



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Aplicación del modelo de mejora continua en el GAD Municipal de Santo  
Domingo, Año 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Benalcázar Paladines, Yáshmara Katiuska

DIRECTOR: Tutillo Carrillo, Marcelo Eduardo, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO

2016



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2016

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Ingeniero

Marcelo Eduardo Tutillo Carrillo, MBA

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

El presente trabajo de titulación denominado: Aplicación del modelo de mejora continua en el GAD Municipal de Santo Domingo, Año 2014 realizado por Benalcázar Paladines Yáshmara Katuska, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo que se aprueba la presentación del mismo.

Santo Domingo, septiembre de 2015

f).....

DIRECTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Benalcázar Paladines Yáshmara Katiuska, declaro ser autora del trabajo de titulación: Aplicación del modelo de mejora continua en el GAD Municipal de Santo Domingo, Año 2014, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Ing. Marcelo Eduardo Tutillo Carrillo, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Benalcázar Paladines Yáshmara Katiuska  
C.C. 1712803293

## DEDICATORIA

A Dome y Matías,  
por su generosidad al cederme su tiempo  
para mis estudios de la maestría.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su permanente presencia en mi vida.

A mi madre, por ser ejemplo de perseverancia e infinito amor.

A Luis, por cuidar de nuestros hijos durante mis horas de estudio.

Al GAD Municipal de Santo Domingo por brindarme la oportunidad de desarrollar mi investigación en la entidad.

Al Ing. Marcelo Tutillo, por su predisposición y guía a lo largo de la realización de este trabajo.

Finalmente, a la Universidad Técnica Particular de Loja, noble institución que ha contribuido con mi crecimiento profesional.

Mil gracias

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>CAPÍTULO I .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>                               | <b>5</b>  |
| 1.1. Antecedentes.....  | 6         |
| 1.2. Problema de Investigación.....                                   | 6         |
| 1.3 Justificación .....   | 7         |
| 1.4. Objetivos de la investigación.....                               | 8         |
| 1.4.1. Objetivo general.....  | 8         |
| 1.4.2. Objetivos específicos.....                                     | 8         |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>MARCO REFERENCIAL.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2.1. Revisión de la literatura o fundamentos teóricos .....</b>    | <b>10</b> |
| 2.1.1. Teoría general de la Administración.....                       | 10        |
| 2.1.2. La gestión pública.....  | 11        |
| 2.1.2.1. <i>La nueva gestión pública</i> .....                        | 12        |
| 2.1.2.2. <i>Nuevos tipos de organización</i> .....                    | 13        |
| 2.1.3. Gestión por resultados.....                                    | 15        |
| 2.1.4. Gobierno por resultados en Ecuador.....                        | 16        |
| 2.1.5. La gestión de la calidad.....                                  | 18        |
| 2.1.6. Normas ISO: La familia ISO 9000.....                           | 19        |
| 2.1.6.1. <i>El sistema de gestión de calidad: ISO 9001:2008</i> ..... | 20        |
| 2.1.7. Gestión por procesos.....                                      | 21        |
| 2.1.8. Marco conceptual.....  | 22        |
| <b>2.2. Estudios vinculados con el problema de investigación.....</b> | <b>23</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3. Hipótesis de trabajo .....   | 24        |
| <b>CAPÍTULO III .....</b>   | <b>25</b> |
| <b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>  | <b>25</b> |
| 3.1. Diseño/Tipo de Investigación.....  | 26        |
| 3.2. Población/Universo .....   | 26        |
| 3.3. Muestra.....   | 28        |
| 3.4. Instrumentos de recolección de datos .....                                     | 30        |
| 3.5. Técnicas de análisis de datos.....   | 30        |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>  | <b>31</b> |
| <b>RESULTADOS .....</b>   | <b>31</b> |
| 4.1. Estructura Organizacional por procesos del GAD Municipal de Santo Domingo..... | 32        |
| 4.1.1. Mapa de procesos.....  | 32        |
| 4.1.2. Estructura orgánica.....   | 32        |
| 4.2. Servicios de mayor demanda.....  | 33        |
| 4.3. Servicios con mayor tiempo de espera .....                                     | 33        |
| 4.4. Procesos .....   | 34        |
| 4.4.1. Proceso Centro de Atención Ciudadana. ....                                   | 34        |
| 4.4.2. Registro de alcabalas. ....  | 49        |
| 4.4.3. Ingreso al catastro.....   | 56        |
| 4.4.4. Depuración Catastral. ....   | 70        |
| 4.5. Validación estadística de la hipótesis .....                                   | 85        |
| 4.6. Indicadores de proceso .....   | 87        |
| 4.6.1. Centro de Atención Ciudadana. ....   | 90        |
| 4.6.2. Registro de alcabalas. ....  | 91        |
| 4.6.3. Ingreso al catastro.....   | 91        |
| 4.6.4. Depuración catastral.....  | 92        |



|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO V</b> .....   | <b>93</b>  |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....                           | <b>93</b>  |
| 5.1.Conclusiones.....   | 94         |
| 5.2.Recomendaciones.....  | 95         |
| <b>LISTA DE REFERENCIAS</b> .....                                     | <b>96</b>  |
| <b>ANEXO 1:ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GAD MUNICIPAL SD</b> .....     | <b>99</b>  |
| <b>ANEXO 2: TRÁMITES REPRESADOS AL 07 DE SEPTIEMBRE DE 2015</b> ..... | <b>100</b> |
| <b>ANEXO 3: INDICADORES DE PROCESO</b> .....                          | <b>101</b> |
| <b>ANEXO 4: AUTORIZACIÓN DEL GAD MUNICIPAL DE SANTO DOMINGO</b> ..... | <b>105</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1: Megatendencias.....   | 11  |
| Tabla 2: Diferencias entre la sociedad post-industrial y sociedad del conocimiento ... | 12  |
| Tabla 3: Organización Burocrática versus Organización Innovadora.....                  | 14  |
| Tabla 4: Beneficios del modelo de gestión pública institucional .....                  | 17  |
| Tabla 5: Universo de Estudio .....   | 27  |
| Tabla 6: Trámites registrados GAD Municipal de enero a junio de 2014 .....             | 29  |
| Tabla 7: Ficha Técnica de Proceso, Proceso: Centro de Atención Ciudadana .....         | 36  |
| Tabla 8: Valor agregado del subproceso Emisión de Documentos .....                     | 39  |
| Tabla 9: Matriz de mejoramiento del subproceso Emisión de Documentos .....             | 39  |
| Tabla 10: Valor agregado del subproceso Gestión Documental .....                       | 45  |
| Tabla 11: Matriz de mejoramiento del subproceso Gestión Documental .....               | 46  |
| Tabla 12: Ficha Técnica del Proceso Registro de Alcabalas .....                        | 499 |
| Tabla 13: Valor agregado del proceso Registro de Alcabalas .....                       | 53  |
| Tabla 14: Matriz de mejoramiento del proceso Registro de Alcabalas .....               | 54  |
| Tabla 15: Ficha Técnica del Proceso Ingreso al Catastro .....                          | 56  |
| Tabla 16: Valor agregado del proceso Ingreso al Catastro Urbano.....                   | 62  |
| Tabla 17: Valor agregado del proceso Ingreso al Catastro Rural.....                    | 63  |
| Tabla 18: Matriz de mejoramiento del proceso Ingreso al Catastro .....                 | 64  |
| Tabla 19: Ficha Técnica del Proceso Depuración Catastral.....                          | 70  |
| Tabla 20: Valor agregado del proceso Depuración Catastral Urbana .....                 | 77  |
| Tabla 21: Valor agregado del proceso Depuración Catastral Rural .....                  | 78  |
| Tabla 22: Matriz de mejoramiento del proceso Depuración Catastral.....                 | 79  |
| Tabla 23: Frecuencias Observadas.....  | 86  |
| Tabla 24: Frecuencias Esperadas .....  | 86  |
| Tabla 25: Cálculo del estadístico de prueba $X^2$ ESTAD .....                          | 86  |
| Tabla 26: Indicadores de procesos.....   | 88  |
| Tabla 27: Indicadores de Proceso de enero a junio de 2014.....                         | 89  |
| Tabla 28: Recaudación por ítem, enero a junio de 2014.....                             | 90  |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |            |
|---|------------|
| <b>Figura 1: Organización Tradicional versus Organización Virtual .....</b>   | <b>15</b>  |
| <b>Figura 2: Mapa de Procesos del GAD Municipal de Santo Domingo .....</b>    | <b>32</b>  |
| <b>Figura 3 : Flujograma Subproceso Emisión de Documentos .....</b>           | <b>38</b>  |
| <b>Figura 4: Propuesta Flujograma Subproceso Emisión de Documentos .....</b>  | <b>42</b>  |
| <b>Figura 5: Flujograma del Proceso Gestión Documental .....</b>              | <b>443</b> |
| <b>Figura 6: Propuesta Flujograma del Subproceso Gestión Documental .....</b> | <b>48</b>  |
| <b>Figura 7: Flujograma del Proceso Registro de Alcabalas .....</b>           | <b>52</b>  |
| <b>Figura 8: Propuesta Flujograma del Proceso Registro de Alcabalas .....</b> | <b>565</b> |
| <b>Figura 9: Flujograma del Proceso Ingreso al Catastro .....</b>             | <b>59</b>  |
| <b>Figura 10: Propuesta Flujograma del Proceso Ingreso al Catastro .....</b>  | <b>697</b> |
| <b>Figura 11: Flujograma Depuración Catastral .....</b>                       | <b>73</b>  |
| <b>Figura 12: Propuesta Flujograma del Proceso Depuración Catastral .....</b> | <b>82</b>  |

## RESUMEN EJECUTIVO

Ante la demanda cada vez mayor de la ciudadanía por recibir un servicio público de calidad, el sector público se ve en la necesidad de mejorar su atención ante estos requerimientos.

Por ello es importante aplicar modelos de gestión acordes con las necesidades de los ciudadanos. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo se optó por el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008.

El presente trabajo es un aporte de aplicación de mejoramiento continuo dentro de un sistema de gestión de calidad en una entidad pública.

Las competencias asignadas a los gobiernos autónomos descentralizados municipales son extensas y en múltiples áreas, por lo que el estudio se centra en aquellos procesos que entregan los productos y servicios con mayor demanda por parte de la ciudadanía.

**PALABRAS CLAVE:** gestión pública, sistema de gestión de calidad, mejoramiento continuo, procesos, cliente-ciudadano, indicadores de gestión.

## **ABSTRACT**

Given the increasing demand of citizens to receive public service excellence, the public sector needs to improve their attention for those requirements.

It is therefore important to apply management models according to the needs of citizens. In the Decentralized Autonomous Municipal Government of Santo Domingo was chosen the ISO 9001: 2008 management system.

This paper is a contribution to the implementation of continuous improvement within a quality management system in a public entity.

The functions assigned to municipal autonomous governments are extensive and in many areas, so the study focuses on those processes that deliver products and services with higher demand from the public.

**KEYWORDS:** public management, quality management system, continuous improvement, client-citizen process, management indicators.

## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se caracteriza por la rapidez con la que se transmite la información; la velocidad con la que evolucionan las tecnologías de la información y comunicación, crean nuevas formas de intercambio, que facilitan la materialización de fenómenos como la globalización.

El sector público no debe, no puede aislarse de estas nuevas maneras de ser de una sociedad. En el Ecuador, a nivel de gobierno central, se evidencian planes, sistemas, políticas públicas encaminadas a tomar las mejores prácticas de gestión del sector privado e incorporarlas a la gestión pública, que difiere del concepto de privatización.

En los gobiernos autónomos, la adaptación a esta nueva forma de gerenciar las instituciones públicas es más lenta y por supuesto dada su autonomía administrativa financiera, dependerá principalmente de la decisión de la autoridad de turno el sustituir modelos de gestión: lentos, funcionales, jerárquicos, hacia modelos enfocados a entregar los resultados que espera la ciudadanía, misma que cada vez exige una mayor participación en la gestión pública.

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Santo Domingo; a partir del año 2010 se han venido introduciendo cambios, precisamente con el afán de transformar una organización funcional en una que gestiona procesos.

Un cambio significativo constituyó en el año 2011 la apertura del Centro de Atención Ciudadana (C.A.C) que conforme al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal de Santo Domingo, es la unidad administrativa a través de la cual el ciudadano-cliente expresa sus requerimientos y así mismo recibe su producto (servicio/respuesta).

En el año 2013, se implementa en el GAD Municipal el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, y es bajo ese enfoque que este estudio presenta una propuesta de mejora continua en el Centro de Atención Ciudadana.

Para la mejor comprensión de los resultados, el presente estudio está estructurado en cinco capítulos. El primero describe el problema y las bases de la propuesta. El segundo contiene los preceptos teóricos que sirvieron como marco de referencia para la sustentación de este trabajo. En el tercer capítulo se expone la metodología de la investigación. El cuarto capítulo recoge el funcionamiento del GAD Municipal, su direccionamiento estratégico, el marco legal que regula sus competencias y la implementación del Sistema de Gestión de

Calidad ISO 9001:2008 en la institución. También se expone la situación actual de los procesos elegidos para estudio, así como el análisis de los indicadores definidos en los procesos, incluyendo la propuesta de mejora a los procesos e indicadores explicados y analizados.

Para finalizar se podrá encontrar las conclusiones a las que se llegó y recomendaciones para futuros estudios.

**CAPÍTULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**



## **1.1. Antecedentes**

El sector público ecuatoriano en los últimos años ha incorporado cambios en sus estructuras organizaciones y modelos de gestión, debiendo por norma, adaptar su accionar a la gestión por procesos.

El no contar con procesos definidos, dificulta poder entregar información veraz y oportuna a los ciudadanos sobre sus requerimientos, a más que el tiempo destinado por los técnicos ejecutores de procesos en atención directa a los usuarios, alarga los tiempos de respuesta.

El GAD Municipal de Santo Domingo inició este cambio de organización de lo funcional a gestión por procesos en el año 2010, motivados principalmente por el alto tráfico de ciudadanos buscando respuesta a sus trámites en las diferentes dependencias de la institución.

Con la creación del Centro de Atención Ciudadana (C.A.C.) en el GAD Municipal de Santo Domingo, quedó atrás el hecho que sea el ciudadano/a quien busque la oficina que pueda atender su requerimiento, facilitándosele el conocimiento tanto del estado de su trámite como de la unidad administrativa que se encuentra gestionándolo.

El GAD Municipal para abrir el C.A.C. que fue concebido para brindar comodidad y agilidad en la atención a la ciudadanía, realizó cambios en infraestructura, climatización, mobiliario, sistema de turnos, capacitación al personal, entre lo más relevante.

Para que el Centro de Atención Ciudadana cumpla con sus objetivos de atención, requiere que los diversos procesos que opera el GAD Municipal estén bien definidos y ejecutándose adecuadamente, lo cual no sucede en todos los casos, ocasionando la insatisfacción del ciudadano por la demora del GAD Municipal de Santo Domingo en la respuesta a sus requerimientos.

Existen dos momentos en los cuales el ciudadano debe esperar para ser atendido. El primero es el tiempo que transcurre entre que obtiene un ticket de atención en el C.A.C. y es efectivamente atendido por un Asistente del C.A.C.; y el segundo corresponde al tiempo que se toma la institución para procesar el requerimiento y entregar una respuesta.

## **1.2. Problema de Investigación**

Falta de seguimiento y control a las actividades dentro de los procesos, así como la falta de estandarización de requisitos para cada trámite, dejando a discreción del técnico a cargo, la decisión sobre qué documentos solicitar, lo cual ocasiona que un mismo tipo de

trámite tenga diferentes tiempos de respuesta, evidenciando burocracia innecesaria en unos casos y en otros dejando la percepción en los ciudadanos que podría existir algún tipo de preferencia que permite que trámites ingresados con posterioridad, sean atendidos en primer lugar; esto por supuesto afecta la imagen institucional y le resta eficiencia en su gestión.

En el presente estudio, se han planteado las siguientes interrogantes en torno al problema de investigación:

¿Cómo incrementar la satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios y tiempos de respuesta del GAD Municipal de Santo Domingo?

¿Cuáles son los servicios de mayor demanda en el GAD Municipal?

¿Cuáles son los servicios con mayor tiempo de trámite en el GAD Municipal?

¿Cuáles son las causas para la demora en la entrega de los servicios en el GAD Municipal?

¿Qué acciones de mejora a los procesos se pueden implementar?

¿Cuáles indicadores facilitarían el control de los procesos dentro de la mejora continua?

### **1.3 Justificación**

Se evidencia falta de control sobre las actividades del GAD Municipal, lo que se refleja en procesos lentos, con largos tiempos de espera para atender los requerimientos del ciudadano.

Se necesita un adecuado análisis que permita determinar las causas de los retrasos, y plantear para su implementación, propuestas de mejora a los procesos.

El estudio contempla la revisión de los procesos generados a partir de los requerimientos de la ciudadanía en el C.A.C. y que tienen relación con la facultad reguladora del GAD Municipal. No incluye procesos relacionados con requerimientos de infraestructura (obras).

Esta investigación pretende proponer acciones de mejora a los procesos que generan los servicios con mayor demanda en el GAD Municipal, y/o aquellos que presenten atributos fuera de control ó con tendencia a ello. Bajo estos parámetros se ha seleccionado a los procesos que se ejecutan en el Centro de Atención Ciudadana; Dirección de Avalúos y Catastros (Ingreso al Catastro, Depuración Catastral, Registro de Alcabalas) así como la revisión y propuesta de mejora a los indicadores operativos y de calidad existentes para todos los procesos declarados en el GAD Municipal de Santo Domingo.

La estandarización de requisitos (entradas) para los procesos, la fijación de indicadores operativos y de calidad, y la generación de registros que sustenten el valor agregado de cada actividad al proceso, serán sin duda un aporte importante para la institución al momento de mejorar su atención a la ciudadanía.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general.**

Aplicar el modelo de mejora continua a la gestión por procesos del GAD Municipal de Santo Domingo, para incrementar la satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios y tiempos de respuesta de la administración pública.

##### **1.4.2. Objetivos específicos.**

1. Identificar los servicios de mayor demanda en el GAD Municipal.
2. Identificar los servicios con mayor tiempo de trámite en el GAD Municipal.
3. Determinar las causas para la demora en la entrega de los servicios.
4. Proponer acciones de mejora a los procesos.
5. Definir nuevos indicadores operativos y de calidad para los procesos del GAD Municipal, que faciliten el control y las acciones preventivas o correctivas dentro de la mejora continua.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO REFERENCIAL**

## **2.1. Revisión de la literatura o fundamentos teóricos**

### **2.1.1. Teoría general de la Administración.**

Cómo lo señala Chiavenato (2007) “La TGA estudia la Administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales (tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad)” (p. 11)

A lo largo del tiempo y conforme los cambios propios de cada época tanto el modelo de administración como el perfil del administrador han tenido que adaptarse a los cambios – evolución- que han sufrido precisamente estas variables, ya que como en todo sistema el cambio en uno de sus elementos altera el funcionamiento del sistema en su conjunto.

A mediados del siglo XX, la Teoría de la Burocracia basada en los preceptos dados por el sociólogo alemán Max Weber constituyó el modelo adoptado por grandes empresas y organizaciones.

Si bien Weber concibió a la burocracia como modelo de administración para grandes empresas, este fue adoptado también por organizaciones públicas, basándose este modelo principalmente en que la autoridad está dada por un conjunto de normativa previamente conocida y aceptada por los subordinados –burócratas- quienes así legitiman las disposiciones de sus superiores jerárquicos.

Para Max Weber, la burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones.
5. Jerarquía de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocracia.
8. Especialización de la administración.
9. Profesionalización de los participantes.
10. Compleja previsión del funcionamiento. (Chiavenato, 2007, p.226)

Este modelo buscó la eficiencia organizacional al subordinar los medios a la consecución de los fines, no obstante ha demostrado sus debilidades tales como la dificultad de los burócratas en brindar alternativas por estar bajo la concepción que en lo

público sino está escrito no existe, basando sus acciones únicamente en la normativa previamente establecida de manera unidireccional (de arriba hacia abajo).

Por la necesidad de respaldar sus decisiones se llega a un exceso de papeleo y autorizaciones –sumillas- la mayoría de las veces innecesarias, dado que la normativa establecida bastaría para sustentar tales acciones, sin requerir autorización posterior alguna.

Al tener todo escrito, el trabajo se lo realiza mediante procedimientos rutinarios que cohiben la iniciativa de los burócratas, además que subordina el servicio al cliente (ciudadano en el sector público) al cumplimiento estricto de la normativa y procedimientos propios de la entidad pública.

Sin embargo, una sociedad más activa y demandante, lleva a que tanto el administrador privado como el público enfaticen su gestión en lograr altos niveles de productividad y excelencia en la calidad, en un contexto de globalización.

Naisbitt muestra las megatendencias, que constituyen el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones actualmente:

**Tabla 1: Megatendencias**

| DE                        | PARA                       | MODIFICACIÓN                        |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| Sociedad Industrial       | Sociedad de la Información | Innovación y cambio                 |
| Tecnología sencilla       | Tecnología sofisticada     | Mayor eficiencia                    |
| Economía nacional         | Economía mundial           | Globalización y competitividad      |
| Corto plazo               | Largo plazo                | Visión del negocio y del futuro     |
| Democracia representativa | Democracia participativa   | Pluralismo y participación          |
| Jerarquía                 | Comunicación lateral       | Democratización y empowerment       |
| Opción dual o binaria     | Opción múltiple            | Visión sistémica y contingencial    |
| Centralización            | Descentralización          | Incertidumbre e imprevisibilidad    |
| Ayuda institucional       | Autoayuda                  | Autonomía y servicios diferenciados |

**Fuente:** Naisbitt, J. (1.985). *Megatrends*. Sao Paulo: Abril Cultural. Citado por Chiavenato (2007)

### 2.1.2. La gestión pública.

A medida que la sociedad ha evolucionando, ha crecido la demanda de servicios públicos y con ello la necesidad de una gestión pública que responda de manera eficiente a tales requerimientos.

Como se mencionó anteriormente, la Teoría de la Burocracia desde mediados del siglo anterior ha sido largamente aplicada en el sector público, mas no como fue concebida

originalmente, sino que lamentablemente cuando escuchamos la palabra burocracia la asociamos con lentitud, exceso de papeleo, duplicidad de actividades, con el consecuente desperdicio de tiempo y recursos.

No obstante, como se expondrá en el presente estudio; cada vez son mayores los esfuerzos en el país por instaurar una gestión pública acorde a las actuales condiciones en las que se desarrolla la sociedad tales como la globalización, el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) que a su vez facilitan el uso del conocimiento, variables que han sido explicadas por muchos autores y que Alvin Toffler lo analizara ampliamente en su libro La Tercera Ola haciendo referencia a la era de la información o cómo actualmente se denomina la sociedad del conocimiento.

Estos cambios de enfoque se los puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Tabla 2: Diferencias entre la sociedad post-industrial y sociedad del conocimiento**

| Descriptor           | Sociedad Post – industrial   | Sociedad del conocimiento  |
|----------------------|--|--|
| Fuente de riqueza    | Capital  | Conocimiento   |
| Tipo de organización | Burocrática  | Redes de Relaciones  |
| Principios rectores  | División del trabajo<br>Separación de hacer/pensar<br>Automatización<br>Orientación a funciones<br>Autoridad basada en el puesto | Autonomía en el trabajo<br>Relaciones entre técnicos<br>Trabajo creativo<br>Orientación a los procesos<br>Autoridad basada en las competencias |
| Estilos de liderazgo | Directivo (autoridad)  | Participativo (mentor)   |
| Procesos             | Separados por funciones  | Visión horizontal  |
| Estructura           | Formal/rígida  | Virtual/equipos  |
| Personas             | Especialistas en ejecutar funciones simples  | Calificadas, con visión del proceso global y capacidad de decidir.   |

**Fuente:** López J. y Gadea, A. (1995) *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Citado por Friedmann (2003)

### **2.1.2.1. La nueva gestión pública.**

La Nueva gestión pública *Public Choice y Managerialism*, como lo señala Friedmann (2003) tuvo como principales expositores al presidente estadounidense Ronald Reagan y a la primera ministra británica Margaret Thatcher. En ambos casos políticos de derecha que introdujeron conceptos empresariales al sector público; destacando la eficiencia empresarial privada y la poca capacidad de las entidades públicas como administradores; esto originó a lo largo del continente incluido el Ecuador una ola privatizadora, transfiriendo al sector privado actividades productivas, aduciendo precisamente la incapacidad de generar rentabilidad por parte del Estado.

Para D. Osborne y T. Gaebler (como los cita Friedmann, 2003) “la administración pública debiera emular las mejores prácticas de las instituciones del sector privado y que si bien no se puede manejar el gobierno como una empresa, sí se lo puede dirigir con espíritu emprendedor” (p. 12)

En su libro “La Reinención del Gobierno” Osborne y Gaebler (1994) fundamentan la gestión pública con un estilo de gobierno que ponga en práctica los siguientes aspectos:

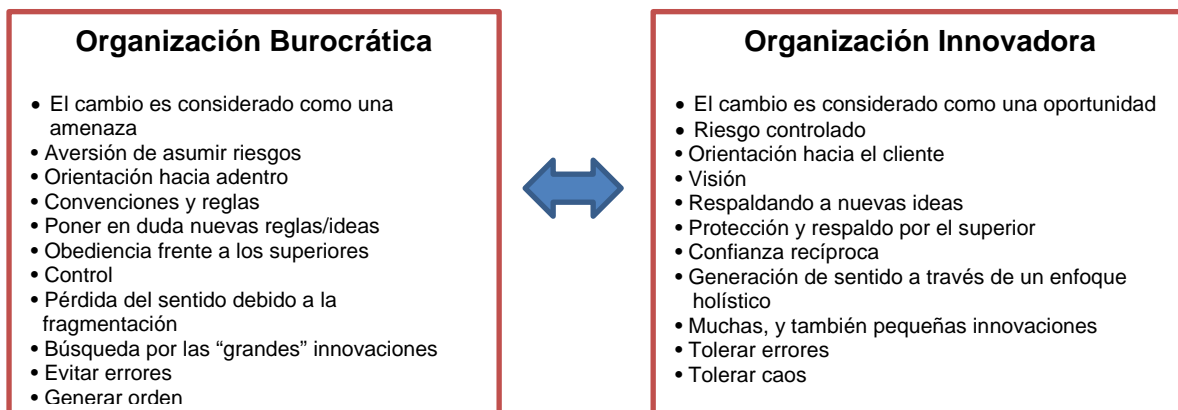
- Gobierno Catalizador: Mejor llevar el timón que remar.
- Gobierno Propiedad de la Comunidad: Mejor facultar que servir directamente –promover la participación de la comunidad en asuntos públicos.
- Gobierno Competitivo: Inyectar competitividad en la prestación de servicios.
- Gobierno inspirado en objetivos: La transformación de las organizaciones regidas por reglas.
- Gobierno dirigido a resultados: Financiar el producto, no los datos.
- Gobierno inspirado en el cliente: satisfacer las necesidades del cliente, no las de la burocracia.
- El Gobierno de Corte Empresarial: Ganar en lugar de gastar.
- El Gobierno Previsor: Prevenir los problemas en lugar de administrar soluciones (gobernar con previsión: anticipar el futuro).
- El Gobierno Descentralizado: De la jerarquía a la participación y el trabajo en equipo.
- El Gobierno orientado al mercado. (p.57)

#### **2.1.2.2. Nuevos tipos de organización.**

Parte de la tendencia de aplicar modelos de gestión del sector privado en lo público, constituyen las nuevas formas de organización que de a poco se van introduciendo y adaptando a la gestión pública, buscando que estas instituciones adopten una nueva filosofía que refleje a una organización viva, en permanente aprendizaje e innovación, alejándola así del pensamiento burocrático, estos cambios se pueden observar en la Tabla 3.



**Tabla 3: Organización Burocrática versus Organización Innovadora**



**Fuente:** Sattelberger, Th. *Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur*. En Friedmann (2003)

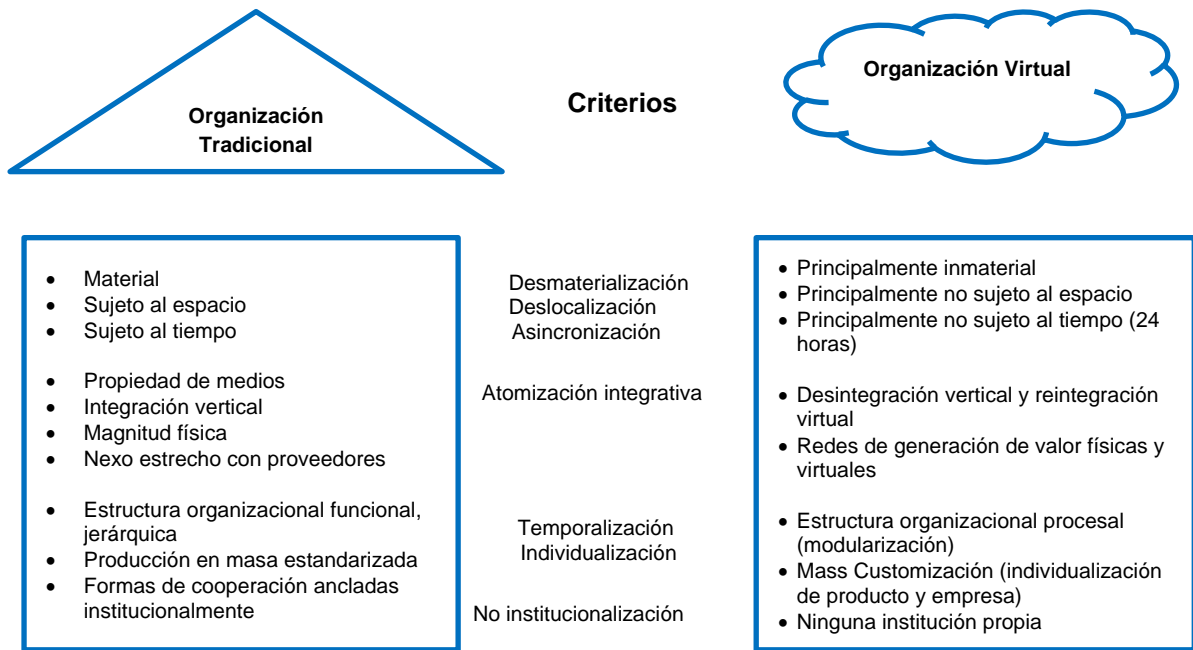
Muestra de este tipo de organización, diferente por supuesto a la conocida organización jerárquica, es la organización virtual. Mitchel (citado por Friedmann, 2003) señala que así como las antiguas polis “provistas de ágora, mercados y teatros para aquellos que vivían dentro de sus muros, la bitsfera del siglo XXI requerirá de un creciente número de lugares de asamblea o reunión virtuales, intercambios y sitios de entretención para el pueblo que esté conectado a ella.” (p. 51)

En este marco, el cliente-ciudadano ya no estaría regido ni siquiera a horarios de atención, pues estas organizaciones virtuales abren la posibilidad de acceder a servicios, trámites públicos los 365 días del año, las veinte y cuatro horas del día.

