



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

Análisis y evaluación del modelo de gestión por procesos en el área de gestión de calidad de servicio y desarrollo institucional que actualmente ejecuta el GAD municipal de Salinas, periodo 2016

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Guamanzara Loyola, Vladimir Alejandro

DIRECTOR: Alvarado Astudillo, Diego Vinicio Ph.D.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2018



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>

2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Alvarado Astudillo, Diego Vinicio.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo: Análisis y evaluación del modelo de gestión por procesos en el área de gestión de calidad de servicio y desarrollo institucional que actualmente ejecuta el GAD municipal de Salinas, periodo 2016, realizado por: Guamanzara Loyola Vladimir Alejandro, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja Agosto, 2018

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Guamanzara Loyola Vladimir Alejandro declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Análisis y evaluación del modelo de gestión por procesos en el área de gestión de calidad de servicio y desarrollo institucional que actualmente ejecuta el GAD municipal de Salinas, periodo 2016, de la Titulación de Administración en Gestión Pública, siendo el Magister Diego Vinicio Alvarado Astudillo, 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, conceptos, 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 a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor: Guamanzara Loyola Vladimir Alejandro

Cédula: 1721782538

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada primeramente a Dios, por todas las bendiciones recibidas a lo largo de mi vida, por darme la fuerza diariamente durante este largo proceso e iluminar mi mente y por poner a buenas personas en el camino que de una u otra manera se convirtieron en un soporte de gran ayuda para culminar mis estudios.

A mis padres Santiago Guamanzara y Margot Loyola, ya que ellos siempre han sido incondicionales conmigo, brindándome apoyo y palabras de aliento en todo momento para poder llegar a la culminación de mi carrera y ser una mejor persona cada día.

A mis hermanas Karol y Cassiel Guamanzara, por el apoyo brindado y por su grata compañía en los mejores momentos de mi vida.

A los miembros de mi familia, los cuales han sido pieza clave con su apoyo y los mejores deseos con los que me han acompañado durante este proceso.

Gracias a todos.

Vladimir Guamanzara

AGRADECIMIENTO

A Dios quien me brindo la perseverancia y paciencia para llevar día a día este largo proceso hasta llegar al objetivo planteado.

Mi más sincero sentimiento de gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja y a la titulación de Administración en Gestión Pública por su aporte a la sociedad y al país.

A todos los docentes que formaron parte del proceso de enseñanza los cuales compartieron su conocimiento y experiencias mediante lo cual me permitieron adquirir nuevos conocimientos y con ello lograr mi objetivo.

A mi director de tesis Magister Diego Vinicio Alvarado Astudillo, por su gentil, pronta y acertada dirección durante este proceso.

A la ilustre Municipalidad del Cantón Salinas por brindarme la apertura para realizar esta tesis de grado y su colaboración en todo momento.

Finalmente, a los buenos amigos que hice durante este proceso quienes de muchas maneras supieron dar su mano y apoyo en los momentos más oportunos para sobrellevar cada obstáculo que se presentase.

Vladimir Guamanzara

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Proceso.....	6
1.1.1 Elementos de un proceso.....	7
1.1.2 Clasificación de los procesos según el enfoque público	7
1.1.2.1. Proceso.....	8
1.1.2.2. Procesos Adjetivos.....	8
1.1.2.3. Procesos Gobernantes	8
1.1.2.4. Procesos Sustantivos.....	8
1.1.3 Indicadores de procesos	8
1.1.3.1 Características de los Indicadores de procesos	8
1.1.3.2 Tipos de Indicadores de procesos.....	9
1.2 Mejora continua de los procesos.....	9
1.3 Elementos de la mejora continua de los procesos.....	10
1.3.1 Planear.....	10

1.3.2 Hacer.....	10
1.3.3 Verificar.....	10
1.3.4 Actuar.....	10
1.4 Calidad.....	11
1.5 Enfoque de Calidad.....	11
1.5.1 Indicadores de Calidad.....	12
1.5.1.1 Precisión	13
1.5.1.2 Oportunidad	13
1.5.1.3 Economía	13
1.6 Gestión.....	14
1.6.1 Tipos de Gestión	14
1.6.1.1 Gestión Estratégica	14
1.6.1.2 Gestión Tecnológica.....	14
1.6.1.3 Gestión Financiera	14
1.6.1.4 Gestión Administrativa	14
1.7 Indicadores de Gestión	15
1.8 Gestión por procesos	16
1.9 Etapas de la gestión por procesos	16
1.10 Clasificación de la gestión por procesos.....	18
1.11 Gestión de la calidad.....	18
1.11.1 Principios básicos de la gestión de la calidad pública.....	19
1.11.2 Mejora continua.....	19
1.11.3 Eficiencia.....	19
1.11.4 Eficacia	19
1.11.5 Simplicidad.....	20
1.11.6 Coordinación y cooperación	20
1.11.7 Sostenibilidad y transparencia.....	20

1.11.8 Presunción de veracidad	20
1.11.9 Responsabilidad en el manejo de los datos y la información	20
1.11.10 Evaluación permanente	21
1.12 Metodología para el levantamiento de procesos	21
1.12.1 Formación del equipo de trabajo	22
1.12.2 Identificación de las necesidades de los usuarios de los procesos.....	25
1.12.3 Identificación de procesos	27
1.12.4 Descripción y Análisis de los Procesos	29
1.12.5 Priorización y aprobación de los procesos	31
1.12.6 Socialización de los procesos	32
1.12.7 Ejecución y control de procesos	32
1.12.8 Mejora continua de procesos	32
2. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	34
2.1 Método de estudio.....	35
2.2 Tipos de investigación.....	35
2.2.1 Investigación de campo.....	35
2.2.2 Bibliográfica o documental	36
2.3 Métodos	36
2.3.1 Analítico	36
2.3.2 Sintético	36
2.4 Técnicas e instrumentos	36
2.5 Población y muestra.....	36
2.5.1 Cálculo de la muestra.....	37
3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
3.1 Encuesta 1: dirigida a los funcionarios del GAD Municipal de Salinas.....	39
3.2. Encuesta 2 dirigida a los usuarios del GAD Municipalidad de Salinas.....	41

3.3. Análisis situacional de los procesos del servicio de atención al usuario del GAD Municipal de Salinas	43
4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA	47
4.1 Tema: Reestructuración de los procesos del servicio de atención al usuario	48
4.2 Objetivos	48
4.2.1 Objetivo General	48
4.2.2 Objetivos Específicos	48
4.3 Aspectos generales.....	49
4.3.1 Ubicación geográfica.....	49
4.3.1.1 GAD Salinas.....	49
4.3.1.2 Reseña histórica de Salinas.	49
4.3.1.3 Población.	49
4.3.1.4 Descripción del territorio y mapa del cantón Salinas	49
4.3.2 Descripción del gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Salinas.....	50
4.3.2.1 Misión Institucional.	51
4.3.2.2 Visión Institucional.....	51
4.3.2.3 Objetivos estratégicos.	51
4.3.2.4 Objetivos administrativos.....	52
4.3.3 Ingresos Financieros del GAD Municipal Salinas	52
4.3.3.1 Ingresos de Gestión	52
4.3.4 Análisis situacional del GAD Municipal Salinas	53
4.3.4.1 Misión.....	55
4.3.4.2 Visión.	55
4.3.4.3 Valores.....	55
4.4 Desarrollo de la propuesta	56
4.4.1 Definición de responsabilidades	57
4.4.2 Propuesta de caracterización de procesos.....	59

4.4.3 Sistematización de Indicadores de Gestión.....	72
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	79
Anexo 1: Certificación del GAD sobre actividades de levantamiento de procesos	80
Anexo 2: Levantamiento del proceso general de atención al usuario del GAD de Salinas	81
Anexo 3: Análisis FODA.....	82
Anexo 4: Resultados Encuestas	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Relación básica de los procesos.....	6
Figura 2 Etapas de los procesos.....	6
Figura 3 Modelo de Gestión de Procesos	17
Figura 4 Etapas para el levantamiento de procesos.....	22
Figura 5 Formación equipo de trabajo.....	23
Figura 6 Estructuración de un proceso consensuado.....	24
Figura 7 Metodología para el levantamiento de información	24
Figura 8 Planificación de trabajo	25
Figura 9 Identificación de las necesidades del usuario	26
Figura 10 Directrices para la identificación de las necesidades de los usuarios de los procesos	26
Figura 11 Sistematización del direccionamiento estratégico	27
Figura 12 Mapa de procesos	28
Figura 13 Relación básica de los procesos.....	30
Figura 14 Observaciones para la descripción del proceso	31
Figura 15 Pautas para el mejoramiento continuo de procesos	33
Figura 16 Proceso de atención al usuario	44
Figura 17 Descripción del Cantón Salinas mapa geográfico	50
Figura 18 Mapa de procesos	56
Figura 19 Organigrama Funcional.....	57
Figura 20 Organigrama Dirección Administrativa	58
Figura 21 Identificación de las necesidades del usuario.....	61
Figura 22 Evaluación de la satisfacción del usuario	64
Figura 23 Atención formulario web o correo electrónico.....	68
<i>Figura 24 Atención telefónica – presencial.....</i>	<i>71</i>
Figura 25 Herramientas de Evaluación	83
Figura 26 Funciones Asignadas.....	84
Figura 27 Capacitaciones	85
Figura 28 Procesos de Planificación y organización	86
Figura 29 Calificación del desempeño de los directivos y encargados del Área	87
Figura 30 Decisiones tomadas.....	88
Figura 31 Evaluaciones de Desempeño a Directivos	89

Figura 32 Existe un protocolo estipulado para la atención de los clientes	89
Figura 33 Calificación de los servicios que presta el departamento como parte del GAD	90
Figura 34 Desempeño del personal de atención al cliente	91
Figura 35 Aspecto a capacitar.....	92
Figura 36 Criterios de evaluación.....	93
Figura 37 Empleados capacitados	94
Figura 38 Recepción al departamento	95
Figura 39 Trato recibido por el Personal	96
Figura 40 Ambiente del sector	97
Figura 41 Solvento de todas las dudas	98
Figura 42 El tramite culminó con éxito	99
Figura 43 Cuanto considera que se debe mejorar el sistema de atención al cliente.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Elementos de un proceso.....	7
Tabla 2 Tipos de indicadores de procesos.....	9
Tabla 3 Significados de calidad.....	12
Tabla 4 Indicadores de Gestión	15
Tabla 5 Clasificación de la gestión por procesos.....	18
Tabla 6. Proceso general de atención a los usuarios del GAD Salinas	43
Tabla 7. Diagnóstico del proceso general de atención a los usuarios del GAD Salinas	45
Tabla 8 Presupuesto anual del GAD	53
Tabla 9 Análisis situacional del GAD Municipal Salinas	53
Tabla 10 Análisis situacional del Área de Servicio de Atención al Usuario del GAD Municipal Salinas.....	55
Tabla 11 Sistematización de Indicadores de Gestión.....	72

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es realizar el análisis y evaluación del modelo de gestión por procesos en el área de gestión de calidad de servicio que actualmente ejecuta el GAD municipal de Salinas. Para el desarrollo del estudio se aplica el método de investigación; deductivo, inductivo y descriptivo para realizar una descripción de los principales hallazgos encontrados. Esto se complementa con la aplicación de la observación directa y encuesta, aplicados al personal y a los usuarios para determinar el nivel de calidad del servicio. El principal resultado de la investigación es la reestructuración de los procesos; Identificación de las Necesidades del Usuario / Evaluación de Satisfacción al Usuario / Atención Formulario Web o Correo Electrónico/ Atención Telefónica o Presencial. Finalmente, a través del estudio se logra determinar que gran parte de los usuarios del GAD se sienten inconformes con el servicio, debido a que no se tiene un completo orden al momento de realizar los trámites, y los trabajadores no cumplen completamente con sus funciones, siendo necesario reestructurar el servicio para que la organización cumpla con sus objetivos institucionales.

PALABRAS CLAVES:

Gestión

Calidad

Indicador

Servicio al Cliente

ABSTRACT

The objective of the research is to perform the analysis and evaluation of the management model by processes in the service quality management area that is currently executed by the municipal GAD of Salinas. For the development of the study, the research method is applied; deductive, inductive and descriptive to make a description of the main findings. This is complemented by the application of direct observation and survey, applied to staff and users to determine the level of quality of the service. The main result of the investigation is the restructuring of the processes; Identification of the User's Needs / Evaluation of User Satisfaction / Attention Web Form or E-mail / Telephone or Face-to-Face Attention. Finally, through the study it is possible to determine that a large number of GAD users feel dissatisfied with the service, due to the fact that they do not have a complete order when carrying out the procedures, and the workers do not fully comply with their functions, It is necessary to restructure the service so that the organization meets its institutional objectives.

KEYWORDS:

Management

Quality

Indicator

Customer service

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene por objetivo analizar la gestión de atención al usuario que ha desarrollado el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Salinas en base a su experiencia y años de consolidación como organismo público de administración.

El estudio contempla el desarrollo de cuatro capítulos establecidos de forma lógica y ordena para describir la problemática, el marco teórico, la metodología de la investigación, el análisis de los resultados del estudio de campo, la propuesta (reestructuración de los procesos del servicio de atención al usuario), y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, estableciendo las bases para el posterior análisis de la situación del GAD de Salinas y para el levantamiento de información para la caracterización de procesos. Específicamente en este capítulo se hace una recopilación y síntesis de los elementos que intervienen en la estructuración de procesos para el mejoramiento del servicio de atención al usuario de la institución. En definitiva, en este capítulo se establece el contexto teórico y conceptual que introduce al desarrollo de los objetivos de la investigación.

El segundo capítulo contempla la metodología de la investigación, considerando tanto para el análisis y síntesis de resultados el método deductivo el cual permite analizar el actual modelo de gestión aplicado por el GAD Municipal de Salinas y sacar posibles opiniones. Además, se aplica el método inductivo para poder analizar los problemas de la institución. Y el método descriptivo para detallar los elementos que conforman el servicio de atención al usuario del GAD. Esto se complementa con la descripción de las técnicas e instrumentos de investigación como; la observación directa para levantar información de las tareas, actividades y procedimientos que se realizan en el área de atención al usuario soportado por las encuestas aplicadas al personal, usuarios del GAD y la comunidad que determinan la situación actual de la institución.

En el tercer capítulo se analizan exclusivamente los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la institución, donde se establece la existencia de deficiencias en los procesos de atención al usuario. Además, con la encuesta aplicada a los usuarios del GAD se visualiza su inconformidad frente al servicio. Finalmente, la encuesta dirigida a la comunidad en general muestra un conocimiento significativo de los servicios que ofrece la institución.

En el capítulo cuatro se plasma la propuesta del modelo de gestión por procesos de servicio de atención al usuario, teniendo como principales resultados la reestructuración de los procesos identificados como prioritarios de atención por los problemas que presenta, estos son; Identificación de las Necesidades del Usuario / Evaluación de Satisfacción al Usuario / Atención Formulario Web o Correo Electrónico / Atención Telefónica o Presencial, los cuales están acompañados de los responsables encargados de su ejecución. Así mismo se despliegan los indicadores de gestión para el respectivo control y evaluación, niveles que tienen el fin de establecer estándares de calidad y mejora continua.

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan los conceptos que definen la metodología de levantamiento de procesos, en donde se considera el proceso y sus dimensiones. Adicionalmente, se plantean las directrices de mejora continua, los principios de calidad, y los indicadores de control y evaluación de la calidad.

1.1 Proceso

Según la Real Academia de la Lengua RAE (2017) proceso es “El paso del tiempo de un determinado conjunto de etapas sucesivas, necesarias para concretar un fin”. Es decir, el proceso es una secuencia repetitiva de actividades que se realiza con el objetivo de alcanzar una meta.

La norma ISO 9001 define a un proceso como el uso de todos los recursos posibles enfocada a la satisfacción del cliente, mediante la realización de una actividad o la entrega de un producto. Por lo tanto, cuando se habla de proceso existe una relación implícita que debe ser comprendida, esta relación se conoce como “**Relación Proveedor-Productor-Usuario**” (ISO, 2015) .

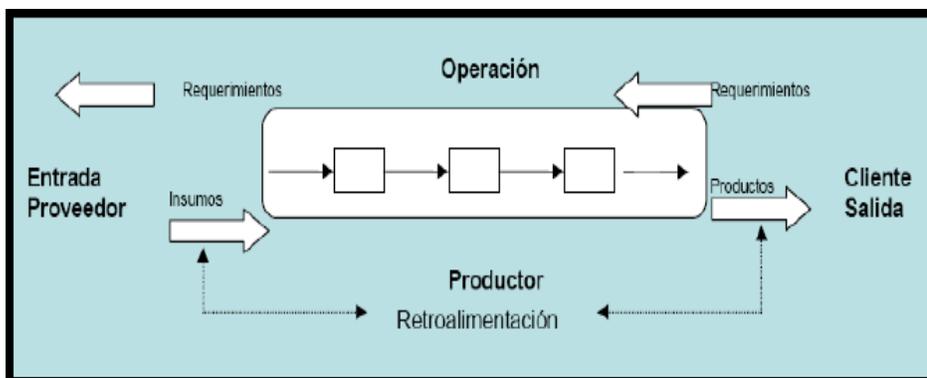


Figura 1 Relación básica de los procesos
Fuente: (Hernandez & Irma, 2012)
Elaborado por: (Hernandez & Irma, 2012)



Figura 2 Etapas de los procesos
Fuente: (Forrest, 1991)
Elaborado por: Guamanzara, Vladimir (2018)

1.1.1 Elementos de un proceso

En la siguiente tabla identificaremos los elementos de un proceso:

Tabla 1 Elementos de un proceso

Elementos de un proceso	Descripción
Finalidad	Todo proceso es un conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites y objetivos. Comenzando con una necesidad concreta de un cliente y su finalización es el cumplimiento de esa necesidad.
Requerimientos del cliente	Lo que el cliente busca obtener como producto o servicio, los requerimientos de salida de un proceso (servicio o producto) son los que condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Es decir, se debe cumplir con las necesidades de los clientes.
Entradas	Son elementos que entran al proceso, sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo pueden ser elementos físicos como elementos humanos.
Salidas	Se constituye como aquellos productos que cumplen parámetros de calidad de acuerdo a un proceso de estandarización, tales como el registro que se imprime diariamente sobre las facturas que se reciben respecto a vencimiento o importe.
Recursos	Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera.

Fuente: (Guamachin P. , 2014)

Elaborado por: Guamanzara, Vladimir (2018)

1.1.2 Clasificación de los procesos según el enfoque público

De acuerdo a la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, establecido por la Secretaria Nacional de Administración Pública, los procesos públicos se clasifican en:

1.1.2.1. Proceso

Es el conjunto de actividades recíprocamente relacionadas que interactúan, las cuales cambian los elementos de entrada en resultados. Un proceso está conformado por entradas, salidas, recursos y controles (Gobierno Electrónico , 2016).

1.1.2.2. Procesos Adjetivos

Son aquellos que fortalecen el desarrollo de las actividades que conforman los procesos sustantivos (Gobierno Electrónico , 2016).

1.1.2.3. Procesos Gobernantes

Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución (Gobierno Electrónico , 2016).

1.1.2.4. Procesos Sustantivos

Son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución (Gobierno Electrónico , 2016).

1.1.3 Indicadores de procesos

Se constituyen como datos que dan cuenta del estado en el cual se encuentra una actividad específica, permitiendo detallar características particulares y evaluables que determinan las transformaciones y avances que se están produciendo al respecto (Kyocera, 2017).

1.1.3.1 Características de los Indicadores de procesos

- Sirven para mejorar los procesos de una empresa.
- Reducen costos operativos.
- Determinan los resultados de los procesos en relación a los objetivos marcados en inicio.
- Permite enfocarse en objetivos establecidos.
- Son cuantificables y proporcionan información fiable.

1.1.3.2 Tipos de Indicadores de procesos

Tabla 2 Tipos de indicadores de procesos

Financieros	Indican la rentabilidad, solvencia y endeudamiento de la empresa a corto o largo plazo.
Económicos	Muestran los ingresos, costes previos, gastos, y ventas de los productos o actividades resultados de los diferentes procesos realizados.
Producción	Representan el tiempo de producción, material, usado, cantidad producida y número de trabajadores que se emplea en el desarrollo de una actividad.
Calidad	Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue
Servicio	Muestra los pedidos sin atender, tiempo medio de entrega y de respuesta de llamadas.
Clientes	Sirve para representar la satisfacción, número de reclamaciones que se producen resultado del producto que se comercializa.

Fuente: (smarterworkspaces, 2017)

Elaborado por: Guamanzara, Vladimir (2018)

1.2 Mejora continua de los procesos

El objetivo de la mejora continua es mantener los niveles de calidad, de competitividad de la organización, tanto en lo interno como en lo externo. Para ello, deben evaluarse frecuentemente los indicadores clave del proceso en lo que corresponda al sistema de información, con el fin de mejorar los resultados en la realización de los procesos (Hernandez & Irma, 2012).

1.3 Elementos de la mejora continua de los procesos

1.3.1 Planear.

Esta actividad permite el establecimiento de objetivos y actividades a partir de un conjunto de políticas y requerimientos, para lo cual es fundamental tomar en cuenta lo que se desea lograr para de esta manera, recolectar información que permita entender un proceso, y analizar las problemáticas generadas, así como las causas de las mismas (Gobierno de Canarias, 2011).

1.3.2 Hacer.

Se trata de una actividad mediante la cual se llevan a cabo los procesos, y de esta manera se ponga en práctica el plan desarrollado, registrando cada una de las acciones que se llevan a cabo, además que debe ser conocido por las personas que forman parte de la organización (Hernández & Estrada, 2012).

1.3.3 Verificar.

Se establece como una actividad mediante la cual se vigila y evalúa los procesos que se llevan a cabo, a fin de obtener resultados respecto a los cambios producidos, que con el paso del tiempo pueden variar dando paso a nuevos datos, que deben ser analizados tomando en cuenta el contexto en el cual se generan (Hernández & Estrada, 2012).

1.3.4 Actuar.

Actividad que permite formular acciones mediante las cuales se busca mejorar el desempeño de cada proceso, para lo cual es fundamental medir los resultados que se obtienen en el tiempo, documentar las transformaciones desarrolladas, e informar al personal respecto a los cambios que se van a generar dentro de la organización (Gobierno de Canarias, 2011).

En resumen, los pasos para llevar una gestión por proceso son:

- Identificar el segmento del mercado
- Representar el mapa del proceso
- Determinar la estructura del costo por proceso
- Mejorar continuamente y por siempre los procesos.

1.4 Calidad

De acuerdo a lo referido por Deming (1989), la calidad se establece como un indicador que permite determinar el conjunto de características o propiedades vinculadas a un objeto o servicio, y que permiten satisfacer las necesidades de las personas, en comparación con el precio que cancela por su adquisición (Teg Solutions, 2010).

El autor indica que el principal objetivo de la empresa es la satisfacción de los clientes al recibir un producto o servicio de esta manera se proteger la inversión, y aseguran los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Para Juran (1990), la calidad es un término con varios significados, entre los que destacan principalmente el conjunto de cualidades de un producto que responde a las demandas de un cliente, y que por tanto contribuye a su satisfacción, además de tratarse de un aspecto que depende del grado de conformidad del cliente, ya que sus demandas influyen respecto a las características que serán aceptadas en torno a un bien o servicio en particular.

