

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS

**TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO ESTADÍSTICO**

**“PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN A LA
COMUNIDAD”**

AUTORES

MARÍA FERNANDA POMA ORTIZ

GIOVANNY SANTIAGO GUAYASAMÍN TIPANTA

DIRECTOR

ING. JOSÉ CAJAS CADENA

QUITO 2012

DEDICATORIA

Gracias Papito Dios por tantas bendiciones que me has otorgado, a pesar de que han sido pruebas muy duras que he tenido en el transcurso de esta etapa pero con tu misericordia me has dado fuerza, sabiduría para terminar con esta meta.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida personal y por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. A mi padre por su valioso ejemplo de Honestidad, Responsabilidad, Lealtad y Lucha Constante que me brindo siempre , me siento orgullosa de mi Señor Padre y como dejar a un lado a una mujer valiosa que es mi madre, por darme la vida, quererme mucho, creer en mi y porque siempre me apoyaste. Mamita gracias por todo esto te lo debo a ti con cada consejo y sacrificio que lo demostraste siempre. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mis hermanos: Héctor Javier y María José, que han sido un apoyo total en todo momento que he necesitado gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mi hijo Kevin Daniel especialmente va esta dedicatoria, que es el motor que me obliga a funcionar y ser cada día mejor. Hijo, eres el amor de incondicional y perfecto que tengo en la vida, el sacrificio tuyo y mío se ve plasmado en la culminación de esta meta, para que sea un ejemplo en tu vida que si se puede que todo sacrificio vale la pena si se lo hace con amor, ahínco y dedicación, gracias por tu comprensión hijo mío porque tú has sido el más fiel testigo del sacrificio realizado y ahora vemos el fruto.

A una persona muy especial, que me brindo en todo momento su apoyo incondicional, y que ha contribuido de alguna u otra manera la culminación de este objetivo a pesar que las circunstancias no me permita estar a tu lado gracias por todo.

Ma. Fernanda Poma O.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la sabiduría y la fuerza necesaria para emprender y culminar con éxito el reto propuesto.

A Mi Esposa Inesita, quiero dedicarte este estudio porque siempre con Tú cariño y comprensión has dado el impulso necesario para retomar el camino del crecimiento personal y profesional.

A Mis Papitos Magdalena y Víctor que con su ejemplo de sacrificio y dedicación han creado en Mí aptitudes de responsabilidad y entrega total hasta alcanzar este mérito.

A Mis Hijitas Pamelita Salome y Samantita Anahí quienes han tenido que sentir Mí ausencia y han llenado con su alegría Mí espíritu, para continuar en la lucha de concluir el presente trabajo; que comprendan que todo sacrificio vale la pena si se lo hace con amor, ahínco y dedicación.

A Mis Hermanos Glenda, Andrés y Daniel, gracias por estar presente en todo momento mientras realizaba la Tesis de Grado y la cual concluyo con mucho sacrificio.

A Mi Tío Domingo y Mi Tía Ana quienes han sido pilar fundamental en Mí desarrollo personal, cuidándome desde mi niñez hasta la presente fecha y proporcionándome sabios concejos para seguir el camino de la prosperidad que esta lleno de momentos difíciles.

En especial a Mis Abuelitos Narcisa (†) y Pascual (†), agradecer desde lo más profundo de mi corazón por el amor, dedicación, esfuerzo, guía y entrega total que me brindaron a pesar de las adversidades de la vida; con este trabajo quiero mantener el recuerdo vivo en mi mente de que siguen formando parte del diario caminar con sus concejos sabios que nos conducían a ser mujeres y hombres con criterio formado, de bien y sobre todo de un intachable condición moral.

G. Santiago Guayasamín T.

AGRADECIMIENTO

Todo sacrificio vale la pena cuando se trata de alcanzar las metas que nos proponemos cuando iniciamos una etapa de crecimiento personal y profesional, con muchos años de sacrificio y entrega hemos logrado concluir el objetivo propuesto; por esta razón queremos expresar nuestros sinceros agradecimientos a todos quienes nos han apoyado en el camino del saber:

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador por permitirnos ser parte de esta gran Institución Educativa, para superarnos y ser unos profesionales de éxito, en especial al Ing. José Cajas Cadena, Director del presente estudio y Docente Universitario que nos ha apoyado incondicionalmente con su conocimiento y dedicación, dándonos el impulso necesario para culminar con éxito este trabajo.

No podemos olvidarnos de las autoridades de esta prestigiosa Facultad, quienes nos han apoyado directa e indirectamente para el logro de esta meta.

Nuestro agradecimiento profundo a la ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN, dirigido por el Sr. Eco. Luis Reina Chamorro, Administrador Zonal, a los Coordinadores, personal de Ventanillas de Atención al Cliente, en general a todos los funcionarios de esta Dependencia, que de una u otra manera nos han asistido en el desarrollo de esta investigación.

Es difícil personalizar los agradecimientos, pues corremos con el riesgo de omitir a personas, pero queremos expresar nuestro sentimiento de gratitud a todos quienes nos han apoyado en la ejecución de nuestra tesis.

Ma. Fernanda Poma O.

G. Santiago Guayasamín T.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, María Fernanda Poma Ortíz, en calidad de autora de la tesis realizada sobre “*PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN A LA COMUNIDAD*”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, a ser uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito a, 19 de noviembre de 2012

FIRMA

María Fernanda Poma Ortíz

C.C. 171251448-6

fernandapomaortiz77@hotmail.com

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Giovanni Santiago Guayasamín Tipanta, en calidad de autor de la tesis realizada sobre *“PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN A LA COMUNIDAD”*, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, a ser uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito a, 19 de noviembre de 2012

FIRMA

Giovanni Santiago Guayasamín Tipanta

C.C. 171349260-9

giovadoor@hotmail.com

Quito, 16 de noviembre del 2012

Señor Economista

Marco Posso Z.

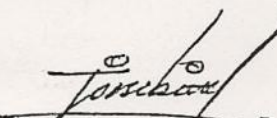
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Presente

Me permito informar a usted señor Decano, que los egresados María Fernanda Poma Ortiz y Giovanny Santiago Guayasamín Tipanta, han concluido la tesis intitulada "Propuesta para Mejorar la Calidad de los Servicios que brinda la Administración Zonal Calderón a la Comunidad", previa a la obtención del título de Ingenieros Estadísticos.

En consecuencia, los egresados pueden continuar con los trámites respectivos para su graduación.

Atentamente,



José Cajas Cadena

PROFESOR-DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Tel. 523211 – 529129 – 521641 Apartado 1088 Quito – Ecuador

=====

DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TÍTULO DE LA TESIS: *"PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN A LA COMUNIDAD"*

EGRESADOS: MARIA FERNANJA PUMA ORTIZ, GIOVANNY SANTIAGO GUAYASAMIN TIPANTA.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El objetivo general de la tesis consiste en *"Analizar la calidad de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y proponer un sistema de mejora continua"*, se cumple a satisfacción.

En cuanto a los objetivos específicos, estos se cumplieron en la medida que se realizó el diagnóstico de la Administración Zonal y se propuso un diseño de mejora continua para los servicios que brinda dicha Administración, mediante la construcción del Cuadro de Mando Integral, y la propuesta del Manual de Procesos para los servicios que brinda la AZCA.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis general que formula: *"La calidad de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, presenta deficiencias debido a que no cuenta con planes de mejora continua basados en procesos y análisis de los puntos críticos"*, así como el desarrollo de las hipótesis específicas dejaron en evidencia la falta de procesos estructurados y claramente definidos en base a un sistema de calidad y mejora continua; además se pudo comprobar que existen puntos críticos (La demora y el exceso de trámites) .

Las hipótesis específicas fueron puestas a prueba mediante pruebas de hipótesis estadísticas (ANOVA) y mediante el discurso razonado. Para la prueba se apoyó en evidencias empíricas provenientes de fuentes primarias y secundarias de información.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

Los métodos utilizados fueron el deductivo e inductivo, los principales procedimientos consistieron en el análisis de información primaria y secundaria, análisis de información obtenida mediante las herramientas: Encuestas, Análisis FODA. Además, se utilizó herramientas como: tablero de comando, diseño de procesos, formulación de indicadores, etc.

Las variables fundamentales utilizadas para el análisis hacen referencia los procesos de las Ventanillas de Atención a la Comunidad.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Las conclusiones y recomendaciones que están basadas en el estudio realizado, así como en el análisis de los Procesos de atención a la comunidad y la propuesta, servirá como modelo para la implementación de un plan de mejora continua en los servicios que brinda la Administración.

NOTA: nueve (9)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS SI NO X

RAZÓN DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION SI NO

PROFESOR
José Cajas Cadena
FECHA 29-11-2012

FIRMA



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Tel. 523211 – 529129 – 521641 Apartado 1088 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE GRADO

TITULO DE LA TESIS: PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ADMINISTRACION ZONAL CALDERON A LA COMUNIDAD.

EGRESADOS: MARIA FERNANDA POMA ORTIZ Y GIOVANNY SANTIAGO GUAYASAMIN TIPANTA.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El objetivo general es analizar la calidad de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y proponer un sistema de mejora continua.

Los objetivos específicos son: analizar la situación actual de los procesos de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón, determinar los puntos críticos en los procesos de atención al cliente interno y externo de la Administración Zonal Calderón y diseñar un plan de mejora continua para los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón.

Los objetivos planteados han sido obtenidos durante el desarrollo de la tesis de grado y se encuentran contenidos en los capítulos 2, 3 y 4, en los cuales se analiza a profundidad la situación de la calidad del servicio y el plan de mejoramiento.

Los objetivos propuestos han sido probados en los análisis realizados, de tal manera que los mismos fueron cumplidos.



DEMOSTRACION DE HIPOTESIS:

Las hipótesis planteadas corresponden a: General: La calidad de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón del Distrito Metropolitano de Quito presentan deficiencias debido a que no cuenta con planes de mejora continua basados en procesos y análisis de los puntos críticos.

Las hipótesis específicas enunciadas son: La Administración Zonal Calderón del Distrito Metropolitano de Quito no cuenta con procesos estructurados y claramente definidos en base a sistemas de calidad y mejora continua, la demora y el exceso de trámites (puntos críticos) son factores fundamentales que inciden en la calidad de atención a los clientes tanto al interno como para el externo y la falta de un plan de mejora continua basado en la calidad y en las normas fundamentales en la Administración Zonal Calderón del Distrito Metropolitano de Quito no permiten brindar servicios adecuados, con calidad, calidez, etc.

Durante el análisis realizado en los diferentes capítulos de las tesis de grado las mismas han sido comprobadas de manera directa, los análisis realizados a la información base del estudio así lo demuestran y determinan.

METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS:

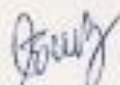
Se menciona como metodología el método científico, la técnica fue la aplicación de una encuesta cuyo tamaño de muestra se obtuvo mediante la aplicación del muestreo.

Las variables a ser estudiadas se refieren a demanda, recursos humanos, capacidad de trabajo y satisfacción del cliente.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION:

Las conclusiones que se obtienen luego de realizar la tesis de grado se relacionan con: La AZCA no cuenta con procesos claramente definidos en base a los estándares de calidad, realizados los análisis del cliente interno y externo se evidencia la existencia de puntos críticos tales como la demora y el exceso de trámites en la AZCA, la falta de información es otro punto crítico, falta de infraestructura, se determinó que el personal no es suficiente, hace falta personal técnico, la cantidad de usuarios hace que la atención sea deficiente, la AZCA no cuenta con un plan de mejora continua.

Las recomendaciones propuestas manifiestan que: en la AZCA se debe realizar una reingeniería integral de procesos, se necesita reducir la cantidad de requisitos que se



solicitan en los diversos trámites, se debe construir un edificio más funcional para brindar un mejor servicio a la comunidad, se debe planificar adecuadamente la capacitación al personal, se debe implementar la ventanilla de Atención al Cliente.

Las conclusiones y recomendaciones guardan concordancia entre sí.

NOTA: NUEVE (9)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE LA TESIS SI NO X

RAZON DE LA PUBLICACION:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION SI NO

PROFESOR: Ing. Enrique Noboa Y.

FIRMA:



FECHA: 27 de noviembre de 2012

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Tel. 523211 – 529129 – 521641 Apartado 1088 Quito – Ecuador

=====

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

ESCUELA DE: Estadística

TITULO DE LA TESIS: “PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN A LA COMUNIDAD”

EGRESADOS: MARÍA FERNANDA POMA ORTIZ Y GIOVANNY SANTIAGO GUAYASAMÍN TIPANTA.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

El objetivo general de la tesis consiste en “Analizar la calidad de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y proponer un sistema de mejora continua”, se cumple a satisfacción.

En cuanto a los objetivos específicos, estos se cumplieron en la medida que se realiza el análisis de la situación actual de los procesos de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón; se determina los puntos críticos en los procesos de atención al cliente interno y externo de la Administración Zonal Calderón y por último se diseña un plan de mejora continua para los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis general que formula: “La calidad de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito presentan deficiencias debido a que no cuenta con planes de mejora continua basados en procesos y análisis de los puntos críticos”, así como el desarrollo de las hipótesis específicas muestran que la Administración Zonal Calderón no cuenta con procesos estructurados y claramente definidos en base a sistemas de calidad y mejora continua que el exceso de trámites denominados puntos críticos son factores fundamentales que inciden en la calidad de atención a los clientes tanto al interno como para el externo y que la falta de un plan de mejora continua basado en la calidad y en las normas fundamentales en la

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PAG
Dedicatoria (María Fernanda Poma Ortíz)	ii
Dedicatoria (Giovanny Santiago Guayasamín Tipanta).....	iii
Agradecimiento.....	iv
Autorización de la Autoría Intelectual (María Fernanda Poma Ortíz).....	v
Autorización de la Autoría Intelectual (Giovanny Santiago Guayasamín Tipanta).....	vi
Oficio de Terminación de tesis.....	vii
Notas de calificación de la Tesis de Grado.....	ix
Índice de Contenidos.....	xv
Índice de Anexos.....	xvi
Índice de Cuadros.....	xvii
Índice de Gráficos.....	xx
Resumen ejecutivo.....	xxii
Abstract.....	xviii
CAPITULO I.....	1
PLAN DE TESIS	
1.1 Quito Capital De La República.....	1
1.2 Problemas Mas Recientes de la Administración Zonal.....	4
1.3 Justificación e Importancia.....	5
1.4 Determinación Espacial y Temporal.....	6
1.5 Objetivo General.....	6
1.6 Objetivos Específicos.....	7
1.7 Hipótesis General.....	7
1.8 Hipótesis Específicas.....	7
1.9 Metodología.....	7
1.10 Variables e Indicadores.....	8
1.11 Plan Analítico.....	10
CAPITULO II.....	11
SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS (PROCESOS) QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN	
2.1 Estructura Organizacional.....	11
2.2 Puestos y Personal Ocupado.....	20
2.3 Servicios que Brinda la AZCA.....	22
2.4 Análisis Financiero Horizontal.....	44

2.5 Análisis Financiero Vertical.....	46
CAPITULO III.....	48
PUNTOS CRÍTICOS EN LA ATENCIÓN	
3.1 Identificación del Problema.....	48
3.2 Análisis FODA del Cliente Interno.....	62
3.3 Estrategias DOFA.....	70
3.4 Análisis de Involucrados.....	72
3.5 Árbol de Problemas.....	73
3.6 Priorización de Problemas.....	75
CAPITULO IV.....	79
DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA	
4.1 Procesos.....	79
4.2 Plan de Mejora de la AZCA.....	96
4.3 Tablero de Comando Integral.....	108
4.4 Objetivo de la Propuesta.....	113
4.5 Metas e Indicadores.....	113
4.6 Actividades y Tiempos.....	119
4.7 Responsables.....	125
4.8 Arreglos Operativos y Legales.....	126
4.9 Estimación de Costos de la Propuesta.....	127
4.10 Evaluación Costo – Beneficio.....	129
CAPITULO V.....	130
5.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	130
ANEXOS.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	151

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	PAG.
Encuesta.....	133
Análisis Financiero Horizontal y Vertical.....	136
Estados Financieros AZCA.....	140
Organigrama AZCA.....	149

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PAG.
1.1 Índice de crecimiento de los sectores de Calerón (Carapungo) y Llano Chico.....	3
1.2 Distribución por Hectáreas de las parroquias y sectores de la AZCA 2012.....	3
2.1 Enfoque de los procesos.....	12
2.2 Personal y Puestos Ocupados de la AZCA 2012.....	21
2.3 Servicios de recaudación.....	23
2.4 Servicio de Patentes.....	27
2.5 Servicios de Gestión Urbana.....	29
2.6 Servicio que brinda Tesorería	38
3.1 Sector donde viven los clientes externos.....	50
3.2 Distribución de los clientes externos.....	51
3.3 Nivel de Instrucción de los clientes externos.....	51
3.4 Calificación de Atención al Cliente por sexo.....	52
3.5 Calificación de trato otorgado al cliente externo en la AZCA por sexo.....	53
3.6 Perfil Columna de la calificación de la atención por Ventanilla.....	54
3.7 Perfil Columna de la apreciación en satisfacción del cliente externo.....	55
3.8 Tabla de contingencia de totales de la calificación de la infraestructura por el nivel de instrucción.....	55
3.9 Nivel de Satisfacción General en las Ventanillas de la AZCA con respecto al Sexo.....	56
3.10 Tabla de contingencia perfiles fila con respecto al tipo de problema en la Ventanilla Atendida.....	57
3.11 Perfiles Fila de las Razones que realizó varias veces el trámite con relación al sexo.....	58
3.12 Perfiles Columna de las razones que realizó varias veces el trámite por rango de edad.....	58
3.13 Tabla de perfiles columna de la calificación del tiempo de atención con respecto a cada ventanilla.....	59
3.14 Tabla de contingencia de la calificación en trato otorgado y de la calificación de la calidez.....	60
3.15 Calificación de las características de la Infraestructura de la AZCA.....	61
3.16 Estructura del Análisis FODA.....	68
3.17 Análisis FODA de la AZCA.....	69
3.18 Tabla de Pareto.....	75

PROCEDIMIENTOS

4.1 Cancelaciones Varias 1.....	103
4.2 Cancelaciones Varias 2.....	103
4.3 Venta de Especies Valoradas.....	104
4.4 Patentes.....	104
4.5 Aprobación de Planos y Licencia de Construcción	104
4.6 IRM.....	105
4.7 Declaratoria de Propiedad Horizontal.....	105
4.8 Licencia de Habitabilidad.....	105
4.9 Copia de Planos.....	106
4.10 Replanteo Vial.....	106
4.11 Recepción del Fondo de Garantía.....	106
4.12 Devolución del Fondo de Garantía.....	107
4.13 Certificados de retención.....	107
4.14 Recepción de documentos.....	107
4.15 Atención al Cliente.....	108
4.16 Matriz de Cuadro de Mando Integral.....	112

ACTIVIDADES Y TIEMPOS

4.17 Cancelaciones Varias 1.....	119
4.18 Cancelaciones Varias 2.....	119
4.19 Venta de Especies Valoradas.....	120
4.20 Patentes.....	120
4.21 Aprobación de Planos y Licencia de Construcción.....	121
4.22 IRM.....	121
4.23 Declaratoria de Propiedad Horizontal.....	122
4.24 Licencia de Habitabilidad.....	122
4.25 Copia de Planos	123
4.26 Replanteo Vial.....	123
4.27 Recepción del Fondo de Garantía.....	124
4.28 Devolución del Fondo de Garantía.....	124
4.29 Certificados de retención.....	124
4.30 Recepción de documentos.....	125
4.31 Atención al Cliente.....	125
4.32 Estimación de la Propuesta.....	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PAG.
2.1 Gráfico Demostrativo del Ciclo de Deming.....	16
2.2 Orgánico Funcional de la AZCA.....	19
2.3 Organigrama de Funcionarios de la AZCA.....	22
2.4 Servicio de Recaudación Cancelaciones Varias.....	24
2.5 Subproceso en el servicio de Recaudación, cancelaciones varias 2.....	25
2.6 Proceso en el Servicio que brinda Recaudación en la venta de especies valoradas.	26
2.7 Servicio que brinda Patentes en la obtención de la misma.....	28
2.8 Servicio que brinda Gestión Urbana en el Registro y Aprobación de Planos.....	31
2.9 Servicio que brinda Gestión Urbana en la obtención del permiso de construcción..	32
2.10 Servicio que brinda Gestión Urbana en la Obtención del IRM.....	33
2.11 Servicio que brinda Gestión Urbana en la obtención de la licencia declaratoria de propiedad horizontal.....	34
2.12 Servicio que brinda Gestión Urbana en la obtención de la licencia de habitabilidad.....	35
2.13 Servicio que brinda Gestión Urbana en la obtención de planos aprobados.....	36
2.14 Servicio que brinda Gestión Urbana en la obtención de replanteo vial.....	37
2.15 Servicio que brinda Tesorería en la Recepción del Fondo de Garantía.....	39
2.16 Servicio que brinda Tesorería en la Devolución del Fondo de Garantía.....	40
2.17 Servicio que brinda Tesorería en la entrega de certificados de retención.....	41
2.18 Servicio que brinda Información.....	42
2.19 Servicio que brinda Recepción de documentos.....	43
3.1 Calificación en Atención al Cliente Externo.....	52
3.2 Calificación del trato otorgado al cliente externo.....	53
3.3 Considera que necesita aumento de servicios.....	62
3.4 Planeación Estratégica (Análisis FODA).....	70
3.5 Árbol de Problemas de la AZCA 2012.....	74
3.6 Diagrama de Pareto.....	75
4.1 Propuesta de implementación de Atención al Cliente.....	81
4.2 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de cancelaciones varias 1.....	82
4.3 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de cancelaciones varias 2.....	83
4.4 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de venta de especies valoradas.....	84
4.5 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de obtención de patentes.....	85

4.6 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de registro, aprobación y obtención del permiso de construcciones.....	86
4.7 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de obtención del IRM.....	87
4.8 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de obtención de la declaratoria de propiedad horizontal.....	88
4.9 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de obtención de la licencia de habitabilidad.....	89
4.10 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de obtención de copia de planos aprobados.....	90
4.11 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de replanteo vial.....	91
4.12 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de recepción de garantías.....	92
4.13 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de devolución de garantías.....	93
4.14 Propuesta del Proceso para mejora del servicio entrega de retenciones.....	94
4.15 Propuesta del Proceso para mejora del servicio de recepción de documentos.....	95

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN A LA COMUNIDAD”

"PROPOSAL TO IMPROVE THE QUALITY OF SERVICES PROVIDED CALDERÓN ZONAL ADMINISTRATION COMMUNITY"

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio trata sobre la calidad de atención de los Servicios que brinda la Administración Zonal Calderón, analiza su situación actual, las necesidades y exigencias de usuarios externos e internos. Se orienta a implementar un plan de mejora continua, para ofrecer servicios de calidad y calidez que sean eficientes y eficaces para los usuarios de esta Administración.

Al plantear la planificación estratégica se busca además el involucramiento de funcionarios y el compromiso del Administrador Zonal de la AZCA para el desarrollo de las actividades.

Aplicando el Plan de Mejora Continua, así como el Cuadro de Mando Integral propuestos, se lograría elevar el nivel de satisfacción tanto del cliente externo como del interno, mejorando los estándares de calidad.

PALABRAS CLAVES: PROPUESTA/MEJORA/CALIDAD/SERVICIOS/AZCA

ABSTRACT

This study deals with the quality of care provided by the Management Services Zonal Calderon, analyzes your current situation, needs and requirements of internal and external users. It aims to implement a continuous improvement plan to provide quality services and warmth that are efficient and effective for users of this Administration.

By asking the Strategic planning also seeks the involvement and commitment of officials Zonal Manager of AZCA development activities.

Applying Continuous Improvement Plan and the Balanced Scorecard proposed, would achieve better standards of customer satisfaction of both the external and the internal, improving quality standards.

KEYWORDS: PROPOSAL / IMPROVEMENT / QUALITY / SERVICE / AZCA

CAPITULO I
PLAN DE TESIS
ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

1.1.1. QUITO CAPITAL DEL ECUADOR

Quito es símbolo y eje de la nacionalidad ecuatoriana por su condición de Capital de la República del Ecuador, su proceso histórico y su riqueza cultural. Es un centro político económico, administrativo, turístico, educativo y cultural de alcance nacional y regional. Es nodo privilegiado de comunicaciones e intercambios entre personas, bienes y servicios, debido a su localización, tamaño, escala y diversidad económica, social, cultural y funcional.

El Distrito Metropolitano de Quito tiene potencial de desarrollo ya que es una región de producción y consumo a escala. Quito junto con Guayaquil es uno de los dos principales polos de desarrollo del Ecuador, que mantiene relaciones de complementariedad de mucho tiempo. Igualmente la región de Quito comparte con sus parroquias y sus provincias y cantones vecinos un sin número de relaciones de intercambio y trabajo mancomunado. Esto significa un conjunto de ventajas que puedes ser aprovechada para el futuro del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) y del país, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos de desarrollo social y económico.

Quito presenta algunas ventajas comparativas tales como su ubicación geoestratégica, su dimensión, la existencia de importantes infraestructuras y servicios, su cultura, su base económica diversificada y la existencia de ciertos sectores económicos que han penetrado mercados externos con relativo éxito.

Estos factores pueden devenir en ventajas competitivas si se actúa con prontitud para superar el atraso tecnológico y la baja productividad, la mentalidad y cultura poco inclinadas a la internacionalización y la dotación adecuada de servicios y equipamientos para atender los requerimientos de la población y aquellos que demandan una nueva era global.

1.1.2. PLAN BICENTENARIO PARA LA GESTIÓN 2005 2009

El Plan Bicentenario es un plan de gobierno para el ejercicio fiscal 2005 - 2009. Se inscribe dentro de los preceptos y lineamiento del Plan Equinoccio 21. Quito hacia el 2025, adoptado por la comunidad quiteña como su Carta de Navegación para los próximos veinte años.

El Plan Bicentenario establece los ejes estratégicos y define los programas y los proyectos que requieren Quito y su Distrito Metropolitano para alcanzar sus objetivos de desarrollo, en una acción mancomunada de la Municipalidad y del conjunto de actores de la sociedad quiteña.

El Plan Bicentenario 2005 - 2009 se propone profundizar el proceso de desarrollo humano sustentable para crear condiciones de equidad e inclusión, ampliación y universalización de las oportunidades y mejoramiento sostenido de la calidad de vida de toda población, con el fin de conseguir el bienestar, la plena realización y la convivencia armónica de la comunidad.

El proceso de ejecución del Plan permitirá aunar esfuerzos colectivos para solucionar los problemas actuales y enfrentar con posibilidades de éxito los retos del cambiante entorno nacional e internacional. Para ello es indispensable planificar estratégicamente con sentido de futuro e imaginación para conseguir una transformación cultural de los habitantes en la manera de ser, actuar y habitar en el Distrito, que nos conduzca finalmente a que Quito sea una ciudad en la cual todos y todas podamos vivir bien (Quito del buen vivir).

1.1.3. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN

“La Administración Zonal Calderón fue creada en el régimen del General Paco Moncayo Gallegos, mediante Resolución No. A 001 del 2 de enero del 2002, considerando la gran expansión urbanística y concentración demográfica de la Zona de Calderón y sus alrededores, con el objetivo principal de atender en forma ágil y directa a los habitantes de la zona de más alto índice de crecimiento poblacional del Distrito Metropolitano de Quito; comprendidos entre varios conjuntos habitacionales y comunas distribuidos en 9 sectores que son: Carapungo, Centro Administrativo, Calderón, Llano Grande, Llano Chico, Mariana – Zabala, San José de Morán, San Juan Bellavista y las Comunas (Oyacoto, San Miguel del Común, La Capilla y Santa Anita).”¹

¹ www.quito.gob.ec

Con respecto a los datos de los censos poblacionales del 2001 y 2010 podemos indicar que la población ha crecido en un 79% aproximadamente, claramente identificado en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 1.1

ÍNDICE DE CRECIMIENTO DE LOS SECTORES DE CALDERÓN (CARAPUNGO) Y LLANO CHICO

ZONA	CENSO		ÍNDICE DE CRECIMIENTO
	2001	2010	
CALDERÓN	84.848	152.242	79,43%
LLANO CHICO	6.135	10.673	73,97%
TOTAL	90.983	162.915	79,06%

Fuente: www.ecuadorencifras.com

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 1.2

DISTRIBUCIÓN POR HECTÁREAS DE LAS PARROQUIAS Y SECTORES DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN 2012

SECTORES	HECTÁREAS	
	HA	%
1.- PARROQUIA	7957,42	91,31%
BELLAVISTA	2258,75	25,92%
CENTRO ADMINISTRATIVO	430,33	4,94%
CARAPUNGO	165,43	1,90%
CENTRO PARROQUIAL	592,55	6,80%
COMUNAS (5)	1539,42	17,66% DIS
LLANO GRANDE	961,44	11,03%
MARIANA DE JESÚS –	382,65	4,39%
SAN JOSÉ DE MORAN	561,22	6,44%
SAN JUAN	1065,63	12,23%
2.- PARROQUIA LLANO	757,71	8,69%
TOTAL 1 + 2	8715,13	100,00%

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

1.1.4. LIMITES

“Los límites de la Zona Metropolitana Calderón son **al Norte:** hasta alcanzar las nacientes de la quebrada Higuerrilla aguas abajo hasta desembocar en el río Guayllabamba; **al Sur:** la Quebrada de Chaquishcahuaico aguas arriba, hasta el nacimiento de la misma quebrada en la Colina de Carretas; **Este:** desde la afluencia de la Quebrada de Higuerrillas en el río de Guayllabamba, aguas arriba hasta la desembocadura de la quebrada Guevara; **Oeste:** desde el punto de nacimiento de la quebrada Chaquishcahuaico sigue una línea de sur a norte hasta encontrar el origen de la quebrada de Santo Domingo, a aguas abajo hasta su confluencia con la Quebrada de Carcelén desde esta confluencia la línea imaginaria que pasa por la cumbre de la loma de Pacto Chiquito.”²

La jurisdicción de la zona administrativa Calderón se ha dividido en sectores a fin de viabilizar la gestión de los servicios que presta y en la perspectiva de facilitar las acciones públicas tendientes a generar espacios para la iniciativa poblacional y la búsqueda del buen vivir.

La Administración está consiente de los problemas y necesidades del sector, así como el deseo de la ciudadanía de recuperar la credibilidad en la gestión política, con el propósito de generar servicios de calidad de forma oportuna, efectiva y personalizada sobre todo con procedimientos transparentes.

1.2. PROBLEMAS MÁS RECURRENTE EN LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN

Los usuarios que concurren a la Administración Zonal Calderón, se encuentran en desacuerdo con la atención recibida en los servicios que brinda la misma, al tratar de obtener un permiso de construcción, líneas de fábrica, fraccionamientos, subdivisiones, trazados viales, Aprobación de planos, Permisos para la Construcción, Obra Pública para beneficio a la Comunidad, Pago de Impuestos, Patentes, Licencias de Funcionamiento y Actualización del Catastro y Predios servicios que brinda la Administración Zonal Calderón.

² REVISTA PUBLICADA POR LA AZCA, 2007, pág 4.

Problema: “Mala calidad de los servicios al tratar de obtener un permiso de construcción, líneas de fábrica, fraccionamientos, subdivisiones, trazados viales, Aprobación de planos, Permisos para la Construcción, Obra Pública para beneficio a la Comunidad, Pago de Impuestos, Patentes, Licencias de Funcionamiento y Actualización del Catastro y Predios en las ventanillas de la Administración Zonal Calderón en el 2012”.

