



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA: “LA GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS Y SU INCIDENCIA
EN LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DE LA
DIRECCIÓN DE GESTIÓN TERRITORIAL DEL GAD MUNICIPAL DEL
CANTÓN RUMIÑAHUI AL AÑO 2017.”**

AUTORA: OÑA LLUMIQUINGA, DANIELA ALEXANDRA

DIRECTOR: ECO. BALLESTEROS TRUJILLO, LENIN ANTONIO

SANGOLQUÍ

2018

CERTIFICADO DEL DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de titulación: **“LA GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN TERRITORIAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN RUMIÑAHUI AL AÑO 2017”**, fue realizado por la señorita Oña Llumiquinga, Daniela Alexandra, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 07 de mayo del 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lenin Ballesteros'.

**ECO. LENIN BALLESTEROS
DIRECTOR**

C.C.....0201534823.....

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD



AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **OÑA LLUMIQUINGA, DANIELA ALEXANDRA**, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“LA GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN TERRITORIAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN RUMIÑAHUI AL AÑO 2017.”**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 07 de mayo del 2018

Una firma manuscrita en tinta azul que parece decir 'Daniela Oña'.

Daniela Alexandra Oña Llumiquinga

C.C 172229954-0

AUTORIZACIÓN

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **OÑA LLUMIQUINGA DANIELA ALEXANDRA** autorizó a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“LA GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN TERRITORIAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN RUMIÑAHUI AL AÑO 2017”**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 07 de mayo del 2018

Daniela Alexandra Oña Llumiquinga

C.C 1722299540

DEDICATORIA

A Dios

Por la oportunidad que me brinda cada día, por estar junto a mí en cada etapa de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por poner en mí camino a personas valiosas que aportan positivamente en mi vida.

A mis padres

Por confiar en mí y apoyarme constantemente, por ser ejemplo de humildad, perseverancia y amor, por fomentar en mí sus valores y principios, por cada consejo, por cuidar de mí a pesar de todo. Son los mejores Santos y Mariana les amo.

A mí querida hija

Leyre Valentina, por ser la luz de mi vida que me motiva a ser una mejor persona y una excelente profesional.

A mis Familiares

A mi hermana Lorena y a mi cuñado Giovanni, por sus consejos y por su apoyo incondicional, por ser ejemplo de amor y tenacidad y a mi hermano Pablo por su cariño, amor y apoyo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por darme salud y vida, por llenarme de fuerza y valentía para seguir cada día luchando por lo que quiero y cumpliendo mis metas.

A mis padres, ahora entiendo que no ha sido fácil cuidarme y educarme. Sé que han tenido que pasar por diversos obstáculos, pero nunca les ha faltado ese amor que les ha permitido tener tiempo y paciencia para mi educación. Les expreso mi agradecimiento infinito de todo corazón.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por contar con grandes profesionales y excelentes personas, en especial al Economicista Lenin Ballesteros y al Ing. Cesar Llumiquinga por su asesoría, paciencia, compromiso, enseñanzas y por su tiempo.

Al Gobierno Autónomo Municipal de Rumiñahui, especialmente a la Dirección de Gestión Territorial, por su colaboración para desarrollar el trabajo de investigación y a la Dirección de Gestión de Calidad por orientarme en cada etapa principalmente al Ing. Edgar Pachacama, Yessenia Abarca e Ing, Alexandra Guanopatin reitero mi agradecimiento por su tiempo y paciencia.

Daniela Alexandra Oña Llumiquinga

ÍNDICE

CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objeto de Estudio.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema	6
1.4 Objetivos	6
1.4. Justificación.....	6
1.5 Importancia.....	8
CAPÍTULO I.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 Teorías de Soporte.....	9
1.2. Marco Referencial	20
1.3. Fundamentación Legal	29
1.4. Marco Conceptual	35
1.5. Hipótesis.....	39
CAPÍTULO II	44
MARCO METODOLÓGICO.....	44
2.1. Enfoque	44
2.2. Tipología	44
2.3. Población y muestra	45

2.4. Operacionalización de variables.....	47
2.5. Procedimiento para la recolección y análisis de información	51
2.6. Instrumentos	51
2.7. Técnicas de Validación	52
CAPÍTULO III	53
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	53
3.1. Estadística Descriptiva	53
3.2. Estadística Inferencial (Comprobación de Hipótesis)	64
3.3. Conclusiones y Discusión	70
CAPÍTULO IV	72
PROPUESTA	72
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFIA.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz-Resumen de papers</i>	27
Tabla 2 <i>Operacionalización de variables</i>	47
Tabla 3 <i>Fiabilidad</i>	53
Tabla 4 <i>Expectativa</i>	54
Tabla 5 <i>Tiempo de espera</i>	55
Tabla 6 <i>Confianza</i>	56
Tabla 7 <i>Elemento Tangible</i>	57
Tabla 8 <i>Eficiencia</i>	58
Tabla 9 <i>Tiempo de demora</i>	59
Tabla 10 <i>Accesibilidad</i>	60
Tabla 11 <i>Profesionalidad</i>	61
Tabla 12 <i>Infraestructura</i>	62
Tabla 13 <i>Calidad</i>	63
Tabla 14 <i>Tabla cruzada pregunta 1 y 8</i>	64
Tabla 15 <i>Prueba chi-cuadrado pregunta 1 y 8</i>	65
Tabla 16 <i>Tabla cruzada pregunta 2 y 7</i>	65
Tabla 17 <i>Prueba chi-cuadrado pregunta 2 y 7</i>	66
Tabla 18 <i>Tabla cruzada pregunta 3 y 10</i>	66
Tabla 19 <i>Pruebas de chi-cuadrado pregunta 3 y 10</i>	67
Tabla 20 <i>Tabla cruzada pregunta 4 y 9</i>	68
Tabla 21 <i>Prueba chi-cuadrado pregunta 4 y 9</i>	68
Tabla 22 <i>Tabla cruzada pregunta 5 y 6</i>	69
Tabla 23 <i>Prueba chi-cuadrado pregunta 5 y 6</i>	69
Tabla 24 <i>Inventario de Procesos</i>	86
Tabla 25 <i>Plan Operativo</i>	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de Problemas	5
Figura 2 Sistema de Variables.....	42
Figura 3 Fiabilidad	53
Figura 4 Expectativa	54
Figura 5 Tiempo de espera.....	55
Figura 6 Confianza.....	56
Figura 7 Elemento Tangible.....	57
Figura 8 Eficiencia	58
Figura 9 Tiempo de demora	59
Figura 10 Accesibilidad	60
Figura 11 Profesionalidad	61
Figura 12 Infraestructura.....	62
Figura 13 Calidad.....	63
Figura 14 Etapas de metodología a aplicar	74
Figura 15 Estructura Orgánica por procesos-GADMUR.....	78
Figura 16 Direccionamiento Estratégico.....	81
Figura 17 Cadena de Valor	82
Figura 18 Mapa de Procesos-GADMUR	85
Figura 19 Caracterización del Proceso - Aprobación de Planos Arquitectónicos	89
Figura 20 Diagrama de flujo - Aprobación de Planos Arquitectónicos	90
Figura 21 Valor Agregado-Aprobación de Planos Arquitectónico.....	91
Figura 22 Caracterización del Proceso - Generación Permiso de Construcción.....	93
Figura 23 Diagrama de Flujo - Generación Permiso de Construcción	94
Figura 24 Valor Agregado - Generación Permiso de Construcción	95
Figura 25 Caracterización del Proceso - Devolución de los Fondos de Garantías	97
Figura 26 Diagrama de flujo - Devolución de los Fondos de Garantías.....	98
Figura 27 Diagrama de Flujo - Devolución de los Fondos de Garantías.....	99
Figura 28 Valor Agregado - Devolución de los Fondos de Garantías	99
Figura 29 Diagrama de Flujo - Permisos para rotulación	102
Figura 30 Valor Agregado - Permisos para rotulación	103
Figura 31 Caracterización- Permiso espacios público y municipales.....	105
Figura 32 Diagrama de Flujo - Permisos para la utilización de espacios públicos.....	106
Figura 33 Valor Agregado - Permisos para la utilización de espacios públicos.....	107
Figura 34 Caracterización del Proceso - Certificación de compatibilidad de uso de suelo	109
Figura 35 Diagrama de Flujo - Certificación de compatibilidad de uso de suelo.....	111
Figura 36 Valor Agregado Certificación de compatibilidad de uso de suelo	112

RESUMEN

El presente trabajo de titulación fue realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rumiñahui-GADMUR, específicamente en la Dirección de Gestión Territorial que es una de las direcciones consideradas como generadores de valor o sustantivos con el fin de analizar la gestión de sus procesos operativos y su incidencia en la satisfacción de los usuarios. El caso de estudio se lo desarrollara a través de un enfoque cuantitativo, para lo cual se utilizó fuentes primarias y secundarias de investigación, siendo necesario la aplicación de encuestas debidamente estructuradas, con una muestra poblacional de 207 usuarios, para la tabulación de los mismos se empleó la herramienta estadística SPSS, buscando cumplir la hipótesis planteada. Finalmente se realizó la propuesta de mejora, para lo cual fue necesario desarrollar un manual de procesos, donde se describió cada uno de los procedimientos críticos priorizados, mismos que deberán ser implementados por los dueños de los procesos, además se realizó un análisis del valor agregado de cada uno de los procedimientos a fin de verificar si los mismos generan valor para la institución o para el usuario. Se propuso recomendaciones a ser considerados por los responsables de los procesos, para la mejora continua de los servicios que brinda la institución.

Palabras Claves:

- **DIRECCIÓN DE GESTIÓN TERRITORIAL**
- **GESTIÓN DE PROCESOS**
- **PROCESOS CRÍTICOS**
- **SATISFACCIÓN AL USUARIO**
- **MANUAL DE PROCESO**

ABSTRACT

The present titling work was carried out in the “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui-GADMUR”, specifically in the Departaments of Territorial Management which is one of the addresses considered as value generators or substantives in order to analyze the management of its operational processes and its impact on user satisfaction. The case study will be developed through a quantitative approach, for which primary and secondary sources of research were used, being necessary the application of properly structured surveys, with a population sample of 207 users, for the tabulation of the same ones, used the statistical tool SPSS, seeking to fulfill the hypothesis. Finally, the improvement proposal was made, for which it was necessary to develop a process manual, where each of the prioritized critical procedures was described, which must be implemented by the owners of the processes, and an analysis of the added value was made of each of the procedures in order to verify if they generate value for the institution or for the user. Recommendations were proposed to be considered by those responsible for the processes, for the continuous improvement of the services provided by the institution.

Keywords:

- **DEPARTAMENTS OF TERRITORIAL MANAGEMENT**
- **PROCESS MANAGEMENT**
- **CRITICAL PROCESSES**
- **SATISFACTION TO THE USER**
- **PROCESSES MANUAL**

INTRODUCCIÓN

1.1 Objeto de Estudio

En la presente investigación se analizará la gestión de los procesos operativos de la Dirección de Gestión Territorial del GAD Municipal del Cantón Rumiñahui y como este influye en la satisfacción a los usuarios, la misión de dicha Dirección es planificar de manera integral y participativa, los Planes Estratégicos Cantonales, Desarrollo Institucional, Plan de Ordenamiento Territorial y Participación Ciudadana, bajo lineamientos enmarcados para alcanzar los objetivos previstos en dichos planes y contribuir al desarrollo institucional del GAD de Rumiñahui, esta Dirección cuenta con 12 técnicos especializados, una persona es la encargada de recibir y verificar que se cumpla con los requisitos establecidos de cada trámite en la ventanilla de atención al ciudadano.

Los trámites que se receptan son: aprobación de proyectos arquitectónicos, permiso provisional y definitivo de construcción, devolución del fondo de garantía y concesión del permiso de habitabilidad, inspecciones de obra, permisos de trabajos varios, aprobación de anteproyectos arquitectónicos, declaratoria de propiedad horizontal, certificado de habitabilidad provisional, colocación de rótulos, certificado de normas particulares, aprobación de subdivisión, reestructuración y/o integración parcelaria, aprobación del proyecto de subdivisión con vía interna, aprobación de urbanizaciones-anteproyecto, aprobación de urbanizaciones proyecto definitivo, factibilidad de uso del suelo, entre otros.

En la ventanilla de atención al ciudadano perteneciente a la Dirección de Gestión Territorial se receptan aproximadamente más de 450 trámites al mes que representan cerca de 5.400 trámites al año.

En lo que respecta entre los meses de mayo-agosto del 2017 se han recibido 79 reclamos el tiempo de respuesta a estos reclamos por parte de la Dirección de Gestión Territorial es de 5 días.

Lo que se quiere con este trabajo investigativo es dar solución a los procesos críticos y satisfacer a los usuarios al momento de recibir el servicio requerido.

1.2 Planteamiento del problema

En teoría, los municipios de Ecuador en lo que respecta a administración pública nacional es parte de la base más descentralizada. Se encuentra subordinado al orden político constitucional, tiene autoridad autónoma para administrar y gobernar cantones urbanos y rurales, bajo normas y órganos de gobierno establecidos por la ley y con una competencia que comprende un sin número de actividades, como equipamiento urbano, regulaciones constructivas, la provisión de servicios públicos y otras funciones que van desde la educación hasta el control de la moral pública (Carrión & Velarde, 2007).

En el Ecuador sus principales objetivos respecto a la atención de los usuarios son, por una parte, descubrir la capacidad de respuesta del municipio para enfrentar las necesidades y problemas de los ciudadanos de más bajos recursos, por otro lado, aportar en las disputas que se desarrollan en la actualidad respecto de la crisis municipal, la descentralización y autonomía de los gobiernos locales y, en general, la democracia local (Carrión & Velarde, 2007).

El Ministerio de Trabajo es quien controla las entidades públicas por ende controla la atención que se brinda a los usuarios, en el caso del Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Rumiñahui como control interno institucional se encarga la Dirección de Secretaria General con ventanillas de atención al ciudadano, con el propósito de ofrecer a los usuarios facilidad de información de los requisitos.

Los trámites que se receptan en la ventanilla de atención al ciudadano de la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR son más de 20 por día. Estos requerimientos cuentan aproximadamente más de 450 de turnos al mes que representan cerca de 5.400 trámites al año.

La Dirección de Gestión Territorial del GADMUR, cuenta con un técnico especializado, en el área de atención al ciudadano, en donde se ha identificado que algunos usuarios emiten quejas en lo que respecta al tiempo de respuesta en la atención y resolución de trámites, las posibles causas que ha generado estas quejas entre las más destacadas se ha detectado las siguientes: la falta de espacio físico en las diferentes áreas de trabajo, falta de operatividad basada en la Gestión por procesos, ciertas ordenanzas desactualizadas, herramientas tecnológicas insuficientes, etc.

Las causas anteriormente citadas producen demoras en la gestión de los trámites y por ende retraso de los tiempos de respuesta al usuario, serán analizados a continuación:

Infraestructura, en lo que respecta a este punto que es de suma importancia para el desempeño laboral, por lo cual se debe tomar en cuenta la situación actual de la Dirección de Gestión Territorial, debido a que tienen un espacio reducido y esto hace que sus archivos sean limitados.

Procesos, no se encuentran correctamente definidos, existen actividades que no aportan valor, no se tiene un respaldo detallado de cada trámite. En la Dirección de Gestión Territorial es importante que existan procesos automatizados para optimizar el tiempo de entrega de trámites.

Tecnología, esto es un problema porque impide el correcto funcionamiento de las actividades. En lo que respecta con la Dirección de Gestión Territorial manejan programas como: (Sistema de Seguimiento de Trámites) - DTS y el (Sistema de Gestión de Trámites) –SGT, los mismos que se encuentran desactualizados, lo cual retrasa el trabajo.

Ordenanzas desactualizadas, esto ocasiona que se continúe solicitando documentos como requisitos que no son necesarios para dar continuidad a los diferentes trámites en la Dirección de Gestión Territorial, con la actualización se podría agilizar los trámites ya que se tomaría como base: la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, uso y gestión de suelo, que en uno de sus artículos menciona que la información que posee la institución no debe ser solicitada a los usuarios.

1.2.1. Árbol de problemas

En la Figura 1, se representa los problemas que tiene la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR. Se puede observar las causas y los efectos.

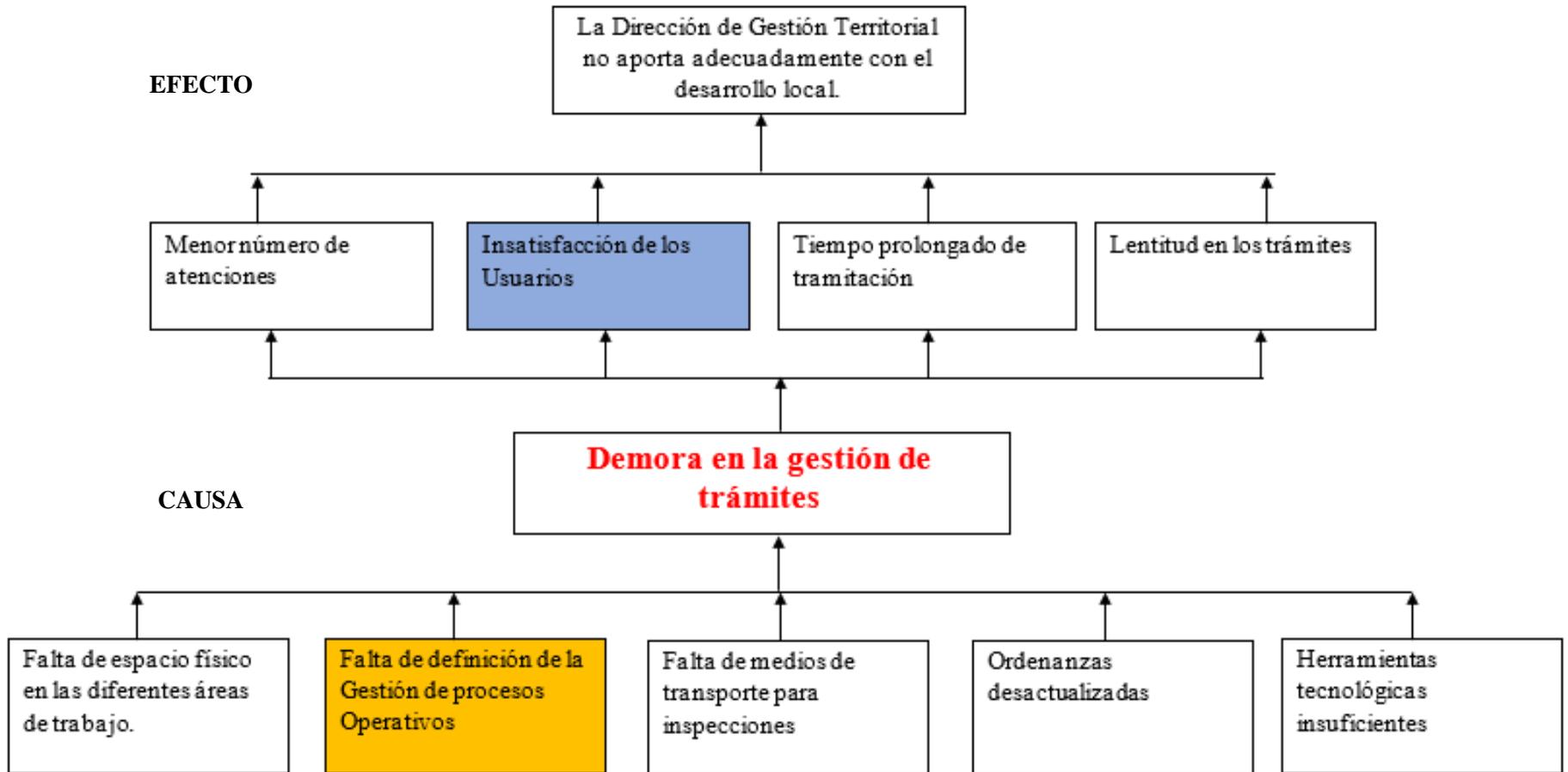


Figura 1 Árbol de Problemas
Fuente: Elaboración Propia

1.3 Formulación del problema

¿La gestión de los procesos operativos incide en la satisfacción del usuario de la Dirección del Gestión Territorial?

1.4 Objetivos

Objetivo general

Analizar la gestión de los procesos operativos y su incidencia en la satisfacción de los usuarios de los servicios de la Dirección de Gestión Territorial del GAD Municipal del Cantón Rumiñahui con el fin de proponer alternativas de mejora a estos procesos, que eleven el nivel de satisfacción de los usuarios.

Objetivos específicos

- Analizar las teorías, referencias, normativa legal sobre los Gobiernos Autónomos Descentralizados, manejo de sus procesos y la satisfacción de sus usuarios.
- Diseñar la metodología a través de la cual se lleve a cabo la investigación en lo que tiene que ver con: enfoque, tipología, muestreo, instrumentos y análisis de datos.
- Interpretar los resultados de la investigación con el fin de comprobar hipótesis y generar conclusiones y recomendaciones.
- Proponer alternativas de solución y mejoramiento a los procesos estudiados.

1.4. Justificación

Los servicios públicos son los que el estado provee a los ciudadanos y ciudadanas. La discusión de esta materia yace en un acuerdo social en torno al deber de brindar los servicios públicos a todos y todas, sin discriminación y sin importar las condiciones particulares.

El análisis de la situación actual de los GAD persigue examinar de manera integral a la organización de los GAD y sus entidades, considerando las fortalezas y debilidades internas, considerando las oportunidades y amenazas, que nos proporciona el ambiente en el cual estamos (García, 2015).

La nueva gestión está enfocada en la responsabilidad de la misma, no solo al cumplir sus mandatos, está unida a la eficacia y eficiencia de su gestión, busca hacer del gobierno un socio amigable tanto para los ciudadanos como para las empresas, mejorar la capacidad de administrar los gestores públicos y por mejorar la productividad y la eficiencia del gobierno (Arellano y Cabrero, 2005).

Teniendo en cuenta que la calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, se persigue lograr un conocimiento a fondo de la Dirección de Gestión Territorial sobre la cual se aspira introducir cambios, para lograrlo se considerara en primer lugar las expectativas de los usuarios, los cuales deben tomarse en cuenta.

Esta investigación es importante porque será un aporte no solamente para la institución sino también, beneficiará a la comunidad del Cantón Rumiñahui, debido a que se ha identificado quejas por parte de los usuarios sobre los diferentes trámites que requieren los ciudadanos en lo concerniente a los servicios que presta la Dirección de Gestión Territorial, además de mejorar la productividad de los servidores públicos que ejecutan estos procesos.