La calidad es un elemento que permite que las organizaciones se esfuercen constantemente por ser mejores, eficientes y eficaces en el momento en que llevan a cabo sus actividades, incluyendo la generación de productos o implementación de servicios, razón por la cual deben estar informados respecto a las demandas de los clientes, y su grado de insatisfacción. En este sentido, resulta clave establecer una adecuada planificación respecto a las actividades realizadas, así como el control de procesos que en conjunto contribuyen a fortalecer el rendimiento y la organización, ya que la calidad permite además medir el impacto de una empresa en un determinado sector de mercado, y el interés y fidelidad de la comunidad respecto a los servicios o productos que oferta continuamente (Garza, Abreu, & Badii, 2008).

1.5 Enfoque de Calidad

Según Garvin (1990), los enfoques de la calidad se pueden dar mediante el contexto al que este referido, tal como se establece en la siguiente tabla.

Tabla 3 Significados de calidad

Contexto de Calidad	Definición
Transcendental	Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia. Es un significado utilizado a menudo por los consumidores, la calidad sería reconocible pero no definible de forma precisa debido a que los estándares de excelencia varía entre consumidores.
Basada en el producto	La calidad se determina en base al conjunto de atributos o cualidades deseables en un determinado producto o servicio.
Basado en el Usuario	La calidad viene determinada por lo que los consumidores.
Basada en el valor	La calidad como relación entre la utilidad o satisfacción con el producto o servicio y su precio.
Basado en la producción	La calidad se define como la conformidad a las especificaciones determinados para la manufactura o realización de un producto o servicio.

Fuente: (Garvin, 1990)

Elaborado por: Guamanzara, Vladimir (2018)

1.5.1 Indicadores de Calidad

Se constituyen como premisas o parámetros que direccionan las operaciones que se van a efectuar, tomando en consideración “los recursos y esfuerzos para los fines que se desean alcanzar además de actividades a realizarse para lograr objetivos, el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución” (Benavides, 2011, p. 13).

1.5.1.1 Precisión

Este elemento hace alusión al grado de cumplimiento logrado en relación a un determinado proceso que se desea lograr y que influirá de manera directa sobre las decisiones que se han de tomar a futuro, razón por la cual resulta fundamental obtener información específica al respecto (Brigham & Besley, Fundamentos de Administración Financiera, 2000).

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

- Realizar una buena definición operativa, vale decir definición de la característica de las unidades de escala de medición, número y selección de las muestras, cálculo de las estimaciones, errores permisibles (toleraciones de la medición).

1.5.1.2 Oportunidad

Analizar la información se constituye como una actividad que permite comprender en profundidad cada uno de los procesos, contribuyendo a la toma de decisiones asertivas, ya sea tanto para lograr la estabilidad del sistema, prevenir posibles situaciones de riesgo o generar incorporaciones que permiten controlar aquellas situaciones que no se desean se excedan de los límites establecidas respecto a determinado parámetros de producción (Domínguez, Manual de Análisis financiero, 2002).

Por ello, la necesidad de contar oportunos con la información procesada de la manera más adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenerse quienes diseñen un sistema de medición.

1.5.1.3 Economía

Se trata de un elemento sencillo y complejo al mismo tiempo, ya que por una parte es fundamental que exista proporcionalidad entre los valores generados entre la cuantificación de una característica o hechos particulares y los beneficios que se obtienen respecto a la decisión tomada con la información obtenida. Sin embargo, determinar esta proporcionalidad no es una actividad sencilla, debido a la complejidad al momento de valorar la importancia de las decisiones que se llevan a cabo (De la Garza & Belmont, Teorías Sociales y Estudios del Trabajo, 2006).

Por esta razón, la medición es una actividad que debe realizarse tomando en cuenta criterios de efectividad, eficacia y eficiencia, además que los objetivos y actividades que la organización

desea lograr deben evidenciarse en indicadores que se puedan medir y que puedan ser valorados de forma cuantitativa.

1.6 Gestión

La gestión requiere de herramientas que permitan determinar el logro de objetivos institucionales y de procesos. Un de las herramientas más utilizadas son los indicadores de gestión.

1.6.1 Tipos de Gestión

1.6.1.1 Gestión Estratégica

Se establece como una actividad que inicia con la etapa de planificación corporativa y que involucra a áreas organizacionales específicas de manera funcional, que establece además la división de las responsabilidades que asume cada líder (Betancourt, *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*, 2006).

1.6.1.2 Gestión Tecnológica

Cordua (1994) manifiesta que esta clase de gestión se constituye como el conjunto de actividades mediante las cuales se establecen decisiones sobre las políticas, tácticas y operaciones vinculadas con la creación y utilización de recursos tecnológicos, fomentando su aplicación en cada uno de los procesos que forman parte de la empresa.

1.6.1.3 Gestión Financiera

Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros. Gestión Pública: No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial (Benavides L. , 2011).

1.6.1.4 Gestión Administrativa

Este tipo de administración se centra en “brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros” (Muñiz, 2010, p. 22). Además, su objetivo se fundamenta en optimizar los procesos, a fin de lograr un trabajo

eficaz y eficiente que se lleva a cabo tomando en consideración los requerimientos de los clientes, a través de mejorar un servicio o producto.

1.7 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión se definen como:

La expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (Murillo, 2011, p. 67)

De esta manera, un indicador se constituye como un elemento que determina la relación cuantitativa o cualitativa existente entre diversas variables, que permiten tomar en consideración las transformaciones suscitadas en un determinado objeto o situación, a partir de los objetivos o metas que se desean lograr. Los indicadores en una determinada área se fundamentan en los procesos en que intervienen, tomando en cuenta los aspectos que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 4 Indicadores de Gestión

Funciones	La función es uno de los elementos que permite entender el papel que cumple cada área en la gestión integral de la organización.
Procesos	Determina la forma en que el área modifica “las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área” (Camejo, 2017).
Estructura	Más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
Desempeño	Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue

Clientes	Las salidas o productos del área, sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área
----------	---

Fuente: (Philippe, 2010, pág. 182).

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

1.8 Gestión por procesos

Como afirma Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997), la gestión por procesos “En este punto es importante contar con una descripción del trabajo, la finalidad es describir las funciones de cada empleado con sus respectivos objetivos, con el propósito de interrelacionar información”.

Así también Morocho, Lorenzo, & Mira (2014), la metodología de gestión de procesos aporta las herramientas necesarias para ello, al facilitar el diseño del proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todo el equipo que participa en el mismo, permitiendo mejorar la eficiencia, efectividad y calidad del servicio. Al mismo tiempo, facilita la introducción de forma dinámica de la experiencia de otros clínicos, integrando en nuestro contexto experiencia, conocimientos, habilidades y lo que es más importante: sentido común.

Se considera que para que exista una correcta gestión de procesos en una empresa esta debe contar con un correcto análisis de puestos, puesto que se debe calificar a cada uno de sus empleados según sus habilidades y asigne los puestos según su concordancia, esto ayudará a que los objetivos puedan ser cumplidos con mayor prontitud y garantizará que las actividades se realicen bien.

1.9 Etapas de la gestión por procesos

Para gestionar cualquier proceso resulta imprescindible comprender el concepto de gestión y proceso, revisado anteriormente. Las etapas de la gestión por procesos son:

1. Asignar y comunicar la misión del proceso y los objetivos de calidad, tiempo/ servicio y costo del proceso, coherentes con los requisitos del cliente y la estrategia de la empresa.
2. Fijar los límites del proceso.
3. Planificar el proceso, realizar la representación gráfica del proceso y señalar los indicadores y medidas del proceso y del producto.

4. Establecer la secuencia de los procesos y las distintas interacciones entre ellos.
5. Asignar los recursos necesarios, físicos y de información, para la realización y el seguimiento (control) del proceso.
6. Ejecutar el proceso.
7. Medición y seguimiento del proceso.
8. Proponer acciones correctoras y ejecutarlas si se observa alguna desviación respecto a los objetivos.
9. Iniciar el proceso de mejora continua del proceso.

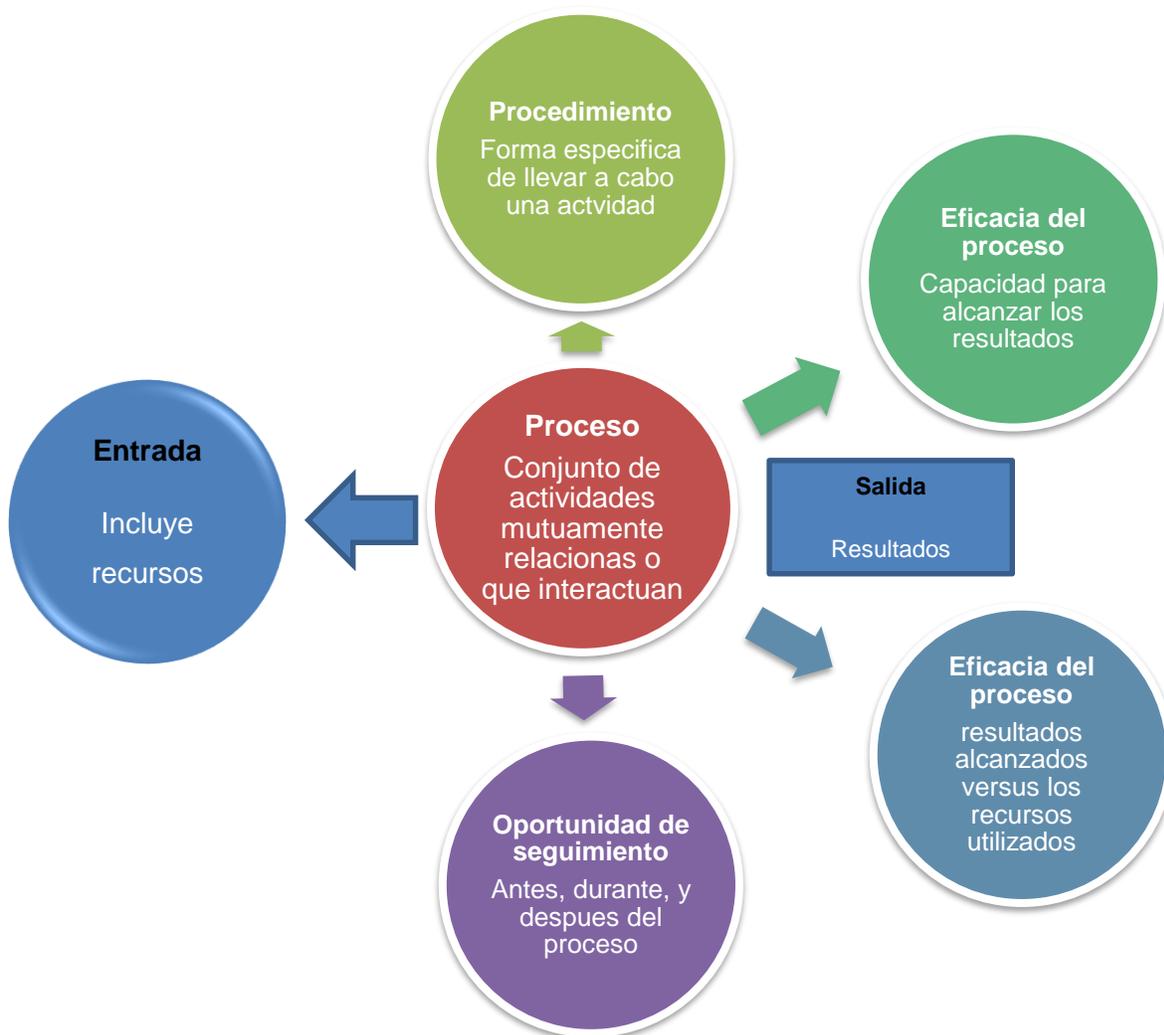


Figura 3 Modelo de Gestión de Procesos
 Fuente: (Morocho, Lorenzo, & Mira, 2014)
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

1.10 Clasificación de la gestión por procesos

Es fundamental mencionar que los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización no siempre influyen de la misma forma sobre los clientes, las estrategias, los costos, imagen corporativa o satisfacción del talento humano, razón por la cual es necesario comprender su clasificación, tomando en cuenta su influencia en distintos ámbitos, tal como se precisa a continuación:

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

Tabla 5 Clasificación de la gestión por procesos

CLASIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTION	
Procesos Estratégicos	Definen “las estrategias y objetivos de la organización, son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes)” (Rey, 2015).
Procesos Clave	Son responsables de generar “valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos” (Rey, 2015).
Procesos de Apoyo	Se encuentran vinculados con “requisitos de las normas que establecen modelos de gestión, como Control de la Documentación Auditorías Internas, No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas, Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo” (Rey, 2015).

Fuente: (Rey, 2015)

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

1.11 Gestión de la calidad

Se establece como un instrumento clave en las actividades que gestiona la organización al momento de mejorar los productos o servicios que oferta. Este modelo de gestión permite comprender los elementos más relevantes en cuanto a toda la organización, además de definir elementos de comparación con otras empresas, además de intercambiar experiencias (Lopez, 2001). De esta forma, el uso de un modelo de gestión se utiliza a fin de:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada. (Lopez, 2001, p. 1)

La satisfacción del cliente, los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales (Hernandez & Irma, 2012).

1.11.1 Principios básicos de la gestión de la calidad pública

De acuerdo a la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, establecido por la Secretaria Nacional de Administración Pública, los principios básicos de la gestión de la calidad pública se rigen en base a los siguientes principios:

1.11.2 Mejora continua

La prestación de servicios y administración por procesos se conforme como elemento fundamental de la política pública, tomándose los requerimientos específicos de los segmentos de usuarios, beneficiarios y otros actores de interés, sobre la base de un enfoque de mejora continua y aplicando un diagnóstico institucional permanente y objetivo (Gobierno Electrónico , 2016).

1.11.3 Eficiencia

La prestación de servicios y administración por procesos buscará la optimización de los recursos invertidos en su gestión (Gobierno Electrónico , 2016).

1.11.4 Eficacia

La prestación de servicios y administración por procesos estará orientada a contribuir al logro de resultados de excelencia en la institución (Gobierno Electrónico , 2016).

1.11.5 Simplicidad

La administración por procesos y prestación de servicios considerará el uso de métodos y herramientas que eviten la realización de trámites complejos y la solicitud de requisitos innecesarios (Gobierno Electrónico , 2016).

1.11.6 Coordinación y cooperación

La prestación de servicios y administración por procesos contribuirá a que todas las instituciones de la Administración Pública Central Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, presten sus servicios bajo un enfoque sistémico, tomando en cuenta las interacciones que se generen entre ellas antes, durante y después de la prestación (Gobierno Electrónico , 2016).

1.11.7 Sostenibilidad y transparencia

La prestación de servicios y administración por procesos propenderá al uso de herramientas de gestión y tecnología a fin de mejorar los procesos; fomentar la transparencia; incrementar el control de la gestión; mejorar la prestación de servicios; y, mantener su sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo (Gobierno Electrónico , 2016).

1.11.8 Presunción de veracidad

Se presumirá la legitimidad de los documentos presentados por el usuario y demás actores de interés en el ámbito de la prestación de servicios y administración por procesos; sin perjuicio de que las instituciones públicas puedan efectuar acciones comprobatorias sobre los mismos (Gobierno Electrónico , 2016).

1.11.9 Responsabilidad en el manejo de los datos y la información

Los datos e información que se generen como producto de la ejecución de los procesos y la prestación de los servicios, que sean susceptibles de ser publicados; deberán hacerlo en formato de dato abierto, para aportar a los procesos de participación ciudadana en el mejoramiento e innovación de los servicios públicos. Así como también para favorecer la transparencia y el emprendimiento, de acuerdo a las metodologías que para el efecto emita la Secretaría Nacional de la Administración Pública, de conformidad con las disposiciones de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Gobierno Electrónico , 2016).

1.11.10 Evaluación permanente

La prestación de servicios y administración por procesos se enfocarán en la evaluación permanente tanto a nivel interno como externo en las entidades de la Administración Pública Central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, para asegurar su mejora continua (Gobierno Electrónico , 2016).

1.12 Metodología para el levantamiento de procesos

La metodología para el levantamiento de procesos se centra en un conjunto de niveles enfocados en la toma de información necesaria para estructurar las actividades y procedimientos derivados de las funciones de trabajo que se desarrollan en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas en el área de atención a clientes.

Por lo general el levantamiento de los procesos se desarrolla una vez que la organización se haya estructurado estableciendo las actividades para cada cargo o función respectiva, no obstante, es común que las instituciones que efectúan su trabajo a razón del conocimiento adquirido y los hábitos del personal con mayor experiencia, sin el soporte de un manual de procesos que normalice, estandarice y dirija las actividades en base a los objetivos organizacionales. La estructuración de procesos es necesaria en el momento que la institución ha comenzado su funcionamiento y tiene que esclarecer la mejor manera de reproducir las actividades asignadas, o, por el contrario, cuando en una no se obtienen los resultados esperados por la falta de lineamientos y desorganización en el desarrollo del trabajo. En los dos casos, es necesario plantear o diseñar la forma en la que los colaboradores de la institución o departamento deben realizar las funciones asignadas, y dar constancia de estos requerimientos mediante la utilización de procesos correctamente reglamentados, mismo que deben ser socializados entre todo el personal para garantizar el adecuado cumplimiento del trabajo. En este punto es importante realizar la siguiente diferenciación; en el caso del levantamiento de los procesos desde la perspectiva general es menos complicado determinar los procesos, ya que al tener información y datos informales de las actividades de la institución se tiene un bosquejo aproximado de su funcionamiento interno, en contraste, en el diseño de procesos existen implicaciones metódicas que hacen que la formalización sea más compleja pues se debe iniciar desde cero para establecer la forma más eficiente para efectuar las tareas delegadas. Con respecto al área de atención a clientes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, recomendable soportar el levantamiento de procesos a través de documentos técnicos generados en los niveles administrativos, además, es útil analizar la manera en la cual instituciones similares han logrado

alienar sus actividades y procedimiento en base a las funciones de cada área de trabajo y los objetivos organizacionales enfocados en el servicio público.

Para el desarrollo del levantamiento de procesos se utiliza el método basado en mejora continua y rediseño para el área de atención al cliente del GAD Municipal de Salinas:

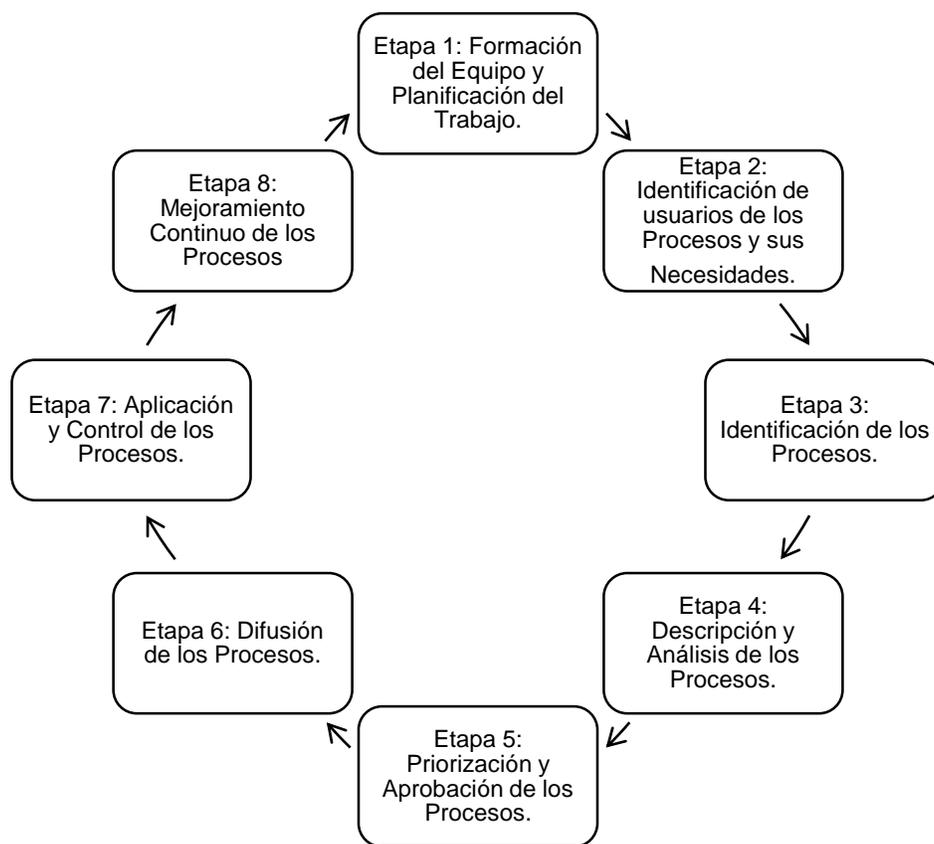


Figura 4 Etapas para el levantamiento de procesos

Fuente: (Gil & Vallejo, 2008)

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

1.12.1 Formación del equipo de trabajo

Para iniciar el levantamiento de procesos es necesario que la institución conforme un equipo de trabajo dotado de las capacidades técnicas y metodológicas para soportar el tratamiento de información y datos que forman la base para la estructuración de procesos con respecto a las áreas funcionales de la organización. El objetivo de este nivel o dimensión es el de delegar al personal idóneo para que mediante su experticia pueda estandarizar las actividades realizadas

al interior de la institución y conforme a su criterio se puedan dilucidar las deficiencias encontradas en el desarrollo del trabajo diario. A razón de este procedimiento se deben realizar las siguientes acciones en concreto para formalizar los procesos institucionales:

A. Formación de equipos de trabajo: a través de esta acción se viabiliza y se establecen las directrices que el personal seleccionado para esta función debe cumplir para que el resultado se ajuste a las necesidades de la institución y del entorno. La conformación del equipo debe contemplar las diferentes disciplinas necesarias para la estructuración de los procesos en acción y duración, por lo que, lo más recomendable es que quienes estén al frente del grupo posean la experiencia y los conocimientos adecuados conforme a su puesto de trabajo. Por consiguiente el equipo de trabajo debe estar compuesto por al menos un representante de cada área o unidad de la institución, para que en conjunto con la dirección se plante el esquema ajustado a los propósitos de la institución. Complementariamente, se puede contar con los servicios de un asesor externo expedito en el tema para que de soporte técnico adicional conforme a la interrelación de actividades y con referencia a la optimización de los tiempos de respuesta.

