - se centra en cómo hacer un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz
- ISO 19011:2011 - establece orientaciones sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de calidad.

## **ISO 9001:2008**

ISO 9001:2008 establece los criterios para un sistema de gestión de calidad y es la única norma de la familia que puede ser certificada (aunque esto no es un requisito). Puede ser utilizada por cualquier organización, grande o pequeña, cualquiera que sea su campo de actividad. De hecho, la norma ISO 9001:2008 es implementada por más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países.

### **Principios de Gestión de Calidad**

La norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo un fuerte enfoque en el cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque basado en procesos y la mejora continua. Con ISO 9001:2008 se ayuda a asegurar que los clientes obtengan productos consistentes, buena calidad y servicios, que a su vez trae muchos beneficios para el negocio.

### **Auditorías**

La comprobación de que el sistema funciona es una parte vital de la norma ISO 9001:2008. Una organización debe llevar a cabo auditorías internas para comprobar la forma en que su sistema de gestión de calidad está funcionando. Una organización puede decidir invitar a un organismo de certificación independiente para verificar que está en conformidad con la norma, pero no hay necesidad de esto. Alternativamente, se podría invitar a sus clientes a una auditoría del sistema de calidad para ellos mismos.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> (Organización Internacional de Normalización, 2013)

## **Certificación de las normas ISO del sistema de gestión**

Las organizaciones y empresas a menudo quieren obtener la certificación de las normas de sistemas de gestión de ISO (por ejemplo, ISO 9001 o ISO 14001), aunque la certificación no es un requisito. La mejor razón para querer aplicar esas normas es mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa.

Una empresa puede decidir buscar la certificación por muchas razones, como la certificación podrá:

- ser un requisito contractual o reglamentaria
- necesaria para satisfacer las preferencias de los clientes
- comprendida en el contexto de un programa de gestión de riesgos y
- ayudar a motivar al personal mediante el establecimiento de un objetivo claro para el desarrollo de su sistema de gestión.

### **ISO no realiza la certificación**

ISO desarrolla normas internacionales, incluidas las normas de sistemas de gestión, tales como ISO 9001, ISO 14001 e ISO 31000. Sin embargo, no está involucrado en la certificación de cualquiera de las normas que elabore. La certificación se lleva a cabo por organismos de certificación externos, que son en gran parte privada. Por lo tanto, una empresa u organización no pueden ser certificadas por ISO.

Cuando una empresa u organización está certificada con una norma ISO que van a recibir un certificado de la entidad de certificación. A pesar de que el nombre de la norma ISO aparece en el certificado, no es ISO que haya expedido.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> (Organización Internacional de Normalización, 2013)

## **Sistema de gestión de la calidad**

### **Requisitos generales**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

**NOTA 1** Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los procesos para las

actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.

**NOTA 2** Un “proceso contratado externamente” es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

**NOTA 3** Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:

- a) el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos,
- b) el grado en el que se comparte el control sobre el proceso,
- c) la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación de las compras.

### **Requisitos de la documentación**

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

**NOTA 1** Cuando aparece el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

**NOTA 2** La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades,
- b) la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- c) la competencia del personal.

**NOTA 3** La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

### **Manual de la calidad**

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
- b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

### **Control de los documentos**

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el control de los registros.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

### **Control de los registros**

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> (ISO, 2008)

## **Glosario**

**Auditoría.-** Examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado.

**Estándar.-** Tipo, patrón uniforme o muy generalizado de una cosa.

**Expedir.-** Tramitar elaborar un documento legal para dárselo a alguien o hacerlo público

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro es la máxima institución pública que se encarga de velar por el bienestar y progreso de la ciudad y sus parroquias a jurisdicción, el área de Avalúos y Catastro es uno de los departamentos que maneja éste y que actualmente brinda diversos servicios a través de sus ventanillas y consultas directas en sus oficinas a los usuarios que requieren realizar un trámite que le competa a ésta área.

Por la diversidad de trámites y la desigualdad de procesos en cuanto a tiempo y requisitos de los mismos, el área muestra ciertas falencias que se ven reflejadas en el malestar de los usuarios e internamente en la incomodidad de los empleados dentro de éste departamento.

Por ende se espera mejorar los procesos de manera que se vea manifestado en la conformidad y satisfacción tanto del personal como de los usuarios y que a su vez incentive a que el resto de departamentos apliquen el sistema de mejoramiento para que exista una sinergia que mejore la imagen del G.A.D. Municipal del Cantón.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la propuesta**

Establecer una metodología para la implementación de un sistema de calidad en el área de Avalúos y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro a través de una certificación ISO 9001-2008 con la finalidad de tener procesos y procedimientos eficientes para mejorar la atención al usuario.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta**

- ✓ Presentar un plan de mejoras a efectuarse dentro del Área de Avalúos y Catastro del G.A.D. Municipal de Milagro, en base a los resultados obtenidos de la investigación realizada, respecto a la calidad en el servicio que se brinda al usuario, a fin de que se ajuste a las exigencias establecidas por la Norma ISO 9001:2008.
- ✓ Elaborar un plan de capacitación al personal del Área de Avalúos y Catastro, considerando los puntos más relevantes para llevar a cabo la implementación de la Norma ISO 9001:2008.
- ✓ Proporcionar a las personas responsables del Área de Avalúos y Catastro y la Unidad de Administración de Talento Humano, los procesos requeridos y herramientas administrativas para aprobar la auditoría externa necesaria para la obtención de la certificación ISO 9001:2008.

## 5.5 UBICACIÓN

**Figura 32:** Logo Institucional del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro



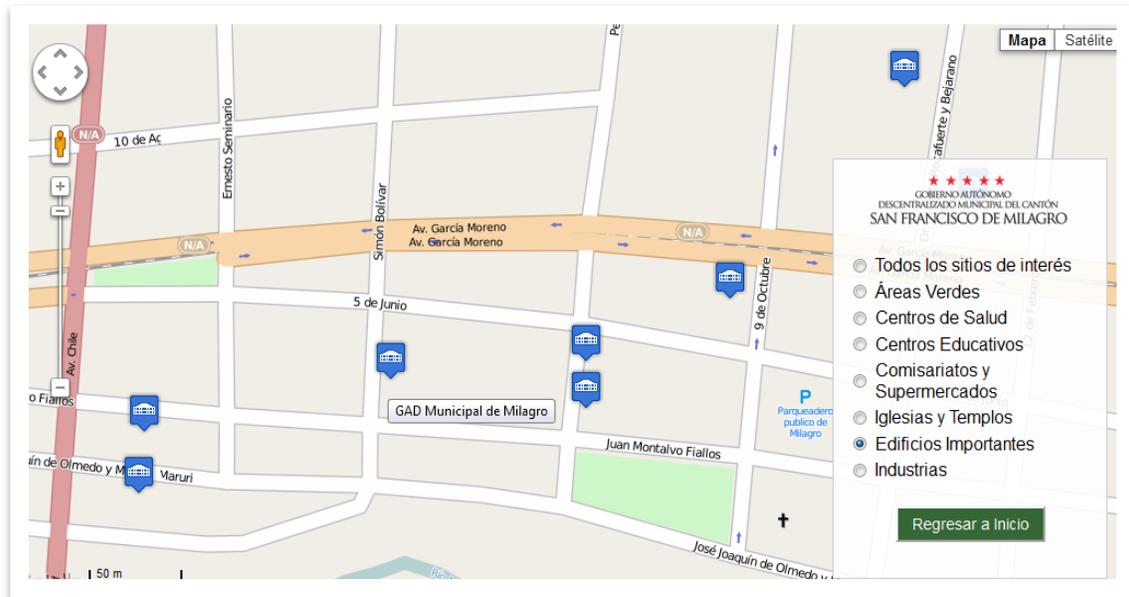
**Fuente:** <http://milagro.gob.ec>

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro se encuentra ubicado en el país Ecuador, provincia Guayas, más específicamente, en el centro de la ciudad de Milagro en las calles Juan Montalvo y Bolívar.

El G.A.D. Municipal de Milagro es una institución del sector público, dentro de esta se encuentra el área de Avalúos y Catastro que brinda diversos servicios a la población dentro de la zona urbana del cantón Milagro, así como, sus parroquias Roberto Astudillo, Mariscal Sucre, Chobo y Milagro Rústico (zona rural), el cual se encuentra ubicado en las instalaciones del edificio municipal, cuyas oficinas están en el primer piso con 2 ventanillas internas y 3 externas y en el 4 piso se encuentra la oficina de Actualización de Catastro Urbano de Milagro (ACUM).

**Figura 33:** Croquis de Ubicación G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro



**Fuente:** <http://milagro.gob.ec/mapas/>

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 34:** Ubicación Satelital del Edificio del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro



**Fuente:** <http://milagro.gob.ec/mapas/>

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## **5.6 FACTIBILIDAD**

### **5.6.1 Factibilidad Administrativa**

#### **Misión, visión, objetivos y valores de la Institución**

##### **Misión**

El G.A.D Municipal de Milagro, es una entidad de gobierno seccional que gestiona, administra y distribuye, en forma equitativa y planificada, fondos y recursos, para la ejecución de acciones que propician el desarrollo humano, urbanístico y sustentable del Cantón Milagro. Además, genera procesos participativos, construye espacios de convergencia y diálogo y, promueve, difunde y vela por los derechos ciudadanos de los milagreños.

##### **Visión**

El G.A.D Municipal de Milagro, es una institución de primer nivel, abierta y transparente, con autonomía en la gestión administrativa y financiera y enmarcada en los principios éticos y cívicos. Caracterizada por la eficiencia y efectividad de las acciones que promueve y de los servicios que presta, en búsqueda constante de la excelencia en la calidad de atención a la ciudadanía del Cantón.

##### **Valores**

- **El Desarrollo Humano:** como eje fundamental de la acción municipal, por la cual se promueve el crecimiento de todos los milagreños, del desarrollo pleno de sus habilidades y destrezas e incorporación a la estructura de oportunidades, mediante el acceso a la educación, salud, recreación, seguridad, empleo e integración cultural, así como también, de una vivienda digna y contar con los servicios básicos suficientes y necesarios.

- **Participación social:** valoración de la diversidad y promoción de derechos: El desarrollo local, sostenible y sustentable del Cantón solo es posible con el compromiso e involucramiento efectivo de sus ciudadanos, sin distinción de edad, sexo, cultura o credo, y que conocedores de sus derechos, asumen la responsabilidad histórica de participar, desde la toma de decisiones y ejecución de acciones, en pro del desarrollo cantonal.
- **Sostenibilidad y Sustentabilidad:** toda la acción municipal tomará en cuenta este principio, de tal forma que se garantice la perdurabilidad de los efectos de la acción a través del tiempo, sin comprometer la existencia o recuperabilidad de los recursos, sobre todo los naturales.
- **Apertura:** transparencia y rendición de cuentas: como forma efectiva de evaluar la gestión y de lucha contra la corrupción, por la cual, el Municipio y todo actor y/o sector involucrado en el proceso de desarrollo cantonal, está llamado a rendir cuentas ante la ciudadanía en general.
- **Calidez Humana:** todo ciudadano o ciudadana se siente escuchada, acogida y amparada por el Municipio. Se considera que los lazos amigables crean vínculos de confianza y tolerancia, de lealtad y compromiso, de respeto y apoyo mutuo, vínculos que en todo caso son intensos y duraderos. Este vínculo constituye la base en la que se construye todo el proceso de Gestión Municipal. Sin él solo se estaría realizando un “trabajo de extraños”, en el cual cada quien busca sus propios intereses y no el bien común. Por lo tanto dentro y fuera de la institución se observara un trato ameno, cortés y abierto que será la característica del Municipio de Milagro, un Municipio Amigo.

## Políticas

- ❖ Todo proyecto o acción del Municipio parte de las necesidades e intereses de la Ciudadanía Milagreña.
- ❖ Todo proyecto o acción municipal, desde su concepción, ejecución y sostenimiento, tiene como base la participación ciudadana efectiva.

- ❖ El Municipio no discrimina ni permite la discriminación y exclusión de ningún grupo poblacional, ya sea por edad, sexo, cultura, religión o posición ideológica alguna. Los servicios que brinda el Municipio a sus ciudadanos son de alta calidad y de gran impacto social.
- ❖ El Municipio regula, controla y sanciona toda actividad social y económica que impacten negativamente en el ambiente, y en especial, en sus recursos naturales. El Municipio rinde cuenta de su gestión periódicamente a sus ciudadanos y ciudadanas y a todos los ecuatorianos y ecuatorianas.
- ❖ El Municipio establece una relación horizontal, de aprecio y de respeto mutuo, de confianza y colaboración con sus ciudadanos.

## **Objetivos y metas del área de Avalúos y Catastro**

### **Objetivos**

Regular los avalúos de terrenos y construcciones, en el área urbana y rural del cantón Milagro, mediante catastro de cada uno de los predios y poder dar la información oportuna al contribuyente.

### **Meta**

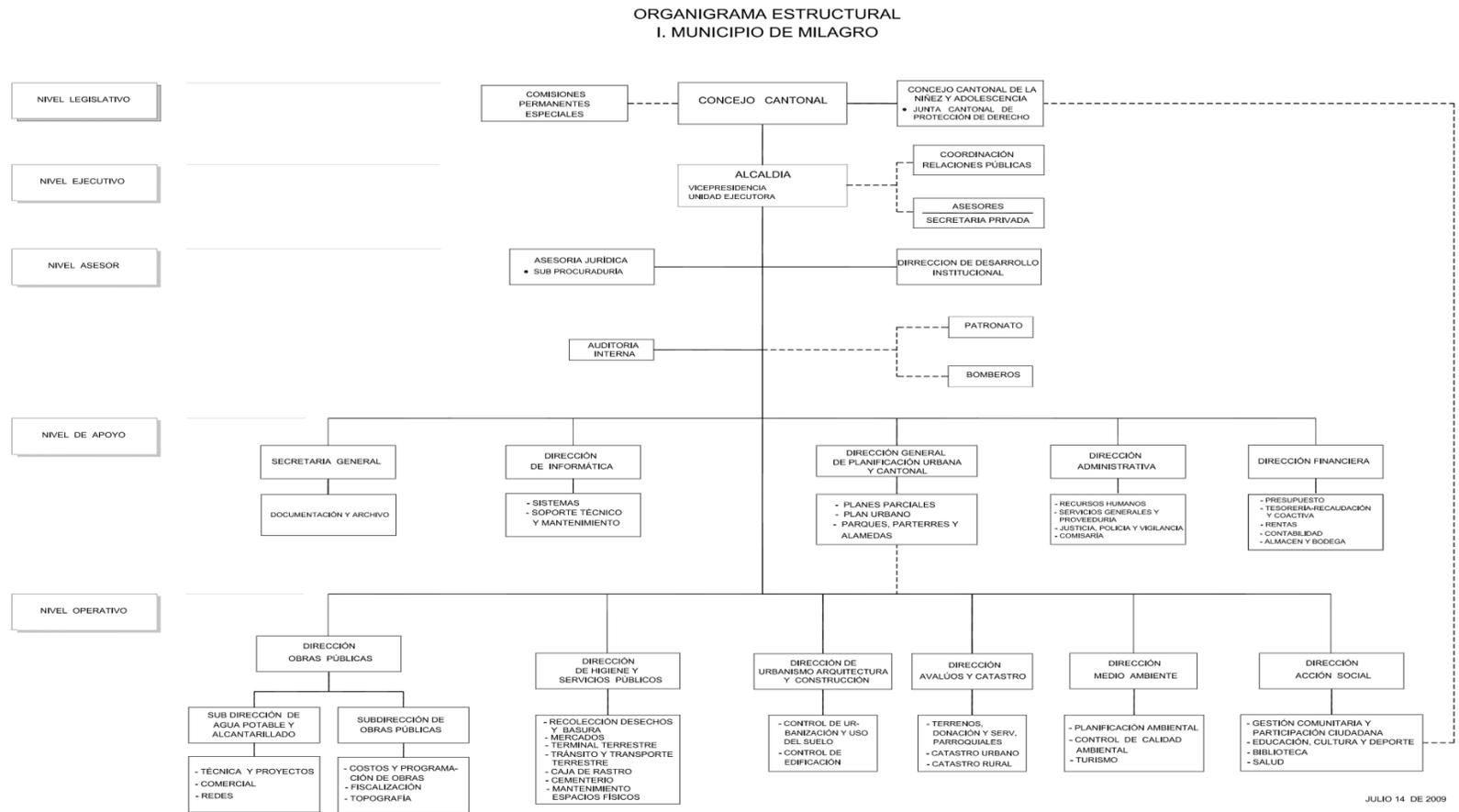
Mantener actualizado al catastro Municipal con información confiable que permitirá promover la eficiencia y capacidad de la administración catastral y el fortalecimiento técnico de sus áreas<sup>94</sup>.