1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El Municipio de Quito mediante la Administración Zonal Calderón es una entidad del sector público que brinda sus servicios a toda la Zona de Calderón, Llano Chico, Llano Grande, San Miguel del Común y Oyacoto. Este trabajo tiene como finalidad, medir y analizar la calidad de los servicios que se presta las ventanillas de la Administración Zonal Calderón para dar cumplimiento a la Normativa Municipal.

La propuesta se justifica al aplicar la teoría de la gestión por procesos en las Ventanillas de la Administración Zonal Calderón, para documentar los procedimientos que permitan brindar un servicio eficiente a los usuarios del AZCA, elevando la confianza y el respeto de los mismos a la Administración Zonal Calderón creando relaciones transparentes, amables y respetuosas entre los usuarios y los funcionario de la Administración con eficiencia y modernidad.

También justifica la aplicación de los conceptos de Análisis de Valor Agregado para incrementar estos valores en todas las actividades de las ventanillas analizadas. En las organizaciones públicas o privadas que aún no controlan los procesos, incurren en actividades que no agregan valor pero añaden costo, estos procesos forman la “organización oculta” cuyo resultado será producir basura que disminuye el valor agregado de la organización.

Además se justifican los conceptos de Costo - Valor Agregado, o Costeo por Actividades (ABC), que nos indica el costo actual de la realización de las actividades tomando en cuenta su tiempo de ciclo, así como los distintos gastos (gastos generales, gastos de insumos, gastos en el recurso humano) que implica realizar dichas actividades, estos procesos nos ayudaran a tomas las medidas correctivas necesarias para la propuesta de mejoramiento que se presentara en la presente investigación.

Comprobar la utilidad de la gestión por procesos en las Ventanillas de la Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para brindar un servicio de mejor calidad.

La documentación de los procedimientos y actividades, así como la propuesta de mejora resultante de este proyecto de investigación beneficiara a la Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, debido a que se definirá un conjunto organizado de tareas que generan valor y que están orientados a la satisfacción del cliente interno y externos, y que además permita consolidar un mecanismo de gestión al tener documentos de referencia que guíen su accionar.

La mejora en la calidad de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón contribuye al incremento en el nivel de confianza y mejora a la imagen del Municipio ante los clientes externos, de esta forma se pueden presupuestar ingresos monetarios por los servicios y se pueda realizar una mejor planificación en esta Administración.

La gestión de indicadores de los procesos permitirá que los recursos se estén administrando en forma honesta, transparente y eficiente, estimulando el ahorro, la productividad y la calidad, a través de mecanismos estrictos de control, interno y externo.

La insatisfacción de los usuarios de la parroquia de Calderón, con la calidad del servicio brindado en las ventanillas de la Administración Zonal y por los continuos reclamos por parte de los usuarios internos y externos, la Administración se ve la necesidad de realizar una investigación, por tal razón se ha decidido hacer un análisis a la problemática para poder determinar cuáles son las principales causas para mejorar la calidad del servicio, siendo un tema de actualidad y del cual no existe ninguna investigación a priori, de trascendental importancia por la naturaleza de los involucrados.

1.4. DETERMINACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

Este estudio se realizara en la Administración Zonal Calderón del Distrito Metropolitano de Quito, en la Provincia de Pichincha; cuya población objetivo son: los Clientes Internos (Servidores Municipales) y los Clientes Externos (Usuarios) que son los demandantes de los diferentes servicios que ofrece el AZCA, con referencia al año 2012.

1.5. OBJETIVO GENERAL

- Analizar la calidad de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y proponer un sistema de mejora continua.

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de los procesos de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón.
- Determinar los puntos críticos en los procesos de atención al cliente interno y externo de la Administración Zonal Calderón.
- Diseñar un plan de mejora continua para los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón.

1.7. HIPÓTESIS GENERAL

- La calidad de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito presentan deficiencias debido a que no cuenta con planes de mejora continua basados en procesos y análisis de los puntos críticos.

1.8. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La Administración Zonal Calderón del Distrito Metropolitano de Quito no cuenta con procesos estructurados y claramente definidos en base a sistemas de calidad y mejora continua.
- La demora y el exceso de trámites (puntos críticos) son factores fundamentales que inciden en la calidad de atención a los clientes tanto al interno como para el externo.
- La falta de un plan de mejora continua basado en la calidad y en las normas fundamentales en la Administración Zonal Calderón del Distrito Metropolitano de Quito no permiten brindar servicios adecuados, con calidad, calidez, etc.

1.9. METODOLOGÍA

Utilizaremos el método científico, el que nos permitirá analizar la información a través de la inducción y la deducción.

Para obtener información confiable, consistente, etc., usaremos la técnica estadística del muestreo conjuntamente con la encuesta para obtener información de los usuarios externos de la Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Para obtener información de los clientes internos basaremos nuestro estudio en grupos focales que nos permitirán recolectar con datos de importancia.

Con la información base obtenida se calcularán estadísticos descriptivos fundamentales y se realizarán inferencias para poder describir de mejor forma el fenómeno en estudio y conocer el estado actual de los procesos en los servicios.

Se realizará un análisis de la información tanto cuantitativa como cualitativa que nos permitan determinar los factores principales que inciden en la calidad de los servicios de atención tanto al cliente interno como externo.

Por último utilizaremos herramientas de planificación estratégica basados en la calidad total de los procesos y mejora continua.

1.9.1. PROCEDIMIENTOS:

- Sistematización de la información
- Entrevista con actores claves
- Encuestas
- Flujo gramas
- Grupos Focales
- FODA
- Diagrama de Pareto
- Análisis de tablas de contingencia
- Cálculo de Indicadores

1.10. VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN	FORMULA DE CÁLCULO
Demanda	Demanda efectiva	Registra los usuarios externos realmente atendidos	$DE = \sum \frac{Clientes\ Atendidos_i}{Total\ de\ clientes_i}$ Donde: i= Ventanilla de atención
Recursos humanos	Atención al cliente externo	Personal que labora en atención al cliente en el AZCA	$RH = \frac{Núm.\ de\ clientes\ externos}{Núm.\ de\ empleados}$
Capacidad de trabajo	Carga de trabajo	Productividad	$CCI = \frac{\# \text{ carpetas recibidas (día)}}{\# \text{ carpetas despachadas (día)}}$
Satisfacción del cliente	Calidad del servicio	Satisfacción del cliente externo	$SC = \frac{\# \text{ clientes satisfechos}}{Total\ de\ clientes}$
Satisfacción del cliente	Tiempo de espera	Mide el tiempo que el cliente externo tiene que esperar para retirar el trámite ingresado	$TE = \frac{\sum \text{Tiempo de procesos}}{Nro.\ clientes\ encuestados}$

1.11. PLAN ANALÍTICO

TEMA:

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN A LA COMUNIDAD.

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Planteamiento del Problema
- 1.3. Importancia y Justificación
- 1.4. Determinación Espacial y Temporal
- 1.5. Objetivo General
- 1.6. Objetivos Específicos
- 1.7. Hipótesis General
- 1.8. Hipótesis Específicas
- 1.9. Metodología
- 1.10. Variables e Indicadores
- 1.11. Plan Analítico

CAPITULO II

SERVICIOS QUE BRINDA EL AZCA

- 2.1 Estructura Organizacional
- 2.2. Puestos y Personal Ocupado
- 2.3. Servicios que ofrece el AZCA
- 2.4. Análisis Financiero Vertical
- 2.5. Análisis Financiero Horizontal

CAPITULO III

PUNTOS CRÍTICOS EN LA ATENCIÓN

- 3.1. Identificación del Problema
- 3.2. Análisis FODA del cliente interno
- 3.3. Estrategias DOFA
- 3.4. Análisis de Involucrados
- 3.5. Árbol de Problemas

3.6. Priorización de Problemas

CAPITULO IV

DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

- 4.1. Procesos
- 4.2. Plan de Mejora Continua
- 4.3. Tablero de Comando
- 4.4. Objetivo de la Propuesta
- 4.5. Metas e Indicadores
- 4.6. Actividades y Tiempos
- 4.7. Responsables
- 4.8. Arreglos Operativos y Legales
- 4.9. Estimación de costos de la propuesta
- 4.10. Evaluación Costo - Beneficio.

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

- 5.1. Conclusiones
- 5.2. Recomendaciones

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS (PROCESOS) QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Las nuevas corrientes administrativas han cambiando los conceptos de administración, organización, liderazgo, etc., en las empresa privadas, han puesto énfasis primordial en lo que se ha denominado “enfoque al cliente”³.

Cuando estas tendencias empezaron a cobrar fuerza, se pensó que no eran aplicables al ámbito gubernamental, tomándose como principal argumento la naturaleza diferente de las organizaciones públicas y las privadas.

Los objetivos de lucro en las empresas privadas, hacen que las técnicas y procesos aplicados en estas, no sean factibles de adaptar al ámbito gubernamental, que tiene objetivos sociales. Estos objetivos sociales podrían sintetizar en generar las condiciones necesarias para garantizar el bienestar de los ciudadanos, lo que coincide con el enfoque de orientación al cliente, solo que en este caso seria “orientación al ciudadano”.

Dentro de este marco, la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de las organizaciones sus necesidades (estándares mínimos) y sus expectativas (subjetivos), siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo mejorar lo que esta haciendo (división de trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto mas que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.

³ <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/06/enfoque-al-cliente-principios-de-la.html>

Al identificar y optimizar los procesos de las ventanillas de la Administración Zonal Calderón, se pretende brindar un servicio de calidad a los usuarios del AZCA. Además intentaremos eliminar errores, maximizar el uso de activos, promover el entendimiento y proporcionar al área y al Municipio en si, de una ventaja competitiva.

En lo que respecta al cliente, son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Son Parte fundamental del negocio, es decir es la razón por la cual este existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. Para el caso del Municipio de Quito los clientes son todas las personas que viven en el Distrito Metropolitano (contribuyentes, usuarios, clientes externos).

La razón por la cual los clientes prefieren productos de extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

2.1.2. ¿POR QUE ENFOCARSE EN LOS PROCESOS?

Tomando en cuenta que todo trabajo o actividad es un proceso o parte de un proceso, entonces todo producto y/o servicio es producido a través de procesos. Por lo tanto, si una organización desea mejorar la calidad de sus productos y servicios, el punto de partida son los procesos.

En el siguiente cuadro muestras las diferencia y ventajas de un sistema enfocado en procesos y un sistema enfocado en funciones.

**CUADRO N° 2.1
ENFOQUE DE LOS PROCESOS**

Centrado en la Funciones	Centrado en los Procesos
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas

No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Quién permitió que se cometiera el error?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado al Jefe	Orientado al cliente

Cuadro: Diferencias ente un enfoque funcional y un enfoque por procesos

Fuente: Harrington H. Jamnes, Mejoramiento de los procesos de la empresa McGraw Hill, 1992.

2.1.3. CONCEPTO DE PROCESO

Según Harrinton proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.”⁴ Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener resultados.

Cualquier proceso, no importa su tamaño, o si es complicado o sencillo involucra tres componentes principales que son:

- Entrada (Insumos): Recursos del ambiente externo, incluyendo productor o salidas de otros subsistemas.
- Procesos de transformación: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- Salidas (Resultados): Los productor y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

Todas las actividades que se realizan en una organización no necesariamente son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de Gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).

⁴ HARRINTONG, James, “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, Editorial Mc-Graw-Hill, Bogotá, 1993, pág 9.

- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Para entender de mejor manera los procesos en las instituciones ya sean estas públicas o privadas es necesario comenzar por conocer cuáles son los conceptos que se manejan en estas actividades.

En primer lugar entendemos por actividad a la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

En lo que respecta a procedimientos es la forma específica de llevar a cabo los procedimientos se expresan en documentos de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Por cuanto los subprocesos es necesario saber que son partes bien definidas en un proceso y tienen sus mismos componentes. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Como organización, podemos definir como un conjunto de funciones específicas que cumplen los elementos del sistema de acuerdo con sus requerimientos operativos. Las funciones son actividades específicas y especializadas asignadas a los subsistemas y se encuentran concatenadas unas a otras en concordancia con los procesos que desarrolla el sistema para el cumplimiento de sus objetivos. La concatenación de funciones determina la estructura del sistema y son las características del proceso las que las determinan la distribución de funciones.

En los procesos un sistema es la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tienen como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Los indicadores son un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Todo proceso necesita el valor agregado o también conocido como valor añadido es el análisis detallado de cada fase de un proceso para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa. Son los procesos o las actividades por las cuales el cliente está dispuesto a pagar por ellos.

Un proceso es eficiente si la conversión de los inputs en outputs se realiza en el mínimo plazo posible, con la mínima utilización posible de recursos.

Para ser efectivo, el output resultante del proceso debe satisfacer uno o más de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o supera las necesidades de los grupos a los que vayan destinados.

2.1.4. TIPOS DE PROCESOS

Para conocimiento general es inevitable describir los tipos de procesos que dan la pauta general en las organizaciones Privadas y Públicas, por lo tanto las enunciaremos.

Procesos gobernantes o de dirección: se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:

- Planificación Financiera
- Desdoblamiento de la estrategia

Procesos operativos, de producción o institucionales: sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Formación profesional

Procesos de apoyo, habilitantes: tiene como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluye los procesos:

- Administrativo
- Financiero
- De gestión de recursos humanos
- De mantenimiento, etc.

Por la complejidad se dividen en:

- Macro proceso
- Proceso
- Subproceso

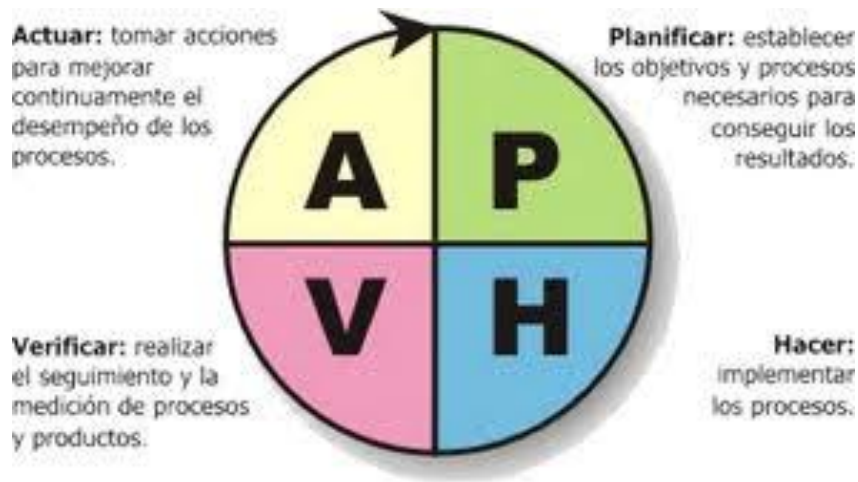
2.1.5. REQUERIMIENTOS DE LOS PROCESOS

Para entender de mejor manera los procesos es necesario conocer el ciclo PHVA.- Es una importante herramienta de gestión aplicable a cualquier actividad, que nos conduce a la mejora continua de la misma. Es un concepto muy básico en su explicación pero muy amplio en cuanto a su contenido.

El ciclo PHVA, o ciclo de mejora continúa propuesto por Walter Shewhart. Es la abreviatura de las iniciales en inglés de cada una de las 4 fases que lo componen: PLANEAR – HACER – VERIFICAR – ACTUAR. Se trata de un proceso metodológico básico para realizar actividades de mejora y mantener lo que sea mejorado. Aplicando este ciclo de mejora a todas las actividades que se desarrollan en una organización, mejorarán los resultados en poco tiempo.

GRAFICO N°. 2.1

GRÁFICO DEMOSTRATIVO DEL CICLO DE DEMING



Fuente: www.degerencia.com

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

- Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P-H-V-A Todos los procesos deben tener indicadores.

- Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

2.1.6. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

- Identificar las necesidades del cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción
- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos:
 - ✓ Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
 - ✓ Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el calor añadido percibido por el cliente.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (que y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (como se hace):
 - Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).
 - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade calor
 - Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadísticos de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejora de forma continua su funcionamiento global limitado su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

La Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra estructurado de la siguiente forma:

A la cabeza de la organización se encuentra el Administrador Zonal Eco. Luis Chamorro, seguido de las Direcciones de Comunicación y de Asesoría Jurídica.

Al mismo nivel pero con subdirecciones se encuentran:

Dirección de Gestión de Desarrollo que a su vez se divide en: Equipo de proyectos, Equipo de Salud, Equipo de educación cultura y deportes, Equipo de seguridad ciudadana, Equipo de medio Ambiente, Equipo de desarrollo humano sustentable y equipo de gestión participativa.

- Dirección de Gestión de Territorio se encuentra organizada de la siguiente manera: Equipo de Gestión Urbana, Equipo de Fiscalización, Equipo de Control de Calidad, Avalúos y Catastros, Equipo de Obras Públicas y Equipo de Territorio y Vivienda.
- Dirección de Servicios Ciudadanos de igual manera que las anteriores se conforma de equipos: Secretaría General, Información, Recepción y entrega de Documentos, Gestión Urbana, Avalúos y Catastros, Recaudaciones, Licencias Varias, IRM.
- Dirección Administrativa Financiera se conforma de Equipo Financiero, Equipo de Recursos Humanos, Equipo Administrativo, Equipo de Informática.

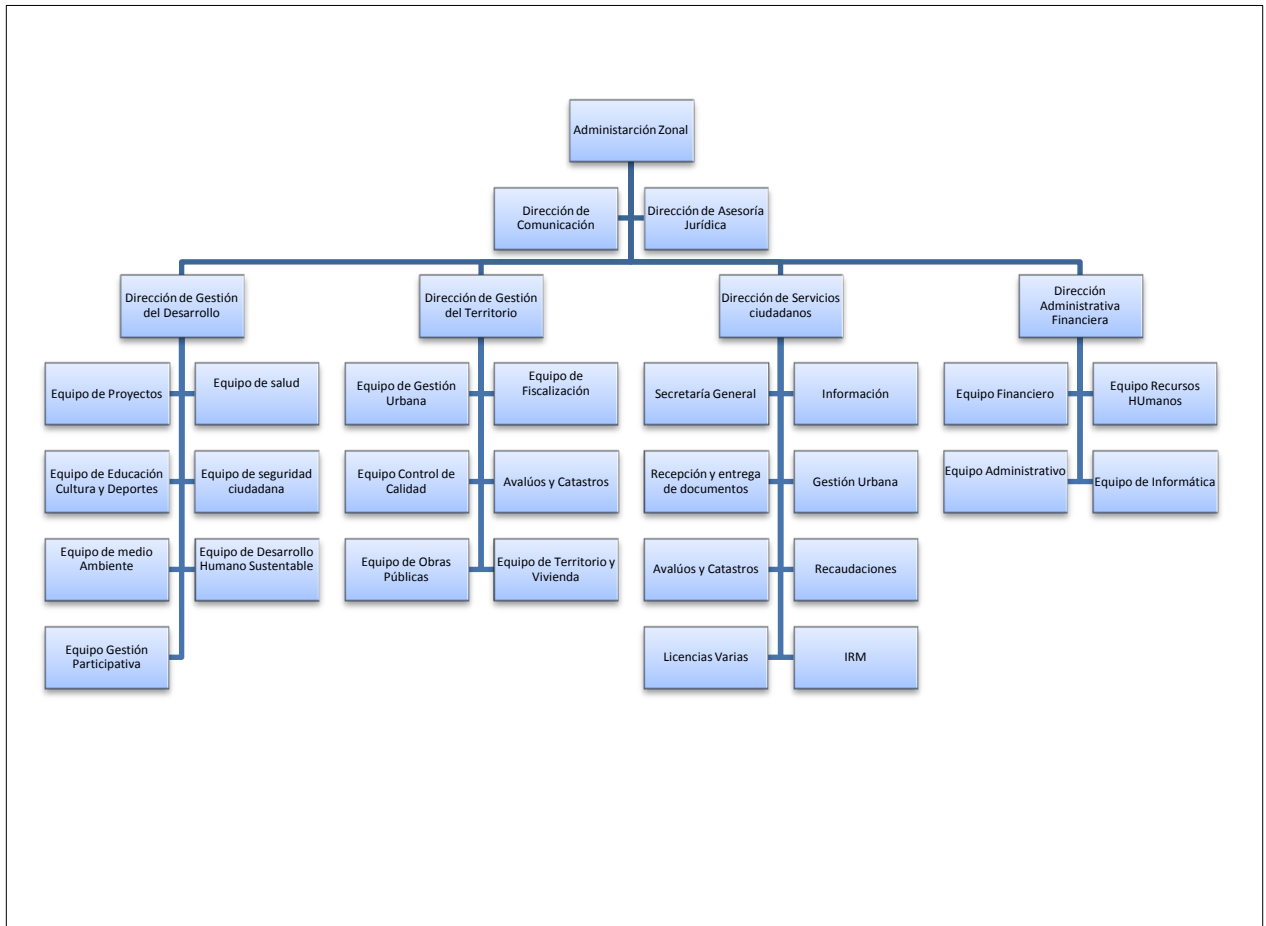
Así es como se conforma toda la organización Administrativa de la AZCA, que para una mejor visualización se presenta en el siguiente diagrama:

2.1.7. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el momento de la investigación se observó que la AZCA se encuentra organizada estructuralmente según el siguiente organigrama:

GRAFICO N° 2.2

ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN



Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Al igual que todas las Administraciones Zonales, la AZCA se guía por la Misión y la Visión contenida en el plan estratégico institucional para brindar el servicio a los clientes, a continuación se presenta el contenido filosófico del plan estratégico de la AZCA, el mismo que no ha sido actualizado y se remonta su acción hacia el año 2007.

Misión:

“Trabajar con efectividad y Calidad para mejorar las condiciones de vida de la comunidad de Calderón y Llano Chico, comprometiendo la participación ciudadana”

Visión:

“Una comunidad próspera, productiva y segura, desarrollada en un territorio ordenado”

Objetivos Estratégicos

Por otro lado cabe anotar q no están definidos los objetivos estratégicos de la institución, lo que conduce a que esta no sea eficiente ni otorgue servicios de calidad tanto de clientes internos (servidores municipales) ni clientes externos (beneficiarios).

2.2. Puestos y Personal Ocupado

En lo que se refiere a Puestos y Personal ocupado siguiendo el esquema presentado anteriormente según la organización Administrativa de la AZCA los puestos con partidas presupuestarias se distribuyen de la siguiente manera:

CUADRO N°. 2.2
PERSONAL Y PUESTOS OCUPADOS DE LA AZCA 2012

<i>Departamento</i>	<i>Nro. Funcionarios</i>	<i>Puestos ocupados</i>	<i>Puestos Libres</i>
Administración Zonal	3	3	0
Dirección de Comunicación	1	1	0
Dirección de Asesoría Jurídica	4	4	0
Dirección de Gestión del Desarrollo	28	25	3
Dirección de Gestión del Territorio	19	18	1
Dirección de Servicios Ciudadanos	10	10	0
Dirección Administrativa Financiera	23	21	2
TOTAL FUNCIONARIOS	88	82	6

Fuente: AZCA

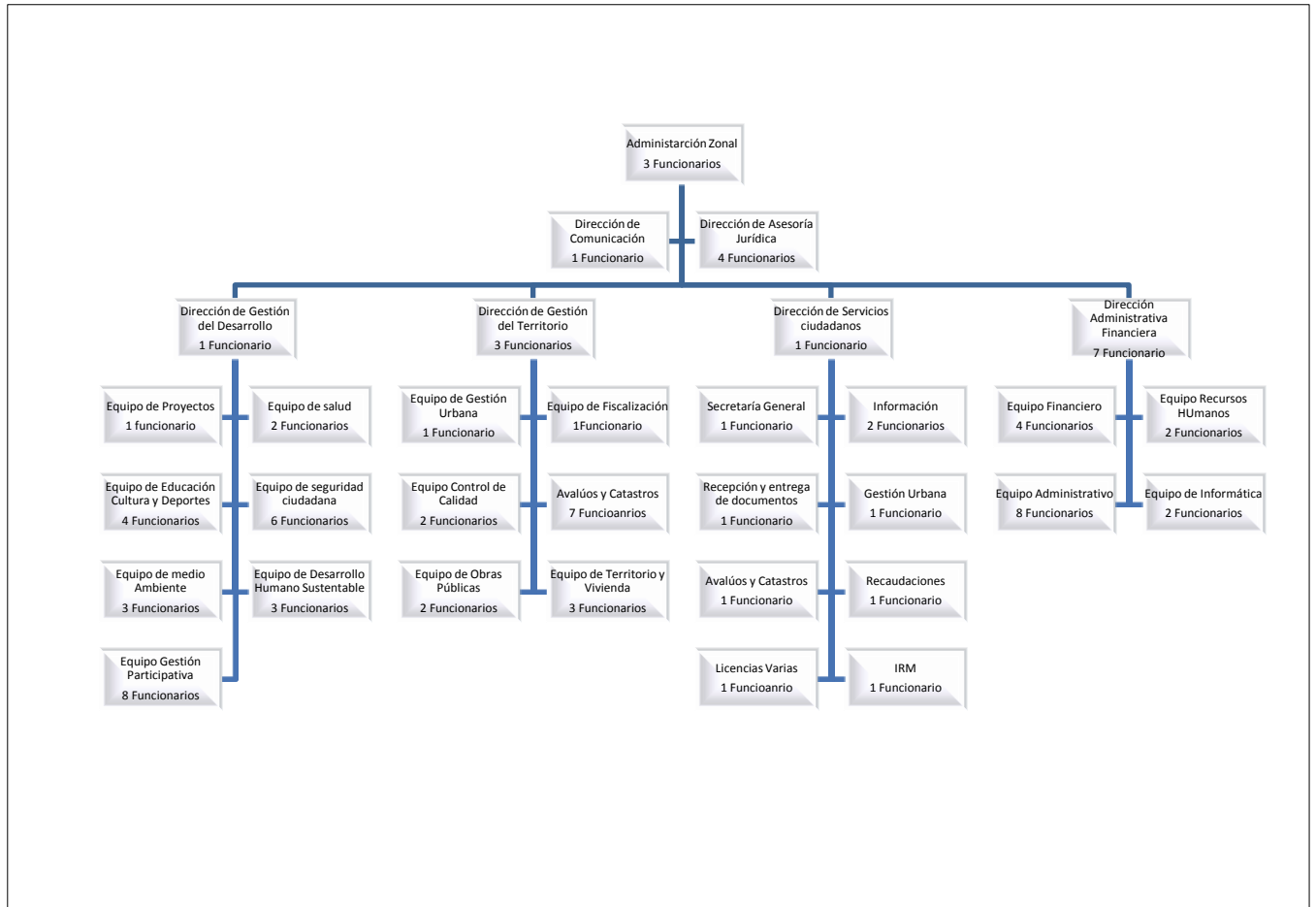
Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Como se puede observar en el cuadro N° 2.2, al momento del levantamiento de la información se encontraban 6 vacantes en la Administración Zonal, los mismos que se distribuyen: 3 en la Dirección de Gestión del desarrollo, 2 en la Dirección Administrativa Financiera y 1 en la Dirección de Gestión de Territorio.

Por otro lado se aprecia que no hay una buena distribución del personal en cada uno de los departamentos, esto se debe a la falta de metodología al dimensionamiento del personal, es evidente que en la Dirección de comunicación exista una persona para que lleve adelante los procesos, mientras que en la Administración Administrativa Financiera haya 23 servidores.

El organigrama tal como esta dispuesto no constituye una herramienta para visualizar la estructura de los procesos y el dimensionamiento del personal.

GRAFICO N° 2.3
ORGANIGRAMA DE FUNCIONARIOS AZCA 2012



Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanny S. Guayasamín

2.3. SERVICIOS QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN

La Administración Zonal Calderón, brinda varios servicios con agilidad y compromiso a los moradores de la zona y son los siguientes:

2.3.1. RECAUDACIONES

Se concreta a realizar servicios que detallamos a continuación, cabe indicar que existen algunos servicios que la comunidad solicita se brinden en esta Administración pero que aún no han sido tomados en cuenta por la Administración.

CUADRO N° 2.3

SERVICIOS DE RECAUDACIÓN

<i>Servicio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Observación</i>
Cancelación de Hipoteca.		
Cancelación de Patentes.	Cobro de Patentes	
Cancelación de prohibición de enajenar.		
Duplicación de títulos.	Se elimina los títulos duplicados	
Cancelación del Impuesto predial.	Cobro de Impuestos prediales	
Rebaja del impuesto predial por ley del anciano.	Se aplica a las personas mayores de 65 años	
Cancelación de Tasas e ingresos no tributarios.	Cobro de tasas de subdivisión, certificación de copias, tasas de construcciones, etc.	
Cancelación del 1.5 x mil	Pago de las empresas para	
Emisión de las Licencias de Funcionamiento.	Impresión y cobro de los Permisos de Funcionamiento	
Venta de Especies Valoradas	Venta de formularios valorados de: Línea de Fabrica, Sicur, No adeudar al Municipio, Alcabalas, Formulario 1.5 x mil, Certificado de Bienes y Raíces etc.	IRM, SICUR, No adeudar al Municipio, Alcabalas, Formulario 1.5 x mil, Certificado Bienes Raíces

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Para una mejor descripción se hace necesario conocer cual es el procedimiento o proceso que se sigue para la ejecución de cobro de los servicios mencionados.

PROCESOS:

GRAFICO N° 2.4

PROCESO DEL SERVICIO DE RECAUDACIÓN CANCELACIONES VARIAS 1

PROCEDIMIENTO		ADMINISTRACION ZONAL CALDERON		FINANCIERO		CANCELACIONES VARIAS		SEGÚN REQUERIMIENTO	
NOMBRE DE LA INSTITUCION:		ADMINISTRACION ZONAL CALDERON		FINANCIERO		CANCELACIONES VARIAS		SEGÚN REQUERIMIENTO	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:		ADMINISTRACION ZONAL CALDERON		FINANCIERO		CANCELACIONES VARIAS		SEGÚN REQUERIMIENTO	
PRODUCTO:		ADMINISTRACION ZONAL CALDERON		FINANCIERO		CANCELACIONES VARIAS		SEGÚN REQUERIMIENTO	
FRECUENCIA:		ADMINISTRACION ZONAL CALDERON		FINANCIERO		CANCELACIONES VARIAS		SEGÚN REQUERIMIENTO	
TAREAS		FLUJOGRAMA		UNIDADES ADMINISTRATIVAS		RECAUDACIONES		RESPONSABLE	
No	TAREAS	FLUJOGRAMA		UNIDADES ADMINISTRATIVAS		RECAUDACIONES		RESPONSABLE	
		FLUJOGRAMA		UNIDADES ADMINISTRATIVAS		RECAUDACIONES		RESPONSABLE	
1	Preguntar que servicio va a cancelar	Inicio		Iniciar		Cajero		30	
2	Ingresar Datos en el sistema	Iniciar		Cajero		30		60	
3	Preguntar si el pago es en efectivo, cheque o tarjeta de crédito	Cajero		Cajero		30		20	
4	Cobro en efectivo o cheque	Cajero		Cajero		30		30	
5	Cobro con tarjeta de crédito	Cajero		Cajero		180		180	
6	Entrega de documentos y archivo	Cajero		Cajero		60		60	
		Total segundos		380,00					
		Total minutos		6,33					
		Total horas		0,11					

oct-12
 María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín

Fecha:
 Responsable:

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

En este proceso (gráfico 2.4) podemos decir que no existe complejidad en la atención al cliente externo, debido a que es un proceso rápido la única observación que se puede realizar es que no existe un sistema unificado con los demás procesos de la AZCA.