Este tipo de organización ha dado paso a lo que se conoce como Gobierno Electrónico, que a nivel del gobierno central e institucional lo encontramos con el SRI, el IESS, Portal del Sistema Nacional de Compras Públicas entre otras.

En el caso del GAD Municipal de Santo Domingo; las acciones encaminadas hacia un gobierno electrónico son limitadas y recientes. Sobre el tema se expondrá con mayor amplitud en los siguientes capítulos.

La siguiente figura muestra las principales diferencias entre una organización tradicional y una organización virtual.



**Figura 1:** Organización Tradicional versus Organización Virtual

**Fuente:** Littmann, P. y Jansen, S.A. (2000): *Oszillodox. Virtualisierung - die permanente Neuerfindung der Organisation*. Citado en Friedmann (2003) p.53

### 2.1.3. Gestión por resultados.

En la gestión pública actual, los ciudadanos comunes, actores políticos y actores productivos del sector privado piden mayor participación, ya no solo en el cómo ejecutar políticas públicas sino sobretodo evaluando los resultados, lo que da origen a la “gobernanza” que como lo señala Governa (citado por Carmona, 2005), “constituye un modo y un estilo específico de acción colectiva que se sustenta en la conformación de asociaciones y coaliciones de actores públicos y privados que se dirigen a resolver objetivos de manera conjunta. (p. 4)

Entonces, se muestra un nuevo escenario, donde el ciudadano ya no es concebido bajo el precepto de ciudadano-cliente sino como un asociado del Estado; como lo señala Matas (citado por López, 2005): “Los ciudadanos son mucho más que clientes de servicios públicos; de hecho, son los accionistas políticos y económicos de las administraciones públicas y tienen muchos más derechos de los que están asociados al rol de cliente. Entre la administración pública y la ciudadanía no hay un contrato comercial sino un contrato social y político.” (p. 9)

Como respuesta a esta realidad, el gobierno implementa la gestión por resultados definida por Makón (2000) como: “el modelo que propone la administración de los recursos

públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado.” (p. 3)

Por tanto, la gestión por resultados supone que la organización cuenta con una planificación estratégica cuidadosamente elaborada, planes operativos que viabilizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, un enfoque en procesos, cuyas salidas (productos) sean los que permitan materializar (fuente de verificación) que los resultados fueron alcanzados.

Así también la gestión por resultados requiere de un permanente desarrollo del talento humano, permitiendo el adquirir y potenciar habilidades y destrezas traducidas en competencias laborales acordes a las necesidades de la gestión pública.

En la gestión por resultados está presente el monitoreo y control para verificar que lo que se está ejecutando tiene relación con lo planificado y efectivamente está conduciendo a la consecución de los resultados esperados. Finalmente un elemento que se encuentra incorporado en la gestión por resultados es la rendición de cuentas precisamente de los resultados obtenidos; esto en nuestro país se encuentra legislado y constituye una obligación de todo mandatario. El artículo 89 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana define a la rendición de cuentas:

como un proceso sistemático, deliberado, interactivo y universal, que involucra a autoridades, funcionarias y funcionarios o sus representantes y representantes legales, según sea el caso, que estén obligadas u obligados a informar y someterse a evaluación de la ciudadanía por las acciones u omisiones en el ejercicio de su gestión y en la administración de recursos públicos. (2010, Art. 89)

#### **2.1.4. Gobierno por resultados en Ecuador.**

En el Ecuador el modelo de gestión por resultados ha sido la base para la implementación de una metodología propia, que la Secretaría Nacional de Administración Pública la ha denominado Modelo de reestructuración de la Gestión Pública Institucional, que fuera emitido como Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, publicada en Registro Oficial del 19 de diciembre de 2011.

En esta norma técnica el modelo es definido como:

el conjunto de procesos, actividades y herramientas interrelacionadas en un sistema de gestión institucional fundamentado en políticas, mediante el cual busca consolidar e innovar a las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva bajo los principios constitucionales que regulan la Administración Pública y

optimizar con eficiencia la gestión de la misma, los recursos del Estado, la mejora en la calidad de los servicios a la ciudadanía y el desarrollo del servidor público. (2011, Art. 1)

Se declaran como principios del modelo: eficiencia, eficacia, calidad, desconcentración, descentralización, coordinación, transparencia, participación, sentido de pertenencia, responsabilidad social y ambiental. Y como valores: honestidad, integridad, ética, respeto, lealtad, dignidad, justicia, equidad, responsabilidad, igualdad, democracia, libertad y disciplina.

El Art. 10 de la Norma Técnica indica como componentes del modelo de reestructuración:

- a) Planificación de la organización institucional;
- b) Gobierno por resultados;
- c) Gestión de planes, programas y proyectos;
- d) Gestión de procesos;
- e) Gestión y optimización del talento humano por reestructuración; y,
- f) Herramientas complementarias al Modelo de Reestructuración.

Los beneficios esperados para la gestión pública, con la aplicación de este modelo, se presentan en el siguiente cuadro:

**Tabla 4: Beneficios del modelo de gestión pública institucional**

| Actual   | Beneficios del Modelo                         |
|--|---|
| Administración funcional, parcial gestión por procesos | Administración por procesos y proyectos       |
| Gestión individual (autista)                           | Gestión integral (sistémica)                  |
| Duplicidad en la gestión                               | Direccionamiento único                        |
| Planificación sin gestión                              | Gestión de la planificación                   |
| Cumplimiento de tareas                                 | Cumplimiento de objetivos                     |
| Elaboración de informes en forma manual                | Uso de herramientas tecnológicas              |
| Selección clientelar                                   | Selección de personal por meritocracia        |
| Cultura por historia (paradigmas)                      | Gestión del cambio de la cultura - innovación |
| Gestión del cambio evolutiva                           | Gestión del cambio radical                    |
|  | Certificación de la calidad                   |

**Fuente:** Reinoso, M. (2011). *Gestión Pública Institucional y Gobierno por Resultados*. Quito: Editorial IAEN

La Administración Central -toda institución dependiente de la Función Ejecutiva- para la aplicación del Gobierno por Resultados utiliza la herramienta informática que lleva el mismo nombre y que habitualmente se lo nombra como GPR.

La metodología se la plasmó a través de la emisión de la Norma Técnica de implementación y operación de la metodología y herramienta de gobierno por resultados en noviembre del 2011.

A través de esta herramienta informática se gestionan los planes -estratégicos y operativos-, programas, proyectos y procesos institucionales y se monitorea los resultados. Constituye una importante herramienta de evaluación de desempeño de las instituciones públicas, así como para la toma de decisiones del Ejecutivo.

La herramienta está estructurada de tal forma que permite obtener información para ser analizada a través de las dimensiones del Tablero o Cuadro de Mando, pues se pide que los objetivos se clasifiquen según estén orientados a:

- Ciudadanía (perspectiva del cliente)
- Procesos (perspectiva de proceso de negocio)
- Talento Humano (perspectiva de crecimiento)
- Finanzas (perspectiva financiera)

Incluye la herramienta de monitoreo del semáforo ó alertas. A través del GPR se da seguimiento al avance y cumplimiento de las metas, pues se establecen indicadores de gestión que incluyen la programación y ejecución presupuestaria, así como la gestión de riesgos que podrían impedir o retrasar la obtención de objetivos planteados.

#### **2.1.5. La gestión de la calidad.**

En la Norma ISO 9000:2005, se define a la calidad como “grado en el que un conjunto de **características** inherentes cumple con los **requisitos**.” (p.8).

Para Jurán , citado en Gutiérrez (2010) “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente” (p. 19)

Revisando las dos definiciones anteriores, en el caso de la ISO, la calidad puede ser mala –pobre, como se refieren en la Norma ISO 9000:2005-, buena o excelente; en tanto que para Jurán la calidad no admite deficiencias. Es lógico suponer que las organizaciones que buscan ser eficientes y competitivas, desearán ofertar siempre productos y/o servicios con excelente calidad; para ello será necesario gestionar la calidad; lo que conlleva a la aplicación de las tareas del proceso administrativo -planificar, organizar, dirigir, controlar-.

En efecto, bajo la concepción de gestión de la calidad aparecen diversos enfoques, teorías, técnicas, modelos, términos; destacando autores como Armand V. Feigenbaum, que se lo reconoce como el primero en utilizar la frase control de calidad total, que en Evans y Lindsay (2008) se cita como: “. . . un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de la calidad de los diversos

grupos en una organización, a fin de permitir la producción y el servicio en los niveles más económicos posibles que den lugar a la total satisfacción del cliente”. (p. 111)

También es reconocido el aporte de Joseph M. Jurán, principalmente por su trilogía de la calidad, como lo cita Gutiérrez (2010), “un esquema de administración funcional cruzada que se compone de tres procesos administrativos: planear, controlar y mejorar” (p. 47) la calidad.

Otro maestro de la gestión de la calidad es Kaouro Ishikawa; quien utilizó de forma sistemática el diagrama causa-efecto; hoy conocido también como diagrama de Ishikawa.

A Philip Crosby, se lo recuerda como el autor que perfeccionó el enfoque cero defectos. Para este autor, la clave de la calidad, es hacerlo bien a la primera vez.

Y probablemente mención especial merezca Edwards Deming por su aporte en torno a la mejora continua con el ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) que actualmente se lo conoce como el ciclo Deming.

#### **2.1.6. Normas ISO: La familia ISO 9000.**

Se conoce así al grupo de tres documentos o normas emitidos por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que dan las pautas para que organizaciones públicas o privadas, alcancen niveles de excelencia en el desempeño de sus operaciones por tanto en la calidad de productos y servicios que entregan a sus clientes. A continuación se describe brevemente cada uno de estos tres documentos:

*La ISO 9000: Fundamentos y vocabulario:* En esta norma se encuentra el sustento, las definiciones y conceptos clave que se requieren en la implementación de un sistema de gestión de calidad.

*La ISO 9001: Requisitos:* En esta norma se detallan los requisitos que debe cumplir una organización en la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad.

El cumplimiento de estos requisitos permite, de así decidirlo la organización, optar por una certificación otorgada por un organismo autorizado para acreditar que la organización cumple con los requisitos de un sistema de gestión de calidad.

La última actualización realizada a esta norma data del año 2008; es por ello que en lo posterior se hará referencia a la misma como norma ISO 9001:2008.

La ISO 9004: *Lineamientos para mejoras en el desempeño*: Lo expuesto en esta norma, no constituyen requisitos sino pautas que las organizaciones pueden considerar para mejorar sus sistemas de gestión de calidad.

#### **2.1.6.1. El sistema de gestión de calidad: ISO 9001:2008.**

Para las normas ISO, la gestión de calidad debe fundamentarse en ocho principios:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Es relevante para este estudio resaltar el *enfoque basado en procesos* del cual la norma ISO 9001:2008 expone:

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas (p. vii)

En esta declaración se puede apreciar de manera resumida los pilares del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, esto es:

- Enfoque en los clientes, pues ellos son quienes definirán los requisitos -sus necesidades-
- Enfoque en los procesos, buscando precisamente que los productos que se obtengan de los mismos sean los resultados esperados para cubrir las expectativas de los clientes.
- Mejora continua, a través de mediciones (indicadores), ya que solo lo que se puede medir se puede mejorar.

### 2.1.7. Gestión por procesos.

La norma ISO 9001:2008, considera el proceso como “Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.” (p. vi)

Para adaptar las estructuras organizacionales de las instituciones públicas a la gestión por procesos, la desaparecida Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), hoy Ministerio de Relaciones Laborales, expidió la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, mediante Resolución SENRES-PROC 2006-0000046 de 30 de marzo de 2006, publicada en el Registro Oficial N° 251 de 17 de abril de 2006.

Los pasos metodológicos para la elaboración de este estatuto, se encuentran definidos en el artículo 10 de la mencionada norma:

- a) Determinar el portafolio de productos.
- b) Definir la cadena de valor.
- c) Diseñar la estructura orgánica.
- d) Determinar los procesos institucionales

En el sector público se han definido tres tipos de proceso:

- *Gobernantes o Estratégicos*, establecen directrices que guían la acción de la organización en el cumplimiento de su misión y proyección a alcanzar la visión institucional.
- *Agregadores de Valor*, constituyen aquellos procesos responsables directos de entregar los productos y servicios misionales (por los que existe la organización) para satisfacer los requerimientos del ciudadano-cliente.
- *Habilitantes*, contiene a los procesos de asesoría y de apoyo. Son aquellos procesos de apoyo técnico-administrativo que facilitan la obtención de resultados en los procesos agregadores de valor. Mientras los procesos agregadores de valor entregan productos finales primarios, destinados al ciudadano-cliente, los procesos habilitantes entregan productos finales secundarios, destinados a usuarios internos de las organizaciones públicas.



Para cada uno de estos tipos de procesos, es conveniente contar con indicadores. Espín (2011) define a un indicador “como la unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.” (p. 21)

De acuerdo a Espín (2011), emplear un sistema integral de medición otorga a la organización ventajas como:

- Alinear lo que se planea con lo que se actúa.
- Acelerar el mejoramiento continuo de los procesos.
- Identificar y priorizar qué áreas de la gestión necesitan mejorar.
- Validar las prácticas y métodos que han demostrado ser efectivos.
- Establecer metas y objetivos efectivos.
- Estimular el pensamiento de los grupos naturales de mejoramiento interno.
- Acelerar la aceptación y sobreponerse a la resistencia interna. (p.p. 24-25)

Por lo que la gestión de procesos debe monitorearse a través de indicadores que midan la productividad; la eficacia o calidad y la eficiencia o uso de recursos.

#### **2.1.8. Marco conceptual.**

*Cadena de Valor:* Modelo desarrollado por Michael E. Porter, en el que se identifican aquellas actividades clave que generan valor para el cliente y le permiten obtener ventaja competitiva a la organización.

*Ciclo Deming:* Proceso de mejora continua diseñado por Edwards Deming, que sigue cuatro pasos: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, por lo que se lo conoce también como Ciclo PHVA o Ciclo PDCA por sus siglas en inglés *Plan, Do, Check, Act*.

*Gobierno electrónico:* Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) en instituciones públicas para facilitar a la ciudadanía el acceso a información y servicios estatales.

*Indicador Operativo o de Proceso:* Unidad de medida para el seguimiento y control de la productividad.

*Indicador de Calidad:* Unidad de medida para comparar lo que entrega el proceso (resultado) versus lo que el cliente del proceso espera. Estos indicadores miden eficacia y eficiencia.

*Mapa de Proceso:* Diagrama o gráfico que muestra los procesos de una organización. Ayuda a visualizar la cadena de valor.

*Proceso:* Conjunto de actividades secuenciales e interrelacionadas que utilizan recursos para transformar entradas en salidas (bien o servicio).

*ISO 9001:2008:* Norma de estandarización que indica los requisitos para que una organización pública o privada pueda implementar y mantener un sistema de gestión de calidad, factible de certificación.

*Sistema de Gestión de Calidad:* Conjunto de actividades coordinadas tendientes a la planificación, control y mejoramiento de los elementos o factores que inciden en la calidad del producto (bien o servicio) que se entrega al cliente, propendiendo al cumplimiento de sus requisitos y satisfacción de sus requerimientos.

## **2.2. Estudios vinculados con el problema de investigación.**

A nivel local, no se encuentran disponibles investigaciones académicas que hayan estudiado los modelos de gestión en las instituciones públicas. En lo nacional existen investigaciones a nivel de pregrado y posgrado que recogen la problemática de una gestión pública ineficiente y que presentan como opciones para cambiar esta realidad la aplicación de modelos de gestión por procesos, implementación de sistemas de gestión de calidad y la medición de resultados a través de herramientas como el de tablero de mando integral.

De los trabajos de investigación revisados, se puede observar que las instituciones del Estado le están apostando a la gestión por procesos para mejorar su accionar como proveedor de servicios públicos, como lo señala Chávez:

La implementación de una gestión por procesos permitirá realizar una correcta adaptación al entorno cambiante de las instituciones, mejorar su capacidad de atención y servicio al cliente, identificar las necesidades reales y realizar un feedback orientado al logro de las metas y objetivos planteados concentrándose en el valor agregado a integrarse en cada uno de nuestro productos y servicios y en la satisfacción del cliente tanto interno como externo optimizando recursos y tiempo. (2012, p. xxii)

Para Osorio (2010, p.8), “En la Administración Pública la jerarquización de la estructura organizativa alcanza un grado más que notable. En ella suele ser muy elevada la proliferación de actividades sin valor añadido, y la reducción de la eficiencia”. Para este autor “prestar atención a los procesos y gestionarlos decididamente, constituye en la actualidad una alternativa consistente para la mejora de la eficiencia de las administraciones y servicios públicos, su eficacia y calidad.” (Osorio, 2010, p.9)

La implementación y mejora de los procesos, requiere de indicadores que nos muestre las acciones que están aportando a la consecución de los objetivos y aquellas que

desvían o retrasan el lograr los mismos, como lo señala Nelson Vallejo, refiriéndose en su tesis al Balance ScoreCard:

El no contar con una herramienta que ayude al planificador a tomar decisiones sobre la marcha para hacer correctivos sobre la estrategia, ha favorecido para que los procesos de la Gerencia Comercial, no sean eficientes, no se completen proyectos y en definitiva no se logren los objetivos propuestos en los Planes. (2012, p.81)

En otro estudio relacionado con la implementación del balance scorecard como herramienta de gestión gerencial, su autor concluye:

La gestión de calidad es clave al momento de ofertar un bien o servicio que busca cumplir con los requerimientos del cliente, por ello las empresas innovadoras y emprendedoras que buscan permanecer en el tiempo disponen de una cadena de valor que satisfaga la necesidad del cliente. (Echeverría, 2009, p.58)

### **2.3. Hipótesis de trabajo**

La mejora continua de los procesos en el GAD Municipal, permitirá reducir los tiempos de respuesta, incrementando la satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios que recibe de la institución.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Diseño/Tipo de Investigación**

El presente estudio recurrió a la investigación documental e investigación de campo.

Investigación Documental, a través de la revisión de libros, normativa, tesis y documentos cuya información sirvió para la presentación del marco teórico.

Investigación de Campo, al tratarse de una propuesta de mejora, se obtuvo la información en el GAD Municipal de Santo Domingo, principalmente en la unidad de Gestión de la Calidad.

Los pasos secuenciales de esta investigación se definieron como se describe a continuación:

- Diagnóstico, a través del análisis de los documentos y registros generados en el Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal, con lo cual se desarrolló el capítulo I del presente estudio.
- Elaboración de marco teórico
- Selección y administración de técnicas e instrumentos para la recolección de datos (ver acápite 3.4)
- Procesamiento de la información
- Análisis de los resultados
- Elaboración de la propuesta

Se empleó la investigación descriptiva, al mostrar la situación actual respecto a satisfacción del servicio por parte del ciudadano y el estado de los procesos, algunas variables consideradas fueron: servicios con mayor demanda, tiempos de respuesta, número de procesos sustantivos y adjetivos de la institución.

Mediante la investigación explicativa se presenta el estado actual *As is* y la propuesta de mejora *To be*, señalando las causas encontradas durante el tiempo de investigación, que restan eficiencia y efectividad a los procesos.

### **3.2. Población/Universo**

El universo del presente estudio constituyen los 30 procesos declarados en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal de Santo Domingo, como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 5: Universo de Estudio**

| N° | Proceso   | Macroproceso                                  | Tipo                                       |
|----|---|---|--|
| 1  | Concejo Municipal                                 | Proceso Legislativo -<br>Fiscalizador         | Gobernante                                 |
| 2  | Alcaldía  | Proceso Ejecutivo                             |  |
| 3  | Planificación y Proyectos                         | Coordinación de Planeación                    | Sustantivo                                 |
| 4  | Avalúos y Catastros                               |   |  |
| 5  | Control Territorial                               |   |  |
| 6  | Proyectos Estratégicos                            | Coordinación de<br>Infraestructura y Ambiente |  |
| 7  | Gestión de Riesgos                                |   |  |
| 8  | Ejecución de Proyectos Estratégicos               |   |  |
| 9  | Saneamiento y Gestión Ambiental                   |   |  |
| 10 | Obras Públicas                                    |   |  |
| 11 | Fiscalización                                     |   |  |
| 12 | Vivienda  | Coordinación de Desarrollo<br>Humano          |  |
| 13 | Desarrollo Comunitario                            |   |  |
| 14 | Arte y Cultura                                    |   |  |
| 15 | Deportes y Recreación                             |   |  |
| 16 | Seguridad Ciudadana                               |   |  |
| 17 | Desarrollo e Inclusión Económica y<br>Social      |   |  |
| 18 | Mercados y Comercio                               | Asesoría                                      |  |
| 19 | Coordinación de Despacho                          |   |  |
| 20 | Secretaría General                                |   |  |
| 21 | Gobierno, participación y transparencia           |   |  |
| 22 | Cooperación internacional e<br>interinstitucional |   |  |
| 23 | Comunicación Social                               |   |  |
| 24 | Procuraduría Síndica                              |   |  |
| 25 | Financiero  |   | Gestión y Fortalecimiento<br>Institucional |
| 26 | Informática y Redes                               |   |  |
| 27 | Administrativo                                    |   |  |
| 28 | Talento Humano                                    |   |  |
| 29 | Compras Públicas                                  |   |  |
| 30 | Gestión de la Calidad                             |   |  |

**Fuente:** Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal de Santo Domingo

Se debe indicar que el artículo 29 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) indica que el ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas: de legislación,

normatividad y fiscalización; de ejecución y administración; y, de participación ciudadana y control social.

El estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del GAD Municipal de Santo Domingo en el artículo 9: integración de procesos, nombra como proceso gobernante a “órganos de participación y control ciudadano” sin embargo en el artículo 12: descripción de procesos, deja abierta la descripción para este proceso a normativa aplicable a la misma, por lo que no ha sido incluido en el universo de este estudio.

### **3.3. Muestra**

Para escoger la muestra, objeto de estudio, se obtuvieron datos estadísticos de los productos o servicios más requeridos por la ciudadanía.

Como se puede observar en la Tabla 6, en el período enero-junio de 2014, el GAD Municipal dio trámite a 12.407 solicitudes, todas recibidas a través del Centro de Atención Ciudadana.

La lista de solicitudes procesadas consta de 84 ítems, en la Tabla 6, se muestran únicamente los veinte ítems con mayor demanda.

De la Tabla 6, se desprende que las solicitudes de productos que deben ser entregados por la Dirección de Avalúos y Catastros corresponden al 56% de los ítems más solicitados. Es por ello que se definió para el presente estudio considerar los siguientes procesos y actividades:

Centro de Atención Ciudadana:

- Gestión Documental
- Emisión de Documentos

Avalúos y Catastros

- Registro de alcabalas
- Ingreso al Catastro
- Depuración catastral (tramitados a través de la solicitud “CAT. Reclamos varios”)

**Tabla 6: Trámites registrados GAD Municipal de enero a junio de 2014**

| DETALLE TRÁMITE  | PENDIENTES   | CAC<br>DESPACHO | ENTREGADOS   | SUMA          |
|--|--------------|-----------------|--------------|---------------|
| REGISTRO DE ALCABALAS                                  | 67           | 73              | 1,885        | 2,025         |
| CAT. INGRESO AL CATASTRO                               | 11           | 7               | 1,547        | 1,565         |
| PL. INFORME DE USO DE SUELO                            | 1            | 70              | 816          | 887           |
| CAT. RECLAMOS VARIOS                                   | 65           | 520             | 112          | 697           |
| PL. LINEA DE FABRICA                                   | 6            | 28              | 632          | 666           |
| CT. OCUPACION DE VIA PUBLICA                           | 107          | 458             | 71           | 636           |
| GT. VENTAS DIRECTAS                                    | 560          | 13              | 2            | 575           |
| EC. SOL. VARIAS EDUCACION, ARTE Y CULTURA              | 2            | 461             | -            | 463           |
| CAT. CAMBIO DE NOMBRE                                  | 13           | 323             | 102          | 438           |
| AL. SOL. VARIAS ALCALDIA                               | 221          | 135             | 65           | 421           |
| APROBACION DE PLANOS - ARQ Y ESTRUC                    | 59           | -               | 346          | 405           |
| CAT. COPIA CERTIFICADA DE FICHA CATASTRAL              | 17           | 155             | 215          | 387           |
| PL.. TRABAJOS VARIOS                                   | 8            | 48              | 248          | 304           |
| AL. PRESTACION DE MAQUINARIA/MATERIAL PARA COMUNIDADES | 137          | 133             | 3            | 273           |
| PL. LINDEROS Y DIMENSIONES                             | 11           | 22              | 189          | 222           |
| PL. FRACCIONAMIENTO RURAL                              | 28           | 14              | 177          | 219           |
| CAT. INSCRIPCION Y REGISTRO DE ARRENDAMIENTO           | 1            | 28              | 178          | 207           |
| AL. OBRAS PARA COMUNIDADES                             | 138          | 46              | 3            | 187           |
| CAT. BAJA DE TITULOS PREDIOS                           | 20           | 89              | 11           | 120           |
| PL. AFECTACION   | -            | 3               | 110          | 113           |
| OTROS  | 453          | 610             | 534          | 1,597         |
| <b>SUMA</b>  | <b>1,925</b> | <b>3,236</b>    | <b>7,246</b> | <b>12,407</b> |

**Fuente:** SIGEPRO-GAD Municipal de Santo Domingo



### **3.4. Instrumentos de recolección de datos**

Los datos se obtuvieron de la revisión documental disponible en la institución y de levantamiento de información propia a través de hojas de registro o verificación de datos, encuestas a ciudadanos, empleados; y entrevistas a directivos y líderes de procesos.

### **3.5. Técnicas de análisis de datos**

La información recolectada ha sido procesada mediante el uso de tablas estadísticas, matrices de doble entrada que permiten la inter-relación de variables. Para la elaboración de tablas y gráficos se utilizó la hoja de cálculo Excel.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

## 4.1. Estructura Organizacional por procesos del GAD Municipal de Santo Domingo

### 4.1.1. Mapa de procesos.

Para mejor comprensión de los resultados obtenidos, a continuación se presenta el Mapa de procesos del GAD Municipal de Santo Domingo:



**Figura 2:** Mapa de Procesos del GAD Municipal de Santo Domingo  
**Fuente:** Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GADMSD

### 4.1.2. Estructura orgánica.

Los diversos procesos en el GAD Municipal son operados a través de veinte y ocho direcciones o unidades administrativas. Para facilitar la gestión interna, existen unidades de proceso llamadas coordinaciones, que agrupan a aquellas direcciones que tienen procesos dependientes de un macroproceso.

Aquellas unidades consideradas de Staff, reportan directamente a la Alcaldía.

Dada la amplitud de temas que debe abordar un gobierno municipal, varias de sus competencias son atendidas a través de unidades independientes de gestión, sea a través

de empresas públicas municipales u otras entidades creadas por mandato de la ley, como es el caso del Registro de la Propiedad.

En la Anexo 1 se presenta el Organigrama Estructural, en el cual se pueden apreciar las unidades administrativas, de proceso y las unidades independientes de gestión.

#### **4.2. Servicios de mayor demanda**

Como se presentó en la Tabla 6, el servicio con mayor demanda en el GAD Municipal de Santo Domingo es el de registro de alcabalas con un total de 2.025 trámites ingresados en el primer semestre del año 2014, que corresponde al 16,3% del total de solicitudes recibidas en el GAD Municipal en el mismo período. Le sigue el servicio de ingreso al catastro con 1.565 solicitudes equivalentes al 12,6% del total de solicitudes recibidas.

En tercer lugar está el requerimiento de informe de uso de suelo que es competencia de la Dirección de Planificación con 887 solicitudes que representan el 7,1%. De esta misma dirección se observa en quinto lugar la solicitud de línea de fábrica con 666 trámites que corresponden al 5.4% de requerimientos.

En el cuarto lugar se observa “Reclamos varios” dirigidos a Avalúos y Catastros y que tienen que ver con “Depuración Catastral” que presenta 697 solicitudes que equivalen a 7,1% de los requerimientos de la ciudadanía.

Conforme estos resultados y en relación con el primer objetivo específico planteado en el presente estudio, encontramos que los servicios requeridos a la Dirección de Avalúos y Catastros corresponden al 56% dentro de los veinte ítems con mayor demanda en el GAD Municipal y que la sumatoria de los tres tipos de requerimientos: Registro de Alcabalas, Ingreso al Catastro y Reclamos Varios constituyen el 35% del total de requerimientos registrados en la institución.

#### **4.3. Servicios con mayor tiempo de espera**

Por razones técnicas en el área informática, cada año calendario se inicia con un nuevo registro de trámites, por lo que los datos a los cuales se ha tenido acceso corresponden a los que se reflejan en el año 2015.

Las estadísticas con las que cuenta el GAD Municipal hacen referencia a trámites externos cuyo ingreso como ya se explicó anteriormente se originan a través del C.A.C. y trámites internos, es decir el trámite lo inicia una dependencia municipal.

Para efectos de este estudio se han considerado únicamente los trámites externos. Existen varias direcciones que registran trámites pendientes desde el 05 de enero de 2015, primer día hábil del año en mención, con seguridad varios de esos trámites son arrastre del año anterior que por lo indicado anteriormente, el sistema lo registró como año 2015.

La dependencia que a septiembre de 2015, refleja el mayor número de trámites represados es la unidad de Legalización de Tierras con 511 trámites por despachar y con una antigüedad en ciertos trámites de más de ocho meses. Este es un proceso que no formó parte del Sistema de Gestión de Calidad, al momento que el GAD Municipal obtuvo la Certificación ISO 9001:2008

La Dirección de Avalúos y Catastros que es la unidad dueña de los procesos objeto de estudio, presenta 195 trámites por resolver, registrando el ingreso del trámite más antiguo el 16 de enero de 2015. En el Anexo 2 se encuentra una lista más amplia de trámites represados.

#### **4.4. Procesos**

En las siguientes páginas se presentará la situación actual *As is* de los procesos seleccionados como muestra, el análisis del valor agregado y la propuesta de mejora para cada uno.

##### **4.4.1. Proceso Centro de Atención Ciudadana.**

El GAD Municipal de Santo Domingo a través de la Dirección de Informática y Redes desarrolló el Sistema de Gestión por Procesos (SIGEPRO) utilizando el software libre Process Maker.

Con la implementación del SIGEPRO es posible conocer en qué dependencia municipal y durante qué tiempo se encuentra cada caso (trámite), seguimiento que puede también hacerlo directamente el ciudadano a través de la página web institucional con la clave que le es entregada al momento de ingresar su solicitud.