---

<sup>94</sup> (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro)

# Organigrama estructural actual del Área de Avalúos y Catastro

Figura 35: Organigrama actual del Área de Avalúos y Catastro



Fuente: G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza An

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **5.7.1 Misión y Visión del Área de Avalúos y Catastro**

#### **Misión**

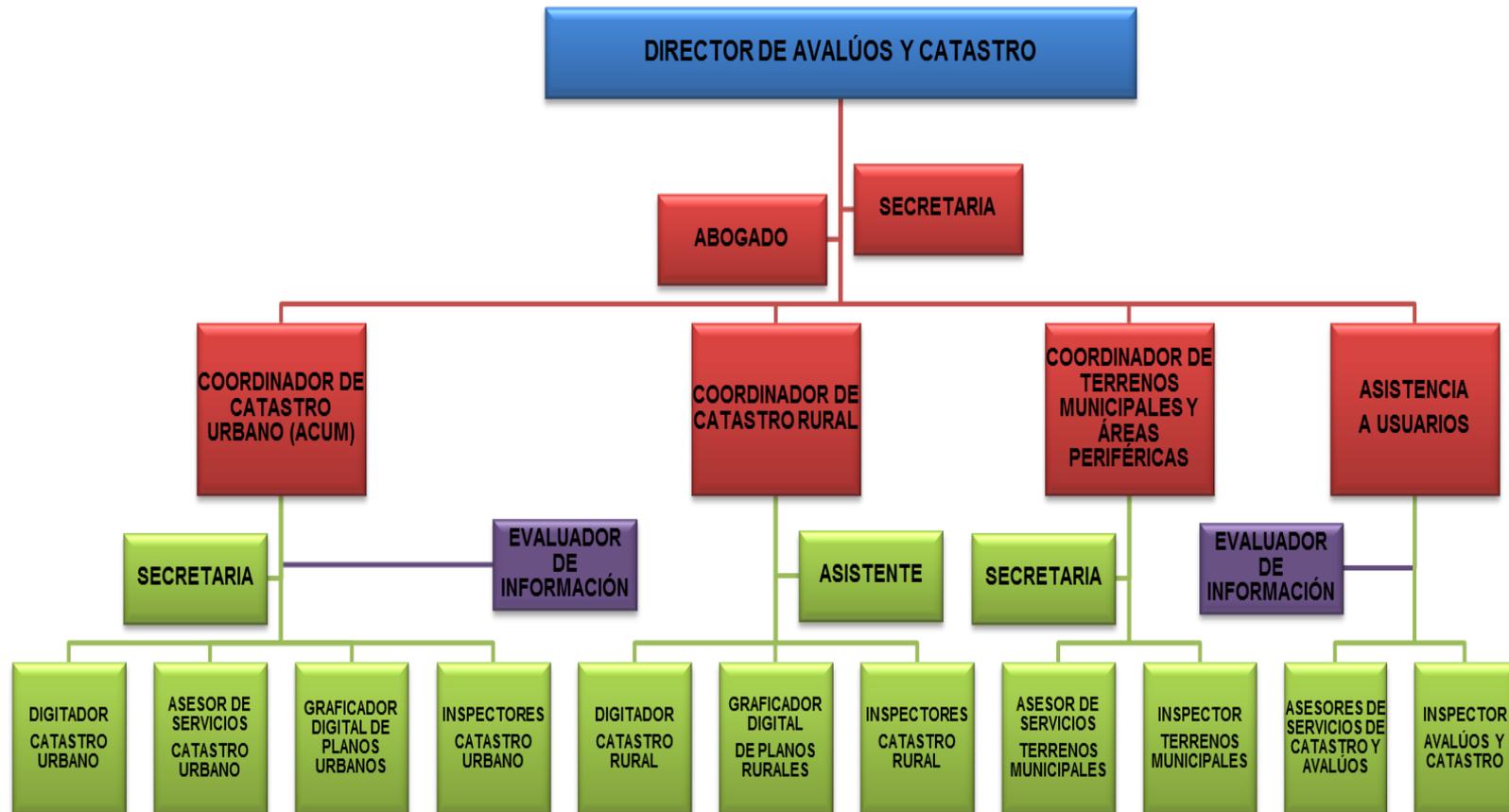
El área de Avalúos y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro se encarga de planificar, coordinar y controlar la actualización integral de los catastros tanto del área urbana como rural del cantón Milagro y sus parroquias.

#### **Visión**

Ser un área eficiente dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, optimizando los procesos a través de una efectiva coordinación interdepartamental para brindar un servicio de calidad a nuestros usuarios.

### 5.7.2 Organigrama estructural y funcional del Área de Avalúos y Catastro

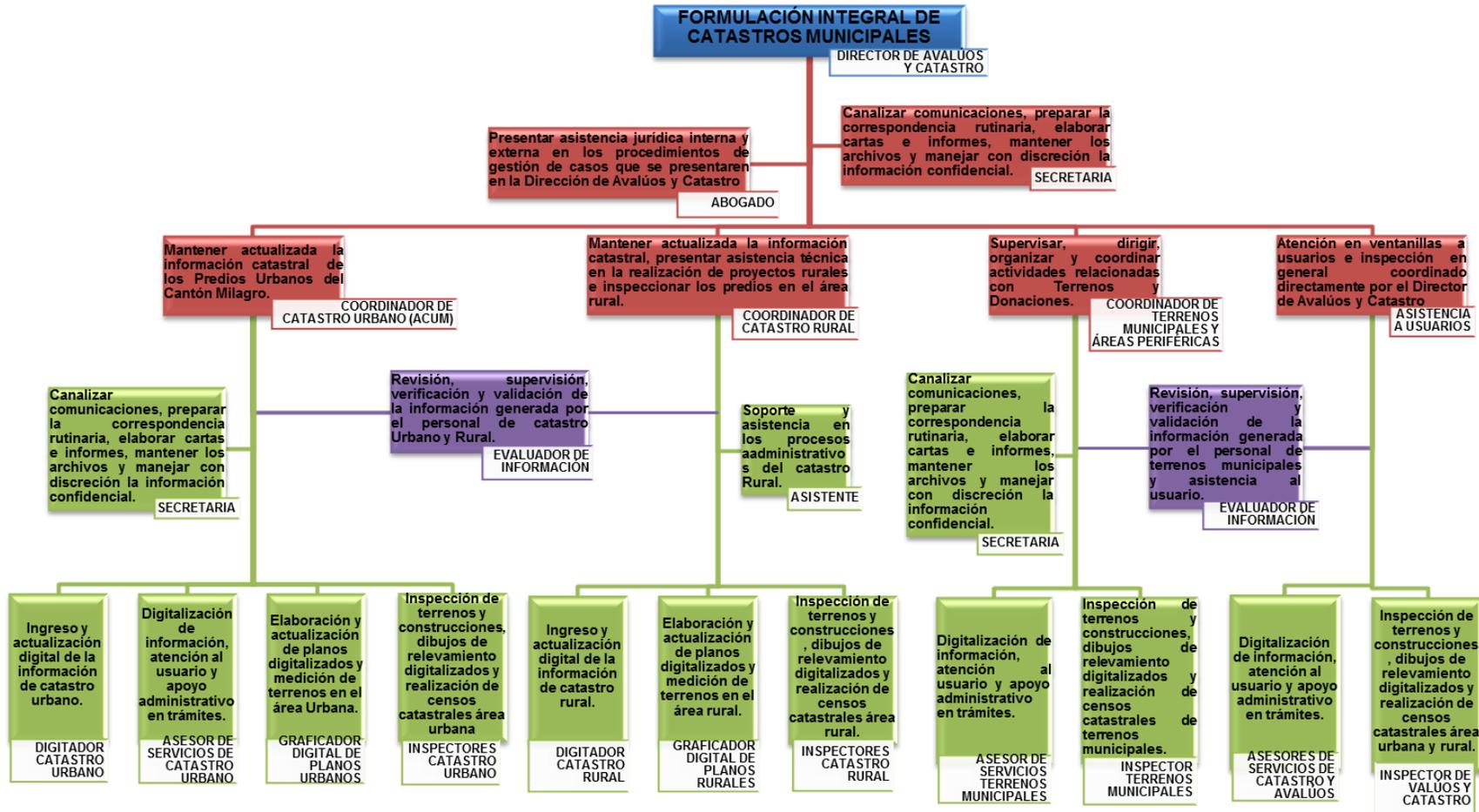
**Figura 36:** Organigrama estructural del Departamento de Avalúos y Catastros



**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 37: Organigrama Funcional del Departamento de Avalúos y Catastros**



Fuente: G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

### 5.7.3 Manual de Funciones y Perfil de Competencias

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** DIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTRO

**REPORTA A:** ALCALDE

**SUPERVISA A:** Secretaria, Abogado, Responsables de Asistencia a usuarios y Coordinadores de Catastro Urbano, Rural y Terrenos Municipales.

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Formulación integral de Catastros Municipales.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Planificar y controlar que se mantengan actualizados los Catastros de Predios del Cantón.
- ❖ Coordinar y supervisar los avalúos y catastros del Cantón.
- ❖ Revisar el avalúo predial urbano de conformidad con lo establecido en el COOTAD.
- ❖ Administrar y supervisar las labores de avalúos y catastros y velar por el cumplimiento de las normas a efectos de emisión del padrón.
- ❖ Planear las actividades anuales y controlar su ejecución, de acuerdo a la política y objetivos determinados por la Municipalidad y de conformidad con lo establecido por la Ley.
- ❖ Coordinar procesos con la Dirección Financiera, Planeamiento Urbano y otras instituciones, como la Dirección Nacional de Catastros, Centros Agrícolas, Cámara de Agricultura, Registro de la

Propiedad, para la actualización permanente del Área Urbana y Rural.

- ❖ Conferir certificaciones de predios urbanos y rurales en lo que respecta a: certificados de avalúos, linderos y medidas, predio catastrado, trámites de legalización.
- ❖ Practicar avalúos especiales o individuales de los predios, en los casos de expropiaciones, permutas y compensaciones o cuando el avalúo realizado en el Plan General sea parcial, equivocado o deficiente.
- ❖ Administrar y supervisar las labores de avalúos y catastros, establecer sistemas y procedimientos adecuados a registros automatizados, revisión de predios afectados por expropiaciones, contribución de mejoras, enviar la información y documentación precisa a la Dirección Financiera, a efectos de la emisión del padrón y de los títulos de crédito.
- ❖ Participar en los estudios socioeconómicos para establecer las políticas y decisiones sobre los títulos.
- ❖ Efectuar las labores y registros correspondientes para el traspaso de dominio, supervisando la documentación de soporte y más especificaciones legales.
- ❖ Participar en campañas publicitarias previas a la realización de censos catastrales con el objetivo de instruir a la ciudadanía.
- ❖ Determinar los factores de corrección que deben aplicarse a los valores de la tierra y mantener las tablas actualizadas sobre la materia; así como recopilar y procesar la información necesaria para los valores de reposición de las construcciones y tablas de depreciación y revalorización.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por el Alcalde.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Título profesional en Arquitectura y/o afines
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos de Computación, Software de diseños y peritaje.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 2 años mínimos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones.</li> <li>✓ Requiere capacidad de análisis, liderazgo y toma de decisiones.</li> <li>✓ Exige responsabilidad en el manejo del personal a su cargo.</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano con visto bueno del Alcalde</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** SECRETARIA

**REPORTA A:** DIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTRO

**SUPERVISA A:** Ninguno

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Responsable por ejercer funciones de secretariado, canaliza comunicaciones, prepara la correspondencia rutinaria, elabora cartas e informes, mantiene los archivos y maneja con discreción la información confidencial. Supervisa el proceso de recepción y despacho de la correspondencia del área bajo su responsabilidad.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Recepción y control de escrituras enviadas por la Dirección de Avalúos y Catastros.
- ❖ Digitación de información y actualización de fichas en el Sistema.
- ❖ Elaboración de informes que requiera la Dirección de Avalúos y Catastros.
- ❖ Recepción y archivo de correspondencia interna.
- ❖ Llevar agenda de inspecciones.
- ❖ Las demás que le asignare su jefe inmediato superior.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante de la carrera de Administración y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos de computación o tecnología en informática.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año mínimo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exige responsabilidad, prudencia y agilidad en sus labores.</li> <li>✓ Requiere iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones.</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** ABOGADO

**REPORTA A:** DIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTRO

**SUPERVISA A:** Ninguno

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Presentar asistencia jurídica interna y externa en los procedimientos de gestión de casos que se presentaren en la Dirección de Avalúos y Catastro.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Atención al público por trámites de Legalización, Subdivisión, Catastro y Plusvalía.
- ❖ Recomendar normativas de carácter legal.
- ❖ Coordinar en el Registrador de la Propiedad sobre cuestiones de catastro.
- ❖ Prestar asesoramiento especializado en asuntos de su competencia al Departamento.
- ❖ Elaborar Ordenanzas.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por el Director del área.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Título profesional en Jurisprudencia (Abogado y/o Doctor)
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos de computación y Software de diseños.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 2 años mínimos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exige iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones.</li> <li>✓ Capacidad de análisis y toma de decisiones.</li> <li>✓ Amplio conocimiento jurídico de Catastro Inmobiliario y Avalúo; y Derecho Registral y Notarial.</li> <li>✓ Conocedor de la ciudad y del cantón.</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano con visto bueno del Alcalde</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** COORDINADOR DE CATASTRO URBANO

**REPORTA A:** DIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTRO

**SUPERVISA A:** Secretaria, Inspectores, Digitador Urbano, Graficador Digital de Planos urbanos y Asesor de Servicios de Catastro Urbano.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Supervisar y mantener actualizada la información catastral de los Predios Urbanos del Cantón Milagro.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Mantener actualizado el padrón catastral urbano.
- ❖ Identificar, numerar y describir los inmuebles que integran el Cantón, con su respectivo código, nombre del propietario, superficie, situación, linderos y demás datos que den a conocer las características físicas y jurídicas de la propiedad que se encuentra en la ficha catastral.
- ❖ Elaborar las correspondientes fichas catastrales, planos y fichas de las propiedades del área urbana, tanto de terrenos como de edificaciones.
- ❖ Otorgar el código catastral correspondiente a los nuevos predios producidos por subdivisiones, urbanizaciones o resoluciones.
- ❖ Revisar que las mediciones de terrenos, edificaciones y especificaciones de las instalaciones, etc., se encuentren de acuerdo a los procedimientos establecidos, a efectos de determinar el avalúo real de la propiedad.

- ❖ Realizar periódicamente muestreos o censos de revisión de fichas catastrales a fin de que permita mantener actualizado el sistema catastral de predios urbanos.
- ❖ Realizar las modificaciones que sean necesarias en los catastros, en caso de resoluciones o sentencias ejecutoriadas y respecto de las reclamaciones o recursos interpuestos por los contribuyentes dentro de los plazos establecidos sobre tales trámites.
- ❖ Custodiar y mantener en orden las fichas censales.
- ❖ Las demás que le asignare el Director del área.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Título profesional en la carrera de Arquitectura, Ingeniería Civil y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos de computación y Software de diseños.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 2 años mínimos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones</li> <li>✓ Requiere capacidad de análisis, liderazgo y toma de decisiones</li> <li>✓ Amplio conocimiento de la ciudad</li> <li>✓ Tener criterio de presentación de proyectos y diseño de pantallas.</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano con visto bueno del Alcalde</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** SECRETARIA DE CATASTRO URBANO

**REPORTA A:** COORDINADOR DE CATASTRO URBANO

**SUPERVISA A:** Ninguno

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Responsable por ejercer funciones de secretariado, canaliza comunicaciones, prepara la correspondencia rutinaria, elabora cartas e informes, mantiene los archivos y maneja con discreción la información confidencial. Supervisa el proceso de recepción y despacho de la correspondencia del área bajo su responsabilidad.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Recepción y control de escrituras enviadas por la Dirección de Avalúos y Catastros.
- ❖ Digitación de información y actualización de fichas en el Sistema.
- ❖ Elaboración de informes que requiera la Coordinación de Catastro Urbano.
- ❖ Recepción y archivo de correspondencia interna.
- ❖ Llevar agenda de inspecciones.
- ❖ Las demás que le asigne su jefe inmediato superior.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante de la carrera de Administración y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos de computación o tecnología en informática.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año mínimo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exige responsabilidad, prudencia y agilidad en sus labores.</li> <li>✓ Requiere iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones.</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** DIGITADOR CATASTRO URBANO

**REPORTA A:** COORDINADOR DE CATASTRO URBANO

**SUPERVISA A:** Ninguno.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Digitalización de la información.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Ingreso de información.
- ❖ Actualización de fichas nuevas de legalización.
- ❖ Catastro urbano de escrituras.
- ❖ Catastro de escrituras del cementerio.
- ❖ Experiencias en notarias, peritajes.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por el Director del área.
- ❖ Mantener el sistema actualizado de fotografías de predios.
- ❖ Realizar informes de predios que necesitan ser actualizados.
- ❖ Revisar datos en el sistema de catastros de escrituras, mediciones y fotografía.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante universitario en la carrera de Ingeniería en Sistemas y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento de computación y Software de diseño.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año mínimo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa, capacidad de análisis y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones</li> <li>✓ Guardar la información confidencialmente</li> <li>✓ Responsabilidad revisora</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** ASESOR DE SERVICIOS DE CATASTRO URBANO

**REPORTA A:** COORDINADOR DE CATASTRO URBANO

**SUPERVISA A:** Ninguno.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Digitalización de la información. Ejecución de labores variables de oficina y de apoyo administrativo a la gestión del área.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Atención al público
- ❖ Recepción de solicitudes (tasa administrativa) para:
  - Legalización de tierras
  - Catastro de escrituras
  - Certificaciones
- ❖ Entrega de fechas de inspecciones para trámite de legalización
- ❖ Entrega de códigos para cancelación de predios
- ❖ Receptar copias de escritura para actualizar información en el sistema
- ❖ Receptar documentación de usuarios que aplican para el Bono de Titulación.
- ❖ Emisión de órdenes de pago por:
  - Abonos y cancelación por compra de terrenos municipales.
  - Compra de excedentes
  - Trámites de Subdivisión

- Levantamiento topográfico área Urbana y área Rural
- Carpeta trámite de legalización
- ❖ Información de legalización.
- ❖ Recepción de carpetas de plusvalía.
- ❖ Actualización del catastro Urbano y Rural.
- ❖ Inscripción de registro de Inquilinato.
- ❖ Inspecciones y tomas de fotografías para actualización de datos en el sistema.
- ❖ Ingreso de información

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante universitario de los últimos años en la carrera de Ingeniería en Sistemas y/o a fines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos de informática.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año mínimo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer muy buenas relaciones humanas</li> <li>✓ Guardar la información confidencialmente</li> <li>✓ Exige habilidad para coordinar acciones con las demás personas del Municipio y usuarios</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** GRAFICADOR DIGITAL DE PLANOS URBANOS

**REPORTA A:** COORDINADOR DE CATASTRO URBANO

**SUPERVISA A:** Ninguno.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Elaboración y digitalización de planos urbanos.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Levantamiento planimétricos georeferenciados.
- ❖ Inspecciones y mediciones de terrenos en la zona urbana.
- ❖ Mantener el plano del cantón Milagro actualizado – georeferenciado.
- ❖ Implantar planos georeferenciados sobre fotografía aérea del cantón.
- ❖ Elaboración de base de datos para GIS.
- ❖ Elaboración de planos de proyectos de desarrollo urbano.
- ❖ Elaboración y digitalización de planos (legalización o certificaciones) y realizar el plano o verificar con el plano del cantón.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por el Director del Área.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante de los últimos años en la carrera de Arquitectura y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento de Software de diseños y Topografía.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año mínimo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones</li> <li>✓ Poseer agilidad y destreza para la elaboración de planos</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** INSPECTOR DE CATASTRO URBANO

**REPORTA A:** COORDINADOR DE CATASTRO URBANO

**SUPERVISA A:** Ninguno.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Realizar inspecciones de terrenos y construcciones en todo el Cantón Milagro, área urbana.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Ubicación y medición de predios según datos topográficos o documentos traslaticios de dominio.
- ❖ Dibujos de relevamiento de sectores y lotes en Software de diseños.
- ❖ Actualización de fotos de predios para realizar levantamiento de información.
- ❖ Elaboración de fichas catastrales y croquis.
- ❖ Elaboración de informes en base a los datos recopilados.
- ❖ Realizar censos y actualización permanente del Catastro.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por el jefe del Área.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante de la carrera de Arquitectura, Ingeniería Civil, Ingeniería Agrónoma y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Sistemas de Posicionamiento</li> <li>• Conocimiento de topografía</li> <li>• Manejo de software de diseños</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	✓ Experiencia de 2 años mínimos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	✓ Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones ✓ Tener conocimientos de legalización, partición, desmembración de tierras ✓ Conocer el cantón.
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** COORDINADOR DE CATASTRO RURAL

**REPORTA A:** DIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTRO

**SUPERVISA A:** Asistente, Digitador de Catastro Rural, Graficador Digital de planos rurales, Inspectores de Catastro Rural.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Mantener actualizada la información catastral, presentar asistencia técnica en la realización de proyectos rurales e inspeccionar los predios en el área rural.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Custodiar las fichas catastrales.
- ❖ Aprobación y revisión de ficha catastral.
- ❖ Levantamiento de información del valor de suelo e incorporar datos para la clasificación de suelos.
- ❖ En proyectos, recepción y coordinación de toda la información generada por el programa para continuar con su gestión y mantenimiento.
- ❖ Elaboración de informes del padrón de predios rurales.
- ❖ Elaborar y mantener actualizado el sistema catastral de predios rústicos.
- ❖ Otorgar códigos catastrales a nuevos predios identificados y desmembrados.