El proyecto de investigación será factible en la realización, ya que existe colaboración por parte de los directivos, servidores y usuarios de la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR.

Es de impacto esta investigación porque permitirá generar instrumentos que sirvan de apoyo para los servidores que atienden al usuario basados en procedimientos determinados que dará como resultado una atención productiva y de calidad, beneficiando a la institución y a la comunidad.

Al contribuir con una propuesta de mejora en los procesos, se ofrece soluciones a los problemas, el servidor público podrá identificar, priorizar y resolver dichos problemas, además proporcionará una atención oportuna al usuario y de esta manera el número de quejas disminuirá.

1.5 Importancia

Es importante comprobar teorías y particularizar métodos para medir la satisfacción del usuario, porque permite a las organizaciones conocer sus fortalezas, debilidades, y sobre estas definir estrategias de mejora, además permite crear marcos teóricos que resalte la importancia de la satisfacción del usuario, dichas teorías ayudan a desarrollar las investigaciones de forma orientada.

La presente investigación se lleva a cabo, dado que no existen antecedentes teóricos ni empíricos suficientes, en cuanto a los estudios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, que permitan comprender la relación entre el municipio y la satisfacción de los ciudadanos.

Se inició en el año 2005 en el sector privado ecuatoriano el diseño y estandarización de los procesos y un año más tarde en el sector público. Se ha evidenciado que la mayoría de municipios no tienen definidos sus procesos por ende llevan un inadecuado manejo de los mismos, pero han visto la necesidad y lo importante que es la gestión de procesos que actualmente se encuentran incorporando en las instituciones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Teorías de Soporte

La evolución histórica de la gestión por procesos está vinculada con la historia de la administración, en su búsqueda constante de la forma más eficiente y eficaz de alcanzar los objetivos de una organización.

1.1.1 Teoría de las relaciones humanas

Mary Parker Follet y Chester Barnard considerados predecesores de las teorías humanistas, siguieron la estructura fundamental de la Escuela Clásica, introduciendo nuevos elementos.

Mary Parker Follet (1868-1933)

La primera aproximación acerca del enfoque de gestión por procesos fue por Mary Parker Follet, en la segunda década del siglo XX, en la organización interfuncional y la administración dinámica (Conflicto constructivo, poder y administración dinámica), ella consigue disminuir la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que resalta el comportamiento humano, señaló formas para resolver deficiencias organizacionales, sus aportes se detallan a continuación:

- Estudio de predominio, el compromiso y el conflicto constructivo
- El mejoramiento de las comunicaciones de abajo hacia arriba en la jerarquía de las organizaciones.
- No hay que preguntar ante quiénes se responde, sino que sé responde

- Propuestas para mejorar la coordinación mediante el contacto directo entre personas interesadas, oportuna planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.

Mary Parker Follet manifestó varios de los principios que establecen la gestión por procesos, ella ve la necesidad de reevaluar las interacciones organizacionales, los riesgos de las estructuras funcionales, asentando los preceptos del empoderamiento y cuestionando el mando y las relaciones de poder y autoridad (Metcalf, H.C.& Urwich, L., 2014).

Chester Barnard (1886-1961)

En su teoría de la vida organizacional, consideró a las organizaciones como sistemas sociales los mismos que deben ser efectivos (alcanzar metas) y eficientes (satisfacer necesidades de los empleados) (Ramírez, 2009, pág. 178).

1.1.2. Teoría estructuralista

Max Weber (1864-1920)

Realizó una teoría de las estructuras de la autoridad, describiendo las acciones de las organizaciones basadas en relaciones de autoridad. La burocracia fue considerada como la forma más eficiente y racional que las empresas podían manejar, elevando así un grado de eficiencia y un control efectivo sobre el recurso humano. Destacó la necesidad de una jerarquía definida estrictamente, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad.

Esta teoría se centró en el estudio de cuatro elementos principales de la organización:

Autoridad (persona que dirige a otros)

Comunicación (logro de objetivos)

Estructura de comportamiento (división del trabajo)

Estructura de formalización (logro de objetivos)

La burocracia parte de un marco general de las estructuras organizacionales de la época establecida por los teóricos del proceso administrativo, según (Montoya Restrepo, I. A., Montoya Restrepo, L. A., & Pineda Rojas, P. E., 2002) las siguientes características técnicas:

Jerarquía donde la autoridad es formal y racional.

Distribución de funciones fijas.

Sistema de remuneración.

Contrato administrativo de nombramiento.

Sistema de carrera administrativa.

Selección técnica.

Evaluación permanente.

Estabilidad en el cargo.

Posibilidad de ascensos y Procedimientos por escrito.

1.1.3. Teoría General de Sistemas

Ludwing Von Bertalanffy (1951)

Esta teoría tiene como meta evitar la superficialidad científica que ha limitado a las ciencias. La organización se estudia como un sistema social abierto que interactúa con diversos sistemas y con el entorno mediante una relación recíproca en sus interacciones.

En la TGS, se revaluaron los principios del reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo para reemplazarlos por principios opuestos como el expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología, dando lugar a la cibernética, por ende, es la ciencia que establece las relaciones entre diversas disciplinas como metodología para desarrollo de conocimientos nuevos con un enfoque de pensamiento multidisciplinario.

“La organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico”, tiene relación con la gestión por procesos en que la organización es un conjunto de sistemas que interactúan, conformados por procesos (Hernández, S., & Rodríguez, 2006).

1.1.4. Teoría Neoclásica

Peter Drucker (1909-2000)

Drucker, concibe a la empresa para crear cambios y ello significa satisfacer clientes externos más no a los internos, obteniendo resultados afuera.

La Teoría Neoclásica se caracteriza por hacer énfasis en aspectos prácticos de la administración, la reafirmación relativa de los principios clásicos, énfasis en los objetivos y en los resultados; y eclecticismo que toma contenidos de casi todas las teorías administrativas (Drucker, 1993).

1.1.5. Teoría del Desarrollo Organizacional

MacGregor, Argyris entre otros, dieron dinamismo a la teoría del comportamiento, dando lugar a lo prescriptivo de lo descriptivo, a través de un proceso de educación organizacional en lo que respecta a valores, principios, comportamientos, actitudes y estructura que mejor se adapta a las necesidades de un entorno cambiante. El desarrollo organizacional tiene modificaciones tanto de la estructura como de la cultura de la organización en un cambio organizacional planeado, para mejorar los procesos y solucionar los problemas, tomando en cuenta principalmente al recurso humano (Hernández, S., & Rodríguez, 2006).

Desde el año 1980, conforme pasan los años han aparecido técnicas y herramientas administrativas, que no se pueden calificar como teorías sólidas, debido a que son profundizaciones de algunas teorías mencionadas con anterioridad. Se pueden encontrar en este grupo, la mejora de procesos, la reingeniería, la gestión de calidad y la gestión por procesos.

1.1.6. Teorías de la satisfacción al cliente

Se citan a continuación teorías respecto de la naturaleza de la satisfacción al cliente.

1.1.6.1. Teoría de la Equidad

Se desarrolló en 1963 por John Stacey Adams, esta teoría sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones es el resultado de una persona es igual al resultado de otra persona y que los insumos de una persona son igual a los insumos de otra persona.

Adams ofreció una formulación más elaborada dentro de un contexto organizacional y laboral, estos puntos relevantes se detallan a continuación:

- En situaciones de trabajo, los individuos distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio y establecen una razón entre los inputs o contribuciones y las compensaciones recibidas.
- Se da un proceso de comparación social. Es decir el sujeto compara la razón de sus atribuciones-compensaciones con las que percibe en otras personas. De este proceso resulta una percepción de equidad si el individuo considera que las dos razones son iguales o de falta de equidad si las dos razones son percibidas como claramente diferentes.
- Las consecuencias de la falta de equidad es una tensión incitada que impulsa a la persona a intentar reducir esa desigualdad, de manera semejante a como lo haría en una situación de disonancia cognitiva.
- Supone que esa tensión será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida.

Indica las principales reacciones comportamentales que la persona puede tener para reducir esa tensión.

Puede distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes alterando la razón entre ellas para reducir o eliminar las desigualdades.

Puede influir sobre la otra parte para que cambie sus contribuciones o compensaciones cambiando la razón entre ambas.

Puede modificar sus propias contribuciones o compensaciones, puede cambiar de referencia de comparación, comparándose con otras personas, o abandonar esas relaciones de intercambio.

Lo que hará con mayor frecuencia será maximizar las compensaciones positivas o minimizar las contribuciones y se resistirá a cambios cognitivos y conductuales en las contribuciones y

compensaciones que son más centrales para su autoestima o su concepto de sí mismo. La persona se resistirá más a alterar las cogniciones sobre sus propias contribuciones o resultados que a alterar las de los otros que le sirven de referente.

Se produce la satisfacción cuando una determinada parte del nivel de los resultados obtenidos en un proceso están equilibrados con sus entradas a dicho proceso tales como el tiempo, el coste y el esfuerzo (Brooks, 1995).

1.1.6.2. Teoría de la Atribución Casual

Fritz Heider en 1958 formuló la primera teoría de la atribución causal para explicar los factores que influyen en nuestra percepción sobre las causas de los acontecimientos.

- Atribución externa: Los factores externos se salen fuera de control.
- Atribución interna: los factores internos caen dentro de su propio control.

En 1967 Kelly profundizó la teoría de Heider agregando hipótesis sobre los factores que afectan la formación de las atribuciones; consistencia, distinción y consenso. Los factores de la atribución:

- Consistencia de la información: grado en el cual el agente adopta el mismo comportamiento en un evento en diferentes oportunidades.
- Distinción de la información: grado en el cual el agente adopta diversos comportamientos ante diversos eventos.
- Información consensuada: grado en el cual otros agentes adoptan el mismo comportamiento ante el mismo evento.

El cliente ve el resultado de una compra en términos de éxito o fracaso. La causa de la satisfacción se atribuye a factores internos como las percepciones del cliente al realizar una compra y a factores externos como la dificultad de realizar la compra, otros sujetos o la suerte (Brooks, 1995).

1.1.6.3. Teoría de las Expectativas

Victor Vroom

Describe el proceso del cual se valen las personas para:

- Determinar cómo sus esfuerzos conducen a determinado nivel de desempeño
- Establecer cómo el desempeño genera uno o más resultados para la persona.

El personal desarrolla dos creencias importantes que relacionan estos tres acontecimientos:

- Expectativa que relaciona el esfuerzo con el desempeño, es la probabilidad percibida por el individuo de que la aplicación de un mayor esfuerzo conducirá a mejorar el desempeño.
- Instrumentalidad que vincula al desempeño con el resultado, es el grado por lo que le individuo cree que el desempeño en un determinado nivel conduce a la obtención de un resultado o recompensa que le resulta atractiva.

Los clientes conforman sus expectativas al respecto del desempeño de las características del producto o servicio antes de realizar la compra. Una vez que se produce la compra y se usa el producto o servicio, el cliente compara las expectativas de las características del producto con el desempeño real, usando una clasificación del tipo “mejor que” o “peor que”. Se produce una disconformidad positiva si el producto o servicio es mejor de lo esperado mientras que una

disconformidad negativa se produce cuando el producto o servicio es peor de lo esperado. Una simple confirmación de las expectativas se produce cuando el desempeño del producto o servicio es tal y como se esperaba. La satisfacción del cliente se espera que aumente cuando las disconformidades positivas aumentan (Liljander y Strandvik, 1994).

1.1.7. Teoría del marketing

Desde el punto de visto del Marketing los primeros textos hablan del propósito de este para proporcionar satisfacción al consumidor, dicha premisa no fue clara en términos empresariales.

Anderson (1957)

Considerado con uno de los grandes pensadores del marketing, aporta, fundamentalmente, la elaboración de una conceptualización de la firma, la misma que reúne las visiones de los directivos y académicos considerando la teoría del marketing como un aspecto de la teoría general del comportamiento humano. En este sentido, que el fin del marketing es entender cómo las empresas y los consumidores se comunican entre ellos e intentan resolver sus necesidades en el mercado. (Alberto Paz y Piedrahita Mónica, 2007)

1.1.8. Teoría de la elección del consumidor

Gregory Mankiw

La satisfacción del cliente en la actualidad se estima a través de conceptos como las necesidades del cliente, sus deseos y expectativas.

Los elementos fundamentales que intervienen en la teoría de la elección del consumidor son:

- La preferencia del consumidor (manera práctica de describir las razones porque las personas prefieren un bien de otro)
- La restricción presupuestaria (consumidor tiene presupuesto limitado)
- La elección del consumidor (máxima satisfacción)

En el mundo globalizado en el cual nos hallamos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente (Nuñez, 2003)

1.1.9. Modelo Servqual

Fue elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, el propósito es mejorar la calidad del servicio, postula que hay una serie de dimensiones o criterios distintos que subyacen a los juicios de los consumidores sobre la calidad de un servicio, la calidad percibida, por tanto, es considerada como una variable multidimensional, siendo estas dimensiones comunes a los juicios sobre cualquier tipo de servicio.

Las dimensiones que categorizan las expectativas de los consumidores respecto del servicio son:

- **Fiabilidad:** tiene una relación con la habilidad de prestar el servicio de forma precisa
- **Elemento Tangible:** apariencia de las instalaciones físicas es decir infraestructura, equipos, empleados, y comunicación.
- **Sensibilidad:** deseo de la organización de ayudar a los clientes y de servir de forma rápida.
- **Seguridad:** conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, junto su habilidad para transmitir confianza al cliente.

- Empatía: la organización se pone en el lugar del cliente, prestando una atención individual a cada uno.

Estos subconstructos no son directamente observables y para evaluarlos es necesario medir en cada uno de ellos una serie de ítems. Así a cada ítem se responde mostrando el grado de acuerdo en una escala tipo Likert de 7 puntos, que varían desde un fuerte desacuerdo (1 punto) hasta un total o fuerte acuerdo (7 puntos), la escala SERVQUAL consta de 2 partes o subescalas de 22 ítems cada una. (Francisco Javier Miranda González, Antonio Chamorro Mera, Sergio Rubio Lacoba, 2007)

1.1.10. Modelo Kano

Las demandas de los clientes respecto a un producto están sujetas a cambios, tiene una evolución en el tiempo. Este se visualiza empleado el modelo kano.

Mediante el modelo kano pueden clasificarse las demandas de los clientes en las tres clases siguientes:

- Características básicas

Efecto: si no se satisfacen las expectativas eso conlleva una gran insatisfacción del cliente.

Se consideran evidentes.

Responder de forma adecuada a estas expectativas del cliente no conduce a una mayor satisfacción del mismo.

- Características explícitas

Efecto: cuando más se satisfagan estas expectativas del cliente, mayor es su satisfacción.

Suponen para la empresa un potencial de mejora de la satisfacción del cliente.

- Características atractivas

Efecto: sorprender a los clientes con detalles, positivos con los que no habían contado y que hacen aumentar su satisfacción. Son fuentes potenciales de la satisfacción del cliente.

Es importante que se cumpla con todas las características básicas, ya que un pequeño grado de incumplimiento consigue una gran insatisfacción por parte del cliente. Las características explícitas harán que la satisfacción aumente o disminuya en función del grado del logro conseguido. Finalmente las características atractivas lograrán con actos pequeños que el cliente se sienta altamente satisfecho (Marta Sangüesa, Ricardo Dueñas, Laura Ilzarbe , 2008)

1.2. Marco Referencial

Se ha considerado artículos científicos de revistas como: Elsevier, Scielo, Radylic, los cuales proporcionaran información de gran ayuda para llevar a cabo la presente investigación ya que abordaran explícitamente y desde alguna perspectiva el enfoque de procesos.

1.2.1. Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México

Se tomaron como muestra dos organizaciones públicas descentralizadas pertenecientes al Gobierno del Estado de Sonora en México.

El objetivo es analizar la orientación al aprendizaje organizacional de la administración pública mexicana a través de un estudio exploratorio realizado con organismos descentralizados, bajo la perspectiva de la nueva gerencia pública.

En la metodología se tomó como referencia el Modelo de Organización que Aprende (MOA), el cual se forma de dos componentes esenciales: un circuito del flujo del conocimiento a través del aprendizaje y los facilitadores que permiten el movimiento de dicho circuito.

Los instrumentos que utilizó para los colaboradores de los organismos públicos participantes fue el cuestionario, con 60 preguntas en la escala de Likert.

Se analizó a dos organismos, utilizando un muestro de cada uno, con un nivel de confianza del 95% y un error permisible del 5%, se obtuvo 27 cuestionarios de un organismo y 61 cuestionarios del otro.

Los resultados muestran un nivel intermedio hacia el Aprendizaje Organizacional (AO) y algunas condiciones que requieren mejorar para lograr organizaciones que aprenden en el sector público.

En este estudio, la ponderación obtenida respecto al AO pudiera relacionarse con la permeabilidad de esta nueva orientación de la NGP, ya que los cambios que vienen ocurriendo en todo el plano internacional derivan de la presión que ha ejercido la sociedad por obtener mejores servicios públicos.

Finalmente, es necesario revisar la estructura organizacional, los programas y condiciones bajo las cuales se trabaja en este tipo de organizaciones, y ver si son apropiadas para el aprendizaje (Encinas, 2014).

1.2.2. Satisfacción del usuario externo. Centro de Salud. Municipio San Lucas. 2014

El presente trabajo se realizó en el Centro de Salud San Lucas y tiene como finalidad saber, cuál es la satisfacción de los usuarios externos/ as sobre la calidad de atención, debido a que es importante tener conocimiento si el usuario externo/a esta o no conforme con la atención de calidad recibida en su centro.

La metodología empleada en este tratado fue cuantitativa, de tipo observacional; el análisis fue descriptivo y la temporalidad transversal.

Participaron en él estudió 423 usuarios externos teniendo en cuenta que durante la gestión 2013 acudieron a consultorio externo 5075 pacientes mayores de 15 años, y se estima por mes asistir al servicio 423 pacientes.

La población de estudio fue: Usuarios de consulta externa del hospital mayores de 15 años y que acudieron a recibir atención en el periodo de estudio.

El instrumento a utilizado fue la encuesta proporcionada por el Servicio Departamental de Salud Chuquisaca. Se aplicó la técnica de la entrevista en el momento del saluda del usuario después de haber recibido la atención. Se vació la información en una base de datos del Microsoft Window v. 10 y se realizó el análisis estadístico en el mismo paquete. La recolección de la información tiene las características de ser primaria y la secundaria nos permitió obtener información de Bibliotecas Virtuales y el acceso a instituciones con información estadística y epidemiológica. Además, se consultaron los informes de los servicios de salud del municipio de San Lucas.

Se muestra que los usuarios están satisfechos con el servicio recibido, y solo existen un pequeño porcentaje en el cual se debe todavía trabajar para ganar la confianza y tener una mejor opinión en relación a la imagen del servicio hacia su comunidad (Vargas , Estrada, Llanos y Ponce, 2015).

1.2.3. Aplicación de la gestión por procesos a las unidades de atención al usuario

Se analizó dos hospitales: Fundación Hospital Alcorcón de Madrid y Hospital Txagorritxu de España describe la aplicación de la gestión de procesos en la unidad de atención al usuario.

Para llevar a cabo este trabajo, se constituyó un equipo de trabajo formado por 3 metodólogos con experiencia en gestión de procesos y en gestión de las unidades de atención al usuario hospitalarias. El equipo desarrolló el trabajo de campo (revisión bibliográfica, dibujo de los diagramas, selección y definición de indicadores etc.) junto a un grupo de personal de varias unidades de atención al usuario hospitalarias, que actuó como referencia, para unificar la visión de los diferentes estamentos profesionales implicados en el proceso hasta obtener el consenso, sin que se encontraran otros estudios similares publicados en la revisión de la bibliografía realizada.

Se han definido el propietario y los límites del proceso con un diagrama de flujo en el que aparecen todas las actividades del proceso, los indicadores para su monitorización y sus estándares (Lorenzoa, M. Bacigalupeb y A. Arcelayb, 2002).

1.2.4. La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes

El modelo de la confirmación de expectativas, pretende con este estudio contestar a tres interrogantes relacionados con la predicción de la satisfacción de los usuarios. En primer lugar, se

valora la importancia relativa de la discrepancia y del rendimiento, distinguiendo entre las facetas tangible e intangible de los servicios. En segundo lugar, se analiza el papel de las expectativas del usuario. Por último, se examina el efecto mediador de la satisfacción al predecir la lealtad de los usuarios. Los resultados de dos estudios empíricos independientes indican que el rendimiento en los tangibles es crítico en la predicción de la satisfacción. Asimismo, se observa un efecto de asimilación de las expectativas de los usuarios. Finalmente, la satisfacción se consolida como mediador significativo entre los juicios cognitivos de los clientes y su lealtad.

Respecto a la metodología se analizaron a través de dos estudios empíricos independientes en servicios que poseían importantes atributos tangibles e intangibles.

Se analizaron a 39 hoteles de 4 y 5 estrellas de la Comunidad Valenciana, España, se entrevistó a 391 personas.

Con la hipótesis que afirmaba que, en la dimensión intangible de los servicios, el efecto positivo directo del rendimiento percibido sobre la satisfacción será mayor que el que se produce a través de la discrepancia. Los resultados obtenidos no confirman dicha hipótesis. Aunque la discrepancia se presenta como variable mediadora entre la percepción de tangibles y la satisfacción, el efecto que produce sobre esta última es muy pequeño si se compara con la fuerte relación directa entre el rendimiento de los tangibles y la satisfacción.

Para mejorar nuestra comprensión de la satisfacción y la lealtad de los usuarios, el autor recomienda la realización de estudios longitudinales donde se examinen los cambios en las expectativas, el rendimiento percibido, la discrepancia, e incluso la satisfacción, a lo largo del uso

del servicio y en diferentes momentos de contacto con la empresa (Marzo, J., & Martínez Tur, V., & Ramos, J., & Peiró, J., 2002).

1.2.5. Evaluación de la calidad total en servicios municipales deportivos orientados a la población infantil: Aportaciones desde el análisis cualitativo con ATLAS.ti

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la calidad total de los servicios deportivos municipales de Alcalá la Real (Jaén), analizando tres dimensiones: funcional, emocional y aspectos tangibles.