Excepto la Gestión Documental Interna, todos los procesos inician con la apertura de un caso en el C.A.C.

En la actualidad el Centro de Atención Ciudadana pertenece a la Dirección de Gestión de la Calidad. Sus competencias asignadas en el Estatuto Orgánico son las siguientes:

9. Brindar atención personalizada a la ciudadanía, satisfaciendo requerimientos de información referentes a productos y servicios municipales;
10. Brindar asesoramiento sobre tramitación municipal;
11. Informar sobre valores pendientes de pago; y, código de identificación única –CIU;
12. Dar atención inmediata al usuario, en la entrega de información administrada por las diferentes dependencias y obtenida de los sistemas informáticos del GADMSD;
13. Emitir títulos de crédito de los documentos que extienda el Centro de Atención Ciudadana en razón de simplificación de trámites, bajo las directrices de la Dirección Financiera;
14. Recepción, ruteo y entrega de documentación desde y hacia la ciudadanía;
15. Seguimiento a los trámites municipales, propendiendo a que se cumpla con los tiempos establecidos de entrega a la ciudadanía;
16. Gestionar y entregar los documentos que en razón de simplificación de trámites y atención directa al ciudadano, se vayan incorporando en los procesos “Gestión Documental” y “Emisión de Documentos”. (Estatuto Orgánico, 2015, p.69)

De igual manera el Estatuto detalla los siguientes productos para este macroproceso:

|                        |   |
|------------------------|---|
| Gestión Documental:    | Documentos solicitados por el usuario, despachados por las unidades del GADMSD.             |
| Emisión de Documentos: | Documentos solicitados por el usuario, de entrega inmediata. (Estatuto Orgánico, 2015, p70) |

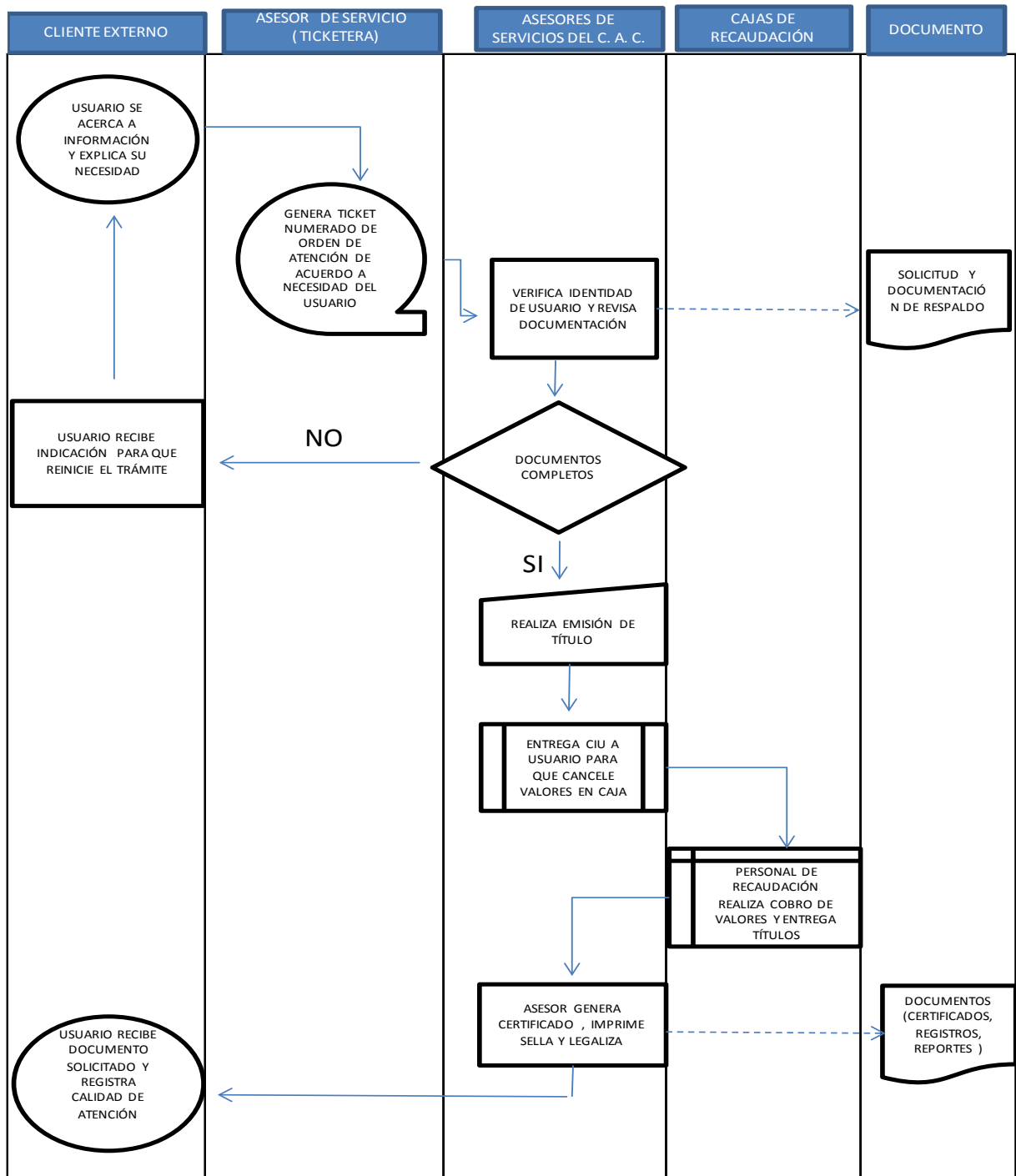
**Tabla 7: Ficha Técnica de Proceso, Proceso: Centro de Atención Ciudadana**

|  |   | FICHA TÉCNICA DE PROCESO                     |                              |
|--|---|--|------------------------------|
|  |   | Código                                       | CAC - F-01                   |
|  |   | Versión :                                    | 02                           |
|  |   | Elaborado por:                               |                              |
|  |   | Revisado por:                                |                              |
| PROCESO : CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA |   | Aprobado por :                               |                              |
|  |   | Fecha de aprobación :                        | 15 OCTUBRE DEL 2013          |
| <b>ENTRADA</b>                         |   | <b>SALIDA</b>                                |                              |
| EMISION DE DOCUMENTOS                  |   | CERTIFICADOS DE BIENES                       |                              |
| SOLICITUD CIUDADANA                    |   | CERTIFICADOS DE NO ADEUDAR                   |                              |
| .....                                  |   | CERTIFICADOS DE 2005                         |                              |
| .....                                  |   | COPIAS CERTIFICADAS                          |                              |
| <b>GESTIÓN DOCUMENTAL</b>              |   | REPORTE DE ENTREGA DE DOCUMENTOS DE UNIDADES |                              |
| No.                                    | ACTIVIDADES   | RESPONSABLES                                 | ÁREA                         |
|  | <b>EMISION DE DOCUMENTOS</b>  | ASESOR DE SERVICIOS (TICKETERA)              | CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA |
| 1                                      | TICKET DE ORDEN DE ATENCIÓN   | ASESOR DE SERVICIO C.A.C.                    |                              |
| 2                                      | TICKET DE CONSTANCIA DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS                     | ASESOR DE SERVICIO C.A.C.                    |                              |
| 3                                      | REPORTES DE EMISIONES REALIZADAS                                    | RESPONSABLE C.A.C.                           |                              |
| 4                                      | INFORMES DE ATENCIÓN A USUARIOS EXTERNOS                            | UNIDADES DEL GAD MUNICIPAL                   |                              |
|  | <b>GESTIÓN DOCUMENTAL</b>   | .....  | .....                        |
| 1                                      | TICKET DE ORDEN DE ATENCIÓN   | .....  | .....                        |
| 2                                      | TICKET DE CONSTANCIA DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS                     | .....  | .....                        |
| 3                                      | REPORTES DE DOCUMENTOS REMITIDOS A UNIDADES                         | .....  | .....                        |
| 4                                      | DOCUMENTOS EMITIDOS POR LA UNIDADES DEL GAD MUNICIPAL               | .....  | .....                        |
| 5                                      | REPORTE DE SEGUIMIENTOS DE LOS TRÁMITES INGRESADOS AL GAD MUNICIPAL | .....  | .....                        |
| 6                                      | REPORTE DE DESPACHO DE TRÁMITES                                     | .....  | .....                        |
| 7                                      | INFORMES DE ATENCIÓN A USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS                 | .....  | .....                        |
| <b>DOCUMENTO</b>                       |   | <b>REGISTRO</b>                              | <b>CONTROL</b>               |

|   |   |  |
|---|---|--|
| DOCUMENTOS HABILITANTES                                 | DOCUMENTO SOLICITADO POR EL USUARIO                               | REPORTE DIARIO DE EMISIÓN DE DOCUMENTOS  |
| .....   | REPORTES DE TRAMITES DESPACHADOS                                  | REPORTE DIARIO DE INGRESOS DE DOCUMENTOS |
| <b>GESTIÓN DOCUMENTAL</b>                               | SCANEOS DE DOCUMENTOS   | ARCHIVO DIGITAL                          |
| FORMULARIOS   | .....   | .....                                    |
| DOCUMENTACIÓN   | .....   | .....                                    |
| <b>RECURSOS</b>   |   |  |
| <b>HUMANOS</b>  | <b>SOFTWARE</b>   | <b>EQUIPAMIENTO</b>                      |
| RESPONSABLE CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA (1)            | SOFTWARE  | SUMINISTROS DE OFICINA                   |
| ASESORES DE SERVICIOS (10)                              | CABILDO   | INTERNET                                 |
| SCANEOS (1)   | SIPSE   | INTRANET                                 |
| ASESOR DE SERVICIOS TICKETERA (1)                       | SIGEPRO   | COMPUTADORAS (13)                        |
| TÉCNICOS DE ARCHIVOS (2)                                | .....   | IMPRESORAS (2)                           |
| .....   | .....   | TELÉFONOS (11)                           |
| <b>INDICADOR OPERATIVO</b>                              | <b>INDICADOR DE CALIDAD</b>                                       |  |
| NÚMERO DE TICKET EMITIDOS                               | No. DE CALIFICACIÓN ATENCIÓN / NUMERO DE TICKET ATENDIDOS*100 = % |  |
| NÚMERO DE TICKET ATENDIDOS                              | % EXCELENTE   |  |
| NÚMERO DE TICKET AUSENTES                               | % BUENO   |  |
|   | % REGULAR   |  |
|   | % MALO  |  |
| <b>CAP (CRITERIO ACEPTADO DEL PROCESO) PISO O TECHO</b> | NO MAS DE 4 A 5 DIAS  |  |
| Firma Elaborado por:<br>Cargo:                          | Firma Revisado por:<br>Cargo:                                     | Firma Aprobado por:<br>Cargo:            |

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal de Santo Domingo





**Figura 3 :** Flujograma Subproceso Emisión de Documentos

**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal de Santo Domingo

**Tabla 8: Valor agregado del subproceso Emisión de Documentos**

| N° | ACTIVIDAD                                  | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR |
|----|--|------------------|--------------|
| 1  | Atender necesidad del usuario              | 5                | SI           |
| 2  | Generar ticket de atención según necesidad | 0.3              | SI           |
| 3  | Esperar turno                              | 15               | NO           |
| 4  | Verificar identidad del usuario            | 1                | SI           |
| 5  | Revisar documentación                      | 3                | SI           |
| 6  | Emitir título de crédito                   | 2                | SI           |
| 7  | Entregar CIU para cancelar valores         | 1                | NO           |
| 8  | Espera en fila cajas                       | 8                | NO           |
| 8  | Recaudar valores                           | 2                | SI           |
| 9  | Generar y entregar documento               | 4                | SI           |
| 10 | Calificar atención                         | 0.25             | SI           |

|                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| <b>TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO</b> | <b>41.55</b> |
| ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR     | 42%          |
| ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO    | 58%          |

**Fuente:** Propia del estudio

**Tabla 9: Matriz de mejoramiento del subproceso Emisión de Documentos**

|   |
|---|
| <p><b>PROCESO:</b> CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA <b>CÓDIGO:</b> CAC-F-01</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> EMISIÓN DE DOCUMENTOS</p> <p><b>RESPONSABLE:</b></p> <p><b>ENTRADA:</b> Solicitud Ciudadana</p> <p><b>SALIDA:</b> Certificado de Bienes<br/>Certificado de no adeudar<br/>Certificado Predial 2005<br/>Copias certificadas</p>  |
| <p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los diversos certificados que se otorgan son productos de un mismo proceso, sin embargo tienen costo diferente.</li> <li>2. Se otorga turnos sin que el solicitante tenga todos los requisitos para el trámite.</li> <li>3. Se pide información al contribuyente, cuando la misma es generada por la misma institución.</li> </ol>  |
| <p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Homologar costos de productos similares, a fin de agilizar trámites a través de especies valoradas.</li> <li>2. Mostrar en la página web institucional los requisitos para los diversos trámites.</li> <li>3. Habilitar la opción de certificaciones en la web.</li> <li>4. Implementar en el sistema informático controles de información, para no solicitar al contribuyente.</li> </ol> |

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO TO BE:**

| N° | ACTIVIDAD                                  | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR |
|----|--|------------------|--------------|
| 1  | Atender necesidad del usuario              | 5                | SI           |
| 2  | Generar ticket de atención según necesidad | 0.3              | SI           |
| 3  | Esperar turno                              | 15               | NO           |
| 4  | Verificar identidad del usuario            | 1                | SI           |
| 5  | Revisar documentación                      | 3                | SI           |
| 6  | Generar y entregar documento               | 4                | SI           |
| 7  | Calificar atención                         | 0.25             | SI           |

|                                   | ACTUAL       | PROPUESTO    | MEJORA |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------|
| <b>TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO</b> | <b>41.55</b> | <b>28.55</b> | 31%    |
| ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR     | 42%          | 47%          | 5%     |
| ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO    | 58%          | 53%          |        |

Fuente: Propia del estudio

Para poder implementar las soluciones propuestas se requiere:

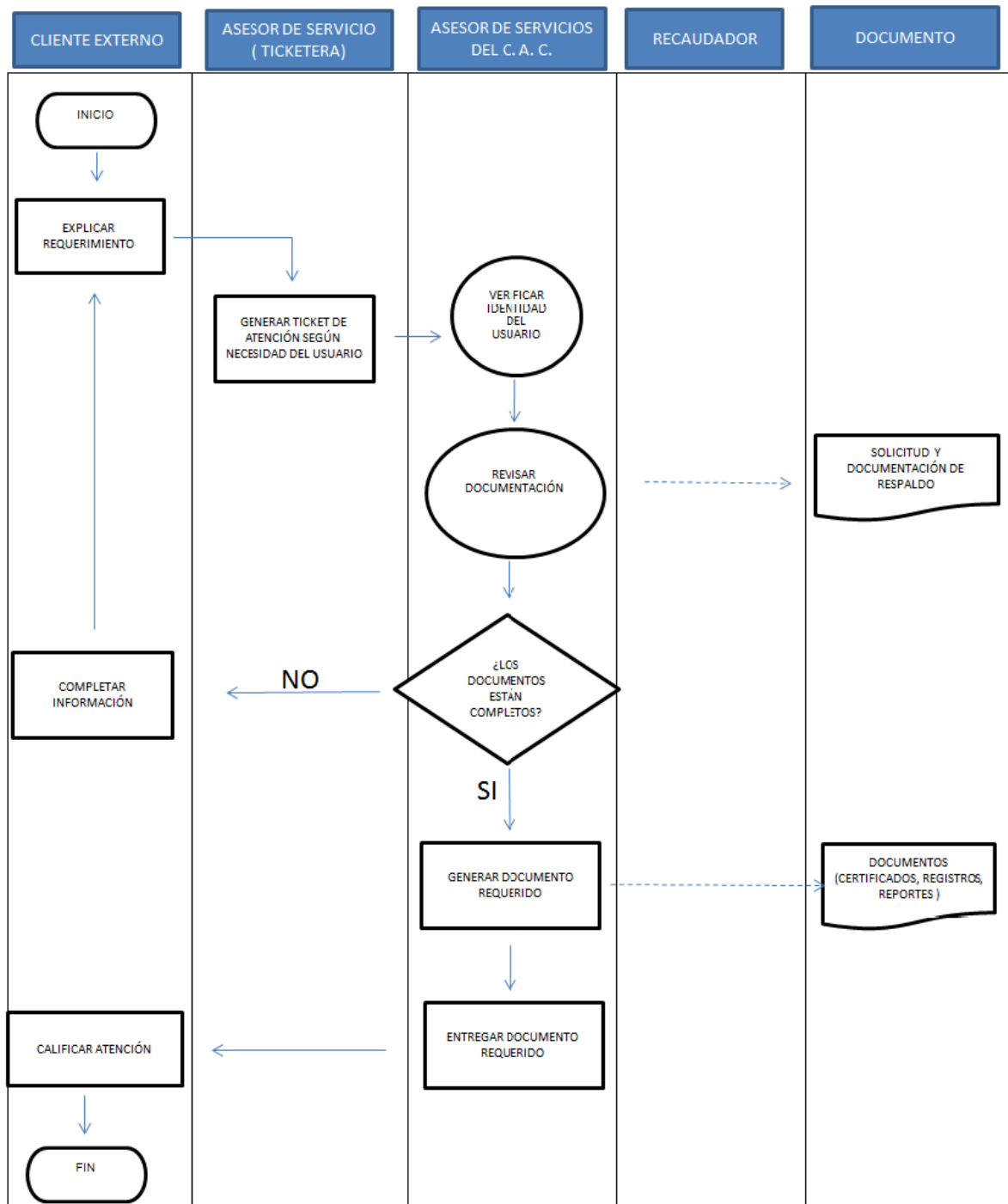
- Una nueva ordenanza que determine las tasas por los servicios técnicos administrativos que ofrece el GAD Municipal, la que se encuentra vigente no ha sido revisada desde diciembre de 2005, por lo que no facilita la gestión basada en procesos. Se requiere de un estudio financiero de costo beneficio, pudiendo el presente trabajo ser insumo para el mismo, ya que se demuestra cómo productos que utilizan los mismos insumos tienen costo diferente.
- El mismo estudio debería determinar la pertinencia de mantener los costos para la entrega de certificaciones, ya que de los datos obtenidos en la Dirección Financiera del GAD Municipal, estos ingresos son marginales, por lo que la institución ganaría en eficiencia, al permitir que estos certificados, que no son sino la confirmación de la información que sobre el contribuyente y sus bienes reposan en el GAD Municipal, puedan obtenerse en línea, como ya lo han implementado en otras instituciones públicas como es el caso del Certificado de no tener impedimento para laborar en el sector público otorgado por el Ministerio de Trabajo ó la línea de fábrica que se puede obtener en la página web del GAD del Distrito Metropolitano de Quito.
- De la observación efectuada en el Centro de Atención Ciudadana, existen contribuyentes que hacen fila en Información únicamente para conocer sobre

requisitos, por lo que ahorraría tiempo al contribuyente y descongestionaría la atención en el CAC si los mismos estuvieran disponibles en la página web institucional.

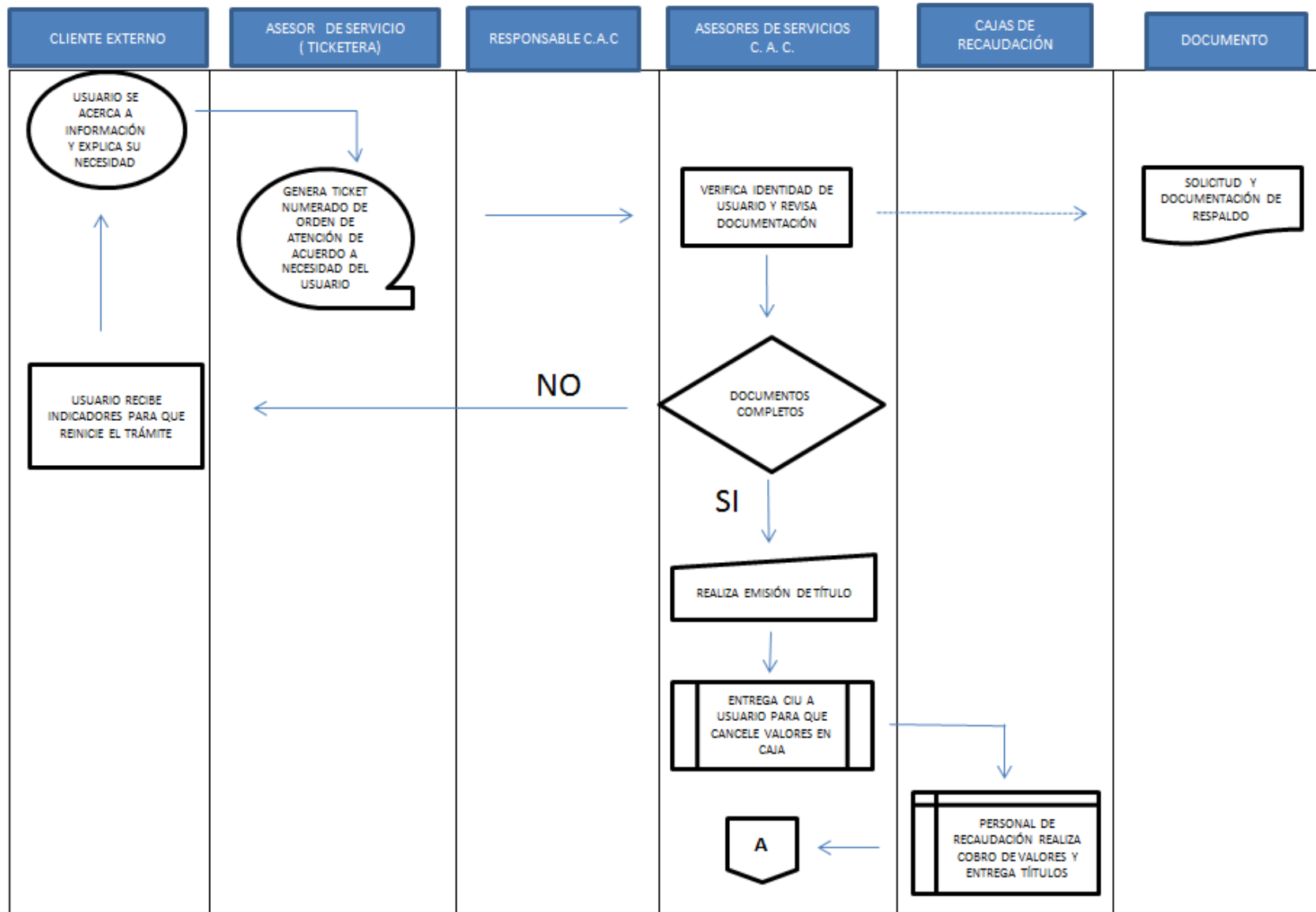
- Dentro de los requisitos para otorgar el certificado de no adeudar al municipio se solicita el certificado de no adeudar a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, lo que implica que el contribuyente deba desplazarse físicamente a otro edificio a obtener este requisito. Para evitar este trámite previo al contribuyente, se sugiere el cruce de información interna entre dos entidades relacionadas.

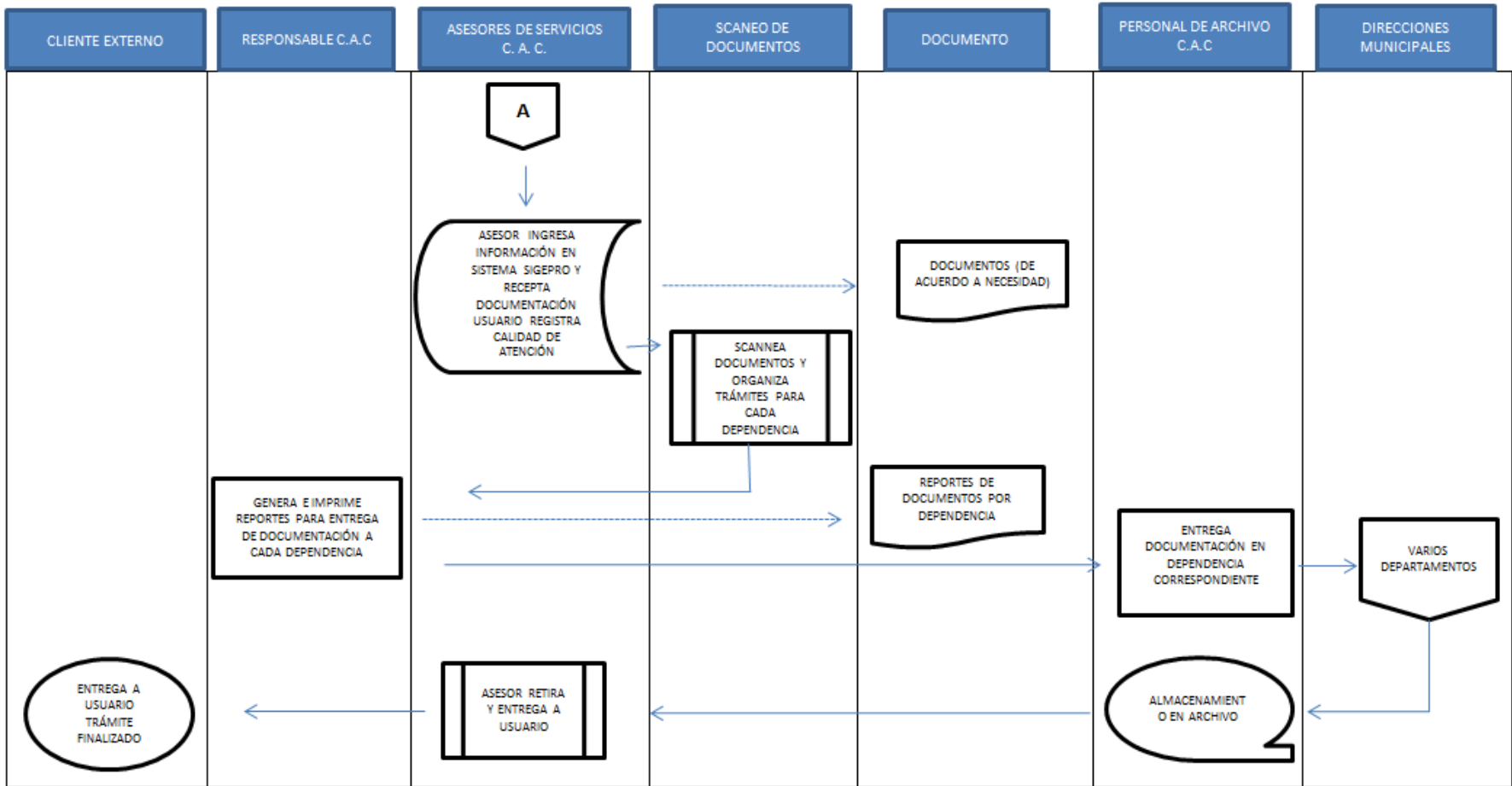
Cómo se puede apreciar en la Tabla 9, el cambiar la forma de cobro de título de crédito a especie valorada, disminuye los tiempos del proceso en un 31%, aumentando el peso de las actividades que generan valor tanto para la institución como para el contribuyente en un 5%.

El flujograma aplicando la propuesta se expone en la Figura 4.