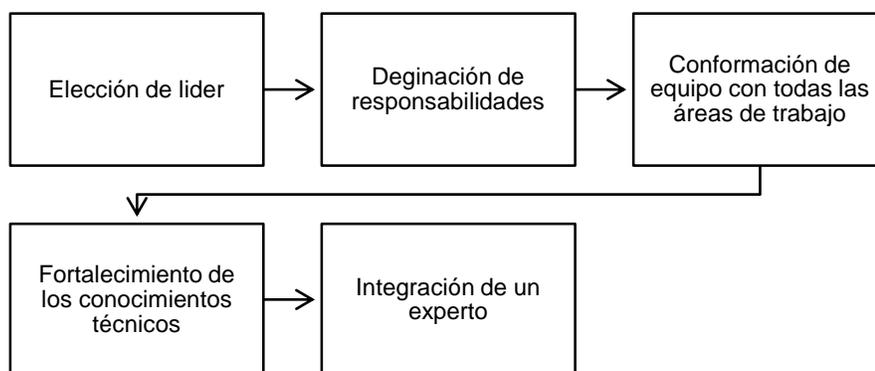


Figura 5 Formación equipo de trabajo
Fuente: (Rojas, 2015)
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

B. Estructuración de un proceso consensuado: una vez que se ha levantado la información y datos de las tareas, actividades y procedimientos que se realizan en la institución, se debe consensuar la estructura y funcionamiento del proceso en base a los diferentes criterios que conforman las distintas áreas de la organización, es decir, en esta fase se debe bosquejar y jerarquizar los procesos que obedecen a la sistematización de cada función interna de la institución. En este punto la colaboración de todos los involucrados resulta fundamental para llevar a cabo un documento capaz de soportar cualquier desfase que se genere en las actividades diarias de trabajo. El consenso llega con la exposición de las necesidades de todas las áreas de

las instituciones y sus objetivos particulares y generales que se ven expresados en las metas organizacionales.

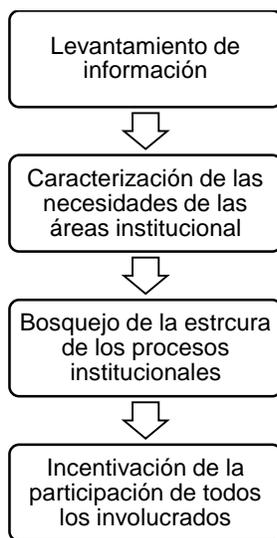


Figura 6 Estructuración de un proceso consensuado
Fuente: (Rojas, 2015)
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

C. Definición de la metodología: el método o la metodología es la piedra angular para el levantamiento de los procesos de la organización, puesto que a través de esta se determinan los instrumentos necesarios para la toma de información y datos necesarios para completar los procesos de cada área de trabajo y sus respectivos cargos en función del servicio que presta la organización. El objetivo de esta etapa es el de optar por los mecanismos adecuados para que el contacto con los involucrados en el desarrollo de las tareas y actividades de trabajo sea eficiente y consecuentemente los resultados sean de calidad. Con esto se asegura que los elementos que configuran los procesos respondan a la realidad de la institución.

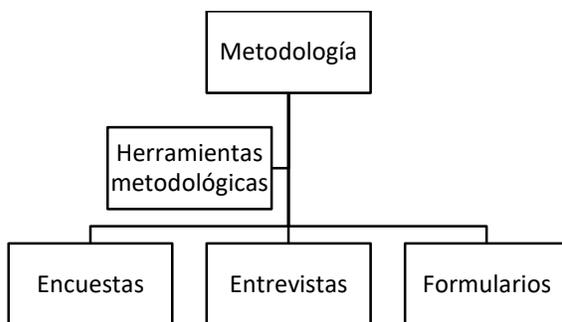


Figura 7 Metodología para el levantamiento de información
Fuente: (Rojas, 2015)
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

D. Establecer una planificación de trabajo para el diseño de los procesos: todas las actividades que se desarrollan en la institución ya sea para brindar un servicio o para resolver un problema responden a una planificación o programa que establezca los pasos a seguir para llegar a determinado fin. En el caso del levantamiento de procesos no es diferente, por lo que es necesario que toda acción concerniente al diseño de procesos se ajuste y se controle de acuerdo a un plan definido en tiempos y costos, puesto que al designar actividades fuera de las designadas en primera instancia al personal se incurre en gastos que se convierten en una inversión para la organización pues con la estandarización de los procesos se busca mejorar la productividad, es decir, el desempeño en conjunto de la institución.

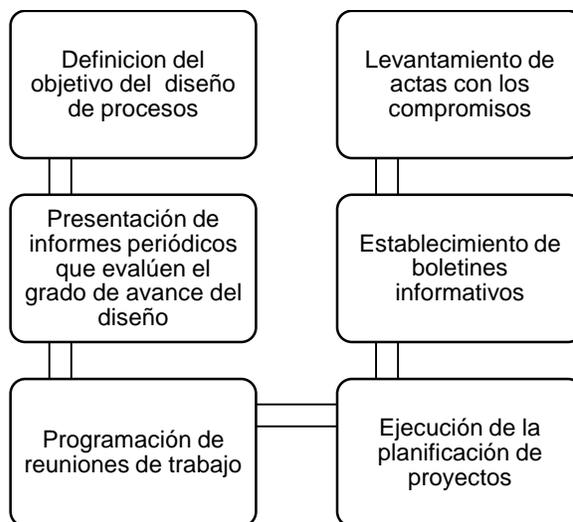


Figura 8 Planificación de trabajo
 Fuente: (Rojas, 2015)
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

1.12.2 Identificación de las necesidades de los usuarios de los procesos

Con la formación del equipo de trabajo a continuación se debe caracterizar a los usuarios de los procesos o en su defecto a quienes lo ejecutan, así como sus necesidades para tener una perspectiva clara del comportamiento de los elementos del sistema de la institución. Con la construcción del panorama integral cada elemento que interactuante logra ser identificado y a la vez priorizado de acuerdo a su rol dentro de la organización. Los usuarios se convierten en el personal, los trabajadores, talento humano, colaboradores y público en general cuya función ejecutora hace que sea posible el desarrollo de las actividades de trabajo y transforman recursos en resultados concretos como servicios o productos. Sus necesidades en el momento de diseñar los procesos son fundamentales puesto que la variable tiempo, desempeño y satisfacción radican

en el comportamiento del personal y en como este logre adaptarse y desarrollarse en su cargo con respecto al proceso diseñado. La relación del usuario y sus necesidades está directamente implicada con el funcionamiento eficiente del sistema, siendo la participación de los colaboradores primordial para alcanzar la calidad.

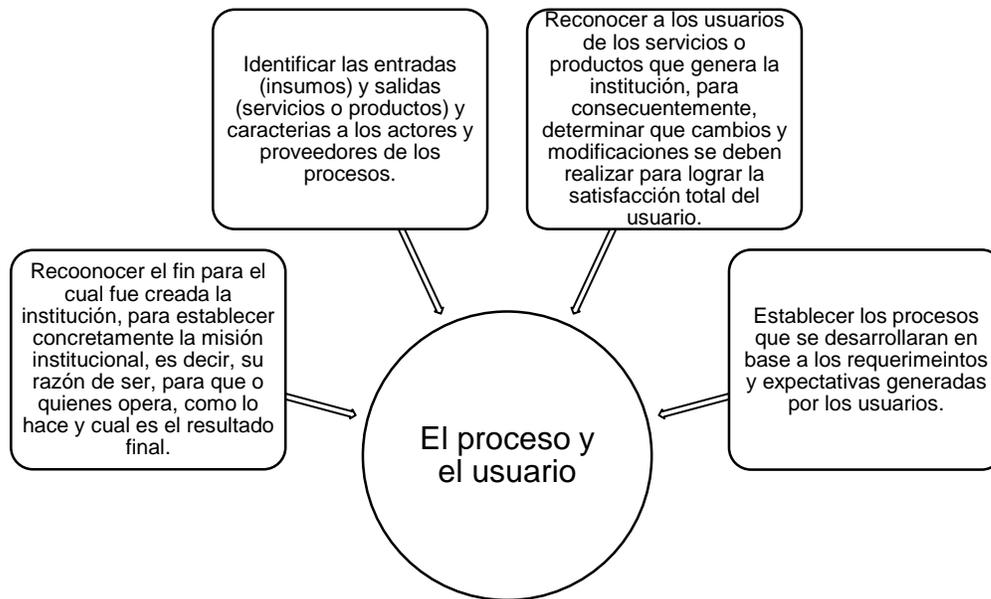


Figura 9 Identificación de las necesidades del usuario
 Fuente: (Rojas, 2015)
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

La configuración de los procesos con respecto a las necesidades de los usuarios responde a la dinámica de las directrices de la institución formalizadas por la misión, visión y el conjunto de acciones encaminadas hacia la satisfacción del personal y del público. Los fundamentos del funcionamiento de la organización responden a la necesidad detectada y a la adquisición del compromiso de lograr constantemente el incremento de la satisfacción del usuario interno y externo.

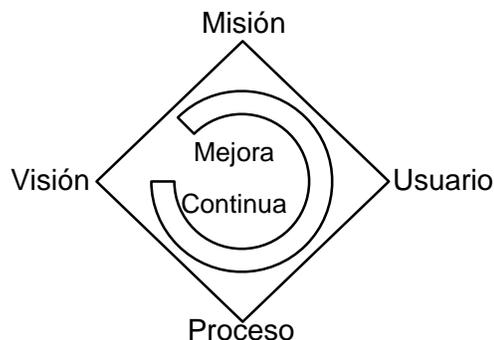


Figura 10 Directrices para la identificación de las necesidades de los usuarios de los procesos
 Fuente: (Rojas, 2015)
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

1.12.3 Identificación de procesos

El siguiente paso para el levantamiento de procesos consiste en el reconocimiento y caracterización del proceso como tal, es decir, dentro del bosquejo que se configurado en primera instancia con el levantamiento de la información se deben realizar la diferenciación del alcance de cada uno de estos, pues de acuerdo a las dimensiones de cada puesto de trabajo existen tareas, actividades y procedimientos que pueden confundirse y distorsionar el objetivo de cada área de la institución, es por esto que para la identificación de procesos se debe contemplar las siguientes consideraciones:

Identificación del marco estratégico institucional: la existencia de un direccionamiento estratégico establece un punto a favor para la identificación de procesos, pues significa un adelanto en la configuración de las actividades internas, considerando que mediante la determinación de directrices que encaminen el accionar de la organización se está constituyendo un enfoque que le da sentido y orden al trabajo. Es por esto que se debe analizar si la institución posee misión, visión, objetivos, principios, valores y estrategias, para que en base a estas se puedan consolidar los procesos y clarificar la sistematización de las actividades institucionales.

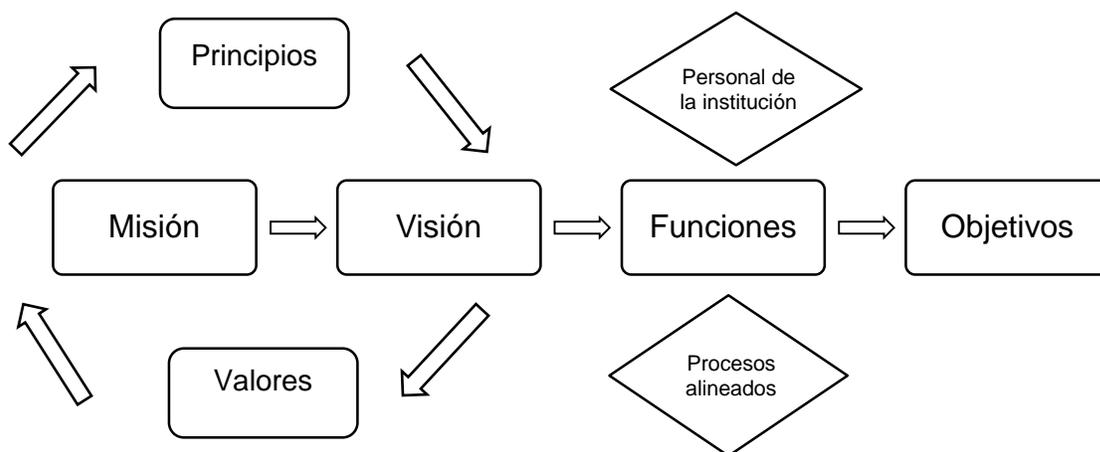


Figura 11 Sistematización del direccionamiento estratégico

Fuente: (Rojas, 2015)

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

A través de la sistematización de los elementos del direccionamiento estratégico es factible configurar los procesos puesto que al tener la institución una misión, visión y objetivos claros y bien definidos, la construcción de tareas, actividades y procedimientos es el reflejo de la

organización interna, siendo capaz de generar acciones encaminadas hacia el mejoramiento constante de los resultados (servicio/ producto) buscando la calidad en cada nivel administrativo y operativo. Esta cadena de esfuerzos y programaciones están predispuesto para la consecución de los objetivos institucionales a razón de las necesidades del usuario.

Mapa de procesos: el mapa de procesos es una representación sistematizada de la jerarquización de las actividades que se desarrollan en la institución, a través de su configuración se pueden identificar fácilmente aquellos macroprocesos y procesos que dan soporte al funcionamiento organizacional.

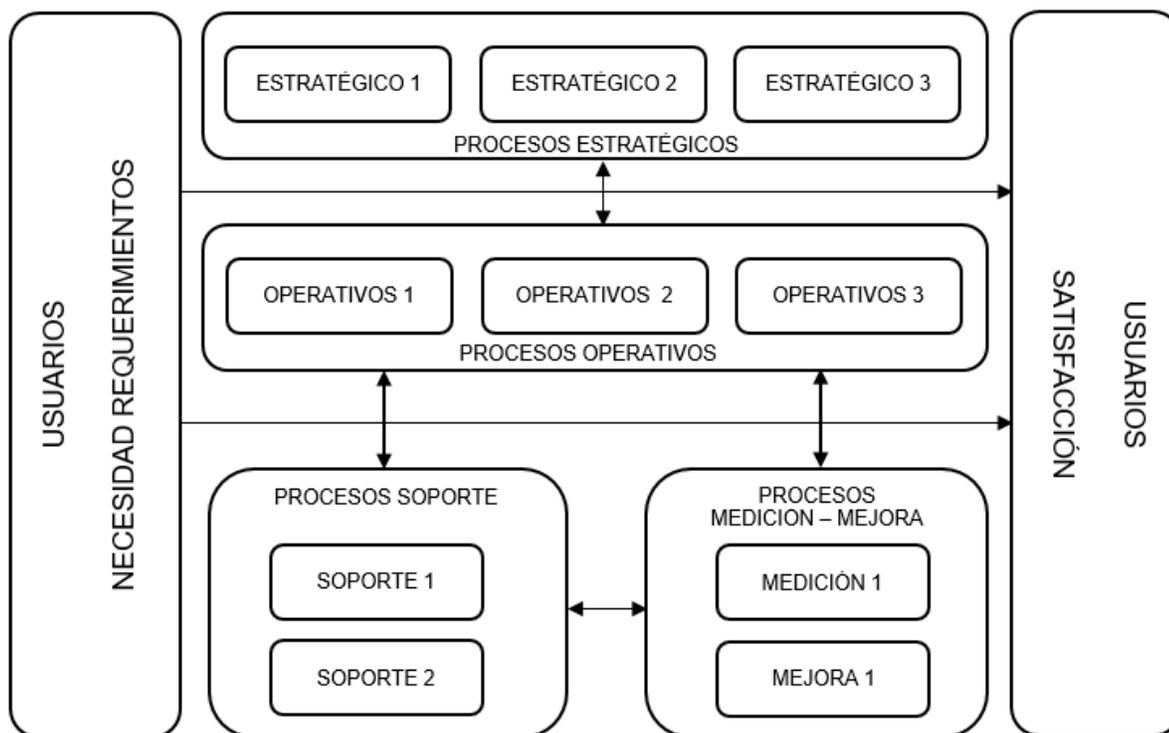


Figura 12 Mapa de procesos
 Fuente: (Gonzalez, 2011)
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

Procesos Estratégicos: estos son los procesos que definen la perspectiva de funcionamiento de la institución, generando las directrices para la formulación de estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos organizacionales. El alcance de este tipo procesos es amplio e influye a toda la institución, basándose en leyes, legislaciones y normas que responden a un orden superior ejercido por el Estado, es decir, no pueden ser controlados por la propia organización, pues no se tiene control sobre las variables del entorno (Gonzalez, 2011). Estos procesos forman

la base para la estructuración de la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, por lo que a medida que cambian necesitan una reformulación inmediata para el mantenimiento del funcionamiento interno y su comunicación con medio externo.

Procesos Operativos: agrupan a los procesos que generan valor agregado al usuario, por lo que influyen de forma directa en su satisfacción. Representan la razón de ser de la organización haciendo énfasis en el tipo de bien o servicio que ofrecen al público (Gonzalez, 2011). En el caso de las instituciones públicas éstas se diferencian por estructurar servicios gratuitos para la población, al ser esta la actividad principal el direccionamiento estratégico se desarrolla a razón de su cumplimiento en miras de incrementar constantemente la satisfacción del usuario.

Procesos de Soporte: son los procesos que se ayudan a desarrollar los procesos clave de la institución, dando soporte a las tareas, actividades y procedimientos necesarios para dar como resultado un servicio de calidad capaz de satisfacer los requerimientos de la ciudadanía. Aunque no son fundamentales su estructuración permite que los procesos entreguen resultados eficientes, aprovechando los recursos de los cuales dispone la institución (Gonzalez, 2011). Adicionalmente, estos procesos cumplen la función de generar las herramientas necesarias (indicadores) para analizar, controlar, evaluar y mejorar los procesos, estableciendo los parámetros de desempeño de cada actividad para optimizar su cumplimiento.

1.12.4 Descripción y Análisis de los Procesos

Con la identificación y clasificación el siguiente paso para el levantamiento de procesos es la descripción, procedimiento a través del cual se detalla integralmente todas las tareas y actividades que se desarrollan en la institución a fin de obtener los insumos necesarios para diseñar los procesos generadores de valor para obtener la satisfacción del usuario. Para tener una adecuada descripción de procesos es fundamental la participación del personal que ejecuta constantemente las tareas y actividades, en acompañamiento con un delegado de la organización y si es necesario el soporte de un experto para conseguir información de calidad que facilite la estructuración de procesos eficientes. Se debe considerar en todo momento el direccionamiento estratégico de la institución para delinear los procesos en base a las políticas y los programas diseñados para alcanzar los objetivos organizaciones, de esta forma la descripción y análisis de procesos debe estar encaminada hacia la configuración de un servicio capaz de satisfacer al usuario.

Dentro de la descripción de análisis de procesos se desprenden tres niveles esenciales para su correcto desarrollo:

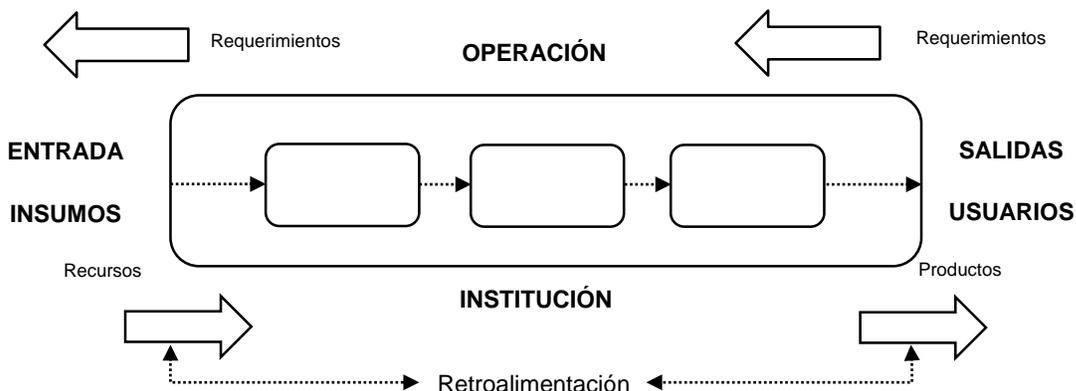


Figura 13 Relación básica de los procesos
Fuente: (Gonzalez, 2011)
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

- Reconocimiento del fin del proceso: una vez identificado el objetivo del proceso, este debe detallarse de forma explícita las motivaciones que provocan su acción, y cuál es su rol dentro del engranaje institucional. Lo que se busca lograr con el reconocimiento es obtener la base del proceso para ajustarlo a las necesidades actuales de la organización.
- Reconocimiento de los responsables del proceso: el proceso responde a diferentes niveles organizacionales formados jerárquicamente debido a la naturaleza de las instituciones públicas, en este sentido los procesos responden a una unidad, departamento o área y en sí mismo al funcionario que la realiza, es particular, es un todo. El responsable del proceso tiene el mismo nivel de incidencia que el diseño, pues si su configuración es adecuada y quien la ejecuta no la realiza de forma correcta no se logran los resultados esperados, por lo que cada funcionario debe conocer a profundidad los parámetros, tareas, actividades y procedimiento de los procesos que aplica.
- Reconocimiento de las procedimientos y actividades: es fundamental que todos los procedimientos y actividades sean identificadas para construir un proceso eficiente. Esto se logra mediante la aplicación de los siguientes pasos:
 - a. Se debe detectar si el proceso identificados es a ciencia cierta un proceso, es decir, un conjunto de procedimientos enfocados a producir un bien o servicio.

- b. Se debe establecer si es un procedimiento, en otras palabras, un conjunto de actividades fundamentales para generar un bien o servicio.
- c. Se debe hacer los correctivos necesarios en el caso que se haya catalogado erróneamente a un proceso como una actividad o como un procedimiento, para caracterizarla estructura productiva de la institución.

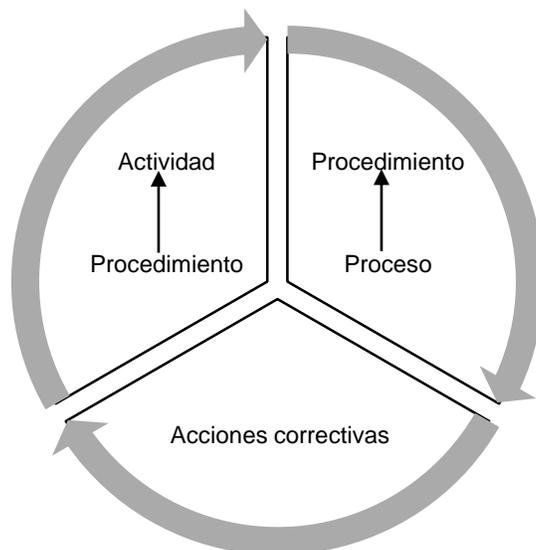


Figura 14 Observaciones para la descripción del proceso
 Fuente: (Gonzalez, 2011)
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

1.12.5 Priorización y aprobación de los procesos

Los procesos institucionales una vez identificados deben pasar la aprobación de los niveles directivos de la institución, a través de los informes realizados por los encargados del levantamiento de información y diseño de procesos. Los niveles directivos son los encargados de revisar y evaluar el funcionamiento de los procesos levantados y diseñados con el objetivo de que los resultados una vez implementados sean capaces de lograr los objetivos institucionales planteados. De acuerdo, a su criterio y a un consenso se priorizan los procesos para optimizar recursos institucionales. Los informes de procesos para tener un mejor alcance deben haber pasado previamente por una revisión de los encargados del levantamiento para de esta forma facilitar el trabajo de la dirección. La priorización debe contemplar el alcance de cada proceso en la satisfacción del usuario comprendiendo que todos los niveles de la cadena de valor son importantes, pero se puede prescindir de aquellos procesos que no impactan significativamente en el resultado final.