La muestra estuvo formada por usuarios/as infantiles junto con los gerentes, el personal de contacto (atención al usuario/a y monitores/as) de las instalaciones municipales deportivas, el coordinador del Área de Deportes del Ayuntamiento y padres/madres de los/las niños/as que participan en las diferentes actividades deportivas.

Se obtuvo una muestra de 74 (n=74) participantes a través de un muestreo intencional, de los cuales 47 participaron en las entrevistas individuales y 27 en los grupos focales. De los 47 participantes de las entrevistas en profundidad, 29 usuarios/as tienen un rango de edad de 5 a 12 años, y además hay 7 padres/madres, 6 monitores, 2 personas de atención al usuario, 2 gerentes y 1 coordinador del Área de Deportes del Excmo. Ayuntamiento.

Los integrantes de los grupos focales se distribuyeron en tres sesiones, la primera de ellas formada por 9 participantes con edades comprendidas entre los 5 y 8 años. Una segunda sesión con 8 usuarios/as con un rango de edad entre 9 y 12 años. Y la tercera sesión estuvo constituida por representantes de todos los ámbitos a evaluar; 2 gerentes, 1 coordinador, 1 persona de atención al usuario, 2 monitores, 2 madres y 2 niños.

Instrumentos: A partir de los indicadores de la escala de SERVQUAL se elaboraron el guion de dos entrevistas en profundidad e individuales para los 47 participantes y estructuradas para los grupos focales. Ambos tipos de entrevistas se estructuraron con preguntas referidas a las actividades deportivas, el/la monitor/a, el material, la instalación deportiva y la organización.

La metodología empleada es cualitativa a través del análisis de contenido que se realizó con el programa Atlas.ti. Los instrumentos de recogida de información fueron entrevistas individuales y grupos focales grabadas con cámaras digitales.

Se concluye que los/las usuarios/as infantiles al evaluar la calidad total de los servicios deportivos dan una relevancia importante a los aspectos tangibles, y destacan los aspectos emocionales y de relación afectiva sobre los funcionales de la calidad del servicio. (Rocío Pérez, Verónica Morales, M. Teresa Anguera y Antonio Hernández, 2014).

En Tabla 1. Se puede observar la matriz de resumen de los papers que sirvieron como base para la presente investigación, donde consta el objetivo de estudio, la metodología, la variable y las dimensiones empleadas en cada uno de ellos.

Tabla 1
Matriz-Resumen de papers

MATRIZ - RESUMEN DE PAPERS					
Autor	Tema	Objeto de estudio	Metodología	Variable	Dimensión
Francisca Cecilia Encinas Orozco	Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México	Se tomaron como muestra dos organizaciones públicas descentralizadas pertenecientes al Gobierno del Estado de Sonora en México. El primero se dedica a concertar y realizar obra pública mediante la participación corresponsable de los ciudadanos, mientras que el segundo se dedica a desarrollar infraestructura vial. Las muestras se determinaron con un nivel de confianza del 95% y un error permisible del 5%, de tal forma que en los 2 organismos analizados aquí se aplicaron 27 cuestionarios en el organismo A y 61 cuestionarios en el organismo B.	Se tomó como referencia el Modelo de Organización que Aprende (MOA), el cual se forma de dos componentes esenciales: un circuito del flujo del conocimiento a través del aprendizaje y los facilitadores que permiten el movimiento de dicho circuito. Los instrumentos que utilizó para los colaboradores de los organismos públicos participantes fue el cuestionario, con 60 preguntas en la escala de Likert.	Aprendizaje organizacional de la administración Pública Nueva gerencia pública	Innovación Trabajo en equipo Información externa Información interna Liderazgo Gestión del conocimiento Estructura organizacional Gestión del cambio Aprendizaje individual Aprendizaje organizacional

CONTINUA

Margoth Vargas, Estrada Alarcón, Llanos Gallego y Ponce Fuentes	Satisfacción del usuario externo. Centro de Salud. Municipio San Lucas. 2014	El presente trabajo se realizó en el Centro de Salud San Lucas y tiene como finalidad saber, cuál es la satisfacción de los usuarios externos/as sobre la calidad de atención, debido a que es importante tener conocimiento si el usuario externo/a esta o no conforme con la atención de calidad recibida en su centro.	La metodología empleada en este tratado fue cuantitativa, de tipo observacional; el análisis fue descriptivo y la temporalidad transversal	Calidad de servicio	Fiabilidad interés garantía Empatía La calidad técnica o resultado del proceso del servicio
S. Lorenzo, M. Bacigalupe y A. Arcelay	Aplicación de la gestión por procesos a las unidades de atención al usuario	Se analizó dos hospitales: Fundación Hospital Alcorcón de Madrid y Hospital Txagorritxu de España describe la aplicación de la gestión de procesos en la unidad de atención al usuario.	Se constituyó un equipo de trabajo con experiencia en gestión de procesos y de gestión de las unidades de atención al usuario hospitalarias. El equipo desarrolló el trabajo de campo (revisión bibliográfica, dibujo de los diagramas, selección y definición de indicadores, etc.) junto a un grupo de personal de varias unidades de atención al usuario	Gestión por procesos Atención de usuarios	Recepción Tramitación Gestión Resolución
Juan Carlos Marzo, Vicente Martínez-Tur, José Ramos y José M. Peiró	La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes	Se analizaron a 39 hoteles de 4 y 5 estrellas de la Comunidad Valenciana, España, se entrevistó a 391 personas.	Las cuestiones planteadas en este trabajo se analizaron a través de dos estudios empíricos independientes en servicios que poseían importantes atributos tangibles e intangibles. En el primero, y como resulta habitual en la investigación (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994), se midieron todos los constructos en el mismo momento temporal.	Satisfacción del usuario	Expectativas intangibles Expectativas tangibles Rendimiento percibido intangibles Rendimiento percibido tangibles Discrepancia Intención de conducta satisfacción

Rocío Pérez, Verónica Morales, M. Teresa Anguera y Antonio Hernández	Evaluación de la calidad total en servicios municipales deportivos orientados a la población infantil: Aportaciones desde el análisis cualitativo con ATLAS.ti	El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la calidad total de los servicios deportivos municipales de Alcalá la Real (Jaén)	La metodología empleada es cualitativa a través del análisis de contenido que se realizó con el programa Atlas.ti 7.1.3. Los instrumentos de recogida de información fueron entrevistas individuales y grupos focales grabadas con cámaras digitales.	Calidad de servicios	Elementos tangibles Fiabilidad Capacidad Seguridad Atención individualizada
---	---	---	--	----------------------	---

Fuente: Elaboración Propia

1.3. Fundamentación Legal

La Constitución de la República del Ecuador o Carta Magna vigente desde el año 2008 es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico.

Art. 425.- El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

1.3.1. Marco Jurídico

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD)
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ordenanzas Municipales
- Acuerdos, Resoluciones y otras normas.
- Norma Técnica de Administración por procesos

La Secretaría Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), en el año 2006 compone una normativa para el sector público, la cual se sometió a modificaciones y fue evolucionando hasta que la Secretaria Nacional de la Administración Pública (SNAP) emite la Norma Técnica de Administración por procesos, Acuerdo Ministerial N. 1580, 13 de febrero del 2013, misma que tiene como objetivo establecer los lineamientos generales para la administración por procesos en el sector público. (Cadena, 2016).

1.3.2. Fines de Gobiernos Autónomos Descentralizados

Según el Art 4. Del (Código Orgánico de Organización Territorial, 2015), los fines de los Gobiernos Autónomos Descentralizados son:

- a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización;
- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;
- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;
- d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de medio ambiente sostenible y sustentable;

- e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;
- f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;
- g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;
- h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes; e,
- i) Los demás establecidos en la Constitución y la ley.
- j) Las Funciones que deben cumplir los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Art. 54.- Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;

d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;

e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquia, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;

g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;

h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;

- i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;
- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;
- m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él la colocación de publicidad, redes o señalización;
- n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;

- p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
- r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana;
- s) Fomentar actividades orientadas a cuidar, proteger y conservar el patrimonio cultural y memoria social en el campo de la interculturalidad y diversidad del cantón; y,
- t) Las demás establecidas en la ley.

1.4. Marco Conceptual

Servicio: Toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles. Su producción no está ligada necesariamente a un producto físico (Kotler, 1996).

Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último, a partir de actos e interacciones, que son contactos sociales (Lethinen, 1982).

Según las Normas ISO 9000: 2000. El servicio es el resultado de la interfaz entre proveedor y cliente y por actividades internas del productor, con el fin de responder a las necesidades del cliente.

Quejas: Se puede definir como la manifestación por parte de una persona (cliente habitualmente) de disconformidad con algo o alguien (García, 2006).

Reclamaciones: Se puede definir como el hecho de pedir o exigir con derecho o con instancia algo de un modo formal (García, 2006).

Proceso: Según las Normas ISO: 9001. Es el conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos.

Los procesos constan de:

Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Los resultados pueden ser también no intencionados como por ejemplo la contaminación ambiental.

Clientes y partes interesadas que tengan necesidades y expectativas en los procesos, ellos son los que definirán los resultados que requiere un determinado proceso.

Sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso. Cualquier resultado debería ser analizado para poder determinar si existe necesidad de aplicar algún tipo de acción correctiva o de mejora.

Proceso Operativo: Estos procesos están destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Constituyen las actividades primarias de la cadena de valor y afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente, son propios de la actividad de la empresa. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos (Torres, 2014).

Proceso crítico: Proceso de importancia alta o vital para la institución (Norma Técnica de Gestión de Procesos, 2013).

Gestión de procesos: Pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos, lo que implica a su vez aumentar la satisfacción del cliente mediante la satisfacción de sus requisitos. (ISO:9001, 2008)

Calidad: Cumplir los requisitos y normas precisas. Su lema es “hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos” (Crosby, 1996).

Calidad de servicios: Servicio conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompaña a la prestación principal, consista está en un producto o servicio (Larrea, 1991) .

Calidad y satisfacción del cliente: Establece que la satisfacción (o insatisfacción) de un cliente viene determinada por la impresión que éste experimenta después de una compra, como resultado de la disconformidad, positiva o negativa, entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de su experiencia (Oliver, 1980).

Productividad: Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados (Combeller, 1999).

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial: Principales instrumentos para ordenar el territorio son los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, para los cuales se usa la abreviación PDyOT, de acuerdo al marco normativo.

Satisfacción del cliente: Se define como el agrado que experimenta el cliente después de haber consumido un producto o servicio.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Gobierno por Resultados: Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permite orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión.

Gobierno por Resultados implementa sistemas de monitoreo, medición y control que fundamentan la toma de decisiones y el establecimiento medidas correctivas, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de la Administración Pública, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua.

La aplicación de GPR permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales (Norma Técnica de Gestión de Procesos, 2013).

Administración por procesos: Es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario (Norma Técnica de Gestión de Procesos, 2013).

Automatización de procesos: Es un grupo de actividades mediante las cuales se lleva el flujo de un proceso manual hacia una herramienta de software, que representan sus entradas, salidas o entregables, su recorrido, roles, usuarios y datos necesarios para cada actividad del proceso.

Permitiendo controlar tiempos de ejecución, cronología, camino recorrido, actividades complementarias y participantes. (Norma Técnica de Gestión de Procesos, 2013)

Cadena de Valor Institucional: Es un esquema que permite describir el desarrollo de todas las actividades de una institución para generar valor al ciudadano, beneficiario o usuario en cumplimiento a su misión. La cadena de valor institucional está conformada por un conjunto de macro procesos y delimita la actuación y los resultados de una institución y sus relaciones interinstitucionales (Norma Técnica de Gestión de Procesos, 2013).

Ciente de un proceso: Persona natural o jurídica que utiliza o recibe el producto/ servicio del proceso. Los clientes de un proceso pueden ser de los siguientes tipos:

Ciente interno: persona o unidad administrativa que pertenece a la misma institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.

Ciente externo: Se define como cliente externo al receptor del producto generado en el proceso que no pertenece a la misma institución, puede ser definido como ciudadano, empresa, organización o gobierno (Norma Técnica de Gestión de Procesos, 2013)

1.5. Hipótesis

Hipótesis General

H1: La gestión de los procesos operativos incide en el nivel de satisfacción de los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR

Ho: La gestión de los procesos operativos no incide en el nivel de satisfacción de los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR

Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 1: La dimensión de Fiabilidad se relaciona con la dimensión de Accesibilidad

Hipótesis Específicas 2: La dimensión de Expectativa se relaciona con la dimensión de Tiempo de respuesta

Hipótesis Específicas 3: La dimensión de Tiempo de espera se relaciona con la dimensión de Infraestructura

Hipótesis Específicas 4: La dimensión de Confianza se relaciona con la dimensión de Profesionalidad

Hipótesis Específicas 5: La dimensión de Elemento Tangible se relaciona con la dimensión de Eficiencia

1.6. Sistema de Variable

Definición Nominal

Las variables a utilizar en esta investigación son: Satisfacción de los usuarios y Gestión de los procesos, las cuales se definen como:

Satisfacción de los usuarios: Se define como el agrado que experimenta el usuario después de haber consumido un producto o servicio.

Gestión de los procesos: Pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos.

Definición Conceptual

Satisfacción de los Usuarios: Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

Gestión de los procesos: Según la norma ISO 9001:2008 es un "conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados".

Definición Operacional

Satisfacción de los Usuarios: Existen una serie de dimensiones o criterios distintos que subyacen a los juicios de los consumidores sobre la calidad de un servicio, la calidad percibida, por tanto es considerada como una variable multidimensional, siendo estas dimensiones (fiabilidad, expectativas, tiempo de espera, confianza, Elemento Tangible) comunes a los juicios sobre cualquier tipo de servicio.

Gestión de procesos: Pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos, lo que implica a su vez aumentar la satisfacción del cliente mediante la satisfacción de sus requisitos.

En la Figura 2. Se puede observar la variable independiente y la variable dependiente con sus respectivas dimensiones, con las cuales se generaron preguntas las mismas que permitieron posteriormente analizar si existe una relación entre las diferentes dimensiones.

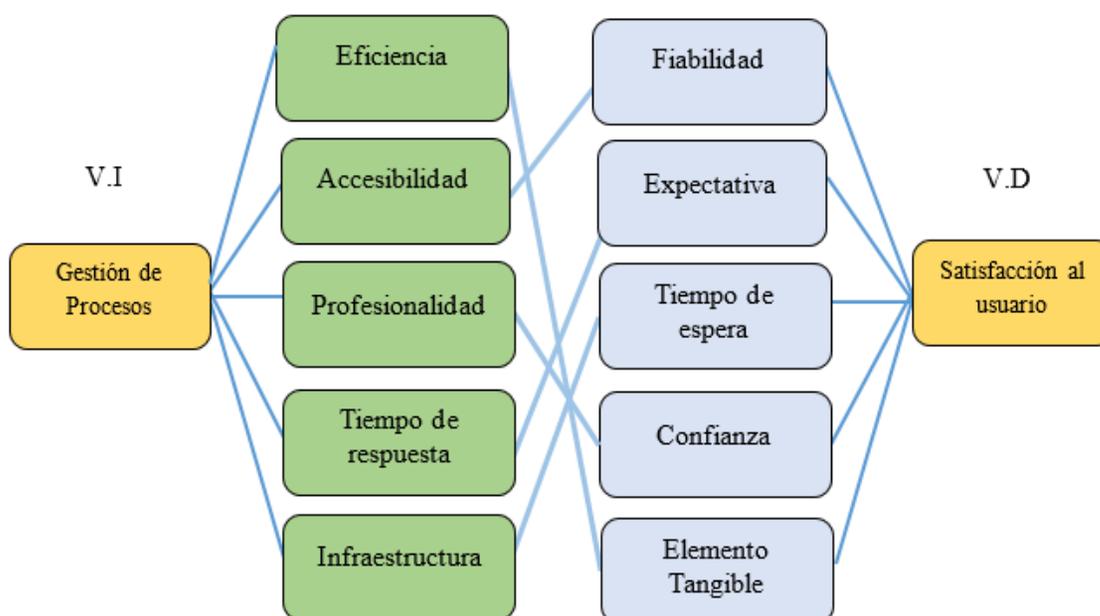


Figura 2 Sistema de Variables

Fuente: Elaboración Propia

Definición de las Variables:

Gestión de proceso

Eficiencia: Capacidad de cumplir en una forma adecuada una función

Accesibilidad: se refiere al número de personas dedicadas a la prestación del servicio.

Profesionalidad: Se refiere al conocimiento de la ejecución del servicio

Tiempo de respuesta: se refiere a la inmediatez en hacerse cargo de la demanda

Infraestructura: se refiere al soporte para generar una atención adecuada

Satisfacción al usuario

Fiabilidad: se basa en la percepción del usuario sobre la capacidad de realizar el servicio de forma fiable y cuidadosa.

Expectativas: se basa en la percepción del usuario respecto a las dudas que tenga acerca del servicio.

Tiempo de espera: se basa en la percepción del usuario de proporcionar un servicio rápido.

Confianza: se basa en la percepción del usuario en cuanto a la cordialidad del servidor público.

Elemento tangible: se basa en la percepción del usuario sobre los materiales que utilizan en la prestación del servicio.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque

“El enfoque cuantitativo tiene un proceso secuencial, deductivo, probatorio de hecho, analiza la realidad objetiva, a través de la medición de fenómenos, la utilización de estadísticas, implementación de experimentos y análisis de causa-efecto para la generalización de resultados” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010).

La presente investigación aplicará un enfoque Cuantitativo, basado en la “Gestión de Procesos Operativos y su incidencia en la satisfacción de los usuarios de los servicios de la Dirección de Gestión Territorial del GAD Municipal del Cantón Rumiñahui al año 2017”, se realizarán encuestas a los usuarios para conocer su grado de satisfacción, es cuantitativa porque se apoya en cifras numéricas.

2.2. Tipología

2.2.1. Por su finalidad Aplicada

La investigación es aplicada, debido a que pretende determinar como la gestión de procesos incide en la satisfacción del usuario, para ello, se realiza la búsqueda de información es decir se aspira resolver un problema puntual de la realidad.

2.2.2. Por las fuentes de información Mixto

Se utilizará para esta investigación fuentes primarias y secundarias, para el inicio de la investigación se utilizó fuente secundaria con una fase de investigación documental o bibliográfica, artículos científicos con relación al tema a desarrollar, luego se empleará fuentes primarias en lo

que se aplicará encuestas a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial del GAD Municipal del Cantón Rumiñahui.

2.2.3. Por las unidades de análisis Insitu

La investigación por unidades de análisis será de tipo Insitu, porque se realizará la investigación en el lugar de los hechos.

2.2.4. Por el control de las variables No experimental

El presente estudio por el control de variables es de tipo no experimental, porque no existe manipulación de las variables a estudiar, por lo que se limita a observar el comportamiento en el cual se presentan las variables.

2.2.5. Por el alcance Correlacional

El alcance es Correlacional, porque se va a buscar la relación o grado de asociación que existe entre la satisfacción de los usuarios (variable dependiente) y la gestión de procesos (variable independiente).

2.3. Población y muestra

En lo que respecta a la población a analizar dentro de la presente investigación se tomó como base el número de trámites que ingresan a atención al ciudadano que se obtuvo por parte de los servidores de la Dirección de Gestión Territorial, teniendo así una población conformada por 450 usuarios en un mes.

Para el cálculo de la muestra se aplicará la fórmula de una población finita:

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

Los parámetros según (Sampieri, 2014), donde:

n= Tamaño de la muestra

N= es el universo o tamaño de la población

z= constante obtenida a través de los niveles de confianza que se asigne al proyecto de investigación. El porcentaje mínimo para que una investigación sea confiable es del 95% que representa el (1,96)

p y q = son las posibilidades “p” de que si ocurra y “q” de que no ocurra ($p+q=1$). Cuando no tenemos marcos de muestreo previos, usamos un porcentaje estimado de 50%, para “p” y “q”.

e= es el error de la muestra que se espera obtener, es decir la diferencia que puede existir entre el resultado obtenido de la investigación a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntaría al total de la misma. Los niveles de errores más comunes que se fijan en la investigación son de 5% y 1%. Se usará el 5%.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 450}{(0,05^2 * (450 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25 * 450}{(0,0025 * (449)) + 3,8416 * 0,25}$$

$$n = \frac{432,18}{1,1225 + 0,9604}$$

$$n = \frac{432,18}{2,0829}$$

$$n = 207 \text{ usuarios}$$

La encuesta se aplicará a 207 usuarios.

2.4. Operacionalización de variables

En la Tabla 2. Se observa las variables con las que se va a trabajar para formular la encuesta, la definición de las mismas, sus respectivas dimensiones, preguntas a realizar a la muestra resultante, los componentes de cada pregunta y los niveles de medida.