**Figura 4:** Propuesta Flujoograma Subproceso Emisión de Documentos  
**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal de Santo Domingo





**Figura 5:** Flujograma del Proceso Gestión Documental  
**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal

**Tabla 10: Valor agregado del subproceso Gestión Documental**

| <b>N°</b> | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>TIEMPO (MINUTOS)</b> | <b>AGREGA VALOR</b> |
|-----------|--|-------------------------|---------------------|
| 1         | Atender necesidad del usuario                                    | 5                       | SI                  |
| 2         | Generar ticket de atención según necesidad                       | 0.3                     | SI                  |
| 3         | Esperar turno  | 15                      | NO                  |
| 4         | Verificar identidad del usuario                                  | 1                       | SI                  |
| 5         | Revisar documentación  | 3                       | SI                  |
| 6         | Emitir título de crédito   | 2                       | SI                  |
| 7         | Entregar CIU para cancelar valores                               | 1                       | NO                  |
| 8         | Espera en fila cajas   | 8                       | NO                  |
| 9         | Recaudar valores   | 2                       | SI                  |
| 10        | Ingresar información al SIGEPRO y receptar documentación         | 4                       | SI                  |
| 11        | Calificar atención   | 0.25                    | SI                  |
| 12        | Escanear documentación y ordenar trámites por dependencias       | 1                       | NO                  |
| 13        | Generar reporte para entrega de documentación a cada dependencia | 0.2                     | NO                  |
| 14        | Entregar trámites a cada dependencia                             | 5                       | NO                  |
| 15        | Recibir respuestas a trámites                                    | 3                       | NO                  |
| 16        | Almacenamiento temporal de trámites respondidos                  | 3                       | NO                  |
| 17        | Atender necesidad del usuario                                    | 5                       | SI                  |
| 18        | Generar ticket de atención según necesidad                       | 0.3                     | SI                  |
| 19        | Esperar turno  | 10                      | NO                  |
| 20        | Entrega respuesta a usuario                                      | 7                       | SI                  |

|                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| <b>TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO</b> | <b>76.05</b> |
| ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR     | 39%          |
| ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO    | 61%          |

**Fuente:** Propia del estudio



**Tabla 11: Matriz de mejoramiento del subproceso Gestión Documental**

| <b>PROCESO:</b>   | CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA                                     | <b>CÓDIGO:</b>   | CAC-F-01      |
|---|--|------------------|---------------|
| <b>SUBPROCESO:</b>  | GESTIÓN DOCUMENTAL   |                  |               |
| <b>RESPONSABLE:</b>   |  |                  |               |
| <b>ENTRADA:</b>   | Solicitud Ciudadana  |                  |               |
| <b>SALIDA:</b>  | Reporte de entrega de documentos                                 |                  |               |
| <b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>  |  |                  |               |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe reproceso por presentación incompleta de requisitos.</li> <li>2. La mayoría de trámites requiere de especies valoradas -solicitudes- y otros pagos adicionales.</li> <li>3. Los pagos adicionales por el servicio se efectúan a la mitad del proceso.</li> <li>4. Abandono del trámite por parte del ciudadano.</li> </ol>   |  |                  |               |
| <b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>   |  |                  |               |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporar un anfitrión, que verifique requisitos en tiempos de espera.</li> <li>2. Incorporar en el costo de la especie valorada los pagos adicionales.</li> <li>3. Normar plazos de validez para información generada.</li> <li>4. Enviar la respuesta al correo electrónico registrado por el ciudadano, para que no acuda al GAD Municipal a retirar el resultado.</li> </ol> |  |                  |               |
| <b>ANÁLISIS VALOR AGREGADO TO BE:</b>   |  |                  |               |
| N°  | ACTIVIDAD  | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR  |
| 1   | Atender necesidad del usuario                                    | 5                | SI            |
| 2   | Generar ticket de atención según necesidad                       | 0.3              | SI            |
| 3   | Esperar turno  | 15               | NO            |
| 4   | Verificar identidad del usuario                                  | 1                | SI            |
| 5   | Revisar documentación  | 3                | SI            |
| 6   | Ingresar información al SIGEPRO y receptor documentación         | 4                | SI            |
| 7   | Calificar atención   | 0.25             | SI            |
| 8   | Escanear documentación y ordenar trámites por dependencias       | 2                | NO            |
| 9   | Generar reporte para entrega de documentación a cada dependencia | 2                | NO            |
| 10  | Entregar trámites a cada dependencia                             | 5                | NO            |
| 11  | Comunicar resultados al solicitante                              | 1                | SI            |
|   | <b>ACTUAL</b>  | <b>PROPUESTO</b> | <b>MEJORA</b> |
| <b>TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO</b>   | <b>82.85</b>   | <b>38.55</b>     | <b>53%</b>    |
| ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR   | 36%  | 38%              | 2%            |
| ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO  | 64%  | 62%              |               |

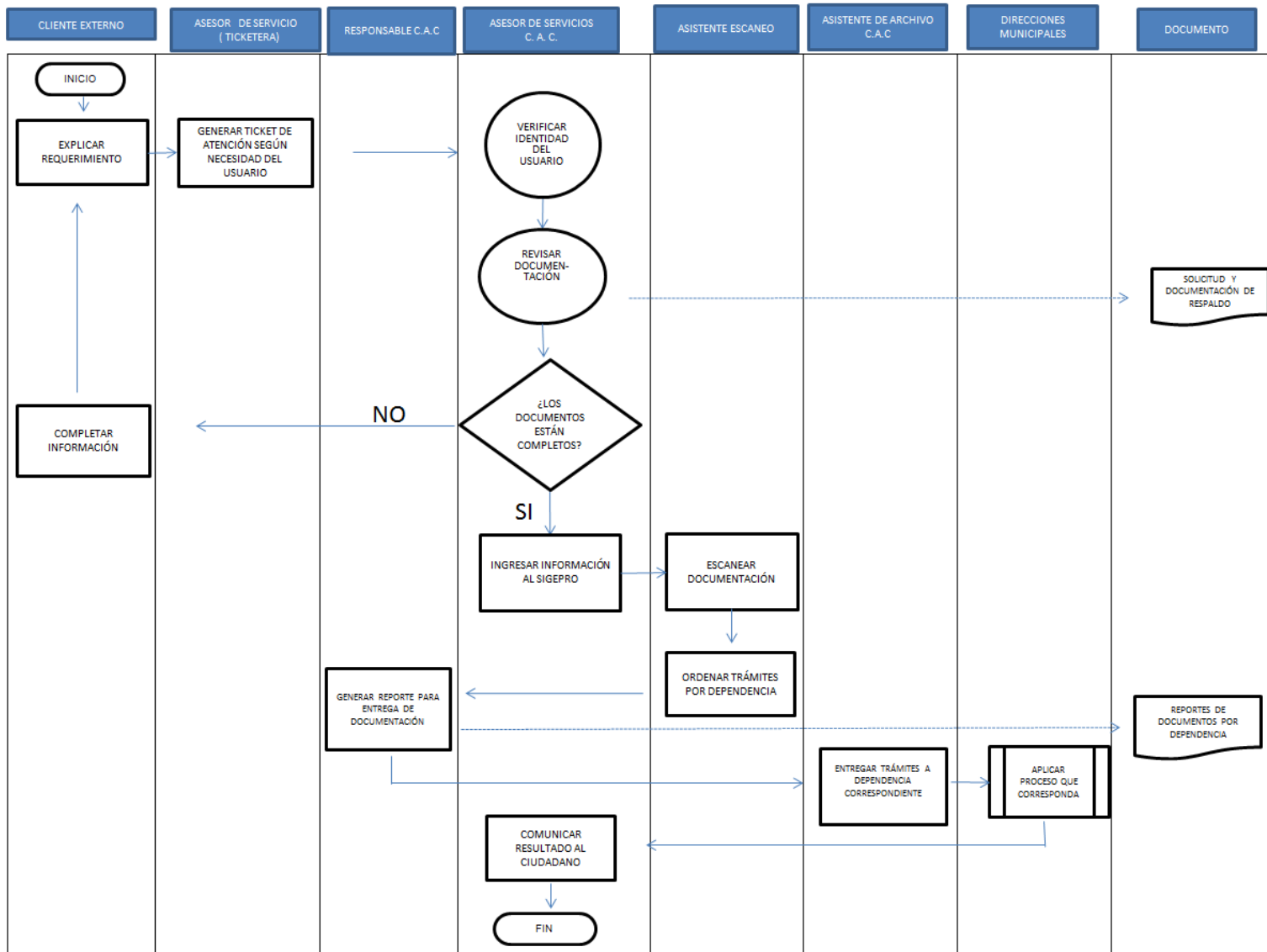
**Fuente:** Propia del estudio

Ampliando la explicación a las mejoras propuestas para este proceso se tiene:

- El GAD Municipal podría aprovechar el tiempo de espera de los contribuyentes, a través de un “anfitrión” que verifique por ejemplo que en efecto estén completos los requisitos solicitados para el trámite requerido, ya que de la observación efectuada, los contribuyentes se retiran principalmente para sacar copia de algún documento ó hace llamadas para completar datos, llegando incluso en algunos casos a retirarse el contribuyente por falta de algún requisito.
- La presencia del anfitrión también ayudaría a solventar inquietudes de los contribuyentes sobre tramitología.
- Se requiere que el GAD Municipal emita una “Tabla de vencimiento” para los diversos productos (documentos) que emite; de tal manera que puedan ser eliminados aquellos documentos generados durante el proceso hasta la conclusión del mismo y que no sean retirados por el interesado.
- Fortalecer el gobierno electrónico, ya que existen varios productos que el contribuyente podría obtenerlos vía internet y así evitar el traslado físico de los ciudadanos a las oficinas municipales, un ejemplo de ello es la obtención de la línea de fábrica. Otra opción sería enviar al correo electrónico registrado por el contribuyente al momento de su solicitud, la respuesta a su trámite.

En la Tabla 11, se muestra una considerable reducción del tiempo del proceso, disminuyendo de 82.85 minutos a 38.55 minutos, lo que representa una mejora del 53%

En la Figura 6 se indica el flujograma del proceso, aplicando la propuesta.



**Figura 6:** Propuesta Flujoograma del Subproceso Gestión Documental  
**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal

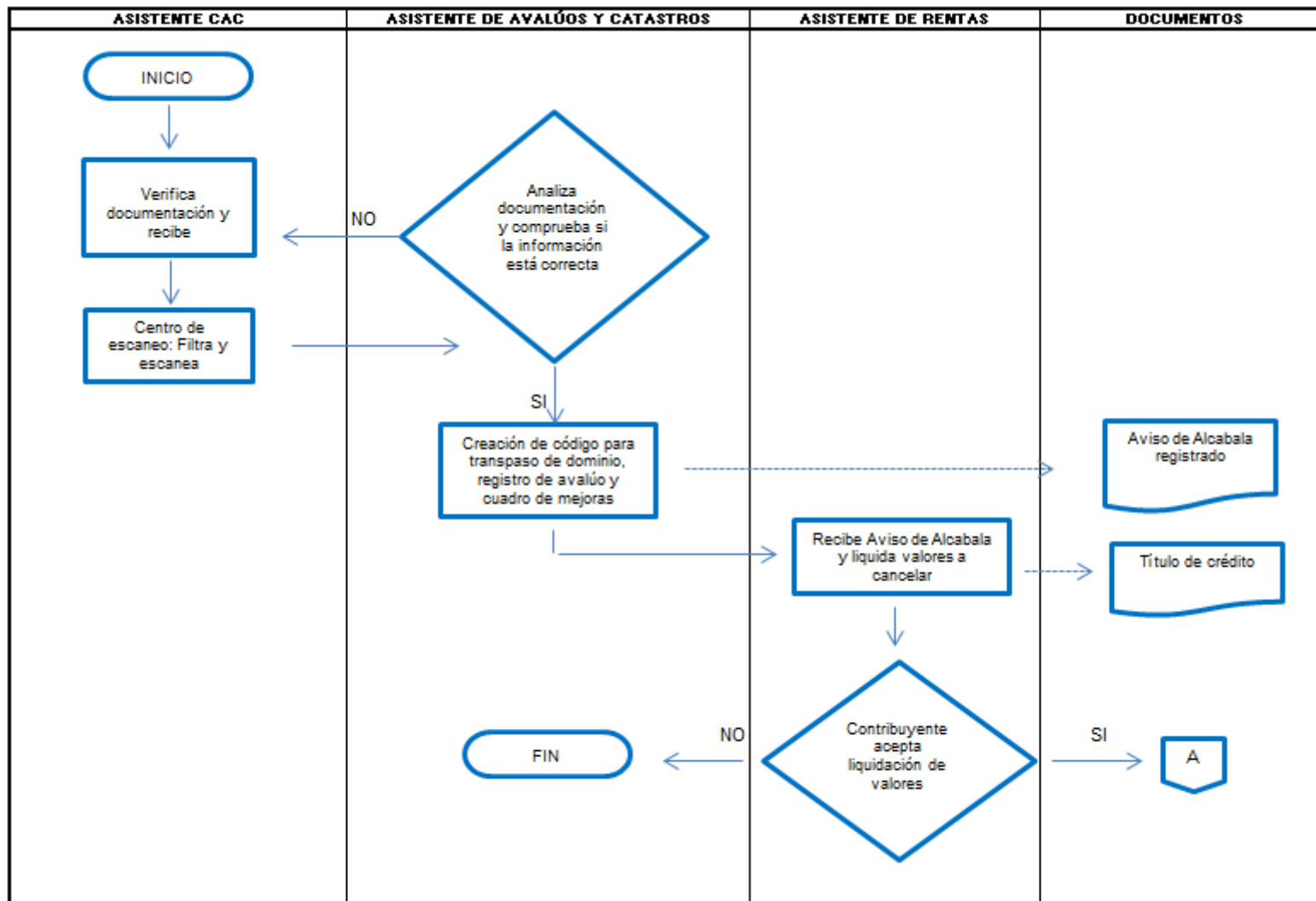
#### 4.4.2. Registro de alcabalas.

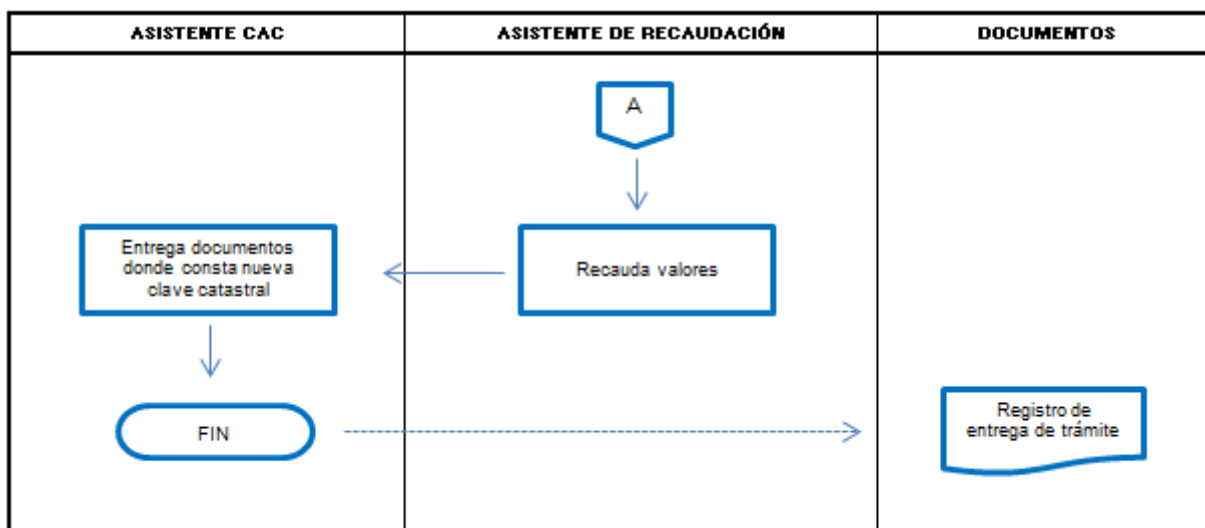
Tabla 12: *Ficha Técnica del Proceso Registro de Alcabalas*

|   |   |                              |                        |
|---|---|------------------------------|------------------------|
|   | <b>FICHA TÉCNICA DE PROCESO</b>   | <b>Código</b>                | CAT-F-01               |
|   | <b>MACROPROCESO: AVALUOS Y CATASTROS</b><br><br><b>PROCESO: REGISTRO DE ALCABALAS</b> | <b>Versión :</b>             | 02                     |
|   |   | <b>Elaborado por:</b>        |                        |
|   |   | <b>Revisado por:</b>         |                        |
|   |   | <b>Aprobado por :</b>        |                        |
|   |   | <b>Fecha de aprobación :</b> | 15 DE OCTUBRE DEL 2013 |
| <b>ENTRADA</b>  |   | <b>SALIDA</b>                |                        |
| <b>REGISTRO DE ALCABALAS</b>  |   |                              |                        |
| Aviso de Alcabalas entregados por cualquier Notaria   |   | Aviso de Alcabala registrado |                        |
| Minuta original debidamente legalizada por el Profesional   |   | -----                        |                        |
| Carta de pago del impuesto predial del año en curso   |   | -----                        |                        |
| Certificado de gravámenes actualizado y sin prohibición de enajenar   |   | -----                        |                        |
| Copia de la escritura del vendedor  |   | -----                        |                        |
| Copia de cédula y papeleta de votación de los compradores y vendedores para personas naturales  |   | -----                        |                        |
| Copia del nombramiento del representante legal y RUC de la institución para personas jurídicas  |   | -----                        |                        |
| En caso de que el predio tenga deuda por contribución especial de mejoras deberá incluirse un oficio dirigido a la Sra Alcaldesa aceptando el traspaso de la deuda firmada por el comprador |   | -----                        |                        |

| No.   | ACTIVIDADES                    | RESPONSABLE  | ÁREA  |
|---|--------------------------------|--|---|
| <b>5</b>  | <b>REGISTRO DE ALCABALAS</b>   |  |   |
|   | Aviso de Alcabalas registrado  | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS                           | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS         |
|   | Títulos de crédito             | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS                           | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS         |
|   | Registro de Entrega de trámite | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS                           | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS         |
| <b>DOCUMENTOS</b>                                   |                                | <b>REGISTROS</b>   | <b>CONTROLES</b>                            |
| Registro de Alcabalas                               |                                | Avisos de alcabala registrados por la Notaria                | Títulos de crédito emitidos                 |
| <b>RECURSOS</b>                                     |                                |  |   |
| <b>HUMANOS</b>                                      |                                | <b>SOFTWARE</b>  | <b>EQUIPAMIENTO</b>                         |
| Director de Catastros (1)                           |                                | CABILDO  | Computadores (26)                           |
| Subdirector de Catastros (1)                        |                                | SIGEPRO  | Impresoras (1)                              |
| Subdirector de Geomática (1)                        |                                | INTERNET   | Escaner (2)                                 |
| Analista de Avalúos y Catastros Senior (2)          |                                | WORD   | Gps ASTECH (3)                              |
| Analistas de Avaluos y Catastros (4)                |                                | EXCELL   | telefonos (9)                               |
| Asistentes de Avalúos y Catastros (11)              |                                | ARCGIS   | Plotter (1)                                 |
| Asistentes administrativos (4)                      |                                | CIVIL CAD  | Vehículos (2)                               |
| Tecnico de tecnologías informáticas (1)             |                                | AUTOCAD  | Estaciones totales (3)                      |
| Asistentes de Ordenamiento Territorial (3)          |                                | MAPSOURCE  | copiadoras (1)                              |
| -----   |                                | VANTAGEPOINT   | navegadores (4)                             |
| -----   |                                | GNSS SOLUTIONS   | escritorios (27)                            |
| -----   |                                | -----  | archivadores (19)                           |
| -----   |                                | -----  | sillas (28)                                 |
| -----   |                                | -----  | archivadores aereos (5)                     |
| <b>INDICADOR OPERATIVO</b>                          |                                | <b>INDICADOR DE CALIDAD</b>                                  |   |
| Número de Alcabalas despachadas                     |                                | (# alcabalas despachadas / # de alcabalas ingresadas) x 100% |   |
| <b>CAP: Alcabalas: Mínimo 70% del cumplimiento.</b> |                                |  |   |
| <b>Firma Elaborado por:</b><br><b>Cargo:</b>        |                                | <b>Firma Revisado por:</b><br><b>Cargo:</b>                  | <b>Firma Aprobado por:</b><br><b>Cargo:</b> |

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal





**Figura 7:** Flujograma del Proceso Registro de Alcabalas

**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal de Santo Domingo

Este proceso tiene una particularidad y es que el acto de transferencia de dominio causa doble impuesto, por un lado el impuesto de alcabala del cual el sujeto pasivo es el adquirente o comprador y el impuesto por utilidades y plusvalía en la transferencia de predios urbanos en cuyo caso el sujeto pasivo es el vendedor.

Como se puede apreciar tanto en la Tabla 12 como en la Figura 7, no se mencionan las actividades paralelas que tienen relación con el impuesto por utilidades y plusvalía, las cuales el presente estudio si incluye para el análisis de valor agregado y la propuesta de mejora.

En la Tabla 13 se puede apreciar que existe un tiempo de espera estimado en un día laborable promedio para la entrega de la nueva clave catastral, esto se debe a que el personal asignado para estas actividades también debe cumplir con otras tareas inherentes a su puesto.

Esta pausa implica que el contribuyente debe retornar pasado un día a las instalaciones del GAD Municipal a continuar con su trámite, lo que conlleva que debe nuevamente solicitar un turno de atención.

En la actividad N°8 de la Tabla 13 se observa la solicitud de cuadro de mejoras. Este pedido se da cuando le es comunicado el valor a cancelar al contribuyente y el mismo presenta inconformidad con el monto informado. En ese momento el/la Analista de Rentas le comunica que puede deducir de su base imponible las mejoras que haya realizado al inmueble.

Generalmente el contribuyente accede a la sugerencia, lo que le implica otro día promedio de espera.

**Tabla 13: Valor agregado del proceso Registro de Alcabalas**

| N°                                | ACTIVIDAD  | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR |
|-----------------------------------|--|------------------|--------------|
| 1                                 | Verificar requisitos completos   | 5                | NO           |
| 2                                 | Espera para despacho de trámite  | 480              | NO           |
| 3                                 | Creación de código para traspaso de dominio, registro de avalúo del inmueble | 10               | SI           |
| 4                                 | Atender necesidad del usuario  | 5                | SI           |
| 5                                 | Generar ticket de atención según necesidad                                   | 0.3              | SI           |
| 6                                 | Esperar turno  | 15               | NO           |
| 7                                 | Liquidación de valores a cancelar  | 10               | SI           |
| 8                                 | Solicitud de cuadro de mejoras   | 2                | NO           |
| 9                                 | Espera para despacho de trámite  | 480              | NO           |
| 10                                | Atender necesidad del usuario  | 5                | SI           |
| 11                                | Generar ticket de atención según necesidad                                   | 0.3              | SI           |
| 12                                | Esperar turno  | 15               | NO           |
| 13                                | Liquidación de valores a cancelar  | 5                | SI           |
| 14                                | Aceptación de la liquidación por parte del contribuyente                     | 3                | SI           |
| 15                                | Emisión de título de crédito   | 1                | NO           |
| 16                                | Esperar en fila cajas  | 8                | NO           |
| 17                                | Recaudación de valores   | 2                | SI           |
| 18                                | Entregar documentos con nueva clave catastral                                | 2                | SI           |
| <b>TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO</b> |  | <b>1,048.60</b>  |              |
| ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR     |  | 4%               |              |
| ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO    |  | 96%              |              |

**Fuente:** Propia del estudio



**Tabla 14: Matriz de mejoramiento del proceso Registro de Alcabalas**

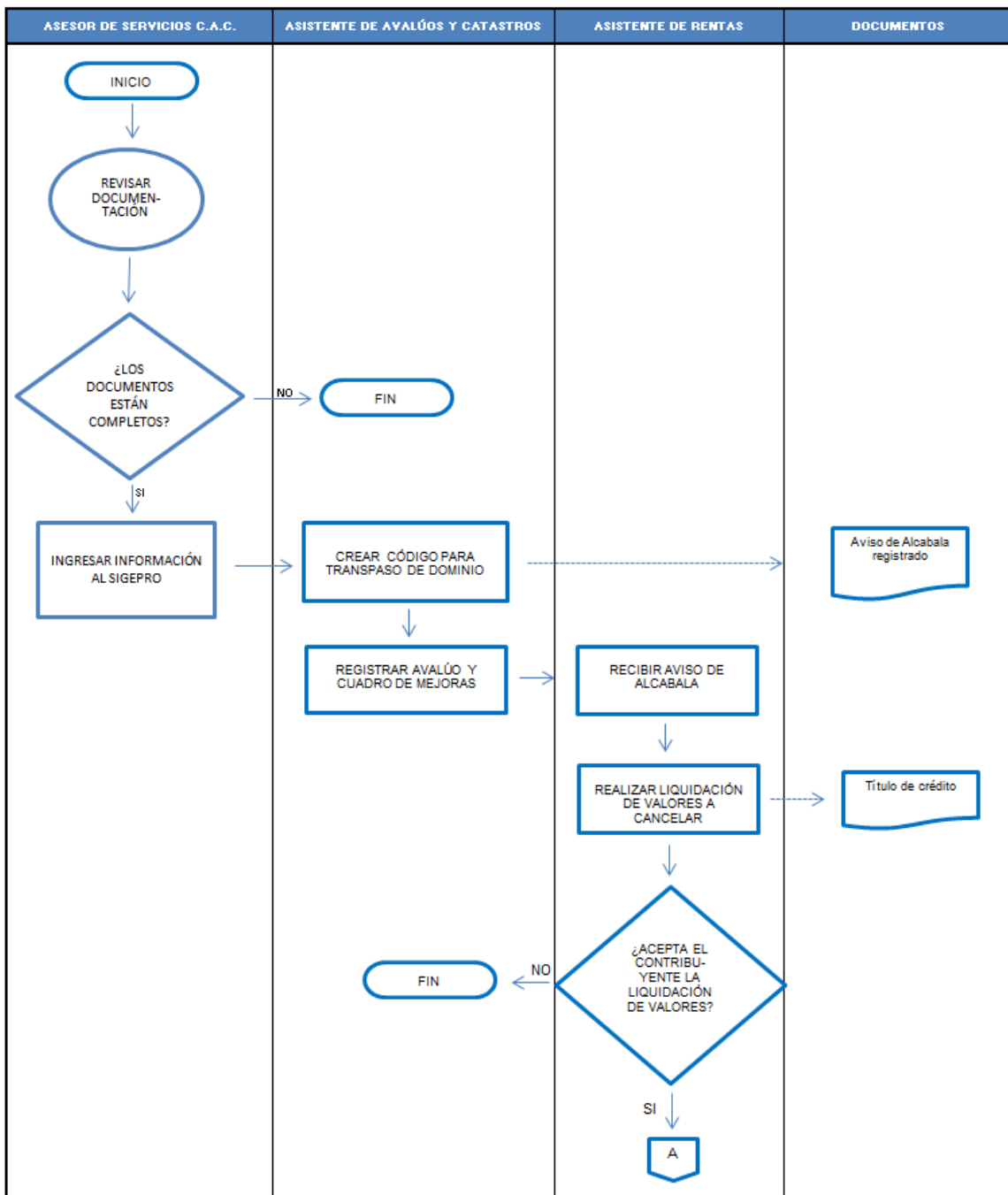
| <b>PROCESO:</b>   | REGISTRO DE ALCABALAS   | <b>CÓDIGO:</b>   | CAT-F-01      |
|---|---|------------------|---------------|
| <b>RESPONSABLE:</b>   | Director de Avalúos y Catastros   |                  |               |
| <b>ENTRADA:</b>   | Aviso de Alcabala entregado por cualquier Notaría<br>Minuta original firmada por un abogado<br>Carta de pago de impuesto predial del año en curso<br>Certificado de gravámenes actualizado y sin prohibición de enajenar<br>Copia de la escritura del vendedor<br>Copia de cédula y papeleta de votación de compradores y vendedores para personas naturales<br>Copia de nombramiento del representante legal y RUC de la entidad para personas jurídicas.<br>En caso que el predio tenga deuda por CEM, incluir oficio del comprador, aceptando el traspaso de la deuda. |                  |               |
| <b>SALIDA:</b>  | Aviso de Alcabala registrado  |                  |               |
| <b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>  |   |                  |               |
| 1. Demasiado tiempo de espera entre actividades.<br>2. Información incompleta por parte de la entidad al inicio del proceso, lo que retrasa la entrega del producto.<br>3. Desconocimiento de la normativa por parte del contribuyente, lo que estimula la participación de tramitadores.<br>4. Flujograma de proceso no refleja todas las actividades relevantes.            |   |                  |               |
| <b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>   |   |                  |               |
| 1. Entregar junto con el avalúo del inmueble el cuadro de mejoras al que tiene derecho el contribuyente.<br>2. Transparentar el procedimiento, instalando un simulador en la página web institucional que le permita al contribuyente, tanto al comprador como al vendedor, calcular el impuesto causado.<br>3. Integrar a un Analista para menorar los tiempos de respuesta. |   |                  |               |
| <b>ANÁLISIS VALOR AGREGADO TO BE:</b>   |   |                  |               |
| N°  | ACTIVIDAD   | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR  |
| 1   | Verificar requisitos completos  | 5                | NO            |
| 2   | Espera para despacho de trámite   | 240              | NO            |
| 3   | Creación de código para traspaso de dominio, registro de avalúo y cuadro de mejoras del inmueble  | 20               | SI            |
| 4   | Atender necesidad del usuario   | 5                | SI            |
| 5   | Generar ticket de atención según necesidad  | 0.3              | SI            |
| 6   | Esperar turno   | 15               | NO            |
| 7   | Liquidación de valores a cancelar   | 10               | SI            |
| 8   | Aceptación de la liquidación por parte del contribuyente  | 3                | SI            |
| 9   | Emisión de título de crédito  | 1                | NO            |
| 10  | Esperar en fila cajas   | 8                | NO            |
| 11  | Recaudación de valores  | 2                | SI            |
| 12  | Entregar documentos con nueva clave catastral   | 2                | SI            |
|   | <b>ACTUAL</b>   | <b>PROPUESTO</b> | <b>MEJORA</b> |
| <b>TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO</b>   | <b>1048.6</b>   | <b>311.3</b>     | 70%           |
| <b>ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR</b>  | 4%  | 14%              | 10%           |
| <b>ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO</b>   | 96%   | 86%              |               |

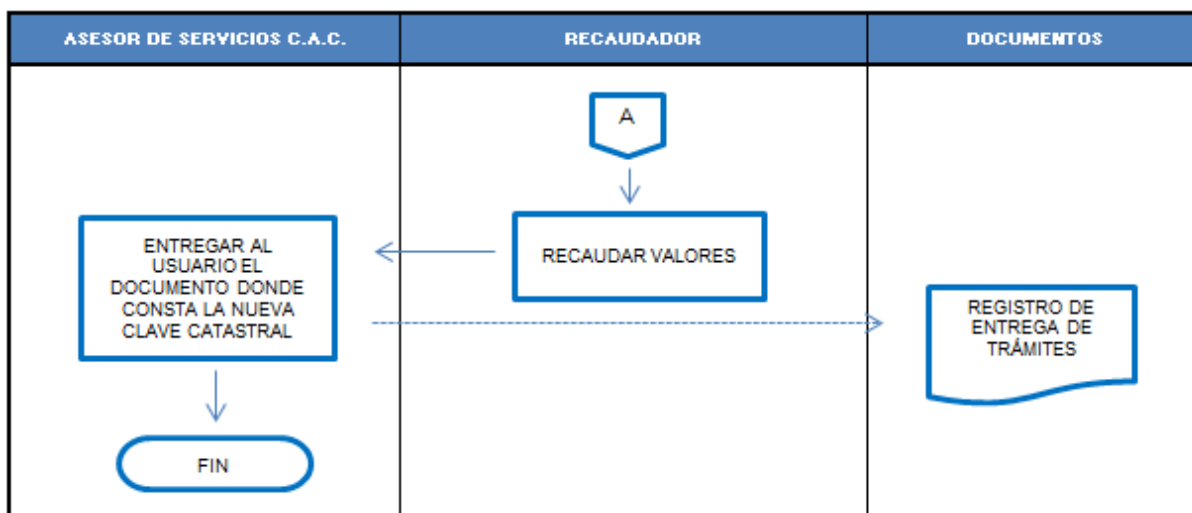
**Fuente:** Propia del estudio

Con las mejoras propuestas al proceso, se espera disminuir el tiempo de respuesta en un 70%, incrementado el tiempo de las actividades que agregan valor en un 10%.

Además la institución gana en transparencia, ya que al poder el contribuyente directamente calcular su impuesto a pagar, podrá conocer de una manera didáctica las rebajas y deducciones a las que tiene derecho y que están señaladas en el artículo 533 del COOTAD para el caso del impuesto de alcabalas y en el artículo 559 de la misma norma para el impuesto por utilidades y plusvalía.

El flujograma conteniendo la propuesta planteada se muestra en la Figura 8. Se debe considerar que se prescinde de una actividad de decisión ya que ese reproceso se evitaría al implementarse las propuestas a los subprocesos del C.A.C.