- ❖ Autorizar las modificaciones que sean necesarias en los catastros en caso de resoluciones o sentencias ejecutoriadas y respecto de las reclamaciones o recursos interpuestos por los contribuyentes.
- ❖ Llevar el control para la secuencia o norma de identificar, numerar y describir los predios rústicos que forman parte del cantón, con su respectivo código catastral, tales como: nombre del propietario, superficie, ubicación, linderos y demás datos a fin de conocer las características físicas y jurídicas de la propiedad.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por el Director del Área.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Título profesional de Ingeniero Agrónomo, Arquitecto o Ingeniero Civil.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos de computación, Software de diseño y Georeferenciación.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 2 años mínimos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exige conocimiento de catastro en el área rural, elaboración de tablas de valoración de suelos y cultivos.</li> <li>✓ Criterio para el ejercicio de sus funciones.</li> <li>✓ Capacidad de análisis y toma de decisiones.</li> <li>✓ Conocedor del Cantón.</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano con visto bueno del Alcalde.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** ASISTENTE DE CATASTRO RURAL

**REPORTA A:** COORDINADOR DE CATASTRO RURAL

**SUPERVISA A:** Ninguno.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Brindar soporte y asistencia organizacional, dar seguimiento a los procesos administrativos, controlar su cumplimiento con resultados efectivos, en los asuntos manejados en el área.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Atención al público.
- ❖ Lectura, análisis, conclusión y recomendación de cada una de las escrituras presentadas.
- ❖ Entrevista con los usuarios, cuyas escrituras presentan problemas y fallas en su contenido (ubicación, hectáreas, límites, linderos, etc.)
- ❖ Elaboración de padrón rural.
- ❖ Ingresar y actualizar la información de Predios Rústicos al Sistema.
- ❖ Misión y creación de códigos de predios rurales.
- ❖ Ubicación y graficación de información de acuerdo a los planos georeferenciados en el plano del cantón.
- ❖ Recepción, emisión, envío y archivo de correspondencia.
- ❖ Autorizar para actualizar información del sistema de predios rústicos.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Título profesional de Ingeniero Agrónomo y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocedor del área urbana rural del cantón y sitios aledaños.</li> <li>• Conocimiento del SIG, manejo de Sistemas de Posicionamiento.</li> <li>• Manejo de Software de diseños y georeferenciación.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	✓ Experiencia de 2 años mínimos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	✓ Exige responsabilidad, prudencia y agilidad en sus labores ✓ Requiere iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento.

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** DIGITADOR CATASTRO RURAL

**REPORTA A:** COORDINADOR DE CATASTRO RURAL

**SUPERVISA A:** Ninguno.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Digitalización de la información.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Ingreso de información.
- ❖ Actualización de fichas nuevas de legalización.
- ❖ Catastro rural de escrituras.
- ❖ Experiencias en notarias, peritajes.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por el Director del área.
- ❖ Mantener el sistema actualizado de fotografías de predios.
- ❖ Realizar informes de predios que necesitan ser actualizados.
- ❖ Revisar datos en el sistema de catastros de escrituras, mediciones y fotografía.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante universitario en la carrera de Ingeniería en Sistemas y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento de computación y Software de diseño.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año mínimo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa, capacidad de análisis y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones</li> <li>✓ Guardar la información confidencialmente</li> <li>✓ Responsabilidad revisora</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** GRAFICADOR DIGITAL DE PLANOS RURALES

**REPORTA A:** COORDINADOR DE CATASTRO RURAL

**SUPERVISA A:** Ninguno.

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Elaboración y digitalización de planos rurales.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Levantamiento planimétricos georeferenciados.
- ❖ Inspecciones y mediciones de terrenos en la zona rural.
- ❖ Mantener el plano del cantón Milagro actualizado – georeferenciado.
- ❖ Implantar planos georeferenciados sobre fotografía aérea del cantón.
- ❖ Elaboración de base de datos para GIS.
- ❖ Elaboración de planos de proyectos de desarrollo rural.
- ❖ Elaboración y digitalización de planos (legalización o certificaciones) y realizar el plano o verificar con el plano del cantón.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por el Director del Área.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante de los últimos años en la carrera de Arquitectura y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento de Software de diseños y Topografía.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año mínimo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones</li> <li>✓ Poseer agilidad y destreza para la elaboración de planos</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** INSPECTOR DE CATASTRO RURAL

**REPORTA A:** COORDINADOR DE CATASTRO RURAL

**SUPERVISA A:** Ninguno.

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Realizar inspecciones de terrenos y construcciones en todo el Cantón Milagro, área rural.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Ubicación y medición de predios según datos topográficos o documentos traslaticios de dominio.
- ❖ Dibujos de relevamiento de sectores y lotes en Software de diseños.
- ❖ Actualización de fotos de predios para realizar levantamiento de información.
- ❖ Elaboración de fichas catastrales y croquis.
- ❖ Elaboración de informes en base a los datos recopilados.
- ❖ Realizar censos y actualización permanente del Catastro.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por el jefe del Área.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante de la carrera de Arquitectura, Ingeniería Civil, Ingeniería Agrónoma y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Sistemas de Posicionamiento</li> <li>• Conocimiento de topografía</li> <li>• Manejo de software de diseños</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	✓ Experiencia de 2 años mínimos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	✓ Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones ✓ Tener conocimientos de legalización, partición, desmembración de tierras ✓ Conocer el cantón.
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** COORDINADOR DE TERRENOS MUNICIPALES Y ÁREAS  
PERIFÉRICAS

**REPORTA A:** DIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTRO

**SUPERVISA A:** Secretaria, Asesor de servicios de terrenos e Inspectores de terrenos municipales.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Supervisar, dirigir, organizar y coordinar actividades relacionadas con Terrenos Municipales y Donaciones.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Dirigir, organizar y supervisar las actividades relacionadas con terrenos y donaciones, áreas periféricas, legalización de tierras y supervisión de parroquias.
- ❖ Coordinar la acción de su dependencia con la de las demás dependencias municipales y expresamente con las instituciones públicas o privadas que cumplen funciones en los mismos campos de actividad.
- ❖ Prestar asesoría técnica al Alcalde en los campos de su especialización.
- ❖ Coordinar con las direcciones correspondientes la delimitación de las zonas que serán áreas periféricas, a efecto de establecer el ámbito territorial de actividades de subdirección.

- ❖ Velar por que se mantenga actualizada la información sobre los terrenos de pertenencia del GAD Municipal de Milagro.
- ❖ Realizar chequeos periódicos de las condiciones en que se encuentran los archivos y Contrato de Arrendamiento, donaciones, comodatos, traspasos o ventas de terrenos Municipales.
- ❖ Presentar ante la Comisión de Terrenos y donaciones, los trámites concluidos de: Arrendamientos, Comodatos, traspasos o ventas de terrenos de propiedad municipal.
- ❖ Controlar el uso adecuado de los predios de propiedad municipal.
- ❖ Verificar la renovación de los contratos de arrendamiento.
- ❖ Cumplir las demás funciones que le asignare el Alcalde y la Dirección de Avalúos y Catastros.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Título profesional en Jurisprudencia (Abogado y/o Doctor).
<b>FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocedor del área urbana rural del cantón y sitios aledaños.</li> <li>• Conocimiento de procesos de regularización y tenencia de tierras.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<p>✓ Experiencia de 2 años mínimos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<p>✓ Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones</p> <p>✓ Requiere capacidad de análisis, liderazgo y toma de decisiones</p> <p>✓ Exige responsabilidad en el manejo del personal a su cargo</p> <p>✓ Asesorar en el proceso de legalización de terrenos municipales</p>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<p>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano con visto bueno del Alcalde.</p>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** SECRETARIA DE TERRENOS MUNICIPALES Y ÁREAS  
PERIFÉRICAS

**REPORTA A:** COORDINADOR DE TERRENOS MUNICIPALES Y ÁREAS  
PERIFÉRICAS

**SUPERVISA A:** Ninguno

#### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Responsable por ejercer funciones de secretariado, canaliza comunicaciones, prepara la correspondencia rutinaria, elabora cartas e informes, mantiene los archivos y maneja con discreción la información confidencial. Supervisa el proceso de recepción y despacho de la correspondencia del área bajo su responsabilidad.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Recepción y control de escrituras enviadas por la Dirección de Avalúos y Catastros.
- ❖ Digitación de información y actualización de fichas en el Sistema.
- ❖ Elaboración de informes que requiera la Coordinación de Terrenos Municipales y áreas periféricas.
- ❖ Recepción y archivo de correspondencia interna.
- ❖ Llevar agenda de inspecciones.
- ❖ Las demás que le asigne su jefe inmediato superior.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante de la carrera de Administración y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos de computación o tecnología en informática.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año mínimo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exige responsabilidad, prudencia y agilidad en sus labores.</li> <li>✓ Requiere iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones.</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** ASESOR DE SERVICIOS DE TERRENOS MUNICIPALES

**REPORTA A:** COORDINADOR DE TERRENOS MUNICIPALES Y ÁREAS  
PERIFÉRICAS

**SUPERVISA A:** Ninguno.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Digitalización de la información. Ejecución de labores variables de oficina y de apoyo administrativo a la gestión del área.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Atención al público
- ❖ Recepción de solicitudes (tasa administrativa) para:
  - Legalización de tierras
  - Catastro de escrituras
  - Certificaciones
- ❖ Entrega de fechas de inspecciones para trámite de legalización
- ❖ Entrega de códigos para cancelación de predios
- ❖ Receptar copias de escritura para actualizar información en el sistema
- ❖ Receptar documentación de usuarios que aplican para el Bono de Titulación.
- ❖ Emisión de órdenes de pago por:
  - Abonos y cancelación por compra de terrenos municipales.
  - Compra de excedentes

- Trámites de Subdivisión
- Levantamiento topográfico área Urbana y área Rural
- Carpeta trámite de legalización
- ❖ Información de legalización.
- ❖ Recepción de carpetas de plusvalía.
- ❖ Actualización del catastro Urbano y Rural.
- ❖ Inscripción de registro de Inquilinato.
- ❖ Inspecciones y tomas de fotografías para actualización de datos en el sistema.
- ❖ Ingreso de información

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante universitario de los últimos años en la carrera de Ingeniería en Sistemas y/o a fines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos de informática.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año mínimo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer muy buenas relaciones humanas</li> <li>✓ Guardar la información confidencialmente</li> <li>✓ Exige habilidad para coordinar acciones con las demás personas del Municipio y usuarios</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** INSPECTOR DE TERRENOS MUNICIPALES

**REPORTA A:** COORDINADOR DE TERRENOS MUNICIPALES Y ÁREAS  
PERIFÉRICAS

**SUPERVISA A:** Ninguno.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Realizar inspecciones de terrenos y construcciones municipales en todo el Cantón Milagro.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Ubicación y medición de predios según datos topográficos o documentos traslaticios de dominio.
- ❖ Dibujos de relevamiento de sectores y lotes en Software de diseños.
- ❖ Actualización de fotos de predios para realizar levantamiento de información.
- ❖ Elaboración de fichas catastrales y croquis.
- ❖ Elaboración de informes en base a los datos recopilados.
- ❖ Realizar censos y actualización permanente del Catastro.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por el jefe del Área.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante de la carrera de Arquitectura, Ingeniería Civil, Ingeniería Agrónoma y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Sistemas de Posicionamiento</li> <li>• Conocimiento de topografía</li> <li>• Manejo de software de diseños</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	✓ Experiencia de 2 años mínimos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	✓ Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones ✓ Tener conocimientos de legalización, partición, desmembración de tierras ✓ Conocer el cantón.
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** ASESOR DE SERVICIOS DE CATASTRO Y AVALÚO

**REPORTA A:** DIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTRO

**SUPERVISA A:** Ninguno.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Digitalización de la información. Ejecución de labores variables de oficina y de apoyo administrativo a la gestión del área. Atención en ventanillas.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Atención al público
- ❖ Recepción de solicitudes (tasa administrativa) para:
  - Legalización de tierras
  - Catastro de escrituras
  - Certificaciones
- ❖ Entrega de fechas de inspecciones para trámite de legalización
- ❖ Entrega de códigos para cancelación de predios
- ❖ Receptar copias de escritura para actualizar información en el sistema
- ❖ Receptar documentación de usuarios que aplican para el Bono de Titulación.
- ❖ Emisión de órdenes de pago por:
  - Abonos y cancelación por compra de terrenos municipales.

- Compra de excedentes
  - Trámites de Subdivisión
  - Levantamiento topográfico área Urbana y área Rural
  - Carpeta trámite de legalización
- ❖ Información de legalización.
  - ❖ Recepción de carpetas de plusvalía.
  - ❖ Actualización del catastro Urbano y Rural.
  - ❖ Inscripción de registro de Inquilinato.
  - ❖ Inspecciones y tomas de fotografías para actualización de datos en el sistema.
  - ❖ Ingreso de información

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante universitario de los últimos años en la carrera de Ingeniería en Sistemas y/o a fines.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos de informática.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año mínimo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer muy buenas relaciones humanas</li> <li>✓ Guardar la información confidencialmente</li> <li>✓ Exige habilidad para coordinar acciones con las demás personas del Municipio y usuarios</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** INSPECTOR DE AVALÚOS Y CATASTRO

**REPORTA A:** DIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTRO

**SUPERVISA A:** Ninguno.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Realizar inspecciones de terrenos y construcciones en todo el Cantón Milagro.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Ubicación y medición de predios según datos topográficos o documentos traslaticios de dominio.
- ❖ Dibujos de relevamiento de sectores y lotes en Software de diseños.
- ❖ Actualización de fotos de predios para realizar levantamiento de información.
- ❖ Elaboración de fichas catastrales y croquis.
- ❖ Elaboración de informes en base a los datos recopilados.
- ❖ Realizar censos y actualización permanente del Catastro.
- ❖ Las demás que le sean asignadas por el jefe del Área.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Estudiante de la carrera de Arquitectura, Ingeniería Civil, Ingeniería Agrónoma y/o afines.
<b>FORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Sistemas de Posicionamiento</li> <li>• Conocimiento de topografía</li> <li>• Manejo de software de diseños</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	✓ Experiencia de 2 años mínimos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	✓ Exige iniciativa, creatividad y criterio para el ejercicio de sus funciones ✓ Tener conocimientos de legalización, partición, desmembración de tierras ✓ Conocer el cantón.
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**DEPARTAMENTO:** AVALÚOS Y CATASTRO

**PUESTO:** EVALUADOR DE INFORMACIÓN

**REPORTA A:** DIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTRO, COORDINADORES DE  
CATASTRO RURAL, CATASTRO URBANO, TERRENOS  
MUNICIPALES Y ÁREAS PERIFÉRICAS

**SUPERVISA A:** Ninguno.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Revisar, verificar y validar la información generada, sea en actualización de catastro o de legalización.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- ❖ Revisar la fusión de la información del plano de catastro con el sistema de ficha catastral Urbana.
- ❖ Organizar el control de calidad en cuanto a:
  - ✓ Ingreso de información.
  - ✓ Actualización de fichas nuevas de legalización.
  - ✓ Catastro urbano o rural de escrituras.
  - ✓ Catastro de escrituras del cementerio.

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	Título en Ingeniería en Sistema o Tecnólogos.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimientos de computación y criterios de Software de diseños.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 2 años mínimos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos similares</li> </ul> </li> </ul>
<b>HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa, capacidad de análisis y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones</li> <li>✓ Guardar la información confidencialmente</li> <li>✓ Responsabilidad revisora</li> </ul>
<b>MÉTODO DE SELECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de documentación de postulantes y selección a través de la Unidad de Administración de Talento Humano.</li> </ul>

**Fuente:** G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro

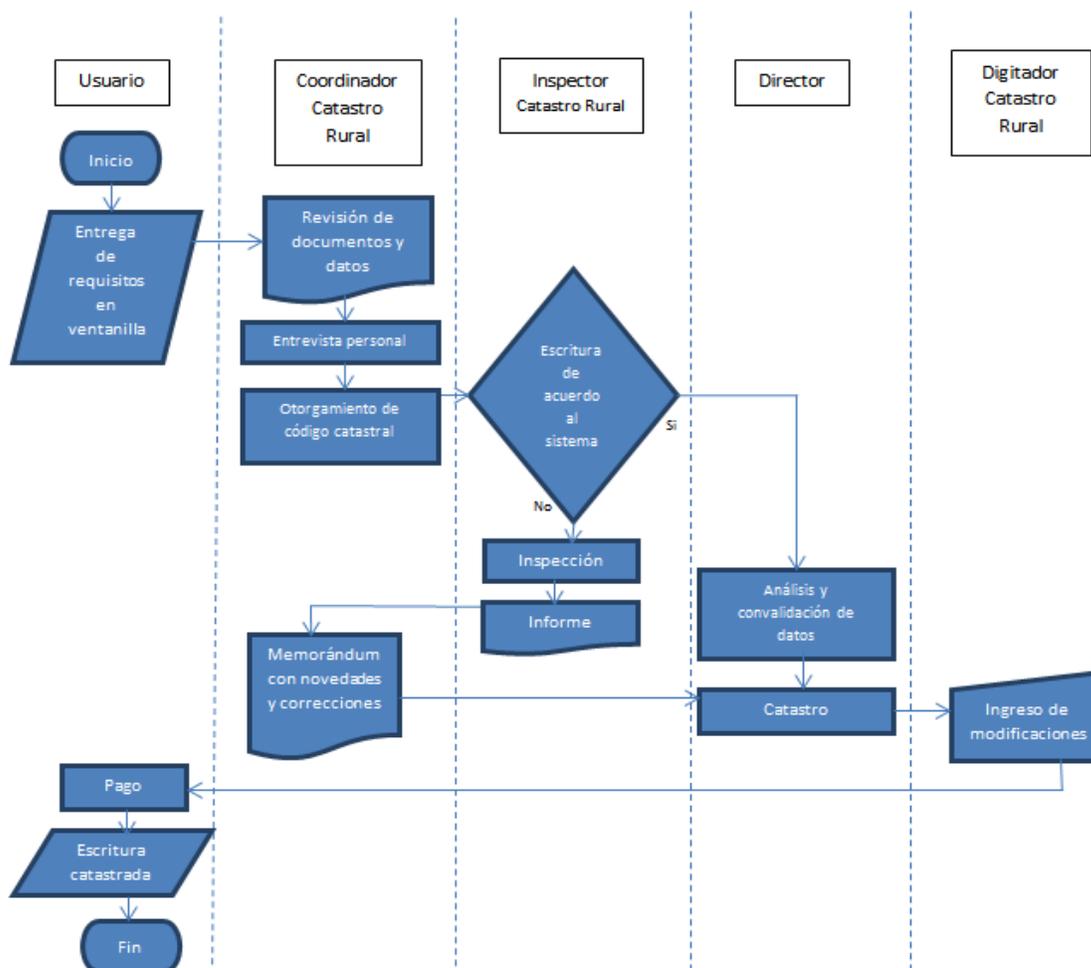
**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## 5.7.4 Flujogramas de Procesos de los Servicios del Área