Tabla 2
Operacionalización de variables

Objetivo General: Analizar la gestión de los procesos operativos y su incidencia en la satisfacción de los usuarios de los servicios de la Dirección de Gestión Territorial del GAD Municipal del Cantón Rumiñahui con el fin de proponer alternativas de mejora a estos procesos, que eleven el nivel de satisfacción de los usuarios.						
Variable	Definición	Dimensión	Preguntas	Componentes	Niveles de medida	Técnica/Instrumento
Factores Demográficos	Análisis de las comunidades humanas a partir de la estadística	Género	Género	Masculino Femenino	Escala Nominal	Encuesta/ Cuestionario
		Procedencia	Procedencia	Urbano Rural	Escala Nominal	Encuesta/Cuestionario
Satisfacción del usuario V. Dependiente	Se define como el agrado que experimenta el cliente después de haber consumido un producto o servicio.	Fiabilidad	El interés que demostró el servidor público para resolver el trámite, fue:	a) Nada Satisfactorio b) Poco Satisfactorio c) Indiferente d) Muy Satisfactorio e) Sumamente Satisfactorio	Escala Ordinal	Encuesta/ Cuestionario
		Expectativa	La información que recibió para la realización de su trámite o para la recepción de su servicio, fue:	a) Nada Satisfactorio b) Poco Satisfactorio c) Indiferente d) Muy Satisfactorio e) Sumamente Satisfactorio	Escala Ordinal	Encuesta/Cuestionario
		Tiempo de espera	El tiempo que esperó para realizar el trámite, fue:	a) Nada Satisfactorio b) Poco Satisfactorio c) Indiferente d) Muy Satisfactorio e) Sumamente Satisfactorio	Escala Ordinal	Encuesta/Cuestionario
		Confianza	La confianza que me transmitió el servidor público, fue:	a) Nada Satisfactorio b) Poco Satisfactorio c) Indiferente d) Muy Satisfactorio	Escala Ordinal	Encuesta/ Cuestionario

CONTINUA

		Elemento Tangible	Los medios (página web del municipio, volantes) para difundir la información sobre los diferentes trámites, fueron:	e) Sumamente Satisfactorio a) Nada Satisfactorio b) Poco Satisfactorio c) Indiferente d) Muy Satisfactorio	Escala Ordinal	Encuesta/ Cuestionario
Gestión de Procesos V. Independiente	Pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos, lo que implica a su vez aumentar la satisfacción del usuario mediante la satisfacción de sus requisitos.	Eficiencia	La cantidad de requisitos que me solicitaron para realizar el/los trámites, fueron:	e) Sumamente Satisfactorio a) Nada Satisfactorio b) Poco Satisfactorio c) Indiferente d) Muy Satisfactorio	Escala Ordinal	Encuesta/ Cuestionario
		Tiempo de respuesta	El tiempo que se demoró el servidor público en despachar el trámite solicitado, fue:	e) Sumamente Satisfactorio a) Nada Satisfactorio b) Poco Satisfactorio c) Indiferente d) Muy Satisfactorio	Escala Ordinal	Encuesta/ Cuestionario
		Accesibilidad	La modalidad de atención de un solo servidor público para todos los trámites, le pareció:	e) Sumamente Satisfactorio a) Nada Satisfactorio b) Poco Satisfactorio c) Indiferente d) Muy Satisfactorio	Escala Ordinal	Encuesta/ Cuestionario
		Profesionalidad		e) Sumamente Satisfactorio a) Nada Satisfactorio	Escala Ordinal	

CONTINUA

			La claridad de los procesos y procedimientos de los trámites, demostrado por el servidor público, fue:	<ul style="list-style-type: none"> b) Poco Satisfactorio c) Indiferente d) Muy Satisfactorio e) Sumamente Satisfactorio 		Encuesta/ Cuestionario
		Infraestructura	El espacio (físico) destinado para procesar su trámite, fue:	<ul style="list-style-type: none"> a) Nada Satisfactorio b) Poco Satisfactorio c) Indiferente d) Muy Satisfactorio e) Sumamente Satisfactorio 	Escala Ordinal	Encuesta/ Cuestionario
Satisfacción Global	Se quiere conocer globalmente que percepción tienen en general del servicio recibido.	Calidad	En términos generales. El servicio que brindó el servidor público, fue:	<ul style="list-style-type: none"> a) Nada Satisfactorio b) Poco Satisfactorio c) Indiferente d) Muy Satisfactorio e) Sumamente Satisfactorio 	Escala Ordinal	Encuesta/ Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

2.5. Procedimiento para la recolección y análisis de información

Una vez definida y estructurada la encuesta se procede a la recolección de datos, a través de la aplicación de la misma de forma directa a los usuarios de los servicios de la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR, el proceso se divide en 4 etapas:

Etapas	Actividades	Tiempo
1	Validación de la encuesta	1 semana
2	Aplicación de la encuesta	3 semanas
3	Organización y tabulación de los resultados.	1 semana
4	Análisis de los resultados obtenidos.	1 semana

Se inició con las encuestas el día 9 de febrero y se finalizó el 27 de febrero del 2018, posteriormente se organizó la información y se tabuló en el programa IBM SPSS y finalmente se realizó el análisis de los resultados que se obtuvieron.

2.6. Instrumentos

Para el desarrollo del presente estudio, se aplicará un cuestionario estructurado a los usuarios que utilizan los servicios de la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR.

Para la variable dependiente denominada Satisfacción al usuario, se ha seleccionado cinco dimensiones que son: fiabilidad, expectativa, tiempo de espera, confianza y elemento tangible, basadas en la teoría de soporte de la investigación para posteriormente analizar si dichas variables tienen una correlación. Para la variable independiente denominada Gestión de procesos se ha utilizado cinco dimensiones que son: eficiencia, tiempo de respuesta accesibilidad, profesionalidad e infraestructura.

Se realizara una pregunta por cada dimensión teniendo un total de 10 preguntas, se utilizó la escala de Likert con 5 opciones de respuesta; donde 1 representa Nada Satisfactorio, 2 Poco Satisfactorio, 3 Indiferente, 4 Satisfactorio y 5 Muy Satisfactorio.

2.7. Técnicas de Validación

El juicio de expertos es una aproximación cualitativa útil que ayuda a verificar la fiabilidad de una investigación, esta busca hallar ciertos consensos entre la opinión de un conjunto de expertos en un tema en cuestión (Martínez, 2001).

Para validar la encuesta se evaluó a 10 expertos conocedores del tema de satisfacción del usuario y de gestión de procesos, de esta manera se verificara la fiabilidad de las preguntas que se aplicaran a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR.

Se estableció un formato claro, comprensible y rápido de 10 preguntas con una escala de Likert del 1 al 5; siendo 1 Nada Satisfactorio, 2 Poco Satisfactorio, 3 Indiferente, 4 Satisfactorio y 5 Muy Satisfactorio.

Con las aportaciones de los expertos se modificaron ciertas preguntas, que permitirán conocer de manera satisfactoria la percepción de los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Estadística Descriptiva

Se realizará el análisis de datos obtenidos, con el objetivo de describir el comportamiento y características de los mismos mediante gráficos y tablas.

ANÁLISIS UNIVARIADO.

Tabla 3

Fiabilidad

El interés que demostró el servidor público para resolver el trámite, fue:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfactorio	117	56,5	56,5	56,5
	Muy Satisfactorio	90	43,5	43,5	100,0
Total		207	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

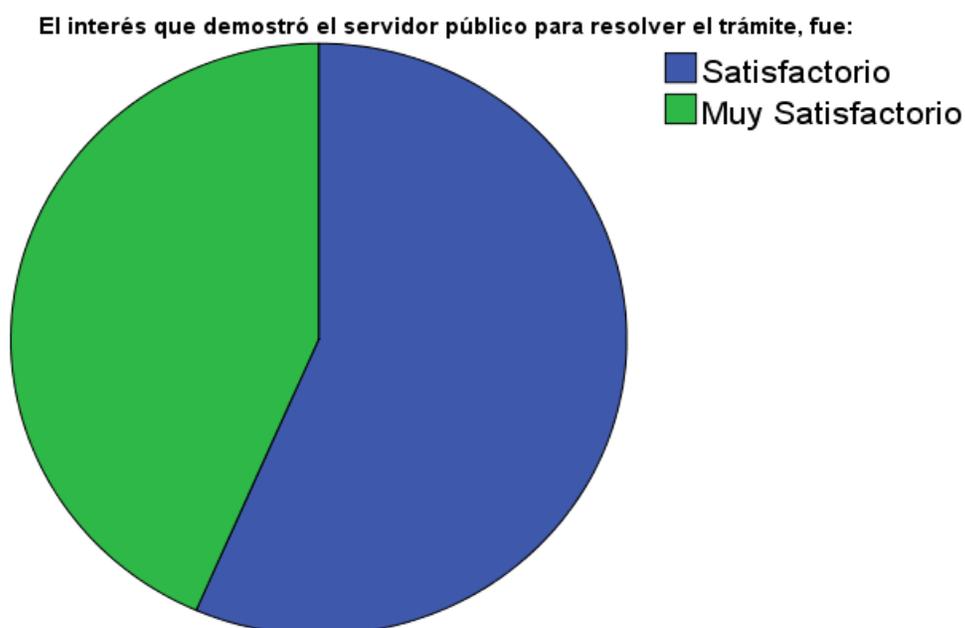


Figura 3 Fiabilidad

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Análisis e Interpretación

El interés que demostró el servidor público para resolver el trámite, fue: el 43,5% muy satisfactorio y el 56,5% satisfactorio, del total de usuarios entrevistados de la Dirección de Gestión Territorial.

Tabla 4
Expectativa

La información que recibió para la realización de su trámite o para la recepción de su servicio, fue:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	2	1,0	1,0	1,0
	Satisfactorio	111	53,6	53,6	54,6
	Muy Satisfactorio	94	45,4	45,4	100,0
	Total	207	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR



Figura 4 Expectativa

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Análisis e interpretación

La información que recibió para su trámite o para la recepción de su servicio, fue: el 45,4% muy satisfactorio, el 53,6% satisfactorio y el 10% indiferente del total de usuarios entrevistados de la Dirección de Gestión Territorial.

Tabla 5
Tiempo de espera

El tiempo que esperó desde que tomó el turno hasta ser llamado a ventanilla, fue:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Satisfactorio	16	7,7	7,7	7,7
	Poco Satisfactorio	64	30,9	30,9	38,6
	Indiferente	26	12,6	12,6	51,2
	Satisfactorio	58	28,0	28,0	79,2
	Muy Satisfactorio	43	20,8	20,8	100,0
	Total	207	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

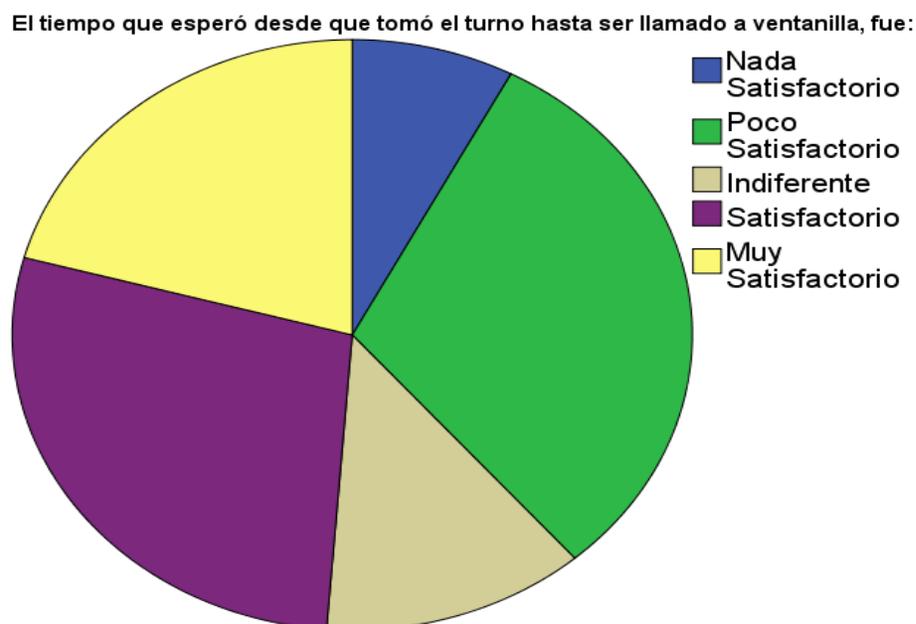


Figura 5 Tiempo de espera

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Análisis e interpretación

El tiempo que esperó el usuario desde que tomó el turno hasta ser llamado a ventanilla, fue: el 20,8% muy satisfactorio, el 28% satisfactorio, el 12,6% indiferente, 30,9% poco satisfactorio y el 7,7% nada satisfactorio del total de usuarios entrevistados de la Dirección de Gestión Territorial.

Tabla 6
Confianza

La confianza que me transmitió el servidor público, fue:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfactorio	120	58,0	58,0	58,0
	Muy Satisfactorio	87	42,0	42,0	100,0
Total		207	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR



Figura 6 Confianza

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Análisis e interpretación

La confianza que transmitió el servidor público, fue: el 42% muy satisfactorio y el 58% satisfactorio del total de usuarios entrevistados de la Dirección de Gestión Territorial.

Tabla 7
Elemento Tangible

Los medios (página web del municipio, volantes) para difundir la información sobre los diferentes trámites, fueron:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Satisfactorio	48	23,2	23,2	23,2
	Poco Satisfactorio	97	46,9	46,9	70,0
	Indiferente	13	6,3	6,3	76,3
	Satisfactorio	19	9,2	9,2	85,5
	Muy Satisfactorio	30	14,5	14,5	100,0
	Total	207	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Los medios (página web del municipio, volantes) para difundir la información sobre los diferentes trámites, fueron:

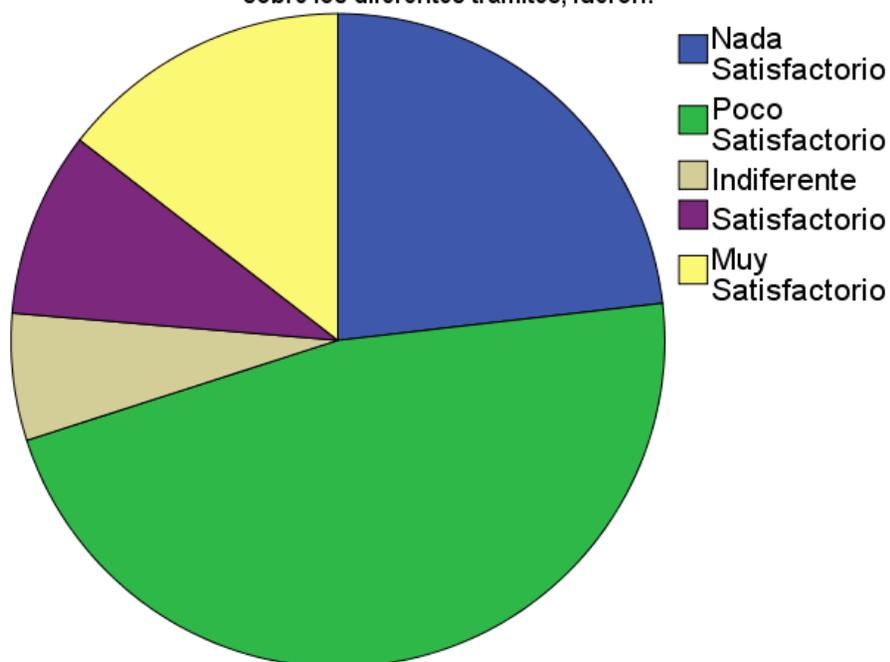


Figura 7 Elemento Tangible

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Análisis e interpretación

Los medios (página web del municipio, volantes) para difundir la información sobre los diferentes trámites, fueron: el 14,5% muy satisfactorio, el 9,2% satisfactorio, 6,3% indiferente, el 46,9% poco satisfactorio y el 23,2% nada satisfactorio del total de usuarios entrevistados de la Dirección de Gestión Territorial.

Tabla 8
Eficiencia

La cantidad de requisitos que me solicitaron para realizar el/los trámites, fueron:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco Satisfactorio	25	12,1	12,1	12,1
	Indiferente	71	34,3	34,3	46,4
	Satisfactorio	84	40,6	40,6	87,0
	Muy Satisfactorio	27	13,0	13,0	100,0
	Total	207	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

La cantidad de requisitos que me solicitaron para realizar el/los trámites, fueron:

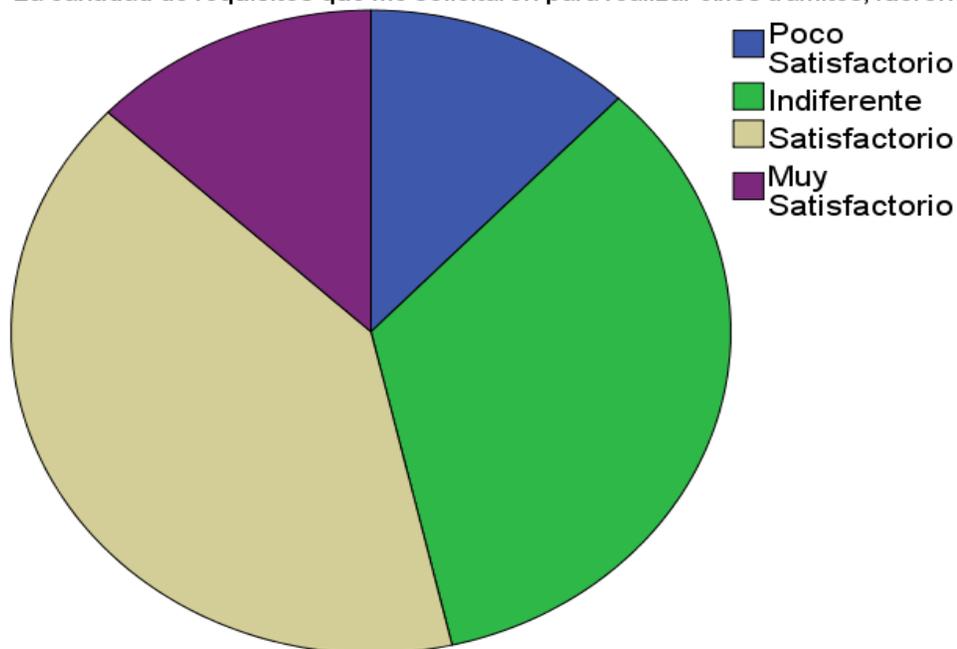


Figura 8 Eficiencia

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Análisis e interpretación

La cantidad de requisitos que me solicitaron para realizar el/los trámites, fueron: El 13% Muy satisfactorio, 40,6% satisfactorio, 34,3% indiferente y el 12,1% poco satisfactorio del total de usuarios entrevistados de la Dirección de Gestión Territorial.

Tabla 9

Tiempo de demora

El tiempo que se demoró el servidor público en despachar el trámite solicitado, fue:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco Satisfactorio	58	28,0	28,0	28,0
	Indiferente	84	40,6	40,6	68,6
	Satisfactorio	38	18,4	18,4	87,0
	Muy Satisfactorio	27	13,0	13,0	100,0
	Total	207	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

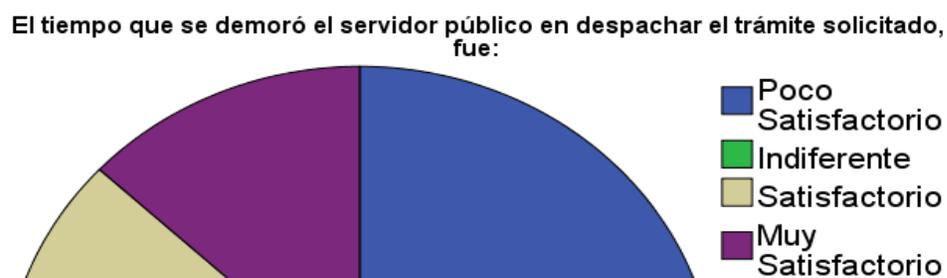


Figura 9 Tiempo de demora

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Análisis e interpretación

El tiempo que se demoró el servidor público en despachar el trámite solicitado, fue: el 13% muy satisfactorio, el 18,4% satisfactorio, el 40,6% indiferente y el 28% poco satisfactorio del total de usuarios entrevistados de la Dirección de Gestión Territorial.

Tabla 10
Accesibilidad

La modalidad de atención de un solo servidor público para todos los trámites, le pareció:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco Satisfactorio	84	40,6	40,6	40,6
	Indiferente	24	11,6	11,6	52,2
	Satisfactorio	53	25,6	25,6	77,8
	Muy Satisfactorio	46	22,2	22,2	100,0
	Total	207	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

La modalidad de atención de un solo servidor público para todos los trámites, le pareció:

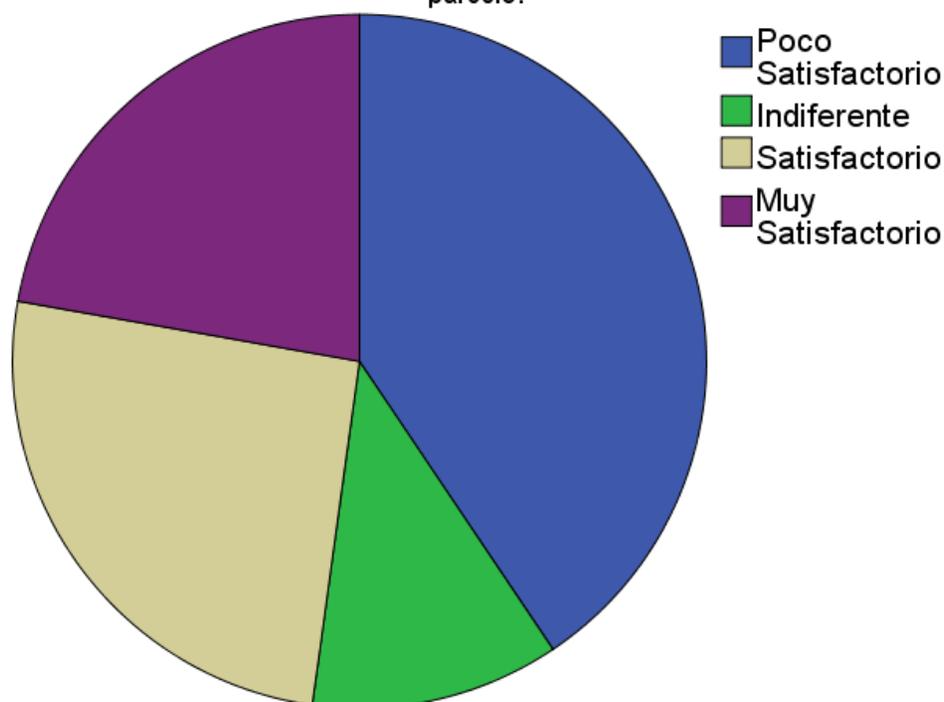


Figura 10 Accesibilidad

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Análisis e interpretación

La modalidad de atención de un solo servidor público para todos los trámites, le pareció: el 22,2% muy satisfactorio, 25,6% satisfactorio, 11,6% indiferente y 40,6% poco satisfactorio del total de usuarios entrevistados de la Dirección de Gestión Territorial.