1.12.6 Socialización de los procesos

Aprobados los procesos que han sido levantados y diseñados en base a los objetivos y políticas de la institución para mejorar la satisfacción del usuario, estos deben ser socializados para que todo el integrante de la organización tenga conocimiento en detalle de las tareas, actividades y procedimientos que deben realizar y cuales han sido modificados para su mejor desempeño y ejecución. La forma en la cual se socializan los procesos es a través de manuales, documentos que contienen la información necesaria para que sean ejecutados adecuadamente. Con esto se busca estandarizar los procesos y obtener datos e insumos que sirvan de base para el control y evaluación del desempeño para luego del análisis correspondiente desarrollar las acciones necesarias para el mejoramiento del proceso y del servicio que se traduce como la satisfacción del usuario.

1.12.7 Ejecución y control de procesos

Con los manuales de procesos listos, los cuales están acompañados por la capacitación correspondiente al personal de la institución el siguiente paso es implementarlos, aplicarlos o ejecutarlos para iniciar con la sistematización de la información derivada de los resultados obtenidos. Con la ejecución de los procesos se obtienen los resultados diarios, semanales, mensuales y anuales con los cuales se pueden estructurar la evaluación para la generación de estrategias enfocadas en el mejoramiento constante. Adicionalmente se pueden estructurar programas de cumplimiento en donde se premie la eficiencia del personal. Para producir un ciclo de mejora continua los controles y evaluaciones deben realizarse de forma constante y permanente.

1.12.8 Mejora continua de procesos

Este nivel dentro del levantamiento de procesos es la instancia final dentro del ciclo, la cual consiste en el rediseño de procesos en base a los cambios que se generen tanto al interior de la institución como en su entorno, derivado de los resultados de la ejecución en concordancia con los estándares establecidos para el cumplimiento. El fin del rediseño es evaluar los procesos de trabajo, y si es el caso modificarlos para generar un servicio capaz de cumplir con todas las necesidades y requerimientos del usuario.

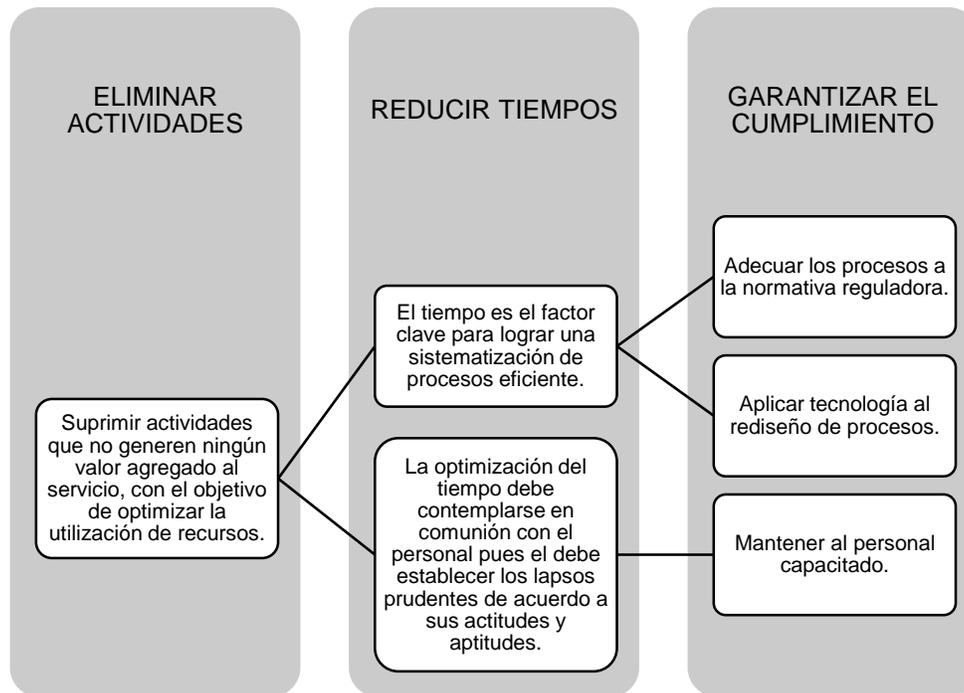


Figura 15 Pautas para el mejoramiento continuo de procesos

Fuente: (Gonzalez, 2011)

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

2. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la estructura de la investigación, teniendo como principal característica la utilización del estudio descriptivo, mismo que se encarga de detallar los procesos del servicio de atención al usuario del GAD de Salinas. Adicionalmente, se establecen los instrumentos de levantamiento de información primaria que se aplican en el estudio.

2.1 Método de estudio

El estudio se basa a través de los siguientes métodos

- Método deductivo: Este nos permitirá analizar el actual modelo de gestión aplicado por el GAD Municipal de Salinas y sacar posibles opiniones.
- Método inductivo: Es importante para poder analizar los posibles problemas que tenga la institución además de poder sacar conclusiones las cuales nos darán información muy importante.
- Método descriptivo: Se aplicará este método puesto que permite realizar una descripción de los principales hallazgos encontrados y se logrará identificar las posibles falencias. Adicionalmente, este método servirá como base para aplicar el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), pues a través de este se logrará describir los factores económicos, políticos y sociales que afectan al desarrollo del GAD Municipal de Salinas.

2.2 Tipos de investigación.

2.2.1 Investigación de campo.

La investigación de campo hace referencia a la información derivada directamente de la fuente, por lo que para su levantamiento se utilizará el instrumento “encuesta”, la cual será aplicada a una muestra del personal del GAD de Salinas. Posteriormente a través de fichas de procesos se levantará la información necesaria para estructurar las actividades y procedimientos que garanticen la mejora continua. Integralmente se utilizará observación directa para evidenciar el comportamiento del personal del área de atención al usuario.

2.2.2 Bibliográfica o documental

Se utilizarán como recopilación de información trabajos escritos preliminares como tesis las cuales serán de gran ayuda para obtener definiciones, estructuración y normativas dirigidas a los gobiernos municipales. Además de la utilización de documentos relacionados al GAD de salinas como son: “Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Salinas” y su página web principal “GAD municipal de Salinas”.

2.3 Métodos

El proceso de investigación se lo desarrolló a través de los siguientes métodos:

2.3.1 Analítico

En base a este de investigación se analizan los componentes que estructuran los procesos de atención y gestión del servicio del GAD de Salinas, contemplando la organización interna del área de atención, considerando las actividades y procedimientos que esta se realiza para brindar el servicio público al usuario.

2.3.2 Sintético

La síntesis se deriva de los conjeturas y conclusiones que se obtendrán a partir del levantamiento de información, específicamente con la caracterización de los procesos identificados en la atención al usuario, estos son; Identificación de las Necesidades del Usuario / Evaluación de Satisfacción al Usuario / Atención Formulario Web o Correo Electrónico / Atención Telefónica o Presencial.

2.4 Técnicas e instrumentos

Entre las técnicas que se emplearán se encuentra la observación con la visualización directa de las tareas, actividades y procedimientos que se desarrollan en el área de atención al usuario y en el GAD en general. Adicionalmente, se emplearán encuestas para aplicarlas al personal que labora en la empresa (36 funcionarios) y a los usuarios del GAD Salinas.

2.5 Población y muestra

La población objeto de estudio está compuesta por dos grupos; el primero todos los empleados del GAD Municipal Salinas, es decir, el personal operativo y administrativo cuyo número asciende

a 36; el segundo grupo está compuesto por la población de Salinas cuya población es de 68.657 personas. Para determinar el número de usuarios el que se aplicará la encuesta se aplica la siguiente fórmula estadística.

2.5.1 Cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Siendo:

- n = tamaño de la muestra
- N= tamaño del universo
- p = probabilidad de éxito
- q = probabilidad de fracaso
- z = nivel de confianza
- e = error de estimación

Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5) * 68657}{0.05^2(68657 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{65910.72}{172.6}$$

$$n = 382$$

El número de usuarios que será objeto de estudio al que se aplicará la encuesta asciende a 382.

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios del GAD, al personal de la institución y la comunidad. Los resultados se analizan y se muestran como el primer diagnóstico del servicio de atención al usuario. En este mismo capítulo adicionalmente se muestra un segundo diagnóstico realizado a los procesos de identificación de las necesidades del usuario, evaluación de satisfacción al usuario, atención formulario web o correo electrónico y atención telefónica o presencial. Resultados que sirven de base para la propuesta de reestructuración de procesos.

3.1 Encuesta 1: dirigida a los funcionarios del GAD Municipal de Salinas

Del total de funcionarios encuestados el 78% determina que no cuenta con herramientas para la evaluación de las actividades de trabajo, lo que representa un riesgo inminente, puesto que esta deficiencia impide medir el cumplimiento del trabajo de los funcionarios. Por otra parte, el 22% del personal establece que, si cuenta con instrumentos de evaluación de las actividades laborales, por lo que se puede concluir que la organización no cuenta con un control integral.

El 53% del personal establece que no se encuentran bien definidas sus funciones, estableciendo una deficiencia en la asignación de actividades por cada puesto de trabajo, por lo que el funcionamiento laboral es deficiente. Por otra parte, el 47% restante de los funcionarios considera que sus funciones se encuentran correctamente asignadas. En consecuencia, se deben realizar mejoras a la distribución de tareas, actividades, procedimiento y procesos de trabajo.

El 69% de los funcionarios afirma que no ha estado presente en una capacitación de calidad de servicio. Mientras que el 31% restante establece que si ha recibido este tipo de información a lo largo de su carrera laboral. Estos resultados muestran que es necesario que, en la entidad pública se apliquen programas de capacitación, al ser este un elemento fundamental y de soporte para el desarrollo del GAD.

Respecto a los procesos de planificación, organización, dirección y control del departamento, el 50% del personal considera que estos se cumplen, mientras que el 50% restante manifiesta que su ejecución es deficiente, por lo que se puede mencionar que dichos procesos están en vías de desarrollo, lo cual puede afectar el desarrollo del mismo.

El 78% de los funcionarios considera que el desempeño de la dirección es adecuado, lo que muestra congruencia entre los objetivos establecidos por la organización y las acciones tomadas para cumplirlos. Por otra parte, con una proporción menor el 22% del personal establece que el desempeño de la dirección es regular, por lo que se deben hacer ajustes en la planificación de acciones para el mejoramiento de los procesos de coordinación interna para tener un resultado eficiente a nivel organizacional.

El 53% de los funcionarios determina que las decisiones tomadas por parte de los directivos contribuyen al logro de los objetivos de la institución, respaldado el trabajo que actualmente realiza la dirección. Sin embargo, el 47% restante considera que las acciones de la dirección no son suficientes para la consecución de los objetivos planteados. Por lo que es fundamental que la toma de decisiones considere las necesidades del personal para que consecuentemente los objetivos de organizaciones puedan ser logrados satisfactoriamente.

El 92% de los funcionarios considera que no existen evaluaciones de desempeño dirigidas hacia los directivos y al personal, y apenas el 8% determina que si se realizan evaluaciones de forma regular. Lo cual establece la necesidad de generar planes de evaluación integral para todo el personal los cuales deberán ser socializados oportunamente para su correcta ejecución.

El 100% del personal considera que no conoce de la existencia de un protocolo para atención a usuarios, por tanto, este debe ser generado y socializado para que todos los funcionarios estén en capacidad de atender las necesidades y requerimientos de la población de Salinas.

El 72% de los funcionarios considera que los servicios que presta el GAD de Salinas son aceptables, mientras que el 28% restante establece que los servicios son regulares. En este sentido, aunque se tiene un nivel alto de rendimiento, es necesario que se realicen ajustes a los procesos para incrementar su alcance.

3.2. Encuesta 2 dirigida a los usuarios del GAD Municipalidad de Salinas

Para la segunda encuesta es de vital importancia conocer las respuestas, opiniones y consideraciones de los usuarios del GAD de Salinas, puesto que están relacionados directamente con los servicios de atención.

El 52% de los usuarios del GAD considera que el servicio de atención al cliente no es adecuado, mientras que el 48% restante establece que si lo es. En base a los resultados se puede determinar que los usuarios no están conformes con la atención que se les presta en la institución, por lo que es importante que las actividades, procedimientos y procesos de este servicio en particular sea reestructurada para tener un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

El 58% de los usuarios considera que los empleados deben estar capacitados en servicio al cliente, en temas como; Liderazgo, Servicio al Cliente y Recursos humanos. En consecuencia, se deben considerar estos resultados para formar especialmente a los funcionarios en atención al cliente, variable de interés para la presente investigación.

El 94% de los usuarios considera que es necesaria la existencia de evaluaciones para el desarrollo de los funcionarios involucrados con el servicio de atención. El 6% restante establece que las evaluaciones no son importantes para el mejoramiento de las capacidades del personal. En base a estos resultados se debe considerar la aplicación de programas de evaluación y valoración de resultados del trabajo de los funcionarios de esta área.

El 60% de los encuestados considera que el personal no está capacitado adecuadamente para atender a los usuarios y el 40% restante determina que los funcionarios si poseen la capacitación necesaria para generar un servicio de atención adecuado. En base a estos resultados se puede establecer que los funcionarios del GAD de Salinas situación necesitan formación especializada en atención al usuario.

El 54% de los usuarios considera que la recepción en el GAD de Salinas es adecuada, mientras que el 46% restantes estima que esta no se ajusta a sus necesidades. De esta forma es necesario que los procesos del servicio de atención al usuario mejoren notoriamente a través de una reestructuración y sistematización capaz de generar relaciones de mutuo interés entre la institución y la población.

El 60% de los usuarios considera que el trato por parte del personal de la institución es adecuado, mientras que el 40% restante estima que este no cumple con sus necesidades y es deficiente. De acuerdo, a esta información, aunque el trato reflejado por los funcionarios es el correcto, existe un porcentaje considerable de usuarios insatisfechos, por lo que se deberían hacer esfuerzo por

concretar un proceso de atención al usuario en donde la formación en relaciones interpersonal sea una prioridad.

El 55% de los usuarios considera que el ambiente en el cual es atendido es el propicio. Mientras que el 45% restante establece que este no es el más adecuado. Por tanto, se debe mejorar tanto la infraestructura física como las relaciones entre trabajadores para construir un ambiente de confort y confianza donde el usuario pueda sentirse bien atendido.

El 52% de los usuarios establece que todos sus requerimientos fueron solventados, sin embargo, el 48% restante considera que sus necesidades no fueron satisfechas. Desde esta perspectiva, aunque el porcentaje de resolución es alto, existe una proporción de usuarios que se sienten inconformes con los resultados del servicio, por tanto, se deben reestructurar los procesos de atención al usuario para generar estándares de desarrollo que permitan medir y evaluar el cumplimiento de requerimientos y necesidades.

El 55% de los usuarios afirma que su trámite fue logrado con éxito, mientras que el 45% restante asegura que su gestión no fue concluida. Esta situación intermedia resulta en la necesidad de generar procesos de análisis y seguimiento para identificar cuellos de botellas y tiempos muertos y garantizar la satisfacción del usuario.

El 79% de los encuestados que el servicio de atención al usuario debe ser mejorado debe mejorar, mientras que el 21% restante se siente conforme el servicio que presta actualmente el GAD de Salinas. Los resultados obtenidos reflejan claramente la necesidad de una reestructuración sistemática de los procesos de atención al usuario, pues más de la mitad de la población encuestada considera que este servicio es deficiente, por tanto, la solución a ates problemática apunta hacia la redefinición de las actividades y procedimientos encaminadas hacia al usuario.

3.3. Análisis situacional de los procesos del servicio de atención al usuario del GAD Municipal de Salinas

Una vez realizado el análisis de la información primaria levantada mediante las encuestas, posteriormente es necesario establecer la situación actual de los procesos del servicio de atención al usuario del GAD Municipal de Salinas, para establecer si estos se están desarrollando adecuadamente en base a las necesidades tanto de la institución como de los usuarios. Y de acuerdo a este resultado determinar una propuesta de mejora para el GAD. (Anexo 1)

Tabla 6. Proceso general de atención a los usuarios del GAD Salinas

N°	Actividad	Responsable
1	Solicitud escrita por parte del usuario a nombre del Alcalde, con copia de cedula legible.	Usuario
2	Adquirir tasa de tramite valor 3.00 \$.	Usuario
3	Recepción en ventanilla de secretaria general.	Secretaria General
4	Ingreso al sistema de registro (Excel) y asignación de código de identificación (2018005xxxx)	Gestión de Atención al Usuario
5	Se registra en la bitácora (código de identificación (2018005xxxx)) y se firma el registro para enviar al despacho del Alcalde.	Gestión de Atención al Usuario
6	Recepción en el despacho del alcalde, ingreso al sistema de registro (Excel).	Gestión de Atención al Usuario
7	Previo sumilla del alcalde se envía al departamento correspondiente. (catastro, obras públicas, turismo, financiero, recursos humanos)	Departamento de Análisis de Información
8	Se analiza si procede o no la solicitud (de ser necesario se solicita información a otros departamentos) de ser el caso en otras áreas se puede cobrar tasas adicionales por tramites adicionales).	Departamento de Análisis de Información
9	Una vez aprobado el requerimiento o negado el mismo se regresa a secretaria general.	Departamento de Análisis de Información
10	Se verifica si requiere pasar o no por departamento jurídico. De ser el caso se envía a jurídico para su tratamiento y una vez procesado vuelve a secretaria general.	Gestión de Atención al Usuario
11	Entrega de la respuesta al usuario.	Gestión de Atención al Usuario

Fuente; Investigación de campo (GAD Salinas, 2018)

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

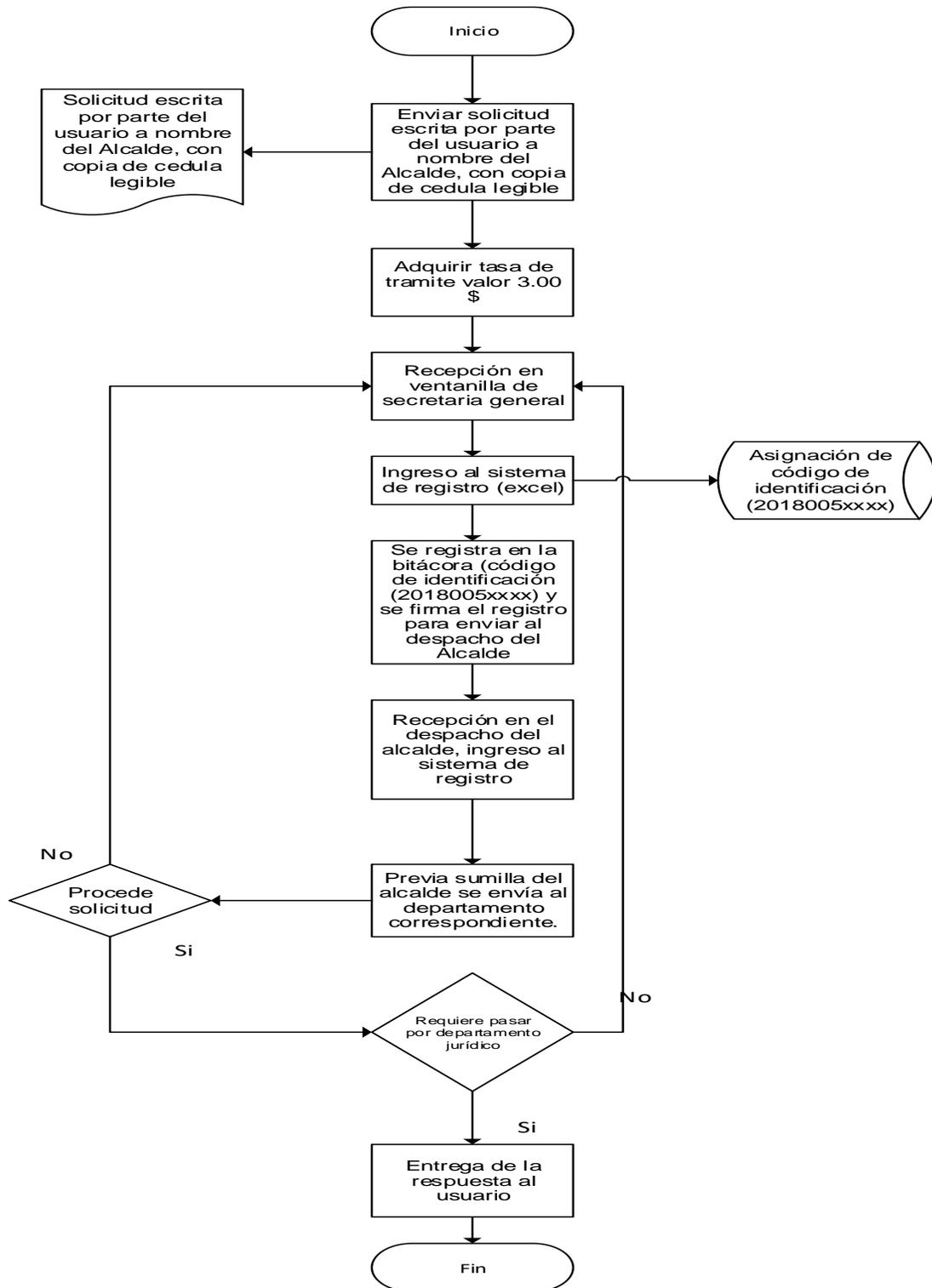


Figura 16 Proceso de atención al usuario
 Fuente; Investigación de campo (GAD Salinas, 2018)
 Elaborado: Guamanzara Vladimir, 2018

Diagnóstico del proceso general de atención al usuario

Una vez levantado el proceso general de atención al usuario se procede a realizar el diagnóstico del mismo, para determinar la necesidad de actividades y procedimientos adicionales para mejorar los resultados del servicio actual del GAD de Salinas.

Tabla 7. Diagnóstico del proceso general de atención a los usuarios del GAD Salinas

FASE DE ANÁLISIS	DIAGNÓSTICO	PROCESO RESULTANTE PARA ADICIÓN
FASE 1	No se identifica una actividad específica para justificar y esclarecer los requerimientos con el personal. Siendo necesario que esto se adicione al proceso actual para que en consenso se logren priorizar la atención a las necesidades y requerimientos de los usuarios. Adicionalmente, no se dispone de indicadores de gestión adecuados para el seguimiento y evaluación para las actividades que se desarrollan en el proceso de Identificación de las Necesidades del Usuario.	Proceso Identificación de las Necesidades del Usuario Este proceso busca ejercer una constante interacción con el usuario del GAD, por lo que debe tener una estructura y composición acorde a sus necesidades.
FASE 2	De acuerdo al análisis realizado en el proceso, se ha detectado la falta de dos actividades esenciales para la evaluación de satisfacción al usuario. En consecuencia, es fundamental que luego del diseño del plan de mejora se definan responsabilidades y acciones concretas a ser aplicadas, pues apenas el plan de mejora no especifica de forma clara las acciones necesarias para aplicar la planificación desarrollada.	Proceso Evaluación de Satisfacción al Usuario Este proceso busca tener una retroalimentación eficaz por parte del usuario. Por lo que su funcionamiento es determinante en el servicio que ofrece la institución. Mediante la evaluación de la satisfacción a los usuarios se obtienen los insumos necesarios para establecer acciones permanentes que mejoren la atención al usuario. A continuación, se muestra en base a la información proporcionada por el GAD Municipal el proceso de evaluación de satisfacción al usuario:
FASE 3	Luego de una revisión de las actividades que realiza la institución para la atención al usuario necesita la implementación de medios de comunicación electrónicos como formulario web o correo electrónico. También, se ha reconocido la falta de una actividad que cerciore el envío de la respuesta al ciudadano o ciudadana, lo que muestra una deficiencia importante en este proceso. Adicionalmente, no se genera un informe de requerimientos para su posterior	Proceso Atención Formulario Web o Correo Electrónico El proceso busca mediante el formulario web o correo electrónico, nuevos medios de comunicación que actualmente es fundamental para agilizar la atención de las necesidades del usuario.