### Catastro Rural

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Entregar los requisitos completos en la ventanilla	Usuario Solicitante
Revisar los documentos y los datos en el sistema y realizar una entrevista personal para ratificar información sobre el predio. Otorgar el código catastral actual.	Coordinador Catastro Rural
Si la escritura no está de acuerdo con lo que consta en el sistema, se realiza una inspección e informe.	Inspector Catastro Rural
Se envía el memorándum donde se indica las novedades del predio y se solicita la corrección si el caso lo amerita	Coordinador Catastro Rural
Director analiza y convalida dato posteriormente se procede con el catastro	Director
Ingresar al sistema de catastro para realizar las nuevas modificaciones y se impregna un sello en la pasta posterior de la escritura.	Digitador Catastro Rural
Una vez que haya cancelado el usuario es entregada su escritura	Usuario Solicitante

**Figura 38: Proceso para Catastro Rural**



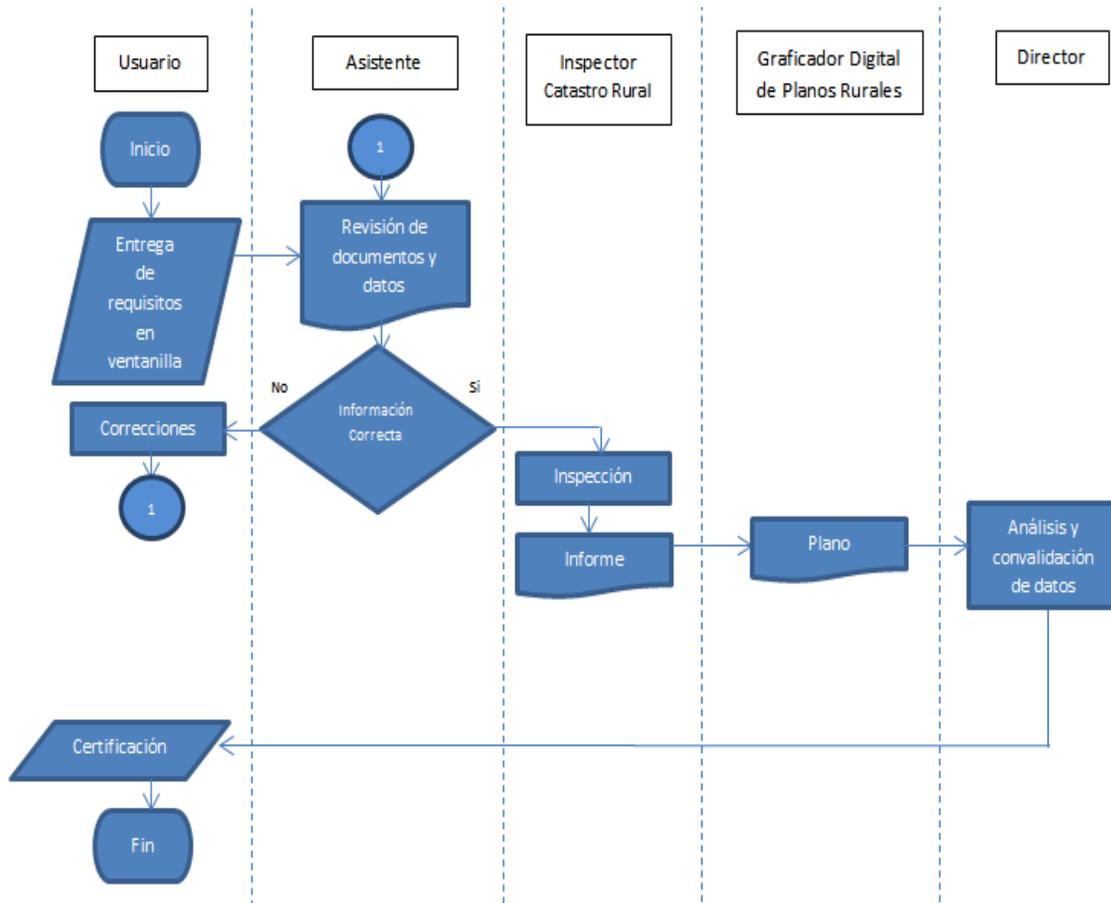
Fuente: Elaboración propia

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

## Certificación para realizar trámite en el Ministerio de Vivienda para acceder a la construcción de casas en el área rural

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Entregar los requisitos completos en la ventanilla	Usuario
Receptar la documentación y si la información esta incorrecta se persuade al usuario para que la enmiende.	Asistente
Se programa la inspección para realizar el levantamiento en el campo.	Inspector Catastro Rural
Informe del levantamiento topográfico se envía departamento de Actualización Catastro Urbano Milagro para que dibuje el plano con la información levantada en Campo medidas linderos etc.	Graficador Digital de Planos Rurales
Recibe la documentación de la Dirección de Avalúo y Catastro para la convalidación y emita su resolución.	Director
El usuario retira su documentación en servicio al cliente	Usuario

**Figura 39:** Proceso de Certificación para trámites en el Ministerio de Vivienda para acceder a la construcción de casas en área rural



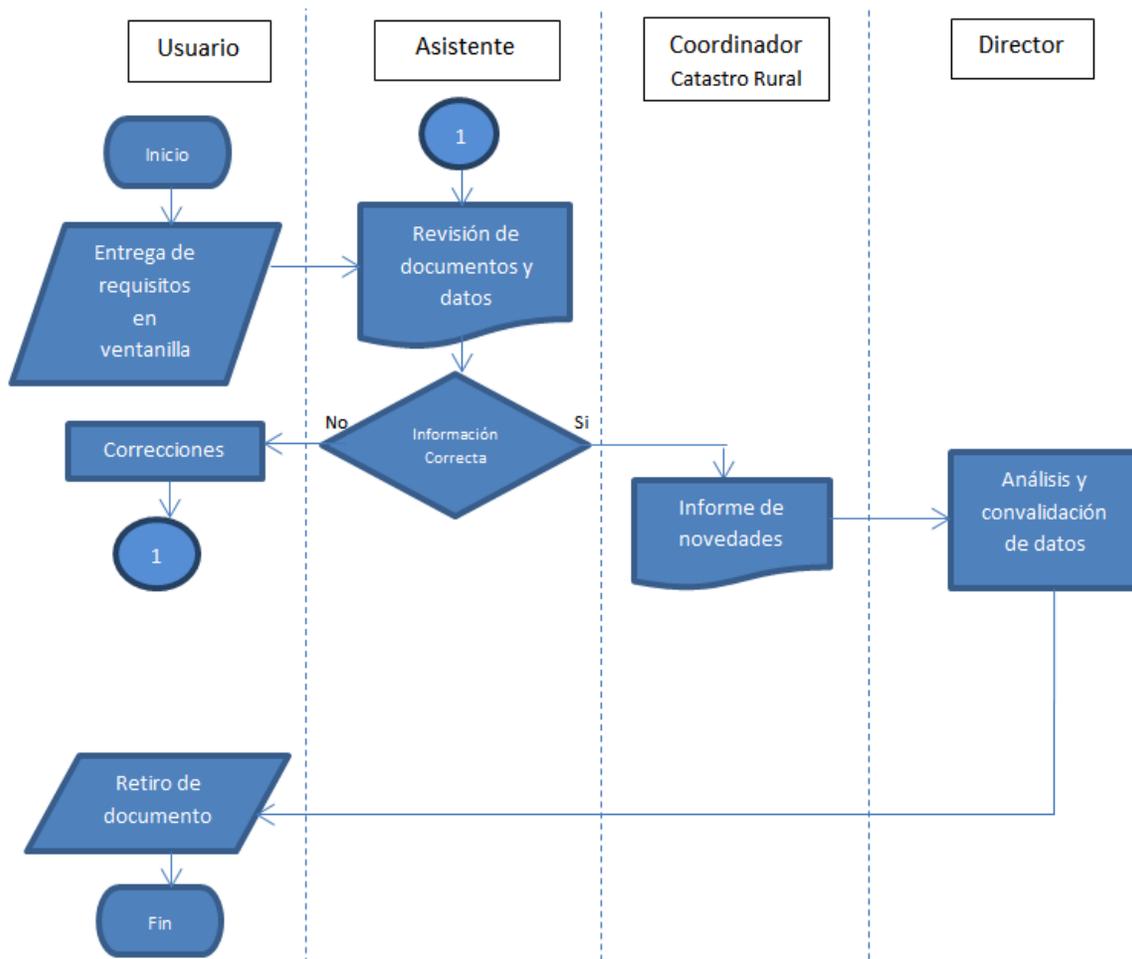
**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## Reevaluó de predios rústicos

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Entregar los requisitos completos en la ventanilla	Usuario
Recepta la documentación y si la información esta incorrecta se persuade al usuario para que la enmiende.	Asistente
Emite un informe a la dirección donde se detalla las novedades mediante memorándum.	Coordinador Catastro Rural
Recibe la documentación con la respectiva firma de la Dirección de Avalúo y Catastro para la convalidación y emita su resolución.	Director
El usuario retira su documentación en servicio al cliente	Usuario

**Figura 40:** Proceso Revaluó de predios rústicos



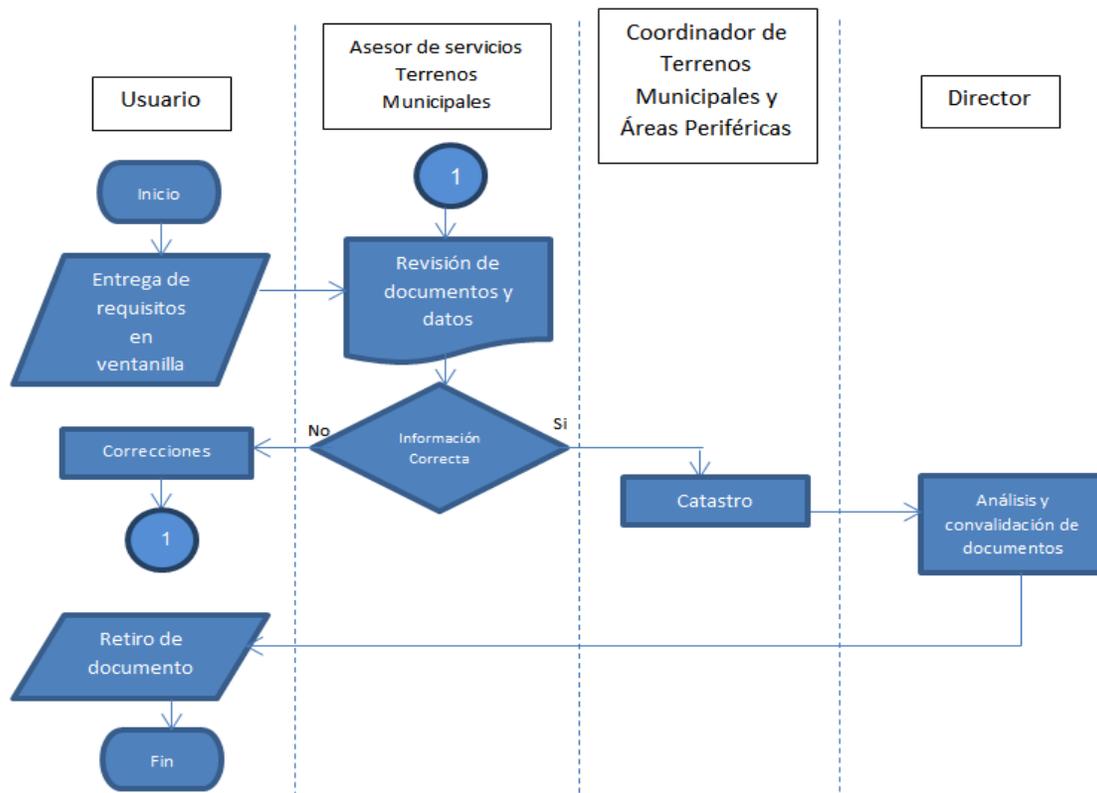
**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## Catastro de escrituras del Cementerio

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Entrega los requisitos completos en la ventanilla	Usuario
Recepta la documentación y si la información esta incorrecta se persuade al usuario para que la enmiende.	Asesor de servicios Terrenos Municipales
Se procede a catastrar sellando la escritura donde se detalla : Código Sector Tipo de sepultura Avalúo Superficie del terreno Vigencia Modificación-Nombre del propietario Fecha de Catastro	Coordinador de Terrenos Municipales y Áreas Periféricas
Recibe la documentación para la convalidación y emita su resolución.	Director
El usuario retira su documentación en servicio al cliente	Usuario

**Figura 41:** Proceso Catastro de escrituras del Cementerio



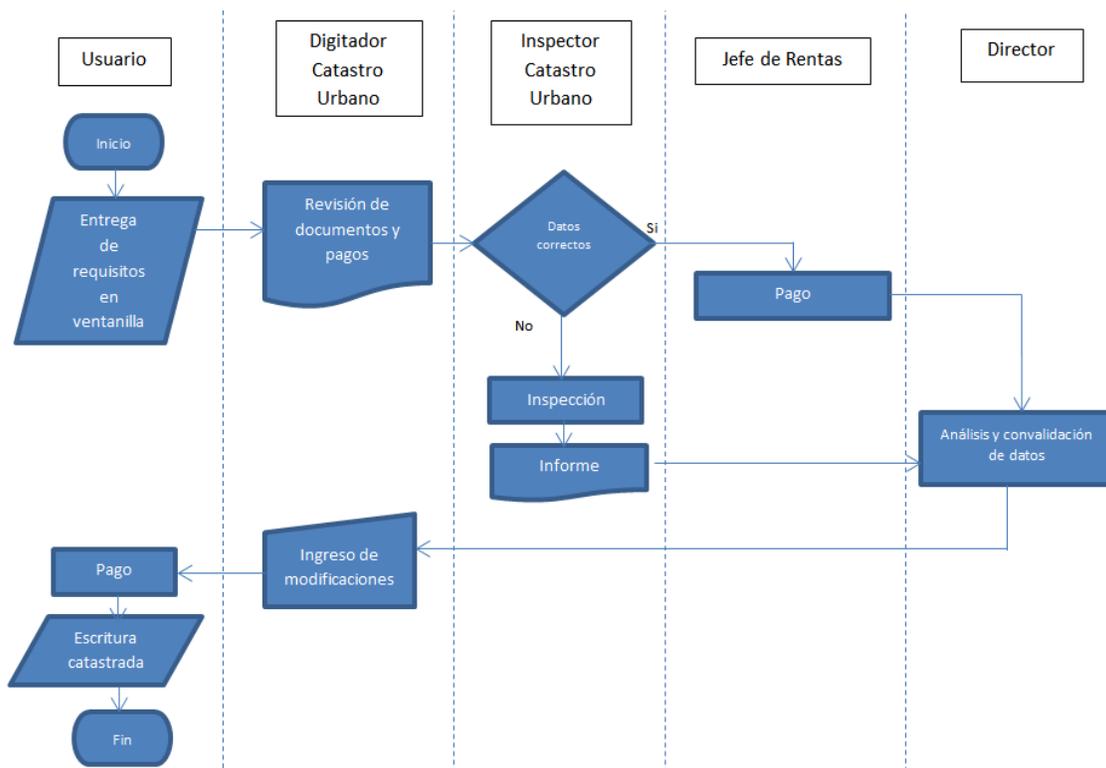
**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## Catastro de escritura del área urbana

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Entrega los requisitos completos en la ventanilla	Usuario Solicitante
Revisa los documentos y los datos en el sistema y revisa si se encuentra al día en los pagos de alcabalas y plusvalías	Digitador Catastro Urbano
Si la escritura no está de acuerdo con lo que consta en el sistema, se realiza una inspección e informe.	Inspector Catastro Urbano
Se reenvía Jefatura de renta para que se realice el trámite de liquidación y el contribuyente cancele.	Jefe de Rentas
En el caso de que se encuentre alguna inconsistencia en los datos que han sido entregados por el usuario, dentro de los requisitos, y de la información comparada con el sistema se procederá a enviar una inspección	Inspector Catastro Urbano
Luego realizado el informe del inspector se remite a la Directora para su resolución	Director
Luego de la resolución se Actualiza los datos en el sistema, como el plano catastral se imprime la hoja de catastro una copia del archivo y una copia firmada para usuario solicitante.	Digitador Catastro Urbano

**Figura 42:** Proceso Catastro de escritura del área urbana



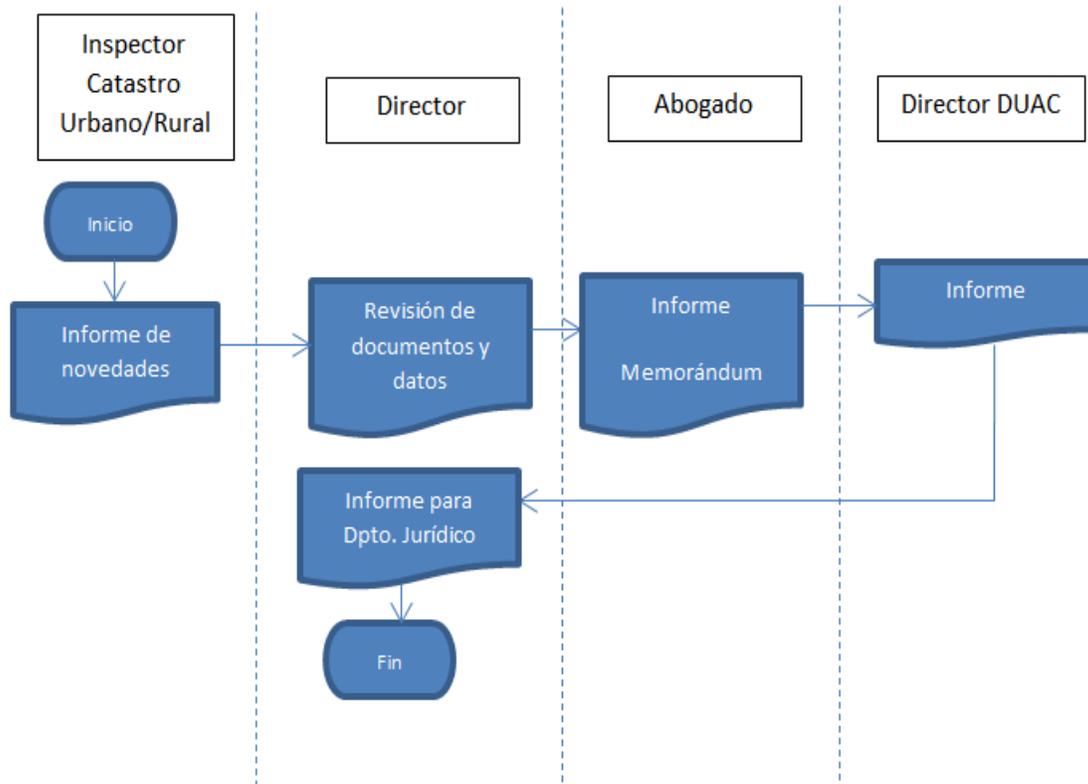
**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## Compra de excedente