Tabla 11
Profesionalidad

La claridad de los procesos y procedimientos de los trámites, demostrado por el servidor público, fue:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfactorio	133	64,3	64,3	64,3
	Muy Satisfactorio	74	35,7	35,7	100,0
Total		207	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

La claridad de los procesos y procedimientos de los trámites, demostrado por el servidor público, fue:

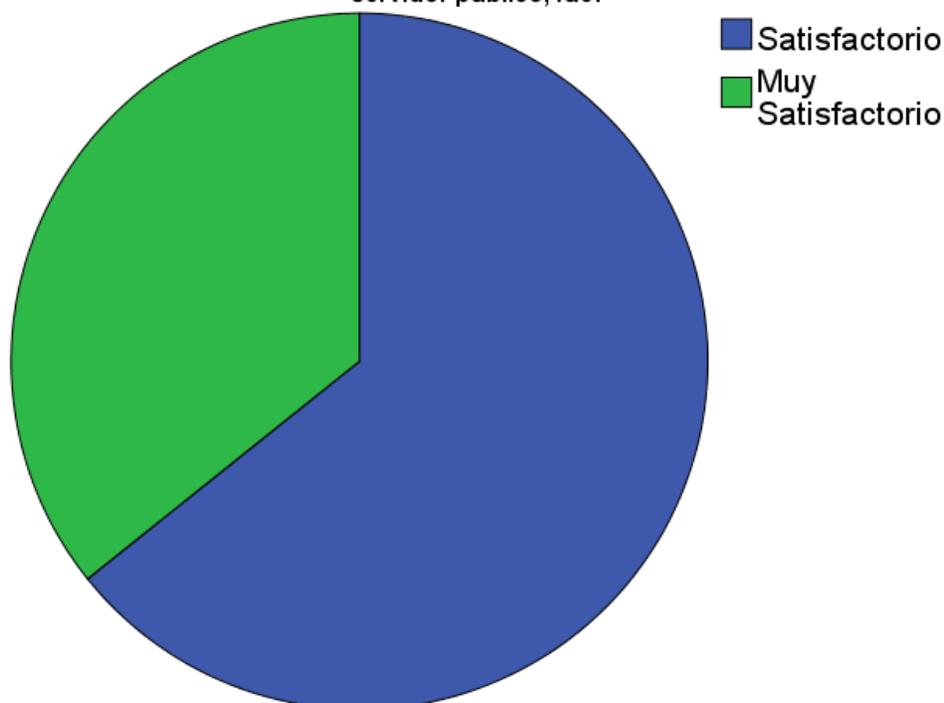


Figura 11 Profesionalidad

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Análisis e interpretación

La claridad de los procesos y procedimientos de los trámites, demostrado por el servidor público, fue: el 35,7% muy satisfactorio y 64,3% satisfactorio del total de usuarios entrevistados de la Dirección de Gestión Territorial.

Tabla 12
Infraestructura

Las condiciones físicas del lugar destinado para entregar su trámite, fue:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Satisfactorio	62	30,0	30,0	30,0
	Poco Satisfactorio	77	37,2	37,2	67,1
	Indiferente	8	3,9	3,9	71,0
	Satisfactorio	33	15,9	15,9	87,0
	Muy Satisfactorio	27	13,0	13,0	100,0
	Total	207	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR



Figura 12 Infraestructura

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Análisis e interpretación

Las condiciones físicas del lugar destinado para entregar su trámite, fue: el 13% muy satisfactorio, 15,9% satisfactorio, 3,9% indiferente, 37,2% poco satisfactorio y el 30% nada satisfactorio del total de usuarios entrevistados de la Dirección de Gestión Territorial.

Tabla 13
Calidad

En términos generales. El servicio que brindó el servidor público, fue:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	11	5,3	5,3	5,3
	Satisfactorio	125	60,4	60,4	65,7
	Muy Satisfactorio	71	34,3	34,3	100,0
Total		207	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

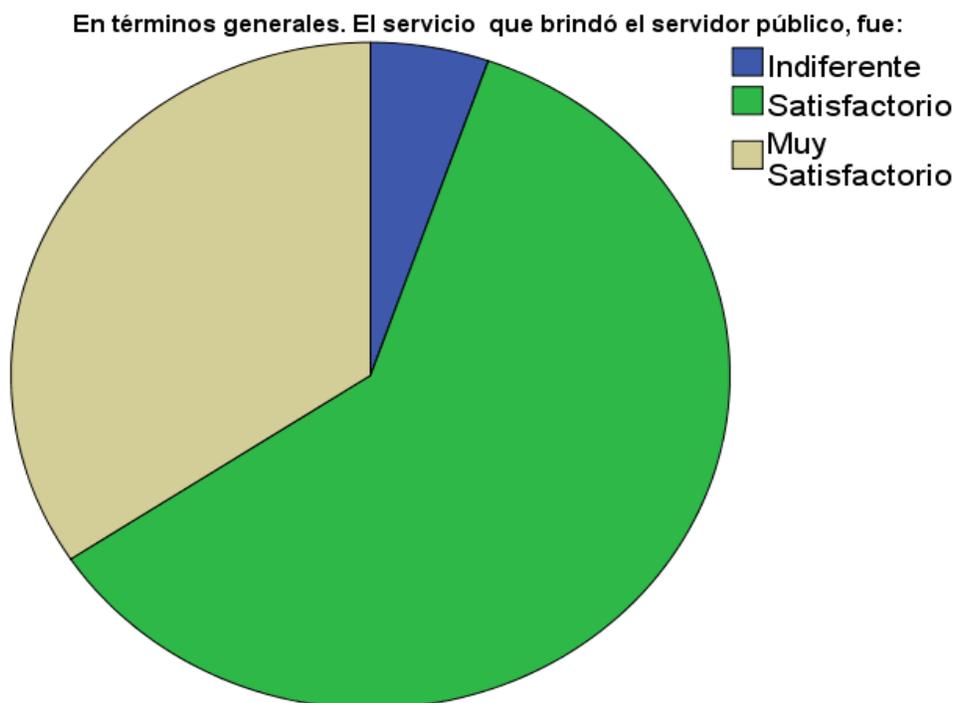


Figura 13 Calidad

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Análisis e interpretación

En términos generales. El servicio que brindó el servidor público, fue: el 34,3% muy satisfactorio, el 60,4% satisfactorio y 5,3% indiferente del total de usuarios entrevistados de la Dirección de Gestión Territorial.

3.2. Estadística Inferencial (Comprobación de Hipótesis)

Para la comprobación de la hipótesis: Si la gestión de los procesos incide o no en el nivel de satisfacción de los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR, se utilizarán herramientas estadísticas como el SPSS. Los datos se presentarán en tablas y gráficos estadísticos, se realizará los siguientes análisis: Tablas de contingencia o cruces y Chi-cuadrado.

ANÁLISIS BIVARIADO

Tablas de Cruces o Contingencia

Tabla 14

Tabla cruzada pregunta 1 y 8

		Tabla cruzada Dimensión de Fiabilidad - Accesibilidad				
		La modalidad de atención de un solo servidor público para todos los trámites, le pareció:				Total
		Poco Satisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	
El interés que demostró el servidor público para resolver el trámite, fue:	Satisfactorio	Recuento 68	14	32	3	117
		% del total 32,9%	6,8%	15,5%	1,4%	56,5%
Total	Muy Satisfactorio	Recuento 16	10	21	43	90
		% del total 7,7%	4,8%	10,1%	20,8%	43,5%
Total		Recuento 84	24	53	46	207
		% del total 40,6%	11,6%	25,6%	22,2%	100,0%

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Tabla 15
Prueba chi-cuadrado pregunta 1 y 8

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	67,550 ^a	3	,000
Razón de verosimilitud	75,674	3	,000
Asociación lineal por lineal	55,560	1	,000
N de casos válidos	207		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10,43.

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Interpretación

Como se puede observar en la Tabla 14. El interés que demostró el servidor público para resolver el trámite, representa a la dimensión de fiabilidad y la modalidad de atención de un solo servidor público para todos los trámites, representa a la dimensión de accesibilidad, en la Tabla 15. Se observa una significación de 0.00 es decir menor a 0.05, las variables se asocian.

Tabla 16
Tabla cruzada pregunta 2 y 7

Tabla cruzada Expectativa-Tiempo de Respuesta							
		El tiempo que se demoró el servidor público en despachar el trámite solicitado, fue:					Total
		Poco Satisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio		
La información que recibió para la realización de su trámite o para la recepción de su servicio, fue:	Indiferente	Recuento	0	2	0	0	2
		% del total	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	1,0%
	Satisfactorio	Recuento	37	63	11	0	111
		% del total	17,9%	30,4%	5,3%	0,0%	53,6%
	Muy Satisfactorio	Recuento	21	19	27	27	94
		% del total	10,1%	9,2%	13,0%	13,0%	45,4%

CONTINUA

Total	Recuento	58	84	38	27	207
	% del total	28,0%	40,6%	18,4%	13,0%	100,0%

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Tabla 17

Prueba chi-cuadrado pregunta 2 y 7

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	63,910 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	75,976	6	,000
Asociación lineal por lineal	37,960	1	,000
N de casos válidos	207		

a. 4 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,26.

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Interpretación

Como se puede observar en la Tabla 16. La información que recibió para la realización de su trámite o para la recepción de su servicio, representa a la dimensión de expectativa y el tiempo que se demoró el servidor público en despachar el trámite solicitado, representa a la dimensión de tiempo de respuesta, en la Tabla 17. Se observa una significación de 0.00 es decir menor a 0.05 esto quiere decir que las variables están asociadas.

Tabla 18

Tabla cruzada pregunta 3 y 10

Tabla cruzada Tiempo de espera-Infraestructura								
		Las condiciones físicas del lugar destinado para entregar su trámite, fue:					Total	
		Nada Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio		
El tiempo que esperó	Nada Satisfactorio	Recuento	15	0	1	0	0	16
		% del total	7,2%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	7,7%
		Recuento	20	34	2	5	3	64

CONTINUA

desde que tomó el turno hasta ser llamado a ventanilla, fue:	Poco Satisfactorio	% del total	9,7%	16,4%	1,0%	2,4%	1,4%	30,9%
	Indiferente	Recuento	10	12	1	2	1	26
		% del total	4,8%	5,8%	0,5%	1,0%	0,5%	12,6%
	Satisfactorio	Recuento	14	23	3	12	6	58
		% del total	6,8%	11,1%	1,4%	5,8%	2,9%	28,0%
	Muy Satisfactorio	Recuento	3	8	1	14	17	43
		% del total	1,4%	3,9%	0,5%	6,8%	8,2%	20,8%
Total		Recuento	62	77	8	33	27	207
		% del total	30,0%	37,2%	3,9%	15,9%	13,0%	100,0%

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Tabla 19

Pruebas de chi-cuadrado pregunta 3 y 10

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	91,693 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	90,790	16	,000
Asociación lineal por lineal	53,414	1	,000
N de casos válidos	207		

a. 10 casillas (40,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,62.

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Interpretación

Como se puede observar en la Tabla 18. El tiempo que esperó desde que tomó el turno hasta ser llamado a ventanilla, representa a la dimensión de tiempo de espera y las condiciones físicas del lugar destinado para entregar su trámite, representa a la dimensión de infraestructura, en la Tabla 19. Se observa una significación de 0.00 es decir menor a 0.05 esto quiere decir que las variables están asociadas.

Tabla 20*Tabla cruzada pregunta 4 y 9*

Tabla cruzada Confianza-Profesionalidad					
			La claridad de los procesos de los trámites, demostrado por el servidor público, fue:		Total
			Satisfactorio	Muy Satisfactorio	
La confianza que me transmitió el servidor público, fue:	Satisfactorio	Recuento	116	4	120
		% del total	56,0%	1,9%	58,0%
	Muy Satisfactorio	Recuento	17	70	87
		% del total	8,2%	33,8%	42,0%
Total	Recuento		133	74	207
	% del total		64,3%	35,7%	100,0%

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR**Tabla 21***Prueba chi-cuadrado pregunta 4 y 9*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gil	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	130,615 ^a	1	,000
Corrección de continuidad ^b	127,279	1	,000
Razón de verosimilitud	148,887	1	,000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	129,984	1	,000
N de casos válidos	207		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 31,10.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Interpretación

Como se puede observar en la Tabla 20. La confianza que me transmitió el servidor público, representa a la dimensión de confianza y la claridad de los procesos de los trámites, demostrado por el servidor público, representa a la dimensión de profesionalidad, en la Tabla 21. Se observa una significación de 0.00 es decir menor a 0.05 esto quiere decir que las variables están asociadas.

Tabla 22

Tabla cruzada pregunta 5 y 6

		Tabla cruzada Elemento Tangible-Eficiencia					Total
		La cantidad de requisitos que me solicitaron para realizar el/los trámites, fueron:					
		Poco Satisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio		
Los medios (página web del municipio, volantes) para difundir la información sobre los diferentes trámites, fueron:	Nada	Recuento	4	29	13	2	48
	Satisfactorio	% del total	1,9%	14,0%	6,3%	1,0%	23,2%
	Poco Satisfactorio	Recuento	16	31	47	3	97
	Satisfactorio	% del total	7,7%	15,0%	22,7%	1,4%	46,9%
	Indiferente	Recuento	0	2	9	2	13
		% del total	0,0%	1,0%	4,3%	1,0%	6,3%
	Satisfactorio	Recuento	4	7	4	4	19
		% del total	1,9%	3,4%	1,9%	1,9%	9,2%
	Muy Satisfactorio	Recuento	1	2	11	16	30
	Satisfactorio	% del total	0,5%	1,0%	5,3%	7,7%	14,5%
	Total	Recuento	25	71	84	27	207
		% del total	12,1%	34,3%	40,6%	13,0%	100,0%

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Tabla 23

Prueba chi-cuadrado pregunta 5 y 6

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	81,384 ^a	12	,000

CONTINUA

Razón de verosimilitud	73,219	12	,000
Asociación lineal por lineal	30,227	1	,000
N de casos válidos	207		

a. 7 casillas (35,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,57.

Fuente: Encuesta a los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial GADMUR

Interpretación

Los medios (página web del municipio, volantes) para difundir la información sobre los diferentes trámites representa a la dimensión de Elemento Tangible y la cantidad de requisitos que me solicitaron para realizar el/los trámites representa a la dimensión de Eficiencia, en la Tabla 23. Se observa una significación de 0.00 es decir menor a 0.05 esto quiere decir que las variables están asociadas.

Obteniendo una significación del 0,000 menor a 0,05 con las diferentes dimensiones agrupadas, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis de trabajo (H1): La gestión de los procesos incide en el nivel de satisfacción de los usuarios de la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR.

3.3. Conclusiones y Discusión

Lo que se puede evidenciar con los resultados obtenidos, que el problema no radica en sí, en la ventanilla de atención al ciudadano, al contrario se puede asegurar que la calidad del servicio en general, percibido por los entrevistados es satisfactorio, el servidor público demuestra interés para resolver los trámites, transmite confianza, lo cual es importante para saber llegar al usuario, proporciona información adecuada para la realización de los trámites. Con la prueba estadística de Chi cuadrado, se evidenció que la percepción del usuario acerca del tiempo que esperó desde que tomó el turno hasta ser llamado a ventanilla se relaciona con las condiciones físicas del lugar

destinado para entregar su trámite lo que representa en un 7% nada satisfactorio y para un 30.9% poco satisfactorio, por lo que se acumulan las carpetas y no existen espacio suficiente para su archivo, y por este motivo el mismo servidor público sube las carpetas a los técnicos lo que provoca la insatisfacción del usuario por esperar demasiado tiempo, por otra parte los medios (página web del municipio, volantes) para difundir la información sobre los diferentes trámites y la cantidad de requisitos solicitados para realizar el/los trámites representan un 23,2% nada satisfactorio y un 40,9% poco satisfactorio), por lo que se analizarán los trámites correspondientes y se identificarán los procesos críticos para ser mejorados.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

5.1. Tema

Manual de Procesos Críticos para la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR

5.2. Antecedentes

De los resultados obtenidos en la investigación realizada, se evidenció que la gestión de los procesos incide en la satisfacción al usuario, debido a que la cantidad de requisitos que se solicitan para realizar el/los trámites, es poco satisfactorio en un 12,1%, e indiferente en un 34,3%, es decir que los usuarios no muestran una actitud positiva ni negativa, esto se debe al desconocimiento que existe en cuanto a las normativas por ejemplo la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, uso y gestión de suelo, que en uno de sus artículos menciona que la información que posee la institución no debe ser solicitada a los usuarios, y por ende ellos asimilan que todo lo que les piden es satisfactorio con un 40,6%, con referencia a la modalidad de atención de un solo servidor público para todos los trámites, es poco satisfactorio en un 40,6%, por el hecho que se acumula gente y solo existe una persona en ventanilla, y eso genera diversos problemas, uno de ellos es que no existe un direccionamiento adecuado, en el momento de trasladar los documentos al back-office, en cuanto a la infraestructura es un problema grave debido a que el espacio es reducido y se traspapelan los documentos, las carpetas receptadas no alcanzan en el anaquel destinado para su colocación, por lo que la percepción del usuario es nada satisfactorio (30%) y poco satisfactorio (37,2%).

Por tal motivo y para la solución de la problemática de la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR, se realizará la elaboración de un manual de procesos para dicho departamento.

5.3. Objetivo de la propuesta

Fortalecer la gestión de los procesos operativos de la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR, identificando, documentando y analizando los procesos críticos y contribuyendo con la mejora eficiente y eficaz de la gestión a través de procesos apropiados.

5.4. Ámbito de aplicación

Dirección de Gestión Territorial

La dirección cuenta con doce profesionales que representan el back office, y una persona como front office, que se encuentra en ventanilla, receptando todos los trámites y verificando que cumplan con los requisitos establecidos.

Misión

Planificar especialmente el cantón, gestionar el territorio y desarrollar los sectores urbanos mediante instrumentos técnicos y parámetros de regulación del suelo, del espacio público, del sistema vial y de las edificaciones, de manera articulada con otras entidades y niveles de gobierno, alineados a las políticas cantonales de desarrollo y objetivos institucionales (GADMUR, 2018).

Atribuciones y Responsabilidades

- Coordinar con las unidades administrativas los proyectos para el desarrollo urbano y rural a realizarse en el cantón;
- Aprobar planos de proyectos arquitectónicos y urbanísticos;
- Otorgar los permisos para la aprobación de planos de los proyectos particulares arquitectónicos y urbanísticos;
- Establecer el régimen de uso y ocupación del suelo cantonal;

- Coordinar la elaboración de anteproyectos y proyectos de equipamiento urbano, conservación y rehabilitación del Centro Histórico;
- Analizar y resolver sobre temas técnicos en materia de su competencia;

5.5. Modelo teórico de la propuesta

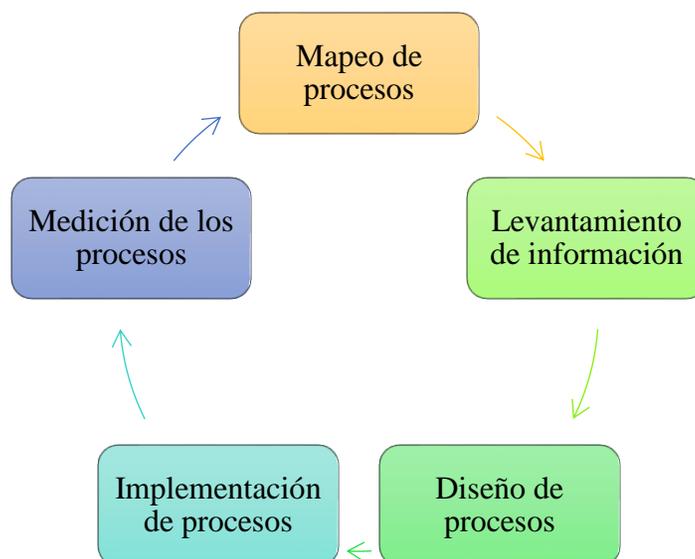


Figura 14 Etapas de metodología a aplicar
Fuente: (Cadena, 2016)

Mapeo de procesos

El mapa de procesos es un gráfico que indica los procesos de una organización, también revela a que se dedica la organización y que le permite proyectarse al futuro, se basa en la clasificación general de los procesos los cuales son gobernantes, productivos y de apoyo (Cadena, 2016).

Levantamiento de información

Para el levantamiento de la información de los procesos y subprocesos, es recomendable considerar el nivel más bajo de desagregación que se encuentre en el inventario de procesos. Primero se debe

hacer una recopilación de la información existente, revisar la documentación, informar y socializar con los involucrados acerca del trabajo a realizar (Cadena, 2016).

Diseño de procesos

Con la información levantada se continúa a elaborar los diagramas de flujo, fichas de procesos, descripción de actividades y documentación complementaria que dependerá de cada organización (Cadena, 2016).

Implementación de procesos

Después del diseño de los procesos, lo que sigue es la implementación, la documentación y la elaboración del manual se considera solo un 15% de la gestión en base a procesos (Cadena, 2016).

Medición de los procesos

Tiene como objetivo dar a conocer los resultados que están generando los procesos y si estos se relacionan con lo planificado, para esto es necesario establecer indicadores en cada proceso que permita determinar la capacidad, eficiencia y eficacia (Cadena, 2016).

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

MANUAL DE PROCESOS CRÍTICOS GESTIÓN TERRITORIAL DEL GADMUR

FECHA	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
2018/03/20	OÑA LLUMIQUINGA DANIELA ALEXANDRA		

REVISIÓN	FECHA	ALTERACION	OBSERVACIONES
1			

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

a. Reseña histórica

Cantón Rumiñahui

En el Decreto N. 169, del 31 de Mayo de 1938 por medio del General Alberto Enríquez Gallo, elevó a la categoría de Cantón, a la Parroquia de Sangolquí con el nombre del heroico indígena Rumiñahui (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 2014).

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rumiñahui

Es uno de los ocho cantones que integran la provincia de Pichincha, se encuentra una gran parte en el Valle de los Chillos, su capital es la ciudad de Sangolquí. (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 2014).

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Rumiñahui está ubicado en el centro de la ciudad, en las calles Espejo y Montufar, cuenta con 23 Direcciones las cuales pretenden entregar un servicio al público para promover el desarrollo integral de la comunidad, mejorando sus procesos.