GRAFICO N°. 2.5

SUBPROCESO EN EL SERVICIO DE RECAUDACIÓN CANCELACIONES VARIAS 2

PROCEDIMIENTO										
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON										
FINCIERO										
CANCELACIONES VARIAS										
SEGÚN REQUERIMIENTO										
No	TAREAS	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL				
		VENTANILLA AZCA	RECAUDACIONES				UNIDADES ADMINISTRATIVAS	Total segundos	Total minutos	Total horas
1	Direccionamiento de ventanilla AZCA					180	180	Servidor Municipal		
2	Ingresar Datos en el sistema					60	60	Cajero		
3	Preguntar si el pago es en efectivo, cheque o tarjeta de crédito					20	20	Cajero		
4	Cobro en efectivo o cheque					30	30	Cajero		
5	Cobro con tarjeta de crédito					180	180	Cajero		
6	Entrega de documentos y archivo					60	60	Cajero		
						530,00	530,00	Total segundos		
						8,83	8,83	Total minutos		
						0,15	0,15	Total horas		

Fecha: oct-12
 Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín

Fuente: AZCA
 Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Al igual que el proceso anterior este es un proceso rápido que no implica mayor demora.

GRAFICO N°. 2.6

PROCESO DEL SERVICIO DE RECAUDACIÓN POR LA VENTA DE ESPECIES VALORADAS

PROCEDIMIENTO			
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON			
FINANCIERO			
VENTA DE ESPECIES VALORADAS			
SEGÚN REQUERIMIENTO			
TAREAS	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)
	UNIDADES ADMINISTRATIVAS		REAL
RECAUDACIONES			
1	Preguntar que especie valora necesita		20
2	Indicar el valor a cancelar y proceder al cobro en efectivo		60
3	Entrega de especie valorada		20
		Total segundos	100,00
		Total minutos	1,67
		Total horas	0,03

Fecha: oct-12
 Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín

Fuente: AZCA
 Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Con respecto al proceso que se presenta se aclara que es fácil que no representa mayor complejidad ya que esta destinado simplemente a la venta de especies valoradas, la mismas que no tienen un costo elevado al ciudadano pero que representan un cuello de botella en los demás procesos ya que observamos que mayor es el costo administrativo que la misma especie.

PATENTES

De igual manera los servicios brindados en patentes son los siguientes:

CUADRO N° 2.4

SERVICIO DE PATENTES

<i>Servicio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Observación</i>
Ingreso de las Patentes municipales	Ingreso de Datos al Sistema de Patentes	

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanny S. Guayasamín

En el diagrama de proceso siguiente que es de Patentes se verifica que existe un reproceso que demora el tiempo de ejecución total, causando un malestar en el cliente ya tiene que dirigirse a la ventanilla de recaudaciones y volver con el pago para que se imprima la Patente en la ventanilla donde comienza el proceso.

Se presenta el diagrama de procesos con el cual se obtiene la patente municipal:

GRAFICO N° 2.7

PROCESO DEL SERVICIO DE PATENTES

PROCEDIMIENTO										
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON										
FINANCIERO										
PATENTES										
SEGÚN REQUERIMIENTO										
No	TAREAS	FLUJOGRAMA			RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL			
		INFORMACION	PATENTES	RECAUDACIONES				Total segundos	Total minutos	
1	Entregar de requisitos ydireccionamiento a la ventanilla correspondiente.						60			
2	Verificar si los requisitos están completos						60			
3	Ingresar Datos en el sistema						60			
4	Subproceso Cancelaciones Varias						530			
5	Receptar pago con documentos						60			
6	Entrega de patente						30			
						800,00				
						13,33				
						0,22				

Fecha: oct-12
 Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamin

Fuente: AZCA
 Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamin

En lo que respecta a la obtención de la patente municipal, existe un reproceso haciendo que el cliente externo tenga que realizar cuatro colas para poder concluir con este proceso.

GESTIÓN URBANA

Como se presenta con anterioridad el crecimiento poblacional en la Zona de Calderón es el de mas alto crecimiento en la ciudad de Quito, es por este motivo que la Gestión Urbana es uno de los pilares fundamentales dentro de este crecimiento, pero debido a los trámites burocráticos para obtener permisos la mayoría de la población decide construir sin los permisos legales que otorga el Municipio de Quito a través de la AZCA, por esto se detalla los servicios que ofrece esta Área a los Usuarios.

CUADRO N° 2.5

SERVICIO DE GESTIÓN URBANA

<i>Servicio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Observación</i>
Registros de planos: registros complementarios anexo 1 Formulario 1 y solicitud de registro de etapas de construcción.	Revisión de documentos, aprobación y registro de planos.	
Registro ampliatorios o modificatorios para áreas histórica arquitectónicas.	Ingreso al sistema de planos modificatorios y ampliatorios.	
Registro de subdivisiones y reestructuraciones parcelarias.	Revisión de documentación completa	
Licencia de declaratoria de propiedad horizontal.	Revisión de documentos completos.	
Copias certificadas, registro de planos y varios.	Entrega de copias certificadas de los planos registrados.	
Licencia de trabajos varios.	Revisión de documentos completos y aprobación de trabajos menores a 40m ² .	
Licencia de construcción de edificaciones.	Entrega de Licencia de construcciones.	
Licencia de habitabilidad y devolución del fondo de garantía.	Entrega de Licencia de habitabilidad e inicio del proceso de devolución de fondo de garantía.	

Replanteo informes de afectación vial.	Recepción de documentos para emitir certificados	
Licencias de reconocimiento de la construcción informal.	Revisión y aprobación de la construcción informal.	
Informe de regulación metropolitana.	Elaboración de líneas de fábrica.	

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

REGISTRO DE PLANOS

Este es uno de los procesos que necesitan verificación o reingeniería, debido que el mismo no existe ningún control de los planos de construcción por parte de un especialista que determine si las especificaciones técnicas propuestas cumplen con las normativas establecidas por el Distrito Metropolitano de Quito.

GRAFICO N° 2.8

PROCESO DEL SERVICIO DE GESTIÓN URBANA EN EL REGISTRO Y APROBACIÓN DE PLANOS

PROCEDIMIENTO							
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON							
GESTION URBANA							
APROBACION DE PLANOS							
SEGUN REQUERIMIENTO							
TAREAS	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL		
	INFORMACION	UNIDADES ADMINISTRATIVAS				GESTION URBANA	
1	Entrega de requisitos y direccionamiento a la ventanilla correspondiente.	<pre> graph TD Start(()) --> Decision{ } Decision --> Task1[] Decision --> Task2[] Task1 --> End(()) Task2 --> End </pre>			Servidor Municipal I	60	
2	Recepción y revisión de documentos				Servidor Municipal G.U.	60	
3	Ingreso Datos en el sistema				Servidor Municipal G.U.	60	
4	Sellado y archivo de planos				Servidor Municipal G.U.	90	
5	Entrega de planos aprobados y registrados				Servidor Municipal G.U.	60	
				Total segundos	330,00		
				Total minutos	5,50		
				Total días	0,09		

Fecha: oct-12
 Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín

Fuente: AZCA
 Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

GRAFICO N° 2.9

PROCESO DEL SERVICIO DE GESTIÓN URBANA EN LA OBTENCIÓN DEL PERMISO DE CONSTRUCCIÓN

PROCEDIMIENTO										
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:		ADMINISTRACION ZONAL CALDERON								
UNIDAD ADMINISTRATIVA:		GESTION URBANA								
PRODUCTO:		LICENCIA DE CONSTRUCCIONES								
FRECUENCIA:		SEGÚN REQUERIMIENTO								
No	TAREAS	FLUJOGRAMA			RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL			
		INFORMACION	GESTION URBANA	TESORERIA						
1	Entregar de requisitos y direccionamiento a la ventanilla correspondiente.	<pre> graph TD Start(()) --> Decision{ } Decision --> Process1[] Process1 --> End1(()) End1 --> Process2[] Process2 --> End2(()) </pre>					60			
2	Recepción y revisión de documentos						180			
3	Registro en sistema y direccionamiento de pago de garantía						144000			
4	Subproceso recepción del fondo de garantía						480			
5	Entrega de licencia de construcción						60			
						Total segundos	144.780,00			
						Total minutos	2.413,00			
						Total horas	40,22			
						Total días	5,03			

Fecha: oct-12
 Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín

Fuente: AZCA
 Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Luego de haber registrado los planos se le involucra al cliente en un nuevo proceso, el cual es sacar el permiso de construcción, donde podemos observar que existe un reproceso al enviar al cliente a la tesorería para que realice el tramite de la entrega de garantías y luego retornar la ventanilla de Gestión urbana y culminar el proceso, existiendo varios re-procesos como fueron descritos.

GRÁFICO N° 2.10

**PROCESO DEL SERVICIO DE GESTIÓN URBANA EN LA OBTENCIÓN DEL IRM
(INFORME DE REGULACIÓN METROPOLITANA)**

PROCEDIMIENTO						
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON						
GESTION URBANA						
IRM						
SEGÚN REQUERIMIENTO						
TAREAS	FLUJOGRAMA			RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL
	INFORMACION	RECEPCION DE DOCUMENTOS	GESTION URBANA			
1	Entregar de requisitos y direccionamiento a la ventanilla correspondiente.	<pre> graph TD Start(()) --> Reception{ } Reception --> Info[] Info --> End(()) </pre>			60	60
2	Revisión de documentos				120	120
3	Impresión del IRM				28800	28800
2	Entrega de IRM				60	60
					Total segundos	29.040,00
					Total minutos	484,00
					Total horas	8,07

Fecha: oct-12
 Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín

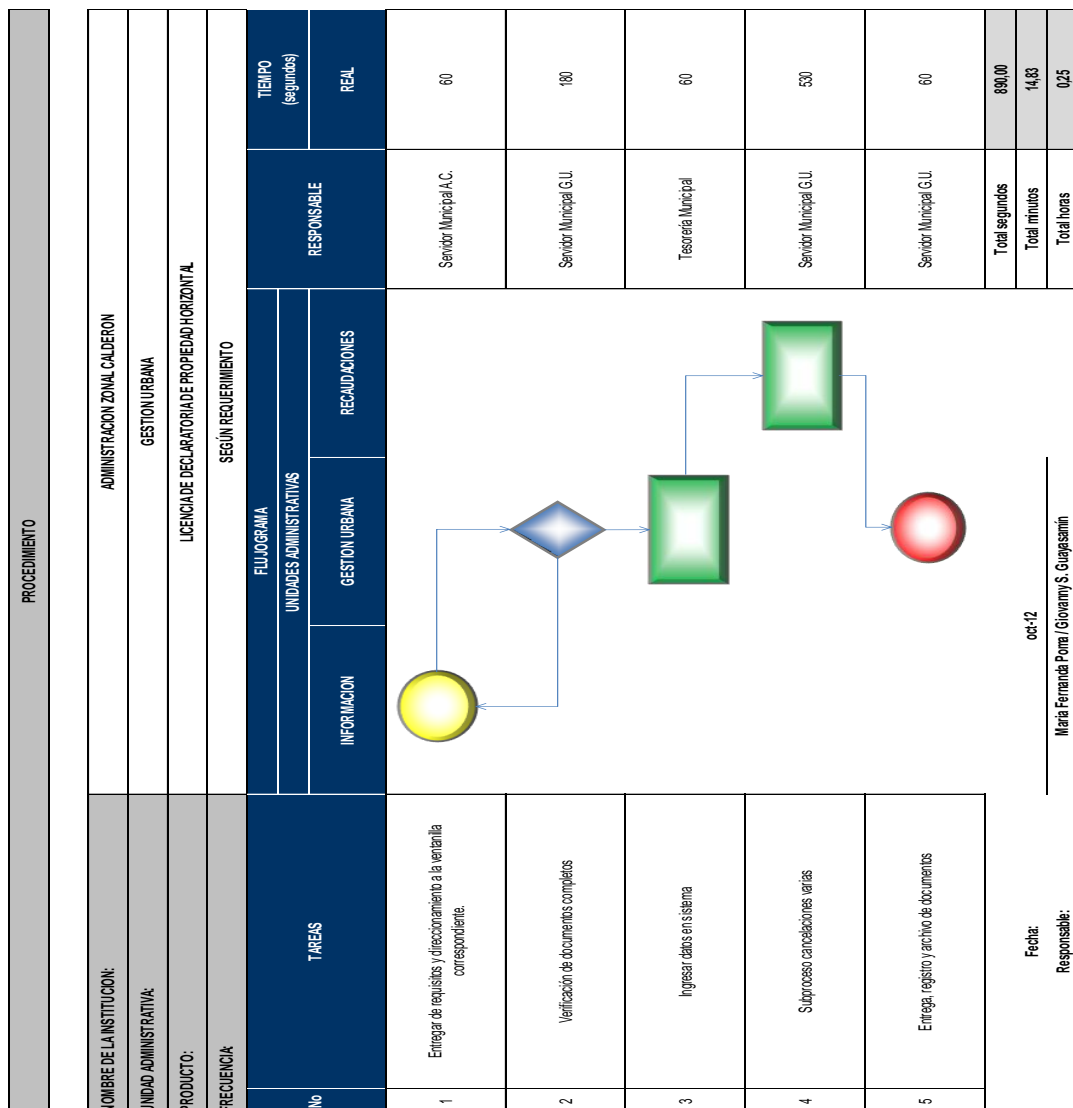
Fuente: AZCA
Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Para la obtención del IRM (Informe de Regulación Metropolitana), es un requisito para la mayoría de tramites en el área de Gestión Urbana, el mismo que se ve truncado porque existen re-procesos y

demoras que dificultan al cliente la obtención del mismo, el funcionario responsable de este proceso no esta directamente vinculado con el cliente externo, esto se debe a que la AZCA no cuenta con una debida infraestructura, es necesario hacer conocer que este requisito se puede obtener vía pagina web del Municipio pero que no cuenta con la legalización de la Administración Zonal correspondiente.

GRÁFICO N° 2.11

PROCESO DEL SERVICIO DE GESTIÓN URBANA EN LA OBTENCIÓN DE LA LICENCIA DE DECLARATORIA DE PROPIEDAD HORIZONTAL



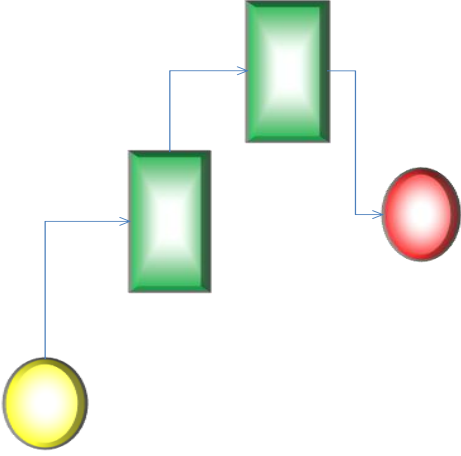
Fuente: AZCA
Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Este proceso consiste principalmente en la obtención de la licencia de declaratoria a través de la presentación de los planos aprobados y demás documentación requerida en la AZCA, el cliente

externo tiene que realizar 4 colas para obtener la licencia en el cual podemos observar que hay re-procesos.

GRÁFICO N° 2.12

PROCESO DEL SERVICIO DE GESTIÓN URBANA EN LA OBTENCIÓN DE LA LICENCIA DE HABITABILIDAD

PROCEDIMIENTO										
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON										
GESTION URBANA										
LICENCIA DE HABITABILIDAD										
SEGÚN REQUERIMIENTO										
No	TAREAS	FLUJOGRAMA			RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL			
		INFORMACION	GESTION URBANA	UNIDAD TECNICA DE CONSTRUCCIONES ADM. CENTRAL				Total segundos	Total minutos	Total horas
1	Información y entrega de requisitos						60			
2	Recepción de documentación				Servidor Municipal G.U.	180				
3	Subproceso Inspecciones a la construcción				Técnico Unidad de construcciones	1728000				
4	Entrega de Licencia de Habitabilidad				Servidor Municipal G.U.	30				
						1.728.270,00				
						28.804,50				
						480,08				
						60,01				

oct-12

Fecha:

Responsable:

Maria Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamin

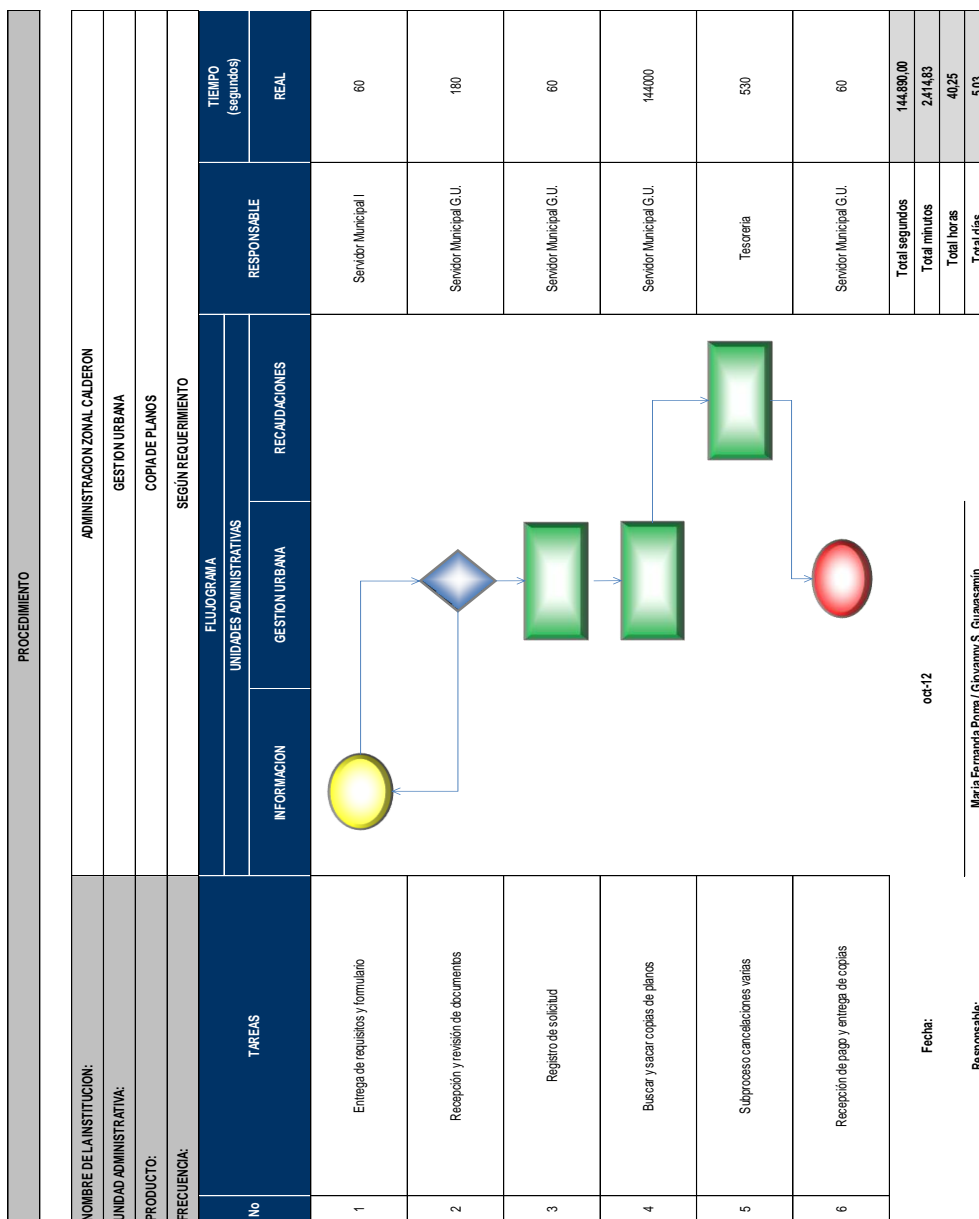
Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamin

Para la obtención de la licencia de habitabilidad, es fundamental contar con los requisitos solicitados ya que este servicio se presta siempre y cuando ya se haya obtenido el informe de las inspecciones de construcción realizada por la Unidad Técnica de Construcciones en la Administración Central, por lo tanto existe un re-proceso ya que no solo depende la AZCA, y por último se procede a emitir la licencia de habitabilidad.

GRÁFICO N° 2.13

PROCESO DEL SERVICIO DE GESTIÓN URBANA PARA LA OBTENCIÓN DE COPIA DE PLANOS APROBADOS

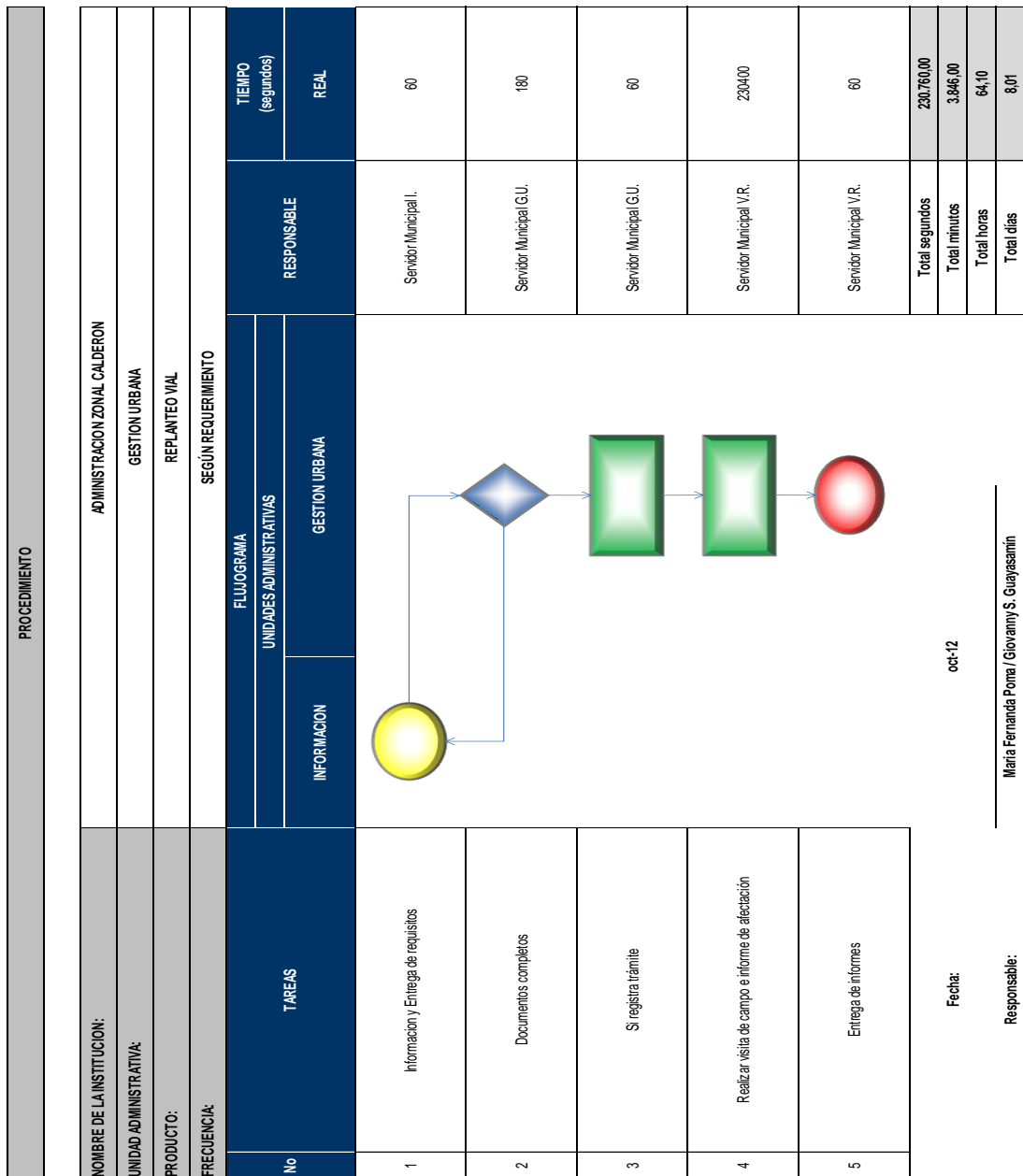


Fuente: AZCA
Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Muchos de los clientes solicitan la copia de los planos que se encuentran aprobados en la AZCA, por lo que es necesario cumplir con los requisitos para posteriormente esperar por lo menos 3 días en la obtención, luego cancelar los valores correspondientes y llevar las copias certificadas solicitadas haciendo que el cliente externo realice cuatro colas influyendo en la calidad de atención brindada.

GRÁFICO N° 2.14

PROCESO DEL SERVICIO DE GESTIÓN URBANA PARA LA OBTENCIÓN DE REPLANTEO VIAL



Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Este procedimiento no es muy complejo pero demora debido a la demanda existente y falta de personal que realice la inspección, actualmente tarda alrededor de 8 días laborables lo que constituye un gran inconveniente en la satisfacción del cliente, pero contando con los requisitos necesarios se pudo obtener este informe.

TESORERÍA

En la atención al público es necesario conocer como realizar los trámites en Tesorería debido a que si vamos a construir o realizar alguna obra los servicios que brinda esta Área son indispensables.

CUADRO N° 2.5

SERVICIOS QUE BRINDA TESORERÍA

<i>Servicio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Observación</i>
Recepción del fondo en garantía.	Revisión de documentos y recepción del Fondo de Garantía	
Emisión de títulos por Tasas e ingresos no tributarios.	Ingreso al Sistema de los títulos de crédito tributarios y no tributarios	
Devolución de Fondos de Garantías	Elaboración del Oficio de Entrega de Garantías y devolución de las garantías originales	
Entrega de certificados de Retención	Entrega de Retenciones a la Fuente por pago a los proveedores.	

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Al igual que en los anteriores servicios de manera general se detalla los procesos en los que se ve inmersa esta dependencia en la atención al Público.

GRÁFICO N° 2.15

PROCESO DEL SERVICIO DE TESORERÍA EN LA RECEPCIÓN DEL FONDO DE GARANTÍA

PROCEDIMIENTO					
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON					
FINANCIERO					
RECEPCION DEL FONDO DE GARANTIA					
SEGUN REQUERIMIENTO					
No	TAREAS	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)
		GESTION URBANA	TESORERIA		
1	Entrega del formulario del Fondo de garantía	<pre> graph TD Start((Yellow Sphere)) --> Decision{Blue Diamond} Decision --> Task[Green Rectangle] Task --> End((Red Sphere)) End --> Start </pre>		Servidor Municipal G.U. Tesorero Municipal Tesorero Municipal Tesorero Municipal	60 180 60 180
3	Verificar si los documentos están completos?				
4	Impresión del Informe de garantía				
5	Archivo de respaldos y entrega de informe				
				Total segundos	480,00
				Total minutos	8,00
				Total horas	0,13

Fecha:

oct-12

Responsable:

Maria Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamin

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamin

Este proceso esta condicionado, debido a que el cliente externo tiene que obtener las garantías en las diversas entidades autorizadas, pero el registro en la AZCA es sencillo de realizar siempre y cuando se cuente con los requisitos exigidos por la Administración.

GRÁFICO N° 2.15

PROCESO DEL SERVICIO DE TESORERÍA EN LA DEVOLUCIÓN DEL FONDO DE GARANTÍA

PROCEDIMIENTO						
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON						
FINANCIERO						
DEVOLUCION DE FONDO DE GARANTIA						
SEGUN REQUERIMIENTO						
FRECUENCIA:	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL	
	TAREAS	UNIDADES ADMINISTRATIVAS				
No	RECEPCION DE DOCUMENTOS	TESORERIA	ADMINISTRADOR ZONAL			
1	Entrega del formulario del Fondo de garantía				60	Servidor Municipal G.U.
3	Verificar si los documentos están completos?				180	Tesoroero Municipal
4	Elaboracion de Informe para devolucion de garantía				180	Tesoroero Municipal
4	Firma de devolucion de Fondo de garantía				86400	Administrador Zonal
5	Archivo de respaldos y entrega de informe				180	Tesoroero Municipal
				Total segundos	87.000,00	
				Total minutos	1.450,00	
				Total horas	24,17	
				Total días	3,02	

Fecha: oct-12
 Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín

Fuente: AZCA
 Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Para poder solicitar la devolución de las garantías, el cliente externo debe obtener los requisitos necesarios y dispuestos por la AZCA, para luego presentar un oficio en la Ventanilla de Recepción de documentos, el mismo que pasa a la tesorería y se emite el informe de devolución del mismo que debe ser firmado por el Administrador Zonal en el caso del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, este subproceso tiene una demora dependiendo de la disponibilidad de tiempo del Administrador; en las garantías de las Aseguradoras, garantías Bancarias, Hipotecas, Letras de cambio, el oficio es firmado por la tesorera, lo que agiliza el trámite para luego ser entregado al cliente.

GRÁFICO N° 2.17

PROCESO DEL SERVICIO DE TESORERÍA EN ENTREGA DE CERTIFICADOS DE RETENCIÓN

PROCEDIMIENTO		ADMINISTRACION ZONAL CALDERON		FINANCIERO		ENTREGA DE CERTIFICADOS DE RETENCIÓN		SEGÚN REQUERIMIENTO	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:		UNIDAD ADMINISTRATIVA:		PRODUCTO:		FRECUENCIA:		TAREAS	
FLUJOGRAMA		UNIDADES ADMINISTRATIVAS		TESORERIA		RESPONSABLE		TIEMPO (segundos)	
No								REAL	
1	Verificar si se realizó la transferencia bancaria					Tesorero Municipal		60	
2	Buscar retención y hacer firmar					Tesorero Municipal		60	
3	Entrega del certificado					Tesorero Municipal		30	
						Total segundos		150,00	
						Total minutos		2,50	
						Total horas		0,04	

Fecha: oct-12

Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

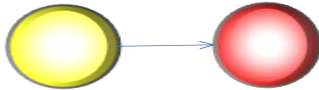
Este servicio es realizado por los clientes que acuden a retirar los certificados de retención luego de haber recibido la transferencia bancaria y constatar que se encuentra registrada la orden de pago, es un proceso no muy demorado y que se lo realiza con facilidad.

INFORMACIÓN

Se describe el proceso del direccionamiento a las diversas Ventanillas de Atención:

GRÁFICO N° 2.18

PROCESO DE INFORMACIÓN

PROCEDIMIENTO		
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON		
ADMINISTRATIVA		
INFORMACION		
SEGUN REQUERIMIENTO		
FLUJOGRAMA		
UNIDADES ADMINISTRATIVAS		
		
TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)
No		REAL
1	Servidor Municipal I.	60
2	Servidor Municipal I.	120
Total segundos		180,00
Total minutos		3,00
Total horas		0,05

Fecha:

oct-12

Responsable:

Maria Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Cabe recalcar que este servicio es el más importante considerado por los Usuarios, ya que ellos perciben que no es entregada la información de manera adecuada y completa; los servidores municipales que se encuentran brindando este servicio no se abastecen para el número de clientes que se acercan a la Ventanilla para solicitar el servicio, es por este motivo que se debe potencializar esta Área.

RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

GRÁFICO N° 2.19

PROCESO EN EL SERVICIO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

PROCEDIMIENTO					
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON					
ADMINISTRATIVA					
RECEPCION DE DOCUMENTOS					
SEGÚN REQUERIMIENTO					
TAREAS	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	
	RECEPCION DE DOCUMENTOS	AREA/AZCA CORRESPONDIENTE			
1	Trámite a realizar		Sevior Municipal R.D.	20	
2	Recepción de documentos		Sevior Municipal R.D.	60	
3	Subprocesos en el Área correspondiente		Sevior Municipal Destinado al trámite	28800	
4	Se precada a entregar ofico de resultados		Sevior Municipal R.D.	265	
				Total segundos	29.145,00
				Total minutos	485,75
				Total horas	8,10

Fecha:

oct-12

Responsable:

María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

En este servicio solo se describe los tipos de documentos que se reciben y luego son direccionados a las diferentes áreas para la aprobación o negación de la misma y que posteriormente serán entregados por esta misma ventanilla.