	<p>seguimiento, lo que limita la acción del GAD para mejorar constantemente su servicio de atención al usuario.</p> <p>Finalmente, en este proceso no se encuentra una actividad que establezca la existencia de una resolución de inconformidad o redirigida a departamento central.</p>	
FASE 4	<p>Después del análisis del proceso se puede establecer la falta de un proceso que gestione los requerimientos del usuario a través de vía telefónica, por tanto, se deben generar actividades y procedimientos que ayuden a las personas a mejorar los tiempos en la gestión de trámites mediante esta vía de comunicación.</p>	<p>Proceso Atención Telefónica / Presencial</p> <p>Con este proceso se busca potenciar al servicio mediante la atención directa al usuario. Esto considerando que el servicio público debe caracterizarse por este proceso el cual debe contemplar parámetros de satisfacción total.</p>

Fuente; Investigación de campo (GAD Salinas, 2018)

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

Con estas consideraciones a continuación se presenta una propuesta que busca mejorar la gestión por procesos en el área de gestión de calidad de servicio y desarrollo institucional que actualmente ejecuta el GAD municipal de Salinas. Esto considerando el diagnóstico previo realizado a la institución que muestra la falta de ciertas acciones que pueden ser implementadas para aumentar la calidad del servicio.

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta de la investigación con la reestructuración de los procesos de identificación de las necesidades del usuario, evaluación de satisfacción al usuario, atención formulario web o correo electrónico y atención telefónica o presencial, como alternativa para el mejoramiento de la calidad del servicio de atención al usuario del GAD de Salinas.

4.1 Tema: Reestructuración de los procesos del servicio de atención al usuario

Reestructurar los procesos de identificación de las necesidades del usuario, evaluación de satisfacción al usuario, atención formulario web o correo electrónico y atención telefónica o presencial, correspondientes al área de gestión de calidad de servicio del GAD Municipal de Salinas. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Salinas no presenta previas investigaciones acerca de la problemática propuesta, siendo así que las estrategias para obtener una mejor calidad de servicio al cliente es un tema de gran importancia que a su vez pasaría a ser una necesidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Salinas.

En los últimos años no se ha implantado una manera de atención al cliente que mejore la atención. Derivada de la falta de acciones que se encaminen específicamente en el seguimiento y control de las necesidades y requerimientos de los usuarios, por lo que la propuesta se centra en la reestructuración de los procesos identificados como no conformes para proponer un cambio sustancial que aumente el alcance de este servicio.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

- Mejorar la calidad de servicio al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Salinas, a través de la reestructuración de los procesos.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Definir los procesos relacionados con el servicio de atención al usuario de la institución a través de su cadena de valor
- Desarrollar un proceso que permita optimizar el tiempo para los trámites requieren demasiado tiempo.

- Determinar, de manera general, los beneficios que acarreará para el GAD Municipalidad de Salinas la reestructuración de los procesos de servicio de atención al cliente.

4.3 Aspectos generales

4.3.1 Ubicación geográfica

4.3.1.1 GAD Salinas.

4.3.1.2 Reseña histórica de Salinas.

El origen de Salinas es similar a los tres cantones de la provincia de Santa Elena por su cercanía, donde se ve que la influencia de la cultura, Machalilla, Valdivia, así como también la de los Huancavilcas, en la conquista española, los cuales marcaron tradiciones, costumbres, habilidades de los nativos.

4.3.1.3 Población.

Según el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2010), Ecuador tiene 14'483.499 habitantes y 4'654.054 viviendas, siendo los departamentos el tipo de vivienda particular que más se incrementó de 9,1% en 2001 a 11,7% en 2010.

La provincia de Santa Elena tiene una superficie de 3,762.8 kilómetros cuadrados (1.46 % del total nacional) y con una población residente de 308.693 habitantes (2 % del total nacional), de los cuales 151.831 son mujeres y 156.862 son hombres, y una población flotante superior a 200,000 personas en época alta de turismo, básicamente turistas de la ciudad de Guayaquil y otros cantones de la Provincia del Guayas y del país. El cantón Santa Elena tiene cinco parroquias rurales, Salinas dos y La Libertad es totalmente urbano (Resultados del Censo 2010 de Población y vivienda en Ecuador, 2010).

4.3.1.4 Descripción del territorio y mapa del cantón Salinas

La ciudad se ubica en la parte occidental de la Provincia de Santa Elena, en la puntilla de Santa Elena, que es el extremo occidental del Ecuador continental. Esta zona es muy seca, por lo que posee pampas salineras y las lluvias son algo escasas. Las elevaciones de Salinas son muy

pequeñas destacándose: la colina de "Punta Carnero" y el Cerro de Salinas. Además, la ciudad posee "La Puntilla" una pequeña porción de tierra que se adentra en el océano Pacífico (GAD de Salinas, 2015)

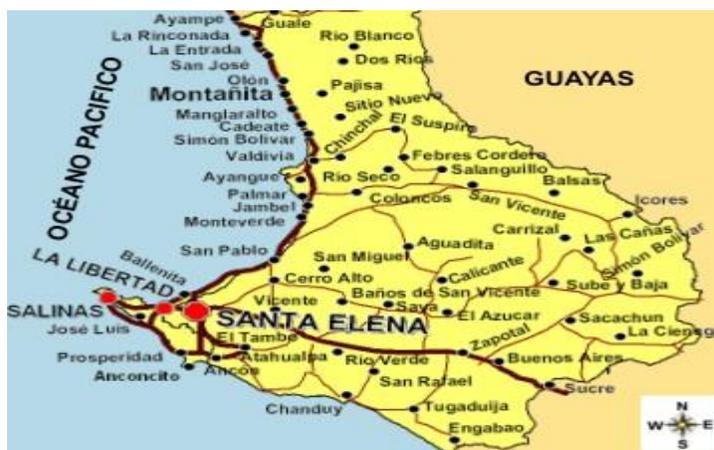


Figura 17 Descripción del Cantón Salinas mapa geográfico
Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado de Salinas, 2016)
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

Salinas, se encuentra a 141 km. de Guayaquil. Su extensión territorial es de 68.7 km², constituido por sus 4 parroquias: Salinas cabecera principal (urbana) con 25.8 km², Santa Rosa (Urbana), Anconcito con 8.8 km² y José Luis Tamayo (Muey) con 34.1 km² estas dos últimas son rurales. (Gobierno Autónomo Descentralizado de Salinas, 2016)

4.3.2 Descripción del gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Salinas.

El cantón Salinas, al igual que las demás localidades ecuatorianas, se rige por una municipalidad según lo previsto en la Constitución de la República. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, es una entidad de gobierno seccional que administra el cantón de forma autónoma al gobierno central. La municipalidad está organizada por la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el alcalde, y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal.

La Municipalidad de Salinas, se rige principalmente sobre la base de lo estipulado en los artículos 253 y 264 de la Constitución Política de la República y en la Ley de Régimen Municipal en sus artículos 1 y 16, que establece la autonomía funcional, económica y administrativa de la Entidad (Gobierno Autónomo Descentralizado de Salinas, 2016)

4.3.2.1 Misión Institucional.

Promover el desarrollo sustentable garantizando el derecho al Buen Vivir a través de proyectos de equidad, inclusión, ordenamiento territorial, participación ciudadana, medio ambiente, seguridad ciudadana, cultura, actividades deportivas en beneficio de sus habitantes.

4.3.2.2 Visión Institucional.

Consolidar la institución en el desarrollo socio económico y productivo, ofreciendo mejores servicios públicos con calidad y eficacia, impulsando micro-proyectos dentro de las áreas de competencia a beneficio de los habitantes del Cantón.

En la actualidad y de acuerdo a los cambios realizados en el COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización), se tiene que cada GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) ya sea provincial, municipal o parroquial; tiene autonomía sobre los procesos y la forma de darlos a su cliente o usuario final.

Por tanto, los procesos para cada una de las tareas realizadas son distintos en cada Gobierno Autónomo Descentralizado del país; sin embargo, todos estos deben ser pronto y eficientes; debido a la cantidad de personas que cada uno maneja y a las cuales se debe servir con la mayor prontitud y eficiencia.

Y es precisamente de esto de lo que parte el problema de la investigación, puesto que dentro del GAD Municipal de Salinas, ya se tiene implementado un Modelo de Gestión por procesos dentro del área de Calidad del Servicio y Desarrollo Institucional, el que en ciertos aspectos tiene falencias que terminan siendo perjudiciales para los tiempos de atención y resolución de diversos problemas; mencionando también ciertos reprocesos, procesos innecesarios y procesos faltantes dentro de varias actividades.

4.3.2.3 Objetivos estratégicos.

1. Forjar del Gobierno Municipal de Salinas una institución transparente, e involucrada con las necesidades de la ciudadanía para mejorar sus condiciones;
2. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y equipamientos de educación y salud con los más altos estándares de calidad;
3. Alcanzar el desarrollo equitativo y solidario de las zonas de su jurisdicción cantonal;

4. Proporcionar al Cantón de los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo;
5. Creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes;
6. Implementar y ejecutar políticas de ordenamiento territorial;
7. Implementar políticas de gestión ambiental y de riesgos, para hacer de Salinas un territorio seguro;
8. Buscar la cooperación nacional e internacional en todas las áreas de intervención del Gobierno Municipal de Salinas.

4.3.2.4 *Objetivos administrativos.*

1. Implementar, controlar y evaluar los procesos desconcentrados;
2. Implementar mecanismos de control de la gestión institucional.
3. Estructura organizacional del GAD Salinas

4.3.3 Ingresos Financieros del GAD Municipal Salinas

4.3.3.1 *Ingresos de Gestión*

La (Corporación de estudios y publicaciones, 2012) Manual General de Contabilidad Gubernamental, dice que el Presupuesto es el instrumento de política fiscal en el cual constan las estimaciones de ingresos a obtener, así como los gastos que podrán realizarse en función del financiamiento previsto.

Es decir, por una parte, constan el origen de sus fuentes de financiamiento a través de la identificación de las diversas partidas tributarias y no tributarias y por otra el destino que se dará a los recursos financieros durante su vigencia (Margarita, 2016).

(Paredes, 2006) afirma que el presupuesto público es un instrumento de gobierno que constituye el motor de la administración del Estado y, alrededor de él, se desenvuelve gran parte de la vida económica del país. Son limitadas las decisiones cotidianas de la política y administración que no estén vinculadas con los ingresos y egresos del presupuesto público. Entre las decisiones, se pueden mencionar las siguientes:

- 1) cuando el estado crea o suprime impuestos

- 2) cuando crea o suprime cargos públicos
- 3) cuando decide llevar un proyecto de inversión
- 4) cuando aumenta las remuneraciones de los servidores públicos. Todas estas disposiciones influyen de distintas formas en el desarrollo de las actividades productivas y financieras del país.

Tabla 8 Presupuesto anual del GAD

Denominación	Años			%
	2010 - 2015	2016	Total	
Ingresos (Efectivo)	101.255.982	18.425.479	119.681.461	100

Fuente: cédulas presupuestarias del GAD Municipal Salinas

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

Los ingresos del GADMS provienen de impuestos prediales, tasas y contribuciones de mejoras, y otros, para el año 2016 generaron \$18'425,478.

4.3.4 Análisis situacional del GAD Municipal Salinas

En esta parte de la investigación se realiza el análisis situacional de la institución en general, para posteriormente realizar el diagnóstico del Área del Servicio de atención al Usuario.

Tabla 9 Análisis situacional del GAD Municipal Salinas

VARIABLES	FORTALEZAS
Político administrativo	La dirección de la institución ha logrado liderar los procesos de desarrollo ganando credibilidad y experiencia, siendo el principal atributo que tiene la organización para la creación de buenas relaciones con los usuarios.
	El equipo directivo está capacitado y organizado con lo cual se pueden lograr que los procesos internos de la organización se alineen a las necesidades de los ciudadanos, siendo esto fundamental para el desarrollo de la institución y de la población.
	Respeto entre autoridades, empleados y trabajadores. Atributo que mejora la construcción de un proceso de servicio de atención al cliente basado en el seguimiento de la normativa y reglamentos internos de la institución.
Técnicas	La naturaleza de los servicios que desarrolla el GAD de Salinas, muestra el direccionamiento y los procesos enfocados hacia el ciudadano que se practican constantemente en la institución. Siendo esto favorable para construir procesos que contemplen las necesidades tanto de la población como de la institución.
Tecnológicas	El apoyo de las autoridades para la inversión de desarrollo tecnológico, es un factor determinante para lograr construir un proceso de servicio de atención al usuario orientado hacia el cumplimiento pleno de sus necesidades.
Humanos	El trabajo en equipo es otra de las características fundamentales para que el proceso de servicio de atención al usuario sea eficiente. Por lo que se convierte en un elemento clave para su desarrollo.

VARIABLES	DEBILIDADES
Político Administrativas	El deficiente modelo de gestión que ha desarrollado la institución no le permite añadir actividades de control y evaluación a los procesos de servicio de atención al usuario.
	La deficiente coordinación no permite alienar los objetivos de la institución con las necesidades de los usuarios.
	La escasa comunicación no logra establecer relaciones internas que beneficien a la estructuración de un servicio de atención al usuario capaz de solventar todas sus necesidades.
Financieras	Al ser los recursos financieros insuficientes, no es posibles concretar inversiones encaminadas hacia el mejoramiento de la calidad del servicio al usuario.
	Limitados ingresos para realizar inversiones para realizar en mejorar los servicios internos.
Físicas	El limitado espacio físico no permite atender al usuario adecuadamente.
Técnicas	La utilización de normativa desactualizada descoordina la ejecución del servicio de atención al usuario.
Tecnológicas	Al no disponer de medios institucionales para la comunicación, la relación y retroalimentación que se tiene con el usuario es deficiente.
Humanas	Al no tener al personal capacitado la capacidad de aplicación de actividades que mejoren la atención al usuario se dificulta.
	La rotación de personal no permite aplicar los procesos del servicio de atención al usuario correctamente.
VARIABLES	OPORTUNIDADES
Institucionales	La credibilidad política que ha desarrollado la institución resulta favorable para mejorar la relación con el usuario.
	El liderazgo que aplica la institución muestra un alto nivel de compromiso para fomentar las relaciones con el usuario.
	El apoyo del Gobierno Central se muestra como un elemento favorable que puede ayudar a construir un servicio de atención al usuario idóneo.
Económicas	Inversión en el desarrollo de los GADS mejoran el desarrollo de los procesos internos al tener un mayor presupuesto.
Socio Culturales	Los proyectos de desarrollo se complementan con los objetivos institucionales del GAD y forman parte de las actividades de atención al usuario.
	El nivel organizativo es adecuado y permite delegar funciones de forma eficiente.
Territoriales	La ubicación estratégica del GAD permite atender a un número mayor de usuarios.
	La ubicación del GAD como centro dinámico de la economía, permite desarrollar constantemente mejoras al proceso de atención.
VARIABLES	AMENAZAS
Institucional	Poca información de los procesos internos de atención al usuario por parte del GAD, dificulta la reestructuración del servicio.
	El incumplimiento de normas y recomendaciones institucionales son logrea cohesionar un servicio de atención al cliente eficiente.
Económicas	La limitación en la asignación de recursos no permite establecer un plan de mejora continua para la institución.

Socio Culturales	La falta de identidad institucional influye en el comportamiento y desempeño del funcionario público, disminuyendo la calidad del servicio de atención al usuario.
------------------	--

Fuente; Investigación de campo (GAD Salinas, 2018)

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

Tabla 10 Análisis situacional del Área de Servicio de Atención al Usuario del GAD Municipal Salinas

Fortalezas	Oportunidades
A. Posibilidad de acceder a promociones laborales. B. Trabajadores identificados con la institución. C. Compromiso del personal. D. Trato cordial con el usuario.	A. El GAD permite mejorar la capacidad y rendimiento dentro del campo laboral. B. La institución ofrece estabilidad laboral. C. La institución ofrece estabilidad financiera.
Debilidades	Amenazas
A. Trabajadores poco motivados. B. Trabajadores ineficientes. C. Limitada capacidad de comunicación del personal.	A. Diferencia de criterios de trabajo. B. Economía inestable. C. Ambiente poco agradable. D. No existe privacidad. E. Infraestructura limitada para atender al usuario.

Fuente; Investigación de campo (GAD Salinas, 2018)

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

4.3.4.1 Misión.

Somos una institución municipal que desea día a día satisfacer las necesidades de los clientes acorde a los estándares de servicio de calidad y menor tiempo posible.

4.3.4.2 Visión.

Se desea implementar de manera total el Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la calidad de servicio al cliente, con asesores eficientes y totalmente capacitados para ser el mejor Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad en el país en el área de servicio al cliente.

4.3.4.3 Valores

- Atención permanente

- Calidad en el servicio
- Honestidad
- Apertura a sugerencias
- Mejoramiento continuo

4.4 Desarrollo de la propuesta

La reestructuración de procesos del GAD Municipal de Salinas busca mejorar el servicio de atención al usuario para conformar un servicio integral de calidad por parte de la institución pública.

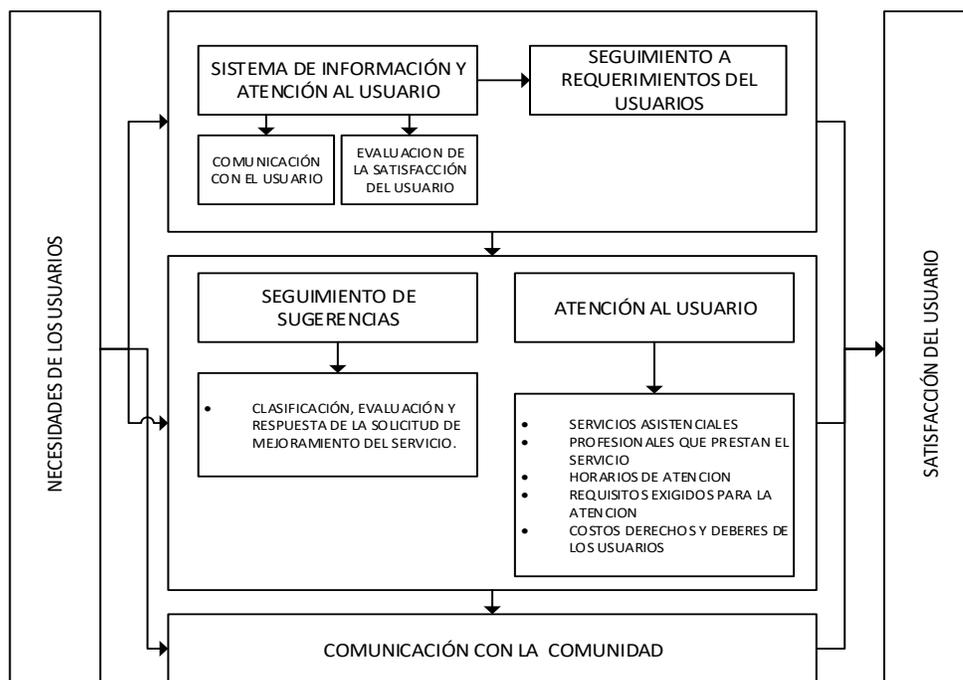


Figura 18 Mapa de procesos

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, (2018)

4.4.1 Definición de responsabilidades

El desarrollo del servicio de atención al usuario, así como su gestión se desarrolla específicamente en la Dirección Administrativa la cual forma parte de la Alcaldía la cual está adscrita a la Secretaría General y Consejo Cantonal, y estas a su vez al Consejo Nacional.