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
	Procesos Críticos	APROBACIÓN:
		VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

b. Estructura Organizacional

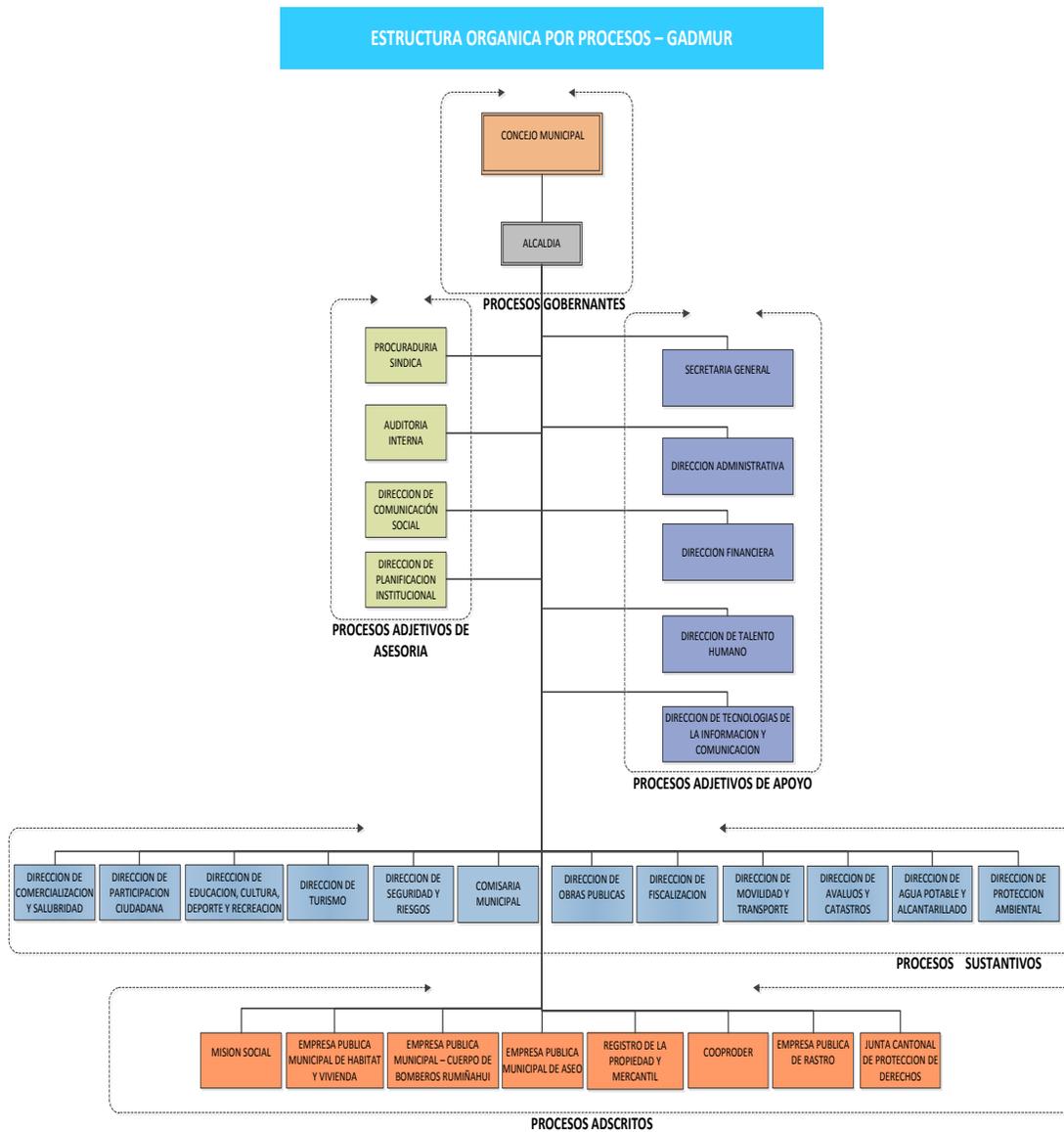


Figura 15 Estructura Orgánica por procesos-GADMUR

Fuente: (GADMUR, 2018)

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
		VERSION: No.001
		PAG:
	Procesos Críticos	CODIGO:

c. Productos / Servicios

DESARROLLO URBANO:

1. Certificados de normas particulares;
2. Planos arquitectónicos;
3. Permisos de construcción;
4. Devolución de los fondos de garantías;
5. Legalización de construcciones de acuerdo a normativa municipal;
6. Bajas de títulos de crédito emitidos por la Dirección;
7. Emisión de permisos para rotulación;
8. Emisión de permisos de ubicación para antenas telefónicas;
9. Emisión de permisos para la utilización de espacios públicos y municipales;
10. Emisión de autorización para trabajos varios;
11. Certificación de compatibilidad de uso de suelo;
12. Informe técnico para la factibilidad de fraccionamientos del suelo;
13. Informe técnico para la aprobación de integraciones parcelarias;
14. Informe técnico para la reestructuración parcelaria;
15. Informe técnico para las declaratorias de propiedad horizontal;
16. Generar la normativa urbanística;
17. Plan de uso y ocupación de espacio público;
18. Plan vial y planes complementarios de reordenamiento vial;
19. Reformas de normativa sobre uso y ocupación de espacio público, actuaciones urbanísticas y sistema vial.

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

d. Clientes

Los ciudadanos están conscientes de su posición como clientes por ende exigen más información, esperan recibir servicios de calidad.

e. Proveedores

Los proveedores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rumiñahui, son los ciudadanos, por los aportes en impuestos, al igual que las empresas públicas y privadas.

f. Competencia

La relación entre el Estado y la ciudadanía, se establece de una forma monopólica, por ende no hay como elegir entre alternativas diferentes a una institución que no sea la municipalidad para obtener permisos o pagar impuestos.

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
	Procesos Críticos	APROBACIÓN:
		VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

MAPA ESTRATEGICO



Figura 16 Direccionamiento Estratégico

Fuente: (GADMUR, 2018)

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

CADENA DE VALOR

Es un conjunto de actividades, tiene como finalidad diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar a su producto (Cadena, 2016).

En la Figura 17 se puede observar las actividades sustantivas de la Dirección de Gestión Territorial.



Figura 17 Cadena de Valor

Fuente: (GADMUR, 2018)

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

INTRODUCCIÓN

El propósito del manual de procesos es establecer lineamientos de las actividades realizadas en la Dirección de Gestión Territorial, el cual contribuirá con la mejora de los procesos en un futuro mediante la innovación y actualización de los mismos.

El presente manual tiene el fin de identificar, documentar y analizar los subprocesos que desempeña la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR, permitiendo alcanzar los objetivos de la organización, también contribuye orientando al personal de esta dirección.

Es importante mencionar que el manual de procesos críticos es la base del sistema de calidad y de mejoramiento continuo de manera eficiente y eficaz, pero el éxito no radica en el simple hecho de desarrollarlo, si no en la aplicación práctica de los procesos documentados en el mismo, por ende es una herramienta que debe ser modificada y actualizada siempre y cuando sea autorizado por la Dirección.

Objetivo del Manual de Procesos Críticos

Estandarizar de los procesos de la Dirección de Gestión Territorial para el manejo de los trámites de acuerdo a la normativa vigente.

Alcance del Manual

El presente manual será realizara para los procesos críticos de la Dirección de Gestión Territorial.

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad: es la suma de las tareas que se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

La secuencia ordena de actividades da como resultado un proceso o subproceso.

Bizagi: Software utilizado para diagramar, documentar y simular procesos, usando la notación estándar Business Process Model and Notation-BPMN.

Caracterización: Herramienta que describe cómo funciona un proceso, permite identificar el objetivo, el alcance, responsable, recursos, entradas y salidas, controles de cada proceso.

Flujograma: diagrama que muestra gráficamente la descripción secuencial de actividades, que conforma un procedimiento.

Indicador: característica específica, observable y medible permite mostrar los cambios y progresos de un determinado proceso.

Manual de procesos: herramienta necesaria para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa.

Mapa de procesos de la Dirección: representación gráfica de la interrelación de procesos.

Proceso: Según las Normas ISO: 9001. Es el conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en

resultados, para ello es esencial la asignación de recursos. Se encuentra dentro del macro proceso, corresponden a las diferentes unidades de la Dirección del GADMUR.

Proceso crítico: Proceso de importancia alta o viral para la institución (Norma Técnica de Gestión de Procesos, 2013).

Productividad: Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados (Combeller, 1999).

Subproceso: Son las agrupación de los procesos.

MAPA DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS-GADMUR

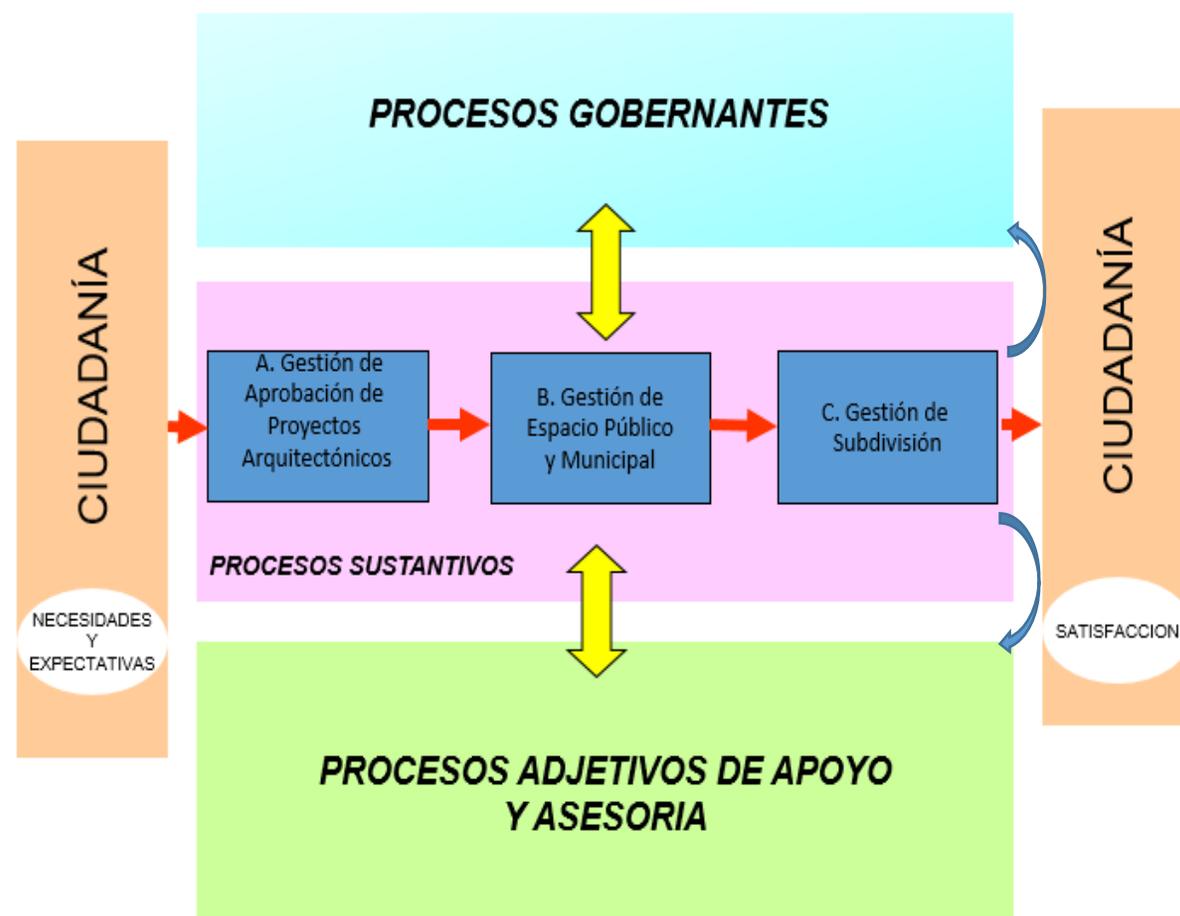


Figura 18 Mapa de Procesos-GADMUR

Fuente: (GADMUR, 2018)

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		CODIGO:

Inventario de procesos

Listado de los procesos y subprocesos de la Dirección de Gestión Territorial, para la codificación se utilizara el código alfanumérico, donde las letras nos indican el proceso y el número la jerarquía que le compone representa al subproceso.

Tabla 24
Inventario de Procesos

Jerarquización	Nombre	Cód.
	APROBACIÓN DE PROYECTOS ARQUITECTONICOS	A
	Emisión de certificados de normas particulares	A.1
	Aprobación de Planos Arquitectónicos	A.2
	Generación de permisos de construcción	A.3
	Legalización de construcciones de acuerdo a normativa municipal	A.4
	Devolución de los fondos de garantías	A.5
	Bajas de Títulos de Crédito emitidos por la Dirección	A.6
PROCESOS SUSTANTIVO	GESTIÓN DE ESPACIO PUBLICO Y MUNICIPAL	B
	Elaboración de permisos para rotulación	B.1
	Elaboración de permisos de ubicación para antenas telefónicas	B.2
	Elaboración de permisos para la utilización de espacios públicos y municipales	B.3

CONTINUA

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

Jerarquización	Nombre	Cód.
	Autorización para trabajos varios	B.4
	plan de uso y ocupación de espacio publico	B.5
	Certificación de compatibilidad de uso de suelo	B.6
	Elaboración de Informe Técnico para la factibilidad de fraccionamientos del suelo	B.7
	Elaboración de Informe Técnico para la aprobación de integración parcelarias	B.8
PROCESOS SUSTANTIVO	Elaboración de Informe Técnico para la reestructuraciones parcelarias	B.9
	Elaboración de Informe para la declaratorias de propiedad horizontal	B.10
	Elaboración de la normativa urbanística	B.11
GESTIÓN DE ESPACIO PUBLICO MUNICIPAL		C
	Plan Vial y planes complementarios de reordenamiento vial	C.1
	Reforma de la normativa sobre uso y ocupación de espacio público, actuaciones urbanísticas y sistema vial	C.2

Fuente: Elaboración Propia

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

PROCESO:

APROBACIÓN DE PROYECTOS ARQUITECTÓNICOS (A)

SUBPROCESO:

APROBACIÓN DE PLANOS ARQUITECTÓNICOS (A.2)



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO Aprobación de Planos Arquitectónicos	CODIFICACION A.2	EDICION No. 0
PROPIETARIO DEL SUBPROCESO Responsable de Gestión Territorial	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 12/03/2018
ALCANCE Desde la atención al usuario hasta la entrega del trámite al usuario		

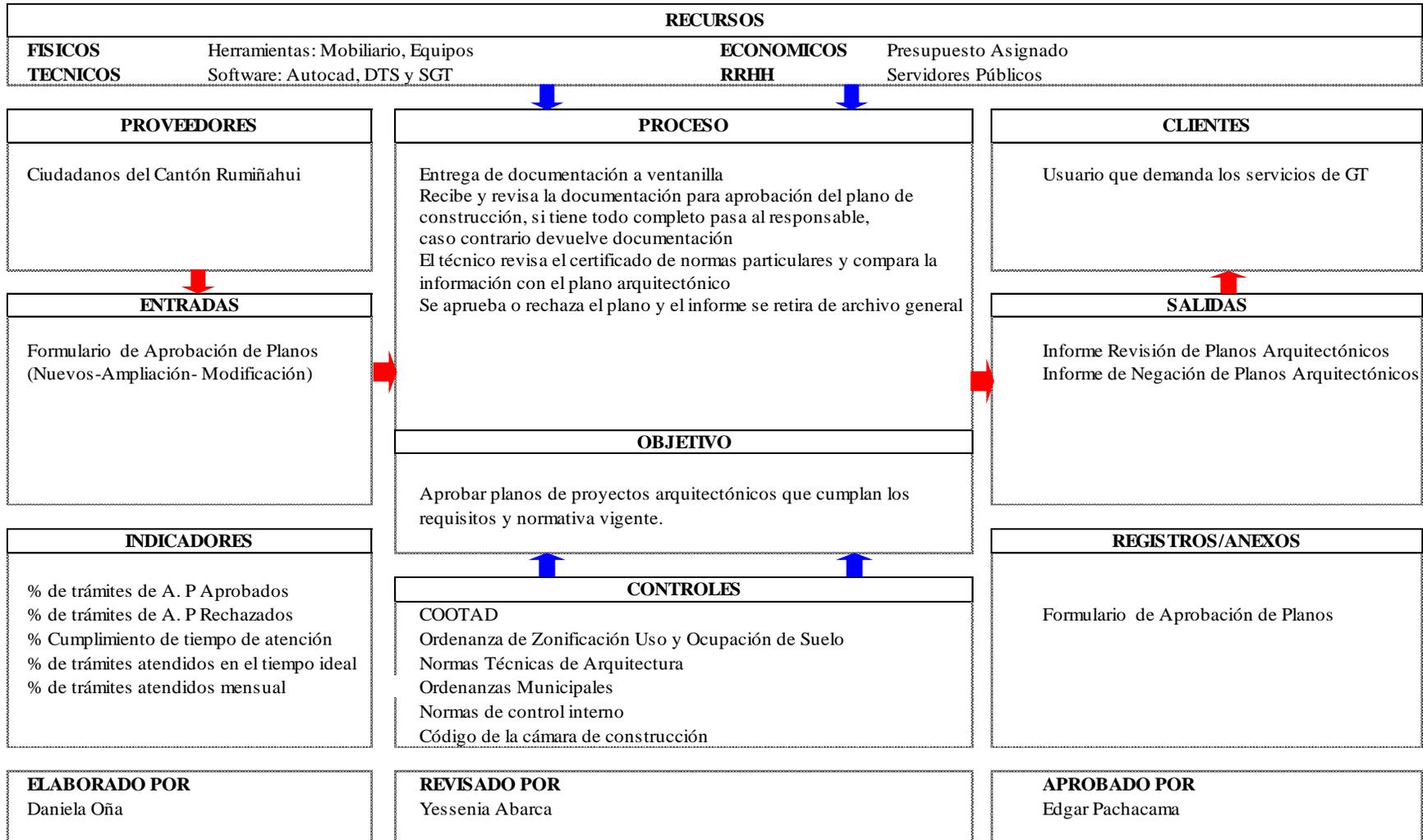


Figura 19 Caracterización del Proceso - Aprobación de Planos Arquitectónicos

Fuente: Elaboración Propia

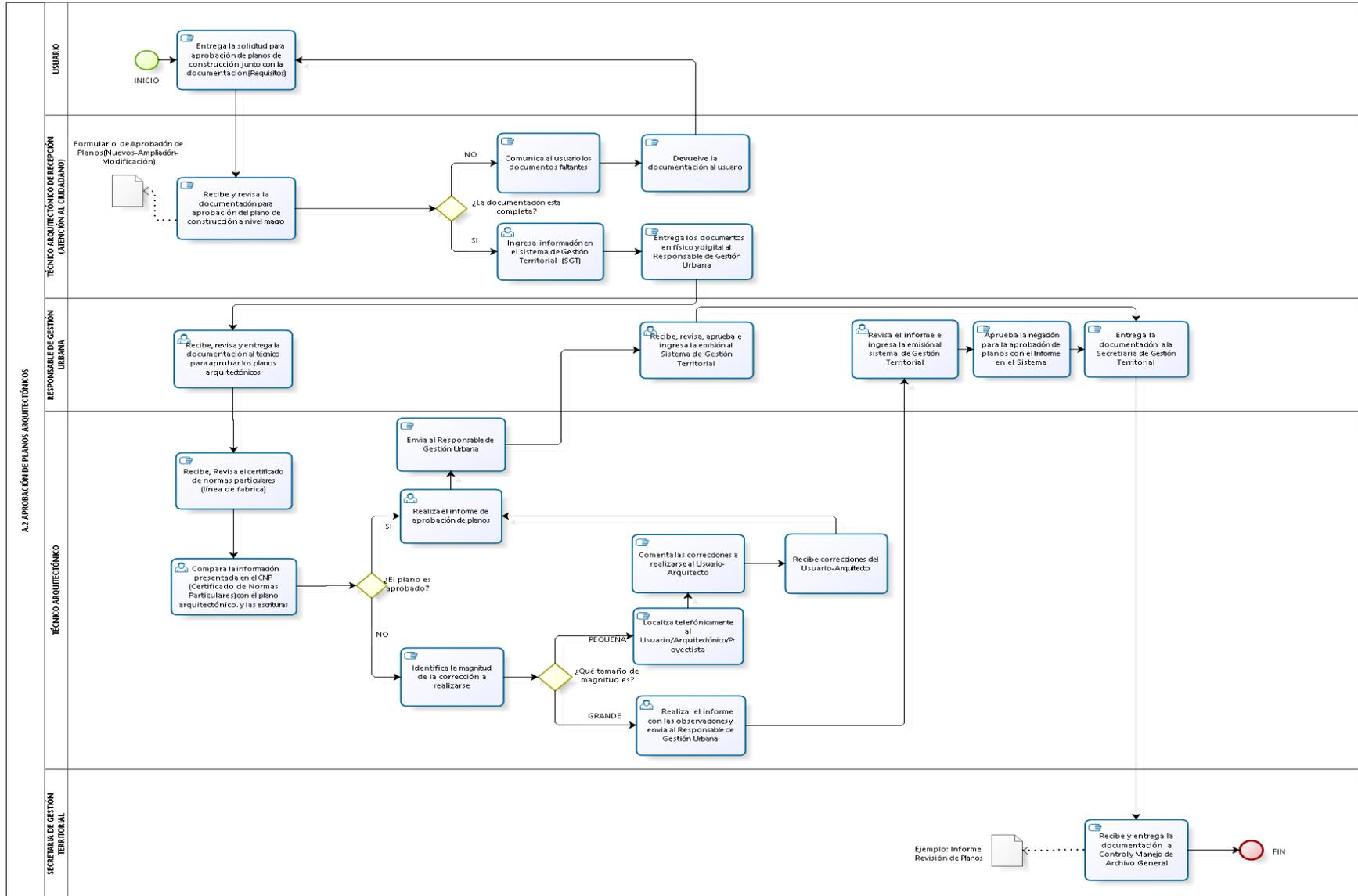


Figura 20 Diagrama de flujo - Aprobación de Planos Arquitectónicos
Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS DE PROCESOS VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA														
Dirección: Gestión Territorial					Subproceso: APROBACIÓN DE PLANOS ARQUITECTÓNICOS									
Elaborado por: Daniela Oña					Fecha: 20/03/2018		Actualizado por:							
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)			Actividades	Tiempo Unitario (minutos)	EJECUTORES						
N°	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento			Control	Archivo	1	1	1	1	1
										USUARIO	ATENCIÓN AL CIUDADANO	RESPONSABLE DESARROLLO URBANO	TÉCNICO ARQUITECTÓNICO	SECRETARIA DE GESTIÓN TERRITORIAL
1		X						1	X					
2			X					1		X				
										X				
3	X							5		X				
4	X							5		X				
5		X						10		X				
6					X			60		X				
7			X					60			X			
8			X					10				X		
9			X					20				X		
												X		
10		X						5				X		
11					X			10				X		
12		X						10			X			
13					X			60			X			
14							X	60						X
15			X					25				X		
												X		
16	X							10				X		
17	X							5				X		
18	X							480				X		
19		X						145				X		
20							X	60						X
21		X						10				X		
22		X						20		X				
23		X						10		X				
24					X			120		X				
25							X	60						X
								1262						

Si IVA >= 75% Proceso Efectivo
Si IVA < 75% Proceso No Efectivo

Composición de Actividades	Total	VAC	VAE	P	E	M	C	A
Actividades	25	5	8	5	0	4	0	3
Tiempo Total (min)	1262	505	201	116	0	250	0	180
Tiempo de Actividades (%)	100	40	15,9	9,192	0	19,81	0	14,3
Tiempo de Valor Agregado (min)	706							
Índice de Valor Agregado (%)	55,94							