- Comercio minorista en espacio de circulación pública (comercio informal)
- Permiso de rotulación y publicidad exterior
- Trámites y denuncias en las comisarias metropolitanas
- Registro de contratistas
- Permiso de rotura de pavimento
- Permiso de ocupación temporal del espacio público con materiales
- Recepción formulario 11 sobre el control y avances de construcción
- Certificado de compatibilidad de uso de suelo y zonificación
- Desarrollo de la Comunidad, demandas de la comunidad
- Sustitución o subrogación de hipoteca
- IRM (Informe de Regulación Metropolitana)
- Solicitudes varias

2.4. ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL

Para el Análisis Financiero Horizontal tomaremos en cuenta los Balances Generales presentados y aprobados por el Administrador Zonal correspondientes a Diciembre de los años 2010 y 2011 respectivamente.

Como es de conocimiento general la AZCA es una entidad de orden público, por ende no es una empresa que pretenda ganar por los servicios ofrecidos.

Es así que en el año 2011 se registra un 17.83% del valor consignado como anticipo a contratistas con respecto al 2010, este fenómeno se debe principalmente a que en el año 2010 existió cambio de Administrador y no existían políticas en este sentido, luego de haberse posesionado el actual Administrador se decide implementar la política de que todas las obras contratadas en el año contable se las deben ejecutar hasta el final del mismo.

Lo mismo ocurre con respecto a los saldos que quedan en bancos ya que la nueva política es pagar todo aquello que se encuentra en Mora, a esto se debe principalmente que en el año 2011 ya no se registran saldos altos en las cuentas.

Otro de los hallazgos importantes se encuentra registrado en las Cuentas por cobrar de IVA que cada año se va incrementando registrándose en más 200% en el año 2011 con respecto al 2010, es importante dar a notar que según las disposiciones gubernamentales el IVA que se paga por parte

de las Administraciones Zonales debe ser devuelto por el Estado, en la actualidad se sigue incrementando el monto y se han seguido juicios de impugnación para que el Estado reponga el dinero correspondiente a esta cuenta pero hasta la fecha no se ha pronunciado la instancia legal a favor ni en contra, es por esta razón que no se puede dejar de contabilizar este rubro.

Con respecto a los bienes muebles la AZCA en el año 2011 ha realizado una inversión cercana a los USD. 148 000.00 lo que ha significado un incremento del 18% con relación al año antecesor, siendo la mayor inversión en una retroexcavadora que sirve para realizar obras en los barrios y comunidades que brinda servicios el AZCA, así como también en equipos de computación, muebles y enseres, etc.

Es importante referirse a las cuentas de orden deudoras ya que son independientes por ende no constan como activos, en la cuenta de garantías el rubro es cercano a los USD. 7 700 000.00 en el año 2011 lo que corresponde a garantías que se realizan a favor del Municipio de Quito en la ejecución de Obras por parte de contratistas o construcciones formales autorizadas por la AZCA, es decir la Administración se convierte en un custodio de esos valores sin que formen parte de los Activos, además que el incremento es un 16% en este valor es significativo ya que nos muestran que la AZCA está realizando obras y por ende el valor de garantías es mayor con respecto al año 2010.

En lo referente a los pasivos la cuenta de fondos de terceros se utiliza para el depósito de planes emergentes, es decir que la Administración Central destina fondos para emergencias que no se toman en cuenta en el presupuesto general, es importante dar a notar que la Administración Central del Municipio de Quito ha tomado en cuenta el crecimiento poblacional que tiene el sector de Calderón, Carapungo para la asignación de estos recursos y eso se evidencia ya que esta cuenta se ha incrementado en 169.67% con relación al año 2010, tratando de esta manera mantener con recursos a la Administración para planes emergentes.

En relación a las Cuentas por pagar es importante conocer que son aquellas que quedan pendiente de pago y el valor que mayormente se registra es en Obras Públicas teniendo un incremento de más del 10 000%, esto es un valor muy importante debido a su naturaleza ya que evidencia que la AZCA se encuentra gestionando y realizando obras para la comunidad, es importante conocer que aproximadamente el 57% del Presupuesto General se está destinando a estas obras, es por esta razón que estos valores quedan pendientes de pago en espera de asignaciones para cubrir estos valores, es notorio que la AZCA tiene falta de liquidez.

En lo que respecta al Patrimonio los valores registrados son aquellos entregados por la Administración Central al AZCA para la ejecución de las obras pertinentes.

2.5. ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL

Año 2010

En el período analizado es claramente identificable que en los Activos la subcuenta de anticipos a los contratistas, por si sola representa el 50.30% del total de Activos, es muy notorio que la AZCA ha presupuestado mas del 50% en la ejecución de obras para la comunidad.

Otra cuenta importante es la de Equipos y Sistemas Informáticos que por si sola representa el 15.82% de los Activos, es necesario hacer conocer que la Actual Administración esta haciendo esfuerzos para mejorar la calidad de los servicios que brinda a la comunidad y por eso invierte en sistemas que le permitan agilizar los trámites que se realizan en la AZCA.

Como se dijo anteriormente la AZCA es una entidad pública que no persigue fines de lucro, por este motivo el 82.44% de los pasivos corresponden a valores por pagar; en Gasto de Personal, siendo las demás cuentas de Pasivos pequeños rubros que no son mayormente significativos. Evidenciando la falta de asignaciones entregadas a tiempo para cubrir estos rubros.

Año 2011

En el año 2011 como se describe en párrafos anteriores la nueva política establecida en la AZCA es concluir con todas las obras contratadas en el mismo período, es por esta razón que los Anticipos a los contratistas solo representan el 15.35% del total de Activos, mientras que las cuentas por cobrar de IVA significan aproximadamente el 50%, evidenciando que se quiere cumplir con las disposiciones señaladas en la nueva Administración.

Con respecto a los pasivos nuevamente se evidencia la falta de asignaciones a tiempo para poder cubrir las Cuentas por Pagar que mantiene la AZCA con sus proveedores y contratistas que juntas representan aproximadamente el 60% de los Pasivos.

En los dos años se evidencia que las cuentas acreedoras y deudoras son independientes y no ingresan ni en el Activo ni en el Pasivo, debido a que el AZCA se convierte en un ente custodio de valores.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Levantados los procesos de la situación actual que tienden a identificar la demanda de servicio por parte de los clientes externos, se observa claramente que no están bien definidos, el re-proceso o re-trabajo es evidente, de tal manera que no se entrega un producto de calidad entre un proceso a otro.

En el AZCA así como en los “procesos”, se mantiene el paradigma de trabajo por áreas o por departamentos, produciendo problemas de flujo de procesos e información; este paradigma causa un trabajo aislado y no en equipo, lo que impide mantener un proceso de calidad y de mejora continua para satisfacer las necesidades demandadas por los clientes.

CAPITULO III

PUNTOS CRÍTICOS EN LA ATENCIÓN

3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS PERCIBIDOS POR EL CLIENTE INTERNO.

La metodología utilizada son herramientas estadísticas para poder identificar los problemas percibidos por los clientes externos y que detallamos a continuación:

➤ **Cálculo de la muestra:**

Para la obtención de la muestra se baso en los registros del número de clientes externos atendidos en las diferentes ventanillas de atención al público de la AZCA del mes de enero del 2011, según la siguiente distribución:

Ventanilla	Nro. Clientes
Gestión Urbana	148
Patentes	221
Información	883
Tesorería	523
Recaudación	11231
Total	13006

Datos para el cálculo de la Muestra:

Nivel confianza =	95%
$Z_{\alpha/2}$ =	1,96
p =	0,74
q =	0,26
N =	13006
e =	5%
$Z^2_{\alpha/2}$ =	3,8416

Los datos de se obtienen de la siguiente manera:

Nivel confianza =	Se propone
$Z_{\alpha/2}$ =	Tabla de la distribución normal
p =	Prueba piloto de la encuesta realizada
q =	Prueba piloto de la encuesta realizada

N = Total del marco muestral (clientes externos atendidos en las diversas ventanillas de servicio en la AZCA)

e = Nivel de error propuesto

Z²_{α/2} = Cuadrado del Z_{α/2}

Fórmula de cálculo de la Muestra:

$$\frac{Z^2_{\alpha/2} * P * Q * N}{N * e^2 + Z^2_{\alpha/2} * P * Q}$$

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{9613,04}{33,25}$$

$$n = 289,08$$

10% de no respuesta $\frac{28,91}{}$

$$n = 318,0$$

Distribución de la muestra por ventanilla:

VENTANILLA	nh	Muestra
Gestion Urbana	0,011	4
Patentes	0,017	5
Información	0,068	22
Tesorería	0,040	13
Recaudación	0,864	275
TOTAL	1,000	318

Luego de obtener el tamaño de la muestra se procedió a levantar las encuestas a los clientes externos durante el mes de mayo del 2012.

➤ **Diseño de la Encuesta:**

Para obtener el criterio de los clientes externos con respecto a la calidad de los servicios que brinda la AZCA, así como la determinación de los puntos críticos en la misma, se elaboró una encuesta la misma que se encuentra anexa (Anexo A1).

➤ **Análisis descriptivo estadístico del cliente externo:**

Una vez realizada las encuestas, se procedió a elaborar y depurar la base de datos mediante el paquete estadístico SPSS, los resultados obtenidos detallamos a continuación:

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE EXTERNO

CUADRO N° 3.1

SECTOR DONDE VIVEN LOS CLIENTES EXTERNOS

Sector Vive	
Sector	Porcentaje válido
Calderon	40.9
Carapungo	28.3
Otro	14.2
Llano Grande	8.2
Llano Chico	7.2
Comunas	1.3
Total	100.0

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

De los clientes externos que acuden a ser atendidos en la Administración Zonal Calderón el mayor porcentaje está concentrado en los sectores de Calderón y Carapungo con el 69,20%, siendo importante destacar que existen usuarios que acuden de otros lugares para recibir la atención en esta Administración Zonal representando el 14,20%, dejando un 16,70% para los demás sectores que conforman el ámbito de acción de la AZCA.

Como se describe en el capítulo I sobre las características poblacionales, los sectores de mayor crecimiento son Carapungo y Calderón, corroborado por el cuadro presentado anteriormente en el cual confirmamos que los clientes que asisten a realizar trámites en la AZCA son principalmente de estos sectores, siendo importante recalcar que un porcentaje considerable de los clientes, acuden de

otros sectores del Distrito Metropolitano de Quito, fenómeno que posiblemente se da debido a que existe menor afluencia de usuarios a esta Administración.

CUADRO N° 3.2

DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS SEGÚN SEXO

Sexo	Porcentaje válido
Masculino	38.4
Femenino	61.6
Total	100.0

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Se observa que la mayor concurrencia a la AZCA de los clientes externos son mujeres, sobrepasando en un 23% a los hombres.

CUADRO N° 3.3

NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS

Nivel Instrucción	Porcentaje válido
Secundaria	42.8
Primaria	31.4
Superior	18.2
Media Superior	6.3
Ninguno	.9
Postgrado	.3
Total	100.0

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

En lo que respecta al nivel de instrucción, los clientes que acuden a la AZCA tienen niveles de instrucción entre primario y secundario aproximadamente con un 75% de clientes.

3.1.2 ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA AZCA

CUADRO N° 3.4

CALIFICACIÓN OTORGADA POR EL CLIENTE EXTERNOS SEGÚN SEXO

Calificación de atención	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Muy Buena	19%	18%	18%
Buena	45%	48%	46%
Regular	22%	24%	23%
Mala	14%	11%	12%
Total	100%	100%	100%

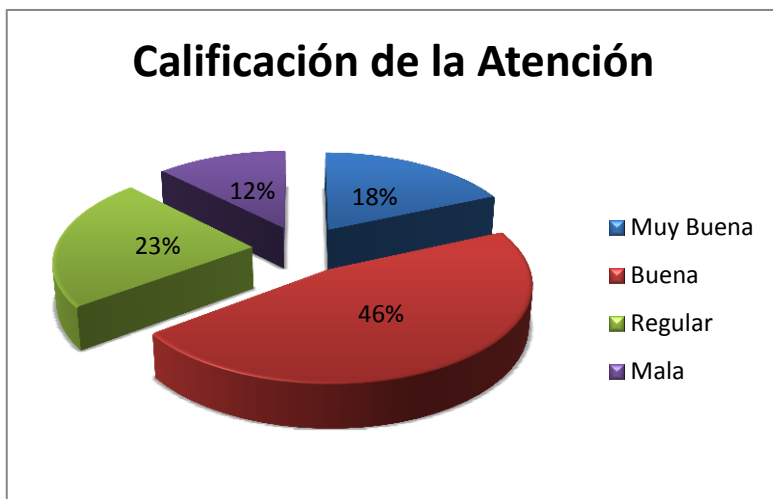
Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

En el cuadro 3.4., los clientes externos tanto mujeres como hombres califican la atención recibida en las ventanillas de la AZCA como buena, lo que se visualiza el siguiente gráfico.

GRÁFICO N° 3.1

CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO EN LA AZCA



Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 3.5

CALIFICACIÓN DEL TRATO OTORGADO AL CLIENTE EXTERNO EN LA AZCA SEGÚN SEXO

Calificación de trato otorgado	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Muy Buena	21%	24%	23%
Buena	48%	48%	48%
Regular	20%	21%	21%
Mala	11%	7%	9%
Total	100%	100%	100%

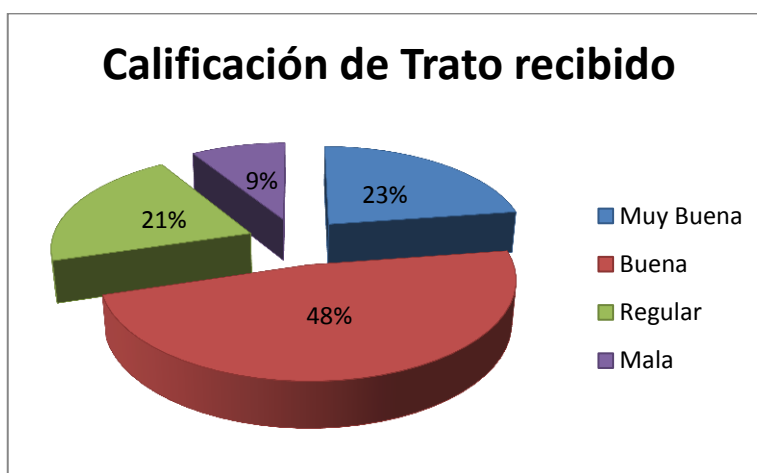
Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Los clientes externos tanto mujeres como hombres evalúan el trato recibido en las ventanillas de la AZCA como bueno, este fenómeno se da debido a lo denominado “deseabilidad social” y que significa que el encuestado responde según lo que el encuestador desea escuchar; para observar de mejor manera se propone el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 3.2

CALIFICACIÓN DEL TRATO OTORGADO AL CLIENTE EXTERNO EN LA AZCA



Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Dentro de los hallazgos se identifica que la población, califica la atención en general prestada por la AZCA entre buena y regular, siendo los mayores porcentajes ubicándola como una atención media que no satisface a los pobladores de la zona.

Como se observa en el gráfico Nro. 3.1 la atención brindada por la Administración Zonal Calderón están dentro de un rango medio, teniendo que mejorar en algunos aspectos para lograr una atención de calidad y calidez.

CUADRO N° 3.6

CALIFICACIÓN OTORGADA POR EL CLIENTE EXTERNO EN LA ATENCIÓN RECIBIDA SEGÚN VENTANILLA

Ventanilla	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Recaudación	26%	37%	44%	24%	35%
Patentes	34%	27%	29%	30%	29%
Gestión Urbana	7%	6%	1%	3%	5%
Tesorería	0%	1%	4%	3%	2%
Información	28%	25%	21%	32%	25%
Recepción de documentos	5%	3%	0%	8%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Como se puede observar en el cuadro N° 3.6 el cliente externo de la Administración Zonal Calderón en un 44% de los clientes que fueron atendidos en la ventanilla de recaudación indican que la atención es regular, con respecto a los clientes que fueron atendidos en la ventanilla de patentes existe una clara divergencia, ya que se encuentran divididos entre los extremos muy bueno y malo con un 34 y 30% respectivamente, esto se debe principalmente al estado de ánimo del cliente externo quien calificó la atención, en la ventanilla de gestión urbana los clientes que fueron atendidos valoran la atención como buena; en la ventanilla de tesorería los clientes consideran que la atención es regular; con respecto a las ventanillas de información y recepción de documentos, los clientes indican que la atención es mala con un 32% y 8% respectivamente.

CUADRO N° 3.7

APRECIACIÓN DEL CLIENTE EXTERNO SOBRE LA SATISFACCIÓN PERCIBIDA EN LAS VENTANILLAS DE LA AZCA

Ventanilla	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Recaudación	29%	38%	38%	14%	35%
Patentes	27%	30%	28%	32%	29%
Gestión Urbana	6%	6%	2%	9%	5%
Tesorería	0%	1%	2%	5%	2%
Información	31%	23%	24%	32%	25%
Recepción de documentos	8%	1%	5%	9%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

En el cuadro 3.7 los clientes que fueron atendidos en las ventanillas de Patentes, Gestión Urbana, Tesorería, Información, Recepción de documentos indican que la atención es mala contrastando con la ventanilla de Recaudación donde los clientes evalúan la atención es entre buena y regular.

CUADRO N° 3.8

CALIFICACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA POR EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Calificación Infraestructura	Nivel Instrucción						Total
	Ninguno	Primaria	Secundaria	Media Superior	Superior	Postgrado	
Muy Adecuada	2.63%	44.74%	0.3421	7.89%	10.53%	0.00%	11.95%
Adecuada	1.61%	39.52%	0.4194	4.03%	12.90%	0.00%	38.99%
Poco Adecuada	0.00%	25.37%	0.4403	7.46%	22.39%	0.75%	42.14%
Inadecuada	0.00%	0.00%	0.5455	9.09%	36.36%	0.00%	6.92%
Total	0.94%	31.45%	0.4277	6.29%	18.24%	0.31%	100.00%

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

De los clientes externos se puede observar que existen dos grupos claramente definidos, siendo el primero aquellos conformados por los clientes con niveles de instrucción primaria y los que no poseen ningún tipo de preparación académica que consideran a la infraestructura como muy adecuada para los servicios que brinda la AZCA.

El otro grupo lo conforman aquellos que tiene Secundaria, Media Superior, Superior y Postgrado que expresan un alto nivel de insatisfacción con respecto a la Infraestructura que posee la Administración Zonal ya que consideran que la Infraestructura es Inadecuada, esto se debe principalmente a que este cuadro esta dividido por niveles de instrucción que obviamente clasifica por si sola a la población en estratos económicos.

En general podemos decir que los clientes que acuden a realizar los trámites en la Administración Zonal calderón estiman que la Infraestructura es poco adecuada para brindar los servicios a la ciudadanía.

Al conversar con funcionarios de la Administración pudimos conocer que los predios donde se ubican las instalaciones de la AZCA son solo arrendados y dentro de una cláusula especial no se permite las adecuaciones dentro del bien.

CUADRO N° 3.9

NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL EN LAS VENTANILLAS DE LA AZCA SEGÚN SEXO

Sexo	Nivel de Satisfacción General				Total
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	
Masculino	6%	17%	12%	4%	38%
Femenino	11%	31%	17%	3%	62%
Total	17%	48%	29%	7%	100%

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Los clientes externos tanto hombres como mujeres califican el nivel de satisfacción de los servicios en General prestados por la AZCA como regular a bueno, por lo que es necesario plantear una reestructuración de los procesos de cada una de las ventanillas que brindan los servicios.

CUADRO N° 3.10

TIPO DE PROBLEMA IDENTIFICADO POR EL CLIENTE EXTERNO EN LA VENTANILLA ATENDIDA

Tipo de Problema	Ventanilla						
	Recaudaciones	Patentes	Gestión Urbana	Tesorería	Información	Recepción de documentos	Total
Extraviaron el trámite	29%	57%	14%	0%	0%	0%	100%
No le atendieron	35%	22%	9%	9%	17%	9%	100%
Excesiva cantidad de requisitos	15%	23%	0%	0%	62%	0%	100%
Falta de información	37%	35%	2%	5%	16%	5%	100%
Le devolvieron el trámite	0%	25%	25%	0%	50%	0%	100%
Discusión con el funcionario	33%	0%	0%	0%	33%	33%	100%
Espero largas filas	31%	33%	0%	0%	33%	3%	100%
Total	31%	31%	4%	3%	26%	5%	100%

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Con relación a los tipos de problemas en cada una de las ventanillas de la AZCA podemos visualizar que en Recaudaciones los clientes externos indican que los problemas se dan por falta de información, no le atendieron y discusión con el funcionario; en la ventanilla de Patentes mencionan que los trámites se extravían, existe falta de información y espera de largas filas; en Gestión Urbana son devolución, extravió de trámite y no le atendieron, en Tesorería No le atendieron y falta de información, en la ventanilla de Información son: excesiva cantidad de requisitos, le devolvieron el trámite, discusión con el funcionario y largas filas; finalmente en Recepción de documentos discusión con el funcionario y no le atendieron.

Los principales problemas que se visualizan en la AZCA según los clientes externos encuestados son:

- Falta de Información
- Largas Filas
- No le atendieron

CUADRO N° 3.11

RAZONES POR LAS CUALES EL CLIENTE EXTERNO REALIZO VARIAS VECES EL TRAMITE SEGÚN SEXO

Razones realizó varias veces el trámite	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Documentación incompleta	26%	28%	28%
Error en la información	30%	32%	31%
Falta de conocimiento en la realización trámite	6%	11%	9%
Problemas con el sistema	38%	28%	32%
Fuera de horario	0%	1%	1%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012
Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

En cuanto a las razones por las cuales los clientes externos realizan varias veces el mismo trámite se visualiza que los clientes tanto mujeres como hombres en relación a la documentación incompleta, concuerdan que es uno de los factores que inciden en la calidad de atención que brindan las Ventanillas, claramente las mujeres se inclinan a pensar que el error al momento que se le proporciona la información, la falta de conocimiento del proceso de realización del trámite y llegar fuera del horario de atención son otros factores identificados; los hombres señalan que los problemas con el sistema es la principal causa, para regresar a la AZCA varias veces.

CUADRO N° 3.12

RAZONES POR LAS QUE EL CLIENTE EXTERNO REALIZO VARIAS VECES EL TRAMITE SEGÚN RANGO DE EDAD

Tipo de Problema	Edad				Total
	19 - 33	34 – 48	49 – 63	64 - 82	
Extraviaron el tramite	14%	57%	14%	14%	100%
No le atendieron	15%	44%	33%	7%	100%
Excesiva cantidad de requisitos	0%	69%	23%	8%	100%
Falta de información	14%	55%	32%	0%	100%
Le devolvieron el tramite	25%	50%	25%	0%	100%
Discusión con el funcionario	0%	33%	33%	33%	100%
Espero largas filas	26%	39%	29%	5%	100%
	16%	49%	29%	5%	100%

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012
Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Es importante, considerar los rangos de edad en la descripción de los diferentes tipos de problemas en los servicios prestados por la AZCA, los clientes de 19 a 33 años consideran como principales problemas las largas filas y la devolución del trámite para volverlo a realizar. De 34 a 48 años creen que la excesiva cantidad de requisitos, el extravío y la devolución de los trámites son los principales problemas que tuvieron, de 49 a 63 años consideran que los principales problemas son: No le atendieron, discutieron con el funcionario y no recibieron la adecuada información para realizar sus procesos en la Administración.

Puntualizando de mejor manera el cuadro propuesto muestra que la falta de información es el mayor porcentaje por el cual los usuarios externos de la AZCA tienen que regresar varias veces a realizar el mismo trámite, seguido por los problemas en el sistema y la documentación incompleta, este último problema ratifica que la falta de información prestada a los clientes externos es el principal problema en la Administración.

CUADRO N° 3.13
CALIFICACIÓN DEL TIEMPO DE ATENCIÓN SEGÚN LA VENTANILLA

Ventanilla	Calificación tiempo atención					Total
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No responde	
Recaudaciones	29%	42%	35%	27%	0%	35%
Patentes	25%	28%	29%	34%	0%	29%
Gestión Urbana	8%	7%	3%	1%	100%	5%
Tesorería	0%	1%	1%	4%	0%	2%
Información	31%	20%	29%	27%	0%	25%
Recepción de documentos	6%	2%	3%	6%	0%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

En el cuadro 3.13 la calificación del tiempo de atención en las ventanillas son: Recaudaciones Bueno, Patentes Malo, Gestión Urbana Bueno, Tesorería Malo, Información entre Muy Bueno y Regular; esto se debe a que el funcionario de la ventanilla no pueda dedicarle el tiempo necesario y lo atiende de manera rápida, finalmente Recepción de documentos los califican como muy bueno.

CUADRO N° 3.14

CALIFICACIÓN EN TRATO OTORGADO SEGÚN LA CALIDEZ PERCIBIDA

		Calificación calidez					Total
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No Respon.	
Calificación en trato otorgado	Muy Bueno	16,4%	6,0%	0,3%	0,0%	0,3%	23,0%
	Bueno	2,2%	40,6%	3,8%	0,6%	0,3%	47,5%
	Regular	0,3%	3,8%	15,4%	1,3%	0,0%	20,8%
	Malo	0,0%	0,0%	0,9%	7,5%	0,0%	8,5%
	No responde	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%
Total		18,9%	50,3%	20,4%	9,4%	0,9%	100,0%

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint.a	T aproximada	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,809	,038	24,449	,000
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,811	,030	24,654	,000
N de casos válidos		318			

En el cuadro N° 3.14 de la calificación del trato otorgado y la calidez brindada a los clientes externos se observa que existe un alto grado de correlación en esas dos variables, debido a que estas variables son directamente proporcionales y los valores mayores se encuentran en la diagonal principal; los clientes califican el servicio brindado entre los parámetros de bueno y muy bueno, siendo importante esta característica ya que el cliente se encuentra satisfecho por el trato brindado por los funcionarios de la AZCA, matemáticamente el grado de correlación se acerca a 1.

3.1.3. CALIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA AZCA

La Administración Zonal Calderón está ubicada en el sector de Carapungo entre la Av. Geovanny Calles 976 y Padre Luis Vaccari, la misma que no cuenta con un edificio propio; el predio donde funcionan las oficinas del AZCA, pertenecen a CELEC-EP, institución del Estado; es importante mencionar que a través del Municipio de Quito se ha realizado las gestiones necesarias para la adquisición de este inmueble, las mismas que no se han concretado debido a que en varias ocasiones

ha cambiado la administración propietaria de este bien. Dentro del contrato de arrendamiento de los bienes inmuebles la AZCA como tal no puede realizar ningún tipo de modificación a la infraestructura existente.

CUADRO N° 3.15
CALIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA AZCA

Calificación	Visibilidad	Infraestructura	Instalaciones de espera	Espacios	Señalética
Muy Adecuada	29,2	11,9	5,0	10,7	14,8
Adecuada	35,5	39,0	29,9	45,0	44,3
Poco Adecuada	32,7	42,1	48,4	35,8	31,1
Inadecuada	2,5	6,9	16,7	8,5	9,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Dentro de la ubicación de la AZCA los clientes externos califican la visibilidad en un Poco adecuada hacia Adecuada.

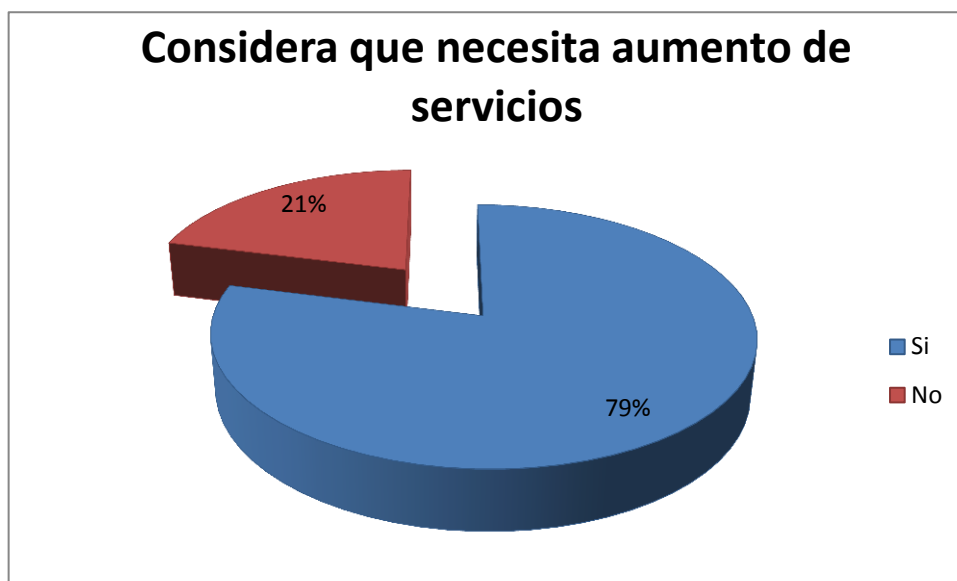
Como se describió anteriormente debido a la prohibición de mejorar la infraestructura los clientes externos califican como poco adecuada para brindar los servicios a la comunidad.

Corroborando el criterio anterior se presenta este cuadro donde reitera que las instalaciones de espera como parte de la infraestructura de la AZCA no están adecuadas para permitir a los clientes externos esperar de manera cómoda hasta ser atendidos en las diversas ventanillas de atención al público ya que no cuenta con los espacios adecuados ni el mobiliario suficiente para atender esta demanda.

Un aspecto importante son los espacios exteriores con los que cuentan, ratificado por los clientes externos que califican como adecuados los espacios verdes dentro de la AZCA.

Por último es necesario conocer la opinión del cliente con respecto a la señalética interna considera que es adecuada a pesar de que tiene sus problemas de infraestructura como lo describimos en los cuadros anteriores la Administración se ha encargado de señalar lo mejor posible para el direccionamiento de los diversos servicios que brinda a la comunidad.

GRÁFICO N° 3.3



*Fuente: Encuesta de calidad de servicios AZCA 2012
Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín*

Como se ha descrito en los aspectos de la atención que reciben los clientes externos en la AZCA, no se ha llegado a satisfacer en pleno, por lo que es necesario mejorar los servicios que se brinda y también tomar en cuenta que los clientes consideran oportuno incluir otros servicios que se brindan en otras Administraciones, para de esta manera contribuir con el proceso de mejora de la calidad de los servicios brindados por la AZCA.

3.2. ANÁLISIS FODA DEL CLIENTE INTERNO

3.2.1. GRUPOS FOCALES

Los grupos focales es una técnica utilizada en la Mercadotecnia y en la investigación social. Es una técnica de exploración donde se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones. Esta técnica maneja aspectos Cualitativos. Los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. Generalmente los participantes se escogen al azar y se entrevistan previamente para determinar si califican o no dentro del grupo.

La reunión del grupo focal es dirigida por un moderador que utiliza una guía de discusión para mantener el enfoque de la reunión y el control del grupo. La guía de discusión contiene los objetivos del estudio e incluye preguntas de discusión abierta. Para determinar cuántos grupos se necesitan, primero es necesario recopilar la información pertinente, generar hipótesis del tema en estudio y continuar la organización de grupos hasta que la información obtenida este completa.

El tamaño aceptable para un grupo focal ha sido tradicionalmente de ocho a diez participantes. Pero existe la tendencia hacia grupos más pequeños según el fin establecido; es decir, con los grupos grandes se obtienen más ideas y con los grupos pequeños se profundiza más en el tema.

Como apoyo, en esta técnica se utilizan observadores, equipos de grabación de audio o vídeo, espejos unilaterales y salas de observación que ofrecen un ambiente privado, cómodo y de fácil acceso.

En algunos lugares los grupos focales duran todo el día o medio día. Sin embargo, como regla general, el grupo focal no debería durar más de dos horas. Los participantes deberán sentarse de forma que se promueva su participación e interacción.