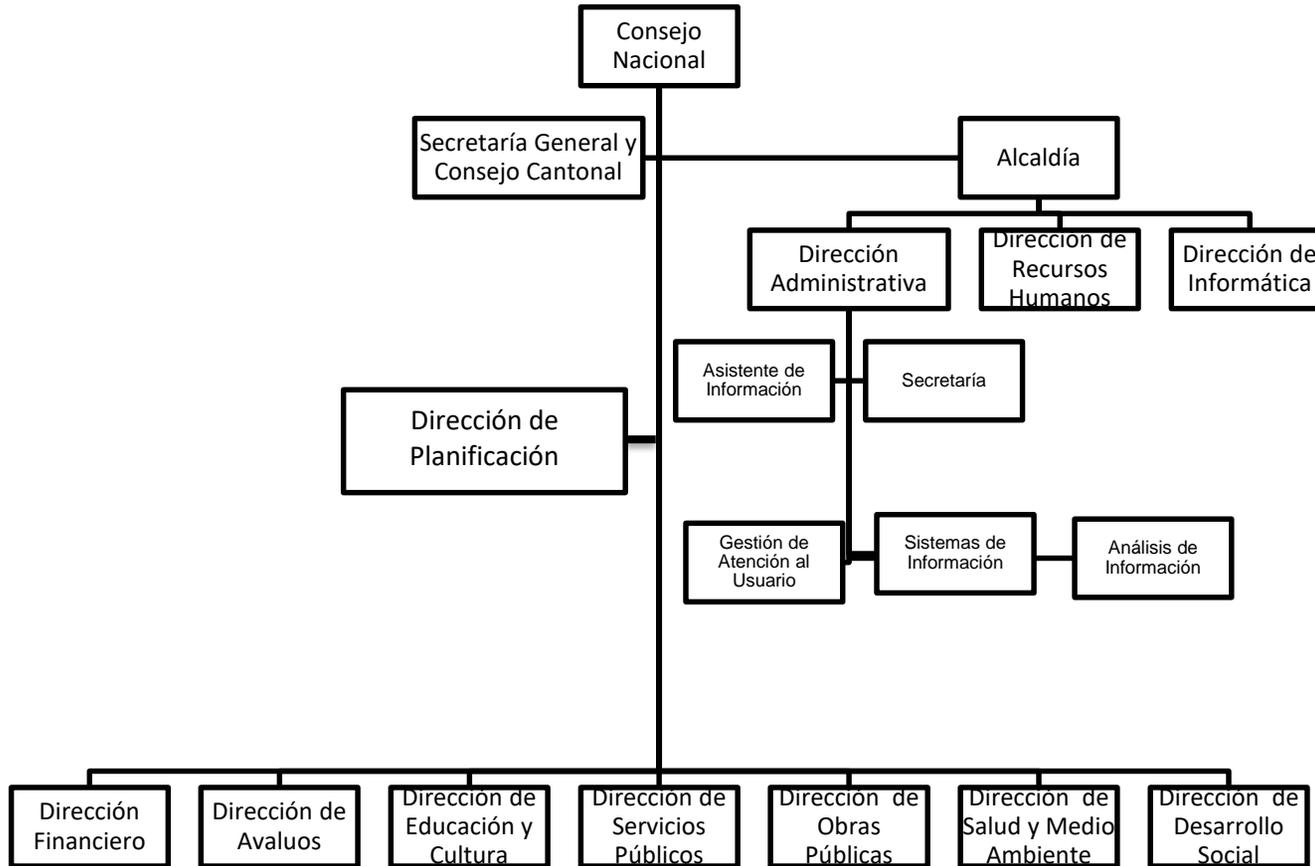


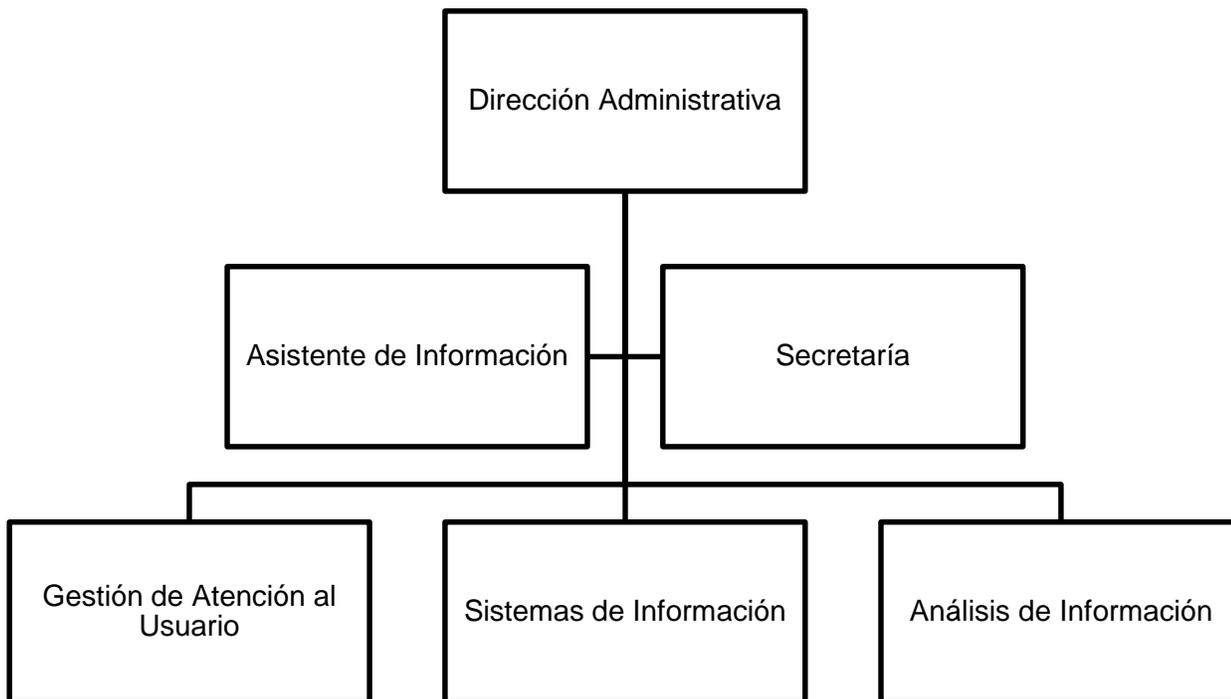
Figura 19 Organigrama Funcional

Fuente: (GAD Salinas, 2018)

Elaborado por: Guamanzara, Vladimir (2017)

Dentro de la Gestión Administrativa se encuentran los departamentos de Gestión de Atención al Usuario; el departamento de Sistemas de Información; y el departamento de Análisis de Información.

Figura 20 Organigrama Dirección Administrativa



Fuente: (GAD Salinas, 2018)

Elaborado por: Guamanzara, Vladimir (2017)

Esta organización da inicio a la gestión por procesos en el área de gestión de calidad de servicio que actualmente ejecuta el GAD municipal de Salinas, por lo que las responsabilidades de cada tarea, actividad y procedimiento recae sobre los departamentos de Gestión de Atención al Usuario, Sistemas de Información y Análisis de Información.

4.4.2 Propuesta de caracterización de procesos

Los procesos a ser descritos se desarrollan como actividades operativas determinados en la cadena de valor y que se caracterizan a continuación:

Proceso Identificación de las Necesidades del Usuario

GAD SALINAS	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20.03.2018
	Elaborado por: Vladimir Guamanzara	Aprobado por: Gestión de Atención al Usuario	Versión:	1a – 1b

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del proceso:	Identificación de las Necesidades del Usuario
Responsable:	Gestión de Atención al Usuario
Objetivo:	Mejorar la atención al usuario del GAD de Salinas a través de procesos enfocados hacia la identificación de sus necesidades y requerimientos, y así poder
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Manual de Funciones	Constitución 2008
Descripción del Cargo	Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público
Planificación Estratégica	Política de Calidad
Plan Operativo Anual	
Ley Orgánica de Servicio Pública	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Atención al usuario	El usuario emplea formulación de requerimientos	Revisión de los Requerimientos del usuario externo.	Departamento de Gestión de Atención al Usuario	Informe de revisión en el primer trimestre derivada de la revisión del equipo del GAD Documento con identificación de eventuales nuevos requerimientos del usuario externo.	Evaluación de la satisfacción del usuario
Atención al usuario	Se desarrolla informe con los resultados de la encuesta de satisfacción (instrumento	Dilucidar requerimientos con el personal	Departamento de Gestión de Atención al Usuario	Informe preliminar de requerimientos del usuario	Evaluación de la satisfacción del usuario

	desarrollado y aplicado por la institución)				
Atención al usuario	Se genera el informe final de resultados	Revisión de las necesidades del usuario interno	Departamento de Gestión de Atención al Usuario	Informe con análisis interno, basado en reunión con la dirección del GAD Municipal de Salinas	Evaluación de la satisfacción del usuario
Atención al usuario	Se estructura el documento de Plan de mejora	Efectuar informe ejecutivo de requerimientos del usuario	Departamento de Gestión de Atención al Usuario	Correo electrónico con informe de reunión de revisión requerimientos donde se detallan con mayor claridad los requerimientos y/o recomendaciones realizada por la institución.	Evaluación de la satisfacción del usuario

INDICADORES Y CONTROLES				
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
Necesidades	N° de necesidades x N° de Usuarios	Gestión de Atención al Usuario	Mensual	Aumentar el 25% de cubrimiento de necesidades
Requerimientos	N° de requerimientos x N° de Usuarios	Gestión de Atención al Usuario	Mensual	Aumentar el 10 % de cubrimiento de requerimientos
Atención	N° de atenciones del GAD	Gestión de Atención al Usuario	Semanal	Aumento de la atención al usuario en 5%

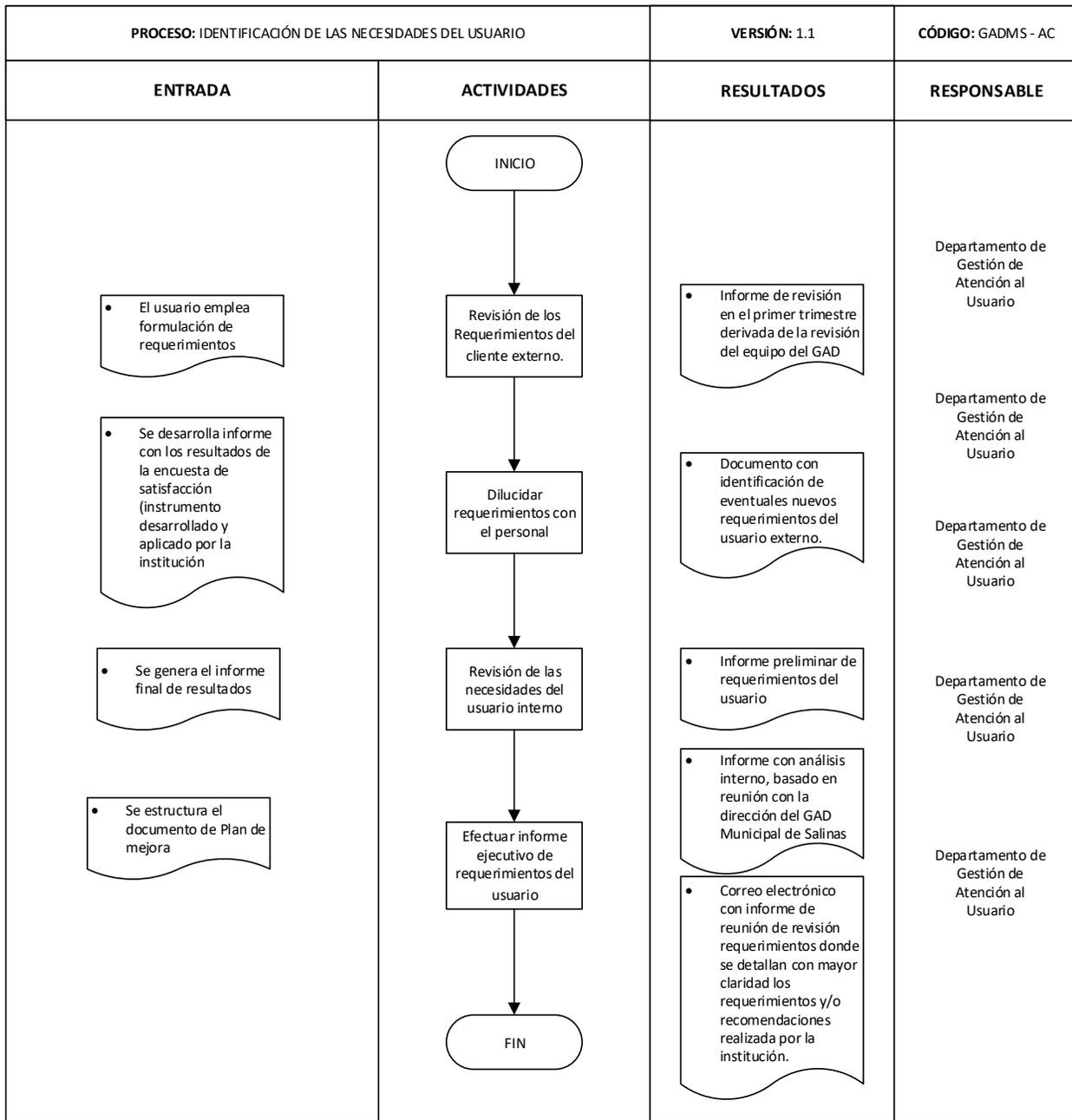


Figura 21 Identificación de las necesidades del usuario

Fuente: (GAD Salinas, 2018)

Elaborado por: Guamanzara, Vladimir (2018)

Proceso Evaluación de Satisfacción al Usuario

GAD SALINAS	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20.03.2018
	Elaborado por: Vladimir Guamanzara	Aprobado por: Departamento de Gestión del Usuario	Versión:	1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 1f

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del proceso:	Evaluación de Satisfacción al Usuario
Responsable:	Departamento de Análisis de Información
Objetivo:	Determinar el nivel de satisfacción del usuario en base a los servicios que ofrece el GAD para de acuerdo a los resultados obtenidos plantear estrategias para aumentar la satisfacción del usuario.
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Manual de Funciones	Constitución 2008
Descripción del Cargo	Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público
Planificación Estratégica	Política de Calidad
Plan Operativo Anual	
Ley Orgánica de Servicio Pública	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Identificación de las Necesidades del Usuario	Cuestionario aplicado al usuario	Identificación de las Necesidades del Usuario	Departamento de Análisis de Información	Documento remitido al área de gestión de usuarios internos y externos. Instrumentos remitidos a la Dirección Administrativa con una frecuencia de 3 meses.	Administración del usuario

Identificación de las Necesidades del Usuario	Informe de sistematización de información del usuario	Recepción instrumento (encuesta desarrollada por la institución) de evaluación de satisfacción del usuario contestado	Departamento de Análisis de Información	Documento con la evaluación de satisfacción del usuario desarrollado	Administración del usuario
Identificación de las Necesidades del Usuario	Informe de estrategias de solución planteadas en base a las necesidades del usuario	Diseño de Plan de Mejora	Departamento de Análisis de Información	Diseño del Plan de Mejora en base a los resultados de la aplicación del Instrumento de evaluación de satisfacción del usuario.	Administración del usuario
Identificación de las Necesidades del Usuario	Folio con programa de acciones encaminadas hacia la mejora del servicio de atención al usuario	Acciones correctivas o preventivas.	Departamento de Análisis de Información	Autorización para el desarrollo de las actividades definidas en el procedimiento Acciones Correctivas - Preventivas.	Administración del usuario
Identificación de las Necesidades del Usuario	Informe de satisfacción del usuario.	Remitir Plan de Mejora a la Dirección Administrativa	Departamento de Análisis de Información	Documento del Plan de remitido a la Dirección Administrativa, en donde se incluye un informe el cual debe ser revisado y aprobado por la dirección con el contexto de retroalimentación del usuario.	Administración del usuario

INDICADORES Y CONTROLES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Satisfacción del Usuario	% Nivel de satisfacción	Departamento de Análisis de Información	Mensual	Aumentar el 10% de la satisfacción
Cumplimiento	N° de usuarios atendidos / N° total de usuarios	Departamento de Análisis de Información	Mensual	Incrementar el 25% de cumplimiento
Interés del Usuario	N° de usuarios que aplicaron el instrumento	Departamento de Análisis de Información	Mensual	Desarrollar el interés del usuario en 15%

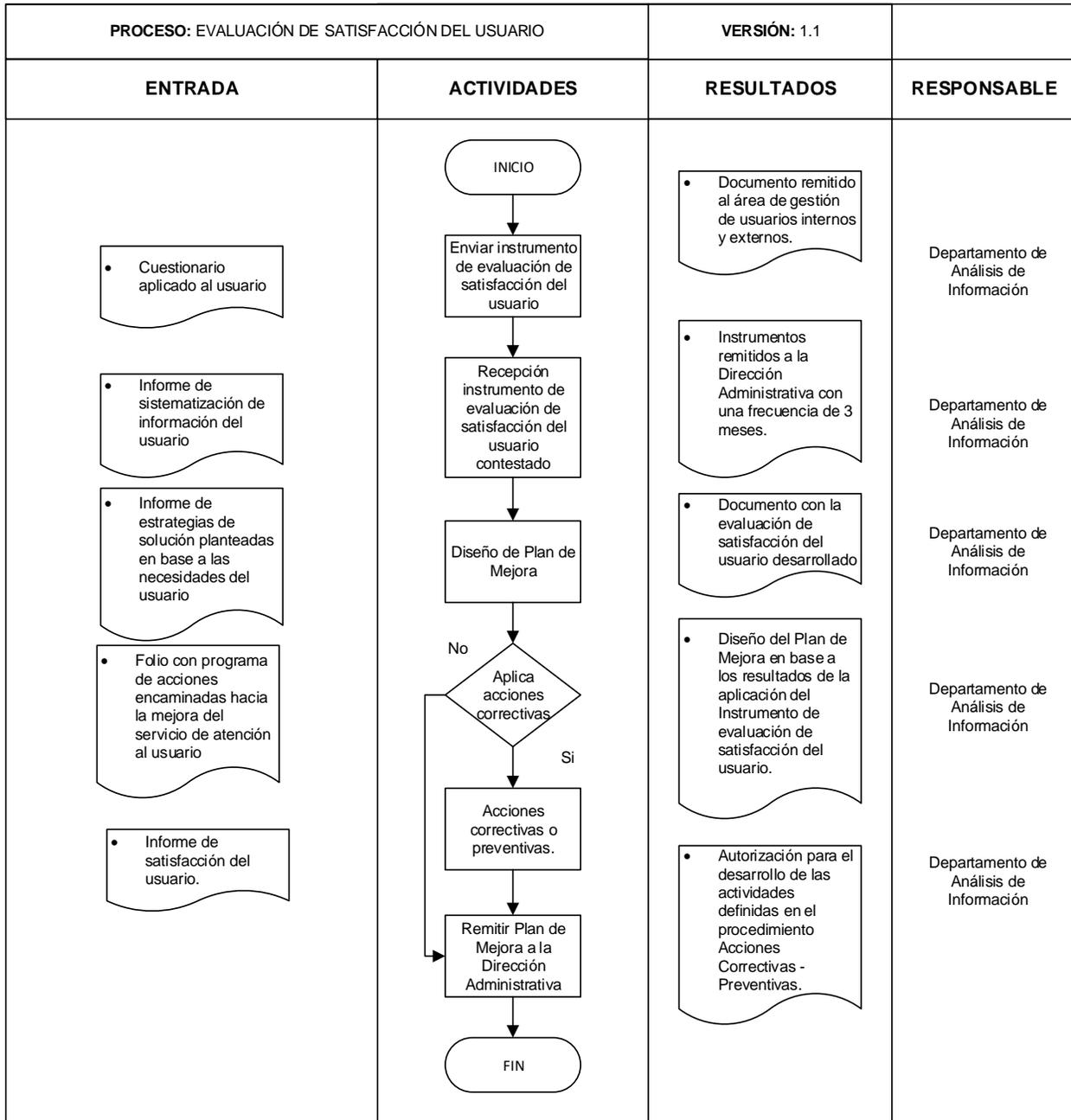


Figura 22 Evaluación de la satisfacción del usuario

Fuente: (GAD Salinas, 2018)

Elaborado: Guamanzara, Vladimir (2018)

Proceso Atención Formulario Web o Correo Electrónico

GAD SALINAS	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20.03.2018
	Elaborado por: Vladimir Guamanzara	Aprobado por: Gestor de Atención al Usuario	Versión:	1a, 1b y 1c

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del proceso:	Atención Formulario Web o Correo Electrónico
Responsable:	Departamento de Sistemas de Información
Objetivo:	Brindar atención oportuna al usuario del GAD que de forma presencial o vía web demanda de los servicios de la institución. Se busca que el servicio se eficiente, utilizando el menos tiempo posible para el desarrollo de trámites municipales.
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Manual de Funciones	Constitución 2008
Descripción del Cargo	Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público
Planificación Estratégica	Política de Calidad
Plan Operativo Anual	
Ley Orgánica de Servicio Pública	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Atención al cliente	Formulario Página WEB.	Recepción de la solicitud	Departamento de Sistemas de Información	Solicitud virtual ciudadana enviada vía correo electrónico.	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Correo Electrónico (Consulta, Reclamo, Sugerencia, Petición, Opinión o Felicitaciones)	Ingreso de la solicitud ciudadana al sistema informático del GAD.	Departamento de Sistemas de Información	Registro de la solicitud virtual ciudadana ingresada al sistema informático del GAD.	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Documento de solicitud ciudadana con responsable de la respuesta	Define responsable de la respuesta a solicitud ciudadana.	Departamento de Sistemas de Información	Formulario de recepción de la solicitud ciudadana	Identificación de las Necesidades del Usuario

	(Dirección Administrativa).				Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Documento de solicitud ciudadana con responsable de la respuesta (Dirección Administrativa).	Seguimiento de la respuesta a la solicitud ciudadana	Departamento de Sistemas de Información	Documento respuesta por parte de la Dirección Administrativa	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Documento de solicitud ciudadana con responsable de la respuesta (Dirección Administrativa).	Envío de la respuesta al ciudadano o ciudadana	Departamento de Sistemas de Información	Documento del control y evaluación de la respuesta por parte del (los) profesional (es) responsable, dentro de los plazos establecidos.	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Documento de solicitud ciudadana con responsable de la respuesta (Dirección Administrativa).	Informe existencia de un reclamo o inconformidad.	Departamento de Sistemas de Información	Documento de solicitud ciudadana registrada en Sistema. Solicitud Ciudadana enviada a Dirección Nacional.	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Documento de solicitud ciudadana con responsable de la respuesta (Dirección Administrativa).	Envío de la respuesta al ciudadano o ciudadana	Departamento de Sistemas de Información	Informe de respuesta a solicitud ciudadana al usuario invitándolo a contestar la encuesta de satisfacción de clientes disponible en el link de la institución.	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Documento de solicitud ciudadana con responsable de la respuesta (Dirección Administrativa).	Resolución de inconformidad o redirigida a departamento central.	Departamento de Sistemas de Información	Documento con plan de actividades establecidas para el tratamiento de inconformidades presentado por el ciudadano.	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario

INDICADORES Y CONTROLES				
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
Atención	Nº de usuarios atendidos en ventanilla Nº de usuarios atendidos a través la web	Departamento de Sistemas de Información	Semanal	Aumentar el nivel de atención en 10%
Gestión de Atención	Nº de solicitudes en ventanilla gestionadas Nº de solicitudes en la web gestionadas	Departamento de Sistemas de Información	Semanal	Incrementar el número de solicitudes receptada en 25%
Demanda de Servicios	Nº de servicios solicitados por tipo	Departamento de Sistemas de Información	Semanal	Incrementar en 5 el número de servicios en ventanilla

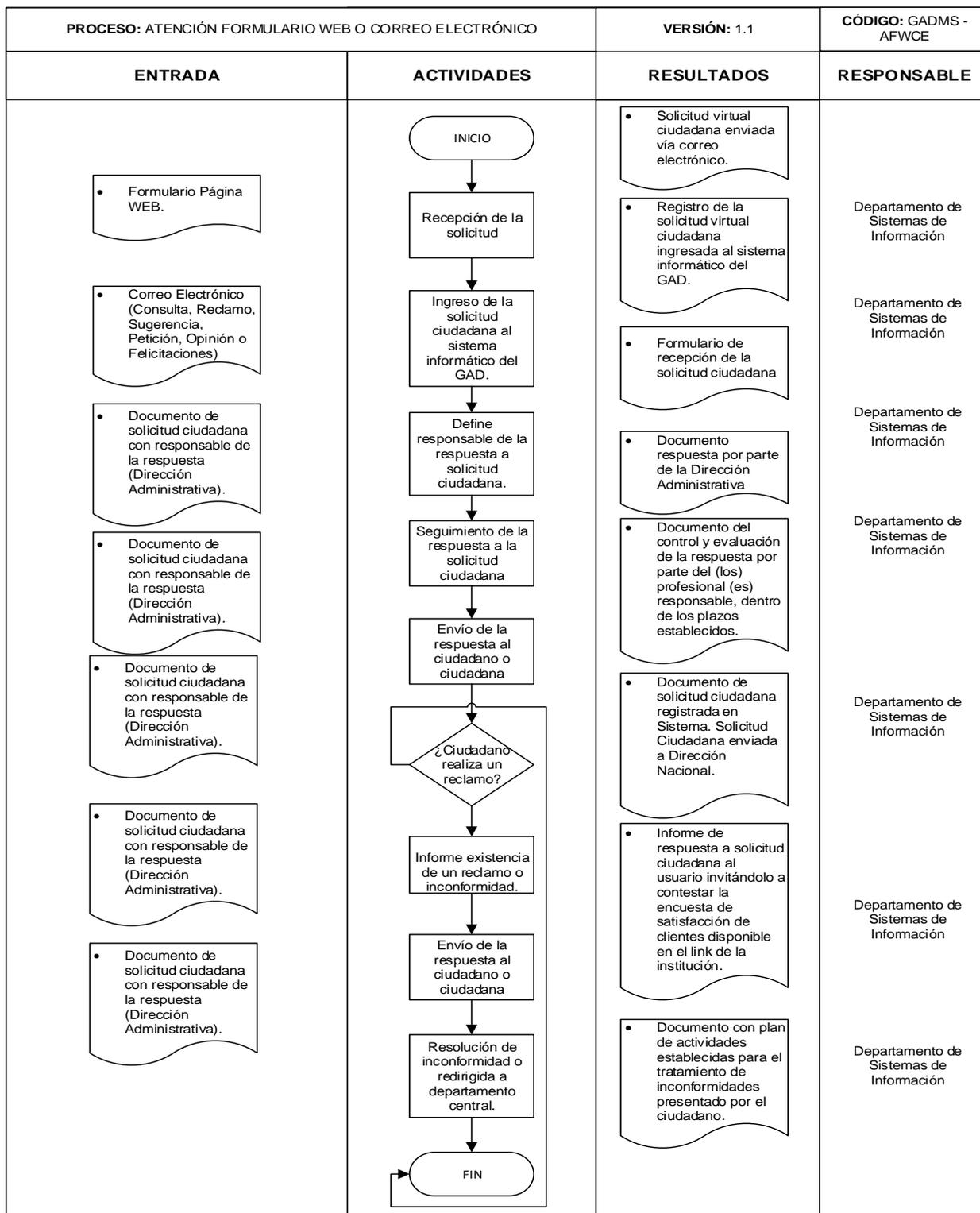


Figura 23 Atención formulario web o correo electrónico

Fuente: (GAD Salinas, 2018)