**Figura 8:** Propuesta Flujograma del Proceso Registro de Alcabalas  
**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal de Santo Domingo

#### 4.4.3. Ingreso al catastro.

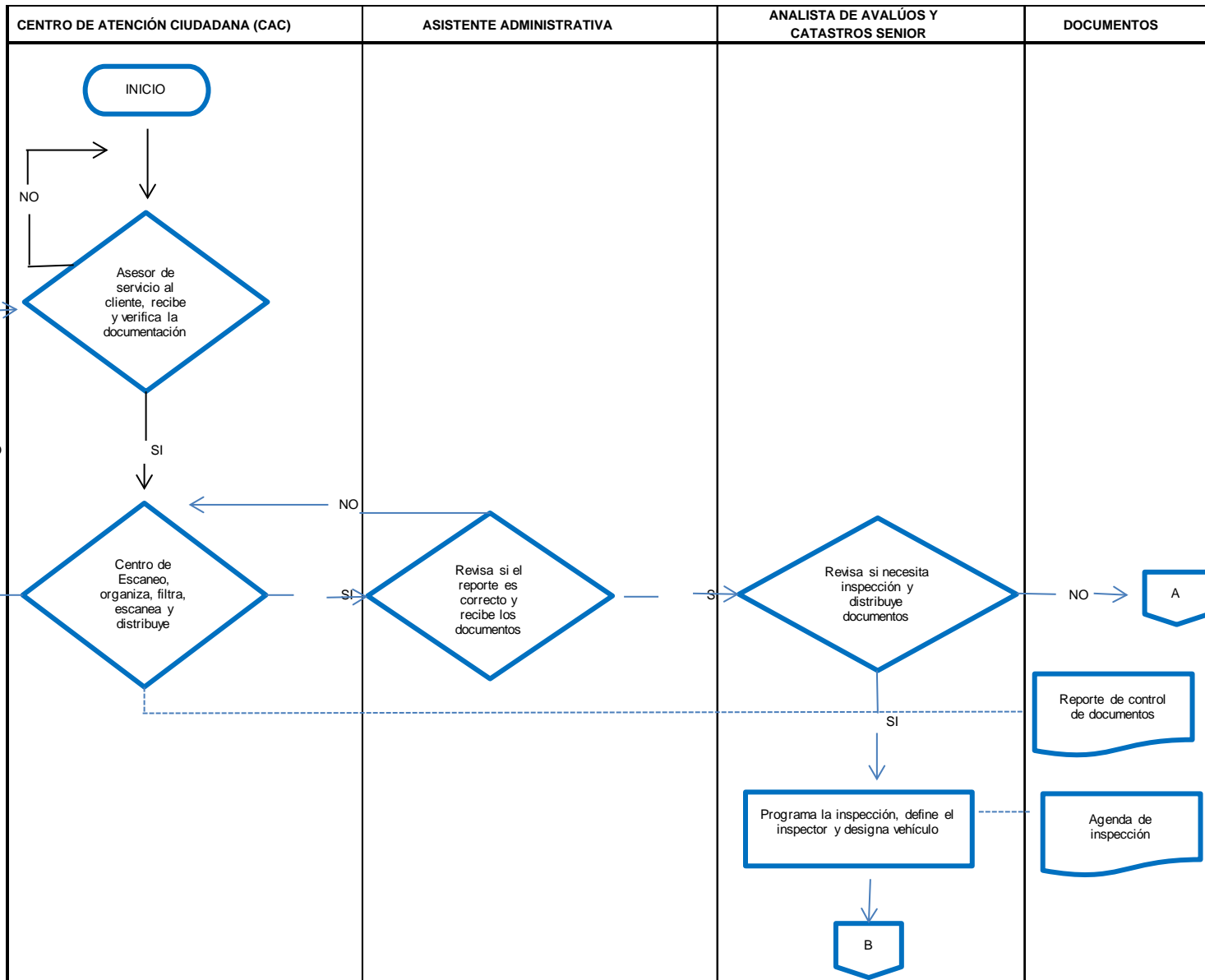
**Tabla 15: Ficha Técnica del Proceso Ingreso al Catastro**

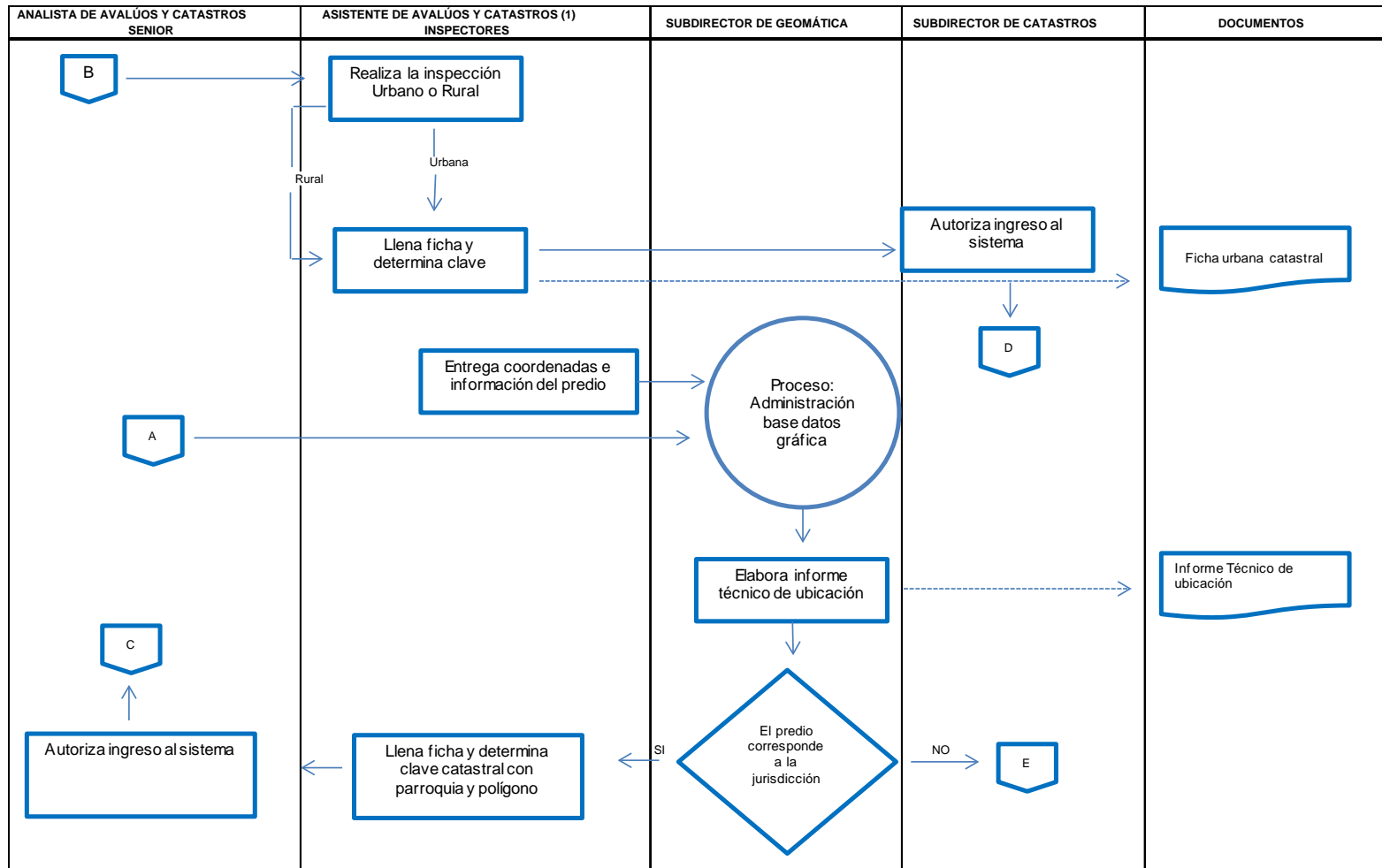
|   |   |                       |                        |
|---|---|-----------------------|------------------------|
|   | <b>FICHA TÉCNICA DE PROCESO</b>   | Código                | CAT-F-01               |
|   | <b>MACROPROCESO: AVALUOS Y CATASTROS</b><br><br><b>PROCESO: INGRESO AL CATASTRO</b> | Versión :             | 02                     |
|   |   | Elaborado por:        |                        |
|   |   | Revisado por:         |                        |
|   |   | Aprobado por :        |                        |
|   |   | Fecha de aprobación : | 15 DE OCTUBRE DEL 2013 |
| <b>ENTRADA</b>  | <b>SALIDA</b>   |                       |                        |
| <b>INGRESO AL CATASTRO</b>  |   |                       |                        |
| Formulario de ingreso al Catastro   | Cronograma de inspecciones agenda   |                       |                        |
| Copia de la Escritura o certificado de gravámenes actualizado (Certificado de la Coop. En caso de no tener escrituras | Ficha urbana catastral  |                       |                        |
| Croquis de ubicación del predio   | Oficio de improcedencia   |                       |                        |
| Copia de cédula y papeleta de votación actualizada para personas naturales  | Informe técnico de ubicación  |                       |                        |
| Copia del nombramiento del representante legal y RUC de la institución para personas jurídicas                        | Oficio para solicitante que no corresponde a la jurisdicción                        |                       |                        |
| -----   | Actualización base de datos catastral   |                       |                        |
| -----   | Ficha rural catastral   |                       |                        |
| -----   | Emite títulos de ingresos al catastros  |                       |                        |

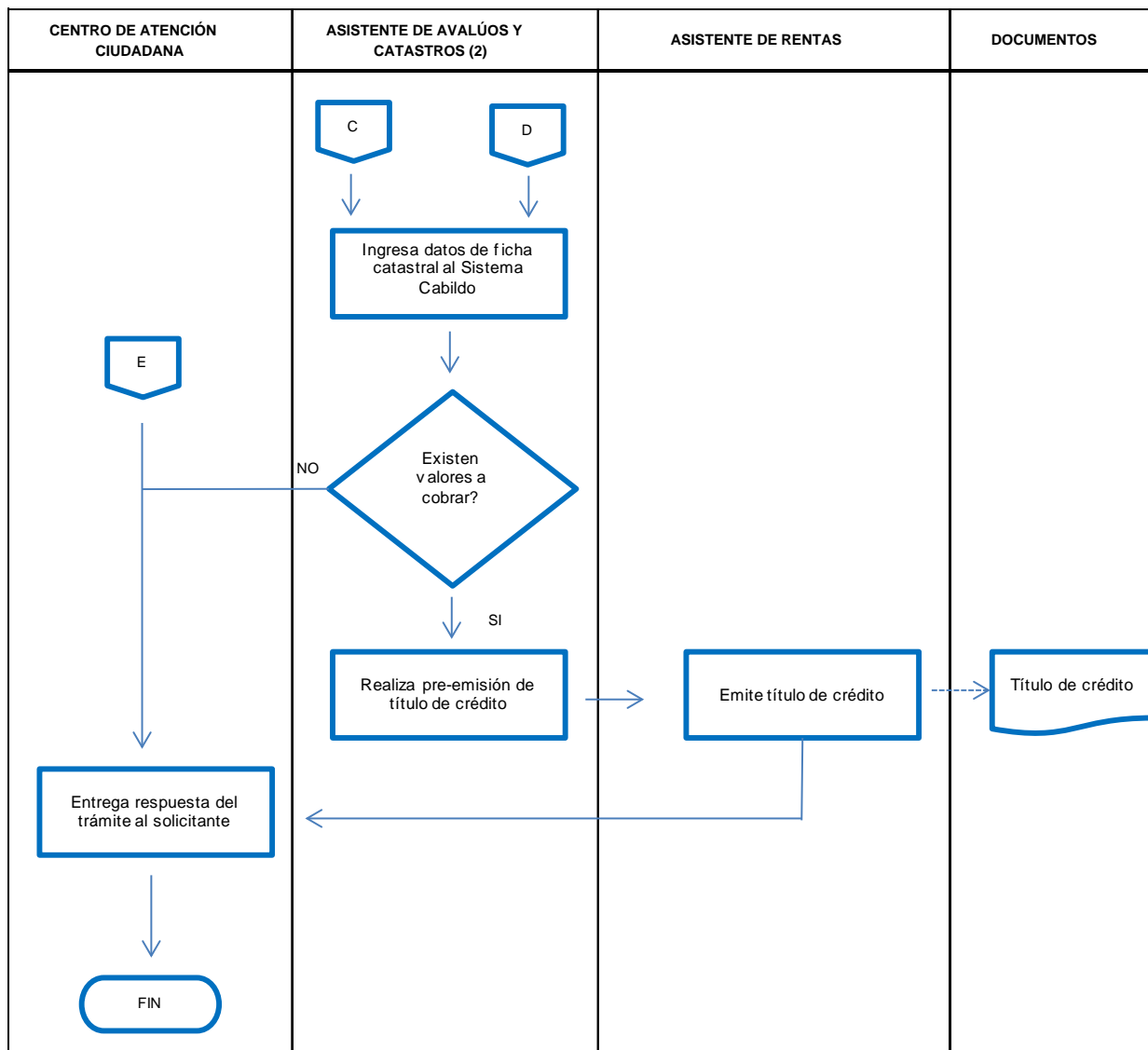
| No.   | ACTIVIDADES   | RESPONSABLE                        | ÁREA                                |
|---|---|------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>1</b>  | <b>INGRESO AL CATASTRO</b>  |                                    |                                     |
|   | Cronograma de inspecciones  | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|   | Ficha urbana catastral  | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|   | Oficio de improcedencia   | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|   | Informe técnico de ubicación y/o oficio para solicitante que no corresponde a la jurisdicción | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|   | Ficha rural catastral   | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|   | Actualización base de datos catastral   | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|   | Emite título de ingreso al catastro   | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
| <b>DOCUMENTOS</b>   |   | <b>REGISTROS</b>                   | <b>CONTROLES</b>                    |
| Solicitud de ingreso al catastro  |   | Ficha urbana catastral             | Control de predios                  |
| Informe técnico de ubicación y/o oficio para solicitante que no corresponde a la jurisdicción |   | Ficha rural catastral              | Escritura del predio                |
| Administración de la base de datos gráfica  |   | Ingreso de coordenadas             | Escrituras del predio               |
| -----   |   | Reporte de localización geográfico | Predios actualizados                |
| -----   |   | Actualización de la base de datos  | Base actualizada                    |

| RECURSOS   |  |                               |
|--|--|-------------------------------|
| HUMANOS  | SOFTWARE   | EQUIPAMIENTO                  |
| Director de Catastros (1)  | CABILDO  | Computadores (26)             |
| Subdirector de Catastros (1)   | SIGEPRO  | Impresoras (1)                |
| Subdirector de Geomática (1)   | INTERNET   | Escaner (2)                   |
| Analista de Avalúos y Catastros Senior (2)   | WORD   | Gps ASTECH (3)                |
| Analistas de Avaluos y Catastros (4)   | EXCELL   | telefonos (9)                 |
| Asistentes de Avalúos y Catastros (11)   | ARCGIS   | Plotter (1)                   |
| Asistentes administrativos (4)   | CIVIL CAD  | Vehículos (2)                 |
| Tecnico de tecnologías informáticas (1)  | AUTOCAD  | Estaciones totales (3)        |
| Asistentes de Ordenamiento Territorial (3)   | MAPSOURCE  | copiadoras (1)                |
| -----  | VANTAGEPOINT   | navegadores (4)               |
| -----  | GNSS SOLUTIONS   | escritorios (27)              |
| -----  | -----  | archivadores (19)             |
| -----  | -----  | sillas (28)                   |
| -----  | -----  | archivadores aéreos (5)       |
| INDICADOR OPERATIVO  | INDICADOR DE CALIDAD   |                               |
| Ingreso al catastro del Sector Urbano  | (# de ingresos al catastro del sector urbano realizados al mes/# solicitudes de catastros del sector urbano ingresadas en el mes) x 100% |                               |
| Ingreso al catastro del Sector Rural   | (# de ingresos al catastro del sector rural realizados al mes/# solicitudes de catastros del sector rural ingresadas en el mes) x 100%   |                               |
| <b>CAP: Ingresos al Catastro urbano: Mínimo 40% de cumplimiento.</b><br><b>Ingreso al catastro Rural: Mínimo el 40% de cumplimiento.</b> |  |                               |
| Firma Elaborado por:<br>Cargo:   | Firma Revisado por:<br>Cargo:  | Firma Aprobado por:<br>Cargo: |

**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal







**Figura 9:** Flujograma del Proceso Ingreso al Catastro  
**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal de Santo Domingo



**Tabla 16: Valor agregado del proceso Ingreso al Catastro Urbano**

| N° | ACTIVIDAD  | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR |
|----|--|------------------|--------------|
| 1  | Recibir trámites del C.A.C.  | 2                | NO           |
| 2  | Recibir y organizar trámites   | 5                | NO           |
| 3  | Verificar si requiere inspección   | 3                | NO           |
| 4  | Fijar fecha de inspección y designar asistente   | 2                | NO           |
| 5  | Entregar CIU para cancelar valores de inspección   | 1                | NO           |
| 6  | Espera en fila cajas   | 8                | NO           |
| 7  | Recaudar valores   | 2                | SI           |
| 8  | Realizar inspección de campo   | 150              | SI           |
| 9  | Llenar ficha y determinar clave catastral, o detecta improcedencia del pedido  | 15               | SI           |
| 10 | Revisar informe y autorizar el ingreso al sistema y/o finalizar caso cuando predio se encuentra ingresado al catastro o el ingreso es improcedente | 10               | NO           |
| 11 | Ingresar datos de ficha catastral en sistema CABILDO, genera clave catastral y realiza pre-emisión de título de crédito                            | 15               | SI           |
| 12 | Revisar en sistema CABILDO la pre-emisión de ingreso al catastro y procede a emitir título de crédito  | 3                | NO           |
| 13 | Atender necesidad del usuario  | 5                | SI           |
| 14 | Generar ticket de atención según necesidad   | 0.3              | SI           |
| 15 | Esperar turno  | 15               | NO           |
| 16 | Entregar CIU para cancelar valores   | 1                | NO           |
| 17 | Espera en fila cajas   | 8                | NO           |
| 18 | Recaudar valores   | 2                | SI           |
| 19 | Entregar documento   | 4                | SI           |
| 20 | Calificar atención   | 0.25             | SI           |

|                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| <b>TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO</b> | <b>251.55</b> |
| ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR     | 77%           |
| ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO    | 23%           |

**Fuente:** Propia del estudio

**Tabla 17: Valor agregado del proceso Ingreso al Catastro Rural**

| N° | ACTIVIDAD   | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR |
|----|---|------------------|--------------|
| 1  | Recibir trámites del C.A.C.   | 2                | NO           |
| 2  | Recibir y organizar trámites  | 5                | NO           |
| 3  | Verificar si requiere inspección  | 3                | NO           |
| 4  | Fijar fecha de inspección y designar asistente  | 2                | NO           |
| 5  | Entregar CIU para cancelar valores de inspección  | 1                | NO           |
| 6  | Espera en fila cajas  | 8                | NO           |
| 7  | Recaudar valores  | 2                | SI           |
| 8  | Realizar inspección de campo  | 240              | SI           |
| 9  | Tomar coordenadas e información del predio  | 40               | SI           |
| 10 | Proceso: Administración base datos gráfica (Geomática)  |                  |              |
| 11 | Llenar ficha y determinar clave catastral   | 15               | SI           |
| 12 | Revisar informe y autorizar ingreso al sistema  | 10               | NO           |
| 13 | Ingresar datos de ficha catastral en sistema CABILDO, genera clave catastral y realiza pre-emisión de título de crédito | 15               | SI           |
| 14 | Revisar en sistema CABILDO la pre-emisión de ingreso al catastro y procede a emitir título de crédito                   | 3                | SI           |
| 15 | Atender necesidad del usuario   | 5                | SI           |
| 16 | Generar ticket de atención según necesidad  | 0.3              | SI           |
| 17 | Esperar turno   | 15               | NO           |
| 18 | Entregar CIU para cancelar valores  | 1                | NO           |
| 19 | Espera en fila cajas  | 8                | NO           |
| 20 | Recaudar valores  | 2                | SI           |
| 21 | Entregar documento  | 4                | SI           |
| 22 | Calificar atención  | 0.25             | SI           |

**TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO**

**381.55**

ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR

86%

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO

14%

**Fuente:** Propia del estudio

**Tabla 18: Matriz de mejoramiento del proceso Ingreso al Catastro**

|  |   |                |          |
|--|---|----------------|----------|
| <b>PROCESO:</b>  | INGRESO AL CATASTRO   | <b>CÓDIGO:</b> | CAT-F-01 |
| <b>RESPONSABLE:</b>  | Director de Avalúos y Catastros   |                |          |
| <b>ENTRADA:</b>  | Formulario de ingreso al catastro<br>Copia de escritura o certificado de gravámenes actualizado (certificado de la Cooperativa en caso de no tener escrituras)<br>Croquis de ubicación del predio<br>Copia de cédula y papeleta de votación actualizada para personas naturales<br>Copia del nombramiento del representante legal y RUC de la institución para personas jurídicas |                |          |
| <b>SALIDA:</b>   | Cronograma de inspecciones agenda<br>Ficha urbana catastral<br>Oficio de improcedencia<br>Informe técnico de ubicación<br>Oficio para solicitante que no corresponde a la jurisdicción<br>Actualización base de datos catastral<br>Ficha catastral rural<br>Título de ingreso al catastro   |                |          |
| <b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>   |   |                |          |
| 1. Falta de recursos (vehículos) para ejecución de inspecciones. Demasiado tiempo de espera por parte del contribuyente hasta que se le asigne fecha de inspección.<br><br>2. Verificación de existencia de clave catastral es muy tardía en el proceso.<br><br>3. Existen actividades de pagos intermedios y finales que no refleja el flujograma y que incrementa el tiempo del proceso para el cliente-ciudadano.   |   |                |          |
| <b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>  |   |                |          |
| 1. Implementar la consultoría de actualización catastral urbana efectuada, para disminuir el requerimiento de inspecciones en campo.<br><br>2. Asignar permisos al Analista de Avalúos y Catastros para que efectúe la verificación de existencia de catastro y no tener que esperar a la revisión del Subdirector de Catastros.<br><br>3. Unificar el cobro de valores al inicio de proceso, como parte de los requisitos para recibir a trámite, así se evitaría que el contribuyente se acerque varias veces a efectuar pagos, ó que no cancele en los casos de respuesta negativa, por ejemplo cuando su predio corresponda a otra jurisdicción. |   |                |          |

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO TO BE: INGRESO AL CATASTRO URBANO:**

| N° | ACTIVIDAD   | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR |
|----|---|------------------|--------------|
| 1  | Recibir trámites del C.A.C.   | 2                | NO           |
| 2  | Recibir y organizar trámites  | 5                | NO           |
| 3  | Verificar procedencia de trámite y necesidad de inspección  | 15               | NO           |
| 4  | Fijar fecha de inspección y designar asistente  | 2                | NO           |
| 5  | Realizar inspección de campo  | 150              | SI           |
| 6  | Llenar ficha y determinar clave catastral   | 10               | SI           |
| 7  | Revisar informe y autorizar el ingreso al sistema   | 10               | NO           |
| 8  | Ingresar datos de ficha catastral en sistema CABILDO, genera clave catastral y realiza pre-emisión de título de crédito | 15               | SI           |
| 9  | Atender necesidad del usuario   | 5                | SI           |
| 10 | Generar ticket de atención según necesidad  | 0.3              | SI           |
| 11 | Esperar turno   | 15               | NO           |
| 12 | Entregar documento  | 4                | SI           |
| 13 | Calificar atención  | 0.25             | SI           |

|                                   | ACTUAL        | PROPUESTO     | MEJORA    |
|-----------------------------------|---------------|---------------|-----------|
| <b>TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO</b> | <b>251.55</b> | <b>233.55</b> | <b>7%</b> |
| ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR     | 77%           | 79%           | 2%        |
| ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO    | 23%           | 21%           |           |

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO TO BE: INGRESO AL CATASTRO RURAL:**

| N° | ACTIVIDAD   | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR |
|----|---|------------------|--------------|
| 1  | Recibir trámites del C.A.C.   | 2                | NO           |
| 2  | Recibir y organizar trámites  | 5                | NO           |
| 3  | Verificar procedencia de trámite y necesidad de inspección  | 15               | NO           |
| 4  | Fijar fecha de inspección y designar asistente  | 2                | NO           |
| 5  | Realizar inspección de campo  | 240              | SI           |
| 6  | Tomar coordenadas e información del predio  | 40               | SI           |
| 7  | Proceso: Administración base datos gráfica (Geomática)  |                  |              |
| 8  | Llenar ficha y determinar clave catastral   | 10               | SI           |
| 9  | Revisar informe y autorizar ingreso al sistema  | 10               | NO           |
| 10 | Ingresar datos de ficha catastral en sistema CABILDO, genera clave catastral y realiza pre-emisión de título de crédito | 15               | SI           |
| 11 | Atender necesidad del usuario   | 5                | SI           |
| 12 | Generar ticket de atención según necesidad  | 0.3              | SI           |
| 13 | Esperar turno   | 15               | NO           |
| 14 | Entregar documento  | 4                | SI           |
| 15 | Calificar atención  | 0.25             | SI           |

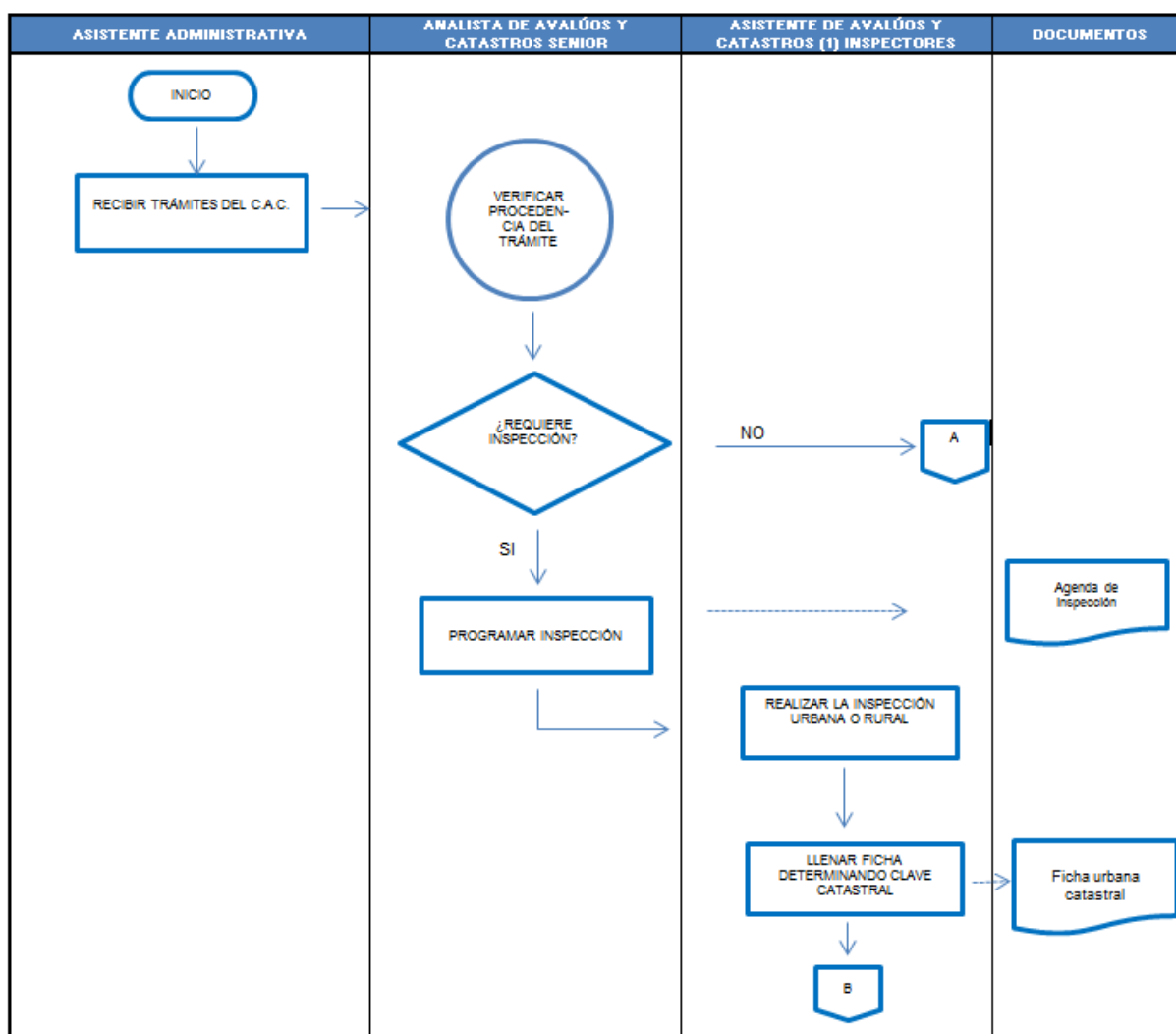
|                                   | ACTUAL        | PROPUESTO     | MEJORA |
|-----------------------------------|---------------|---------------|--------|
| <b>TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO</b> | <b>381.55</b> | <b>363.55</b> | 5%     |
| ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR     | 86%           | 87%           | 1%     |
| ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO    | 14%           | 13%           |        |

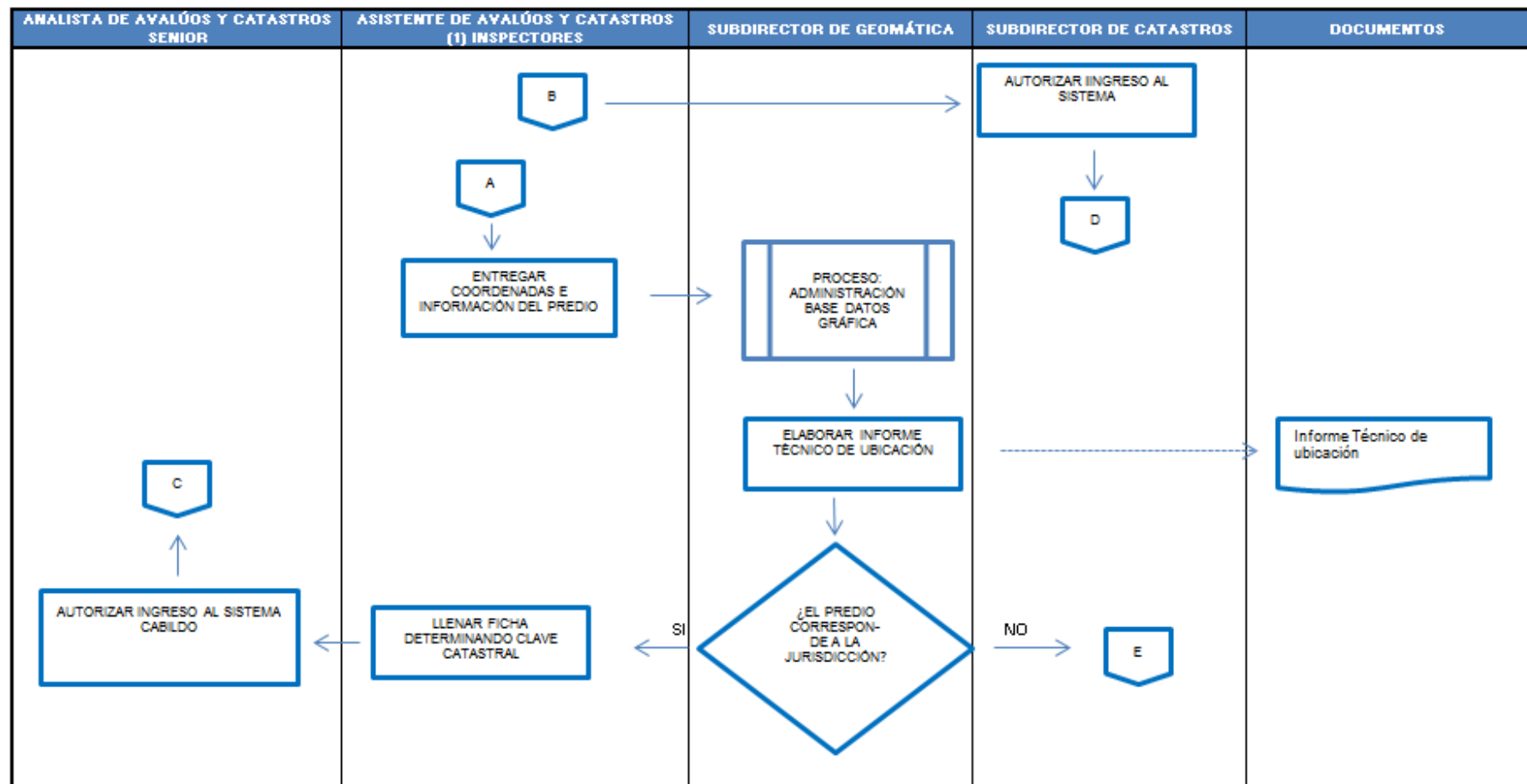
**Fuente:** Propia del estudio

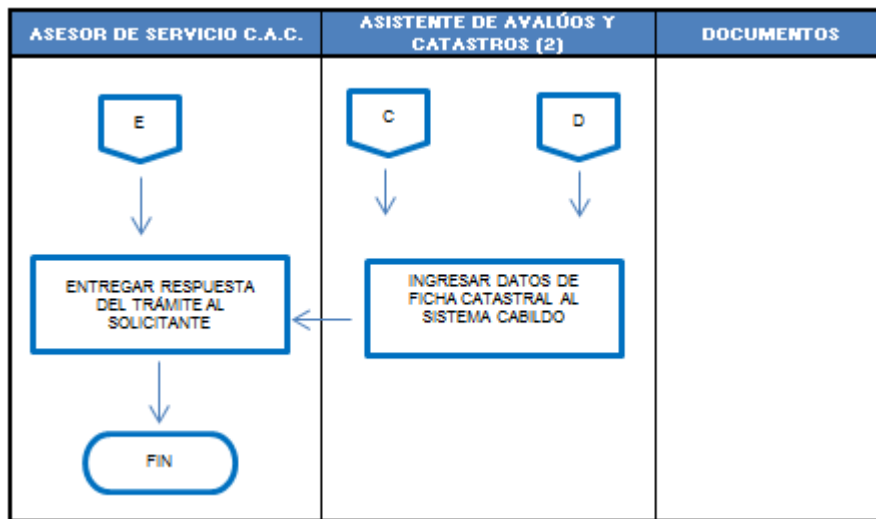
La diferencia de actividades entre el ingreso de un inmueble ubicado en la zona urbana respecto a uno ubicado en la zona rural, radica que este último requiere la ejecución del proceso: Administración de la base de datos gráfica. Al implementar las acciones de mejora propuestas, en el ingreso de inmuebles urbanos disminuiría el tiempo del proceso en un 7% y para ingresos en la zona rural el tiempo sería menor en un 5%.