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Cuando se realiza la inspección y se encuentra con la novedad que las medidas han excedido el usuario debe realizar la compra del sobre poniente.	Inspector Catastro Urbano/Rural
Emite un informe a la dirección de Avalúos adjuntado a la carpeta del trámite de la plusvalía	Director
Director (a) reenvía al Abogado(a) para que revise e emita un informe.	Abogado
Elabora un memorándum a la DUAC solicitando <input type="checkbox"/> Certificado de Línea de Fabrica <input type="checkbox"/> Certificado de no afectación  Al enviar el memorándum se adjunta una copia con todos los documentos de la carpeta de plusvalía y remite un informe a la Dirección de Evaluó y Catastro	Director DUAC
Envía un informe al Departamento Jurídico para que se realice el tramite subsiguiente	Director

**Figura 43:** Proceso de compra de excedente



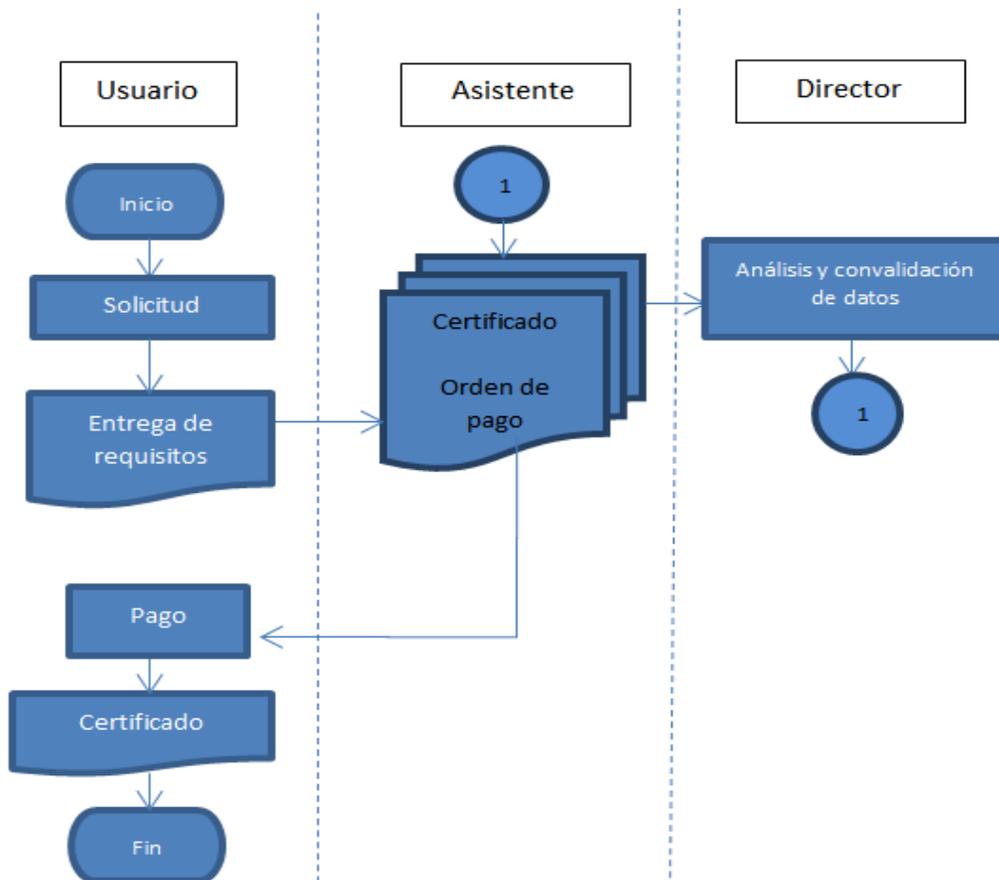
**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## Certificado de avalúos de año actual

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Realiza la solicitud por medio de la tasas administrativa y entrega requisitos	Usuario
Realiza la verificación en el sistema, revisa el avalúo en la pantalla de impresión de boleta para obtener datos exactos, Elabora el certificado y la orden de Pago.	Asistente
Recibe el certificado y la orden convalidada dato y firma los documentos	Director
Entrega la orden de pago para que el contribuyente cancele en las ventanillas de Tesorería.	Asistente
Entrega de Certificado	Usuario

**Figura 44:** Certificado de avalúos de año actual



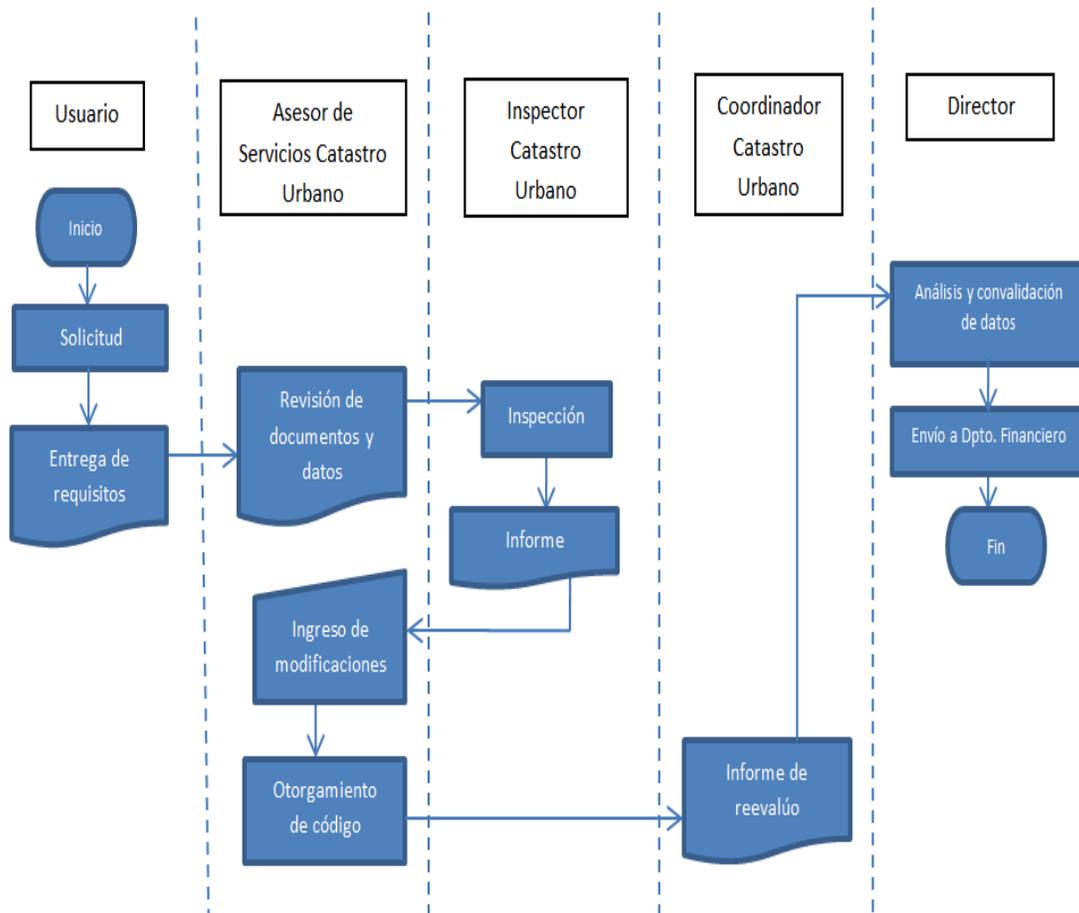
**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## Reevalúos

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Realiza la solicitud por medio de la tasas administrativa y entrega requisitos	Usuario
Revisa la carpeta con toda la documentación y le otorga fecha de inspección en coordinación con ACUM	Asesor de Servicios Catastro Urbano
Realiza la inspección actualización de datos hace un informe y envía la carpeta a ACUM	Inspector Catastro Urbano
Actualiza los datos en el sistema de catastro y otorga código para los predios envía la información convalidación de Datos.	Asistente
Realiza el informe de revalúo y remite a la dirección de avalúos y catastros	Coordinador Catastro Urbano
El Director Convalida datos y reenvía al departamento financiero para los trámites subsiguientes.	Director

**Figura 45:** Proceso de reevalúos



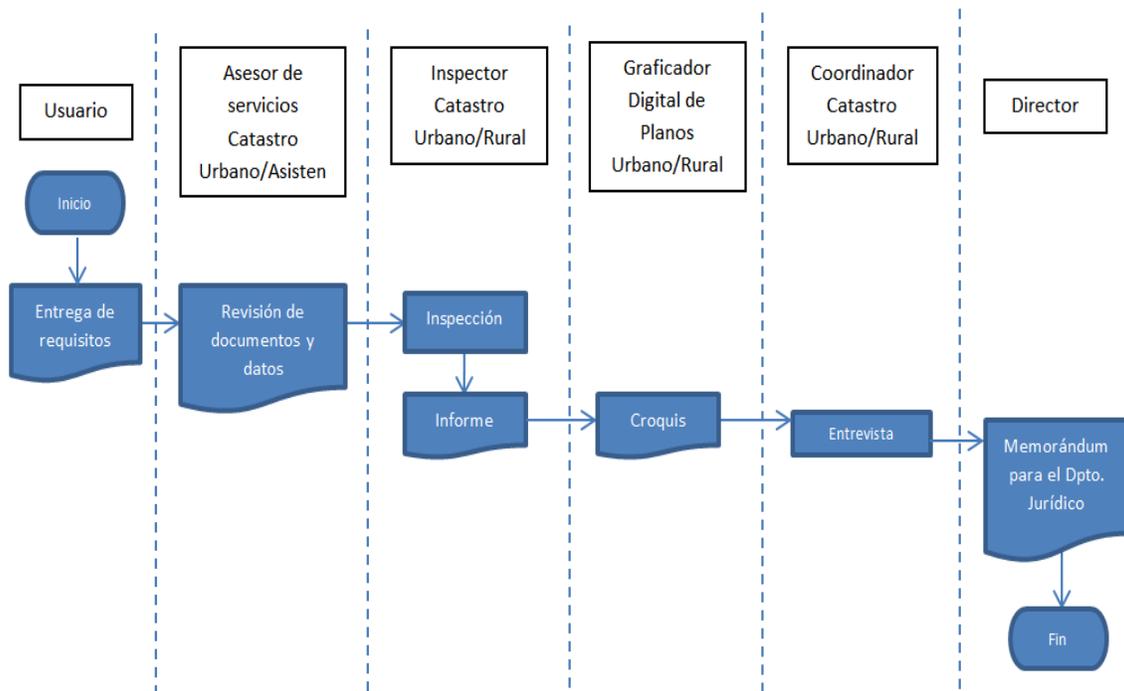
**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## Legalización de subdivisiones

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Entrega los requisitos en ventanilla	Usuario
Convalida la información, revisa y le otorga fecha de inspección	Asesor de servicios Catastro Urbano/Asistente
Realiza la inspección y elabora un informe - Realiza medición - Datos de los predios - Registro fotográfico - Realiza Croquis manual de Predio Llena una cartilla por cada partición del solar	Inspector Catastro Urbano/Rural
Realiza el Croquis y lo remite al Coordinador - Croquis global de predio - Croquis con la nueva partición Propuesta	Graficador Digital de Planos Urbano/Rural
Se contacta con el usuario para dale la fecha de la entrevista con el Coordinador	Asesor de servicios Catastro Urbano/Asistente
Realiza la entrevista las partes interesadas emite el informe de subdivisión y remite a la dirección de avalúos y catastros	Coordinador Catastro Urbano/Rural
Realiza un memorándum para realizar el traspaso a Asesoría Jurídica para el tramite subsiguientes	Director

**Figura 46:** Proceso de legalización de subdivisiones



**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## 5.7.5 Análisis FODA

**Tabla 30:** Análisis FODA

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<p><b>FORTALEZAS (+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El personal conoce sus funciones.</li> <li>➤ Actualización permanente de los datos.</li> <li>➤ Mercado anclado por división territorial.</li> <li>➤ Vasta experiencia por parte de la Directora que dirige el Área.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES (+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe una gran variedad de medios de comunicación, para difundir la información necesaria para realizar trámites en el Municipio.</li> <li>➤ El Estado pone a disposición programas de capacitación para el desarrollo de los servidores públicos a fin de mejorar el servicio.</li> <li>➤ Reconocimientos a nivel nacional por la calidad de servicios.</li> <li>➤ Estandarización de sistemas a nivel de Gobiernos Autónomos Descentralizados.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desmotivación del personal.</li> <li>➤ Capacitación insuficiente al personal en atención al cliente.</li> <li>➤ Personal insuficiente para la cantidad de trabajo.</li> <li>➤ Desconocimiento de la estructura organizacional del Área.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reformas planteadas por el Estado.</li> <li>➤ Reestructuración profunda del área, debido al cambio de la administración.</li> <li>➤ Quejas recurrentes por parte de los usuarios, respecto a la calidad del servicio.</li> <li>➤ Retraso en las asignaciones presupuestarias que otorga el Estado.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Tabla 31:** Matriz de Estrategias FO, FA, DO, DA

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe una gran variedad de medios de comunicación, para difundir la información necesaria para realizar trámites en el Municipio.</li> <li>➤ El Estado pone a disposición programas de capacitación para el desarrollo de los servidores públicos a fin de mejorar el servicio.</li> <li>➤ Reconocimientos a nivel nacional por la calidad de servicios</li> <li>➤ Estandarización de sistemas a nivel de Gobiernos Autónomos Descentralizados.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reestructuración profunda del área, debido al cambio de la administración.</li> <li>➤ Quejas recurrentes por parte de los usuarios, respecto a la calidad del servicio.</li> <li>➤ Retraso en las asignaciones presupuestarias que otorga el Estado.</li> <li>➤ Reformas planteadas por el Estado.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actualización continua de los datos.</li> <li>➤ El personal conoce sus funciones.</li> <li>➤ Mercado anclado por división territorial.</li> <li>➤ Vasta experiencia por parte de la Directora que dirige el Área.</li> </ul>	<p><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reforma funcional de los procesos y socialización de los mismos con los empleados del Área y demás personas implicadas en ellos. (F4, F2, O4)</li> <li>➤ Implementar medios de difusión sobre la información relevante para los usuarios. (F1, O1)</li> </ul>	<p><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión y reasignación de funciones en los diferentes cargos dentro del Área. (F2, A1)</li> <li>➤ Aplicación de los cambios establecidos por el Estado en la jurisdicción del G.A.D. Municipal en aspectos que competan al Área. (F3, A4)</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación insuficiente al personal en atención al cliente.</li> <li>➤ Desmotivación del personal.</li> <li>➤ Personal insuficiente para la cantidad de trabajo.</li> <li>➤ Desconocimiento de la estructura organizacional del Área.</li> </ul>	<p><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programar las capacitaciones periódicas requeridas por el personal, en cuanto a calidad de servicio y atención al usuario. (O2, D1)</li> <li>➤ Programar actividades de integración intradepartamental para fortalecer la identidad institucional en los empleados y lograr una mejora notoria en su desempeño. (D2, O3)</li> </ul>	<p><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reestructuración y socialización del organigrama del departamento, de acuerdo a los requerimientos para una gestión fluida y eficaz. (D3, D4, A2)</li> <li>➤ Redistribución de las actividades en el Área para suplir la carencia de personal. (A3, D3)</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

### **5.7.6 Guía para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 – 2008 en el Área de Avalúos y Catastros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro.**

La guía les servirá al Área de Avalúos y Catastros para que sepan los pasos a seguir para implementar la Norma ISO 9001:2008, la misma que se encuentra en el Anexo 1.

### **5.7.7 Plan de Capacitación para el Área de Avalúos y Catastros**

#### **Plan de Capacitación**

En vista de la situación actual de los empleados que laboran en el Área de Avalúos y Catastro del G.A.D: Municipal de Milagro, es evidente la necesidad de capacitar al personal en temas referentes a la atención al usuario, por lo cual se ha considerado a los Talleres de capacitación que oferta el Ministerio de Relaciones Laborales al Sector Público como una opción acertada.

En cumplimiento de la política de Gobierno de mejorar la imagen de las instituciones del Estado y del servidor público, y considerando que la capacitación tiene un impacto positivo e incalculable en la productividad del ser humano y su desempeño, el Ministerio de Relaciones Laborales pone a disposición varios talleres para instituciones públicas.

#### **Requisitos para solicitar talleres de capacitación**

- Oficio solicitando el taller o talleres de capacitación, suscrito por la máxima autoridad o el jefe de Talento Humano de la institución solicitante.
- El oficio debe ser dirigido a la Directora de Capacitación del Ministerio de Relaciones Laborales.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> (Ministerio de Relaciones Laborales)

Entre estos talleres encontramos cuatro que se ajustan a los temas requeridos para la capacitación:

- Motivación
- Trabajo en equipo
- Relaciones humanas
- Comunicación eficaz
- Planificación estratégica en el Sector Público
- Liderazgo Ético
- Supervisión

Cada uno de estos talleres tiene una duración de ocho horas y, dado el volumen de trabajo y la cantidad de usuarios que son atendidos en el Área de Avalúos y Catastro, se separaría al personal en dos grupos, uno que se capacite en la mañana y el otro en horas de la tarde, de modo que no se interrumpa la atención y se imparta los talleres en dos días consecutivos por tema, con cuatro horas a cada grupo, al día. Las capacitaciones se efectuarían durante el mes de octubre de 2013, impartiendo un tema cada semana.

### **5.7.8 Análisis Costo Beneficio**

El análisis de costo-beneficio es un método para evaluar la conveniencia social de un proyecto y compararlo con inversiones alternativas cuando las corrientes de beneficios y costos ocurren en un período de más de un año<sup>96</sup>.