Elaborado por: Guamanzara, Vladimir (2018)

Proceso Atención Telefónica / Presencial

GAD SALINAS	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha:	20.03.2018
	Elaborado por: Vladimir Guamanzara	Aprobado por: Departamento de Gestión de Atención al Usuario	Versión:	1a, 1b y 1c

INFORMACIÓN DEL PROCESO	
Nombre del proceso:	Atención Telefónica / Presencial
Responsable:	Departamento de Análisis de Información
Objetivo:	Brindar atención de calidad al usuario del GAD que de forma presencial o vía telefónica demanda de los servicios de la institución. Se busca que el servicio se eficiente, utilizando el menos tiempo posible para el desarrollo de trámites municipales.
DOCUMENTOS DEL PROCESO	
Manual de Funciones	Constitución 2008
Descripción del Cargo	Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público
Planificación Estratégica	Política de Calidad
Plan Operativo Anual	
Ley Orgánica de Servicio Pública	

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	SALIDAS	PROCESO CLIENTE
Atención al cliente	Informe de solicitud ciudadana mediante llamado telefónico o presencial.	Recepción de la solicitud	Departamento de Análisis de Información	Comunicación del documento de solicitud ciudadana presencial y solicita los datos básicos al ciudadano(a).	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Informe de solicitud ciudadana mediante llamado telefónico o presencial.	Ingreso datos en informe de reporte telefónico/presencial	Departamento de Análisis de Información	Formulario de registro de reporte telefónico/presencial llenado.	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Informe con preguntas frecuentes	Deriva a especialista	Departamento de Análisis de Información	Reporte telefónico/presencial	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Informe con preguntas frecuentes	Emite orientación	Departamento de Análisis de Información	Reporte de solicitud ciudadana específica el remitida al Asistente	Identificación de las Necesidades del Usuario

				de Información remite a un especialista. (Reporte telefónico/presencial)	Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Informe de reporte Telefónico/Presencial	Envío de reporte telefónico/presencial	Departamento de Análisis de Información	Correo electrónico enviado al Gestor de Atención al Usuario el reporte telefónico /presencial con las observaciones respectivas.	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario
Atención al cliente	Reporte Telefónico/Presencial.	Ingresa datos al registro telefónico/presencial	Departamento de Análisis de Información	Solicitud viabilizada ciudadana mediante informe certificado por el GAD en un plazo de 1 mes - 6 meses.	Identificación de las Necesidades del Usuario Evaluación de Satisfacción al Usuario

INDICADORES Y CONTROLES				
<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Meta</i>
Atención	Nº de usuarios atendidos de forma presencial Nº de usuarios atendidos a través de llamada telefónica	Departamento de Análisis de Información	Semanal	Aumentar el nivel de atención en 15%
Gestión de Atención	Nº de solicitudes presenciales gestionadas Nº de solicitudes por vía telefónica gestionadas	Departamento de Análisis de Información	Semanal	Incrementar el número de solicitudes receptada en 30%
Demanda de Servicios	Nº de servicios solicitados por tipo	Departamento de Análisis de Información	Semanal	Incrementar en 5 el número de servicios formulario y correo electrónico

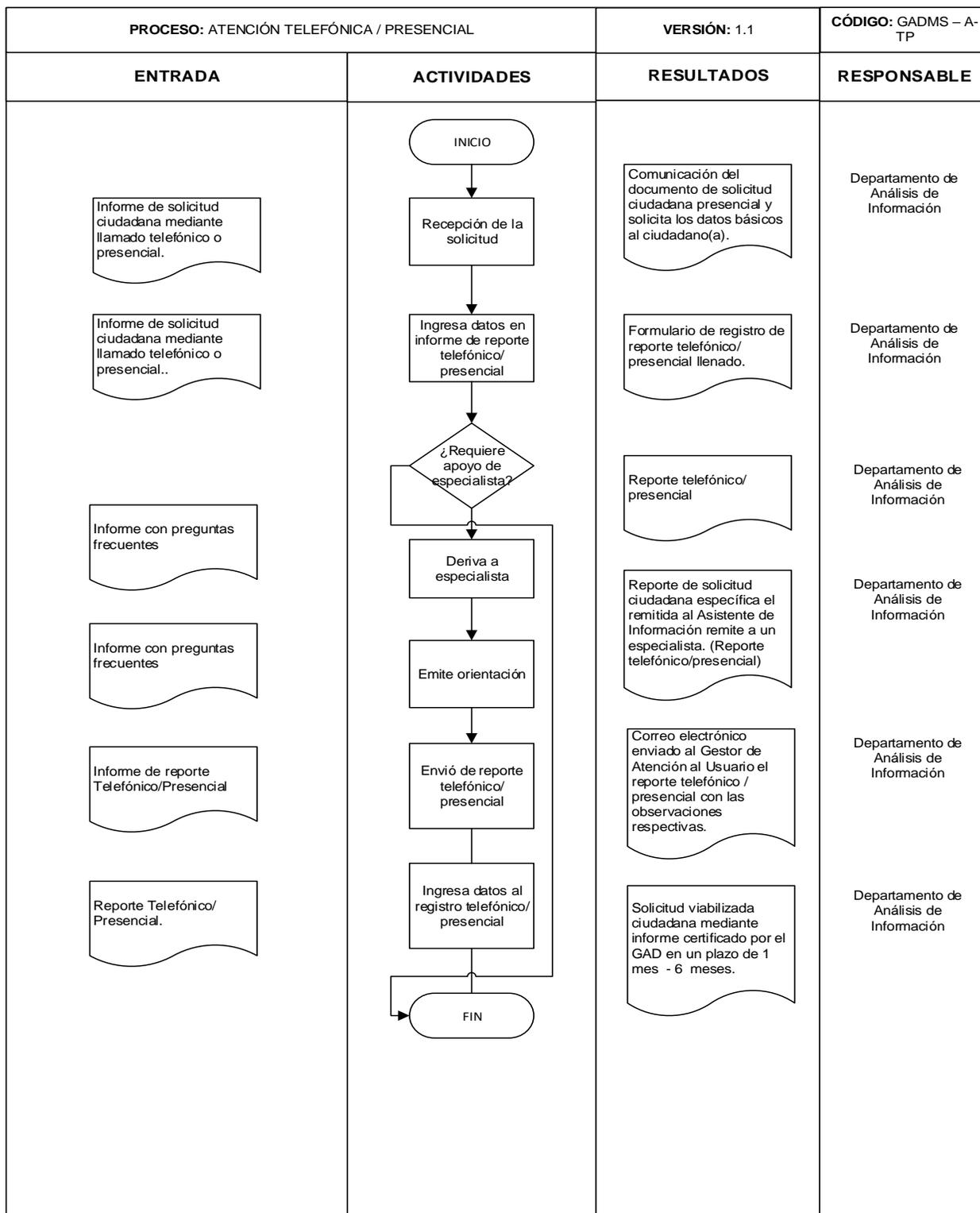


Figura 24 Atención telefónica – presencial

Fuente: (GAD Salinas, 2018)

Elaborado: Guamanzara Vladimir, 2018

4.4.3 Sistematización de Indicadores de Gestión

Una vez caracterizados y diagramados los procesos de Atención al Usuario es necesario determinar los indicadores necesarios para que cada acción medible y evaluable pueda gestionarse eficientemente en busca de la calidad del servicio en el GAD de Salinas.

Tabla 11 Sistematización de Indicadores de Gestión

Procesos	Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Identificación de las Necesidades del Usuario	Necesidades	Nº de necesidades x Nº de Usuarios	Departamento de Sistemas de Información	Mensual	Aumentar el 25% de cubrimiento de necesidades
	Requerimientos	Nº de requerimientos x Nº de Usuarios	Departamento de Sistemas de Información	Mensual	Aumentar el 10 % de cubrimiento de requerimientos
	Atención	Nº de atenciones del GAD	Departamento de Sistemas de Información	Semanal	Aumento de la atención al usuario en 5%
Evaluación de Satisfacción al Usuario	Satisfacción del Usuario	% Nivel de satisfacción	Departamento de Análisis de Información	Mensual	Aumentar el 10% de la satisfacción
	Cumplimiento	Nº de usuarios atendidos / Nº total de usuarios	Departamento de Análisis de Información	Mensual	Incrementar el 25% de cumplimiento
	Interés del Usuario	Nº de usuarios que aplicaron el instrumento	Departamento de Análisis de Información	Mensual	Desarrollar el interés del usuario en 15%
Atención Formulario Web o Correo Electrónico	Atención	Nº de usuarios atendidos en ventanilla Nº de usuarios atendidos a través la web	Departamento de Sistemas de Información	Semanal	Aumentar el nivel de atención en 10%
	Gestión de Atención	Nº de solicitudes en ventanilla gestionadas Nº de solicitudes en la web gestionadas	Departamento de Sistemas de Información	Semanal	Incrementar el número de solicitudes receptada en 25%
	Demanda de Servicios	Nº de servicios solicitados por tipo	Departamento de Sistemas de Información	Semanal	Incrementar en 5 el número de servicios en ventanilla
Atención Telefónica / Presencial	Atención	Nº de usuarios atendidos de forma presencial Nº de usuarios atendidos a través de llamada telefónica	Departamento de Análisis de Información	Semanal	Aumentar el nivel de atención en 15%

	Gestión de Atención	Nº de solicitudes presenciales gestionadas Nº de solicitudes por vía telefónica gestionadas	Departamento de Análisis de Información	Semanal	Incrementar el número de solicitudes receptada en 30%
	Demanda de Servicios	Nº de servicios solicitados por tipo	Departamento de Análisis de Información	Semanal	Incrementar en 5 el número de servicios formulario y correo electrónico

Fuente: (GAD Salinas, 2018)

Elaborado: Guamanzara Vladimir (2018)

CONCLUSIONES

- ❖ En base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios del GAD Municipal de Salinas se tienen que en base a su percepción la atención es deficiente pues el 52% expresa estar en desacuerdo con la eficiencia en el ámbito de la atención al usuario. Sin embargo, esta puede ser mejorable, por lo tanto, se concluye que el enfoque hacia la atención prestada no es la adecuada.

- ❖ Según las encuestas realizadas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, se concluye que la calidad del servicio de atención al usuario tiene inconsistencias pues el 100% de los encuestados afirma la no existencia de un protocolo para atención a usuarios, lo que disminuye la capacidad de la institución para atender todas las necesidades y requerimientos de la comunidad. Corroborando este resultado se encuentra el nivel de calificación de los servicios que tiene el departamento como parte del GAD, siendo este solamente bueno pues se considera así por el 42% de los funcionarios encuestados, sin embargo, esta puede disminuir, por lo que se debe mejorar los procesos de atención para que los servidores puedan reconocer la calidad del servicio que prestan.

- ❖ Se concluye además que el 69% de funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas necesita una mejora en condiciones aptas para dirigirse a un usuario de sus servicios, se hace énfasis en que la atención al cliente no es la adecuada.

- ❖ El tiempo que se emplea para la culminación de un trámite en el Gobierno autónomo Descentralizado Municipal de Salinas no es el adecuado pues el 55% de la población considera que el trámite fue concluido con éxito, y un significativo 45% establece que su trámite no logro concretarse. Por lo que es necesario llevar el seguimiento de casos inconformes y asegurar que el tramite sea concluido.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se debe mejorar la respuesta del servicio de atención al usuario, para que este sea conforme de acuerdo a las necesidades de la comunidad. Esta mejora implica la aplicación del modelo de gestión por procesos replanteado para que el servicio alcance niveles altos de satisfacción del usuario, por lo que se recomienda que la propuesta desarrollada en el estudio se aplique en el corto plazo.
- ❖ Es preciso que el personal reciba capacitación constante para mejorar el servicio de atención al usuario, correspondientemente al protocolo de atención que debe ser generado por la institución para cumplir con los requerimientos de la comunidad.
- ❖ Adicionalmente es preciso que los funcionarios de la institución desarrollen sus actividades dentro de un espacio físico apto y adecuado para atender apropiadamente a los usuarios del GAD, siendo fundamental la intervención de la municipalidad para que haga las inversiones necesarias en infraestructura.
- ❖ Es necesario que se aplique un sistema de control de inconformidades para poder dar seguimiento a los tramites no concretados por parte de los usuarios y hacer un estudio de tiempos óptimos para que puedan ser aplicados tanto por los funcionarios del GAD como por la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragon. (s.f.). <http://aragon.es/>. Obtenido de [http://aragon.es/estaticos/ImportFiles/05/docs/Areas/ComercioInterior/PlanesLocalesDinamizComerciales/JornadasDinamizadorasComerciales/Cuarta%20jornada/GESTION_PROCESOS.pdf](http://aragon.es/http://aragon.es/estaticos/ImportFiles/05/docs/Areas/ComercioInterior/PlanesLocalesDinamizComerciales/JornadasDinamizadorasComerciales/Cuarta%20jornada/GESTION_PROCESOS.pdf)
- Benavides, L. (2011). <http://dspace.utpl.edu.ec>. Obtenido de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf)
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Mexico.
- Brigham, E., & BESLEY, S. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cordua, S. (1994). *Gestión Tecnológica y Desarrollo Universitario*. Cinda: Santiago de Chile.
- Corporacion de estudios y publicaciones. (2012). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Tomo III*. Quito: Cortporacion de estudios y publicaciones.
- De la Garza , E., & Belmont, E. (2006). *Teorias Sociales y Estudios del Trabajo* . Barcelona.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*. MAdrid: Editorial Díaz de Santos.
- Domínguez, P. (2002). *Manual de Análisis financiero*. México.
- Felicisimo, A. (2015). <http://www6.uniovi.es>. Obtenido de [http://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema_1.pdf](http://www6.uniovi.es/http://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema_1.pdf)
- Fernández Iparraguirre, J. L., & Casado Mayordomo , M. (2008). *Contabilidad financiera para directivos*. Madrid : ESIC.
- Forrest, J. (1991). *Models of the Process of Technological Innovation*.
- GAD Salinas. (2016). *Organigrama Funcional*.
- Garvin, A. (1990). *Garvin y las Ocho Dimensiones de la Calidad por Gregório Suarez*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Gobierno Autonomo Descentralizado de Salinas. (2016).

- Gonzales, F. J. (2006). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*. Madrid: Fundación Confemental.
- Guamachin, P. (2014). <http://repositorio.uasb.edu.ec/>. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/>: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4042/1/T1435-MBA-Guachamin-Propuesta.pdf>
- Hernandez, J., & Irma, E. (2012). *La Gestión de Procesos e Indicadores*. Mexico.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Quito - Ecuador: INEC .
- ISO. (2015). <https://www.iso.org>. Obtenido de <https://www.iso.org>: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- Joly, F. (1998). *La Cartografa*. Barcelona : Oikos- Tau.
- Juran, M. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Lopez, R. (2014). <http://www.jesuitasleon.es>. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es>: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Lopez, R. (s.f.). <http://www.jesuitasleon.es>. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es>: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Margarita, P. (11 de 2016). <http://gadsalinas.gob.ec>. Obtenido de <http://gadsalinas.gob.ec>: http://gadsalinas.gob.ec/web/docs/COOTAD_REGISTRO_%20OFICIAL.pdf
- Ministerio del Fomento. (2015). <http://www.fomento.es>. Obtenido de <http://www.fomento.es>: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico* . México : Pearson .
- Morocho, O., Lorenzo, S., & Mira, J. (2014). *La gestion por Procesos*. Barcelona.
- Muñiz, L. (2010). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. México: Red.
- Nuñez Dubón y asociados . (20 de Agosto de 2013). *Prime Global*. Obtenido de <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/341-razones-financieras>

RAE. (2017). <http://dle.rae.es/>. Obtenido de <http://dle.rae.es/>: <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>

Resultados del Censo 2010 de Población y vivienda en Ecuador. (2010). *Fascículo Provincial Santa Elena* . Resultados.

Rey, D. (2015). *La gestión por procesos* .

Rivadeneira, L. (2017). *SE PRESENTÓ PRESUPUESTO ECONÓMICO 2017*. Obtenido de <http://www.periodicolaprimera.com/2016/12/se-presento-presupuesto-economico-2017.html>

salinas.gob.ec. (s/f). *Geografía* . <http://www.salinas.gob.ec/index.php/salinas/geografia/106-salinas>.

smarterworkspaces. (03 de 03 de 2017). *smarterworkspaces*. Obtenido de smarterworkspaces: <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/kpi-indicadores-de-procesos/>

Tejana, R. (2014). <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/>. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/>: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11206/1/Tejana_Velasquez_Rosaura_Monserrate.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Certificación del GAD sobre actividades de levantamiento de procesos



**JEFATURA
PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

Salinas, 18 de abril de 2018

CERTIFICO

Que el señor Vladimir Alejandro Guamanzara Loyola, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, con C.I. 1721782538, ha realizado actividades académicas referentes al levantamiento de procesos dentro del Área de Servicio de Atención al Usuario del Gobierno Autónomo Descentralizado de Salinas, entre los días 9 y 16 de abril del año 2018. Así como también se ha entrevistado con personal de la institución con el fin de recopilar información relevante para su proceso de investigación

Abg. Freddy Calle Cáceres

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Freddy Calle Cáceres", is written over a horizontal line. Below the signature, the identification number "C.I.: 0922690649" is printed in a small, black, sans-serif font.

Anexo 2: Levantamiento del proceso general de atención al usuario del GAD de Salinas

Registre como considera usted que realiza el proceso de atención al usuario en su área.

- ① Solicitud escrita con C. copia.
- ② Adelantar la tasa \$ 3.00 tasa unica.
- ③ Va a ventanilla de recepción
- ④ Ingreso al sistema (se ingresa código de seguimiento " # tramite ")
- ⑤ Se registra en bitácora (# tramite y nombre usuario presunta el tramite.)
- ⑥ Va a Jofra. y recibit el tramite. (Firmados) // S.G.
- ⑦ Se abre en Ptas - Ingreso al excel x control
- ⑧ Se avisa al departamento que compete.
- ⑨ Se analiza si procede o no al tramite. (Vono) de partamentos)
- ⑩ Regreso a Secretario (Se elabora resolución de Consejo) y se avisa al usuario por medio de
- ⑪ Dep. Jurídico (curatela)
- ⑫ Se entrega de. habilitados. (usuario)

Anexo 3: Análisis FODA

DEBILIDADES

- Trabajadores poco motivados
- Salarios Bajos
- Falta de motivación de los Recursos Humanos.

AMENAZAS

- Diferencias de criterios.
- Economía inestable
- Falta de concentración laboral

FORTALEZAS

- Posibilidades de acceder a promociones laborales
- Trabajadores identificados con la Empresa.
- Generación de recursos financieros

OPORTUNIDADES

- Mejor capacidad y rendimiento dentro del campo Laboral.
- Estabilidad laboral.
- Estabilidad financiera.

DEBILIDADES

- Trabajadores poco motivados
- Salarios bajos
- Ambiente poco agradable.
- No hay privacidad
- Lugar muy pequeño para atender las necesidades del pueblo

AMENAZAS

- trabajo inseguro
- preocupación económica
- desorden en el lugar
- deficiencia de comunicación
- poca y baja calidad de Trabajo

FORTALEZAS

- trabajo de calidad.
- compromiso de trabajo
- comunicación de calidad.
- buena atención

OPORTUNIDADES

- mejorar y escaso laboral.
- calidad de trabajo, oportunidades económicas estables
- desarrollo en el campo social.
- desarrollo social sustentable

Anexo 4: Resultados Encuestas

Encuesta 1: Dirigida al personal del GAD de Salinas

1.- ¿Se cuenta con herramientas de evaluación a los empleados en cuanto al cumplimiento de sus labores?

El objetivo de la pregunta es descubrir si se cuenta con herramientas de evaluación a los empleados en cuanto al cumplimiento de sus labores, para lo cual se tomó la opinión de 36 funcionarios encuestados. Los cuales el 78% indica que no se cuenta con herramientas de evaluación en cuanto al cumplimiento de las labores lo cual representa un riesgo inminente, debido que la falta de estas herramientas impide conocer el cumplimiento de las actividades de los funcionarios, es por esto que no se cuenta con un control integral, sin embargo, el 22% menciona el sí existir dicho elemento.

Al existir esta variación de valores se puede mencionar que la falta de uso o el desconocimiento de estas herramientas disminuyen el nivel de calidad con la que GAD trabaja, provocando así un nivel bajo de eficiencia en el desempeño de los trabajadores. Originando la necesidad de la aplicación de estas herramientas las cuales deben ser actualizadas constantemente y realizadas periódicamente cada cierto tiempo.



Figura 25 Herramientas de Evaluación

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

2.- ¿Las funciones del personal del departamento de Gestión de servicios de Calidad y desarrollo institucional están correctamente definidas y asignadas?

Según la segunda pregunta de la encuesta la cual desea conocer si las funciones del personal del departamento de Gestión de servicios de Calidad y desarrollo institucional están correctamente definidas. En los resultados que arrojan las opiniones de los 36 funcionarios. El 53% menciona que no se encuentran bien definidas, este resultado es considerablemente alarmante, debido a que no existe un régimen que controle dichas actividades, por lo cual varias personas lo pueden realizar y el 47% si se encuentran correctamente asignadas, esto puede variar dependiendo el cargo que posean los mismos.

En base a los resultados adquiridos se obtiene que existe un fallo en cual se puede mejorar y es la definición y asignación correcta de responsabilidades en el trabajado, esto se puede dar debido a la falta de información al inicio de las actividades, así como también las malas relaciones presentes entre funcionarios. Para esto es necesario establecer una comunicación afectiva y con respeto en el cual se cumplan las indicaciones correspondientes y evitar los vacíos en la asignación de función.



Figura 26 Funciones Asignadas
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

3.- ¿La entidad realiza capacitaciones acerca la gestión de la calidad del servicio?