¿Cómo se realiza?:

PREPARACIÓN:

1. SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES: El primer paso consiste en seleccionar a las personas que desempeñaran los siguientes papeles:

a) MODERADOR: Utiliza una guía de discusión para dirigir el grupo, presenta adecuadamente las preguntas, responde neutralmente a los comentarios y estimula la participación del grupo.

b) RELATOR: Anota las respuestas y observa las reacciones de los participantes.

c) OBSERVADORES: Apoyan al Relator anotando las respuestas pero principalmente observando las reacciones y los mensajes encubiertos de los participantes.

c) PARTICIPANTES: Características del grupo: Se recomienda que los participantes sean del mismo sexo, pertenezcan al mismo grupo étnico, tengan

aproximadamente la misma edad y que sean de estado civil y nivel educacional similares.

2. DISEÑO DE LA GUÍA DE DISCUSIÓN:

- a) Definir el objetivo (debe ser breve, clara y concisa).
- b) Definir el preámbulo (tendrá como meta reducir la tensión del grupo a investigar y promover la conversación).
- c) Elaborar el cuestionario de preguntas de discusión abierta (se debe llevar a cabo en secuencia lógica, fácil de comprender y en coherencia con los objetivos).

3. LA REUNIÓN DE GRUPOS FOCALES:

- a) Elección de la hora de la reunión: Escoger una hora que sea conveniente para los participantes.
- b) Elección del lugar: Escoger un lugar para la reunión.

DESARROLLO:

- El Moderador da la bienvenida a los participantes, presenta el preámbulo, da instrucciones generales y ubicar al grupo mentalmente en el debate.
- El moderador formula la primera pregunta e invita a participar. En el caso de que nadie hablara, el moderador puede estimular las respuestas por medio del recurso de la "respuesta anticipada", que consiste en contestar uno mismo insinuando algunas alternativas posibles. Esto da pie para que los presentes adhieran o rechacen las sugerencias, con lo cual comienza el debate.
- Una vez en marcha el debate, el moderador lo guía prudentemente cuidando de no ejercer presiones, intimidaciones o sometimientos. Lo que importa más no es obtener la respuesta que se desea, sino la elaboración mental y las respuestas propias del grupo.
- El Moderador prestará atención no sólo al desarrollo del contenido que se debate, sino también a las actitudes de los miembros y detalles del desarrollo del proceso de grupo. Distribuirá convenientemente el uso de la palabra alentando a los tímidos o remisos. Observará las posibles inhibiciones o dificultades que se presenten, y si lo cree conveniente para la marcha del debate las hará manifiestas al grupo.
- El Moderador no debe "entrar" en el debate del tema; su función es la de conducir, guiar, estimular. Mantendrá siempre una actitud cordial, serena y segura que servirá de apoyo

sobre todo en eventuales momentos de acaloramiento de quienes sí están intelectual y emocionalmente entregados a la discusión. Admitirá todas las opiniones, pues ninguno debe sentirse rechazado, burlado o menospreciado. Su función es la de conducir al grupo hacia ideas correctas y valiosas.

- El Relator y los observadores anotan las respuestas de los participantes y observan los mensajes ocultos y no verbales de los participantes.
- Un grupo de especialistas analizan la información recabada por el Relator y los observadores y obtienen conclusiones.

SUGERENCIAS PRÁCTICAS:

- La reunión de grupo focal es una técnica de investigación cualitativa.
- Con esta técnica se obtienen respuestas a fondo sobre lo que piensan y sienten las personas.
- Una reunión de grupos focales es una discusión en la que un pequeño grupo de participantes, guiados por un facilitador o moderador, habla libre y espontáneamente sobre temas relevantes para la investigación.
- La reunión de grupos focales suministra información sobre los conocimientos, creencias, actitudes y percepciones de los usuarios o personas.
- El número de grupos que se organizan depende de las necesidades del proyecto, de los recursos y de si aún se está obteniendo información nueva.
- El equipo de trabajo debe estar capacitados para desarrollar la técnica de investigación de grupos focales.
- La técnica de grupos focales es de bajo costo, de utilidad amplia y de capacitación simple.
- Existen otras técnicas para obtener información de las personas, pero mediante la utilización de grupos focales se obtiene información rápida y extensa.

RECOMENDACIONES:

1. La técnica de investigación focal debe realizarse con grupos homogéneos, tradicionalmente de ocho a diez participantes y la reunión no debe durar más de dos horas.
2. Se debe seleccionar un lugar donde los participantes puedan hablar en privado, evitando zonas ruidosas para que puedan ser escuchados por el moderador y el relator.
3. Es necesario seleccionar un lugar de fácil acceso a los participantes.
4. La discusión se debe conducir en forma de diálogo abierto en el que cada participante pueda comentar, preguntar y responder a los comentarios de los demás, incluyendo a los del facilitador.
5. Todos los participantes deben sentarse a la misma distancia del moderador y dentro del campo de visión de los demás participantes.

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LOS GRUPOS FOCALES

En el Auditorio de la AZCA se realizaron los grupos focales que se detalla a continuación:

- **Nro. De Grupos Focales:**

2 Grupos (1 Funcionarios, 1 Directivos)

- **Nro. De personas por grupo**

6 personas por grupo

- **Características Similares**

- **Grupo Focal de Directivos**

- Arq. Esteban Sarche

- Ing. Elsy Cadena

- Eco. Carmen Maldonado

- Dr. Gerardo Espinosa

- Sra. Leonor Tituaña

- Arq. Susana Castro

- **Grupo Focal de Funcionarios**

- Sra. Rocio Procel

- Sra. Rita Freire

- Sra. Miriam Enríquez

- Sr. Jorge Díaz

- Sr. Fernando Almeida

- Eco. Jacqueline Arias

- **Tiempo para la ejecución de los grupos focales**

- 45 min por grupo

- **Recursos para la elaboración de los grupos focales:**

- Salón de uso múltiple (AZCA)

- Video grabadora

- Carpeta de apuntes

3.1.2. ANÁLISIS FODA

Para comprender de mejor manera citaremos una descripción breve de lo que significa FODA:

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Se presenta el siguiente esquema para una mejor apreciación del análisis:

CUADRO N° 3.16
ESTRUCTURA ANÁLISIS FODA

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Fuente: La Gestión estratégica del cambio institucional
Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Luego de esta descripción procederemos al análisis de la AZCA:

CUADRO N° 3.17
ANÁLISIS FODA DE LA AZCA

	Positivas	Negativas
Exterior	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La AZCA es una dependencia municipal desconcentrada • Trabaja conjuntamente con la Administración Central • Una de las Instituciones que brinda servicio de Obra Pública a la comunidad de la jurisdicción establecida por el Consejo Municipal. • Crea fuentes de trabajo a través de los CDC's, siendo beneficiado la comunidad. • Facilita la realización de trámites municipales • Tendencia al desarrollo debido al crecimiento poblacional. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La AZCA no posee autonomía absoluta en su gestión, corre el riesgo de ser sometida a cambios por presiones de la Administración Central. • Acciones desinformativas y desprestigiantes, ponen en riesgo la credibilidad de la AZCA.

Interior	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen profesionales calificados para las diversas áreas con las que cuenta la AZCA. • El Señor Administrador, está fuertemente relacionado con personajes de la política, en el ámbito Municipal. • Los servicios ofrecidos a la comunidad han sido calificados por los usuarios como buenos. • Se manejan esquemas de gestión participativa con la comunidad. • Prestan servicios con Calidez a la Comunidad. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de Infraestructura adecuada para brindar servicios a la comunidad. • Falta de Personal para atender la excesiva demanda de la comunidad. • Falta de Capacitación al Personal para mejorar su nivel de instrucción. • Falta de Reingeniería de Procesos. • Desacuerdo de sueldos percibidos por falta de homologación salarial con respecto a la LOSEP. • Excesiva cantidad de requisitos para realizar trámites en la AZCA. • Falta de espacios funcionales para las labores cotidianas de los funcionarios. • No existe un sistema integrado de planificación seguimiento y evaluación. • Cierta desarticulación operativa en los procesos de servicio al cliente. • Falta de un sistema Informático que Unifique los procesos. • Excesiva cantidad de requisitos para ejecutar trámites.
----------	---	--

Fuente: Grupos Focales a cliente interno AZCA
Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

3.3. Estrategias DOFA

Para una mejor visualización se presenta el siguiente de esquema de cómo funciona las estrategias DOFA:

GRAFICO N° 3.4



Es decir en la creación de estrategias DOFA se tomará en cuenta las Estrategias DO que significa Minimizar las Debilidades, maximizando las oportunidades.

De igual manera las estrategias FA se realizan Maximizando las fortalezas, minimizando las Amenazas.

Por este motivo se presenta las siguientes estrategias:

	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de Infraestructura • Falta de Personal • Falta de Capacitación al Personal. • Falta de Reingeniería de Procesos. • Desacuerdo de sueldos. • Excesiva cantidad de requisitos. • Falta de espacios funcionales. • Falta de un sistema integrado 	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen profesionales calificados. • El Señor Administrador, está fuertemente relacionado. • Los servicios ofrecidos a la comunidad son buenos. • Se manejan esquemas de gestión participativa con la comunidad. • Prestan servicios con Calidez a la Comunidad.
--	--	---

	<p>de planificación seguimiento y evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarticulación operativa. • Falta de un sistema Informático que Unifique los procesos. 	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La AZCA es una dependencia municipal desconcentrada • Trabaja conjuntamente con la Administración Central • Una de las Instituciones que brinda servicio de Obra Pública. • Crea fuentes de trabajo a través de los CDC's. • Facilita la realización de trámites municipales. • Tendencia al desarrollo debido al crecimiento poblacional. 	<p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir el inmueble donde brinda los servicios para proyectarlo con espacios funcionales. • Realizar Reingeniería de procesos para brindar un mejor servicio a la comunidad. • Unificar los sueldos de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, de esta manera mejorar la actitud de los funcionarios. • Crear un sistema Informático que mejore los procesos en los que se ve inmerso el cliente externo, facilitando de mejor manera los trámites. 	
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La AZCA no posee autonomía absoluta en su gestión. • Acciones desinformativas y desprestigiantes, ponen en riesgo la credibilidad de la AZCA. 		<p>Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de los servicios, implementando un plan de mejora continua con calidad y calidez

3.4. Análisis de Involucrados

Luego de haber descrito los problemas identificados por los clientes externos e internos con las diferentes técnicas, podemos decir que existen tres grandes grupos de involucrados en los diversos procesos que interactúan a diario y son:

El primer grupo esta conformado por los clientes externos, que son aquellos que demandan lo servicios en la AZCA.

El segundo grupo lo conforman los Directivos de la Administración Zonal Calderón.

El tercer grupo de mayor importancia ya que en este se pueden realizar los cambios necesarios para brindar un mejor servicio a la comunidad lo conforman los servidores municipales de la AZCA (clientes interno), en primer lugar aquellos que se encuentran en interacción directa con la comunidad (cliente externo), luego aquellos que se encargan de la revisión de trámites internos que tiene interacción limitada con el cliente externo.

Por esta razón se propone el siguiente análisis:

GRUPO	INTERÉS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS
Comunidad que recibe servicios en la AZCA	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir servicios de buena calidad y calidez en la AZCA. • Encontrarse satisfecho con los servicios recibidos. • Recibir Obra pública por parte de la AZCA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de espacios adecuados (Infraestructura) para recibir los servicios. • Falta de Información en la ejecución de trámites. • Largas Filas de espera. 	Recurso Humano dispuesto a la interacción cliente externo – cliente interno.
Directivos del AZCA	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades de la comunidad • Cumplir con las Obras públicas propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Infraestructura propia para adecuarla con espacios funcionales. • Falta de Talento Humano para las diversas áreas. • Falta de apoyo de ciertos de grupos de la comunidad. 	<p>Recurso Financiero adquisición del bien inmueble para la AZCA.</p> <p>Recurso Humano, para cubrir la demanda de servicio en la AZCA.</p>

Servidores Municipales AZCA	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con espacios adecuados para atender al cliente. • Percibir mejores remuneraciones de acuerdo a funciones y responsabilidades. • Brindar un servicio de calidad al usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios laborales reducidos (hacinamiento). • Riesgo laboral. • Falta de incentivos para crecer en la organización. 	Recurso Financiero, para mejorar los espacios laborales, reducir el riesgo laboral, adquiriendo el inmueble donde funcionan las instalaciones de la AZCA y homologar los sueldos de los servidores municipales de acuerdo a las funciones y responsabilidades.
-----------------------------	---	--	--

3.5. Árbol de Problemas

Para realizar un árbol de problemas es importante utilizar una técnica estadística como es el diagrama de causa y efecto, además conocer que significa y como se lo realiza: el mismo que consiste en una representación gráfica y sencilla, la cual ayuda a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un problema y no solamente en las más obvias o simples.

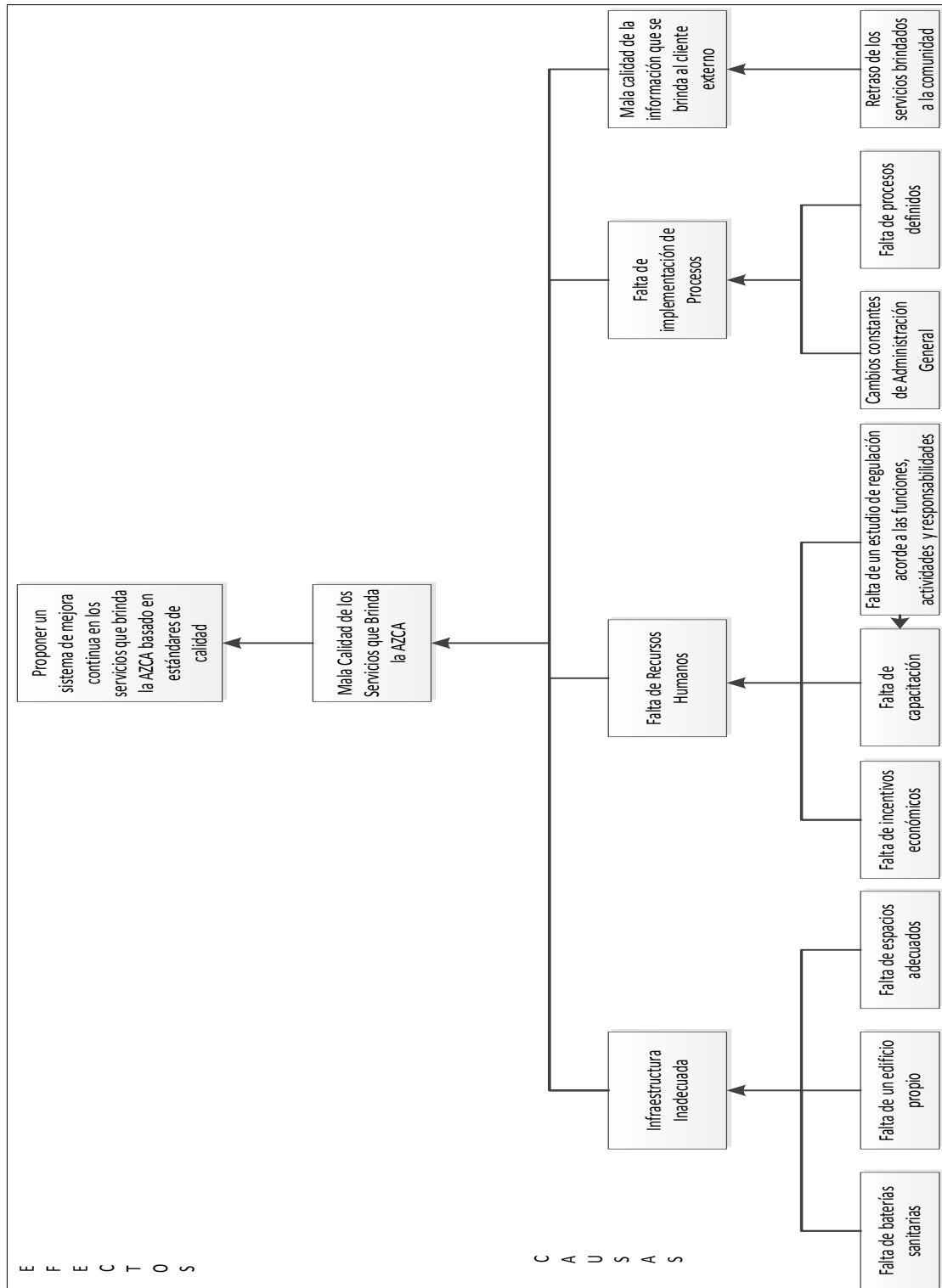
Se lo ejecuta poniendo el problema principal en la parte media, las causas principales en la parte inferior y los efectos en la parte superior.

Son Idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera de que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y organizar planes y acciones.

Dentro de los grupos focales realizados a los clientes internos, tanto directivos como funcionarios de las ventanillas de atención al cliente se pudo identificar claramente los principales problemas que a continuación se detalla mediante el árbol de problemas propuesto:

GRAFICO Nº 3.5

ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA AZCA 2012



Fuente: La Gestión estratégica del cambio institucional
 Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

3.6. Priorización de Problemas

Para priorizar los problemas más relevantes identificados por los clientes internos, nos basaremos en el diagrama de Pareto que recoge las inquietudes presentadas, por esta razón que mostramos la siguiente tabla:

CUADRO N° 3.18
TABLA DE PARETO

Causas	% Acumulado
Infraestructura Inadecuada	14%
Espacios Inadecuados	28%
Sueldos Inadecuados	42%
Falta de sistema Informático para unificar procesos	53%
Falta de recursos Humanos	63%
Falta de implementación de procesos	72%
Falta de preparación de los funcionarios	81%
Excesiva cantidad de requisitos	90%
Falta de capacitación al servidor municipal	94%
No existe importancia en el bienestar del funcionario	98%
Excesiva cantidad de procesos para trámites	100%

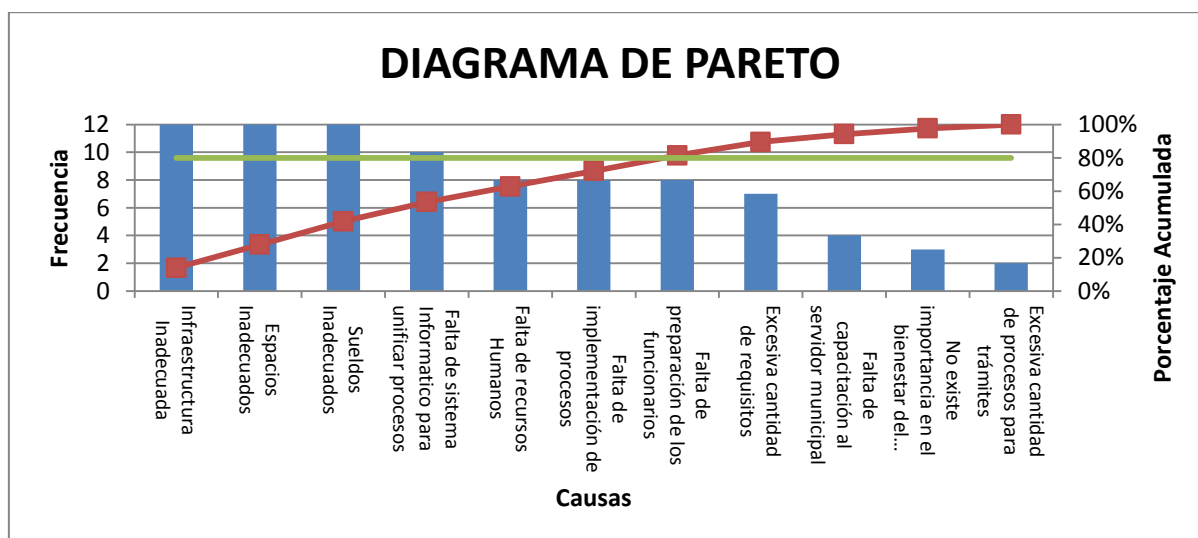
Fuente: La Gestión estratégica del cambio institucional

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Presentamos el gráfico siguiente:

GRAFICO N° 3.6

DIAGRAMA DE PARETO



Fuente: La Gestión estratégica del cambio institucional

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Del diagrama de Pareto se identifica los problemas principales y son:

- Infraestructura Inadecuada
- Espacios para atención al Cliente Externo son inadecuados
- Sueldos de los Servidores Municipales son Inadecuados, debido a que no se cuenta con un estudio que sea en base a las funciones, actividades y responsabilidades.
- Falta de un sistema informático unificado para realizar los diversos trámites en la AZCA.
- Falta de recursos humanos y para mejorar la atención en los servicios prestados por la AZCA.
- Falta de implementación de procesos y una reingeniería global de los mismos.
- Falta de Apoyo en la capacitación de los funcionarios de la AZCA.

La demora y el exceso de tramites (puntos críticos) son factores fundamentales que inciden en la calidad de atención en los clientes tanto interno como para el externo.

Características del Problema:

Unidad de observación: Clientes externos

Variable: Tiempo demora de trámite y exceso número de trámites

Termino de relación: No mayor al 50%

Formulación de la Hipótesis:

Ho: $P \leq 0,50$

Ha: $P > 0,50$

Ho: Por lo menos el 50% de los clientes externos consideran que existe mala calidad de los servicios debido a la demora y el exceso de trámites que se realiza en la AZCA.

Ha: Menos del 50% de los clientes externos consideran que la mala calidad de los servicios se debe fundamentalmente a la demora y el exceso de trámites que debe realizar el cliente.

Estadístico de prueba: T (demora de trámites)**Prueba para una muestra**

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Tiempo tardo o tardara	10,977	113	,000	7,333	6,01	8,66

T tabulado = 1,645**Estadístico de prueba: T (exceso de trámites)****Prueba para una muestra**

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Realizo tramite varias veces	56,921	317	,000	1,579	1,52	1,63

T tabulado = 1,645**Nivel de confianza:**

95%

Criterio de decisión:Si $\alpha^c > \alpha^t$, se acepta la hipótesis Nula (H_0)Si $\alpha^c < \alpha^t$, se rechaza la hipótesis Nula (H_0)**Decisión:**

El criterio de decisión propuesto indica que *Si $\alpha^c < \alpha^t$, se acepta la hipótesis Nula (H_0);* dado que las desigualdades se cumplen, se acepta la hipótesis Nula y se concluye que es verdad la afirmación de que los clientes externos de la Administración Zonal Calderón consideran que la demora y el exceso de trámites incide directamente en la mala calidad de atención recibida en cada una de las ventanillas, en un porcentaje mayor al 50%.

La percepción de los usuarios que no existe una adecuada calidad de la atención en los servicios recibidos en las Ventanillas de la AZCA, inciden directamente en el grado de insatisfacción.

CLIENTE INTERNO

Los factores que influyen en la Calidad de Servicios de la atención en una institución son diversos, pero sin duda el cliente interno resulta ser uno de los ejes fundamentales, debido a que es quien transmite el servicio al usuario (cliente) en forma directa, por lo tanto es responsable de brindar una atención de calidad. Evidentemente si se tiene personal capacitado, incentivado, comprometido y dispuesto al cambio, se está asegurando en gran medida la calidad del servicio otorgado.

En toda institución si se habla del cliente interno se está refiriendo directamente al equipo humano, a quienes están prestando sus servicios, con sus conocimientos y destrezas; además que se encuentra en contacto directo con los clientes y tienen la responsabilidad de entregar en este caso una Atención de Calidad con Calidez, Eficiencia y Eficacia.

Por lo tanto si se requiere alcanzar la calidad del servicio, es preciso tomar en cuenta su criterio porque se encuentran estrechamente involucrados en ofrecer este servicio y su conocimiento de la realidad en términos de necesidades y problemas es mayor que de aquellos que no brindan en forma directa el servicio.

CAPITULO IV

DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

4.1. PROCESOS

En este capítulo realizaremos la propuesta de como deben estar enfocados los procesos para brindar una mejor calidad de servicio a los clientes que acuden a la AZCA.

4.1.1. PROCESO DE GENERACIÓN DEL SERVICIO

Para la generación de un servicio que llegue al cliente externo, se debe cumplir el siguiente proceso:

- a. Identificación o generación de la necesidad; Los clientes externos requieren de los siguientes servicios: Recaudaciones, Patentes, Gestión Urbana, Recepción de documentos y atención al cliente, los mismos que se realizan en la AZCA.
- b. Búsqueda de opciones para satisfacer las necesidades; el cliente externo cuenta con varias opciones para satisfacer sus necesidades con son: Las diferentes Administraciones Zonales del Distrito Metropolitano de Quito.
- c. Análisis y evaluación de las opciones; al analizar las opciones que tiene el cliente externo se toma en cuenta aspectos como: facilidad de acceso al servicio, recomendación de terceros, calidad de atención entre otras.
- d. Decisión de adquisición a través de la mejor alternativa; en esta fase el cliente externo sin duda y de acuerdo al estudio realizado toma la alternativa que cumple con las siguientes características: cercanía a su lugar de residencia, calidez y calidad del servicio.
- e. Recepción del Servicio; una vez que el cliente externo ha decidido tomar la mejor alternativa de los servicios que brinda el AZCA empieza el proceso en la ventanilla de atención al cliente, después continua con los diversos procesos que se describen posteriormente y finalmente obtiene el servicio requerido con una optima calidad y calidez.

4.1.2. ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERÓN UNA ENTIDAD EN CONTINUO DESARROLLO.

La Administración Zonal Calderón cuenta con varios procesos que proponemos a continuación, los mismos que estén involucrados en un sistema de mejora continua.

PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Este proceso es la base fundamental para el desarrollo de los diversos procesos con los que cuenta la Administración Zonal Calderón, ya que el punto de partida donde se debe informar y direccionar correctamente al cliente externo.

PROCESOS DE RECAUDACIONES

En esta ventanilla se brinda el servicio de varios tipos de cancelaciones y venta de especies valoradas que son necesarias para los diferentes de trámites en la AZCA

PROCESOS DE PATENTES

Este servicio es para obtener la patente municipal que se exige a todos las personas que poseen RUC y también el 1.5 x mil a las empresas.

PROCESOS DE GESTIÓN URBANA

En esta ventilla se ofrece diversos servicios que constan en la planificación urbanística de la Zona de la AZCA, que tiene correlación con el alto crecimiento poblacional de este sector.

PROCESOS DE TESORERÍA

Este servicio cuenta con la custodia de diversos tipos de garantías en el ámbito Financiero y entrega de certificados de retención.

PROCESOS DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

Esta ventanilla es donde ingresan todos los requerimientos y necesidades del cliente externo.

Luego de describir las funciones de las ventanillas de atención al cliente para los diversos trámites, se puede apreciar que tanto el cliente externo que lo conforman empresas, instituciones públicas, los usuarios (clientes externos), así como los clientes internos, necesitan mejorar la interacción que existe entre ellos, debido a que los procesos anteriores no se encuentran bien estructurados, para de esta manera brindar un servicio de calidad y calidez.

Los actores principales de los procesos aspiran que sea de manera oportuna y eficiente sin que se deje de lado las normativas existentes, es por esto que se proponen los siguientes procesos para contribuir a mejorar la calidad de atención brindada a los clientes tanto internos como externos.

GRAFICO N° 4.1

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE

PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		ADMINISTRACION ZONA CALDERON		ADMINISTRATIVA		ATENCIÓN AL CLIENTE		SEGÚN REQUERIMIENTO	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:		UNIDAD ADMINISTRATIVA:		PRODUCTO:		FRECUENCIA:		No	
FLUJOGRAMA		UNIDADES ADMINISTRATIVAS		ATENCIÓN AL CLIENTE		RESPONSIBLE		TIEMPO (segundos)	
TAREAS								REAL	
1	Requerimiento del servicio					Cliente externo		60	
2	Entrega de información					Servidor Municipal A.C.		60	
3	Entrega de turno					Servidor Municipal A.C.		30	
4	Direccionamiento a ventanilla					Servidor Municipal A.C.		30	
Fecha		004/12		Responsable:		Marta Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín		Total segundos 180,00	
								Total minutos 3,00	
								Total horas 0,05	

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Este servicio es el punto clave, ya que en este se debe direccionar correctamente y proporcionar la información necesaria para que el cliente realice sus trámites satisfactoriamente, de la misma manera que cuente con un sistema moderno de entrega de turnos, con el mismo evitaremos aglomeración y largas filas para que el cliente se sienta cómodo mientras espera ser atendido, con este proceso se re-estructura la Ventanilla de Información.

RECAUDACIÓN

Como describimos en el segundo capítulo existen varios procesos que realizan en esta ventanilla.

GRAFICO N° 4.2

**PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE CANCELACIONES
VARIAS 1**

PROCESO DE CANCELACIONES					
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON					
FINANCIERO					
CANCELACIONES VARIAS					
SEGUN REQUERIMIENTO					
No	TAREAS	FLUJOGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS			
1	Hacer cola para ser atendido		Cajero	60	
2	Ingresar Datos en el sistema		Cajero	30	
3	Preguntar si el pago es en efectivo, cheque o tarjeta de crédito		Cajero	10	
4	Cobra valor efectivo o cheque		Cajero	30	
5	Cobra valor en tarjeta credito		Cajero	120	
6	Entrega título de crédito o documento habilitante		Cajero	10	
Fecha: oct-12 Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín			Total segundos	260,00	
			Total minutos	4,33	
			Total horas	0,07	

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

El proceso propuesto es para los clientes externos que se acercan directamente a la Ventanilla a cancelar de los diferentes rubros como son: Pago del Impuesto Predial, tasas, etc., el tiempo de ejecución del mismo es ágil sin mayores complicaciones.

GRAFICO N° 4.3

**PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE CANCELACIONES
VARIAS 2**

SUBPROCESO CANCELACIONES VARIAS												
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON												
FINANCIERO												
CANCELACIONES VARIAS												
SEGÚN REQUERIMIENTO												
No	TAREAS	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL						
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS	VENTANILLA RECAUDACIONES									
		VENTANILLA AZCA										
1	Hacer cola para ser atendido			Cajero	60							
2	Ingresar Datos en el sistema			Cajero	30							
3	Preguntar si el pago es en efectivo, cheque o tarjeta de crédito			Cajero	10							
4	Cobra valor efectivo o cheque			Cajero	30							
5	Cobra valor en tarjeta credito			Cajero	120							
6	Entrega titulo de crédito o documento habilitante			Cajero	10							
				Total segundos	260,00							
				Total minutos	4,33							
				Total horas	0,07							
<p>Fecha: oct-12</p> <p>Responsable: María Fernanda Poma / Giovanny S. Guayasamín</p>												

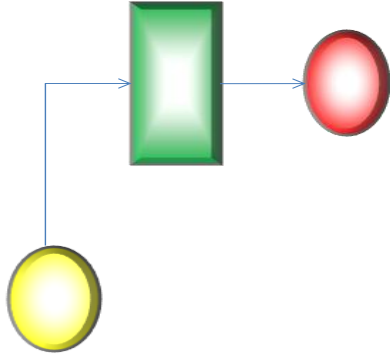
Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanny S. Guayasamín

Existen procesos en algunas Ventanillas de la AZCA que tienen obligatoriamente que direccionar a la ventanilla de recaudaciones para el pago de diversos rubros, es por esto que se propone un proceso que no es complejo.

GRAFICO N° 4.4

PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE VENTA DE ESPECIES VALORADAS

PROCESO OBTENCIÓN DE ESPECIES VALORADAS					
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON					
FINANCIERO					
VENTA DE ESPECIES VALORADAS					
SEGÚN REQUERIMIENTO					
TAREAS	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	
	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	VENTANILLA ATENCION AL CLIENTE			RECAUDACIONES
1	Preguntar que especie valora necesita		Cajero	30	
2	Cobro del valor de especie valorada efectivo		Cajero	60	
3	Entrega de especie valorada		Cajero	20	
				Total segundos	110,00
				Total minutos	1,83
				Total horas	0,03

Fecha: oct-12
 Responsable: MARÍA FERNANDA POMA / GIOVANNY S. GUAYASAMÍN
 Guayasamín

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Este proceso se lo deberá realizar dependiendo la especie valorada del trámite que necesite el cliente externo, este proceso no es complicado.