La sistemática consiste en seleccionar una empresa que pueda, por medio de visitas de auditoría, certificar o dar fe de que el Área de Avalúos y Catastro ha implementado la Norma ISO 9001:2008 en su proceso. Estas empresas se llaman certificadoras, y al momento de buscar o seleccionar una debemos tener en cuenta:

1. Que sea una empresa Certificadora reconocida en el país

---

<sup>96</sup> (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1976)

2. Disponer de referencias de la misma, mediante contactos o clientes actuales
3. Conocer si tiene representación a nivel mundial

### 5.7.8.1 Costo por Servicios Personales

**Tabla 32:** Costo por Servicios Personales

<b>DESCRIPCIÓN DE GASTOS</b>	<b>VALOR POR UNIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Tres Encuestadores	30,00	90,00
Internet pago x 1 mes y medio	30,00	30,00
Computadora	400,00	400,00
Impresora	130,00	130,00
Software	500,00	500,00
Caja de hojas A4 x 8 remas	30,00	30,00
Pen drive 8GB x 2	10,00	20,00
CD-RW x 10 unidades	1,00	10,00
Telefonía Celular x 1 mes y medio x 2 personas	20,00	40,00
Anillados x 6	2,00	12,00
Viáticos y transporte	15,00	450,00
Suministros Varios	20,00	20,00
Certificación de ISO 9001:2008	<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>
<b>TOTALES</b>	<b>2.688,00</b>	<b>3.232,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

### 5.7.8.2 Costo de Servicios de una Certificadora

**Tabla 33:** Costo por Servicios de Certificadora

ACTIVIDADES	DIAS	HORAS	VALOR HORAS	VALOR TOTAL
Asesoría e Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	36	282	10,00	2.820,00
Auditoría externa	2	8	10,00	80,00
Certificación del Sistema de Gestión de Calidad	2	8	187,50	1.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>298</b>	<b>207,50</b>	<b>4.400,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

### 5.7.8.3 Cuadro Comparativo de las dos propuestas

**Tabla 34:** Cuadro Comparativo de Costos

ACTIVIDADES	SERVICIOS PERSONALES DE ASESORAMIENTO	CERTIFICADORA PARA ASESORAMIENTO	DIFERENCIA COSTO/BENEFICIO
Asesoría e implementación del Sistema de Gestión de Calidad	1.732,00	2.820,00	
Auditoría externa	-	80,00	
Certificación del Sistema de Gestión de Calidad	1.500,00	1.500,00	
<b>TOTALES</b>	<b>3.232,00</b>	<b>4.400,00</b>	<b>1.168,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

## **Análisis Costo- Beneficio**

Se realizó el estudio comparativo para evaluar la viabilidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 por medio de una empresa externa en contraste con nuestra propuesta.

Como resultado se obtuvo, que nuestra propuesta ofrece servicios similares a aquellos que prestan las empresas del ramo, pero además permite un ahorro considerable de recursos monetarios, tomando en cuenta que el costo asciende a \$ 3.232,00 en comparación con los \$4.400 que costaría con una empresa externa, representando un ahorro de \$1.168,00.

EL beneficio que se obtendría al implantar este sistema en el Área de Avalúos y Catastro sería, en un principio, no cuantificable, ya que se reflejaría en el desempeño de las funciones dentro del área y en el aumento de la eficacia en los procesos, con la consecuente reducción en los tiempos y el uso más eficiente de los recursos materiales, lo que generaría un ahorro para la institución. Adicionalmente, se produciría una mejora en la percepción ciudadana, lo que contribuiría al mejoramiento de las relaciones con los usuarios y la apertura para la implementación de nuevos proyectos.

### **5.7.9 Impactos**

#### **5.7.9.1 Impacto Administrativo**

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo las Normas ISO 9001:2008 para el Área de Avalúos y Catastros del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro permite administrativamente:

- ◆ Procesos claramente definidos por parte del Área.
- ◆ Perfecta descripción de los puestos y funciones de todos los integrantes del área.

- ◆ Responsabilidades definidas y claras.
- ◆ Adecuado manejo de los gastos.
- ◆ Aumento de la motivación de los empleados del Área.
- ◆ Mejores condiciones en el ambiente laboral.
- ◆ Disminución de errores y ausentismo laboral.
- ◆ Incremento de la productividad y eficiencia de los empleados.
- ◆ Optimización de las vías de comunicación interna y con las otras áreas.
- ◆ Reducción de los tiempos en los procesos.

Los beneficios para el Área son de gran impacto, internamente mejorará la gestión del equipo al conocer e identificarse con su puesto de trabajo y lograr que los procesos se ejecuten con eficiencia, lo que conllevaría a ser ejemplo para las otras Áreas.

#### **5.7.9.2 Impacto Institucional**

Institucionalmente, el G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, por medio de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, logra:

- ◆ Comunicación eficaz con los usuarios.
- ◆ Atención fluida y oportuna.
- ◆ Aumento de clientes satisfechos.
- ◆ Mejoramiento de la imagen Institucional.

Externamente, la calidad de servicio ante los usuarios incrementaría, por ende mejoraría la imagen de la Institución y, además, se obtendría un reconocimiento nacional del cual se beneficiarían al ser asesores para otras dependencias municipales del país.

## 5.7.10 Cronograma

### 5.7.10.1 Cronograma de Capacitaciones

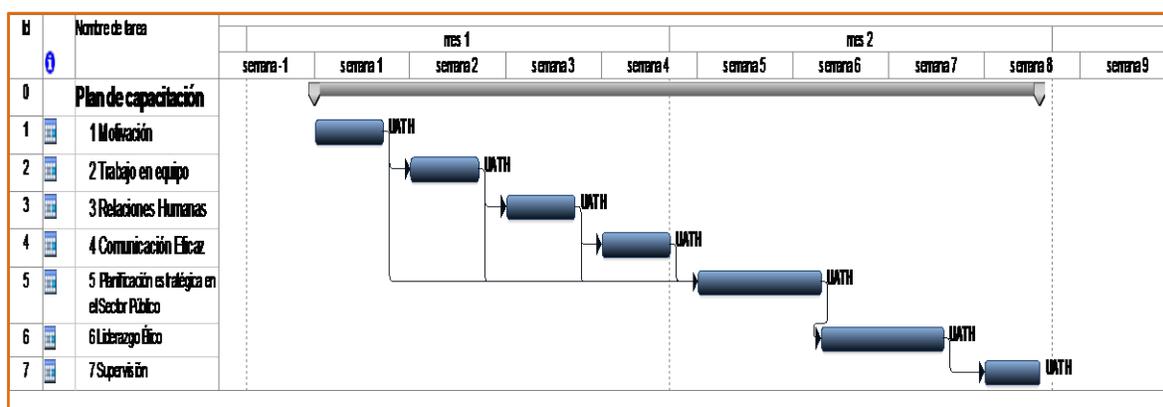
**Tabla 35:** Cronograma de Capacitaciones

NIVEL	MÓDULO	HORAS	GRUPOS	DIRIGIDO A
I	MOTIVACIÓN	8	2	PERSONAL DEL ÁREA, EN GENERAL
I	TRABAJO EN EQUIPO	8	2	
I	RELACIONES HUMANAS	8	2	
I	COMUNICACIÓN EFICAZ	8	2	
II	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO	16	1	DIRECTOR, COORDINADORES
II	LIDERAZGO ÉTICO	16	1	
II	SUPERVISIÓN	8	1	

**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 47:** Cronograma de Capacitaciones semanal



**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

### 5.7.10.2 Cronograma de Auditoría para Implementación de la ISO 9001:2008

**Tabla 36:** Cronograma de Auditorías para implementación de la ISO

<b>TAREAS</b>	<b>DÍAS</b>	<b>HORAS</b>
Diagnóstico y análisis institucional	5	40
Compromiso del Área	1	2
Diseño del Sistema de Gestión de Calidad	5	40
Documentos del Sistema de Gestión de Calidad	5	40
Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	20	160
Auditorías internas al Sistema de Gestión de Calidad	2	8
Auditorías externas al Sistema de Gestión de Calidad	2	8
Certificación del Sistema de Gestión de Calidad	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>306</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

## CONCLUSIONES

Al finalizar el proyecto de investigación, se obtuvo resultados que probaron las hipótesis establecidas y que permitieron el desarrollo de una propuesta encaminada al mejoramiento del Área de Avalúos y Catastros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro.

- ❖ Al emplear varias herramientas como entrevistas, encuestas e información bibliográfica, fue posible identificar que los puntos en los que existe falencias dentro del servicio al usuario por parte de los empleados del área de Avalúos y Catastro, se centran principalmente en la capacitación, motivación, difusión de información, coordinación y estructura organizacional.
- ❖ El Área de Avalúos y Catastros actualmente no cuenta con el personal suficiente para las labores diarias, lo que implica que varios de ellos deban realizar funciones extras a sus responsabilidades definidas, que afecta a su desempeño y al tiempo de los procesos.
- ❖ Los empleados tienen un conocimiento básico acerca de los procedimientos implicados en sus actividades, pero no cuentan con un manual de funciones y una misión y visión, lo que ha dado pie a que el personal del Área no se identifique con estos y ni tengan un fin de gestión en común.
- ❖ Los empleados reciben poca capacitación tanto en temas relacionados a sus funciones, así como en calidad de servicio y atención al cliente, lo que se evidencia en la insatisfacción de los usuarios externos.
- ❖ El conocimiento que tienen los usuarios acerca de los procesos y procedimientos de los servicios ofrecidos en las ventanillas del área de Avalúos y Catastro es limitado, y no se les brinda información adicional relacionada con las gestiones que realizan.

- ❖ Existe una coordinación inadecuada entre el área de Avalúos y Catastro y los departamentos afines, lo que genera demoras innecesarias e incomodidad en los empleados y usuarios.

## RECOMENDACIONES

Con el fin de que el Área de Avalúos y Catastros del G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro mejore en cuanto a sus procesos y procedimientos para mejorar con ello la atención brindada a los usuarios, recomendamos:

- ❖ Implementar las mejoras que establece la Norma ISO 9001:2008 en todos los aspectos que atañen a las funciones del Área de Avalúos y Catastro, con la colaboración de los funcionarios que allí laboran, haciendo énfasis en el impacto de este significativo cambio para la imagen del Área y la Institución ante la ciudadanía.
- ❖ Reformar el organigrama estructural del Área, crear el organigrama funcional y la descripción detallada de los procesos, para que los empleados conozcan la estructura organizacional y las etapas de los procesos, de manera que puedan realizarlos en un tiempo mínimo.
- ❖ Crear un manual de funciones del área para que la asignación de las funciones al personal se realice de acuerdo a las necesidades reales y su desempeño en conjunto genere sinergia dentro del departamento.
- ❖ Realizar capacitaciones regulares al personal con el fin de mantener sus conocimientos actualizados y proveerles de herramientas útiles para la mejora continua de su desempeño, como las propuestas en el plan descrito en el capítulo 5.
- ❖ Emplear de forma efectiva diferentes medios de difusión de información para dar a conocer a los usuarios información útil relacionada a las gestiones en el área y establecer canales de retroalimentación que permitan conocer oportunamente las inquietudes que puedan surgir, de modo que pueda rectificarse los aspectos del servicio que estén afectando negativamente la percepción acerca de la Institución.

- ❖ Fomentar las buenas relaciones entre las personas que componen el área y quienes conforman los departamentos relacionados, a través de actividades integradoras que contribuyan a mejorar el ambiente laboral y la fluidez en las gestiones interdepartamentales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albi Cholbi, F., & Pemán, J. (1939). Roma: hojas sueltas de mi diario. Cerón.
- Álvarez Torres, M. (2006). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. México D.F.: Panorama S.A.
- Álvarez, M. (2012). Sistema de Gestión de Calidad y la Satisfacción de los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Saquisilí. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría.
- Alzamora Valdez, M. (1985). Derecho municipal. Texas: Editorial y Distribuidora de Libros.
- Amoletto, E. (s.f.). Técnicas politológicas para la gestión de proyectos sociales.
- Amorós, E. (2007). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque, Perú.
- Arriagada, R. (2002). Diseño de un Sistema de Medición de Desempeño para Evaluar la Gestión Municipal: una propuesta metodológica. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Berlo, D. K. (2002). El Proceso de la Comunicación: introducción a la teoría y a la práctica. Argentina: El Ateneo.
- Brown, A. (1992). Gestión de la Atención al Cliente. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Burgwa, G. I., & Cuéllar, J. C. (1999). Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación : incluye materiales para los participantes. Editorial Abya Yala.
- Cabezas, S. (2012). Auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano y Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Muisne. Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Ciencias Contables y Auditoría.
- Camacho Castellanos, J. C. (2011). Marketing de Servicios.
- Contreras, L. (2010). La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México. Convergencias, Revista de Ciencias Sociales, 285 - 310.

- Editorial Vértice. (2009). Atención eficaz de quejas y reclamaciones. Málaga: Editorial Vértice .
- Estrada, W. (2007). Servicio y Atención al Cliente. Perú, Perú: Unidad de Coordinación del Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia.
- FEAPS. (2008). Guía de buenas prácticas de comunicación interna . Madrid: FEAPS.
- Fernández, M. (Noviembre de 2012). El Sistema Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quero y su incidencia en la calidad de Servicio al Cliente. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Fuentes Arce, L. (2011). Competitividad urbana en el contexto latinoamericano. El caso de Santiago de Chile. Revista de geografía Norte Grande, 81-106.
- Goleman, D. (1996). Inteligencia Emocional. Editorial Kairos.
- González García, M. (2006). Gestión eficaz del tiempo. Innovación Y Cualificación .
- González García, M. J. (2012). Gestión de conflictos laborales. Antequera: Innovación Y Cualificación.
- Granados, Y., & Jiménez, S. (Febrero de 2012). Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro, Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?
- Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. (1976). Metodología de Evaluación de Proyectos de Desarrollo Agropecuario. Montevideo - Uruguay: S. Miragem y H. Caballero.
- Ishikawa, K. (1997). Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. Norma.
- Jiménez Zarco, A. (2011). Comunicación e imagen corporativa. UOC.
- Kunkel, W. (1966). Historia del Derecho Romano. Ariel.

- López Fresno, P. (2010). Gestión eficaz de reclamaciones: Convierta en oportunidades las reclamaciones de sus clientes. La Coruña: Netbiblo.
- López Rodríguez, R. (2012). La gestión del tiempo personal y colectivo: Cómo detectar y combatir los <<vampiros>> del tiempo. Grao.
- MasterCard Worldwide. (2007). Worldwide Centers of Commerce Index™.
- McCloskey C., M. (2001). Etiqueta para profesionales. Bogotá, Colombia: Editorial Nomos.
- Peace, A. (2006). El Lenguaje del cuerpo. Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos. Barcelona, España: Editorial Amat.
- Peel, M. (1990). Servicio al Cliente. Barcelona: Ediciones Deusto S.A.
- Porter, M. E. (1979).
- Pratt, D. (2007). The Political Thought of King Alfred the Great. Cambridge University Press.
- Prieto, J. (2005). El Servicio en acción: la única forma de ganar todos. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rivera Vilas, L. (2004). Marketing para las administraciones públicas: gestión de la satisfacción en un Servicio Público. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Rodríguez, M. (Octubre de 2004). Calidad en el Servicio de Atención al Cliente en una Empresa Química Industrial. Coatzacoalcos, Veracruz: Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración.
- Rokes, B. (2004). Servicio al Cliente. México: Internacional Thomson Editores.
- Ruiz Flores, D. (2008). COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE DE LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS COMO DESTINOS TURÍSTICOS. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PARQUES NATURALES SIERRA DE ARACENA Y PICOS DE AROCHE Y SIERRAS DE CAZORLA, SEGURA Y LAS VILLAS. Huelva.
- Salvatierra Zapata, R. (2009). Cuadro de mando integral (cmi), elaboración del plan institucional de mediano plazo y su relación con el programa operativo anual y el presupuesto aplicado al servicio nacional de geología y técnico de minas de Bolivia SERGEOTECMIN.

- Sánchez Carrión, M. Á. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Sánchez, Á. (2008). *Conocimientos Fundamentales de Geografía*. Vol. II. México: UNAM/McGraw-Hill.
- Sanguino Galván, R. (2006). *La competitividad de la Administración local: modernización a través de la gestión del conocimiento*. INAP.
- Tschohl, J. (2008). *El Arma Secreta de la Empresa que alcanza la Excelencia, Servicio al Cliente*. Minneapolis, Minnesota: Service Quality Institute.
- Vargas Quiñones, M., & Aldana de Vega, L. (2007). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Universidad de La Sabana .
- Vértice, P. (2010). *Atención al Cliente*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Vicuña, V. H. (2006). *El Milagro de Milagro, Un recorrido por su historia*. Milagro: Quimera Ediciones.