PROCESO NO EFECTIVO

Figura 21 Valor Agregado-Aprobación de Planos Arquitectónico

Fuente: Elaboración Propia

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

PROCESO:

APROBACIÓN DE PROYECTOS ARQUITECTÓNICOS (A)

SUBPROCESO:

GENERACIÓN DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN (A.3)



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO Generación de permisos de construcción provisional	CODIFICACION A.3	EDICION No. 0
PROPIETARIO DEL SUBPROCESO: Responsable de Gestión Urbana	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 12/03/2018
ALCANCE Desde la atención al usuario hasta la entrega del trámite al usuario		

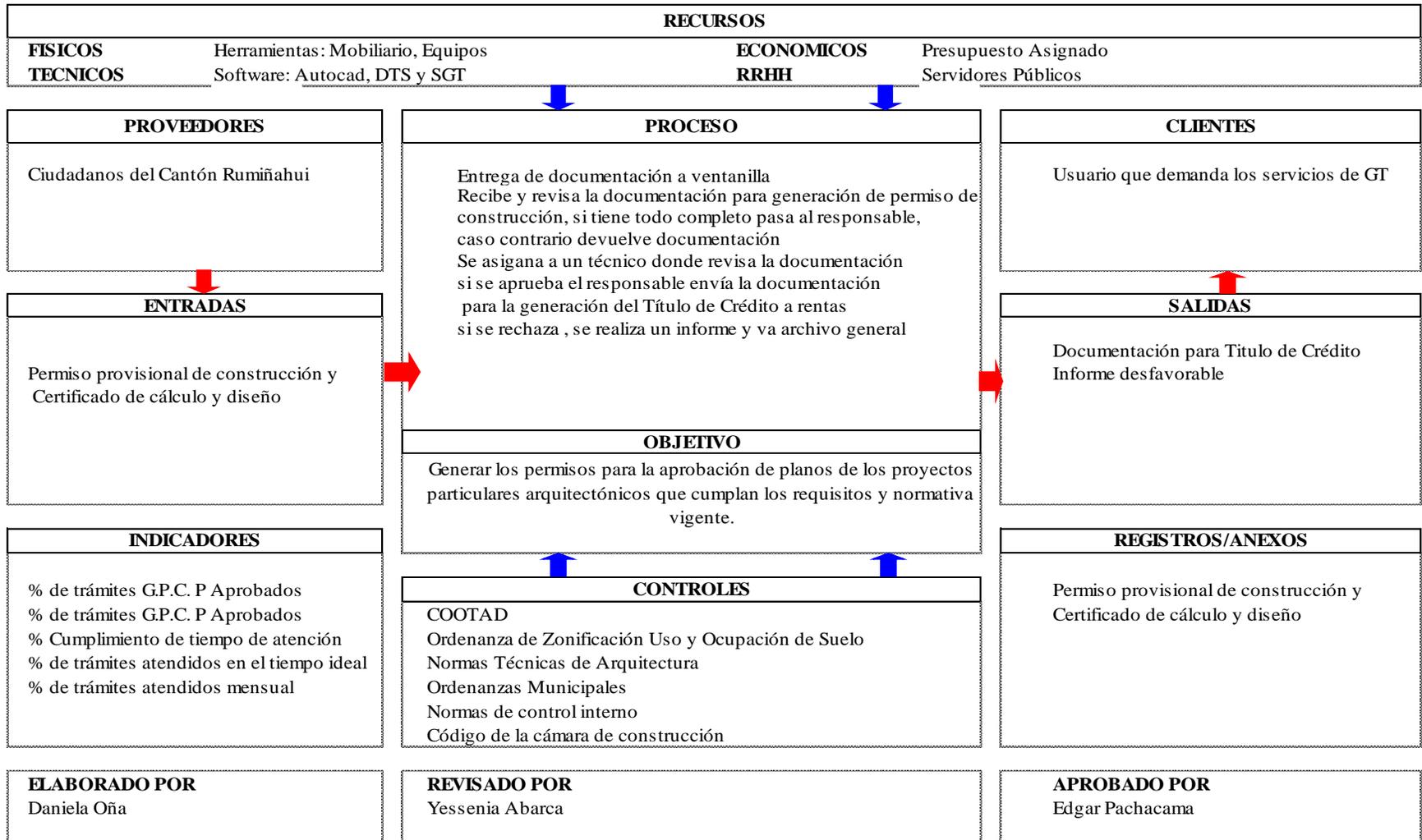


Figura 22 Caracterización del Proceso - Generación Permiso de Construcción
Fuente: Elaboración Propia

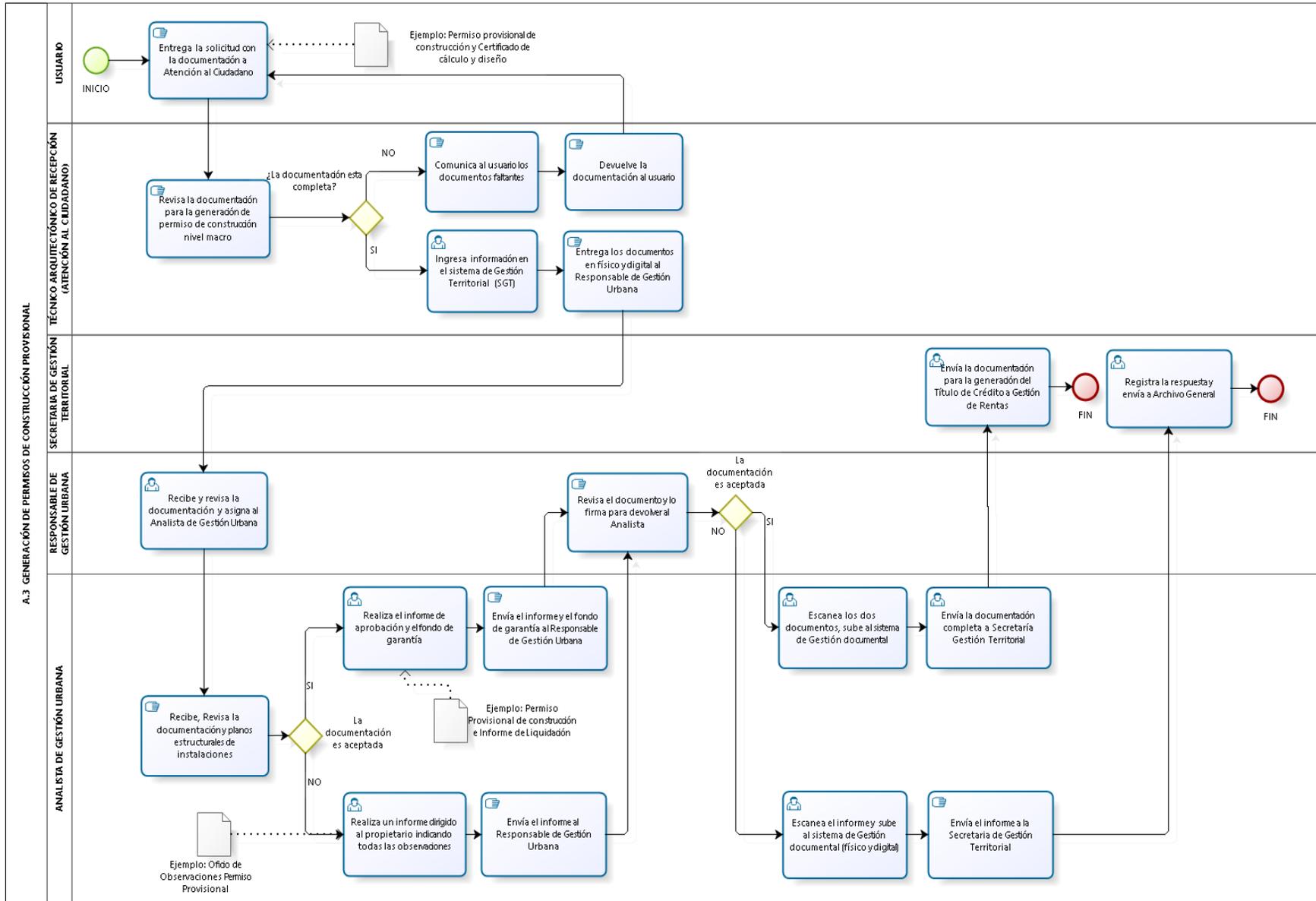


Figura 23 Diagrama de Flujo - Generación Permiso de Construcción

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE PROCESOS VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA														
Dirección: Gestión Territorial				Subproceso: GENERACIÓN DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN PROVISIONAL										
Elaborado por: Daniela Oña				Fecha: 20/03/2018			Actualizado por:							
N°	VACI	VA Empresa	NVA (sin Valor agregado)					Actividades	Tiempo Unitario (minutos)	EJECUTORES				
			Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo			1	1	1	1	1
									USUARIO	ATENCIÓN AL CIUDADANO	RECEPCIONISTA DE GESTIÓN TERRITORIAL	RESPONSABLE DESARROLLO URBANO	ANALISTA DE GESTIÓN URBANA Y RURAL	
1		X					Entrega la solicitud con la documentación a Atención al Ciudadano	5	X					
2			X				Revisa la documentación para la generación de permiso de construcción nivel macro	5		X				
3			X				Entrega la solicitud para aprobación de planos de construcción junto con la documentación(Requisitos)	1		X				
							¿La documentación esta completa?			X				
4	X						NO: Comunica al usuario los documentos faltantes	5		X				
5	X						Devuelve la documentación al usuario y regresa al inicio	5		X				
6		X					SI: Ingresa información en el sistema de Gestión Territorial (SGT)	5		X				
7					X		Entrega los documentos en físico y digital al Responsable de Gestión Urbana y Rural	10		X				
8			X				Recibe y revisa la documentación y asigna al Analista de Gestión Urb. y Rural	5				X		
9			X				Recibe, Revisa la documentación y planos estructurales de instalaciones	20					X	
							La documentación es aceptada?							
10		X					SI: Realiza el informe de aprobación y el fondo de garantía	5					X	
11					X		Envía el informe y el fondo de garantía al Responsable de Gestión Urbana	10					X	
12			X				Revisa el documento y lo firma para devolver al Analista	5				X		
							La documentación es aceptada ?					X		
13		X					SI: Escanea los dos documentos, sube al sistema de Gestión documental	30					X	
14					X		Envía la documentación completa a Secretaria Gestión Territorial	5					X	
15					X		Envía la documentación para la generación del Título de Crédito a Gestión de Rentas, fin	10			X			
16		X					No: Realiza un informe dirigido al propietario indicando todas las observaciones	30					X	
17					X		Envía el informe al Responsable de Gestión Urbana	10					X	
18			X				Revisa el documento y lo firma para devolver al Analista	5				X		
19		X					No: Escanea el informe y sube al sistema de Gestión documental (físico y digital)	30					X	
20					X		Envía el informe a la Secretaria de Gestión Territorial	5					X	
21						X	Registra la respuesta y envía a Archivo General	10			X			
								216						

Si IVA >= 75% Proceso Efectivo
Si IVA < 75% Proceso No Efectivo

Composición de Actividades	Total	VAC	VAE	P	E	M	C	A
Actividades	21	2	5	7	0	6	0	1
Tiempo Total (min)	216	10	105	41	0	50	0	10
Tiempo de Actividades (%)	100	4,63	48,6	18,98	0	23,1	0	4,63
Tiempo de Valor Agregado (min)	115							
Índice de Valor Agregado (%)	53,24							

PROCESO NO EFECTIVO

Figura 24 Valor Agregado - Generación Permiso de Construcción
Fuente: Elaboración Propia

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

PROCESO:

APROBACIÓN DE PROYECTOS ARQUITECTÓNICOS (A)

SUBPROCESO:

DEVOLUCIÓN DE LOS FONDOS DE
GARANTÍAS (A.5)

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO Devolución de los fondos de garantías	CODIFICACION A.5	EDICION No. 0
PROPIETARIO DEL SUBPROCI Responsable de Gestión Urbana	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 12/03/2018
ALCANCE Desde la atención al usuario hasta la entrega del trámite al usuario		

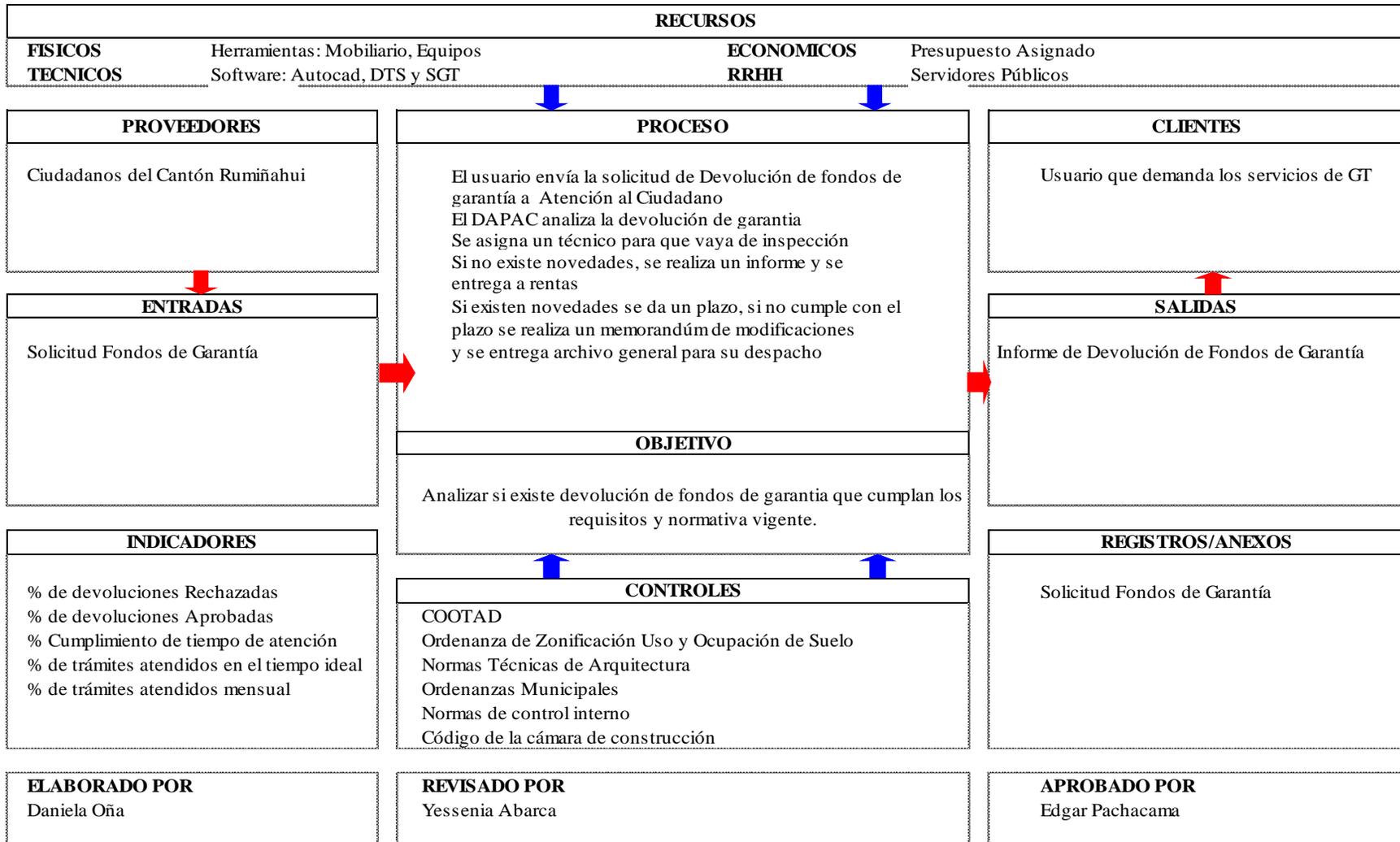


Figura 25 Caracterización del Proceso - Devolución de los Fondos de Garantías

Fuente: Elaboración Propia

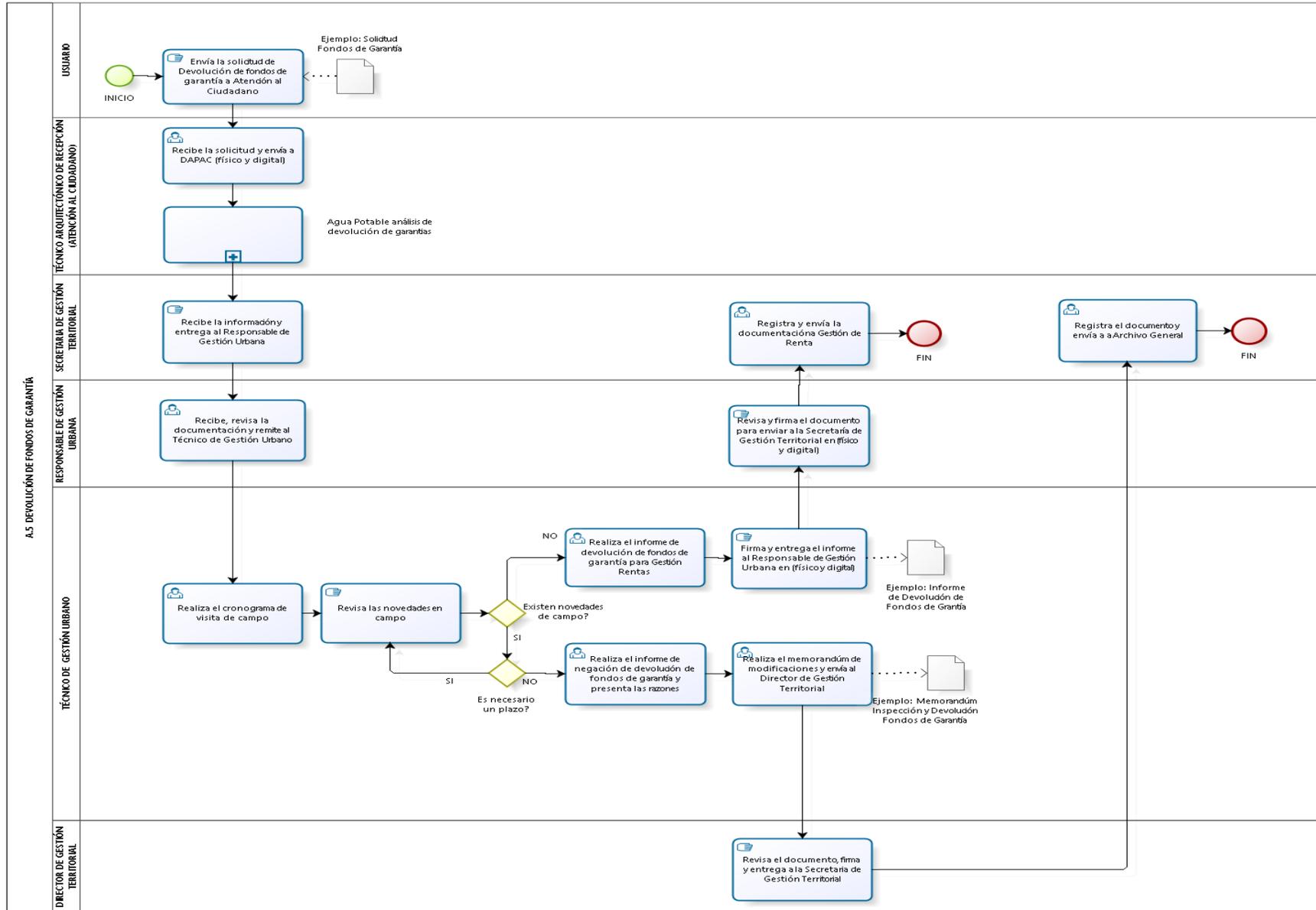


Figura 26 Diagrama de flujo - Devolución de los Fondos de Garantías
Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS DE PROCESOS VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA															
Dirección: Gestión Territorial						Subproceso: DEVOLUCIÓN DE FONDOS DE GARANTÍA									
Elaborado por: Daniela Oña						Fecha: 20/03/2018			Actualizado por:						
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)			EJECUTORES									
N°	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo	Actividades	Tiempo Unitario (minutos)	EJECUTORES					
										1	1	1	1	1	1
										USUARIO	ATENCIÓN AL CIUDADANO	RECEPCIONISTA DE GESTIÓN TERRITORIAL	RESPONSABLE DESARROLLO URBANO	TÉCNICO ARQUITECTÓNICO	DIRECTOR DE GESTIÓN TERRITORIAL
1		X						Envía la solicitud de Devolución de fondos de garantía a Atención al Ciudadano	5	X					
2			X					Recibe la solicitud y envía a DAPAC (físico y digital)	10		X				
3					X			Pasa a Agua Potable análisis de devolución de garantías	10		X				
4					X			Recibe la información y entrega al Responsable de Gestión Urbana	10			X			
5			X					Recibe, revisa la documentación y remite al Técnico de Gestión Urbano	5				X		
6			X					Realiza el cronograma de visita de campo	5					X	
7			X					Revisa las novedades en campo	60					X	
								Existen novedades de campo?						X	
8		X						NO: Realiza el informe de devolución de fondos de garantía y envía a Gestión Rentas	30					X	
9					X			Firma y entrega el informe al Responsable de Gestión Urbana en (físico y digital)	10					X	
10			X					Revisa y firma el documento para enviar a la Secretaría de Gestión Territorial en (físico y digital)	10				X		
11					X			Registra y envía la documentación a Gestión de Rentas, fin	10			X			
								Si: Es necesario un plazo?						X	
12		X						Si: Revisa las novedades en campo y continua con el PASO 7	120					X	
13		X						No: Realiza el informe de negación de devolución de fondos de garantía y presenta las razones	30					X	
14		X			X			Realiza el memorándum de modificaciones y envía al Director de Gestión Territorial	5					X	
15			X					Revisa el documento, firma y entrega a la Secretaría de Gestión Territorial	10						X
16							X	Registra el documento y envía a Archivo General	10			X			
									340						

Si IVA >= 75% Proceso Efectivo
Si IVA < 75% Proceso No Efectivo

Composición de Actividades	Total	VAC	VAE	P	E	M	C	A
Actividades	16	0	5	6	0	5	0	1
Tiempo Total (min)	340		190	100	0	45	0	10
Tiempo de Actividades (%)	100	0,00	55,88	29,41	0,0	13,24	0,0	2,94
Tiempo de Valor Agregado (min)	190							
Índice de Valor Agregado (%)	55,88	PROCESO NO EFECTIVO						