GRAFICO N° 4.5
PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE OBTENCIÓN DE PATENTES

PROCESO OBTENCIÓN DE PATENTES									
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON									
FINANCIERO									
PATENTES / 1,5 X MIL									
SEGÚN REQUERIMIENTO									
No	TAREAS	FLUJOGRAMA			RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL		
		ATENCIÓN AL CLIENTE	VENTANILLA PATENTES	VENTANILLA DE RECAUDACIONES				Total segundos	Total minutos
1	Entregar turno y requisitos	<pre> graph TD Start(()) --> Decision{ } Decision --> Process1[] Process1 --> Process2[] Process2 --> End(()) </pre>				Servidor Municipal A.C.	20		
2	verificar si los requisitos están completos					Servidor Municipal V.P	60		
3	Ingresar Datos en el sistema					Servidor Municipal V.P	60		
4	Subproceso de cancelaciones varias					Servidor Municipal V.P	260		
5	Entrega de Patente					Cajero	10		
								410,00	
								6,83	
								0,11	
Fecha: oct-12 Responsable: Maria Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín									

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Aquí se puede observar que se eliminan los re-procesos que existen actualmente haciendo que la calidad del servicio mejore en cuanto se refiere al tiempo de ejecución del mismo.

GRAFICO N° 4.6

PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE REGISTRO, APROBACIÓN Y OBTENCIÓN DEL PERMISO DE CONSTRUCCIONES

PROCESO APROBACIÓN DE TODO TIPO DE PLANOS									
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:		ADMINISTRACIÓN ZONAL CALDERON							
UNIDAD ADMINISTRATIVA:		GESTIÓN URBANA							
PRODUCTO:		APROBACIÓN Y LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE PLANOS							
FRECUENCIA:		SEGÚN REQUERIMIENTO							
No	TAREAS	FLUJOGRAMA			RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL		
		ATENCIÓN AL CLIENTE	GESTIÓN URBANA	TESORERÍA					
1	Entrega de turno y requisitos	<pre> graph TD Start(()) --> Decision{ } Decision --> U1[] U1 --> U2[] U2 --> U3[] U3 --> U4[] U4 --> End(()) </pre>					Servidor Municipal AC	30	
2	Recepción y revisión de documentos						Servidor Municipal G.U.	300	
3	Ingreso al Sistema						Servidor Municipal G.U.	60	
4	Revisión de aspectos técnicos						Técnico G.U.	28800	
5	Emisión de informe de aprobación de planos						Técnico G.U.	60	
6	Subproceso recepción de Garantías						Tesorería		
7	Subproceso entrega de aprobación de planos y licencia de construcción						Servidor Municipal G.U.		
Fecha:		oct-12							
Responsable:		María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín							
Total segundos		29.250,00							
Total minutos		487,50							
Total horas		8,13							
Total días		1,02							

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Este nuevo proceso unifica los procesos que actualmente se lleva a cabo para conseguir los planos aprobados y la licencia de construcción, en el mismo se ve la necesidad de contar con la revisión de aspectos técnicos con personal apto para el desempeño de esta actividad y reduciendo la cantidad

de requisitos que influyen en la calidad de atención en este tipo de trámite, se sugiere que la AZCA implemente de manera urgente esta observación, que va a beneficiar tanto a la Administración como a los clientes externos.

GRAFICO N° 4.7
PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE OBTENCIÓN DEL IRM
(INFORME DE REGULACIÓN METROPOLITANA)

PROCESO OBTENCIÓN DEL IRM					
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON					
GESTION URBANA					
IRM					
SEGÚN REQUERIMIENTO					
TAREAS	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	
	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	UNIDADES ADMINISTRATIVAS			
No	VENTA/ATENCIÓN AL CLIENTE	GESTION URBANA		REAL	
1	Entrega de turno y requisitos	<pre> graph TD Start(()) --> Decision{ } Decision --> End(()) </pre>	Señador Municipal A.C.	20	
2	Si tiene los documentos completos, imprimir IRM			Señador Municipal G.U.	60
3	Entrega de IRM			Cajero	20
Fecha:		oct-12	Total segundos	100,00	
Responsable:		Maria Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín	Total minutos	1,67	
			Total horas	0,03	

Fuente: AZCA
Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

En la actualidad para la obtención del IRM existen muchos re-procesos, con la aplicación de esta reingeniería se requiere que el funcionario responsable este directamente vinculado con el cliente

externo debido a que mejoraría ostentablemente el tiempo de ejecución del mismo que pasaría de 1 día a varios minutos.

GRAFICO N° 4.8

PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE OBTENCIÓN DE LA DECLARATORIA DE PROPIEDAD HORIZONTAL

PROCESO DECLARACIÓN DE PROPIEDAD HORIZONTAL											
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:		ADMINISTRACION ZONAL CALDERON									
UNIDAD ADMINISTRATIVA:		GESTION URBANA									
PRODUCTO:		LICENCIA DE DECLARATORIA DE PROPIEDAD HORIZONTAL									
FRECUENCIA:		SEGÚN REQUERIMIENTO									
No	TAREAS	FLUOGRAMA			RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL				
		ATENCIÓN AL CLIENTE	RECAUDACIONES	GESTION URBANA							
1	Verificar si los requisitos están completos	<pre> graph LR A((Yellow Sphere)) --> B[Green Box] B --> C[Green Box] C --> D((Red Sphere)) </pre>					Servidor Municipal A.C.	60			
2	Formulario de pago de tasa						Servidor Municipal A.C.	20			
3	Subproceso de cancelaciones varias						Servidor Municipal V.R.	260			
4	Registro y archivo de documentos						Servidor Municipal V.P.	60			
							Total segundos	400,00			
							Total minutos	6,67			
							Total horas	0,11			
							Fecha:	oct-12			
							Responsable:	María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín			

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Con la implementación de un sistema informático unificado, este proceso mejoraría ya que no existirían re-procesos que compliquen el trámite en la AZCA, facilitando la obtención de la Licencia de Propiedad Horizontal.

GRAFICO N°.4.9

PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR DEL SERVICIO DE OBTENCIÓN DE LA LICENCIA DE HABITABILIDAD

PROCESO LICENCIA DE HABITABILIDAD						
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON						
GESTION URBANA						
LICENCIA DE HABITABILIDAD						
SEGÚN REQUERIMIENTO						
TAREAS	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL	
	VENTANILLA ATENCION AL CLIENTE	UNIDADES ADMINISTRATIVAS				
1	Entrega de turno y requisitos		Servidor Municipal A.C.	20		
	Si tiene los documentos completos		Servidor Municipal G.U.	60		
2	Realizar inspecciones de construcción		Unidad técnica de construcciones AZCA	432000		
3	Entrega de Licencia de Habitabilidad		Servidor Municipal G.U.	20		
Fecha:				oct-12		
Responsable:				María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín		
Total segundos				432.100,00		
Total minutos				7.201,67		
Total horas				120,03		
Total días				15,00		

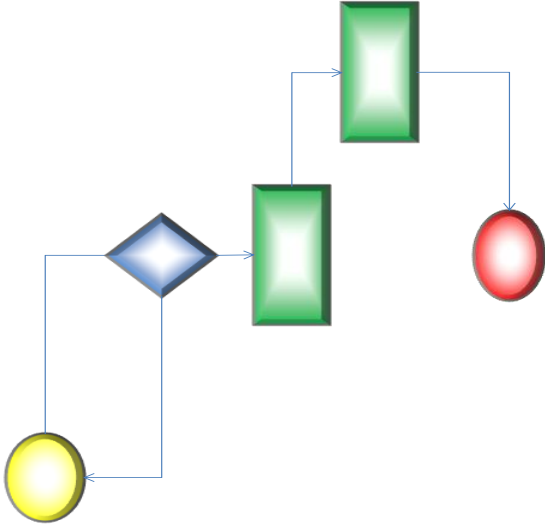
Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Con este proceso se obtendrá la licencia de habitabilidad de una manera fácil, sin complicaciones para el usuario externo, eliminando completamente el re-proceso que alarga el tiempo de ejecución actual que es de 61 días aproximadamente, implementando la unidad técnica de construcciones dentro de la AZCA.

GRAFICO N° 4.10

PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE OBTENCIÓN DE COPIA DE PLANOS APROBADOS

PROCESO COPIA DE PLANOS CERTIFICADOS										
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON										
GESTION URBANA										
COPIA DE PLANOS										
SEGÚN REQUERIMIENTO										
No	TAREAS	FLUJOGRAMA			RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	REAL			
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS	RECALIDADACIONES							
		ATENCIÓN AL CLIENTE	GESTION URBANA	RECALIDADACIONES						
1	Entrega de turno y requisitos				Servidor Municipal A.C.	20				
2	Si tiene todos los documentos , formulario de pago				Servidor Municipal G.U.	240				
3	Obtención de la copias				Servidor Municipal G.U.	28800				
4	Subproceso cancelaciones Varias				Servidor Municipal G.U.	260				
5	Entrega de copias certificadas				Servidor Municipal V.R.	265				
					Total segundos	29,585,00				
					Total minutos	493,08				
					Total horas	8,22				
Fecha: oct-12 Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamin										

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamin

El procedimiento para este trámite está bien estructurado, pero se debe mejorar el tiempo de ejecución total, distribuyendo de mejor manera las funciones de los servidores municipales encargados de este proceso.

GRAFICO N° 4.11

PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE REPLANTEO VIAL

PROCESO REPLANTEO VIAL					
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON					
GESTION URBANA					
REPLANTEO VIAL					
SEGÚN REQUERIMIENTO					
No	TAREAS	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS	UNIDADES ADMINISTRATIVAS		
		VENTANILLA ATENCION AL CLIENTE	GESTION URBANA		REAL
1	Entrega de turno y requisitos	<pre> graph TD A(()) --> B{ } B --> C[] B --> D(()) </pre>			20
2	Revisar documentos e imprimir ticket de ingreso de trámite				20
3	Realizar visita de campo e informe de afectación por el técnico				86400
4	Entrega de informes				60
<p>Fecha: oct-12</p> <p>Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamin</p>					<p>Total segundos: 86.500,00</p> <p>Total minutos: 1.441,67</p> <p>Total horas: 24,03</p> <p>Total días: 3,00</p>

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamin

Al igual que el anterior proceso está bien estructurado pero se debe mejorar la distribución del tiempo y aumentar personal para que la demanda que existe en este servicio sea cubierta de manera más eficiente.

GRAFICO N° 4.12

PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE RECEPCIÓN DE GARANTÍAS

PROCESO RECEPCIÓN DE FONDO DE GARANTÍA						
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON						
FINANCIERO						
RECEPCION DEL FONDO DE GARANTIA						
SEGÚN REQUERIMIENTO						
No	TAREAS	FLUJOGRAFIA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS	TESORERIA		REAL	
		VENTANILLA ATENCION AL CLIENTE				
1	Verificar si está registrado en sistema	<pre> graph TD Start(()) --> Decision{ } Decision --> Process[] Decision --> End(()) </pre>			Servidor Municipal A.C.	60
	Si los documentos están completos				Tesoroero Municipal	120
2	Ingreso datos al sistema				Tesoroero Municipal	120
3	Informe de garantía				Tesoroero Municipal	60
					Total segundos	360,00
					Total minutos	6,00
					Total horas	0,10
Fecha: oct-12 Responsable: María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín						

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Una vez unificado el sistema informático permitirá reducir la cantidad de requisitos ya que en la Ventanilla de Gestión Urbana y de Tesorería solicitan los mismos.

GRAFICO N° 4.13

PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE DEVOLUCIÓN DE GARANTÍAS

PROCESO DEVOLUCIÓN FONDO DE GARANTÍA						
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON						
FINANCIERO						
DEVOLUCION DE FONDO DE GARANTIA						
SEGÚN REQUERIMIENTO						
No	TAREAS	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	
		UNIDADES ADMINISTRATIVAS	TESORERIA			
		VENTANILLA ATENCION AL CLIENTE			REAL	
1	Entregar turno	<pre> graph LR Start(()) --> Decision{ } Decision --> End(()) </pre>			Servidor Municipal A.C.	20
2	Si los documentos están completos				Tesorería Municipal	120
3	Entrega de Fondo de garantía				Tesorería Municipal	180
				Total segundos	320,00	
				Total minutos	5,33	
				Total horas	0,09	
Fecha:		oct-12				
Responsable:		María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín				

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

Las diversas actividades del Administrador Zonal, no le permiten revisar los documentos en un tiempo oportuno, es por esta razón que se demora para la devolución de la garantía en el caso de las garantías del Banco Ecuatoriano de la Vivienda; motivo por cual se propone se unifique la autorización de la devolución de las garantías del BEV a la persona encargada de Tesorería, el mismo que tendrá un efecto de reducción de tiempos y mejora de calidad del servicio.

GRAFICO N° 4. 14

**PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ENTREGA DE
RETENCIONES**

PROCESO ENTREGA DE CERTIFICADOS DE RETENCIÓN			
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON			
FINANCIERO			
ENTREGA DE CERTIFICADOS DE RETENCIÓN			
SEGÚN REQUERIMIENTO			
FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)
UNIDADES ADMINISTRATIVAS			
TESORERIA			REAL
TAREAS			
No			
1	Verificar si existe orden de pago	Tesorero Municipal	30
2	Buscar retención y hacer firmar	Tesorero Municipal	120
3	Entrega del certificado	Tesorero Municipal	30
		Total segundos	180,00
		Total minutos	3,00
		Total horas	0,05
Fecha:		oct-12	
Responsable:		María Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamín	

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

La funcionalidad de este proceso esta bien definido por lo que se propone seguir con el mismo procedimiento ya que no es difícil de realizar.

GRAFICO N° 4.15

PROCESO PROPUESTO PARA MEJORAR LA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

PROCESO RECEPCION DE DOCUMENTOS						
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON						
ADMINISTRATIVA						
RECEPCION DE DOCUMENTOS						
SEGÚN REQUERIMIENTO						
FRECUENCIA:	TAREAS	FLUJOGRAMA		RESPONSABLE	TIEMPO (segundos)	
		RECEPCION DE DOCUMENTOS	VENTANILLA AZCA			
No						REAL
1	Trámite o entrega de resultados					20
2	Si es para trámite se recepta los documentos, se imprime el ticket de trámite					60
3	Se direcciona al área responsable de contestar la solicitud y realiza el informe sobre lo solicitado.					18000
4	Si va a retirar el trámite, se procede a entregárselo si esta listo					265
Total segundos					18.345,00	
Total minutos					305,75	
Total horas					5,10	
Fecha: oct-12 Responsable: Maria Fernanda Poma / Giovanni S. Guayasamin						

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA
 Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamin

Aquí se propone mejorar la calidad de atención al cliente a través de la reducción de tiempos, responsabilizando a los coordinadores de cada una de las Áreas para que tomen las decisiones pertinentes, haciendo más eficiente el trámite que realiza el usuario.

4.2. PLAN DE MEJORA DE LA AZCA

La calidad de los servicios de la Administración Zonal Calderón está definida por el grado de cumplimiento de las normas y procedimientos que previenen y garantizan a cada cliente externo e interno una buena y segura calidad, básicamente buscan satisfacer las necesidades y expectativas de la misma.

La implementación de un Sistema de Mejora Continua – SMC- Constituye una metodología fundamental ya que la revisión del desempeño de la organización es periódica y a partir del análisis y toma de decisiones permite el crecimiento institucional. Pero no se trata de solo de capacitarse en el uso aplicación de diferentes herramientas e instrumentos por parte de directivos y empleados, es mucho más que ello, se trata además de crear e inventar nuevos instrumentos y nuevas formas de aplicación en la organización. La mejora continua no solo es utilizar cada día mejor una herramienta, sino también es crear herramientas más eficaces que ayuden a mejorar aun más la calidad del servicio.

La Administración Zonal Calderón no cuenta con una Planificación Estratégica para la implementación de Calidad en sus procesos; por consiguiente se ha analizado el grado de satisfacción de los usuarios internos y externos, resultados que se presentaron en el capítulo anterior los mismos que serán tomados como base en la Propuesta del Sistema de Mejoramiento Continuo que se expone a continuación:

4.2.1. ENFOQUE FILOSÓFICO

El Sistema de Mejoramiento Continuo basado en Normas Calidad ISO 9001 tiene como objetivo principal optimizar procesos, conseguir niveles de calidad satisfactorios y cumplir con las expectativas del usuario garantizado así el prestigio y solvencia de la institución, existen nueve etapas para su implementación; mismas que deben ser cumplidas por los miembros de la empresa o institución.

Estas etapas son:

- a. Análisis Inicial
- b. Compromiso de la gerencia

- c. Planificación y entrenamiento
- d. Revisión de procesos y desarrollo de documentación
- e. Implementación del Sistema
- f. Auditoria Internas
- g. Pre- Auditorias
- h. Consolidación del Sistema
- i. Auditoria de Certificación

4.2.3. SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO

ANÁLISIS INSTITUCIONAL

El diagnostico situacional de la Administración Zonal Calderón debería ser el de contar con Plan Estratégico Operacional constituyendo un aporte para la renovación de la gestión pública; innovación que está orientada hacia un sistema de Gestión de Calidad basado en procesos.

La Administración Zonal Calderón tiene un especial interés en fomentar un cambio tomando en cuenta los siguientes lineamientos estratégicos derivados de la opinión tanto de los clientes internos como externos actores principales generadores del servicio.

4.2.4. RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL

Compromiso del Administrador

La Administración Zonal Calderón junto con el representante, como la principal autoridad de la institución se encuentra comprometido y dispuesto a implementar un cambio en los servicios que brinda a la comunidad, el mismo que marque el inicio de varias transformaciones que ayudara a formar en un futuro próximo un modelo de atención integral al cliente; para lo cual deberá:

Establecer una política de calidad permanente recalcando la importancia de satisfacer los requerimientos del cliente externo y tomando en cuenta el criterio del cliente interno.

Comunicar la política y objetivos de la calidad a todos los funcionarios (cliente interno) de las diferentes ventanillas que prestan los servicios.

Llevar a cabo evaluaciones periódicas del Sistema de Mejora Continua y de los objetivos de calidad, disponiendo de los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de dichos objetivos.

Enfoque al cliente

El objetivo primordial de los servicios que brindan la Administración Zonal Calderón es obtener la satisfacción del usuario. Para ello la Administración ha enfocado los diferentes procesos de la organización de tal forma que permita determinar las expectativas actuales y futuras de los usuarios:

Cliente Interno	Cliente Externo
Administrador Coordinadores Recursos Humanos Responsable de Áreas Personal Administrativo Personal de limpieza y Mantenimiento	Usuarios demandantes de los Diferentes servicios que brinda la AZCA

Con el fin evaluar en forma periódica la satisfacción del cliente (tanto interno como externo), la AZCA deberá disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo de evaluación.

VISIÓN

A mediano plazo, la Administración Zonal Calderón contara con una infraestructura moderna y equipada para prestar las facilidades necesarias a los clientes que acuden a realizar los diversos trámites en una forma eficiente eficaz y oportuna, convirtiéndose así en una de las Administración más efectivas del Distrito Metropolitano de Quito.

MISIÓN

Proveer servicios a los clientes que acuden a la AZCA, garantizando una atención con calidez, calidad y eficacia.

PRINCIPIOS Y VALORES

Brindar al cliente tanto interno como externo un servicio oportuno con equidad, eficiencia, eficacia y puntualidad; en un ambiente de solidaridad, compañerismo, respeto mutuo y con ética profesional.

4.2.5 POLÍTICA DE CALIDAD

Los Servicios que brinda la Administración Zonal Calderón están creados para proporcionar una atención completa con calidad en razón de un excelente trato humano hacia los clientes, a través de un personal calificado, con óptimos medios técnicos en un entorno de calidez.

4.2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Satisfacer al cliente ofreciendo servicios de calidad, con un personal competente, motivado y comprometido con el mejoramiento continuo.

- ✓ Ampliar los servicios de usuarios atendidos anualmente de acuerdo a la optimización de la capacidad de cada Ventanilla.

- ✓ Elevar los niveles de calidad de atención con personal competente, motivado y comprometido en el mejoramiento continuo y de excelencia procurando la satisfacción del cliente externo.

- ✓ Transformar los subprocesos que forman parte de los servicios que brinda la AZCA, orientados a mejorar los resultados del desempeño laboral del personal involucrado en los mismos siendo más ágiles y oportunos con una alta calidad.

4.2.7. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

OBJETIVOS:

Definir actividades de los procesos del Servicio que brinda la Administración Zonal Calderón determinando responsabilidades para elevar el nivel de satisfacción del cliente con un sistema eficaz, eficiente y oportuno

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

ATENCIÓN AL CLIENTE:

El servicio que brinda atención al cliente en la AZCA es un proceso en el cual se imparte información a los clientes, que pueden ser de diversa índole pero principalmente consiste en el direccionamiento y entrega de turnos las diversas ventanillas de atención.

RECAUDACIONES:

En esta ventanilla se brinda el servicio de varias cancelaciones y venta de especies valoradas, consiste principalmente en el cobro ya sea en efectivo, cheque o tarjeta de crédito de los diversos rubros.

PATENTES:

Podemos describir que en este servicio se realiza para la obtención de la patente y 1.5 x por mil, el mismo consiste en que el cliente externo entregue completos los requisitos establecidos por las políticas de la AZCA para que sean atendidos sus requerimientos.

GESTIÓN URBANA:

En esta ventanilla se brinda varios servicios a los clientes externos, que están destinados a la planificación urbanista en el sector de la AZCA, en su etapa medular se solicita que cumplan con las normas y especificaciones técnicas impuestas por el Municipio de Quito para otorgarles los respectivos permisos y aprobaciones.

TESORERÍA:

Este servicio se encarga de receptor y entregar todo tipo de garantías ingresadas a la AZCA de esta manera completando los procesos descritos.

RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS:

Aquí es donde se recepta, oficios, requerimientos y necesidades de la comunidad para luego ser atendidos por las diferentes aéreas de la Administración Zonal Calderón.

ALCANCE

Los procesos que brindan las ventanillas de servicios en la AZCA se inician con una recepción de turno para el trámite que necesita realizar el cliente, luego se direcciona a la ventanilla correspondiente, se recepta y verifica que se encuentren completos los requisitos establecidos en cada ventanilla, se ejecuta el trámite correspondiente y se obtiene una respuesta del mismo.

DEFINICIONES

Cliente externo: Persona o empresa que utiliza eventualmente o con frecuencia los servicios de la Administración Zonal Calderón.

Requisitos: Son los documentos que se exigen al cliente externo para la realización de los trámites correspondientes y que deberían estar normados en todas las dependencias municipales.

Ventanillas de servicios: Lugar donde se recepta requisitos y entrega de informes.

Informes: Descripción del resultado del trámite

Planificación Urbanística: Conjunto de instrumentos técnicos y normativos que se redactan para ordenar el uso del suelo y regular las condiciones para su transformación o en su caso conservación, de carácter esencialmente proyectivo con las que se establece un modelo de ordenación para un ámbito espacial

Garantía: Documento con lo que el cliente externo garantiza que cumplirá con las normas establecidas por el Municipio de Quito, en el caso de incumplir el mismo que se efectivizara.

REFERENCIAS

- ✓ Políticas de los Procesos de la AZCA
- ✓ Manual de Procedimientos
- ✓ Contratos de Recursos Humanos

LINEAMIENTOS GENERALES

- **Estructura del Equipo de Gestión de Calidad**

El Sistema de Calidad de las ventanillas que brindan servicios en la AZCA, están presididos por el Administrador Zonal y conformado por su Equipo de Gestión de la Calidad cuyos cargos son:

- ✓ Coordinadores Zonales
- ✓ Responsables de la Área Administrativa Financiero
- ✓ Responsables de Talento Humano

- **Funciones**

1. Responsables de la toma de decisiones a nivel estratégico en materia de gestión.
2. Responsables de la planeación, desarrollo e implementación del Sistema de Mejoramiento Continuo.
3. Supervisar la aplicación de los proyectos, métodos, herramientas de mejora, aprobados.
4. Evaluar y proponer las acciones que deba seguir la institución en materia de mejora continua.
5. Analizar el resultado de la gestión del proceso.
6. Desarrollar alternativas de mejora del sistema analizando problemas y oportunidades.
7. Definir un calendario ordenado de reuniones mensuales.

PROCEDIMIENTOS

CUADRO N° 4.1

CANCELACIONES VARIAS 1

TAREAS	RESPONSABLE
Hacer cola para ser atendido	Cajero
Ingresar Datos en el sistema	Cajero
Preguntar si el pago es en efectivo, cheque o tarjeta de crédito	Cajero
Cobra valor efectivo o cheque	Cajero
Cobra valor en tarjeta crédito	Cajero
Entrega título de crédito o documento habilitante	Cajero

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.2

CANCELACIONES VARIAS 2

TAREAS	RESPONSABLE
Hacer cola para ser atendido	Cajero
Ingresar Datos en el sistema	Cajero
Preguntar si el pago es en efectivo, cheque o tarjeta de crédito	Cajero
Cobra valor efectivo o cheque	Cajero
Cobra valor en tarjeta crédito	Cajero
Entrega título de crédito o documento habilitante	Cajero

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.3**VENTA DE ESPECIES VALORADAS**

TAREAS	RESPONSABLE
Preguntar que especie valora necesita	Cajero
Cobro del valor de especie valorada efectivo	Cajero
Entrega de especie valorada	Cajero

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.4**PATENTES**

TAREAS	RESPONSABLE
Entregar turno y requisitos	Servidor Municipal A.C.
verificar si los requisitos están completos	Servidor Municipal V.P
Ingresar Datos en el sistema	Servidor Municipal V.P
Subproceso de cancelaciones varias	Servidor Municipal V.P
Entrega de Patente	Cajero

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.5**APROBACIÓN DE PLANOS Y LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN**

TAREAS	RESPONSABLE
Entrega de turno y requisitos	Servidor Municipal A.C
Recepción y revisión de documentos	Servidor Municipal G.U.
Ingreso al Sistema	Servidor Municipal G.U.
Revisión de aspectos técnicos	Técnico G.U.
Emisión de informe de aprobación de planos	Técnico G.U.
Subproceso recepción de Garantías	Tesorería
Subproceso entrega de aprobación de planos y licencia de construcción	Servidor Municipal G.U.

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.6***IRM***

TAREAS	RESPONSABLE
Entrega de turno y requisitos	Servidor Municipal A.C.
Si tiene los documentos completos, imprimir IRM	Servidor Municipal G.U.
Entrega de IRM	Cajero

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanny S. Guayasamín

CUADRO N° 4.7***DECLARATORIA PROPIEDAD HORIZONTAL***

TAREAS	RESPONSABLE
Verificar si los requisitos están completos	Servidor Municipal A.C.
Formulario de pago de tasa	Servidor Municipal A.C.
Subproceso de cancelaciones varias	Servidor Municipal V.R.
Registro y archivo de documentos	Servidor Municipal V.P

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanny S. Guayasamín

CUADRO N° 4.8***LICENCIA DE HABITABILIDAD***

TAREAS	RESPONSABLE
Entrega de turno y requisitos	Servidor Municipal A.C.
Si tiene los documentos completos	Servidor Municipal G.U.
Realizar inspecciones a la construcción	Unidad técnica de construcciones AZCA
Entrega de Licencia de Habitabilidad	Servidor Municipal G.U.

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanny S. Guayasamín

CUADRO N° 4.9**COPIAS DE PLANOS**

TAREAS	RESPONSABLE
Entrega de turno y requisitos	Servidor Municipal A.C.
Si tiene todos los documentos , formulario de pago	Servidor Municipal G.U.
Obtención de la copias	Servidor Municipal G.U.
Subproceso cancelaciones Varias	Servidor Municipal G.U.
Entrega de copias certificadas	Servidor Municipal V.R.

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.10**REPLANTEO VIAL**

TAREAS	RESPONSABLE
Entrega de turno y requisitos	Servidor Municipal A.C.
Si es tramite revisar documentos e imprimir ticket de ingreso de trámite	Servidor Municipal G.U.
Realizar visita de campo e informe de afectación por el técnico	Servidor Municipal G.U.
Entrega de informes	Servidor Municipal V.R.

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.11**RECEPCIÓN DEL FONDO DE GARANTÍA**

TAREAS	RESPONSABLE
Verificar si está registrado en sistema	Servidor Municipal A.C.
Si los documentos están completos	Tesorero Municipal
Ingreso datos al sistema	Tesorero Municipal
Informe de garantía	Tesorero Municipal

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N°. 4.12***DEVOLUCIÓN DE FONDO DE GARANTÍA***

TAREAS	RESPONSABLE
Entregar turno	Servidor Municipal A.C.
Si los documentos están completos	Tesorero Municipal
Entrega de Fondo de garantía	Tesorero Municipal

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N°. 4.13***CERTIFICADOS DE RETENCIÓN***

TAREAS	RESPONSABLE
Verificar si existe orden de pago	Tesorero Municipal
Buscar retención y hacer firmar	Tesorero Municipal
Entrega del certificado	Tesorero Municipal

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N°. 4.14***RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS***

TAREAS	RESPONSABLE
Trámite o entrega de resultados	Servidor Municipal A.C.
Si es para trámite se recepta los documentos, se imprime el ticket de trámite	Servidor Municipal A.C.
Se direcciona al área responsable de contestar la solicitud y realiza el informe sobre lo solicitado.	Servidor Municipal Destinado al trámite
Si va a retirar el trámite, se procede a entregárselo si esta listo	Servidor Municipal A.C.

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N°. 4.15

ATENCIÓN AL CLIENTE

TAREAS	RESPONSABLE
Requerimiento del servicio	Cliente externo
Entrega de información	Servidor Municipal A.C.
Entrega de turno	Servidor Municipal A.C.
Direccionameinto a ventanilla	Servidor Municipal A.C.

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanny S. Guayasamín

DESCRIPCIÓN DE SIGLAS
A.C.: Atención al Cliente
G.U.: Gestión Urbana
V.P.: Ventanilla Patentes
V.R.: Ventanilla Recaudaciones

4.3 TABLERO DE MANDO INTEGRAL

4.3.1. DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana (véase figura 1).

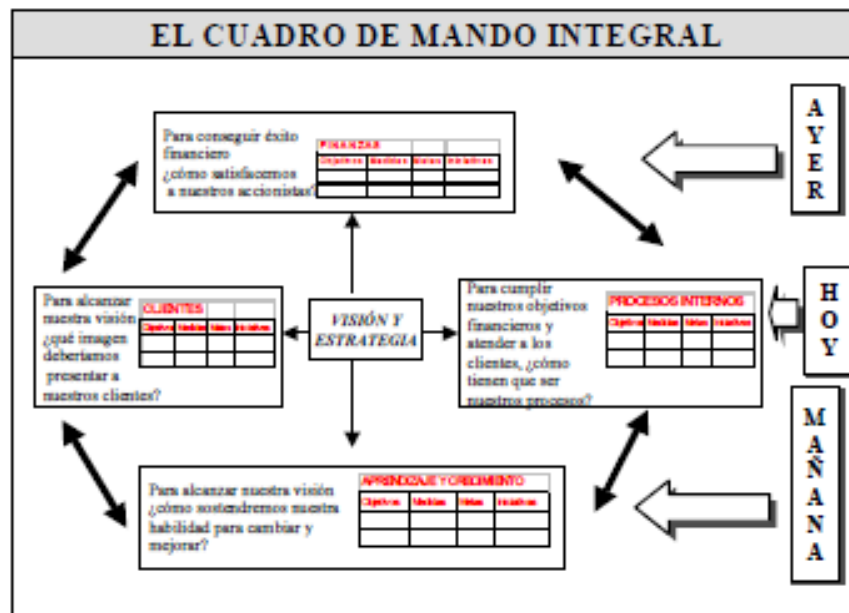


Figura 1

CARACTERÍSTICAS.