## LINKOGRAFÍA

- (s.f.). Recuperado el 2013, de <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/handle/15001/795>
- The British Standards Institution. (2013). Seguridad y Salud Laboral OHSAS 18001. Obtenido de <http://www.bsigroup.es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/Seguridad-y-Salud-Laboral-OHSAS18001/>
- Latin American Quality Institute. (2001). Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de <http://www.laqi.org>
- Alcaldía de Guayaquil. (2013). Obtenido de <http://www.guayaquil.gob.ec/mi-guayaquil>
- Cuenca Alcaldía. (2013). Obtenido de <http://www.cuenca.gov.ec/>
- AECID. (2013). Premio Reina Sofía de Accesibilidad Universal. Obtenido de [http://www.aecid.es/es/convocatorias/premios/informacion-general/premio\\_reina\\_sofia\\_accesib/02\\_Premio\\_Reina/](http://www.aecid.es/es/convocatorias/premios/informacion-general/premio_reina_sofia_accesib/02_Premio_Reina/)
- AHCIET. (03 de Mayo de 2013). IX CONVOCATORIA DEL PREMIO IBEROAMERICANO DE CIUDADES DIGITALES . Obtenido de <http://www.ahciet.net/index.php/actualidad/noticias-ahciet/item/267-ix-convocatoria-del-premio-iberoamericano-de-ciudades-digitales>
- BALAREZO PINO, D. (2010). Historia del Cantón Milagro. Recuperado el 2013, de <https://historiacantonmilagro.wordpress.com>
- Bego. (2 de Noviembre de 2011). [www.consultoriaformacion.com](http://www.consultoriaformacion.com). Obtenido de [http://www.consultoriaformacion.com/la-historia-del-soporte-al-cliente-infografia/?utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=twitter](http://www.consultoriaformacion.com/la-historia-del-soporte-al-cliente-infografia/?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter)
- Es tu Derecho. (s.f.). Recuperado el 2013, de <http://www.estuderecho.com>
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (s.f.). Repositorio ESPOL. Recuperado el 2013, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/515>
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (s.f.). Repositorio ESPOL. Recuperado el 2013, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/1923>
- GestiónARG. (2010). GestiónARG asociación civil. Recuperado el 2013, de <http://www.gestionarg.org>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro. (s.f.). G.A.D. Municipal del Cantón San Francisco de Milagro. Recuperado el 2013, de <http://milagro.gob.ec>

Gobierno de Cantabria. (12 de agosto de 2013). Registro EMAS (Reglamento Europeo de Gestión y Auditorías Ambientales) . Obtenido de [http://www.medioambientecantabria.com/emas/ampliar.php?Id\\_contenido=17785](http://www.medioambientecantabria.com/emas/ampliar.php?Id_contenido=17785)

Gobierno de Pichincha. (2013). Distrito Metropolitano de Quito. Obtenido de [http://www.pichincha.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=88&Itemid=71](http://www.pichincha.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=71)

Gobierno Provincial del Guayas. (s.f.). La Prefectura Guayas. Recuperado el 2013, de <http://www.guayas.gob.ec/cantones/milagro>

<http://milagro.gob.ec>. (s.f.). Recuperado el 6 de Agosto de 2013, de <http://milagro.gob.ec/gobierno-municipal/mision/>

<http://milagro.gob.ec/>. (s.f.). Recuperado el 6 de Agosto de 2013, de <http://milagro.gob.ec/archivos/pdf/lotaip/literala/metaspordirecciones.pdf>

Instituto Comunitario de Certificación. (2013). Instituto Comunitario de Certificación. Obtenido de <http://www.institutocomunitario.com/icc/quien-somos/que-es-un-proceso-de-certificacion.html>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2013). Misión y Visión. Obtenido de [http://www.inen.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73&Itemid=106](http://www.inen.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=106)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). INEC. Recuperado el 2013, de [http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB\\_iframe=true&height=450&width=800%27%20rel=slbox](http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%27%20rel=slbox)

ISO. (2008). Norma Internacional ISO 9001 Traducción Oficial. Obtenido de [http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9001-2000\\_Requisitos.pdf](http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9001-2000_Requisitos.pdf)

Mazalán Comunicaciones. (noviembre de 2009). mazalán comunicaciones. Obtenido de [http://www.mazalan.com/nota/5847/Un-estudio-en-16-paises-demuestra-que-un-Pobre-Servicio-al-Cliente-genera-US\\$-3385-mil-millones-de-perdidas-al-ano.html](http://www.mazalan.com/nota/5847/Un-estudio-en-16-paises-demuestra-que-un-Pobre-Servicio-al-Cliente-genera-US$-3385-mil-millones-de-perdidas-al-ano.html)

McKinsey Global Institute. (Agosto de 2011). Construyendo ciudades competitivas: La clave para el crecimiento de América LATina. Obtenido de

<http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Insights/and/pubs/MGI/Research/Urbanization/Building%20competitive%20cities%20>

Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). Ministerio de Relaciones Laborales. Recuperado el 2013, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec>

Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). Plataforma de capacitación en línea. Recuperado el 2013, de <http://capacitacion.mrl.gob.ec>

Observatorio Iberoamericano. (s.f.). Observatorio Iberoamericano. Recuperado el 2013, de <http://www.observatorio-iberoamericano.org>

OHSAS. (2011). Occupational Health. Obtenido de <http://www.ohsas.org/occupational-health>

Organización Internacional de Normalización. (Febrero de 2010). Normas Internacionales y "normas privadas". Obtenido de [http://www.iso.org/iso/private\\_standards-ES.pdf](http://www.iso.org/iso/private_standards-ES.pdf)

Organización Internacional de Normalización. (2013). Certification... Obtenido de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>

Organización Internacional de Normalización. (2013). ISO 9000 - Quality management. Obtenido de [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)

Organization of American States. (2013). Organization of American States. Recuperado el 2013, de <https://www.oas.org>

Philips. (2010). Philips convoca a nivel internacional los Premios Ciudades Habitables. Obtenido de [http://www.newscenter.philips.com/es\\_es/standard/about/news/pressreleases/corporativas/philips-premios\\_ciudades\\_habitables.wpd](http://www.newscenter.philips.com/es_es/standard/about/news/pressreleases/corporativas/philips-premios_ciudades_habitables.wpd)

Quesada Rada, F. M. (10 de Septiembre de 2010). Obtenido de <http://edgardcama.blogspot.com/2010/09/el-origen-y-evolucion-de-los-municipios.html>

Rapport Consultores. (2012). Traducción de la norma OHSAS 18001:2007 . Obtenido de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/111/OHSAS-18001.pdf>

Revista e-conómica. (2008). Revista Económica. Recuperado el 2013, de <http://www.revistae-conomica.com>

Secretaria Nacional de la Administración Pública. (s.f.). Secretaría Nacional de la Administración Pública. Recuperado el 2013, de <http://www.administracionpublica.gob.ec>

Universidad Tecnica Particular de Loja. (s.f.). UTPL. Recuperado el 2013, de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/2482>

Virtual, B. (6 de Septiembre de 2011). milagro.gob.ec. Obtenido de [http://biblioteca.milagro.gob.ec/index.php?title=La\\_Casa\\_Municipal](http://biblioteca.milagro.gob.ec/index.php?title=La_Casa_Municipal)

WSJ. (2012). City of the Year. Obtenido de <http://online.wsj.com/ad/cityoftheyear>

**ANEXOS**

**Anexo 1. Guía para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 – 2008 en el Área de Avalúos y Catastros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro.**

**CONTENIDO**

1. Diagnóstico de situación
2. Elaborar el plan de implementación
3. Rediseño de los procesos
4. Diseño del Sistema documental.
  - 4.1 Procesos del SGC
  - 4.2 Política y objetivos de la calidad
  - 4.3 Documentos del SGC
  - 4.4 Indicadores de los procesos
  - 4.5 Riesgos de los procesos
  - 4.6 Competencias
  - 4.7 Ejecución y puesta en marcha de los Planes de Calidad
5. Divulgar y socializar la documentación del SGC a implementar
6. Control de Documentos
7. Control de Registros
8. Implementación del SGC
  - 8.1 Ejecución de los Procesos en forma Controlada
9. Implementación de otros requisitos de ISO 9001:2008
10. Seguimiento a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad
  - 10.1 Diligenciamiento de los formatos del SGC
  - 10.2 Actividades de Ajuste a la implementación del SGC
11. Auditoría interna
12. Certificación

## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN

### 1. Diagnóstico de situación

#### ❖ **Identificación de los procesos**

Lo primordial antes de iniciar la implementación es identificar los procesos más importantes del Área de Avalúos y Catastro y entender cómo se relacionan unos con otros.

A partir de aquí estableceremos un **mapa de procesos** que nos guiará durante todo el proceso.

#### ❖ **Identificación de características clave de los procesos**

Dentro de cada uno de los procesos deberemos estudiar qué repercusión tiene cada uno de ellos en el usuario e identificar los criterios clave que se deben cumplir.

El conjunto de estas características necesariamente tendrán relación con los requisitos del usuario.

#### ❖ **Identificación de los requisitos del usuario**

Un punto clave es la determinación de “qué es lo que quiere el usuario”, es decir, qué es lo que espera el usuario del área. Es fundamental también entender en que parte de los procesos se encuentran las causas que producen efectos en estos requisitos.

De la misma manera, conocer cuál es el nivel actual de satisfacción del usuario y de esta manera poder establecer objetivos reales de mejora.

## **2. Elaborar el plan de implementación**

El plan de implementación debe contener la estructura de todo esquema de acción y propender por el detalle en las actividades de tipo comunicacional y de divulgación, haciendo especial énfasis en las estrategias de comunicación, medios, instrucciones, así como el seguimiento a la eficacia de los mismos.

Es necesario que el plan sea aprobado por la Alta Dirección en función de los recursos a invertir en su desarrollo, los cuales tienen relación con medios de comunicación, herramientas informáticas de divulgación, acceso y administración de documentos y todo lo que se aplique a estrategias de comunicación masiva, grupales y lúdicas, para cumplir con este requisito se propone implantar una metodología a través de un diagrama de flujo para la planeación del sistema de administración de la calidad que incluya las siguientes etapas:

- ✓ Planeación del servicio.
- ✓ Aprobación del programa.
- ✓ Diseño y desarrollo del servicio.
- ✓ Validación del servicio.
- ✓ Puesta en marcha del servicio.
- ✓ Retroalimentación, evaluación y acción correctiva del servicio.

## **3. Rediseño de los procesos**

### **❖ Adaptación a los requisitos del cliente**

Una vez planificada la implementación llega el momento de comenzar, poner en marcha el proyecto. Sobre cada uno de los procesos identificados en **nuestro mapa de procesos** tendremos que establecer mecanismos de control que aseguren que se cumplen los criterios clave que al último afectarán a los requisitos y expectativas de los usuarios.

Identificar los parámetros clave de cada proceso e implantar cómo se deben controlar y que registros se deben generar.

#### ❖ **Adaptación de los requisitos de ISO 9001:2008**

Para todo esto es necesario estudiar qué requisitos ISO: 9001:2008, afectan a cada proceso. Una matriz de procesos Vs requisitos nos puede ayudar a la identificación.

También el estudio de la norma ISO 9001:2008 y realizar un resumen esquemático de cada uno de los requisitos nos ayudarán a conocer exactamente qué requisitos tiene que cumplir cada proceso.

Realmente los requisitos de ISO 9001:2008 no son tan extraños. Al estudiarlos comprenderemos que tienen mucho sentido si aplicamos el sentido común.

## **4. Diseño del Sistema documental**

### **4.1 Procesos del SGC**

Es necesario evidenciar el compromiso de todos los participantes con la validación y apropiación del Mapa de Procesos y su articulación con la Visión y Misión del Área de acuerdo con la estructura documental aprobada; además se debe tener en cuenta que por la misma dinámica del sistema la documentación debe revisarse, corregirse y actualizarse en forma permanente, con el fin de mantener la mejora continua del sistema.

Igualmente, en esta etapa se deben ejecutar de una manera controlada, los procesos según lo planificado en la fase de diseño (mapa de procesos, las caracterizaciones de cada uno de estos y la interrelación que existe entre todos los procesos del SGC), asegurando que cada participante:

- ✓ Tenga conocimiento de mapa de procesos de su área.
- ✓ Sepa en cual o cuales participa.

- ✓ Tenga claridad en la identificación de su proceso.
- ✓ Participe en la identificación y diseño de los puntos de control sobre los riesgos que puedan afectar el cumplimiento del objetivo del proceso.
- ✓ Conozca los niveles de autoridad y asuma sus responsabilidades.
- ✓ Asegure un buen control de documentos y registros.
- ✓ Participe y garantice una efectiva gestión de las comunicaciones internas y externas cuando sea pertinente.
- ✓ Esté preparado y tenga activa participación en las auditorías internas de calidad, desempeñando el papel que se le asigne, ya sea como miembro del equipo auditor o como auditado.
- ✓ Sea representante protagónico de las acciones de mejora que se puedan derivar de las auditorías, de la autoevaluación o del desempeño del proceso.
- ✓ Participe en el desarrollo de las acciones correctivas y preventivas de los procesos o actividades en los que tiene responsabilidad, y
- ✓ Contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

## **4.2 Política y objetivos de la calidad**

### **Política de calidad**

Es obligatorio que el Área defina y comunique su política de calidad, la definición de esta política debe ser por parte de la alta dirección y miembros de las sub-áreas de Avalúos y Catastro, con la aprobación del Alcalde.

Al establecer la política de calidad se debe considerar lo siguiente:

- Los niveles y tipos de mejora futura necesarios para que el Área sea exitosa.
- El grado deseado o esperado de la satisfacción del usuario.
- El desarrollo del personal del Área.
- Las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Mediante la política de calidad se puede lograr lo siguiente:

- La consistencia con la visión y estrategias futuras del Área.
- Evaluación de los objetivos de la calidad.
- Compromiso de la alta dirección en la implementación del sistema.
- Promover el compromiso hacia la calidad por toda el Área e incentivar a las demás.

### **Objetivos de la calidad**

El Área de Avalúos y Catastro deberá establecer los objetivos de calidad primero a fin de controlar el desempeño de las diferentes sub-áreas y posteriormente mejorarlos; estos deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.

Para la elaboración de los objetivos se debe tener claro:

1. ¿Cuál es o cuáles son los principales servicios que ofrecemos?
2. ¿Cuáles son sus requisitos?
3. ¿Qué problemas tenemos con respecto a nuestro servicio y sus requisitos?

Una vez identificados los problemas con respecto al servicio el primer paso es escribir la solución, es decir los objetivos.

### **4.3 Documentos del Sistema de Gestión de Calidad**

La documentación diseñada para la operación del Sistema de Gestión de Calidad en el Área debe divulgarse paulatinamente y considerando a los participantes que tienen responsabilidades definidas en estos documentos; de esta manera es necesario que la divulgación de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad se realice por grupos de trabajo y por proceso con el fin de garantizar un adecuado entendimiento y aplicación de estos.

Las estrategias de divulgación “puesto a puesto” por procesos y actividades, son las más adecuadas, teniendo en cuenta el mapa de procesos, las caracterizaciones, los procedimientos, instructivos y formatos, los mapas de riesgos, los indicadores y los requisitos legales aplicables al proceso o actividad que desarrolla.

Es necesario que el Área defina cuál(es) serán las herramientas de las que dispondrá para garantizar la consulta de la documentación a los participantes que así lo requieran; esto con el fin de que en la medida que se realice la divulgación de la documentación, se comuniquen además las herramientas definidas para el acceso a ésta y los controles establecidos; entre otras se relacionan:

- ✚ Impresión física
- ✚ Intranet
- ✚ Página web de la Institución
- ✚ Software especializado

#### **4.4 Indicadores de los procesos**

Respecto a los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad, debe realizarse divulgación de aspectos como:

- ✚ La fórmula de cálculo,
- ✚ Las fuentes a utilizar para la toma de datos,
- ✚ Las responsabilidades frente al procesamiento de la información,
- ✚ El análisis y la toma de acciones

#### **4.5 Riesgos de los procesos**

Durante la etapa de diseño y documentación, se desarrollará el levantamiento de los riesgos por procesos, se definirán los controles para prevenir la afectación que cada uno de ellos tiene sobre el Sistema de Gestión de Calidad

y a la vez sobre los procesos que lo conforman. En la etapa de implementación, lo que se debe hacer por parte de los responsables de cada proceso, es la aplicación de las acciones tomadas para evitar, reducir, transferir o asumir el riesgo.

Una vez cumplido lo anterior, debe generarse el mapa de riesgos, con fecha de revisión y las acciones que se deriven dentro de la dinámica de seguimiento, de tal manera que cuando las acciones tomadas sobre el riesgo sean eficaces, el riesgo está “controlado”; dicho de otra manera, el riesgo ha pasado de ser inaceptable o importante a moderado o tolerante. De igual forma, se deben establecer los mecanismos sobre la administración del riesgo y de su gestión y que se mantengan espacios para la comunicación de doble vía respecto a la actualización en términos de su identificación, análisis, valoración y políticas de administración de riesgos, en las que se sugiere incluir frecuencias de revisión de la gestión y actualización de los mapas de riesgos.

#### **4.6 Competencias**

Es necesario que el Área controle y evidencie que todos sus participantes poseen las competencias funcionales y conductuales, así como también las que les son comunes para la ejecución de sus tareas.

#### **4.7 Ejecución y puesta en marcha de los Planes de Calidad**

Una vez establecido el plan de calidad para la elaboración del servicio, de acuerdo con los criterios definidos en la etapa de diseño, es necesario que el Área aplique y establezca los controles definidos en dicho plan, pendientes a que los objetivos de calidad del servicio se cumplan íntegramente y que el mismo sea consistente con la cadena de procesos que realiza.

## **5. Divulgar y socializar la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad a implementar**

La divulgación del Sistema de Gestión de la Calidad se debe ejecutar después de la aprobación de la documentación por parte de quien determine la institución para esta labor, y puede ser difundido por los siguientes medios:

- ✚ Trípticos y folletos.
- ✚ Papelería membretada.
- ✚ Carteleras
- ✚ Correos internos
- ✚ Memorandos

## **6. Control de Documentos**

Se deben describir los requerimientos que se aplicarán a todos los documentos que sean creados y/o modificados en el Área con el fin normalizar la elaboración, aprobación, revisión, distribución y control de los mismos.

Los documentos generados deben ajustarse a los requisitos definidos por la Norma Técnica de Calidad ISO 9001-2008, con base en las disposiciones establecidas.

## **7. Control de Registros**

Se deben definir los criterios a aplicar en la administración y el control de los registros de la documentación del Área con el fin de evidenciar la conformidad y operación eficaz del sistema de gestión de Calidad.

## **8. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad**

Implementar propiamente el Sistema de Gestión de Calidad, no es otra cosa que la ejecución de los procesos, tanto estratégicos, misionales como los de apoyo y evaluación de acuerdo con lo que se planificó, para lo cual se debe disponer de un recurso humano debidamente capacitado y ubicado de acuerdo con sus perfiles y competencias.

En esta instancia, la dirección del Área de Avalúos y Catastro debe tener claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad, de tal manera que a través del representante de la Dirección se han determinado esquemas de control de documentos y registros y unos procesos claros de comunicación, tanto interna como externa.

### **8.1 Ejecución de los Procesos en forma Controlada**

Esto quiere decir que cada uno de los participantes debe conocer la red de procesos e identificar claramente a cual proceso pertenece y cuál es su relación con otros procesos, tanto en el papel de usuario, como en el de proveedor, dentro de un enfoque sistémico de estos.

Así mismo, en esta fase deben estar perfectamente interiorizados por parte de todos los servidores, las funciones y responsabilidades, para lo cual deben disponer de los procedimientos, instrucciones de trabajo, un manual operativo y demás herramientas que garanticen que las actividades se desarrollen en el marco de la calidad.

## **9. Implementación de otros requisitos de ISO 9001:2008**

### **❖ Implantación de los requisitos de mejora continua**

Identificando los requisitos de mejora continua en primer lugar y poniendo en marcha dicho proceso lo antes posible.

Siempre es recomendable, a partir del diagnóstico, establecer objetivos de calidad concretos con una planificación que bien puede ser a través de acciones preventivas o de mejora.

La propia ejecución de esos planes ayudará a la Implementación de los Ciclos de Mejora Continua. Si además relacionamos dichos objetivos con indicadores también habremos puesto en marcha un Sistema de Medición de Procesos.

### **❖ Implantación de la Revisión por la Dirección**

Una vez que está todo preparado es el momento de evaluar si el sistema de gestión de calidad es realmente eficaz. Para ello la norma ISO 9001:2008 establece una revisión por la dirección en la cual se analiza la eficacia del sistema para cumplir los requisitos, satisfacer al usuario y mejorar continuamente.