Siendo la pregunta acerca de si existen programas de capacitación acerca de la gestión de calidad y las respuestas de 36 funcionarios encuestados. El 69% no ha estado presente en una capacitación de esta índole, hablar de dicho porcentaje es increíblemente insatisfactorio, ya que como entidad pública las capacitaciones deben ser un elemento fundamental y soporte para el desarrollo del GAD. Sin embargo y el 31% si ha recibido este tipo de información a lo largo de su tiempo laboral.

El tema de capacitación forma parte fundamental del desarrollo de la eficiencia en el desempeño del área de Gestión. Según los resultados presentes se puede resaltar el hecho de que más de la mitad del personal no ha asistido a capacitaciones acerca de este tema. Esto puede presentarse por la falta de organización administrativa en la Institución. Se considera necesario la socialización y capacitación constante ya que la información es cambiante con el paso de los años.



Figura 27 Capacitaciones
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

4.- ¿Cómo valora usted los procesos de planificación, organización, dirección y control del departamento?

El nivel de satisfacción de la población encuestada es de suma importancia para el análisis de la entidad pública, para lo cual de los 36 funcionarios encuestados sobre la valoración de los procesos de planificación, organización, dirección y control del departamento. El 50% Considera Regular el proceso, hablar de un término regular, se puede mencionar que dichos procesos están

en vías de desarrollo, aun así, es un porcentaje considerable, lo cual puede afectar el desarrollo del mismo. Seguido de un 36% lo considera bueno, el 11% muy bueno, 3% excelente y 0% Mala.

Al hablar sobre la valoración se refiere al nivel de aceptabilidad y agrado que existe en los procesos, los cuales cada trabajador conoce más. Se observó que la mitad de la muestra solo considera a dichos procesos como Regulares, siendo este un factor importante ya que los procesos no están agilitados o funcionando correctamente según sus objetivos.



Figura 28 Procesos de Planificación y organización
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

5.- ¿Cómo califica usted el desempeño de los directivos y responsables del área?

El desempeño de los directivos es un elemento a analizar de suma importancia, es en base a esto que la encuesta realizada a 36 funcionarios encuestados sobre la valoración de los procesos de planificación, organización, dirección y control del departamento. El 53% Considera Bueno dicho desempeño, el cual es tiene una pequeña ventaja, sin embargo, esta se puede mejorar y desarrollar con varias medidas de control. El 22% lo considera regular, el 17% muy bueno, 8% excelente y 0% Mala.

El buen desempeño de los procesos es un pilar fundamental en la calidad del servicio lo cual aporta hacia el desarrollo institucional. Cabe recalcar que más de la mitad de la muestra considera como bueno el proceso de planificación que ellos mantienen. Sin embargo, existen personas que esto puede mejorar, si existen estas falencias se puede mencionar que la planificación no es correcta o está incompleta. Esto puede darse debido a la falta de organización y planeación

estratégica. Esto puede superarse aplicando las correctas herramientas basadas en las respuestas de este cuestionario.



Figura 29 Calificación del desempeño de los directivos y encargados del Área
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

6.- ¿Considera que las decisiones tomadas por parte de los directivos contribuyen al logro de los objetivos de la institución?

La siguiente pregunta desea obtener una consideración sobre las decisiones tomadas por parte de los directivos en la contribución al logro de los objetivos de la institución. Del total de la población los cuales fueron 36 funcionarios. El 53% que representa a 19 personas emite una respuesta positiva, más el 47% que representa 17 funcionarios restantes considera que no alcanza los objetivos planteados.

En base a los resultados obtenidos existe una pequeña relación entre las respuestas, considerándose esto como el cumplimiento de ciertos objetivos de la Institución mas no el de todos. Es por esto que se necesita revisar qué objetivo no está siendo cumplido para tomar medidas, las cuales deben ser validadas por las personas a cargo, que controlen al mismo y mejoren la eficiencia del funcionario.



Figura 30 Decisiones tomadas
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

7.- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los directivos y al personal de forma regular?

Es importante analizar si existen evaluaciones de desempeño dirigidas a directivos y personal de forma periódica, para esto es necesario saber las respuestas de 36 funcionarios encuestados los cuales 33 personas que representa el 92% emite una respuesta negativa, dando a entender que no existen dichas evaluaciones y tan solo el 8% considera que si se realiza evaluaciones de forma regular, lo cual se puede expresar que son pocas las personas que realizan esta evaluación o son tomadas en cuenta.

Según los resultados expuestos, es claro que no se ha realizado una evaluación dirigida hacia el personal y muy poco hacia los directivos. Siendo este un punto a considerar de suma importancia debido a que dichas evaluaciones permiten determinar el nivel de eficiencia presente en el ámbito laboral para su respectivo análisis y mejora continua. Documento que debe ser actualizado y mejorado cada cierto tiempo. Esto origina la necesidad de tomar acciones inmediatas para mejorar el desempeño tanto de directivos y personal.

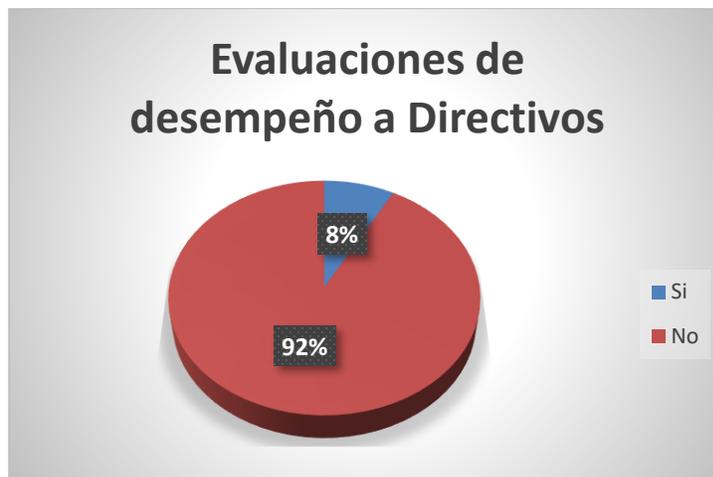


Figura 31 Evaluaciones de Desempeño a Directivos
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

8.- ¿Existe un protocolo estipulado para la atención de los clientes?

La existencia de un protocolo es una herramienta de ayuda para desarrollar ya sean actividades, procedimientos, cargos y responsabilidades. Para lo cual de los 36 funcionarios encuestados sobre existencia de un protocolo estipulado para la atención de clientes. El 100% menciona desconocer acerca de la existencia de un protocolo para atención a clientes.

Un protocolo estipulado para la atención de los clientes es de vital importancia debido a que en él se encuentran normativas de cómo realizar el proceso de atención a clientes. El hecho de que no exista o no se haya socializado dicho protocolo, es un factor totalmente perjudicial. Siendo necesario y de suma urgencia la creación o presentación de un protocolo que normalice métodos, estrategias y normas para la atención al cliente.



Figura 32 Existe un protocolo estipulado para la atención de los clientes
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

9.- ¿Cómo califica los servicios que presta el departamento como parte del GAD?

Es importante señalar el nivel de calificación de los servicios que tiene el departamento como parte del GAD. Para los cuales de los 36 funcionarios encuestados. El 42% menciona que sus servicios son buenos estar en un nivel bueno es hablar de una posición intermedia, la cual corre riesgo de disminuir, es en base a esto que se debe mejorar el servicio para que los mismos funcionarios que prestan sus servicios sean capaces de reconocer la excelente calidad que deben llegar a ser, ya que el 28% menciona que sus servicios son regulares, el 22% Muy Buenos, 8% Excelente y 0% Mala.

Según los resultados expuestos en el grafico se puede concluir que existen vacíos en los servicios entregados por el departamento, los cuales se dan debido a la falta de eficiencia en el ámbito de calidad. Cabe recalcar que esto puede mejorarse y con la implementación de estrategias correctivas.



Figura 33 Calificación de los servicios que presta el departamento como parte del GAD
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

Encuesta 2: Dirigida a los usuarios del GAD Municipalidad de Salinas

1.- ¿Cree usted que el desempeño del personal de atención al cliente es eficiente, Por qué?

Para la segunda pregunta la cual su objetivo es conocer si el desempeño del personal de atención al cliente es eficiente se tomó varias de las consideraciones de los usuarios que constantemente usan los servicios del GAD. De un total de 382 usuarios. El 52% expresa estar en desacuerdo con la eficiencia en el ámbito de la atención al cliente, y el 48% menciona que sí.

En base a los resultados descritos en las encuestas se puede determinar que el nivel de aceptación y agrado de los usuarios no es el adecuado, por lo que es necesario saber la razón detrás de este resultado. Varios de los personajes encuestados emiten su opinión diciendo que el personal no está completamente capacitado y no cumplen con sus labores establecidas. Siendo este el tema más mencionado en las respuestas. Es por esto que nace la necesidad urgente de realizar charlas, conferencias y socializar estrategias de comunicación para crear el desarrollo de la Institución.



Figura 34 Desempeño del personal de atención al cliente
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

2.- ¿En qué aspectos cree usted que se deben capacitar los empleados del área de gestión de calidad de servicios y desarrollo institucional?

La siguiente pregunta de la encuesta se denomina ¿En qué aspectos cree usted que se deben capacitar los empleados del área de gestión de calidad de servicios y desarrollo institucional? la cual su objetivo es conocer la consideración de los usuarios sobre aspectos a mejorar o implementar de los cuales el 58% de la población considera que los empleados deben estar capacitados en Servicio al Cliente, el 36% en Liderazgo y el 6% Calidad.

Según las opiniones de la muestra escritas en la encuesta, los resultados más relevantes fueron Liderazgo, Servicio al Cliente y Recursos humanos, de los cuales más de la mitad de las respuestas mencionaban este tema para capacitación. Indicando una recomendación brindada por los mismos usuarios del GAD. Quienes son los que más conocen la forma en la que los empleados trabajan.



Figura 35 Aspecto a capacitar
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

3.- ¿Cree usted que deben existir criterios de evaluación para el desempeño de los empleados? ¿Cuáles serían?

Como última pregunta de la cual menciona si deben existir criterios de evaluación para el desempeño de los empleados y cuáles serían tiene un fin, el cual es conocer que criterios de evaluación deberían existir, acorde a las necesidades de los usuarios. Para esto de las 382 personas encuestadas. El 94% menciona que es necesaria la existencia de evaluaciones para el desarrollo de los empleados. Los cuales explican los aspectos. Mas el 6% restante considera lo contrario.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Esta facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos y promueve el estímulo a la mayor productividad. Las personas que fueron encuestadas mencionan que es necesario la valoración del desempeño y entre las respuestas

más relevantes y repetitivas se tiene: conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva.



Figura 36 Criterios de evaluación
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

4.- ¿Considera usted que los empleados están capacitados de forma óptima para brindar ayuda con los trámites pertinentes?

La segunda pregunta la cual el día de la encuesta fue entregada a 382 usuarios de manera aleatoria denominada ¿Considera usted que los empleados están capacitados de forma óptima para brindar ayuda con los trámites pertinentes? De las 382 personas encuestadas sobre si consideraban que los empleados están capacitados de forma óptima para brindar ayuda con los trámites. El 60% no considera que los empleados estén capacitados y el 40% considera que las personas si lo están.

En base a los resultados de la encuesta se puede expresar que los empleados pertenecientes a la Institución necesitan más información respecto a cómo brindar ayuda eficiente hacia los clientes. Debido a que las personas brindan su punto de vista de esta manera, reflejando el tipo de estudio o interés que mantiene la Institución con sus clientes.

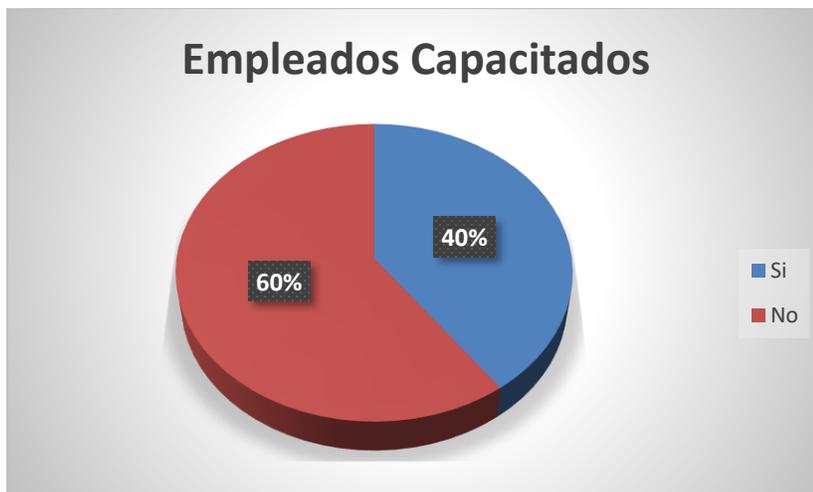


Figura 37 Empleados capacitados
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir

5.- ¿Cómo considera usted la recepción al departamento?

La tercera pregunta la cual el día de la encuesta fue entregada a 382 usuarios de manera aleatoria denominada ¿Cómo considera usted la recepción al departamento? De las 382 personas encuestadas El 40% considera Regular, al hablar de una respuesta regular es un significado importante, ya que es imprescindible el desarrollo de la misma, el 30% lo considera como Buena, 24% Excelente, 6% Mala a la recepción del departamento.

Como reflejan los resultados es sumamente necesario mejorar la recepción al departamento debido a que gran parte de la muestra no se encuentra a gusto con el tipo de recepción que se está manteniendo en la Institución. Esto crea que el desempeño disminuya y ocurran fallos en la eficacia del Instituto.

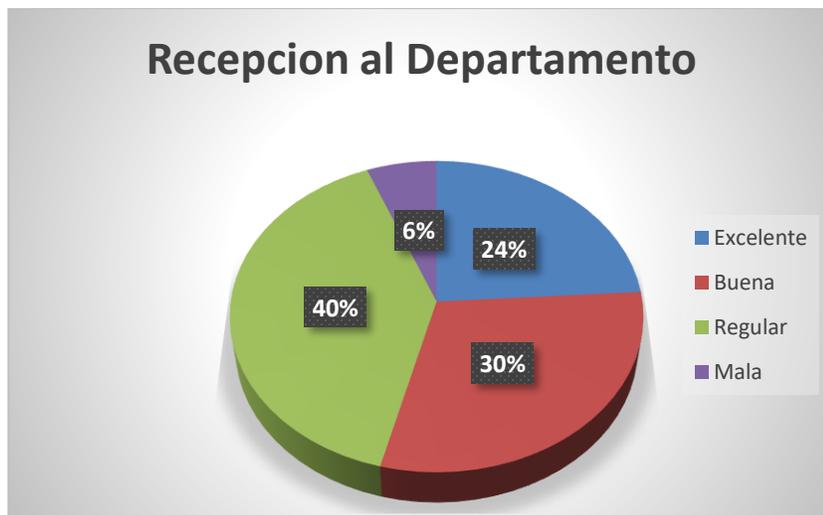


Figura 38 Recepción al departamento
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

6.- ¿Cómo evalúa el trato que recibió por parte del personal de atención al cliente?

Al momento de evaluar el trato recibido por parte del personal de atención al cliente existen varias consideraciones las cuales se pueden interpretar por parte de las opiniones de los usuarios los cuales 382 personas que fueron encuestadas sobre el trato recibido por el personal de atención al cliente. El 42% considera el trato Bueno, 24% Regular, 18% Excelente y 16% Mala.

En base a los datos reflejados en la tabla en cuestión al trato que brinda el personal de atención al cliente puede considerarse como un aspecto positivo. Sin embargo, aún existe falencias en su sistema debido que existe un pequeño porcentaje que considera un mal trato en la atención al cliente, esto puede darse debido a la persona que fue atendida, su carácter o el trámite que se realizaba. Es por esto que se debe analizar el tipo de trato que se está dando y mejorarlo continuamente.



Figura 39 Trato recibido por el Personal
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

7.- ¿Cree usted que el ambiente del sector para atención a clientes es el adecuado?

La siguiente pregunta realizada a varios usuarios en el transcurso del día denominada ¿Cree usted que el ambiente del sector para atención a clientes es el adecuado? Se puede constatar que de las 382 personas usuarios. El 55% está de acuerdo con el ambiente en que se realiza la atención al cliente. Siendo una ventaja para el desarrollo del servicio al cliente aun así este puede mejorar ya que existe un 45% no considera un ambiente adecuado.

El lugar donde se brinde ayuda y atención para el cliente debe ser óptimo para poder escuchar y brindar soluciones hacia la persona que lo necesite. Es notorio en los resultados que un poco más de la mitad está de acuerdo al ambiente que se manejan, pero aun así existe un gran número de personas que no lo consideran un ambiente bueno para este proceso. En base a esto se puede concluir que es necesario realizar un análisis del lugar donde se realiza la atención al cliente, para así poder modificarlo y adecuarlo a las expectativas del cliente.

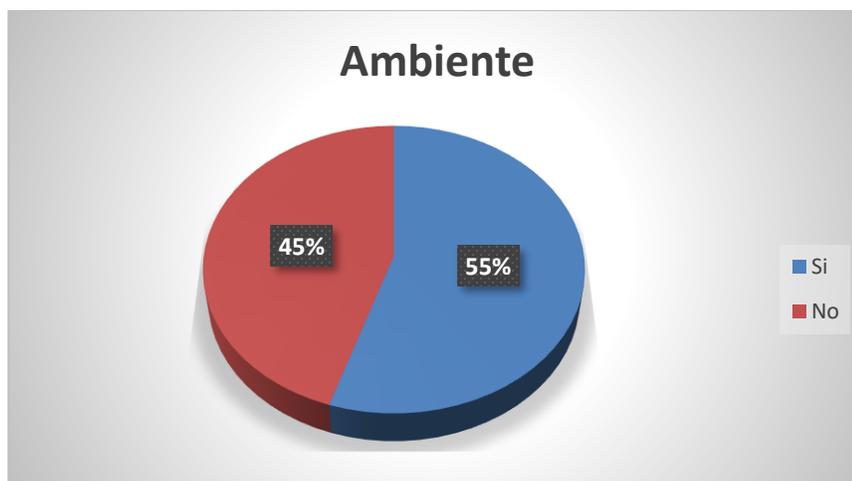


Figura 40 Ambiente del sector
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

8.- ¿El empleado que le atendió solvento todas las dudas pertinentes a su trámite?

Es fundamental que un empleado atienda y solucione los problemas e inquietudes de un usuario, es por esto que la opinión emitida por los usuarios del GAD de Salinas es de vital importancia para dar un juicio positivo o negativo. En la pregunta ¿El empleado que le atendió solvento todas las dudas pertinentes a su trámite? De las 382 personas encuestadas. El 52% está de acuerdo que fueron solventadas todas sus dudas en el proceso de atención al cliente, sin embargo, el 48% restante menciona que sus dudas no fueron todas aclaradas.

La falta de comunicación genera confusión y deficiencia en el desarrollo de la Institución. El servicio al cliente tiene la obligación de aclarar todas las dudas que el cliente solicite, sin embargo, algunas personas no pueden entender completamente y esto genera confusión. A pesar de esto es importante que el trabajador busque la forma de hacerse entender, y que el cliente este de acuerdo con los términos que el empleado utiliza.

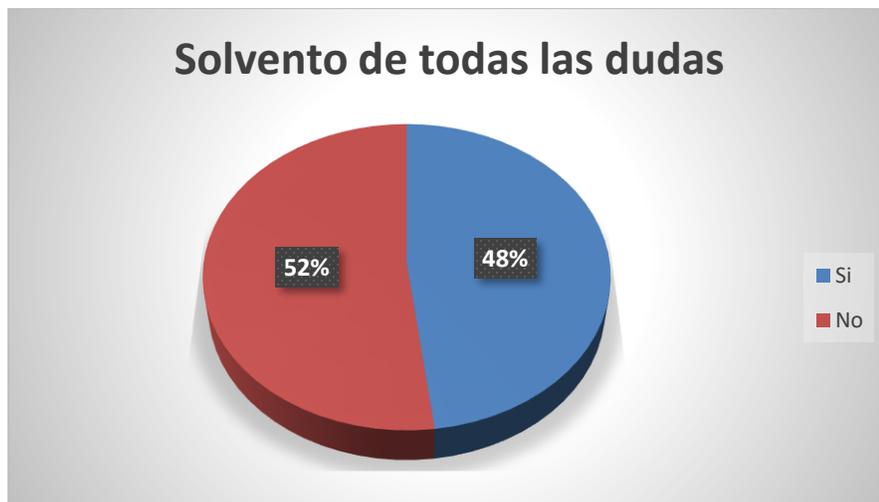


Figura 41 Solvento de todas las dudas
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

9.- ¿El trámite que usted realizó culminó con éxito?

La creación de la pregunta ¿El trámite que usted realizó culminó con éxito? Nace con el objetivo de conocer si todos los procedimientos realizados por los usuarios fueron culminados ya que es en base a estas respuestas que se puede ofrecer soluciones estrategias orientadas al beneficio de los usuarios. Para esto de las 382 personas encuestadas. El 55% asegura que su trámite fue concluido con éxito, por el contrario 45% restante no concluye su trámite.

Como punto positivo se puede mencionar que más de la mitad de la muestra a completado su proceso o trámite. Pero es necesario resaltar que existe un porcentaje considerable que no termina su proceso. Ciertas personas mencionaban que ya llevan un buen tiempo en los trámites y no se ha dado solución. Es necesario llevar un análisis de casos y asegurarse de que trámite está a la espera de ser concluido.



Figura 42 El tramite culminó con éxito
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017

10.- ¿Cuánto considera usted que se debe mejorar el sistema de atención al cliente?

La última pregunta de la encuesta determina cuanto se considera que se debe mejorar el sistema de atención al cliente, es en base a esto que se determinó las 382 personas encuestadas. El 53% menciona que se debe mejorar mucho el sistema de atención al cliente, el 26% poco y el 21% considera que no es necesario cambiar nada.

En base a los resultados reflejados la gente considera que hay varios puntos en los que se debe cambiar y mejorar el sistema de atención al cliente. Cabe recalcar que todo empieza desde el trato que se mantiene con las personas, el nexos que mantienen entre funcionarios y directivos, así como la agilidad de cumplir con los objetivos establecidos mediante estrategias que apoyen y sustenten el desarrollo de la calidad.

Mejorar el sistema de atención al cliente

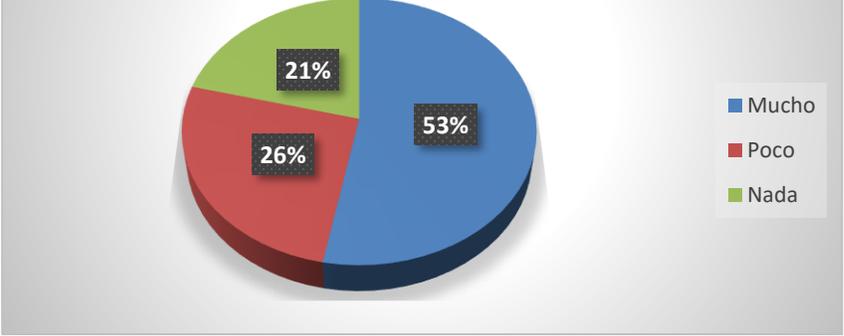


Figura 43 Cuanto considera que se debe mejorar el sistema de atención al cliente.
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Guamanzara Vladimir, 2017