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

APORTACIONES.

Entre las principales aportaciones del CMI cabe destacar las siguientes:

- Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

- Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la Cultura de la organización y el perfil de los empleados.

- Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa.

Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

CONSIDERACIONES PREVIAS A LA ELABORACIÓN DEL CMI.

Para elaborar el CMI es recomendable primeramente responder a cuestiones como:

- ¿Para qué se quiere?
- ¿En qué departamento de la empresa se debe empezar?
- ¿Cuándo llevarlo a cabo?
- ¿Por donde se debe empezar su desarrollo?
- ¿Quiénes deben ser los responsables de su elaboración?
- ¿Para qué tipo de empresas?

¿PARA QUÉ SE QUIERE?

Normalmente, el planteamiento debe utilizar el Cuadro de Mando Integral como instrumento que facilite la implementación de la estrategia de la empresa a toda la organización. Si esto se hace de manera adecuada se convertirá, además, en un modelo de gestión.

Si no se tiene cuidado al final el CMI será simplemente un instrumento que contiene indicadores (financieros y no financieros) de distintas perspectivas pero sin haber obtenido todo el potencial que lleva consigo.

¿EN QUÉ DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA SE DEBE EMPEZAR?

La respuesta se encuentra en cierta medida en el tamaño y la situación de la empresa, reflexionando sobre el alcance de las actividades que cubrirá el cuadro de mando, la unidad organizativa que quedará afectada y el ritmo en que se introducirán los indicadores. Se puede considerar lo siguiente:

- Empresas de tamaño pequeño: crear un cuadro de mando para toda la organización.
- Empresas de mayor dimensión: comenzar con uno o dos proyectos pilotos, siendo la unidad elegida, aquella que cuente con gente con deseos de participar en el proyecto.

¿CUÁNDO LLEVARLO A CABO?

Cualquier momento es bueno, siempre que existan ganas y convencimiento por parte de la Dirección. Incluso, en momentos de cambio o crisis, puede ser adecuado, ya que conlleva consigo una filosofía de gestión que intenta comunicar y dialogar con todo el personal para que se canalicen sus energías hacia la consecución de la estrategia de la empresa.

¿POR DÓNDE SE DEBE EMPEZAR SU DESARROLLO?

Pueden plantearse dos posturas: de arriba-abajo o de abajo-arriba.

El primer planteamiento puede resultar, en la mayoría de las ocasiones, el más ventajoso, consistiendo en desarrollar un CMI del más alto nivel y que luego se descomponga en forma de cascada por las distintas secciones de la empresa.

Es decir, el CMI de más alto nivel es discutido por distintos departamentos, viendo como contribuye a la realización de la visión y los objetivos estratégicos de la empresa y a partir de él, se va generando un desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.

También algunas empresas empiezan con un proceso de abajo-arriba, esto es, establecer el CMI a partir de la experiencia de los cuadros de mando que tuvieron las distintas áreas funcionales, pero incorporándoles el enfoque estratégico.

¿QUIÉNES DEBEN SER LOS RESPONSABLES DE SU ELABORACIÓN?

Una de las aportaciones de este modelo reside en conseguir la mayor colaboración de los trabajadores, de forma que participen en el análisis y discusión conjunta de la situación y capacidades de la empresa, identificando las perspectivas estratégicas, los factores de éxito y las relaciones causa-efecto. De esta forma, a medida que el proyecto avanza, el número de empleados que participen se deben incrementar.

¿PARA QUÉ TIPO DE EMPRESAS?

Esta herramienta permite la formulación e implantación de la estrategia en cualquier tipo de organización tanto privada como pública, fundaciones, etc.

Tampoco se debe pensar, que es exclusiva de las grandes empresas, sino que también es aplicable a Pymes, ya que les facilita su planificación estratégica y su control de gestión.

El tamaño y la poca complejidad de estas organizaciones contribuyen a facilitar dos grandes propósitos del CMI:

- Comunicar la estrategia para que sea entendida por toda la organización.
- No complicar el mapa estratégico con demasiados objetivos y una limitación de indicadores que facilita un control de gestión, diálogo cara a cara y un feedback.

Además, la mayoría de las Pymes no tienen un proceso formal de planificación y su visión está limitada al corto plazo, por lo tanto, el CMI es ideal para incorporar la visión a largo y la implantación del proceso de revisión continua de la estrategia.

No obstante, hay que hacer algunas matizaciones respecto a las Pymes que se puede aplicar:

- En principio, no debería aplicarse cuando se está creando una empresa muy pequeña. Aunque posteriormente cuando lleve unos años de funcionamiento se podría utilizar.
- Las Pymes consideradas deben tener un número de trabajadores mínimo de por ejemplo siete. Es decir, que para empresas muy pequeñas no tiene mucho sentido su realización, ya que éstas no tienen una gran complejidad.

La AZCA debe contar con una matriz de Cuadro de Mando Integral la misma que proponemos a continuación:

CUADRO N°. 4.16
MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

<i>INDICADOR DE CALIDAD DE SERVICIOS</i>								
DESCRIPCIÓN DEL ATRIBUTO	NIVEL DE DIFICULTAD	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBJETIVO	CONSEGUIDO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTADO DE CUMPLIMIENTO
Satisfacción del cliente	ALTO	MEDIO ALTO	50%	Resultado del estudio de calidad y satisfacción de servicio al cliente externo en la AZCA	90%	64,50%	Porcentaje	MEDIO
Demanda Efectiva	MEDIO	MEDIO	10%	Resultado del estudio de calidad y satisfacción de servicio al cliente externo en la AZCA y el registro de los clientes atendidos en Ventanillas	100%	91,50%	Porcentaje	MEDIO ALTO
Tiempo de espera	ALTO	MEDIO ALTO	25%	Resultado del estudio de calidad y satisfacción de servicio al cliente externo en la AZCA	15	66	Minutos	BAJO
Carga de trabajo	MEDIO	MEDIO ALTO	15%	Resultado de la Nómina del Personal existente y el registro de los clientes externos atendidos	800	534	Nro. De clientes por funcionario	MEDIO

Fuente: Plan de mejora continua para la AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

4.4. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Toda propuesta tiene un objetivo y en el presente estudio será:

Mejorar la Calidad de los Servicios que brinda la Administración Zonal Calderón a la comunidad con calidad, calidez y eficiencia, implementando procesos medidos a través del Tablero de Mando Integral, con la retroalimentación periódica de la información.

4.5. METAS E INDICADORES

4.5.1 METAS

- ✓ Implementar los procesos propuestos en la Administración Zonal Calderón
- ✓ Alcanzar el 80% de Clientes Externos Satisfechos en 1 año
- ✓ Contar con el 75% Clientes Internos Satisfechos comprometidos con la comunidad para brindar servicios de Calidad, Calidez y Eficiencia.
- ✓ Reducir en 50% el tiempo de ejecución de los procesos actuales, con respecto a los propuestos.
- ✓ Contar con la cantidad necesaria de Personal para atender las altas necesidades de los Clientes Externos.

4.5.2. INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS

4.5.2.1. CONCEPTO DE INDICADORES

Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores llamados de cumplimiento muestran como se desarrolla lo que se está investigando, a través del monitoreo de sus metas parciales. Los indicadores de efecto miden si se cumplieron los objetivos específicos, y los indicadores de impacto, los objetivos generales. Estos dos últimos son llamados indicadores de evaluación.

Los indicadores deben poseer la mayor precisión posible, tener pertinencia con el tema a analizar, deben ser sensibles a los cambios, confiables, demostrables, y ser datos fáciles de obtener.


Dado un fenómeno determinado, sujeto a estudio, los indicadores permiten precisar su magnitud, intensidad, evolución y pronóstico.

Dentro del presente estudio hemos propuesto los siguientes indicadores que detallamos:

- Satisfacción del cliente
- Demanda Efectiva
- Carga de Trabajo
- Tiempo de Espera

4.5.2.2. HOJAS METODOLÓGICAS DE LOS INDICADORES PROPUESTOS


SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

HOJA METODOLÓGICA DE INDICADOR		
CODIGO:	IG-01-AZCA	
1 Nombre del indicador	SATISFACCION DEL CLIENTE	
2 Tema	Calidad de Servicios	
3 Recurso	Administrativo	
4 Descripción	Para obtener este indicador utilizaremos la encuesta como herramienta principal de recolección de datos donde el cliente externo puede manifestarnos claramente su nivel de satisfacción con respecto a los servicios recibidos por la AZCA.	
5 Objetivo	Medir el grado de satisfacción del cliente externo con respecto a los servicios que brinda la AZCA	
6 Definición operativa:	El indicador se obtiene sumando el total de clientes satisfechos dividido para el número total de clientes.	
7 Fórmula de cálculo	$SC = \frac{\# CS}{TC}$	
8 Definición de las variables	SC = Satisfacción del cliente CS = Clientes satisfechos TC = Total de clientes.	
9 Unidad de medida	% Porcentaje	
10 Formato de presentación	Tablas y gráficos	
11 Cobertura	Jurisdicción AZCA	
12 Periodicidad del indicador	Trimestral	
13 Responsable	Coordinación Administrativa Financiera	
14 Fuente de información	Encuesta sobre la Calidad de Servicios AZCA	
15 Fecha de inicio de funcionamiento	noviembre-2012	
16 Observaciones	Ninguna	
<i>No de Revisión:</i>		<i>Revisado por:</i>
1		MFP / SG

CALCULO DE INDICADOR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Cientes Satisfechos	64,50%
Total Clientes Satisfechos	7581
Total Clientes	11754


DEMANDA EFECTIVA

HOJA METODOLÓGICA DE INDICADOR	
CODIGO:	IG-02-AZCA
	
1 Nombre del indicador	DEMANDA EFECTIVA
2 Tema	Calidad de Servicios
3 Recurso	Administrativo
4 Descripción	Para obtener este indicador utilizaremos la encuesta como herramienta principal de recolección de datos donde el cliente externo es el principal conjuntamente con el registro de los usuarios que son atendidos en la AZCA en el cual podemos observar la demanda real del servicios.
5 Objetivo	Medir realmente lo que está pasando con la demanda efectiva de los clientes que acuden a la AZCA.
6 Definición operativa:	El indicador se obtiene con la suma del total de clientes atendidos dividido para el número total de clientes.
7 Fórmula de cálculo	$DF = \sum \frac{CA}{TC}$
8 Definición de las variables	<p>DF = Demanda efectiva</p> <p>CS = Clientes atendidos</p> <p>TC = Total de clientes.</p>
9 Unidad de medida	% Porcentaje
10 Formato de presentación	Tablas y gráficos
11 Cobertura	Jurisdicción AZCA
12 Periodicidad del indicador	Trimestral
13 Responsable	Coordinación Administrativa Financiera
14 Fuente de información	Encuesta sobre la Calidad de Servicios AZCA y registro de clientes atendidos.
15 Fecha de inicio de funcionamiento	noviembre-2012
16 Observaciones	Ninguna
No de Revisión:	Revisado por:
1	MFP / SG

CALCULO DEL INDICADOR DEMANDA EFECTIVA

Demanda Efectiva	91,50%
Total Clientes Atendidos	10755
Total Clientes	11754


CARGA DE TRABAJO

HOJA METODOLÓGICA DE INDICADOR	
CODIGO:	IG-03-AZCA
	
1 Nombre del indicador	CARGA DE TRABAJO
2 Tema	Calidad de Servicios
3 Recurso	Administrativo
4 Descripción	Para obtener este indicador utilizaremos Nómina del Personal que labora en la AZCA (cliente interno) conjuntamente con el registro de los usuarios que son atendidos en la AZCA en el cual podemos observar la carga de trabajo.
5 Objetivo	Medir realmente la carga de trabajo de los clientes internos.
6 Definición operativa:	El indicador se obtiene con el total de los clientes atendidos dividido para el número de funcionarios AZCA.
7 Fórmula de cálculo	$CT = \frac{TCEA}{NF}$
8 Definición de las variables	CT = Carga de trabajo TCEA = Total clientes externos atendidos NF = Número de funcionarios.
9 Unidad de medida	% Porcentaje
10 Formato de presentación	Tablas y gráficos
11 Cobertura	Jurisdicción AZCA
12 Periodicidad del indicador	Trimestral
13 Responsable	Coordinación Administrativa Financiera (Área de Talento Humano)
14 Fuente de información	Nomina funcionarios AZCA y registro de clientes externos atendidos.
15 Fecha de inicio de funcionamiento	noviembre-2012
16 Observaciones	Ninguna
<i>No de Revisión:</i>	<i>Revisado por:</i>
1	MFP / SG

CALCULO DEL INDICADOR CARGA DE TRABAJO

Recursos Humanos	133,57
Total Clientes	11754
Total de Personal	88

TIEMPO DE ESPERA

HOJA METODOLÓGICA DE INDICADOR	
CODIGO:	IG-04-AZCA
	
1 Nombre del indicador	TIEMPO DE ESPERA
2 Tema	Calidad de Servicios
3 Recurso	Administrativo
4 Descripción	Para obtener este indicador utilizaremos los tiempos de espera registrados por los clientes externos en la encuesta realizada, calculando el promedio general.
5 Objetivo	Medir los tiempos efectivos en los cuales el cliente externo realiza el trámite.
6 Definición operativa:	El indicador se obtiene con el promedio general, que es la suma de los tiempos registrados en espera divididos por el número de clientes externos atendidos.
7 Fórmula de cálculo	$TE = \frac{\sum TRE}{NCEA}$
8 Definición de las variables	TE = Tiempo de espera TRE = Total clientes externos registrados NCEA = Número de clientes externos atendidos
9 Unidad de medida	% Porcentaje
10 Formato de presentación	Tablas y gráficos
11 Cobertura	Jurisdicción AZCA
12 Periodicidad del indicador	Trimestral
13 Responsable	Coordinación Administrativa Financiera.
14 Fuente de información	Tiempos registrados en la encuesta por los clientes externos atendidos.
15 Fecha de inicio de funcionamiento	noviembre-2012
16 Observaciones	Ninguna
<i>No de Revisión:</i>	<i>Revisado por:</i>
1	MFP / SG

CALCULO DEL INDICADOR TIEMPO DE ESPERA

PROMEDIO DEL TIEMPO DE ESPERA

	Mínimo	Máximo	Media
Tiempo de espera	2	300	66,29

4.6. ACTIVIDADES Y TIEMPOS

Cada proceso propuesto en la presente investigación tiene que delegar responsables y aplicar sus debidos tiempos a cada uno de los mismos, es por esta razón que nos permitimos presentar los cuadros que demuestran esta necesidad.

CUADRO N° 4.17

CANCELACIONES VARIAS 1

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Hacer cola para ser atendido	60
Ingresar Datos en el sistema	30
Preguntar si el pago es en efectivo, cheque o tarjeta de crédito	10
Cobra valor efectivo o cheque	30
Cobra valor en tarjeta crédito	120
Entrega título de crédito o documento habilitante	10
Total segundos	260,00
Total minutos	4,33
Total horas	0,07

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanny S. Guayasamín

CUADRO N° 4.18

CANCELACIONES VARIAS 2

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Hacer cola para ser atendido	60
Ingresar Datos en el sistema	30
Preguntar si el pago es en efectivo, cheque o tarjeta de crédito	10
Cobra valor efectivo o cheque	30
Cobra valor en tarjeta crédito	120
Entrega título de crédito o documento habilitante	10
Total segundos	260,00
Total minutos	4,33
Total horas	0,07

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanny S. Guayasamín

CUADRO N° 4.19

VENTA DE ESPECIES VALORADAS

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Preguntar que especie valora necesita	30
Cobro del valor de especie valorada efectivo	60
Entrega de especie valorada	20
Total segundos	110,00
Total minutos	1,83
Total horas	0,03

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.20

PATENTES

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Entregar turno y requisitos	20
verificar si los requisitos están completos	60
Ingresar Datos en el sistema	60
Subproceso de cancelaciones varias	260
Entrega de Patente	10
Total segundos	410,00
Total minutos	6,83
Total horas	0,11

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.21

APROBACIÓN DE PLANOS Y LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Entrega de turno y requisitos	30
Recepción y revisión de documentos	300
Ingreso al Sistema	60
Revisión de aspectos técnicos	28800
Emisión de informe de aprobación de planos	60
Subproceso recepción de Garantías	
Subproceso entrega de aprobación de planos y licencia de construcción	
Total segundos	29.250,00
Total minutos	487,50
Total horas	8,13
Total días	1,02

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.22

IRM

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Entrega de turno y requisitos	20
Si tiene los documentos completos, imprimir IRM	60
Entrega de IRM	20
Total segundos	100,00
Total minutos	1,67
Total horas	0,03

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.23

DECLARATORIA PROPIEDAD HORIZONTAL

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Verificar si los requisitos están completos	60
Formulario de pago de tasa	20
Subproceso de cancelaciones varias	260
Registro y archivo de documentos	60
Total segundos	400,00
Total minutos	6,67
Total horas	0,11

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.24

LICENCIA DE HABITABILIDAD

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Entrega de turno y requisitos	20
Si tiene los documentos completos, emitir trámite	60
Realizar inspecciones a la construcción	432000
Entrega de Licencia de Habitabilidad	20
Total segundos	432.100,00
Total minutos	7.201,67
Total horas	120,03

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.25

COPIAS DE PLANOS

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Entrega de turno y requisitos	20
Si tiene todos los documentos , formulario de pago	240
Obtención de la copias	28800
Subproceso cancelaciones Varias	260
Entrega de copias certificadas	265
Total segundos	29.585,00
Total minutos	493,08
Total horas	8,22

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.26

REPLANTEO VIAL

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Entrega de turno y requisitos	20
Si es tramite revisar documentos e imprimir ticket de ingreso de trámite	20
Realizar visita de campo e informe de afectación por el técnico	86400
Entrega de informes	60
Total segundos	86.500,00
Total minutos	1.441,67
Total horas	24,03
Total días	3,00

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.27

RECEPCIÓN DEL FONDO DE GARANTÍA

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Verificar si está registrado en sistema	60
Si los documentos están completos	120
Ingreso datos al sistema	120
Informe de garantía	60
Total segundos	360,00
Total minutos	6,00
Total horas	0,10

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.28

DEVOLUCIÓN DE FONDO DE GARANTÍA

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Entregar turno	20
Si los documentos están completos	120
Entrega de Fondo de garantía	180
Total segundos	320,00
Total minutos	5,33
Total horas	0,09

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.29

CERTIFICADOS DE RETENCIÓN

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Verificar si existe orden de pago	30
Buscar retención y hacer firmar	120
Entrega del certificado	30
Total segundos	180,00
Total minutos	3,00
Total horas	0,05

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.30

RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Trámite o entrega de resultados	20
Si es para trámite se receipta los documentos, se imprime el ticket de trámite	60
Se direcciona al área responsable de contestar la solicitud y realiza el informe sobre lo solicitado.	18000
Si va a retirar el trámite, se procede a entregárselo si esta listo	265
Total segundos	18.345,00
Total minutos	305,75
Total horas	5,10

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

CUADRO N° 4.31

ATENCIÓN AL CLIENTE

TAREAS	TIEMPO (segundos)
	REAL
Requerimiento del servicio	60
Entrega de información	60
Entrega de turno	30
Direccionameinto a ventanilla	30
Total segundos	180,00
Total minutos	3,00
Total horas	0,05

Fuente: Levantamiento de procesos AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

4.7. RESPONSABLES

Como se muestra en los cuadros anteriores (4.1 al 4.13), se puede identificar cada uno de los responsables en los procesos descritos.

Por ende debemos comprometer a cada uno de ellos para que se brinde atención con calidad y calidez siendo eficientes y eficaces en las funciones dispuestas para que de esta manera el cliente externo se sienta en su entera satisfacción, dando una mejor imagen a la Institución Pública como lo es la AZCA.

A más de aquellos que se encuentran descritos en estos procedimientos es necesario comprometer a las Autoridades de la AZCA y por ende del Municipio de Quito en apoyar a los Clientes Internos tanto en el ambiente laboral como en el profesional, haciendo sentir a sus subalternos comprometidos con las funciones encomendadas a cada uno de ellos.

4.8. ARREGLOS OPERATIVOS Y LEGALES

4.8.1. ARREGLOS OPERATIVOS

Para poder implementar la propuesta descrita en este capítulo es necesario contar con los siguientes arreglos operativos:

- ✓ Implementar el plan de mejora continua propuesto.
- ✓ Contar con el inmueble propio adecuado a las necesidades de la AZCA
- ✓ Contratar personal calificado para algunas áreas que necesitan la guía de un profesional técnico que de solución de mejor manera a los usuarios.
- ✓ Capacitar al personal que se encuentra vinculado directamente con el cliente externo, para que brinde una mejor calidad de servicio.
- ✓ Nivelar las remuneraciones de los servidores municipales
- ✓ Contratar la programación de un software que unifique los procesos.

4.8.2. ARREGLOS LEGALES

Así como son necesarios los arreglos operativos también es imprescindible contar con el aspecto legal por lo que no se propone realizar cambios en la normativa vigente, sino más bien ejecutarla de forma eficiente, capaz de no obstruir la implementación del plan de mejora propuesto, que siempre deberá estar acorde con las normativas legales que existen en el Municipio de Quito.

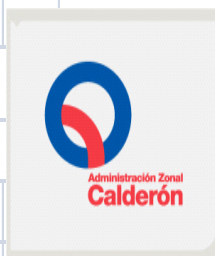
Queremos dejar en claro que el plan de mejora continua propuesto no afecta los aspectos legales con los que cuenta la AZCA, es por esta razón que no se proponen arreglos en este sentido.

4.9. ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LA PROPUESTA

Cada propuesta tiene un costo es por esta razón que se describe de manera general aquellos aspectos fundamentales que permitirán mejorar la calidad de los servicios, también es importante conocer que no se tomarán en cuenta las remuneraciones de los servidores municipales ya que este rubro es manejado directamente por la Dirección de Talento Humano en la Administración Central del Municipio de Quito.

A continuación se muestra el presupuesto propuesto:

CUADRO N° 4.32
ESTIMACIÓN DE LA PROPUESTA



ADMINISTRACION ZONAL CALDERON

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
(*) 1	ADQUISICION DEL INMUEBLE (EXPROPIACION)	Global	1	664.949,95	664.949,95
2	CONSTRUCCION DEL NUEVO EDIFICIO DEL AZCA	Global	1	2.000.000,00	2.000.000,00
3	ADQUISICION DE SISTEMA QUE UNIFIQUE PROCESOS	Global	1	200.000,00	200.000,00
4	ADQUISICION DE EQUIPOS DE COMPUTACION	Global	1	100.000,00	100.000,00
				TOTAL =	2.964.949,95

SON: DOS MILLONES NOVECIENTOS SESENTA Y CUATRO MIL NOVECIENTOS CUARENTA Y NUEVE, 95/100 DOLARES

Notas:

(*) Se considera en base al avalúo catastral del predio en el que se encuentra ubicado actualmente la AZCA.
No se considera el costo de personal a contratarse ya que esas partidas maneja directamente la Dirección de Talento Humano en la Administración Central.

Fuente: AZCA

Elaboración: María Fernanda Poma – Giovanni S. Guayasamín

4.10. EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO.

El presupuesto del costo para la implementación de la propuesta del plan de mejora continua en la AZCA, está considerado cerca de los tres millones de dólares, con esta inversión se mejorará en todo aspecto tanto para beneficio del cliente interno como para el del cliente externo.

Para el cliente Interno significa contar con espacios funcionales de trabajo, que permitan el desarrollo personal y profesional.

Para el cliente externo de igual manera tendrá espacios adecuados con personal calificado que guíe los procesos en los que ve inmerso de mejor manera y con un trato de calidad y calidez.

Para los dos tipos de clientes que se estudiaron significa mejora de tiempos, por ende mayor cantidad de clientes externos que se podrán atender acorde al crecimiento poblacional de la zona, satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos.

Con relación al Talento Humano, podemos decir que se abrirán plazas de trabajo para la atención al cliente, de igual manera para los funcionarios que ya laboran en la AZCA contarán con procesos adecuados a las funciones y actividades que realizan cada uno de ellos.

CAPITULO V

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

<i>PROBLEMA</i>	<i>CONCLUSIÓN</i>	<i>RECOMENDACIÓN</i>
Falta de implementación de procesos	La AZCA no cuenta con procesos claramente definidos en base a estándares de calidad. Falta de un sistema que unifique los procesos. Como en toda institución pública existen cargos de libre remoción que dificultan el debido seguimiento para realizar procesos adecuados por ende no se ha logrado realizar la implementación de procesos.	Proponemos que la AZCA conjuntamente con la Administración Central se realice una reingeniería integral de procesos, en los que se vean inmersos todos los funcionarios de la AZCA, además se debería implementar los procesos propuestos en el presente estudio, de esta manera contribuir a la calidad de los servicios que se brinda a los clientes externos, además que las Autoridades deben tomar en cuenta el seguimiento obligatorio para que continúe el plan de mejora continua; en otro sentido se debe adquirir un sistema que unifique los procesos propuestos de esta manera contribuir al mejor desenvolvimiento de los mismos tomando como referente que se evitaría la impresión de muchas fojas que se repiten y son innecesarias en los proceso, reduciendo los tiempos de ejecución.
Puntos críticos	Una vez realizado los análisis tanto del cliente interno como externo se evidencia que los puntos críticos son: La demora y el exceso de trámites en la AZCA, así como la falta de información que se le brinda al cliente, otro factor importantes que se destacan es la falta de una infraestructura propia con espacios funcionales, además se evidencio que el cliente internos está descontento por la falta de incentivos económicos y la capacitación que percibe.	En primer lugar se debe implementar los procesos propuestos, también se necesita reducir la cantidad de requisitos que se solicitan para la realización de los trámites en cada una de las ventanillas ya que son repetitivos en cada uno de los procesos. Se propone adquirir el predio donde se encuentra funcionando las oficinas de la AZCA, para construir un moderno edificio con espacios de trabajo funcionales y con instalaciones adecuadas para brindar servicio a la comunidad, proyectado a 25 años debido al alto crecimiento poblacional que se observa en este sector de la ciudad.

<p>Puntos críticos</p>	<p>Se determinó que el personal no es suficiente en algunos casos, mientras que en otros hace falta de personal técnico para la mejor atención al cliente externo. Con respecto a los clientes Internos no existe una adecuada remuneración acorde a las funciones y responsabilidades de cada uno de los Servidores Municipales.</p> <p>La excesiva cantidad de usuarios hace que la Ventanilla de información no pueda impartir información de calidad a los usuarios creando un malestar generalizado entre los usuarios de la AZCA.</p>	<p>Los Directivos de AZCA en conjunto con los Directivos de la Administración Central deben planificar adecuadamente las capacitaciones del personal tomando en cuenta el desarrollo profesional y personal de cada servidor municipal. Se debe realizar un estudio de las remuneraciones de los servidores municipales con los principales factores que son las Funciones y su respectiva responsabilidad, de esta manera impulsar el mejor desempeño de los funcionarios de la AZCA.</p> <p>Se debe implementar la ventanilla de Atención al Cliente que se propone en los procesos del plan de mejora continua, de esta manera brindar mejor información acerca de los trámites a realizarse.</p>
<p>Falta de un sistema de mejora continua de calidad en los servicios que brinda la AZCA</p>	<p>La AZCA no cuenta con un plan de mejora continua para brindar una mejor calidad de servicio en cada uno de procesos en los que se ven inmersos tanto los clientes internos como externos,.</p>	<p>El primer paso es implementar un sistema de mejora continua que involucre a cada uno de los funcionarios de la AZCA, dándoles a conocer lo que se quiere obtener y haciéndoles entender que ellos y las actividades que cumplen son importantes dentro de cada proceso. Al ofrecer los diversos servicios de atención se deben tomar en cuenta las particularidades de cada uno y aprovechar para mejorar la calidad e imagen del mismo:</p> <p>Conocer las necesidades del cliente, Implementar y monitorear estándares de calidad competitivos en el servicio y dar cumplimiento en la práctica de la misión con respecto a los servicios.</p> <p>Las normas de calidad son estándares a seguir como son: objetivos, misión, visión y la planificación estratégica para implementar calidad, evaluar y mejorar los procesos con responsabilidad, esta implementación hará que se eleve el grado de satisfacción del cliente externo y la imagen institucional de la AZCA.</p>

ANEXOS

A1.- ENCUESTA



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN



ZONAL CALDERÓN

Esta información es estrictamente confidencial y será utilizada únicamente con fines estadísticos

Nota: En las preguntas pre-codificadas encierre en un círculo la respuesta correcta

N° ENCUESTA

SECCIÓN I. DATOS DEL USUARIO

<p>1.- Sexo</p> <p>Masculino... 1</p> <p>Femenino... 2</p> <p>2.- Edad</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/> años</p> <p>3.- Estado Civil</p> <p>Soltero..... 1</p> <p>Casado..... 2</p> <p>Divorciado..... 3</p> <p>Viudo..... 4</p> <p>Unión Libre..... 5</p> <p>Separado..... 6</p>	<p>4.- Nivel de instrucción aprobado</p> <p>Ninguno..... 1</p> <p>Primaria..... 2</p> <p>Secundaria..... 3</p> <p>Media Superior.. 4</p> <p>Superior..... 5</p> <p>Postgrado..... 6</p> <p>5.- Sector en el que vive</p> <p>Carapungo..... 1</p> <p>Calderón..... 2</p> <p>Llano Chico..... 3</p> <p>Llano Grande... 4</p> <p>Comunas..... 5</p> <p>Otro 6</p>
--	--

SECCIÓN II. INFORMACION DE CALIDAD

<p>1.- ¿En qué Ventanilla fue atendido?: <input type="text"/></p> <p>3.- ¿Tuvo algún problema en la atención ?</p> <p>Si... 1 → PASE PREG. 4</p> <p>No... 2 → PASE PREG. 6</p> <p>4.- ¿Qué tipo de problema tuvo ?</p> <p>Extravieron el trámite..... 1</p> <p>No le atendieron 2</p> <p>Excesiva cantidad de requisitos..... 3</p> <p>Falta de Información..... 4</p> <p>Le devolvieron el trámite..... 5</p> <p>Discusión con el funcionario..... 6</p> <p>Espero largas filas..... 7</p> <p align="right">→ PASE PREG. 5</p> <p>5.- ¿Cuánto tiempo esperó?</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/> MINUTOS</p> <p>6.- ¿Le indicaron el tiempo que tardará su trámite?</p> <p>Si... 1 → PASE PREG. 7</p> <p>No... 2 → PASE PREG. 8</p> <p>7.- ¿Cuánto tiempo tardó o tardará su trámite?</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/> UNIDAD DE MEDIDA</p> <p>8.- El tiempo de atención que esperó fue:</p> <p>Normal..... 1</p> <p>Moderado... 2</p> <p>Excesivo..... 3</p>	<p>2.- Tipo de trámite <input type="text"/></p> <p>9.- ¿Ha realizado este trámite varias ocasiones?</p> <p>Si... 1 → PASE PREG. 10</p> <p>No... 2 → PASE PREG. 12</p> <p>10.- ¿Cuántas veces ha acudido a la Adm. Zonal Calderón a realizar este trámite?</p> <p><input type="text"/> <input type="text"/> VECES</p> <p>11.- ¿Cuáles son las razones porque regresó a realizar este trámite?</p> <p>Documentación Incompleta..... 1</p> <p>Error en la información..... 2</p> <p>Falta de conocimiento en la realización del trámite... 3</p> <p>Problemas con el sistema..... 4</p> <p>Fuera de horario en la atención..... 5</p>
--	--

12.- ¿Cómo calificaría el (los) servicio(s) recibido(s) en la Administración Zonal Calderón en cuanto a:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No Responde
Atención					
Trato otorgado					
Tiempo de atención					
Calidez					
Asesoría					

SECCION III. INFRAESTRUCTURA

1.- Según su criterio califique las siguientes características de la Administración Zonal Calderón:

	Muy Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	Inadecuada	No Responde
Visibilidad de la Administración					
Infraestructura (condiciones físicas de la Administración)					
Instalaciones para espera					
Información					
Servicios Higiénicos					
Espacios					
Señalética - Señalización					

SECCION IV. SATISFACCION

1.- De las siguientes ventanillas que le voy a enunciar exprese su grado de satisfacción:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	No recibió atención
Tesorería					
Gestión Urbana					
Recaudación					
Información					
Patentes					
Catastros					

2.- ¿En términos generales califique su nivel de satisfacción en cuanto a los servicios recibidos en la Administración Zonal Calderón?