## **10. Seguimiento a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad**

Transcurrido un tiempo prudencial, quien se encargue de la Coordinación del Sistema en el Área debería consultar periódicamente (semestral o anual) a los usuarios y puestos de trabajo con el fin de comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos o si están produciéndose desviaciones.

Igualmente, recopilar datos para asegurarnos que tenemos el trámite, proceso o procedimiento bajo control, resolviendo los problemas que hayan ocasionado desajustes y estandarizando finalmente el proceso.

Además, el representante de la Dirección para la implementación debe realizar seguimiento a:

- ✓ La interiorización de la cultura de la calidad, en el entendido que mediante esta, una organización genere Procesos Administrativos de Calidad enfocados a la satisfacción del usuario
- ✓ La documentación de los procesos.
- ✓ La efectividad de los indicadores relacionados con los procesos y objetivos.
- ✓ La implementación de la administración del riesgo y los controles operacionales.
- ✓ Las acciones de autocontrol y auto inspección en los procesos.

### **10.1 Gestión de los formatos del Sistema de Gestión de la Calidad**

Gana especial interés este elemento de la implementación; los formatos son esquemas predefinidos que normalizan las evidencias que debe generar un proceso o actividad en su desarrollo y se convierten en la fuente de los análisis de problemas, de información estadística y contractual: Los formatos ejecutados son la evidencia de la realización del proceso (registros) y por tanto de la conformidad o no conformidad con respecto al cumplimiento de los requisitos establecidos.

Las divulgaciones deben incluir los formatos a partir de ejercicios de cómo deben ser gestionados los mismos, en la mayoría de entidades los formatos ya se usan como medio de normalización de las actividades y para dejar evidencias, de tal manera que solo unos pocos formatos serán nuevos para la entidad, sobre estos es necesario hacer el mayor número de ejercicios personales y grupales para su adecuado uso y análisis, vale la pena recalcar que todos los formatos del Área, los predeterminados y los que no tienen plantilla normalizada deben ser controlados.

## **10.2 Actividades de ajuste a la implementación del SGC**

Con base en los informes de seguimiento que se elaboren por parte del representante de Dirección y el equipo de implementación, deben proceder acciones de ajuste para lo cual se sugiere elaborar el respectivo plan de mejora, al cual se hará seguimiento por parte de los responsables de los procesos y la Auditoría Interna respectivamente.

## **11. Auditoría interna**

Antes de afrontar la auditoria de certificación conviene (y es necesario) realizar una auditoría interna del sistema de gestión de calidad.

La norma ISO: 9001:2008, prevé que se realicen estas auditorías y establece requisitos para su realización, es fundamental estudiarlos.

En cualquier caso estas auditorías internas tienen dos objetivos:

### **❖ Revisión de la eficacia de los procesos**

Es decir, que todo lo que hemos planificado en cada uno de ellos se cumple y que además, lo que es más importante, cumplen su función, que no es otra que garantizar que se cumplen los requisitos del usuario.

### **❖ Revisión de requisitos de ISO 9001:2008**

Todo lo que se ha planificado y desarrollado en cada uno de los procesos, se cumple de acuerdo a los que requiere esta norma de gestión.

Aprovecharemos también para evaluar todos los requisitos de ISO 9001:2008 para estar seguros de que no nos hemos dejado nada sin incluir y que se han realizado todas las actividades.

Recuerde que para superar la certificación es necesario que se hayan realizado todas las actividades del Sistema de Gestión de Calidad. Al menos un número de veces que proporcione confianza de que el sistema de calidad es real y que se mantendrá en el futuro.

## **12. Certificación**

Los requisitos de la revisión de ISO 9001 son aplicables a pequeñas, medianas y grandes empresas. No obstante, depende de cada empresa, en consenso con la entidad de certificación, determinar la complejidad del sistema necesario para demostrar su capacidad para alcanzar los requisitos del Cliente para su producto y/o servicio.

Una vez implementado su sistema documental de acuerdo con las normas ISO 9001:2008, se procede a solicitar la certificación a la empresa que se elija, certificación que ayuda a garantizar la efectividad y permite mejorar la eficacia de la institución.

## Anexo 2. Formato de encuestas a usuarios

Figura 48: Formato de Encuesta a usuarios

				
<b>UNIVERSIDAD ESTADAL DE MILAGRO</b> <b>UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES</b> <b>ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS QUE RECIBE ATENCIÓN DIRECTA</b> <b>EN LAS VENTANILLAS DE AVALÚOS Y CATASTRO DEL G.A.D DE MILAGRO</b> <b>PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL</b>				
<p><b>OBJETIVO:</b> Identificar los puntos en los que existe falencias dentro del servicio al usuario por parte de los empleados del área de Avalúos y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, a través de la aplicación de herramientas investigativas que nos proporcionen información veraz, para proponer soluciones eficientes con el fin de mejorar la imagen institucional de la entidad.</p> <p><b>INSTRUCTIVO:</b> A continuación encontrará varias preguntas relacionadas a la atención que se brinda en las ventanillas; por favor lea detenidamente y seleccione su respuesta marcando el cuadro correspondiente. Sus respuestas son de gran importancia para el desarrollo del presente proyecto, por lo que le agradecemos que conteste todas las preguntas del cuestionario. Recuerde que esta es una encuesta anónima y toda la información recopilada será de carácter reservado.</p>				
<b>Edad:</b> _____				
<b>Sexo:</b> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>				
<b>Sector en el que reside:</b> _____				
<b>Tipo de trámite</b>				
Plusvalía <input type="checkbox"/>	Certificados <input type="checkbox"/>	Reevalúo <input type="checkbox"/>	Inspecciones <input type="checkbox"/>	Legalización <input type="checkbox"/>
Catastro Urbano o Rural <input type="checkbox"/>		Registro de inquilinato <input type="checkbox"/>		Otro <input type="checkbox"/>
<b>1.- En base a su experiencia, califique en la siguiente escala, la rapidez de las gestiones que se realizan en las ventanillas del Área de avalúos y Catastro:</b>				
Muy lenta <input type="checkbox"/>	Lenta <input type="checkbox"/>	Aceptable <input type="checkbox"/>	Rápida <input type="checkbox"/>	Muy rápida <input type="checkbox"/>
<b>2.- Considere que la calidad de la atención que usted recibe en las ventanillas de Avalúos y Catastro es:</b>				
Pésima <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
<b>3.- Considere usted que el trabajo que realiza el Municipio es:</b>				
Pésimo <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
<b>4.- ¿Considera usted que la ubicación de las ventanillas permite que la atención sea ágil?</b>				
Total desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Es indiferente <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Total acuerdo <input type="checkbox"/>
<b>5.- Cree usted que la información que el Municipio de Milagro pone a disposición, acerca de los trámites es:</b>				
Nula <input type="checkbox"/>	Escasa <input type="checkbox"/>	Moderada <input type="checkbox"/>	Substancial <input type="checkbox"/>	Extensa <input type="checkbox"/>
<b>6.- Cuando ha recibido atención en las ventanillas del Área de Avalúos y Catastro, le han brindado información adicional, relacionada a la gestión que realizó:</b>				
Nunca <input type="checkbox"/>	Escasas veces <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muchas veces <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
<b>7.- Ha tenido que realizar nuevamente una gestión anterior debido a información incompleta:</b>				
Nunca <input type="checkbox"/>	Escasas veces <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Muchas veces <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
<b>8.- ¿Piensa usted que los tramites se agilizarían si los requisitos y valores pudieran ser consultados a través de Internet?</b>				
Total desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Es indiferente <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Total acuerdo <input type="checkbox"/>
<b>9.- ¿Cuántas veces el año anterior, usted acudió a las ventanillas de Avalúos y Catastro para realizar trámites?</b>				
_____				

Fuente: Elaboración propia

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

### Anexo 3. Formato de encuesta a empleados del Área de Avalúos y Catastro

Figura 49: Encuesta empleados del Área de Avalúos y Catastro

 <p><b>UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO</b> <b>UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES</b> <b>ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN</b> <b>EL ÁREA DE AVALÚOS Y CATASTRO DEL G.A.D DE MILAGRO</b> <b>PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL</b></p>
<p><b>OBJETIVO:</b> Identificar los puntos en los que existe falencias dentro del servicio al usuario por parte de los empleados del área de Avalúos y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, a través de la aplicación de herramientas investigativas que nos proporcionen información veraz, para proponer soluciones eficientes con el fin de mejorar la imagen institucional de la entidad.</p> <p><b>INSTRUCTIVO:</b> A continuación encontrará varias preguntas relacionadas a su percepción sobre la labor que realiza; por favor lea detenidamente y conteste. Sus respuestas son de gran importancia para el desarrollo del presente proyecto, por lo que le agradecemos que conteste todas las preguntas del cuestionario. Recuerde que esta encuesta es anónima y toda la información recopilada tendrá carácter reservado.</p>
<p><b>Edad:</b> _____</p> <p><b>Sexo:</b> Masculino <input type="checkbox"/>      Femenino <input type="checkbox"/></p> <p><b>Nivel de instrucción:</b> Primaria <input type="checkbox"/>      Secundaria <input type="checkbox"/>      Universitaria <input type="checkbox"/>      Cuarto nivel <input type="checkbox"/></p> <p><b>Cargo:</b> _____</p> <p><b>Tiempo en el cargo:</b> _____</p> <p><b>1.- ¿Cada qué tiempo recibe capacitación?</b> Cada mes <input type="checkbox"/>      Cada trimestre <input type="checkbox"/>      Cada semestre <input type="checkbox"/>      Cada año <input type="checkbox"/></p> <p><b>2.- ¿Las capacitaciones que usted recibe van acorde a las funciones que desempeña?</b> Nunca <input type="checkbox"/>      Escasas veces <input type="checkbox"/>      Algunas veces <input type="checkbox"/>      Muchas veces <input type="checkbox"/>      Siempre <input type="checkbox"/></p> <p><b>3.- ¿Considera usted que los procesos que se utilizan son los más adecuados para brindar un buen servicio al usuario?</b> Total desacuerdo <input type="checkbox"/>      En desacuerdo <input type="checkbox"/>      Es indiferente <input type="checkbox"/>      De acuerdo <input type="checkbox"/>      Total acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p><b>4.- ¿Considera usted que el ambiente laboral dentro de su departamento es:</b> Pésima <input type="checkbox"/>      Mala <input type="checkbox"/>      Regular <input type="checkbox"/>      Buena <input type="checkbox"/>      Excelente <input type="checkbox"/></p> <p><b>5.- ¿Cuál cree usted que es el departamento donde más tiempo tarda la ejecución de trámites en relación al usuario y por qué?</b> _____ _____ _____ _____</p>

Fuente: Elaboración propia

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

## Anexo 4. Formato de entrevistas a los Jefes del Área de Avalúos y Catastro y Área de Talento Humano

Figura 50: Formato de entrevista a Jefe del Área de Avalúos y Catastro

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO</b> <b>UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES</b> <b>ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL ÁREA DE AVALÚOS Y CATASTRO DEL G.A.D DE MILAGRO</b> <b>PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL</b></p>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Identificar los puntos en los que existe falencias dentro del servicio al usuario por parte de los empleados del área de Avalúos y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, a través de la aplicación de herramientas investigativas que nos proporcionen información veraz, para proponer soluciones eficientes con el fin de mejorar la imagen institucional de la entidad.</p> <p><b>INSTRUCTIVO:</b> A continuación encontrará varias preguntas relacionadas a diferentes aspectos de la atención que se brinda al usuario en las ventanillas; por favor analice cada pregunta y conteste. Sus respuestas son de gran importancia para el desarrollo del presente proyecto, por lo que le agradecemos que conteste todas las preguntas del cuestionario. Recuerde que toda la información recopilada será de carácter reservado.</p>	
<p><b>Nombre:</b></p> <hr/>	
<p><b>Cargo:</b></p> <hr/>	
<p><b>Título académico:</b></p> <hr/>	
<p>1.- ¿Considera usted que el tiempo que demora un trámite está acorde con las necesidades de los usuarios? ¿Por qué?</p> <hr/> <hr/>	
<p>2.- ¿De los departamentos que están involucrados en los diferentes trámites para los usuarios, cuál cree usted que es el que más produce demoras y por qué?</p> <hr/> <hr/>	
<p>3.- ¿Cuáles son los medios de comunicación entre los departamentos que se utilizan para solicitar información y cuál es la efectividad de los mismos?</p> <hr/> <hr/>	
<p>4.- ¿Qué cree usted que se debería hacer para mejorar la eficiencia de su departamento en relación al personal, infraestructura y operacionalización de los procesos?</p> <hr/> <hr/>	
<p>5.- ¿Cómo cree usted que podría mejorar desde su departamento la imagen institucional del G.A.D Municipal?</p> <hr/> <hr/>	

Fuente: Elaboración propia

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 51:** Formato de entrevista a Jefe del Área de Talento Humano

 <p><b>UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO</b> <b>UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES</b> <b>ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL G.A.D DE MILAGRO</b> <b>PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL</b></p>
<p><b>OBJETIVO:</b> Identificar los puntos en los que existe falencias dentro del servicio al usuario por parte de los empleados del área de Avalúos y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, a través de la aplicación de herramientas investigativas que nos proporcionen información veraz, para proponer soluciones eficientes con el fin de mejorar la imagen institucional de la entidad.</p> <p><b>INSTRUCTIVO:</b> A continuación encontrará varias preguntas relacionadas a diferentes aspectos de la labor que desempeñan los empleados; por favor analice la pregunta y conteste según su conocimiento y criterio. Sus respuestas son de gran importancia para el desarrollo del presente proyecto, por lo que le agradecemos que conteste todas las preguntas del cuestionario. Recuerde que toda la información recopilada será de carácter reservado.</p>
<p><b>Nombre:</b></p> <hr/>
<p><b>Cargo:</b></p> <hr/>
<p><b>Título académico:</b></p> <hr/>
<p><b>1.- ¿Existe un manual de funciones departamental dentro de la institución y cada que tiempo se lo socializa?</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>2.- ¿Los cargos o vacantes son cubiertos en relación a un perfil profesional o existe otro parámetro de selección?</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>3.- ¿Cada cuánto tiempo se realizan las capacitaciones y cómo se determina la necesidad de estas?</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>4.- ¿Cómo y cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño y eficiencia del personal en los diferentes departamentos?</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>5.- ¿Existe un programa de incentivos hacia los empleados que motiven a mejorar su desempeño y a su vez la imagen institucional?</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>6.- ¿De qué manera se evidencia la buena gestión y efectividad de los diferentes departamentos del G.A.D. Municipal?</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>

**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Anexo 5. Autorización del G.A.D. Municipal para ejecutar la propuesta**

2756



Por disposición del señor Alcalde pase a conocimiento informo resolución de  
Ing. Francisco Asan Wonsang  
Alcalde de Milagro

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
Creada el 7 de febrero del 2001 \* Ley # 37\* Registro Oficial # 261  
Milagro – Ecuador  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

Milagro, 17 de mayo de 2013

Ing.  
Francisco Asan Wonsang  
**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO**  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, **ECONOMISTA WALTER FRANCO VERA** con C.I. N° 091247563-9, Docente titular de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), me dirijo a Usted muy cordialmente, con el fin de informarle que en calidad de Tutor, me encuentro dirigiendo la tesis titulada **"IMPACTO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO EN LAS VENTANILLAS DEL ÁREA DE AVALÚOS Y CATASTRO EN LA IMAGEN INSTITUCIONAL PROYECTADA POR EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO A LA COMUNIDAD DURANTE EL PERÍODO 2013"**, presentada por los estudiantes **ANA PAOLA MENDOZA SILVA** con C.I. N° 091941327-8 y **RAÚL ARTURO BUSTOS INTRIAGO** con C.I. N° 120589795-0 egresados de la Carrera de Ingeniería Comercial, por lo cual le solicito la debida autorización para que puedan obtener el acceso a la información pertinente de las Áreas en las que está enfocado su proyecto, así como, de las otras afines, para que su trabajo tenga las bases necesarias para arrojar un resultado óptimo y que de tal manera colabore con el trabajo que ustedes vienen realizando.

Por la atención prestada a la presente solicitud y por su pronta respuesta, me despido muy cordialmente.

Atentamente,

**ECO. WALTER FRANCO VERA, MSc.**  
**DOCENTE DE LA UNEMI**

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN MILAGRO  
ALCALDÍA  
5 NOV 2013  
HORA: 13:20  
RECIBIDO: [Signature]

## Anexo 6. Certificado modelo del ISO 9001:2008

Figura 52: Modelo de Certificación ISO 9001:2008

**COTECNA**   
A Swiss Group

4395a – version 3 

**COTECNA CERTIFICADORA SERVICES LTDA**  
Certifica que el Sistema de Gestión de la Calidad de:

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL – ESPOL**  
**Centro de Educación Continua (CEC)**  
Campus Las Peñas, Malecón 100 y Loja  
Guayaquil - Ecuador.

Ha sido auditado y aprobado de conformidad con la Norma:

**ISO 9001: 2008**



**Certificado No CQR- 1488/19**

Para el siguiente alcance de Certificación:

**ALCANCE**

**Servicios de capacitación del Centro de Educación Continua (CEC).**

Exclusiones que aplican: 7,5,2 / 7,5,5 / 7,6

<b>Fecha de 1era Certificación:</b>	Febrero / 02 / 2005
<b>Fecha de 2da Certificación:</b>	Febrero / 02 / 2008
<b>Fecha de 3ra Auditoria de Certificación:</b>	Octubre / 28 / 2011
<b>Fecha Certificado válido desde:</b>	Agosto / 03 / 2012
<b>Fecha Certificado válido hasta:</b>	Agosto / 02 / 2014

  
**Paola Velandia Villalobos**  
**Coordinadora CQR**

Este certificado es válido únicamente para la(s) dirección(es) mencionada(s) arriba. La organización se compromete a cumplir con la regulación y reglas establecidas por Cotecna. La validez del certificado se mantiene a través de la ejecución de las auditorías de seguimiento.

COTECNA CERTIFICADORA SERVICES LTDA. • Calle 103 # 14<sup>a</sup>-43 • Piso 2 • Edificio GEMEDCO • Bogotá • Colombia  
Tel +57 1 742 7655 • Fax +57 1 755 0100 • info@cotecna.com.co • www.cotecna.com.co

Fuente: <http://www.cec.espol.edu.ec/blog/blog/2012/12/13/re-certificacion-del-sistema-de-gestion-de-calidad-de-educacion-continua-espol/>

Responsables: Bustos Raúl; Mendoza Ana

## Anexo 7. Fotos

**Figura 53:** Encuesta a usuarios ventanillas internas



**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 54:** Encuesta a usuarios ventanillas externas



**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 55:** Entrevista a Jefa del Área de Avalúos y Catastro



**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 56:** Entrevista al Jefe del Área de Talento Humano



**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

**Figura 57:** Área de Catastro Urbano Municipal - ACUM



**Fuente:** Elaboración propia

**Responsables:** Bustos Raúl; Mendoza Ana