Esta reducción beneficia directamente al ciudadano que evita el dirigirse varias veces a las instalaciones municipales para cumplir con las actividades solicitadas por el GAD Municipal y que en este caso responden básicamente a requerimientos de pago.

Gráficamente la propuesta de mejora se muestra en la Figura 10.







**Figura 10:** Propuesta Flujograma del Proceso Ingreso al Catastro  
**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal de Santo Domingo



#### 4.4.4. Depuración Catastral.

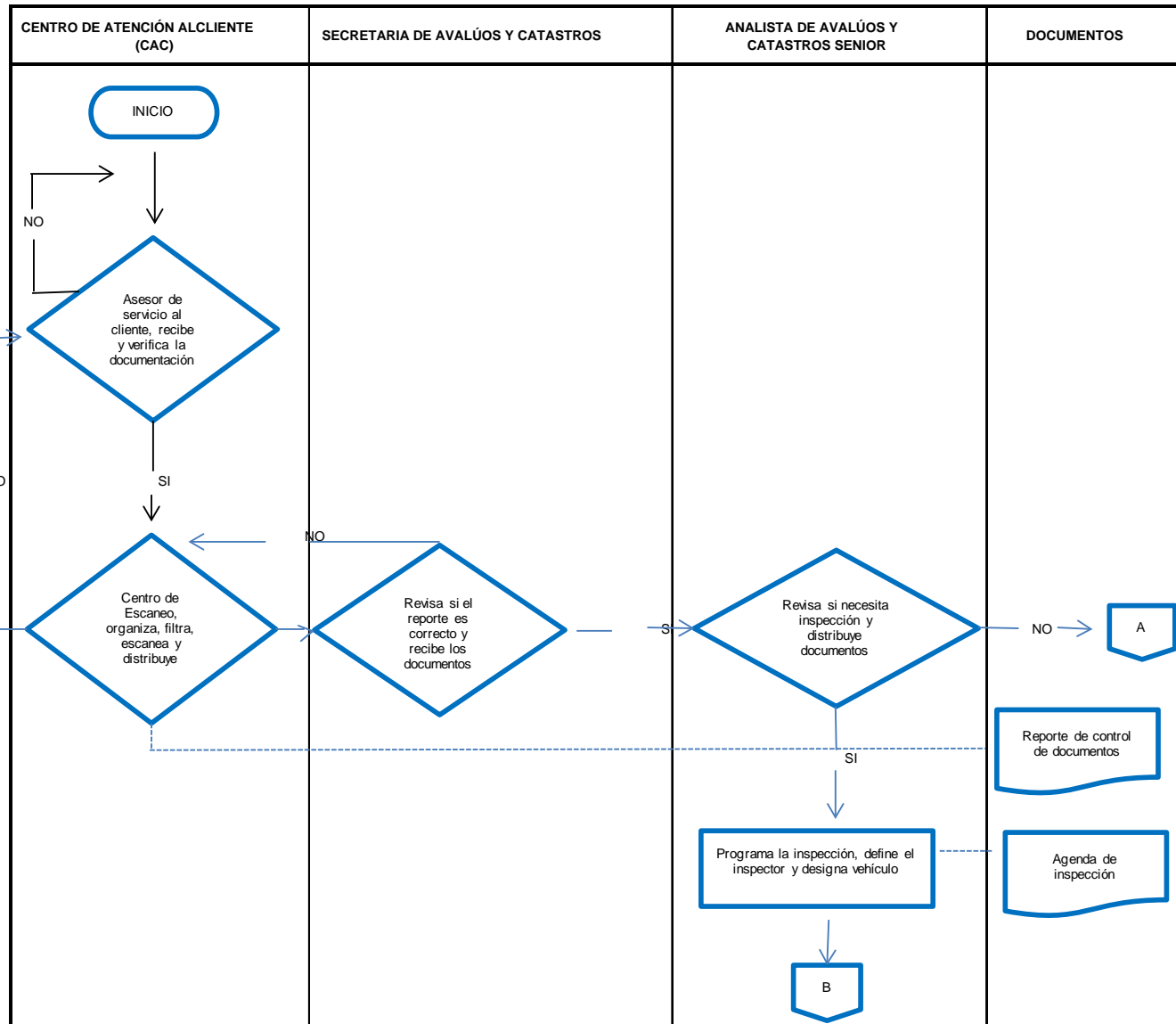
Tabla 19: *Ficha Técnica del Proceso Depuración Catastral*

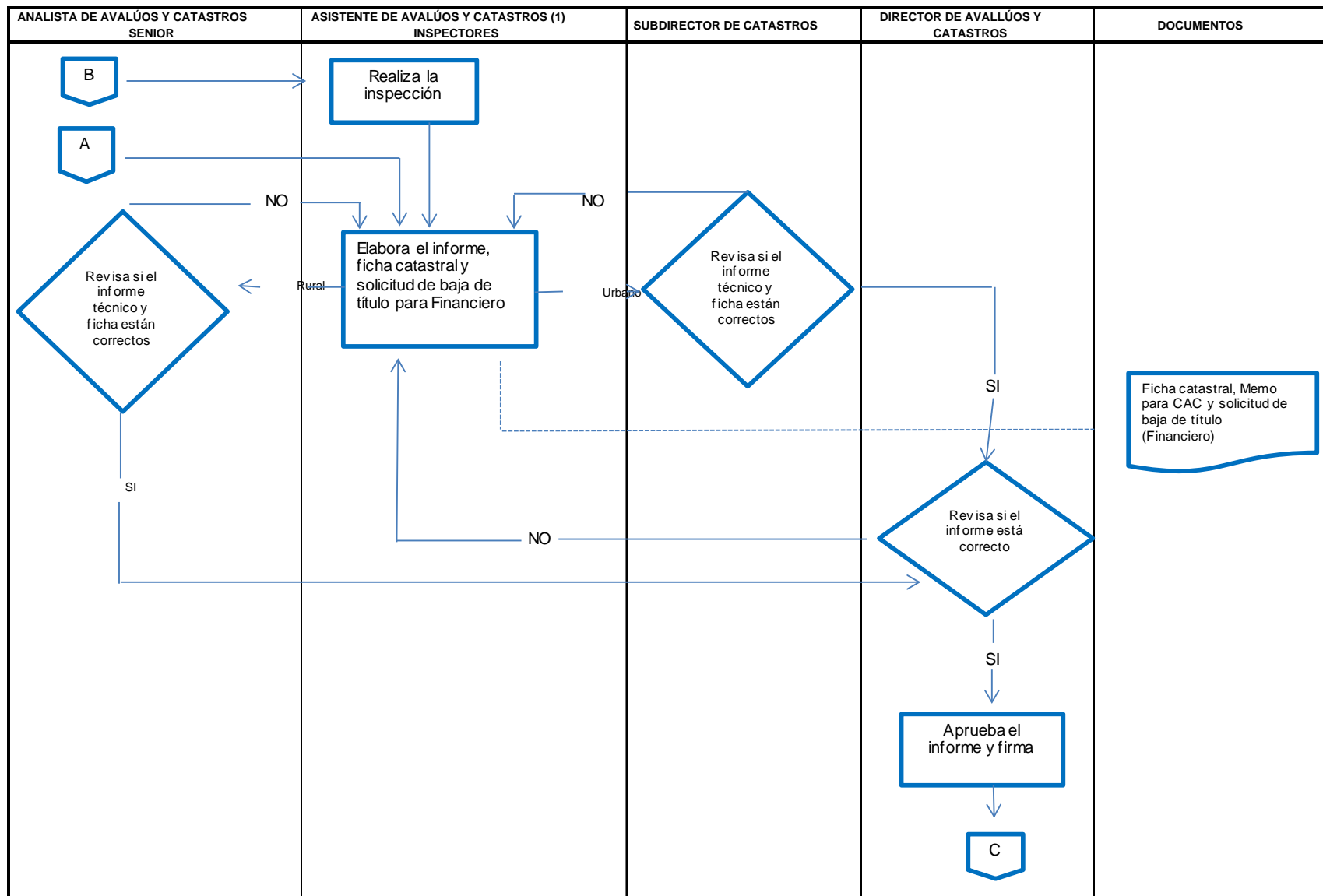
|  |  |  |                        |
|--|--|--|------------------------|
|  | <b>FICHA TÉCNICA DE PROCESO</b>  | <b>Código</b>  | CAT-F-01               |
|  | <b>MACROPROCESO: AVALÚOS Y CATASTROS</b><br><br><b>PROCESO: DEPURACIÓN CATASTRAL</b> | <b>Versión :</b>   | 02                     |
|  |  | <b>Elaborado por:</b>  |                        |
|  |  | <b>Revisado por:</b>   |                        |
|  |  | <b>Aprobado por :</b>  |                        |
|  |  | <b>Fecha de aprobación :</b>   | 15 DE OCTUBRE DEL 2013 |
| <b>ENTRADA</b>   |  | <b>SALIDA</b>  |                        |
| <b>DEPURACIÓN CATASTRAL</b>  |  |  |                        |
| Formulario de reclamos varios Catastros  |  | Memorando de Baja de Título  |                        |
| Oficio dirigido a la Sra Alcaldesa indicando lo que solicita                           |  | Ficha catastral  |                        |
| Copia de la escritura ( Certificado de la Cooperativa en caso de no tener escrituras ) |  | Actualización base de datos sistema Cabildo\predio urbano\modificación |                        |
| Certificado de gravámenes actualizado  |  | -----  |                        |
| Carta de pago del impuesto predial del año en curso                                    |  | -----  |                        |
| Copia de cédula y papeleta de votación actualizada                                     |  | -----  |                        |

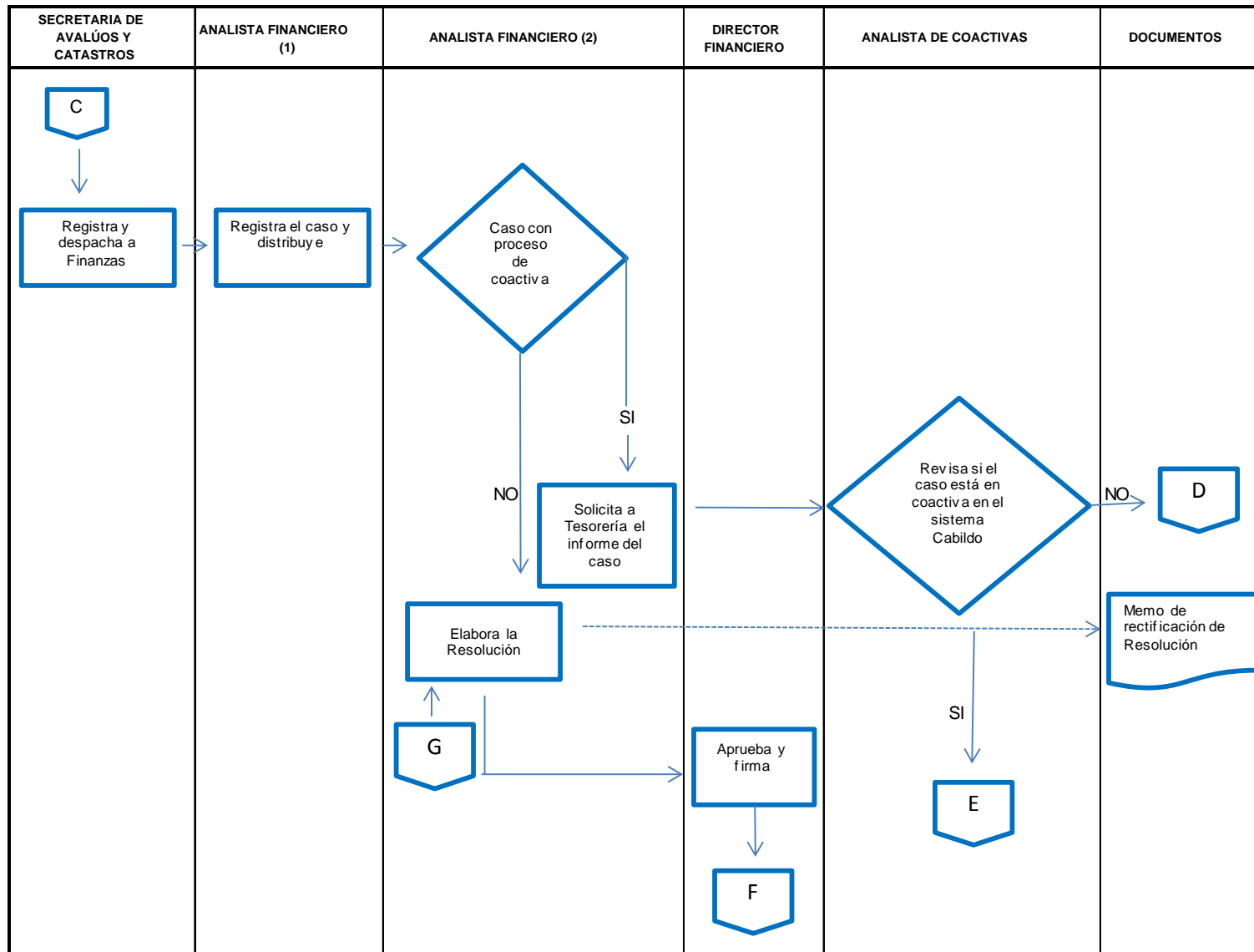
| No.  | ACTIVIDADES                            | RESPONSABLE                        | ÁREA                                |
|--|--|------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>2</b>                                       | <b>DEPURACIÓN CATASTRAL</b>            |                                    |                                     |
|  | Cronograma de inspecciones             | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|  | Ficha catastral                        | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|  | Solicitud de Baja de Título            | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|  | Pre emisión de Nuevo Título            | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|  | Memorando a Coactivas informe de casos | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|  | Resolución Baja de títulos             | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
|  | Informe de Tesorería                   | SUBDIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS | SUBDIRECCIÓN DE AVALÚOS Y CATASTROS |
| <b>DOCUMENTOS</b>                              | <b>REGISTROS</b>                       | <b>CONTROLES</b>                   |                                     |
| Solicitud de Depuración Catastral (ciudadanía) | Ficha catastral                        | Emisión de nuevo título de crédito |                                     |
|  | Solicitud de baja                      | Informe aprobado                   |                                     |
|  | Ingreso de datos Sistema Cabildo       | Actualiza base de datos            |                                     |
| <b>RECURSOS</b>                                |  |                                    |                                     |
| <b>HUMANOS</b>                                 |  | <b>SOFTWARE</b>                    | <b>EQUIPAMIENTO</b>                 |
| Director de Catastros (1)                      |  | CABILDO                            | Computadores (26)                   |
| Subdirector de Catastros (1)                   |  | SIGEPRO                            | Impresoras (1)                      |
| Subdirector de Geomática (1)                   |  | INTERNET                           | Escaner (2)                         |
| Analista de Avalúos y Catastros Senior (2)     |  | WORD                               | Gps ASTECH (3)                      |
| Analistas de Avaluos y Catastros (4)           |  | EXCELL                             | telefonos (9)                       |
| Asistentes de Avalúos y Catastros (11)         |  | ARCGIS                             | Plotter (1)                         |
| Asistentes administrativos (4)                 |  | CIVIL CAD                          | Vehículos (2)                       |
| Tecnico de tecnologías informáticas (1)        |  | AUTOCAD                            | Estaciones totales (3)              |
| Asistentes de Ordenamiento Territorial (3)     |  | MAPSOURCE                          | copiadoras (1)                      |

|  |   |   |
|--|---|---|
| -----  | VANTAGEPOINT                                | navegadores (4)   |
| -----  | GNSS SOLUTIONS                              | escritorios (27)  |
| -----  | -----                                       | archivadores (19)   |
| -----  | -----                                       | sillas (28)   |
| -----  | -----                                       | archivadores aereos (5)   |
| <b>INDICADOR OPERATIVO</b>   |   | <b>INDICADOR DE CALIDAD</b>   |
| Número de solicitudes de reclamo                                   |   | (# de solicitudes de reclamos realizados / # de solicitudes de reclamos ingresadas ) x 100% |
| <b>CAP: Solicitudes de Reclamo: Mínimo el 70% del cumplimiento</b> |   |   |
| <b>Firma Elaborado por:</b><br><b>Cargo:</b>                       | <b>Firma Revisado por:</b><br><b>Cargo:</b> | <b>Firma Aprobado por:</b><br><b>Cargo:</b>   |

**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal









**Tabla 20: Valor agregado del proceso Depuración Catastral Urbana**

| N° | ACTIVIDAD   | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR |
|----|---|------------------|--------------|
| 1  | Recibir trámites del C.A.C.   | 2                | NO           |
| 2  | Verificar si requiere inspección y distribuir documentos                  | 8                | NO           |
| 3  | Fijar fecha de inspección y designar inspector y vehículo                 | 2                | NO           |
| 4  | Realizar inspección de campo  | 150              | SI           |
| 5  | Elaborar informe, ficha catastral y solicitud de baja de título           | 15               | SI           |
| 6  | Revisar si informe y ficha están correctos                                | 10               | NO           |
| 7  | Revisa si informe está correcto   | 10               | NO           |
| 8  | Aprobar el informe y firmar   | 5                | SI           |
| 9  | Registrar y despachar a Dirección Financiera                              | 5                | NO           |
| 10 | Registrar el caso y distribuir  | 5                | NO           |
| 11 | Revisar si es un caso de coactiva   | 3                | NO           |
| 12 | Solicitar informe de Tesorería  | 4                | NO           |
| 13 | Revisar si el caso está en coactiva en el sistema CABILDO                 | 5                | NO           |
| 14 | Revisar y analizar caso en sistema CABILDO                                | 7                | NO           |
| 15 | Generar providencia y memorando   | 20               | SI           |
| 16 | Revisar, aprobar y firmar   | 15               | SI           |
| 17 | Elaborar la resolución  | 20               | SI           |
| 18 | Aprobar y firmar  | 15               | SI           |
| 19 | Revisar resolución para definir nuevas emisiones                          | 5                | NO           |
| 20 | Dar de baja el título en el sistema CABILDO                               | 5                | SI           |
| 21 | Ingresar nueva información al sistema CABILDO y pre-emitar nuevos títulos | 7                | SI           |
| 22 | Enviar a Rentas para emisión de nuevos títulos                            | 7                | NO           |
| 23 | Emitir nuevo título   | 5                | SI           |
| 24 | Atender necesidad del usuario   | 5                | SI           |
| 25 | Generar ticket de atención según necesidad                                | 0.3              | SI           |
| 26 | Esperar turno   | 15               | NO           |
| 27 | Entregar CIU para cancelar valores  | 1                | NO           |
| 28 | Espera en fila cajas  | 8                | NO           |
| 29 | Recaudar valores  | 2                | SI           |
| 30 | Entregar documento  | 4                | SI           |
| 31 | Calificar atención  | 0.25             | SI           |

**TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO 365.55**

ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR 73%

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO 27%

**Fuente:** Propia del estudio



**Tabla 21: Valor agregado del proceso Depuración Catastral Rural**

| N° | ACTIVIDAD   | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR |
|----|---|------------------|--------------|
| 1  | Recibir trámites del C.A.C.   | 2                | NO           |
| 2  | Verificar si requiere inspección y distribuir documentos                  | 8                | NO           |
| 3  | Fijar fecha de inspección y designar inspector y vehículo                 | 2                | NO           |
| 4  | Realizar inspección de campo  | 240              | SI           |
| 5  | Elaborar informe, ficha catastral y solicitud de baja de título           | 15               | SI           |
| 6  | Revisar si informe y ficha están correctos                                | 10               | NO           |
| 7  | Revisa si informe está correcto   | 10               | NO           |
| 8  | Aprobar el informe y firmar   | 5                | SI           |
| 9  | Registrar y despachar a Dirección Financiera                              | 5                | NO           |
| 10 | Registrar el caso y distribuir  | 5                | NO           |
| 11 | Revisar si es un caso de coactiva   | 3                | NO           |
| 12 | Solicitar informe de Tesorería  | 4                | NO           |
| 13 | Revisar si el caso está en coactiva en el sistema CABILDO                 | 5                | NO           |
| 14 | Revisar y analizar caso en sistema CABILDO                                | 7                | NO           |
| 15 | Generar providencia y memorando   | 20               | SI           |
| 16 | Revisar, aprobar y firmar   | 15               | SI           |
| 17 | Elaborar la resolución  | 20               | SI           |
| 18 | Aprobar y firmar  | 15               | SI           |
| 19 | Revisar resolución para definir nuevas emisiones                          | 5                | NO           |
| 20 | Dar de baja el título en el sistema CABILDO                               | 5                | SI           |
| 21 | Ingresar nueva información al sistema CABILDO y pre-emitar nuevos títulos | 7                | SI           |
| 22 | Enviar a Rentas para emisión de nuevos títulos                            | 7                | NO           |
| 23 | Emitir nuevo título   | 5                | SI           |
| 24 | Atender necesidad del usuario   | 5                | SI           |
| 25 | Generar ticket de atención según necesidad                                | 0.3              | SI           |
| 26 | Esperar turno   | 15               | NO           |
| 27 | Entregar CIU para cancelar valores  | 1                | NO           |
| 28 | Espera en fila cajas  | 8                | NO           |
| 29 | Recaudar valores  | 2                | SI           |
| 30 | Entregar documento  | 4                | SI           |
| 31 | Calificar atención  | 0.25             | SI           |

**TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO 455.55**

ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR 79%

ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO 21%

Fuente: Propia del estudio

**Tabla 22: Matriz de mejoramiento del proceso Depuración Catastral**

| <b>PROCESO:</b>   | DEPURACIÓN CATASTRAL  | <b>CÓDIGO:</b>   | CAT-F-01     |
|---|---|------------------|--------------|
| <b>RESPONSABLE:</b>   | Director de Avalúos y Catastros   |                  |              |
| <b>ENTRADA:</b>   | Formulario de reclamos varios Catastros<br>Oficio dirigido a la Sra. Alcaldesa indicando lo que solicita<br>Copia de la escritura (Certificado de la Cooperativa en caso de no tener escrituras)<br>Certificado de gravámenes actualizado<br>Carta de pago del impuesto predial del año en curso<br>Copia de cédula y papeleta de votación actualizadas |                  |              |
| <b>SALIDA:</b>  | Memorando de Baja de Título<br>Ficha catastral<br>Actualización de base de datos sistema CABLDO   |                  |              |
| <b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>  |   |                  |              |
| 1. Falta de recursos (vehículos) para ejecución de inspecciones. Demasiado tiempo de espera por parte del contribuyente hasta que se le asigne fecha de inspección<br>2. Tareas repetitivas de revisión<br>3. Existen actividades de pagos intermedios y finales que no refleja el flujograma y que incrementa el tiempo del proceso para el cliente-ciudadano  |   |                  |              |
| <b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>   |   |                  |              |
| 1. Implementar la consultoría de actualización catastral urbana efectuada, para disminuir el requerimiento de inspecciones en campo.<br>2. Eliminar tareas de revisión duplicadas tanto en la Dirección de Avalúos y Catastros como en la Dirección Financiera<br>3. Cobrar el valor de inspección al inicio de proceso, como parte de los requisitos para recibir a trámite, así se evitaría que el contribuyente se acerque varias veces a efectuar pagos, y para el caso de pagos al final del proceso (coactiva) notificar valores y CIU a través del mail registrado del contribuyente y/o a través de la página web institucional -seguimiento de trámites- para evitar un nuevo trámite en el C.A.C. |   |                  |              |
| <b>ANÁLISIS VALOR AGREGADO TO BE: DEPURACIÓN CATASTRAL URBANO:</b>  |   |                  |              |
| N°  | ACTIVIDAD   | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR |
| 1   | Recibir trámites del C.A.C.   | 2                | NO           |
| 2   | Verificar si requiere inspección y distribuir documentos  | 8                | NO           |
| 3   | Fijar fecha de inspección y designar inspector y vehículo   | 2                | NO           |
| 4   | Realizar inspección de campo  | 150              | SI           |
| 5   | Elaborar informe, ficha catastral y solicitud de baja de título   | 15               | SI           |

|    |   |      |    |
|----|---|------|----|
| 6  | Revisar si informe y ficha están correctos                                | 10   | NO |
| 7  | Aprobar el informe y firmar   | 5    | SI |
| 8  | Registrar y despachar a Dirección Financiera                              | 5    | NO |
| 9  | Registrar el caso y distribuir  | 5    | NO |
| 10 | Revisar si es un caso de coactiva   | 3    | NO |
| 11 | Solicitar informe de Tesorería  | 4    | NO |
| 12 | Revisar y analizar caso en sistema CABILDO                                | 7    | NO |
| 13 | Generar providencia y memorando   | 20   | SI |
| 14 | Revisar, aprobar y firmar   | 15   | SI |
| 15 | Elaborar la resolución  | 20   | SI |
| 16 | Aprobar y firmar  | 15   | SI |
| 17 | Revisar resolución para definir nuevas emisiones                          | 5    | NO |
| 18 | Dar de baja el título en el sistema CABILDO                               | 5    | SI |
| 19 | Ingresar nueva información al sistema CABILDO y pre-emitar nuevos títulos | 7    | SI |
| 20 | Enviar a Rentas para emisión de nuevos títulos                            | 7    | NO |
| 21 | Emitir nuevo título   | 5    | SI |
| 22 | Esperar en fila cajas   | 8    | NO |
| 23 | Recaudar valores  | 2    | SI |
| 24 | Calificar atención  | 0.25 | SI |

|                                   | ACTUAL        | PROPUESTO     | MEJORA     |
|-----------------------------------|---------------|---------------|------------|
| <b>TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO</b> | <b>365.55</b> | <b>325.25</b> | <b>11%</b> |
| ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR     | 73%           | 80%           | 7%         |
| ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO    | 27%           | 20%           |            |

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO TO BE: DEPURACIÓN CATASTRAL RURAL:**

| N° | ACTIVIDAD   | TIEMPO (MINUTOS) | AGREGA VALOR |
|----|---|------------------|--------------|
| 1  | Recibir trámites del C.A.C.                               | 2                | NO           |
| 2  | Verificar si requiere inspección y distribuir documentos  | 8                | NO           |
| 3  | Fijar fecha de inspección y designar inspector y vehículo | 2                | NO           |