- Muy Bueno... 1
- Bueno..... 2
- Regular..... 3
- Malo..... 4

3.- ¿Considera que la Administración debería aumentar los servicios que brinda a la comunidad?

- Si... 1 → PASE PREG. 4
- No... 2 → PASE PREG. 5

4.- ¿Qué servicios recomendaría?

- 1.-
- 2.-

5.- ¿Qué recomendaría a la Administración Zonal Calderón para mejorar la calidad de servicios?

- 1.-
- 2.-

¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

Observaciones:

Encuestador :

Fecha:

DÍA	MES	AÑO			

A2.- ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL Y VERTICAL

Balance General a Dic 2010

Codigo	Descripción	Valor	Subtotales	Totales	Totales Generales	Saldo ejercicio	AFV CTAS	AFV CTAS GEN
1	Activos							
11	Activos corrientes							
111	Disponibilidades							
11103	Bco. Central Ecuador	51.790,55					3,32%	
11115	Bcos. Comer. Mon. Nac.	397,57					0,03%	
	TOTAL DISPONIBILIDADES		52.188,12					3,34%
112	Anticipos de Fondos							
11201	Antic. Serv. Públicos	4.283,36					0,27%	
11203	Anticip. Contratistas	785.612,26					50,30%	
11213	Fondos de Reposición	300,00					0,02%	
11221	Egresos por recuperar	7.415,89					0,47%	
	TOTAL ANTICIPOS DE FONDOS		797.611,51					51,07%
113	Cuentas x cobrar							
11319	CxC Otros Ingresos	429,96					0,03%	
11328	CxC Transf. Donac Cap	308.416,44					19,75%	
11381	CxC IVA	224.930,98					14,40%	
11383	CxC Años Anteriores	75.684,19					4,85%	
	TOTAL CUENTAS X COBRAR		609.461,57					39,02%
132	Exist Product y Venta							
1340804	Existe Mater de Oficina	17.793,14					1,14%	
1340805	Existc Material Aseo	910,06					0,06%	
	TOTAL EXIST PRODUCT Y VENTA		18.703,20					1,20%
14	Fijos							
141	Bienes de Administración							
1410103	Mobiliarios	86.671,48					5,55%	
1410104	Maquinarias y Equipos	107.325,86					6,87%	
1410105	Vehículos	244.740,20					15,67%	
1410106	Herramientas	1.535,62					0,10%	
1410107	Equipos Sist y Paq I	247.145,56					15,82%	
14199	(-) Depreciación Acumulada	(606.529,53)					-38,84%	
	TOTAL BIENES DE ADMINISTRACION		80.889,19					5,18%
142	Bienes de Producción							
1420104	Maquinaria y Equipo	2.683,00					0,17%	
1420107	EQ/SIS/PAQ Infor	210,00					0,01%	
	TOTAL BIENES DE PRODUCCION		2.893,00					0,19%
	TOTAL ACTIVOS			1.561.746,59				100,00%
	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS							
91107	Especies Valor Emitidas		4.634,40				0,07%	
91109	Garantías Valor Bien		6.639.326,34				99,93%	
	TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			6.643.960,74				100,00%
	TOTAL ACTIVOS + CUENTAS DEUDORAS				8.205.707,33			
2	Pasivos							
21	Corrientes							
212	Dptos y Fdos Tercero	(11.841,81)					3,27%	
21203	Fondos de Terceros		(11.841,81)					3,27%
	TOTAL DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS							
213	Cuentas por Pagar							
21371	CxP Gasto en Person	(298.198,12)					82,44%	
21373	CxP B Y S Inversión	(13.785,14)					3,81%	
21375	CxP Obras Públicas	(2.685,52)					0,74%	
21381	CxP Impto IVA Provee	(23.792,08)					6,58%	
21384	CxP Inv. Bien L/Durac	(11.421,50)					3,16%	
	TOTAL CUENTAS POR PAGAR		(349.882,36)					96,73%
	TOTAL PASIVO			(361.724,17)				100,00%
611	Patrimonio Público							
61109	Patrim Gob. Seccional	(905.216,95)					75,42%	
	TOTAL PATRIMONIO PUBLICO		(905.216,95)					75,42%
618	Resultados Ejercicio							
61803	Resultados Ejercicio Vigente	(295.353,10)					24,61%	
	TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO		(295.353,10)					24,61%
619	Disimuc Patrimonial							
61994	Dismin B de Larag Du	410,00					-0,03%	
	TOTAL DISMINUCION PATRIMONIAL		410,00					-0,03%
	TOTAL PATRIMONIO			(1.200.160,05)				100,00%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				(1.561.884,22)			
	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS							
92107	Emision Especies Valoradas		(4.634,40)				0,07%	
92109	Respons Garant Bien		(6.639.326,34)				99,93%	
	TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDOR			(6.643.960,74)				100,00%
	TOTAL PASIVO+PATRI+CTAS ORDEN				(8.205.844,96)			
						(137,63)		

Balance General a Dic 2011

Codigo	Descripción	Valor	Subtotales	Totales	Totales Generales	Saldo ejercicio	AFV CTAS	AFV CTAS GEN
1	Activos							
11	Activos corrientes							
111	Disponibilidades							
11103	Bco. Central Ecuador	6.050,15					0,66%	
11115	Bcos. Comer. Mon. Nac.	9,29					0,00%	
	TOTAL DISPONIBILIDADES		6.059,44					0,66%
112	Anticipos de Fondos							
11203	Anticip. Contratistas	140.091,85					15,35%	
11213	Fondos de Reposición	200,00					0,02%	
	TOTAL ANTICIPOS DE FONDOS		140.291,85					15,37%
113	Cuentas x cobrar							
11319	CxC Otros Ingresos	267,16					0,03%	
11328	CxC Transf. Donac Cap	3.033,36					0,33%	
11381	CxC IVA	452.092,34					49,53%	
11383	CxC Años Anteriores	98.322,98					10,77%	
	TOTAL CUENTAS X COBRAR		553.715,84					60,66%
134	Exist Bie Uso con In							
1340804	Exist Vestuario Lenc	21.733,89					2,38%	
	TOTAL EXIST PRODUCT Y VENTA		21.733,89					2,38%
124	Deudores Financieros							
1340804	Ctas X Cob Anos Ant	67.328,42					7,38%	
	TOTAL DEUDOR FINANCIEROS		67.328,42					7,38%
14	Fijos							
141	Bienes de Administración							
1410101	Bienes Muebles	836.336,54					91,63%	
14199	(-) Depreciación Acumulada	(715.835,96)					-78,43%	
	TOTAL BIENES DE ADMINISTRACION		120.500,58					13,20%
142	Bienes de Producción							
14201	Bienes Muebles	3.123,00					0,34%	
	TOTAL BIENES DE PRODUCCION		3.123,00					0,34%
	TOTAL ACTIVOS			912.753,02				100,00%
	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS							
91107	Especies Valor Emitidas		7.272,40				0,09%	
91109	Garantías Valor Bien		7.733.748,99				99,91%	
	TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			7.741.021,39				100,00%
	TOTAL ACTIVOS + CUENTAS DEUDORAS				8.653.774,41			
2	Pasivos							
21	Corrientes							
212	Dptos y Fdos Tercero	(31.934,40)					5,45%	
21203	Fondos de Terceros		(31.934,40)					5,45%
	TOTAL DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS							
213	Cuentas por Pagar						0,00%	
21373	CxP B Y S Inversión	(67.429,20)					11,50%	
21375	CxP Obras Públicas	(282.894,06)					48,26%	
21381	CxP Imppto IVA Provee	(115.918,95)					19,78%	
21383	CxP Años Ant Person	(50,00)					0,01%	
21384	CxP Inv. Bien L/Durac	(87.932,92)					15,00%	
	TOTAL CUENTAS POR PAGAR		(554.225,13)					94,55%
	TOTAL PASIVO			(586.159,53)				100,00%
611	Patrimonio Público							
61109	Patrim Gob. Seccional	(1.200.570,05)					367,60%	
	TOTAL PATRIMONIO PUBLICO		(1.200.570,05)					367,60%
618	Resultados Ejercicio							
61803	Resultados Ejercicio Vigente	873.566,56					-267,48%	
	TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO		873.566,56					-267,48%
619	Disimuc Patrimonial							
61994	Dismin B de Larag Du	410,00					-0,13%	
	TOTAL DISMINUCION PATRIMONIAL		410,00					-0,13%
	TOTAL PATRIMONIO			(326.593,49)				100,00%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				(912.753,02)			
	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS							
92107	Emission Especies Valoradas		(7.272,40)				0,09%	
92109	Respons Garant Bien		(7.733.748,99)				99,91%	
	TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDOR			(7.741.021,39)				100,00%
	TOTAL PASIVO+PATRI+CTAS ORDEN				(8.653.774,41)			
						-		

Balances Generales 2010 - 2011 para AFH

Codigo	Descripción	AÑO 2010					AÑO 2011					AFH CTAS	AFH CTAS GEN
		Valor	Subtotales	Totales	Totales Generales	Saldo ejercicio	Valor	Subtotales	Totales	Totales Generales	Saldo ejercicio		
1	Activos												
11	Activos corrientes												
111	Disponibilidades												
11103	Bco. Central Ecuador	51.790,55					6.050,15					11,68%	
11115	Bcos. Comer. Mon. Nac.	397,57					9,29					2,34%	
	TOTAL DISPONIBILIDADES		52.188,12					6.059,44					11,61%
112	Anticipos de Fondos												
11201	Antic. Serv. Públicos	4.283,36										0,00%	
11203	Anticip. Contratistas	785.612,26					140.091,85					17,83%	
11213	Fondos de Reposición	300,00					200,00					66,67%	
11221	Egresos por recuperar	7.415,89										0,00%	
	TOTAL ANTICIPOS DE FONDOS		797.611,51					140.291,85					17,59%
113	Cuentas x cobrar												
11319	CxC Otros Ingresos	429,96					267,16					62,14%	
11328	CxC Transf. Donac Cap	308.416,44					3.033,36					0,98%	
11381	CxC IVA	224.990,98					452.092,34					200,99%	
11383	CxC Años Anteriores	75.684,19					98.322,98					129,91%	
	TOTAL CUENTAS X COBRAR		609.461,57					553.715,84					90,85%
132	Exist Producc y Venta												
1340804	Existe Mater de Oficina	17.793,14										0,00%	
1340805	Existe Material Aseo	910,06										0,00%	
134	Exist Bie Uso con In												
1340804	Exist Vestuario Lenc						21.733,89						
	TOTAL EXIST PRODUCT Y VENTA		18.703,20					21.733,89					116,20%
124	Deudores Financieros												
1340804	Ctas X Cob Anos Ant						67.328,42						
	TOTAL DEUDOR FINANCIEROS							67.328,42					
14	Fijos												
141	Bienes de Administración												
1410103	Mobiliarios	86.671,48										0,00%	
1410104	Maquinarias y Equipos	107.325,86										0,00%	
1410105	Vehiculos	244.740,20										0,00%	
1410106	Herramientas	1.535,62										0,00%	
1410107	Equipos Sist y Paq I	247.145,56										0,00%	
1410101	Bienes Muebles						836.336,54						
14199	(-) Depreciación Acumulada	(606.529,53)					(715.835,96)					118,02%	
	TOTAL BIENES DE ADMINISTRACION		80.889,19					120.500,58					148,97%
142	Bienes de Producción												
1420104	Maquinaria y Equipo	2.683,00										0,00%	
14201	Bienes Muebles						3.123,00						
1420107	EQ/SIS/PAQ Infor	210,00										0,00%	
	TOTAL BIENES DE PRODUCCION		2.893,00					3.123,00					107,95%
	TOTAL ACTIVOS			1.561.746,59				912.753,02					
	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS												
91107	Especies Valor Emitidas	4.634,40						7.272,40				156,92%	
91109	Garantías Valor Bien	6.639.326,34						7.733.748,99				116,48%	
	TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			6.643.960,74				7.741.021,39					
	TOTAL ACTIVOS + CUENTAS DEUDORAS			8.205.707,33				8.653.774,41					
2	Pasivos												
21	Corrientes												
212	Dptos y Fdos Tercero	(11.841,81)					(31.934,40)					269,67%	
21203	Fondos de Terceros		(11.841,81)					(31.934,40)				269,67%	
	TOTAL DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS												
213	Cuentas por Pagar												
21371	CxP Gasto en Person	(298.198,12)										0,00%	
21373	CxP B Y S Inversión	(13.785,14)					(67.429,20)					489,14%	
21375	CxP Obras Públicas	(2.685,52)					(282.894,06)					10534,05%	
21381	CxP Imppto IVA Provee	(23.792,08)					(115.918,95)					487,22%	
21383	CxP Años Ant Person						(50,00)						
21384	CxP Inv. Bien L/Durac	(11.421,50)					(87.932,92)					769,89%	
	TOTAL CUENTAS POR PAGAR	(349.882,36)					(554.225,13)					158,40%	
	TOTAL PASIVO			(361.724,17)				(586.159,53)					
611	Patrimonio Público												
61109	Patrim Gob. Seccional	(905.216,95)					(1.200.570,05)					132,63%	
	TOTAL PATRIMONIO PUBLICO	(905.216,95)						(1.200.570,05)				132,63%	
618	Resultados Ejercicio												
61803	Resultados Ejercicio Vigente	(295.353,10)					873.566,56					-295,77%	
	TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO	(295.353,10)					873.566,56					-295,77%	
619	Disimuc Patrimonial												
61994	Dismin B de Larag Du	410,00					410,00					100,00%	
	TOTAL DISMINUCION PATRIMONIAL	410,00					410,00					100,00%	
	TOTAL PATRIMONIO			(1.200.160,05)				(326.593,49)					
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			(1.561.884,22)				(912.753,02)					
	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS												
92107	Emission Especies Valoradas	(4.634,40)						(7.272,40)				156,92%	
92109	Respons Garant Bien	(6.639.326,34)						(7.733.748,99)				116,48%	
	TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDOR	(6.643.960,74)						(7.741.021,39)					
	TOTAL PASIVO+PATRI+CTAS ORDEN			(8.205.844,96)				(8.653.774,41)					
							(137,63)						

A3.- ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO

DE

SITUACION

18

T&G BALANCE GENERAL

AL 10-12

61

1	ACTIVOS		
11	ACTIVOS CORRIENTES		
111	DISPONIBILIDADES		
11103	ECCO CENTRAL ECUADOR	51.780,55	
11115	ECCO COMERC. MON. NAC.	387,57	
	TOTAL DISPONIBILIDADES		52.188,12
112	ANTICIPOS DE FONDOS		
11201	ANTICI SERV PUBLICOS	4.283,36	
11203	ANTIC A CONTRATISTAS	785.612,26	
11213	FONDOS DE REPOSICION	300,00	
11221	EGRESOS POR RECUPERACION	7.415,89	
	TOTAL ANTICIPOS DE FONDOS		797.611,51
113	CUENTAS POR COBRAR		
11319	CXC OTROS INGRESOS	429,96	
11328	CXC TRANSF. DOMAC CAP	308.416,44	
11381	CTAS. POR COBRAR IVA	224.930,98	
11383	CXC AÑOS ANTERIORES	75.684,19	
	TOTAL CUENTAS POR COBRAR		609.461,57
121	INVERSIONES TEMPORAL		
	TOTAL INVERSIONES TEMPORALES		0,00
132	EXIST PRODUC Y VENTA		
1340804	EXIST MATER DE OFICI	17.793,14	
1340805	EXIST MATERIAL ASEO	910,06	
	TOTAL EXIST. PRODUC. INVER Y VTA		18.703,20
	LARGO PLAZO		
122	INVERSIONES PERMANEN		
	TOTAL INVERSIONES PERMANENTES		0,00
123	INV PTMOS Y ANTICIPO		
1230104	PTMOS AL GOB SECCION	0,00	
	TOTAL INV. ERREST. Y ANTICIPOS		0,00
124	DEUDORES FINANCIEROS		
	TOTAL DEUDORES FINANCIEROS		0,00
14	EIJOS		
141	BIENES DE ADMINISTRACION		
1410103	MOBILIARIOS	86.571,48	
1410104	MAQUINARIAS Y EQUIPO	107.325,86	
1410105	VEHICULOS	244.740,20	
1410106	HERRAMIENTAS	247.145,56	
1410107	EQUIPOS SIST Y PAQ I	606.529,53	
	TOTAL BIENES DE ADMINISTRACION		80.889,19
142	BIENES DE PRODUCCION		

BALANCE GENERAL

AL 10-12

	%/G	BALANCE GENERAL
1420104 MAQUINARIA Y EQUIPO	2.683,00	
1420107 EQ/SIS/PQT INFORMATI	210,00	
TOTAL BIENES DE PRODUCCION	2.893,00	
15/ INVERSION PROV Y PROG		
151 INVERS EN OBRAS EN P	0,00	
TOTAL INV. EN OBRAS EN PROCESO	0,00	
152 INVERS. PROGRA. EJECUC	0,00	
1524201 TERRENOS	0,00	
TOTAL INV. EN PROGRAM EN EJECUC	0,00	
OTROS		
125 INVERSIONES DIFERIDA	0,00	
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	0,00	
131 CONSUMOS	0,00	
TOTAL CONSUMO	0,00	
TOTAL ACTIVOS		1.561.746,59
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		
91107 ESPECIES VALOR EMITI	4.634,40	
91109 GARANTIAS VALOR BIEN	6.639.326,34	
TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORA		6.643.960,74
TOTAL ACTIVOS + CTAS ORDEN DEU		8.205.707,33
2 PASIVOS		
21 CORRIENTES		
212 DPTOS Y FDO3 TERCERO		
21203 FONDOS DE TERCEROS	11.841,81-	
TOTAL DEPOSIT. Y FDO3 DE TERCER		11.841,81-
213 CUENTAS POR PAGAR		
21371 CXE GASTOS INVERSON	296.198,12-	
21373 CXE B Y S INVERSON	23.792,42-	
21375 CXE OBRAS PUBLICAS	2.682,52-	
21381 CXE IMPTO IVA PROVEE	23.792,08-	
21384 CXE INV. BIEN L/DURAC	11.421,50-	
TOTAL CUENTAS POR PAGAR		349.882,36-
223 LARGO PLAZO		
EMPRESITOS		

ZONA CALDERON

PAGINA 3
FECHA 11/01/28

T&/G BALANCE GENERAL

TOTAL EMPRESTITOS			
224 CREDITOS FINANCIEROS		AL 10-12	
TOTAL CREDITOS FINANCIEROS		0,00	
OTROS		0,00	
TOTAL PASTIVOS			361.724,17-
611 PATRIMONIO PUBLICO	905.216,95-		
6109 PATRIM.GOB.SECCIONAL		905.216,95-	
TOTAL PATRIMONIO PUBLICO			
61803 RESULTADO EJERC VIGEN	295.353,10-		
TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO		295.353,10-	
619 DISMINUC.PATRIMONIAL	410,00		
61994 DISMIN B DE LARGA DU		410,00	
TOTAL DISMINUCION PATRIMONIAL			1.200.160,05-
TOTAL PATRIMONIO			

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 1.561.884,22-

CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS

92107 EMISION ESPECIES VA	4.634,40-
92109 RESPONS GARANT BIEN	6.639.326,34-
TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDO	6.643.960,74-

TOTAL PASIVO+PATRI+CTAS ORDEN 8.205.844,96-

137,63-

DRX ALEXANDRA NOBIA
DIRECTORA METROPOLITANO FINANC

Eco. Luis Reina Chamorro
ADMINISTRADOR ZONAL

Lic. Luis Alvarez B.
CONTADOR

ESTADO

DE

SITUACION

41

Tk/G BALANCE GENERAL
AL 1. 2

1	ACTIVOS		
11	ACTIVOS CORRIENTES		
111	DISPONIBILIDADES		
11101	BDO CENTRAL ECUADOR	6.050,15	
11115	BOCOS COMERC NON MAC.	9,29	
	TOTAL DISPONIBILIDADES		6.059,44
112	ANTICIPOS DE FONDOS		
11201	ANTIC A CONTRAESTIMAS	135.841,85	
11212	FONDOS DE RETOSICION	200,00	
	TOTAL ANTICIPOS DE FONDOS		140.291,85
113	CUENTAS POR COBRAR		
11319	CXC OTROS INGRESOS	367,16	
11328	CXC TRANSFERENCAS	5.033,36	
11351	CTAS POR COBRAR IVA	452.022,34	
11399	CXC AÑOS ANTERIORES	96.322,98	
	TOTAL CUENTAS POR COBRAR		513.715,84
121	INVERSIONES TEMPORALES		
	TOTAL INVERSIONES TEMPORALES		0,00
132	EXIST PRODUC Y VENTA		
	TOTAL EXIST BTE PRODUC Y VENTA		0,00
134	EXIST BTE USO CON IN		
13408	EXIST VESTIBULO IENC	21.733,89	
	TOTAL EXIST PRODUC Y VENTAS		21.733,89
137	VARCO PLAZO		
137	INVERSIONES PERMANENTES		
	TOTAL INVERSIONES PERMANENTES		0,00
123	INV FIKOS Y ANTICIPO		
	TOTAL INV. PREST Y ANTICIPO		0,00
124	DEUDORES FINANCIEROS		
12483	CTAS X COB AÑOS ANTE	67.328,42	
	TOTAL DEUDORES FINANCIEROS		67.328,42
14	FIJOS		
141	BIENES DE ADMINISTRACION		
14101	BIENES MUEBLES	836.336,54	
14199	DEPRECIACION ACUMULA	715.835,96	
	TOTAL BIENES DE ADMINISTRACION		120.500,58
142	BIENES DE PRODUCCION		
14201	BIENES MUEBLES	3.123,00	
	TOTAL BIENES DE PRODUCCION		3.123,00
15	INVERSION PROY Y PROG		

Ts/G BALANCE GENERAL

AL 11-12

151	INVERS EN OBRAS EN P			
	TOTAL INV. EN OBRAS EN PROCESO	0,00		
152	INVERS PROCRA. EJECUC			
	TOTAL INV. EN PROGRAM EN EJECUC	0,00		
	OTROS			
25	INVERSIONES DIFERIDA			
	TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	0,00		
126	INVERS NO RECUPERABL			
	TOTAL INVERSIONES NO RECUPERAB	0,00		
131	CONSUMOS			
	TOTAL CONSUMO	0,00		
133	INV EN PRDT EN PROCE			
	TOTAL INVERS EN PRODUCT EN PRO	0,00		
	TOTAL ACTIVOS			912.753,02
	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			
31107	RESERVAS UNIOR EMITI			7.272,40
31109	GARANTIAS VALOR BIEN			7.733.748,99
	TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORA			7.741.021,39
	TOTAL ACTIVOS + CTAS ORDEN DEU			8.653.774,41
2	PASIVOS			
21	CORRIENTES			
212	DPTOS Y FIOS TERCERO			
	FONDOS DE TERCEROS	31.934,40-		
	TOTAL DEPOSIT. Y FIOS DE TERCER			31.934,40-
213	CUENTAS POR PAGAR			
21373	CKP B Y S INVERSION			67.429,20-
21375	CKP OBRAS PUBLICAS			282.896,95-
21381	CKP INEPC IVA PROVER			115.958,00-
21383	CKP ANOS ANT PERSONA			
21384	CKP INV BIEN DURAC			87.932,92-
	TOTAL CUENTAS POR PAGAR			584.225,13-
	LARGO PLAZO			
221	TITULOS Y VALORES			
	TOTAL TITULOS Y VALORES	0,00		
233	EMPRESTITOS			
	TOTAL EMPRESTIOS	0,00		
224	CREDITOS FINANCIEROS			
	TOTAL CREDITOS FINANCIEROS	0,00		

43

T\$/G BALANCE GENERAL
AL 11-12

OTROS CREDITOS DIFERIDOS		
TOTAL OTROS	0.00	586.159,53-
TOTAL PASIVOS		
611 PATRIMONIO PUBLICO		
611.09 PATRIMONIO SECCIONAL	1.200.570,05-	
612 RESERVAS		
TOTAL PATRIMONIO PUBLICO	1.200.570,05-	
618 RESULTADOS EJERCICIO	873.566,56	
TOTAL RESULTADOS EJERC VIGEN	873.566,56	
618.01 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.02 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.03 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.04 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.05 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.06 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.07 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.08 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.09 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.10 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.11 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.12 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.13 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.14 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.15 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.16 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.17 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.18 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.19 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.20 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.21 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.22 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.23 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.24 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.25 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.26 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.27 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.28 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.29 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.30 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.31 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.32 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.33 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.34 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.35 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.36 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.37 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.38 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.39 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.40 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.41 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.42 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.43 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.44 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.45 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.46 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.47 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.48 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.49 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.50 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.51 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.52 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.53 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.54 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.55 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.56 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.57 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.58 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.59 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.60 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.61 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.62 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.63 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.64 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.65 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.66 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.67 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.68 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.69 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.70 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.71 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.72 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.73 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.74 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.75 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.76 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.77 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.78 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.79 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.80 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.81 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.82 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.83 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.84 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.85 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.86 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.87 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.88 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.89 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.90 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.91 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.92 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.93 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.94 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.95 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.96 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.97 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.98 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.99 RESULTADOS EJERC VIGEN		
618.00 RESULTADOS EJERC VIGEN		
TOTAL PATRIMONIO	410.00	326.593,49-
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		912.753,02-

CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS
9210 EXISTENCIAS
9211 EXISTENCIAS
9212 EXISTENCIAS
TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS

7.272,40-
7.733.748,99-

TOTAL PASIVO-PASIVAS CUENTAS ORDEN

8.653.774,41-

0,00

EC. MARCO COSTA
DIRECTOR METROPOLITANO FINANCIERO

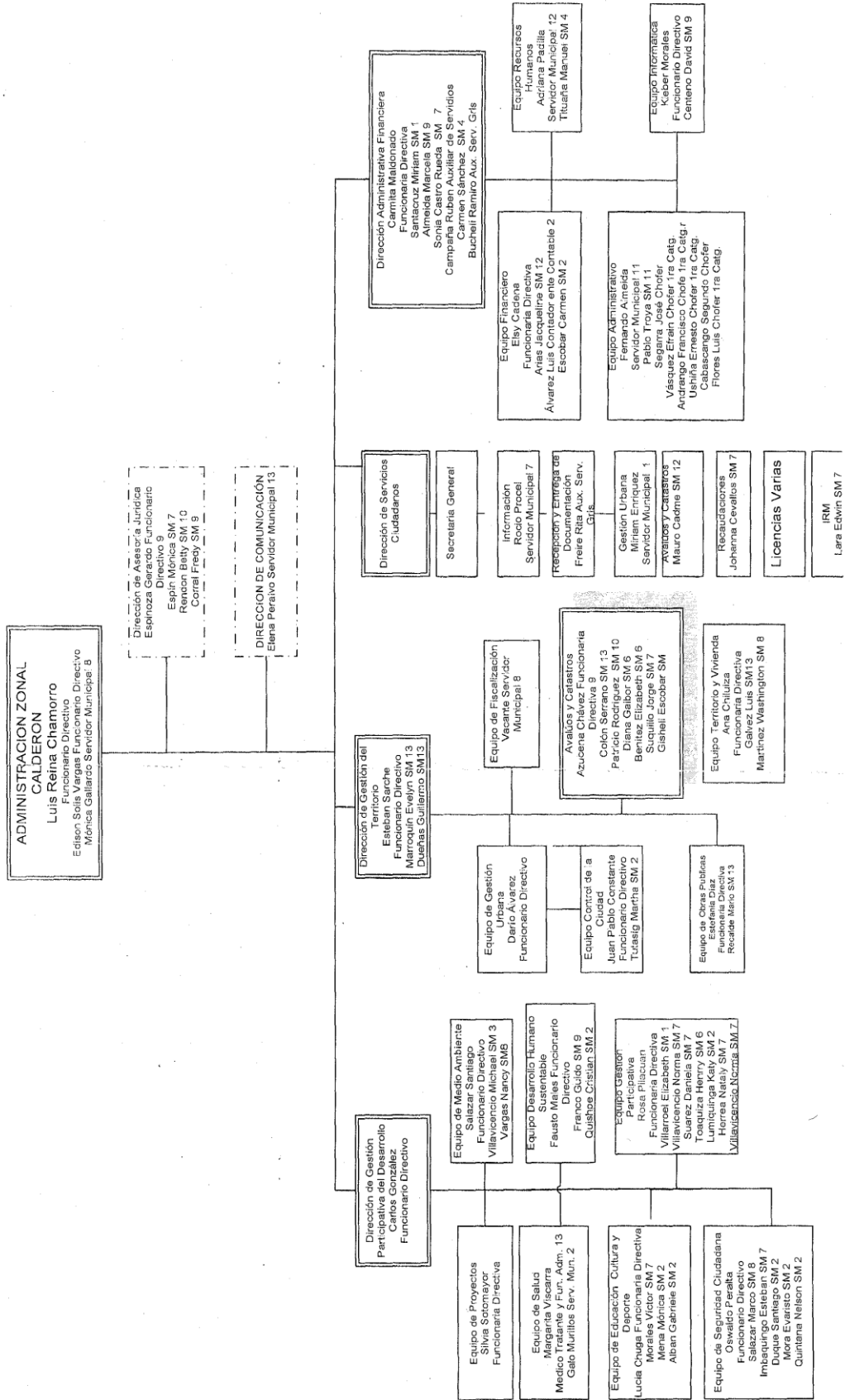
Eco. Luis Reina Chamorro
Eco. Luis Reina Chamorro
ADMINISTRADOR ZONAL

Ing. Eisy Cadena P.
Ing. Eisy Cadena P.
JEFE FINANCIERA

Lic. Luis Alvarez B.
Lic. Luis Alvarez B.
CONTADOR

44

A4.- ORGANIGRAMA AZCA



48

BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN, Roberto y NORTON, David. **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL”**. Editorial GESTIÓN 2000. Barcelona. 2000.
- DEMING, W. Edwards. **“CALIDAD PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD”**. Editorial DÍAS DE SANTOS S.A. 1986.
- SENLLE, Andrés. **“CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”**. Ediciones GESTIÓN 2000. Barcelona. 1993.
- MARIÑO NAVARRETE, Hernando. **“GERENCIA DE PROCESOS”**. Edición ALFOMEGA S.A. Bogotá Colombia.
- COCHRAN, William G. **“TÉCNICAS DE MUESTREO”**. Editorial CONTINENTAL/5ta. Impresión. Abril 1995.
- MENDEHALL, William. **“ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA”**. Editorial IBEROAMÉRICA. México. 1978.
- KISH, Leslie, **“MUESTREO DE ENCUESTAS”**. Editorial TRILLAS. México. 1972.
- LOHR, Sharon L. **“MUESTREO: DISEÑO Y ANÁLISIS”**. Editorial INTERNACIONAL THOMSON EDITORES. México. 2000.
- TOBAR, Bayardo. **“GUÍA PARA DECISIÓN PARA LOS GRUPOS FOCALES”**
- ANDRADE, Miguel E. **“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAMBIO INSTITUCIONAL”**.
- SIERRA BRAVO, Restituto, **“TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL”**. Editorial PARANINFO S.A. Madrid. 1985.