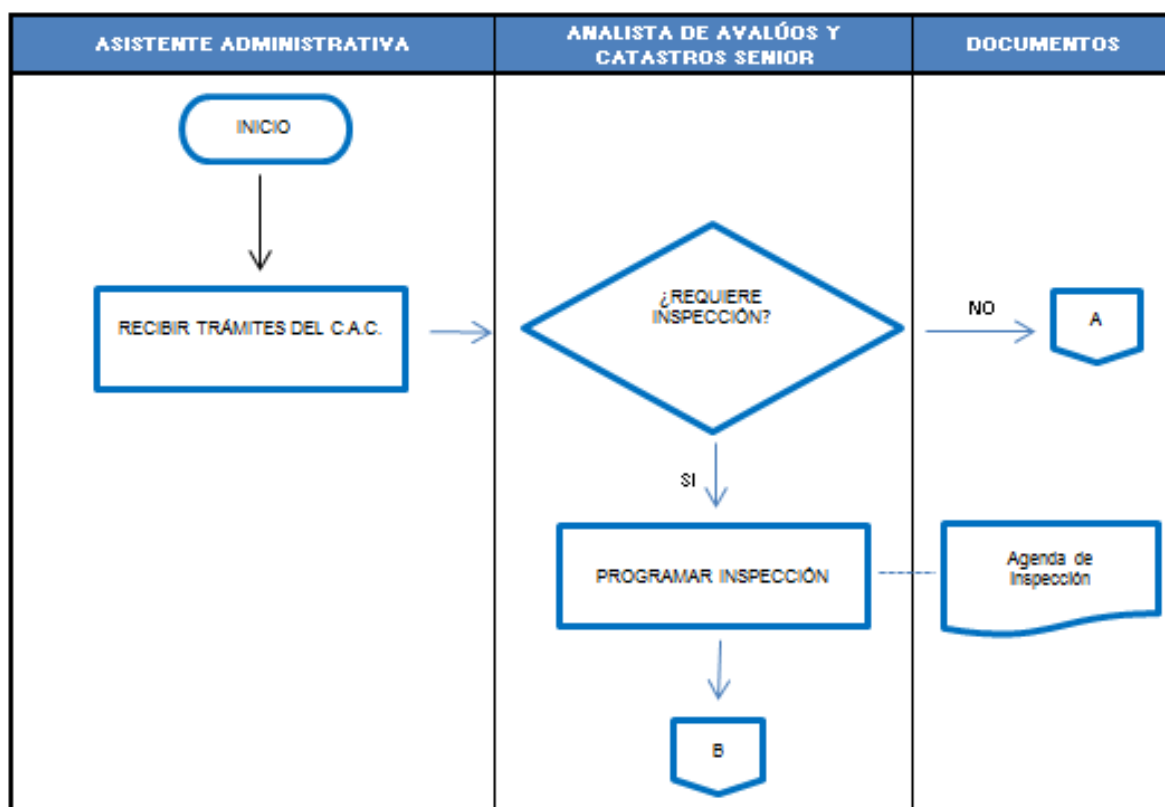
|    |   |      |    |
|----|---|------|----|
| 4  | Realizar inspección de campo  | 240  | SI |
| 5  | Elaborar informe, ficha catastral y solicitud de baja de título           | 15   | SI |
| 6  | Revisar si informe y ficha están correctos                                | 10   | NO |
| 7  | Aprobar el informe y firmar   | 5    | SI |
| 8  | Registrar y despachar a Dirección Financiera                              | 5    | NO |
| 9  | Registrar el caso y distribuir  | 5    | NO |
| 10 | Revisar si es un caso de coactiva   | 3    | NO |
| 11 | Solicitar informe de Tesorería  | 4    | NO |
| 12 | Revisar y analizar caso en sistema CABILDO                                | 7    | NO |
| 13 | Generar providencia y memorando   | 20   | SI |
| 14 | Revisar, aprobar y firmar   | 15   | SI |
| 15 | Elaborar la resolución  | 20   | SI |
| 16 | Aprobar y firmar  | 15   | SI |
| 17 | Revisar resolución para definir nuevas emisiones                          | 5    | NO |
| 18 | Dar de baja el título en el sistema CABILDO                               | 5    | SI |
| 19 | Ingresar nueva información al sistema CABILDO y pre-emitar nuevos títulos | 7    | SI |
| 20 | Enviar a Rentas para emisión de nuevos títulos                            | 7    | NO |
| 21 | Emitir nuevo título   | 5    | SI |
| 22 | Esperar en fila cajas   | 8    | NO |
| 23 | Recaudar valores  | 2    | SI |
| 24 | Calificar atención  | 0.25 | SI |

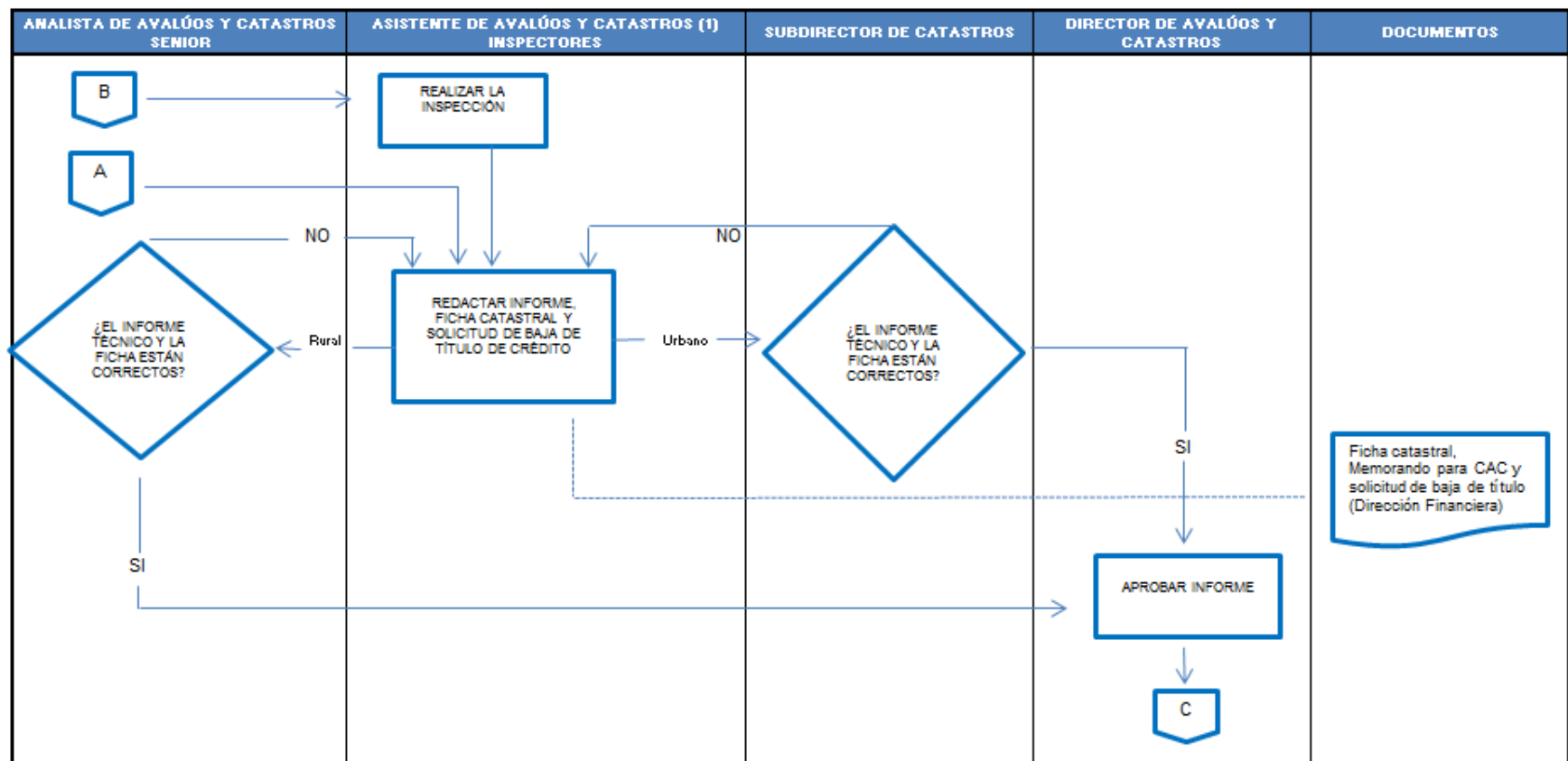
|                                   | ACTUAL        | PROPUESTO     | MEJORA    |
|-----------------------------------|---------------|---------------|-----------|
| <b>TIEMPO PROMEDIO DE PROCESO</b> | <b>455.55</b> | <b>415.25</b> | <b>9%</b> |
| ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR     | 79%           | 84%           | 5%        |
| ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO    | 21%           | 16%           |           |

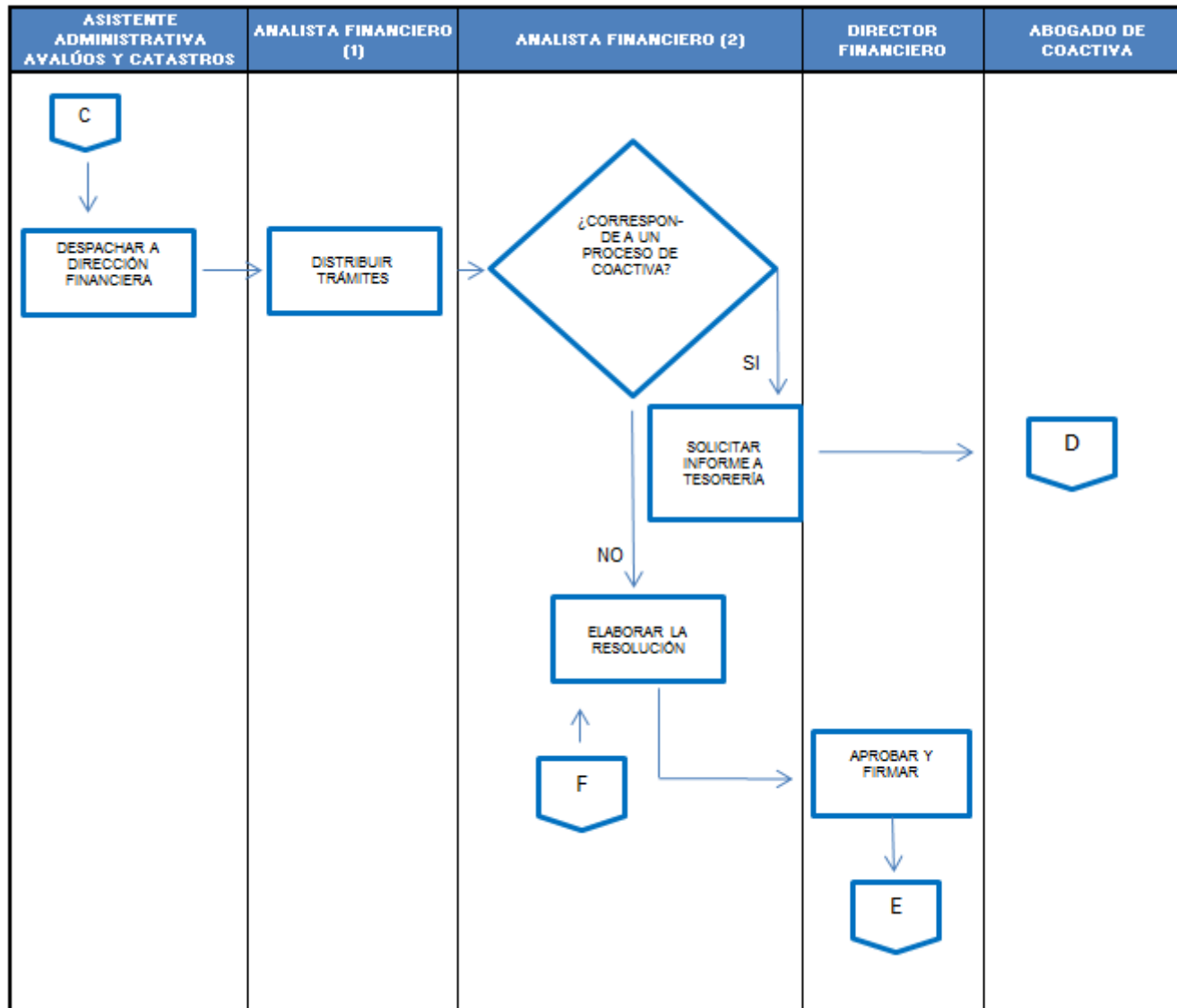
**Fuente:** Propia del estudio

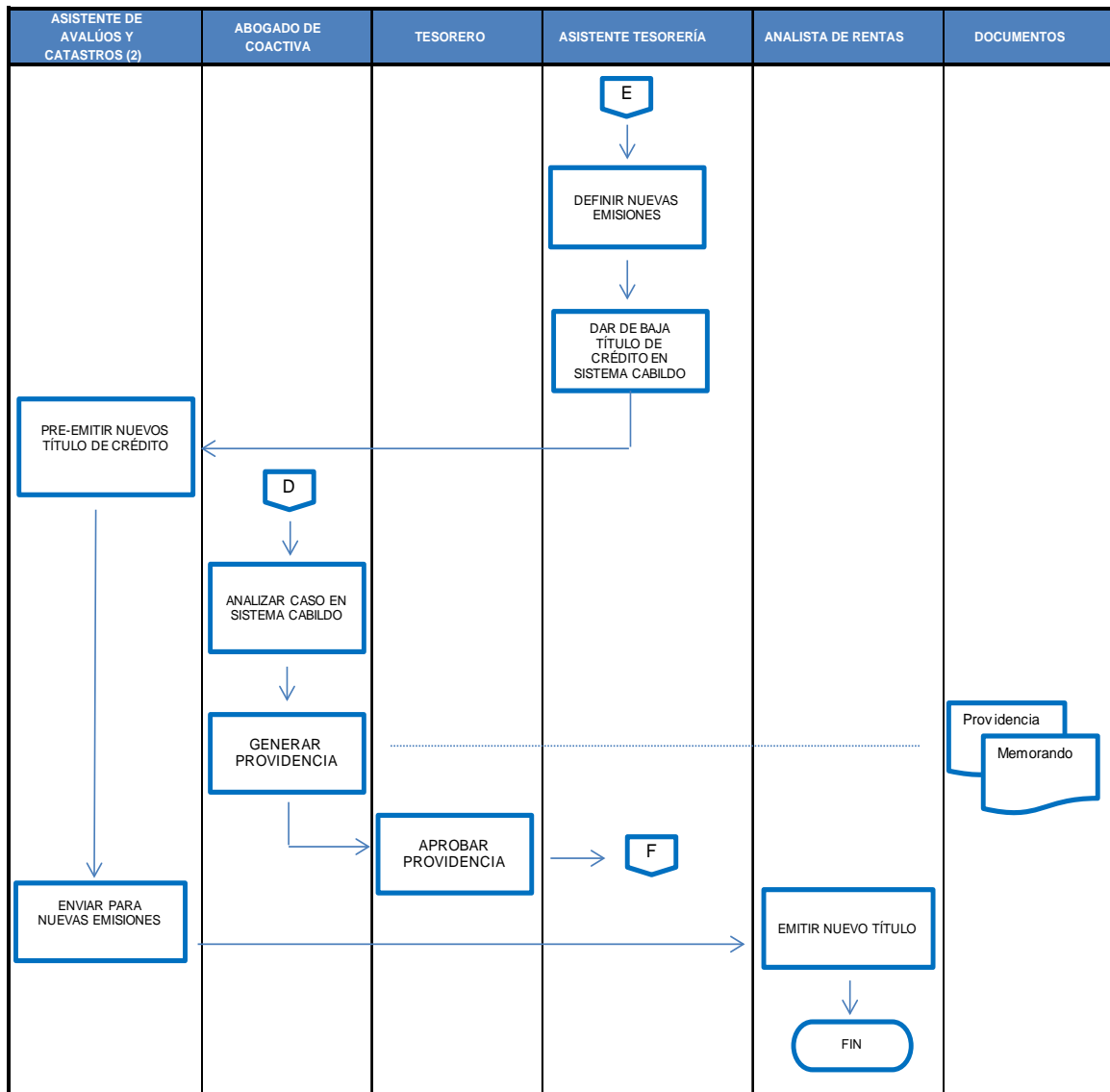
Al igual que en los procesos revisados anteriormente, el GAD Municipal ganaría en tiempo de respuesta al hacer uso de herramientas de gobierno electrónico. Para el proceso de depuración catastral el uso de correo electrónico y del sistema de seguimiento de trámites a través de la página web institucional, junto con la eliminación de tareas duplicadas de revisión de tareas, mejoraría el tiempo de respuesta del proceso en un 11% para el caso de inmuebles en el área urbana y un 9% para inmuebles en el área rural.

El flujograma con la mejora se muestra en la Figura 12.









**Figura 12:** Propuesta Flujoograma del Proceso Depuración Catastral  
**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal de Santo Domingo

#### 4.5. Validación estadística de la hipótesis

El presente estudio tomó como hipótesis de trabajo: La mejora continua de los procesos en el GAD Municipal, permitirá reducir los tiempos de respuesta, incrementando la satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios que recibe de la institución.

A través de la prueba de chi cuadrada de independencia se validará si las variables: mejora continua y reducción de tiempos de respuesta tienen o no relación entre ellas.

Hipótesis nula  $H_0$ : La mejora continua de los procesos en el GAD Municipal, no reducirá los tiempos de respuesta, por lo que no incrementará la satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios que recibe de la institución.



Hipótesis alternativa H<sub>1</sub>: La mejora continua de los procesos en el GAD Municipal, permitirá reducir los tiempos de respuesta, incrementando la satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios que recibe de la institución.

Grados de libertad: Dados por el número de filas -1 multiplicado por el número de columnas -1. Con los datos de la Tabla 24, sería:  $(2-1) (7-1) = 1*6 = 6$

**Tabla 23: Frecuencias Observadas**

|              | Emisión de Documentos | Gestión Documental | Registro Alcabalas | Ingreso al Catastro Urbano | Ingreso al Catastro Rural | Depuración Catastral Urbano | Depuración Catastral Rural | Total minutos |
|--------------|-----------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------|
| Ahora        | 41.55                 | 82.85              | 1,048.60           | 251.55                     | 381.55                    | 365.55                      | 455.55                     | 2,627.20      |
| Propuesta    | 28.55                 | 38.55              | 311.30             | 233.55                     | 363.55                    | 325.25                      | 415.25                     | 1,716.00      |
| <b>Total</b> | 70.10                 | 121.40             | 1,359.90           | 485.10                     | 745.10                    | 690.80                      | 870.80                     | 4,343.20      |

Fuente: Propia del estudio

**Tabla 24: Frecuencias Esperadas**

|              | Emisión de Documentos | Gestión Documental | Registro Alcabalas | Ingreso al Catastro Urbano | Ingreso al Catastro Rural | Depuración Catastral Urbano | Depuración Catastral Rural | Total minutos |
|--------------|-----------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------|
| Ahora        | 42.40                 | 73.43              | 822.60             | 293.44                     | 450.71                    | 417.86                      | 526.75                     | 2,627.20      |
| Propuesta    | 27.70                 | 47.97              | 537.30             | 191.66                     | 294.39                    | 272.94                      | 344.05                     | 1,716.00      |
| <b>Total</b> | 70.10                 | 121.40             | 1,359.90           | 485.10                     | 745.10                    | 690.80                      | 870.80                     | 4,343.20      |

Fuente: Propia del estudio

**Tabla 25: Cálculo del estadístico de prueba  $\chi^2$ ESTAD**

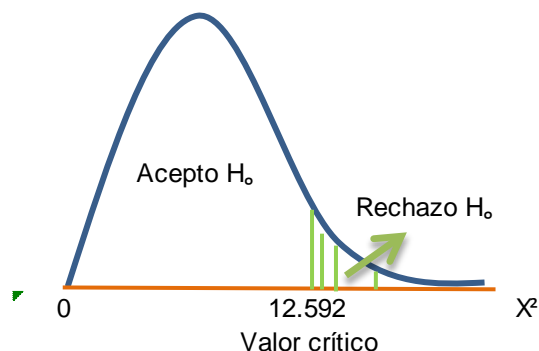
| Proceso                               | fo     | fe     | fo-fe   | (fo-fe) <sup>2</sup> | (fo-fe) <sup>2</sup> /fe |
|---------------------------------------|--------|--------|---------|----------------------|--------------------------|
| Emisión de Documentos ahora           | 41.55  | 42.4   | -0.85   | 0.72                 | 0.02                     |
| Emisión de Documentos propuesta       | 28.55  | 27.7   | 0.85    | 0.72                 | 0.03                     |
| Gestión Documental ahora              | 82.85  | 73.43  | 9.42    | 88.74                | 1.21                     |
| Gestión Documental propuesta          | 38.55  | 47.97  | -9.42   | 88.74                | 1.85                     |
| Registro Alcabalas ahora              | 1048.6 | 822.60 | 226.00  | 51,074.65            | 62.09                    |
| Registro Alcabalas propuesta          | 311.3  | 537.30 | -226.00 | 51,074.65            | 95.06                    |
| Ingreso al Catastro urbano ahora      | 251.55 | 293.44 | -41.89  | 1,754.50             | 5.98                     |
| Ingreso al Catastro urbano propuesta  | 233.55 | 191.66 | 41.89   | 1,754.50             | 9.15                     |
| Ingreso al Catastro rural ahora       | 381.55 | 450.71 | -69.16  | 4,783.20             | 10.61                    |
| Ingreso al Catastro rural propuesta   | 363.55 | 294.39 | 69.16   | 4,783.20             | 16.25                    |
| Depuración Catastral urbano ahora     | 365.55 | 417.86 | -52.31  | 2,736.82             | 6.55                     |
| Depuración Catastral urbano propuesta | 325.25 | 272.94 | 52.31   | 2,736.82             | 10.03                    |
| Depuración Catastral rural ahora      | 455.55 | 526.75 | -71.20  | 5,068.95             | 9.62                     |
| Depuración Catastral rural propuesta  | 415.25 | 344.05 | 71.20   | 5,068.95             | 14.73                    |
|                                       |        |        |         |                      | 243.18                   |

fo = frecuencia observada

fe = frecuencia esperada

Fuente: Propia del estudio

Con un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  el valor crítico de la cola superior de la distribución chi cuadrada con 6 grados de libertad es 12.592. Dado que  $X^2_{ESTAD} = 243.18 > 12.592$ , se rechaza la hipótesis nula de independencia.



Por tanto con el 95% de confianza se demuestra que la mejora continua de los procesos en el GAD Municipal, permitirá reducir los tiempos de respuesta, incrementando la satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios que recibe de la institución.

#### 4.6. Indicadores de proceso

Cada proceso tiene definidos indicadores operativos, indicadores de calidad y el criterio aceptable del proceso (CAP).

En el Anexo 3 se encuentra la descripción de los indicadores operativos, de calidad y CAP por cada proceso. A continuación se hará referencia únicamente a aquellos relacionados con los procesos objeto de estudio.

Al comparar los CAP declarados en las fichas técnicas de proceso, Tablas 7, 12, 15 y 19; con los utilizados por la Dirección de Gestión de Calidad (Tabla 26) y declarados en formulario CAL-R-15-007 del 29 de diciembre de 2014 (Anexo 3), se evidencia que han sido revisados los CAP de cuatro de los cinco procesos analizados.

Conforme la Norma ISO 9001:2008, en la cláusula 4.2.3. sobre el control de documentos, solicita en el literal c) asegurar que se identifiquen los cambios y la versión vigente de los documentos. El Manual de Control de Documentos y Datos del Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal también menciona la necesidad de evidenciar los cambios en documentos y datos a través del cuadro Historia de Revisiones que debe registrar cada documento que forma parte del SGC.

Por lo que se sugiere actualizar la versión de las Fichas Técnicas de Proceso con los CAP que ya están siendo utilizados.

**Tabla 26: Indicadores de procesos**

| PROCESO                                     | INDICADOR OPERATIVO                              | INDICADOR DE CALIDAD  | CAP                        |
|---|--|---|----------------------------|
| Emisión de Documentos<br>Gestión Documental | Número de tickets emitidos                       | Satisfacción del cliente:   | Mínimo 80% excelente       |
|   | Número de tickets atendidos                      | % Excelente   |                            |
|   | Número de tickets ausentes                       | % Bueno<br>% Regular<br>% Malo  |                            |
| Registro de Alcabalas                       | Número de alcabalas despachadas                  | (# de alcabalas despachadas /# de alcabalas ingresadas)*100   | Mínimo 80% de cumplimiento |
|   | Número de ingresos al catastro del sector urbano | (# de ingresos al catastro del sector urbano realizados al mes/# solicitudes de catastros del sector urbano ingresados en el mes)*100 | Mínimo 50% de cumplimiento |
| Ingreso al Catastro                         | Número de ingresos al catastro del sector rural  | (# de ingresos al catastro del sector rural realizados al mes/# solicitudes de catastros del sector rural ingresados en el mes)*100   | Mínimo 50% de cumplimiento |
| Depuración Catastral                        | Número de solicitudes de reclamo                 | (# de solicitudes de reclamo realizadas/# de solicitudes de reclamo ingresadas)*100   | Mínimo 70% de cumplimiento |

**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal de Santo Domingo

En la Tabla 27 se muestran los indicadores reportados por los meses de enero a junio de 2014.

**Tabla 27: Indicadores de Proceso de enero a junio de 2014**

| PROCESO               | DESCRIPCIÓN  | ene-14 | feb-14 | mar-14 | abr-14 | may-14 | jun-14 |
|-----------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Emisión de Documentos | Número de tickets emitidos   | 10,636 | 7,947  | 7,668  | 8,701  | 7,204  | 7,469  |
|                       | Indicador Operativo<br>Número de tickets atendidos   | 9,135  | 7,034  | 6,608  | 7,545  | 6,595  | 7,240  |
| Gestión Documental    | Número de tickets ausentes   | 1,501  | 913    | 1,060  | 1,156  | 239    | 229    |
|                       | Indicador de Calidad<br>% Excelente  | 98%    | 95%    | 99%    | 100%   | 98%    | 100%   |
| Registro de Alcabalas | Indicador Operativo<br>Número de alcabalas despachadas   | 348    | 282    | 372    | 301    | 295    | 311    |
|                       | Indicador de Calidad<br>(# de alcabalas despachadas /# de alcabalas ingresadas)*100  | 91%    | 99%    | 96%    | 98%    | 86%    | 92%    |
| Ingreso al Catastro   | Indicador Operativo<br>Número de ingresos al catastro del sector urbano (# de ingresos al catastro del sector urbano realizados al mes/# | 161    | 119    | 122    | 140    | 109    | 105    |
|                       | Indicador de Calidad<br>solicitudes de catastros del sector urbano ingresados en el mes)*100   | 86%    | 71%    | 90%    | 93%    | 97%    | 95%    |
|                       | Indicador Operativo<br>Número de ingresos al catastro del sector rural (# de ingresos al catastro del sector rural realizados al         | 10     | 7      | 4      | 5      | 9      | 2      |
|                       | Indicador de Calidad<br>mes/# solicitudes de catastros del sector rural ingresados en el mes)*100  | 22%    | 88%    | 75%    | 71%    | 100%   | 100%   |
| Depuración Catastral  | Indicador Operativo<br>Número de solicitudes de reclamo (# de solicitudes de reclamo realizadas/# de                                     | 31     | 28     | 170    | 46     | 34     | 64     |
|                       | Indicador de Calidad<br>solicitudes de reclamo ingresadas)*100   | 27%    | 36%    | 34%    | 38%    | 50%    | 44%    |

#### 4.6.1. Centro de Atención Ciudadana.

El indicador de calidad es obtenido a través de los reportes del sistema de calificación de servicio que opera en el Centro de Atención Ciudadana, respecto al cual, deben hacerse las siguientes consideraciones:

1. No todos los usuarios califican el servicio.
2. Están ubicados en una posición que posibilita la autocalificación por parte del servidor.

Por otra parte, aun cuando no se consideren las observaciones detalladas anteriormente, se entendería con los indicadores reportados, que la variable satisfacción del cliente, ha alcanzado una estabilidad, por lo que debería buscarse nuevas variables de medición. Por ejemplo, medir el peso que tenga el tiempo de espera en la decisión de los contribuyente de abandonar el turno, ya que de los indicadores reportados se evidencia un 10.27% de turnos ausentes.

Otro dato interesante es que al observar la Tabla 6, se reportan en el período enero-junio de 2014, un total de 12.407 trámites y en la Tabla 27, la suma de tickets atendidos es de 44.157.

**Tabla 28: Recaudación por ítem, enero a junio de 2014**

| TIPO DE DOCUMENTO                    | TOTAL<br>REGISTOS | TOTAL<br>RECAUDADO<br>US\$ |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| COPIA CERTIFICADA DE PAGOS           | 1,943             | 10,194.00                  |
| CERTIFICADO DE NO ADEUDAR            | 1,896             | 5,688.00                   |
| CERTIFICADO DE BIENES INMUEBLES      | 1,526             | 4,578.00                   |
| CERTIFICADO DE AVALUO COMERCIAL 2005 | 60                | 270.00                     |
| <b>SUMA</b>                          | <b>5,425</b>      | <b>20,730.00</b>           |

**Fuente:** Sistema Cabildo

La Dirección Financiera, en el mismo período reporta un total de 5.425 trámites entre emisiones de certificados y copias certificadas de pago (Tabla 28), que son producto del proceso de Emisión de Documentos a cargo del C.A.C. Si se resta de los 44.157 tickets, los 5.425 correspondientes a Emisión de Documentos, se puede concluir que en el proceso Gestión Documental se atendieron 38.732 tickets. Al dividir 38.732 atenciones para los

12.407 trámites, da como resultado 3.12, que sería el promedio de veces que el ciudadano tiene que regresar al GAD Municipal por su trámite.

Sin duda el C.A.C. al ser el lugar obligatorio de ingreso y salida de los trámites municipales constituye un termómetro importante del desarrollo de los procesos, por lo que debería aprovecharse de mejor manera la información estadística que genera.

Se sugiere incluir en este proceso, los siguientes indicadores, consideradas las acciones de mejora propuestas en el punto 4.4. Procesos:

**Indicador de Calidad:** # de tickets atendidos / # de trámites atendidos

**CAP:** Tiempo de espera turno de atención: No mayor a 15 minutos

#### **4.6.2. Registro de alcabalas.**

Respecto al CAP de este proceso, se evidencia que durante todos los meses, el indicador de calidad supera de manera holgada el CAP, por tanto debería modificarse el mínimo aceptable, además considerando las acciones de mejora propuestas, el tiempo promedio estimado del proceso sería de 5.18 horas, lo que indica que el proceso de registro de alcabalas debe tender a ser un trámite de despacho en el mismo día, es por ello que se sugiere los siguientes indicadores de proceso:

**Indicador de Calidad:** 
$$\frac{\text{\# de registros de alcabalas diarios despachados}}{\text{\# de tickets de atención para registro de alcabalas atendidos}}$$

**CAP:** Mínimo 90%

#### **4.6.3. Ingreso al catastro.**

El primer CAP declarado para este proceso fue de mínimo el 40% de cumplimiento tanto para ingresos en el área urbana como en el área rural. Este bajo porcentaje de cumplimiento respondía principalmente a las limitaciones de recursos, especialmente en lo relacionado a la movilización.

Para el año 2014, el CAP ha sido incrementado a mínimo el 50% de cumplimiento.

Para este proceso se sugiere revisar la fuente de información, ya que mientras en el sistema SIGEPRO se registran 1.565 trámites recibidos, la Dirección de Avalúos y Catastros declara para el Sistema de Gestión de Calidad en el mismo período, 756 ingresos al catastro, con un cumplimiento del 82% en promedio.

Además creyendo que la principal causa de retraso en este proceso es la movilización, se sugiere empezar a medir esta variable para trabajar en mejoras específicas a la misma, por tanto se recomienda incluir los siguientes indicadores:

**INDICADOR OPERATIVO:** # de inspecciones área urbana  
# de inspecciones área rural

**INDICADOR DE CALIDAD:** # de inspecciones área urbana realizadas  
# de inspecciones área urbana agendadas

# de inspecciones área rural realizadas  
# de inspecciones área rural agendadas

#### **4.6.4. Depuración catastral.**

Este proceso guarda similitud con el de Ingreso al Catastro, principalmente en cuanto a la variable movilización, siendo válidos los mismos indicadores sugeridos para Ingreso al Catastro para su aplicación en este proceso.

También se sugiere revisar la fuente de información debido a la diferencia de datos entre lo reportado por el sistema SIGEPRO: 697 trámites versus los 373 declarados por la Dirección de Avalúos y Catastros al Sistema de Gestión de Calidad.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 5.1. Conclusiones

- El marco teórico sirvió para entender el contexto y desarrollo actual de la gestión en entidades públicas, explicando el uso cada vez mayor del internet para acercar los servicios públicos a la ciudadanía. También en esa parte del estudio se logró sintetizar los fundamentos en los que se basa un sistema de gestión de calidad y cómo se relacionan cliente-ciudadano, procesos y resultados en este modelo de gestión.
- Se validó estadísticamente con la prueba de chi cuadrada de independencia, la hipótesis que, mediante el modelo de mejora continua se puede incrementar la satisfacción de la ciudadanía a través de la disminución en los tiempos de respuesta de los servicios con mayor demanda en el GAD Municipal.
- Se identificaron los servicios con mayor demanda en el GAD Municipal de Santo Domingo, correspondiéndole a la Dirección de Avalúos y Catastros la ejecución de un 56% de los ítems más solicitados. Es decir que mejorando los procesos a cargo de esta Dirección, se mejoraría la prestación de servicio del 56% de los ítems con mayor demanda en el GAD Municipal.
- El servicio con mayor tiempo de espera para ser atendido le corresponde a la unidad de Legalización de Tierras, proceso que no forma parte del Sistema de Gestión de Calidad, acreditado con la Certificación ISO 9001:2008.
- Las principales causas encontradas para que se produzca demora en la entrega de los servicios corresponde a la falta del recurso de movilización para el personal que ejecuta actividades agregadoras de valor, así como en una deficiente secuencia de actividades en los procesos, relacionadas especialmente con actividades de recaudación de valores.
- Las propuestas de mejora a los procesos, planteadas en el capítulo cuarto, tienen relación principalmente con el uso de herramientas de gobierno electrónico, eliminación de tareas duplicadas, rediseño en la secuencia de actividades y cambios en normativa interna.
- El GAD Municipal utiliza indicadores de procesos que en varios casos no ayudan a mejorar la calidad y la operatividad de los mismos.
- Con el análisis efectuado a los principales procesos de una entidad pública que mantiene un sistema de gestión de calidad, el presente estudio muestra las dificultades y deficiencias que se pueden presentar, así como también demuestra que es posible perfeccionar un sistema de gestión de calidad en entidades públicas a través de acciones de mejora.

## **5.2. Recomendaciones**

- Implementar las acciones de mejoramiento propuestas y continuar con el ciclo PHVA, esto es, verificar a través de los indicadores de gestión, que se estén logrando los resultados propuestos y actuar sobre las desviaciones o nuevos hallazgos que pudieran darse.
- Incluir en el Sistema de Gestión de Calidad, los procesos de la unidad Legalización de Tierras, conocidos los retrasos en la entrega de sus productos.
- Realizar una revisión total a los indicadores de calidad y operativos de los procesos del GAD Municipal, para dejar de medir aquellas acciones que muestran haber alcanzado un nivel aceptable de ejecución, así como obviar la medición de acciones que poco interesan en la consecución de resultados o en el mejoramiento de la calidad; y a su vez, incluir nuevos indicadores que permitan medir el avance de lo actuado, enfocados en mejoramiento continuo.
- Obtener las mediciones o indicadores de una fuente diferente a la del dueño del proceso, con el fin de garantizar la veracidad de las cifras y evitar datos diferentes sobre un mismo objeto de medición.
- Como complemento a las acciones que desarrolla el GAD Municipal en el afán por mejorar su desempeño, se recomienda la implementación de un tablero de indicadores de gestión o cuadro de mando integral bajo sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente-ciudadano, procesos internos, y la de aprendizaje y crecimiento.

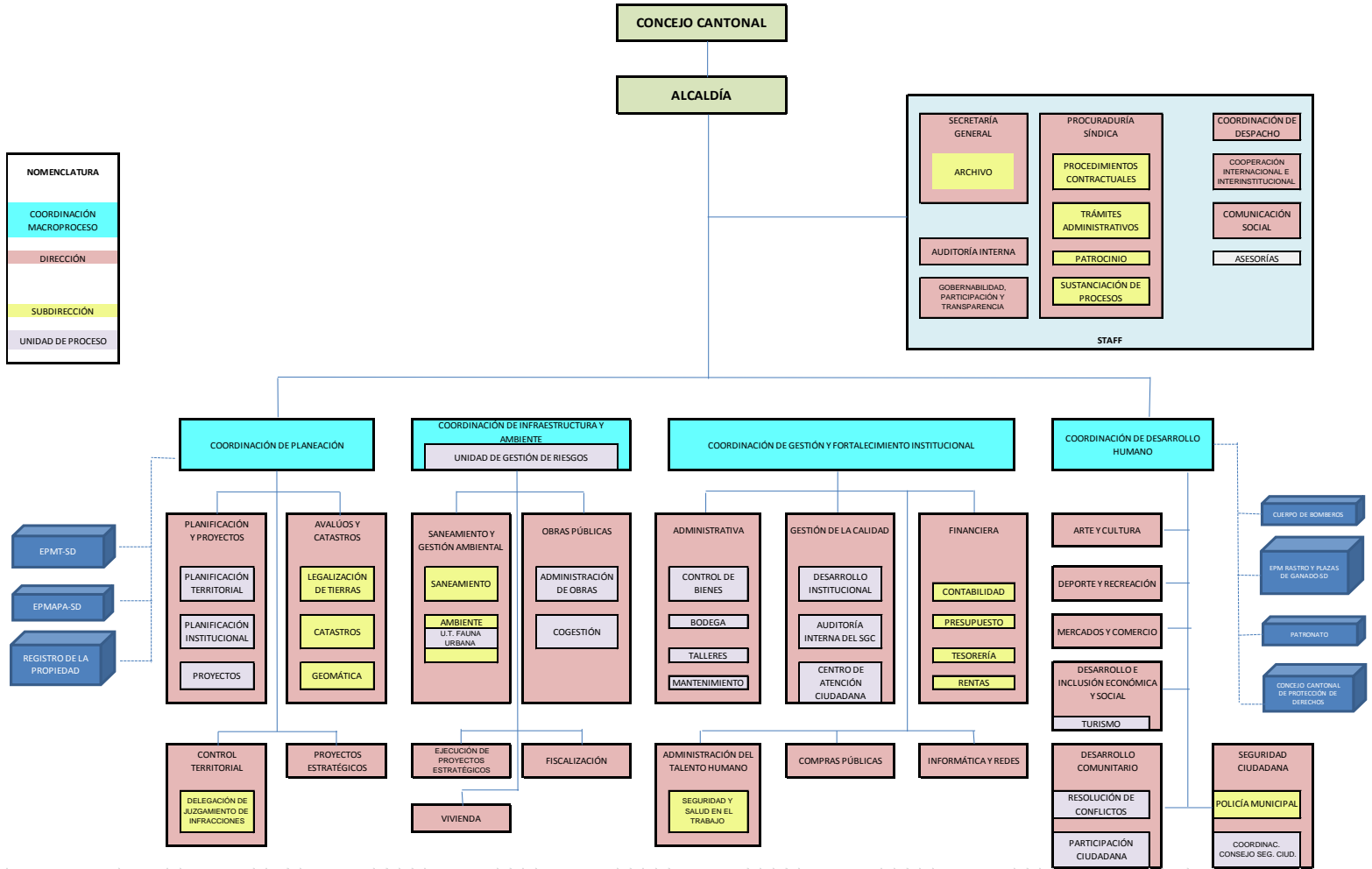
## LISTA DE REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Participación Ciudadana*. Ecuador: Registro Oficial Suplemento 175 del 20 de abril de 2010.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Ecuador: Registro Oficial Suplemento 303 del 19 de octubre de 2010.
- Carmona, R. (2005). *Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local: Elementos y perspectivas para el estímulo de procesos concertados de desarrollo*. Argentina: Ponencia del Tercer Congreso de Administración Pública. Recuperado de: <http://www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Carmona.pdf>
- Chávez, D. (2012). *Gestión por procesos de la Dirección de Seguimiento y Monitoreo a las UATH del Ministerio de Relaciones Laborales*. (Tesis previa la obtención del título de ingeniera en administración pública). Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador. Quito.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Echeverría, C. (2009). *Implementación del Balance ScoreCard como herramienta de gestión en la planificación estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano*. (Tesis presentada como requisito para optar al Título de Magister en Alta Gerencia). Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito. Disponible en: <http://repositorio.iaen.edu.ec>
- Espín, R. (2011). *Gestión Estratégica en Organizaciones del Sector Público*. Ecuador: Editorial IAEN.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning Editores. Recuperado de: [www.FreeLibros.me](http://www.FreeLibros.me)
- Friedmann, R. (2003). *La gestión pública en el siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen*. Chile: Instituto de Estudios y Gestión Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Central de Chile. Recuperado de: [http://www.uazuay.edu.ec/estudios/com\\_exterior/etica\\_profesional/VII\\_La\\_gestion\\_publica\\_en\\_el\\_siglo\\_XXI.pdf](http://www.uazuay.edu.ec/estudios/com_exterior/etica_profesional/VII_La_gestion_publica_en_el_siglo_XXI.pdf)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo. (2015). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal de Santo Domingo*.
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores. Recuperado de: [www.FreeLibros.me](http://www.FreeLibros.me)

- International Organization for Standardization. (2005). *Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*. Suiza: Secretaría General de ISO.
- International Organization for Standardization. (2008). *Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Suiza: Secretaría General de ISO.
- International Organization for Standardization (2009). *Norma Internacional ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad*. Suiza: Secretaría General de ISO.
- López, A. (2005). *Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo*. Argentina. Recuperado de: <http://www.mabelthwaitesrey.com.ar/wp-content/uploads/Unidad-4-Lpez.pdf>
- Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. República Dominicana: Ponencia del V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Recuperado de: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20EI%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno*. España: Ediciones Paidós Ibérica. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/RG/0.pdf>
- Osorio, N. (2010). *Sistema de gestión por procesos en la Unidad del Servicio de Nutrición y Dietética del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo*. (Tesis presentada como requisito para optar al título de Maestría en Alta Gerencia). Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito. Recuperado de: <http://repositorio.iaen.edu.ec>
- Reinoso, M. (2011). *La Gestión Pública Institucional y el Gobierno por Resultados*. Ecuador: Editorial IAEN.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública, Ministerio de Relaciones Laborales y Ministerio de Finanzas. (2011). *Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional*. Ecuador: Segundo suplemento del Registro Oficial N° 599 del 19 de diciembre de 2011.
- Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. (2006). *Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos*. Ecuador: Registro oficial N° 251 del 17 de abril de 2006.
- Vallejo, N. (2012). *Propuesta para la implantación de la metodología del Balance Score Card en los procesos de la gerencia comercial de la empresa TAME*. (Tesis de

Magister en Alta Gerencia) Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito.  
Recuperado de <http://repositorio.iaen.edu.ec>

# Anexo 1: Organigrama Estructural del GAD Municipal de Santo Domingo




## ANEXO 2: TRÁMITES REPRESADOS AL 07 DE SEPTIEMBRE DE 2015

| UNIDAD  | EXTERNOS    | INTERNOS    | FECHA DE TRÁMITE MÁS ANTIGÜO |
|---|-------------|-------------|------------------------------|
| Legalización de Tierras                       | 511         | 107         | 05/01/2015                   |
| OOPP  | 237         | 316         | 05/01/2015                   |
| Compras Públicas                              | 0           | 80          | 07/01/2015                   |
| Rentas  | 410         | 18          | 08/01/2015                   |
| Desarrollo Comunitario                        | 488         | 424         | 09/01/2015                   |
| Procuraduría Síndica                          | 72          | 200         | 09/01/2015                   |
| Control de Bienes                             | 2           | 36          | 09/01/2015                   |
| Mercados y Comercio                           | 15          | 56          | 14/01/2015                   |
| Control Territorial                           | 337         | 564         | 16/01/2015                   |
| Avalúos y Catastros                           | 195         | 321         | 16/01/2015                   |
| Bodegas                                       | 3           | 104         | 18/01/2015                   |
| Informática y Redes                           | 1           | 57          | 20/01/2015                   |
| Desarrollo e Inclusión Económica y Social     | 7           | 33          | 21/01/2015                   |
| Secretaría General                            | 59          | 96          | 22/01/2015                   |
| Saneamiento y Gestión Ambiental               | 51          | 476         | 28/01/2015                   |
| Delegaciones de juzgamiento                   | 10          | 358         | 28/01/2015                   |
| Despacho                                      | 73          | 323         | 02/02/2015                   |
| Administrativo                                | 7           | 343         | 02/02/2015                   |
| Coop. Internacional e Interinstitucional      | 0           | 5           | 05/02/2015                   |
| Administración del TH                         | 1           | 145         | 18/02/2015                   |
| Geomática                                     | 42          | 39          | 19/02/2015                   |
| Fiscalización                                 | 19          | 24          | 23/02/2015                   |
| Comunicación Social                           | 2           | 19          | 24/02/2015                   |
| Tesorería                                     | 21          | 59          | 28/02/2015                   |
| Coord. Desarrollo Humano                      | 2           | 15          | 06/03/2015                   |
| Coord. Gestión y Fortalec. Institucional      | 0           | 6           | 06/03/2015                   |
| Seguridad Ciudadana                           | 1           | 19          | 10/03/2015                   |
| Financiero                                    | 69          | 349         | 12/03/2015                   |
| Coord. Planeación                             | 3           | 84          | 16/03/2015                   |
| Ejecución de Proyectos Estratégicos           | 0           | 28          | 17/03/2015                   |
| Arte y Cultura                                | 167         | 236         | 18/03/2015                   |
| Deportes y Recreación                         | 0           | 8           | 19/03/2015                   |
| Gobernabilidad, Participación y Transparencia | 1           | 64          | 24/03/2015                   |
| Gestión de Riesgos                            | 1           | 1           | 30/03/2015                   |
| Seguridad y salud en el trabajo               | -           | 18          | 18/04/2015                   |
| Vivienda                                      | 4           | 15          | 20/04/2015                   |
| Gestión de la Calidad                         | 0           | 9           | 27/05/2015                   |
| Cood. Infraestructura y Ambiente              | 6           | 31          | 16/07/2015                   |
| Proyectos Estratégicos                        | 0           | 0           | -                            |
| Contabilidad                                  | 0           | 0           | -                            |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>2817</b> | <b>5086</b> |                              |

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal de Santo Domingo

### ANEXO 3: INDICADORES DE PROCESO

| <br>Código: CAL-R-15-007 |   | GAD MUNICIPAL SANTO DOMINGO<br>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD<br>ISO 9001:2008<br>INDICADORES DE PROCESOS |   |   | V1<br>Paginas:<br>1/1   |
|---|---|--|---|---|---|
| FECHA: 29-12-2014   |   |  |   |   |   |
| P.SGC   | PROCESOS                                    | RESPONSABLE  | INDICADOR OPERATIVO                                       | INDICADOR DE CALIDAD  | CAP   |
| P<br>R<br>O<br>C<br>E<br>S<br>O<br>S<br><br>S<br>U<br>S<br>T<br>A<br>N<br>T<br>I<br>V<br>O<br>S           | PLANIFICACIÓN DE TERRITORIO, OBRAS Y ORNATO | NELSON JUAREZ  | # de trámites despachados por mes                         | (# de trámites despachados / # de trámites ingresados) x 100  | Mínimo 55% de cumplimiento  |
|   | AVALÚOS Y CATASTROS                         | HECTOR CILIO NÚÑEZ   | Ingreso al catastro del Sector Urbano                     | (# de ingresos al catastro del sector urbano realizados al mes / # solicitudes de catastros del sector urbano ingresadas en el mes) x 100%    | Ingresos al Catastro urbano: Mínimo 50% de cumplimiento.          |
|   |   |  | Ingreso al catastro del Sector Rural                      | (# de ingresos al catastro del sector rural realizados al mes / # solicitudes de catastros del sector rural ingresadas en el mes) x 100%      | Ingreso al catastro Rural: Mínimo el 50% del cumplimiento.        |
|   |   |  | Número de Alcabalas despachadas                           | (# de alcabalas despachadas / # de alcabalas ingresadas) x 100%   | Alcabalas: Mínimo 80% del cumplimiento.                           |
|   |   |  | Número de planos (levantamientos topograficos) elaborados | (# de planos (levantamientos topograficos) realizados al mes / # solicitudes de planos (levantamientos topograficos) recibidas al mes) x 100% | Levantamiento de planos: Mínimo 70% del cumplimiento.             |
|   |   |  | Numero de solicitudes de reclamo                          | (# de solicitudes de reclamos realizados / # de solicitudes de reclamos ingresadas ) x 100%   | Solicitudes de Reclamo: Mínimo el 70% del cumplimiento            |
|   | SANEAMIENTO Y GESTIÓN AMBIENTAL             | GLADYS BENA VIDES  | # de planillas  | .....   | .....   |
|   |   |  | # de plantas entregadas en el vivero                      | (# plantas entregadas / # plantas solicitadas) x 100  | Mínimo 80% de cumplimiento  |
|   |   |  | # de áreas verdes atendidas con cuadrilla municipal       | (# de áreas verdes atendidos / # de áreas verdes planificados) X 100  | Mínimo 80% de cumplimiento  |
|   |   |  | # de mantenimientos realizados en sectores de la ciudad   | .....   | .....   |
|   |   |  | # de limpiezas realizadas                                 | (# limpiezas comunales realizadas / # limpiezas planificadas) x 100   | Mínimo 80% de cumplimiento  |
|   |   |  | # de inspecciones realizadas                              | .....   | .....   |
|   |   |  | # de estudiantes capacitados                              | .....   | .....   |
|   | CONTROL TERRITORIAL                         | CAMILO YEPEZ   | TOTAL DE PERMISOS DE OCUPACIÓN DE VÍA PÚBLICA RECIBIDOS   | % de Permisos de ocupación de vía pública realizados  | Mínimo 60% de cumplimiento  |
|   |   |  | TOTAL DE DENUNCIAS POR CONSTRUCCIONES RECIBIDAS           | % de Informes de construcciones realizados  | Mínimo 60% de cumplimiento  |
|   |   |  | TOTAL DE PERMISOS DE PUBLICIDAD Recibidos                 | % de Permisos de publicidad emitidos  | Mínimo 45% de cumplimiento  |
|   | OBRAS PÚBLICAS                              | ELMON TORRES   | Obras Planificadas (contratos recibidos)                  | .....   | .....   |
|   |   |  | Solicitudes recibidas de material petreo y maquinaria.    | .....   | .....   |
|   | FISCALIZACIÓN DE OBRA PÚBLICA               | EDGAR ASTUDILLO  | Solicitudes de % obras de infraestructura recibidas.      | (Informe de % obras de infraestructura realizados / Solicitudes de % obras de infraestructura recibidas) * 100 = % (mensual)                  | Informe de % obras de infraestructura: mínimo 50% de cumplimiento |
|   |   |  | # de Contrato de obra para fiscalizar al mes              | (# de planillas revisadas / # de planillas ingresadas) * 100  | Mínimo 85% de cumplimiento  |
|   |   |  | # de planillas revisadas al mes                           | .....   | .....   |



|   |                        |                    |  |   |  |
|---|------------------------|--------------------|--|---|--|
| P<br>R<br>O<br>C<br>E<br>S<br>O<br>S<br><br>S<br>U<br>S<br>T<br>A<br>N<br>T<br>I<br>V<br>O<br>S | DESARROLLO COMUNITARIO | JHONNY CALAZACON   | # de informes de evaluaciones socio económicas despachados                                     | (# de informes socio económicos despachados / # de solicitudes de informes socio económicos solicitados) *100 = %   | Minimo 60% de cumplimiento                               |
|   |                        |                    | # de Mingas comunitarias ejecutadas  | (# de Mingas comunitarias ejecutadas / mingas comunitarias planificadas) *100 = %   | Minimo 80% de cumplimiento                               |
|   | ARTE Y CULTURA         | JOSÉ AGUILAR REYES | Número de Proyectos ejecutados al año  | Número de informes de actividades presentados oportunamente/Número de informes planificados   | No puede ser menor al 70% de cumplimiento.               |
|   |                        |                    | Número de presentaciones cumplidas de la Banda de Músicos al año                               | .....   | .....  |
|   |                        |                    | Número de usuarios atendidos en las Bibliotecas Municipales mensualmente                       | .....   | .....  |
|   |                        |                    | Número de controles de espectáculos públicos ejecutados al año                                 | .....   | .....  |
|   |                        |                    | Número de eventos gratuitos ejecutados en espacios públicos al año                             | .....   | .....  |
|   | VIVIENDA               | LUIS BRAVO DUEÑAS  | # de Informes solicitados de otras entidades y departamentos                                   | .....   | .....  |
|   |                        |                    | # de personas atendidas  | .....   | .....  |
|   |                        |                    | Personas interesadas   | .....   | .....  |
|   |                        |                    | Revisión de documentos de personas interesadas   | .....   | .....  |
|   |                        |                    | Formularios completos  | .....   | .....  |
|   | DEPORTE Y RECREACIÓN   | VICTOR HUGO DULCEY | # Niños inscritos Escuela de Fútbol y Basquet  | (Eventos ejecutados / eventos planificados) x 100 = %   | Los Procesos de la Dirección se cumplen en un mínimo 90% |
|   |                        |                    | # Ciclopaseos organizados al mes   | .....   | .....  |
|   | DESARROLLO ECONÓMICO   | ZORAYA ÁVILA       | # de capacitación en Mercados Municipales realizadas   | Número de Capacitaciones en Mercados Municipales realizadas/ Número de Capacitaciones en Mercados Municipales planificadas * 100  | El 80% de cumplimiento en los indicadores de calidad     |
|   |                        |                    | # de Capacitaciones en proyectos productivo realizadas   | Número de Capacitaciones en proyectos Productivo realizadas/Número de Capacitaciones en proyectos Productivo planificados * 100   | El 80% de cumplimiento en los indicadores de calidad     |
|   |                        |                    | # de Asistencia Técnica a unidades productiva realizadas                                       | Número de Asistencia Técnicas a unidades productiva realizadas/Número de Asistencia Técnicas a unidades productiva planificadas*100   | El 80% de cumplimiento en los indicadores de calidad     |
|   |                        |                    | # de Actividades de mantenimiento de infraestructura y equipo de la granja de cuyes realizadas | Número de actividades de mantenimiento de infraestructura y equipos de la granja de cuyes realizadas / Número de actividades de mantenimiento de infraestructura y equipos de la granja de cuyes planificadas * 100 | El 80% de cumplimiento en los indicadores de calidad     |

|   |                  |   |   |                                      |
|---|------------------|---|---|--------------------------------------|
| CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA              | VIVIANA ANZULES  | # de ticket emitidos  | Satisfacción del cliente: % Excelente   | Satisfacción mínima 80%              |
|   |                  | # de ticket atendidos   | % de Bueno  | .....                                |
|   |                  | # de ticket ausentes  | % de Regular  | .....                                |
|   |                  | .....   | % de Malo   | .....                                |
| PROSPECTIVA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL | FRANCISCO SANTOS | # de seguimientos a trámites y proyectos  | .....   | .....                                |
|   |                  | # de seguimientos mensual al POA  | % de efectividad cumplido en el POA por trimestres  | No menor al 50% de cumplimiento      |
|   |                  | # de notificaciones de exámenes de auditoría externas - internas                            | % de recomendaciones de auditorías internas y externas notificadas                          | No menor al 90% de cumplimiento      |
|   |                  | # de información publicada en dominio web institucional LOTAIP                              | % de información publicada en el dominio web institucional                                  | No menor al 80% de cumplimiento      |
| DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA                  | IVAN GUEVARA     | <b>Alquiler Recinto Ferial # de eventos solicitados mensualmente</b>                        | <b>Alquiler Recinto Ferial: % de eventos realizados mensualmente</b>                        | Alquiler Recinto Ferial: 85% mínimo  |
|   |                  | <b>Cotización Mayor Cuantía # de trámites ingresados mensualmente</b>                       | <b>Cotización Mayor Cuantía: % de trámites atendidos mensualmente</b>                       | Cotizaciones: 50% mínimo             |
|   |                  | <b>Bodega General: # de trámites ingresados y despachados mensualmente</b>                  | <b>Bodega General: % de ingresos y despachos registrados mensualmente</b>                   | Ingreso a Bodega Central: 60% mínimo |
|   |                  | <b>Control de Bienes: # de bienes adquiridos mensualmente</b>                               | <b>Control de Bienes: % de bienes registrados</b>   | Control de Bienes: 75% mínimo        |
|   |                  | <b>Control Previo: # de trámites ingresados mensualmente</b>                                | <b>Control Previo: % de trámites atendidos mensualmente</b>                                 | Control previo: 60% mínimo           |
|   |                  | <b>Seguros: # de siniestros ocurridos mensuales</b>   | <b>Seguros: % de siniestros atendidos mensuales</b>   | Seguros: 60% mínimo                  |
|   |                  | <b>Mantenimiento de bienes: # de requerimientos ingresados a mantenimiento mensualmente</b> | <b>Mantenimiento de bienes: % de requerimientos atendidos en mantenimiento mensualmente</b> | Mantenimiento de Bienes :75% mínimo  |
| ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO          | DIANA LUZURIAGA  | # de servidores que han hecho uso de vacaciones   | (# de capacitaciones ejecutadas / # de capacitaciones planificadas) * 100                   | Mínimo 70%                           |
|   |                  | # de contratos de servicios ocasionales elaborados y plazo fijo                             | (# de planes ejecutados / # de planes planificados) * 100                                   | Mínimo 70%                           |
|   |                  | # de acciones de personal elaboradas  | .....   | .....                                |
|   |                  | # de capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo                                   | .....   | .....                                |
|   |                  | # de actas de entrega - recepción de insumos de prevención                                  | .....   | .....                                |
|   |                  | # de documentos entregados certificando pasantías   | .....   | .....                                |
|   |                  | # de pacientes atendidos en consulta médica   | .....   | .....                                |
|   |                  | # de pacientes atendidos en consulta odontológica   | .....   | .....                                |
|   |                  | # de nóminas enviadas a Finanzas  | .....   | .....                                |
|   |                  | # de capacitaciones ejecutadas del Plan Anual de Capacitaciones                             | .....   | .....                                |

|                            |                        |   |  |   |
|----------------------------|------------------------|---|--|---|
| INFORMÁTICA Y REDES        | ROBERTO RAMÍREZ        | # de soportes de hardware realizados  | (soportes de hardware atendidos/soportes de hardware solicitados) * 100  | Mínimo 80% de cumplimiento  |
|                            |                        | # de soportes de software realizados  | (soportes de software atendidos/soportes de software solicitados) * 100  | Mínimo 80% de cumplimiento  |
| FINANCIERO                 | JUAN CARLOS VALENCIA   | # de Certificaciones de Disponibilidad Presupuestarias Emitidas mensualmente  | # de Certificaciones de Disponibilidad Presupuestarias Emitidas / # de Disponibilidades Presupuestarias Solicitadas*100    | Lograr una Eficiencia del 80% en las actividades que realiza la Dirección.  |
|                            |                        | # de Pagos realizados mensualmente  | # de Pagos Realizados mensualmente / # de Pagos Solicitados*100  | Lograr una Eficiencia del 80% en las actividades que realiza la Dirección.  |
|                            |                        | Monto de cartera vencida planificada a Recuperada   | Cartera recuperada Trimestralmente / Cartera Vencida planificada a recuperar*100%  | Lograr una Eficiencia del 80% en las actividades que realiza la Dirección.  |
| CONTRATACIÓN PÚBLICA       | VICTOR ABARCA NIEVES   | Elaboración de pliegos, procedimientos normales (Bienes, Servicios y Consultorías) correspondientes a: catálogo electrónico, subasta inversa, menor cuantía, contratación directa, régimen especial, ferias inclusivas, producción nacional, emergencias, publicación especial. | (número de procesos elaborados de compras públicas normales/ número de certificaciones de disponibilidad ingresados) x 100 | Los procesos Precontractuales son aceptables ya que están determinados por el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOPI). Mínimo 80% de cumplimiento |
| GESTIÓN DE LA CALIDAD      | BYRON GRIJALVA CORNEJO | Número de procesos visitados por mes  | Plazo de entrega de reporte de hallazgos en una semana   | Plazo de entrega de reporte de hallazgos en una semana mínimo 60%.  |
|                            |                        | .....   | Satisfacción del cliente entre excelente servicio y muy buen servicio  | Satisfacción del cliente mínimo 60%   |
|                            |                        | .....   | % Seguimiento mensual a indicadores de procesos  | Mínimo el 70% de macroprocesos reportados indicadores dentro de los 7 primeros días de cada mes   |
| PROCURADURÍA SÍNDICA       | DANIEL MONTOYA         | Número de trámites por mes  | % legalización (mensual): (# de trámites legalizados /# trámites procesados)*100   | Legalización (mensual) mínimo 80%   |
| SECRETARÍA GENERAL         | ANTONIO TERÁN MANCHENO | Número de documentos digitalizados  | Cumplimiento de actos legislativos   | Mínimo 80% de cumplimiento  |
|                            |                        | Informes generados en Comisiones  | .....  | .....   |
|                            |                        | Proyectos de ordenanzas conocidas y aprobadas por el Concejo  | .....  | .....   |
| COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | FÉLIX VIVANCO          | Número de actos realizados (ruedas de prensa, recorrido de obras, inicio de obras, firma de convenios, etc)   | (Acto Institucional oportuno y a satisfacción / Acto Institucional planificados)*100                                       | .....   |
|                            |                        | Número de difusiones (prensa, radio y televisión)   | (Comunicado de prensa difundidos / comunicado de prensa realizados)*100  | .....   |
|                            |                        | Número de comunicados de prensa   | (Cantidad de comunicados de prensa sin corrección / comunicados de prensa totales)*100                                     | Mínimo el 70% en comunicados de prensa sin corrección   |
|                            |                        | Número de diseños de productos comunicacionales   | (Cantidad de productos comunicacionales sin corrección / productos comunicacionales totales)*100                           | Mínimo el 70% en productos comunicacionales sin corrección  |

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad del GAD Municipal de Santo Domingo

## ANEXO 4: AUTORIZACIÓN DEL GAD MUNICIPAL DE SANTO DOMINGO



Santo Domingo, marzo 5 de 2014

Señores  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
Loja.-

De mi consideración:

Como requisito previo para obtener el Título de Master en Gestión Empresarial, la Ing. Yáshmara Benalcázar Paladines ha escogido como tema de tesis: **"APLICACIÓN DEL MODELO DE MEJORA CONTINUA EN EL GAD MUNICIPAL DE SANTO DOMINGO, AÑO 2014"**; contando la Ingeniera Benalcázar con la autorización para obtener la información necesaria de esta institución para el desarrollo de la tesis. Estudio que sin duda aportará de manera positiva a la gestión por procesos en este GAD Municipal.

Atentamente,



Ing. Verónica Zurita Castro, MBA  
ALCALDESA DE SANTO DOMINGO