Figura 28 Valor Agregado - Devolución de los Fondos de Garantías

Fuente: Elaboración Propia

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
	Procesos Críticos	APROBACIÓN:
		VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

PROCESO:

GESTIÓN DE ESPACIO PÚBLICO Y MUNICIPAL (B)

SUBPROCESO:

ELABORACIÓN DE PERMISOS PARA

ROTULACIÓN (B.1)



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO Elaboración de permisos para rotulación	CODIFICACION B.1	EDICION No. 0
PROPIETARIO DEL SUBPROCI Responsable de Gestión Urbana	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 12/03/2018
ALCANCE Desde la atención al usuario hasta la entrega del trámite al usuario		

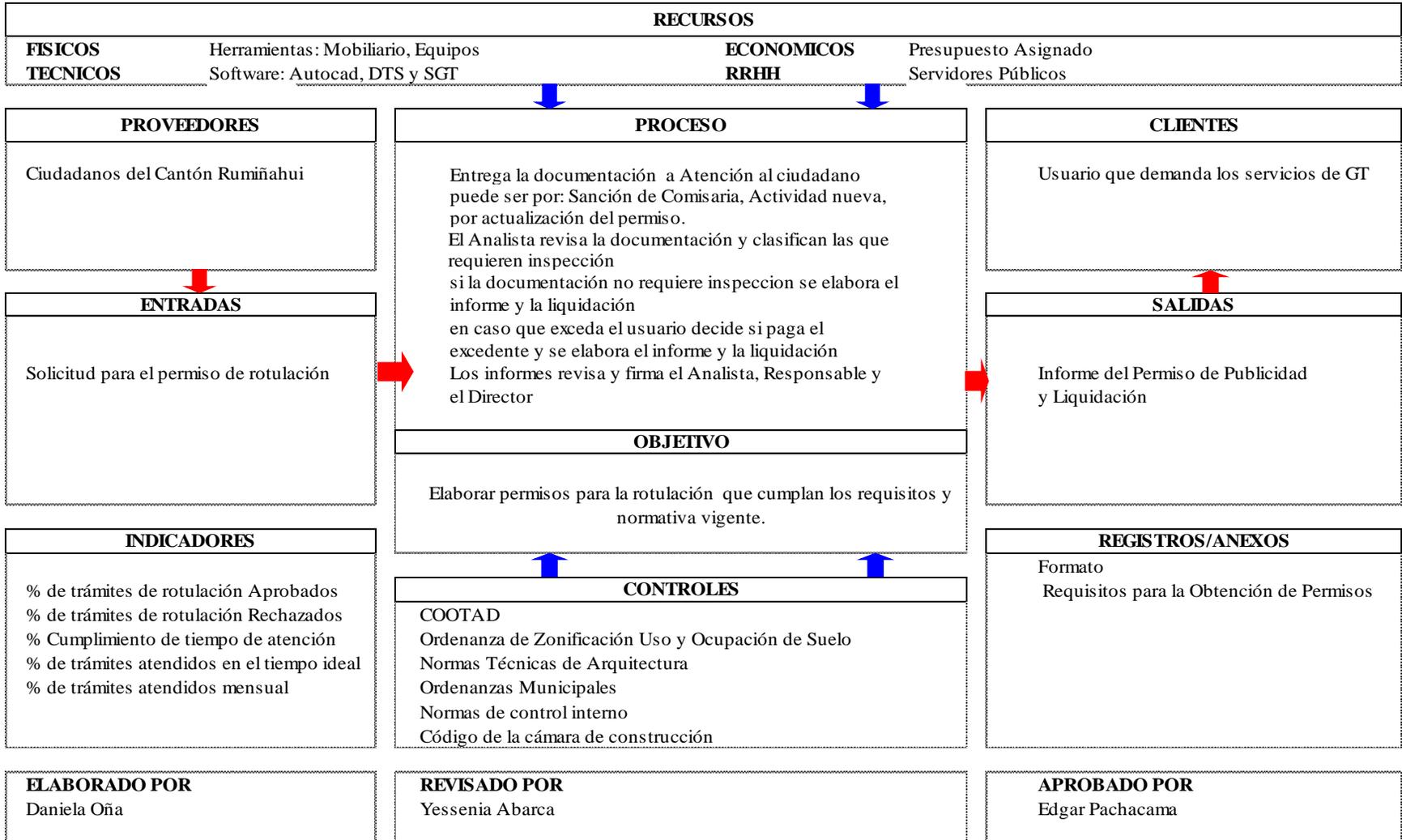


Figura 28 Caracterización del Proceso - Permisos para rotulación
Fuente: Elaboración Propia

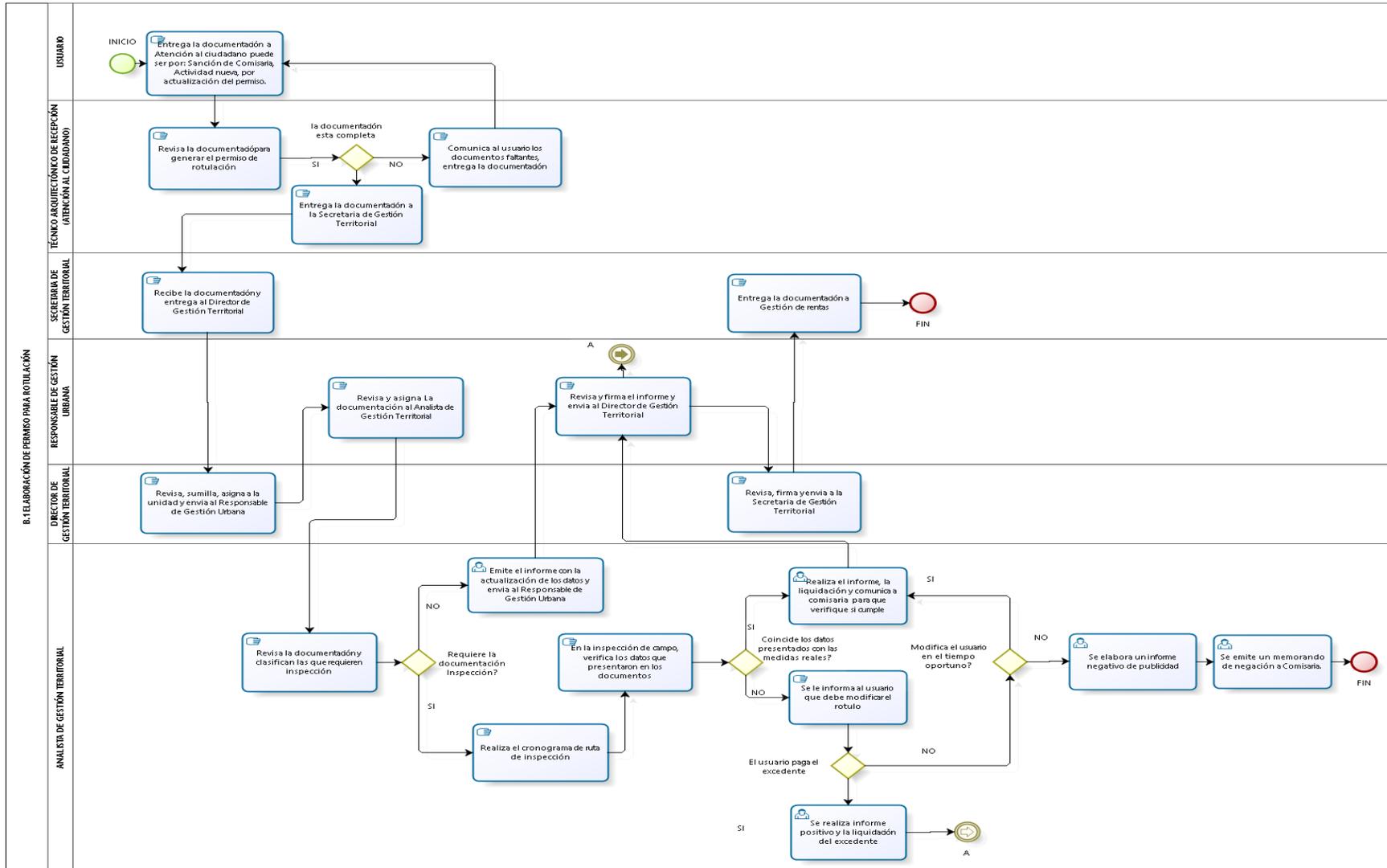


Figura 29 Diagrama de Flujo - Permisos para rotulación
 Fuente: Elaboración Propia

VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA													
Dirección: Gestión Territorial						Subproceso: ELABORACIÓN DE PERMISOS PARA ROTULACIÓN							
Elaborado por: Daniela Oña						Fecha: 20/03/2018			Actualizado por:				
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)			Actividades	Tiempo Unitario (minutos)	EJECUTORES					
Nº	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento			Control	Archivo	1	1	1	1
								USUARIO	ATENCIÓN AL CIUDADANO	SECRETARIA DE GESTION	RESPONSABLE DESARROLLO URBANO	DIRECTOR DE GESTION TERRITORIAL	ANALISTA DE GESTION TERRITORIAL
1		X						5	X				
2			X					5		X			
3	X							5		X			
4					X			15		X			
5					X			15			X		
6					X			15				X	
7					X			15			X		
8		X						5					X
9		X						30					X
10			X					15			X		
11			X					15				X	
12					X			15		X			
13													
14			X					10					X
15					X			30					X
16		X						30					X
17	X							10					X
		X						30					X
19		X						30					X
20		X						30					X
21			X					30					X
22													
								355					

Si IVA >= 75% Proceso Efectivo
Si IVA < 75% Proceso No Efectivo

Composición de Actividades	Total	VAC	VAE	P	E	M	C	A
Actividades	14	2	7	5	0	6	0	0
Tiempo Total (min)	355	15	160	75	0	105	0	0
Tiempo de Actividades (%)	100	4,2	45,1	21,1	0	30	0	0
Tiempo de Valor Agregado (min)	175							
Indice de Valor Agregado (%)	49,30							

PROCESO NO EFECTIVO

Figura 30 Valor Agregado - Permisos para rotulación
Fuente: Elaboración propia

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		PAG:
		CODIGO:

PROCESO:

GESTIÓN DE ESPACIO PÚBLICO Y MUNICIPAL (B)

SUBPROCESO:

ELABORACIÓN DE PERMISOS PARA LA UTILIZACIÓN DE
ESPACIOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES (B.3)



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO	Elaboración de permisos para la utilización de espacios públicos	CODIFICACION	B.3	EDICION No.	0
PROPIETARIO DEL SUBPROCESO	Responsable de Gestión Urbana	REQUISITO DE LA NORMA		FECHA	12/03/2018
ALCANCE	Desde la atención al usuario hasta la entrega del trámite al usuario				

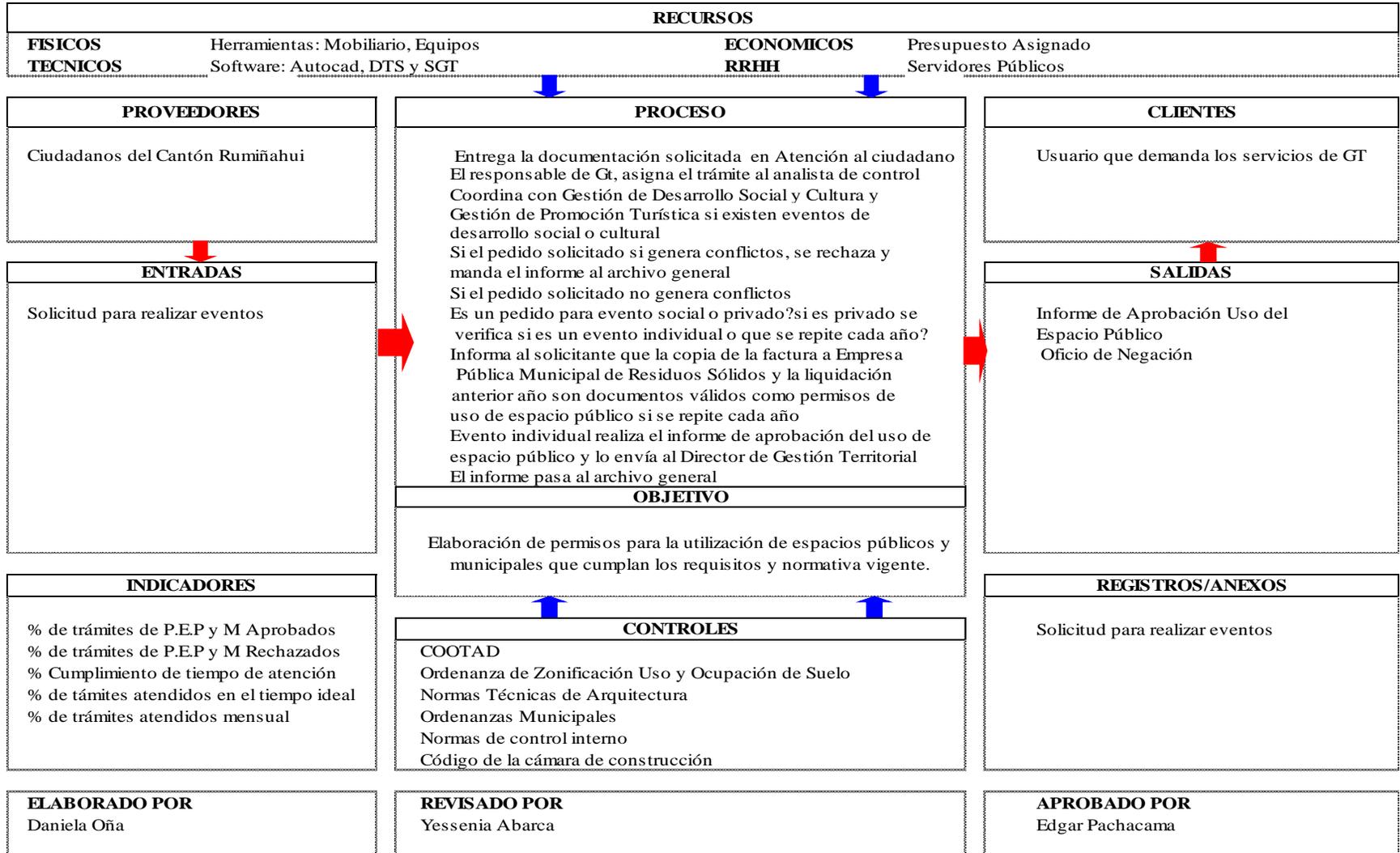


Figura 31 Caracterización- Permiso espacios público y municipales
Fuente: Elaboración propia

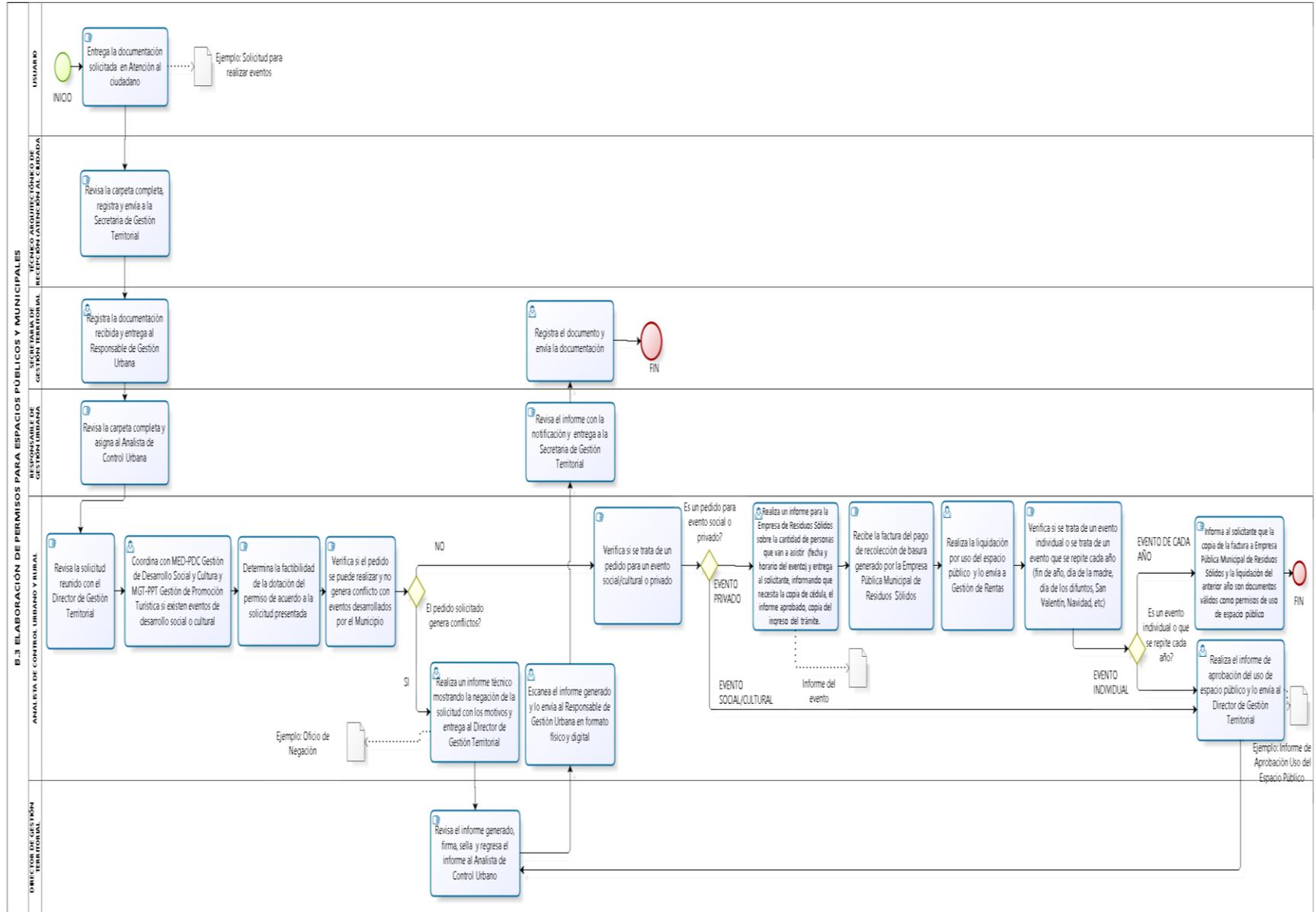


Figura 32 Diagrama de Flujo - Permisos para la utilización de espacios públicos
Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS DE PROCESOS VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA															
Dirección: Gestión Territorial						Subproceso: ELABORACIÓN DE PERMISOS PARA ESPACIOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES									
Elaborado por: Daniela Oña						Fecha: 20/03/2018 Actualizado por:									
N°	VA (real)		NVA (sin Valor agregado)					Actividades	Tiempo Unitario (minutos)	EJECUTORES					
	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo			USUARIO	1	1	1	1	1
										ATENCIÓN AL CIUDADANO	SECRETARÍA DE GESTIÓN TERRITORIAL RESPONSABLE DESARROLLO URBANO	ANALISTA DE CONTROL URBANO Y RURAL	DIRECTOR DE GESTIÓN TERRITORIAL		
1		X						Entrega la documentación solicitada en Atención al ciudadano	5	X					
2		X						Recibe la carpeta completa, registra y envía a la Secretaría de Gestión Territorial	5		X				
3					X			Registra la documentación recibida y entrega al Responsable de Gestión Urbana y Rural	10		X				
4			X					Revisa la carpeta completa y asigna al Analista de Control Urbano y rural	5			X			
5			X					Revisa la solicitud reunido con el Director de Gestión Territorial	10				X		
6			X					Coordina con Gestión de Desarrollo Social y Cultura y Gestión de Promoción Turística si existen eventos de desarrollo social o cultural	10				X		
7			X					Determina la factibilidad de la dotación del permiso de acuerdo a la solicitud presentada	10				X		
8			X					Verifica si el pedido se puede realizar y no genera conflicto con eventos desarrollados por el Municipio	10				X		
9		X						El pedido solicitado genera conflictos? Si: Realiza un informe técnico mostrando la negación de la solicitud con los motivos y entrega al Director de Gestión Territorial	30				X		
10					X			Revisa el informe generado, firma, sella y regresa el informe al Analista de Control Urbano y rural	10					X	
11		X						Escanea el informe generado y lo envía al Responsable de Gestión Urbana en formato físico y digital	30				X		
12					X			Revisa el informe con la notificación y entrega a la Secretaría de Gestión Territorial	5			X			
13							X	Registra el documento y envía la documentación a Archivo General	10		X				
14			X					NO: Verifica si se trata de un pedido para un evento social/cultural o privado	5				X		
15		X						Es un pedido para evento social o privado? EVENTO PRIVADO: Realiza un informe para la Empresa Pública Municipal de Residuos Sólidos sobre la cantidad de personas que van a asistir (fecha y horario del evento) y entrega al solicitante, informando que necesita la copia de cédula, el informe aprobado, copia del ingreso del trámite.	30				X		
16			X					Recibe la factura del pago de recolección de basura generado por la Empresa Pública Municipal de Residuos Sólidos	5				X		
17					X			Realiza la liquidación por uso del espacio público y lo envía a Gestión de Rentas	5				X		
18		X						Verifica si se trata de un evento individual o se trata de un evento que se repite cada año (fin de año, día de la madre, día de los difuntos, San Valentín, Navidad, etc)	10				X		
19								Es un evento individual o que se repite cada año?					X		
20	X							EVENTO DE CADA AÑO: Informa al solicitante que la copia de la factura a Empresa Pública Municipal de Residuos Sólidos y la liquidación del anterior año son documentos válidos como permisos de uso de espacio público y termina el proceso	10				X		
21		X						EVENTO INDIVIDUAL: Realiza el informe de aprobación del uso de espacio público y lo envía al Director de Gestión Territorial	30				X		
22			X					Revisa el informe generado, firma, sella y regresa el informe al Analista de Control Urbano y rural ...	10					X	
23		X						Escanea el informe generado y lo envía al Responsable de Gestión Urbana en formato físico y digital	30				X		
24					X			Revisa el informe con la notificación y entrega a la Secretaría de Gestión Territorial	5			X			
25							X	Registra el documento y envía la documentación Archivo General	10		X				
									300						

Si IVA >= 75% Proceso Efectivo
Si IVA < 75% Proceso No Efectivo

Composición de Actividades	Total	VAC	VAE	P	E	M	C	A
Actividades	25	1	8	9	0	5	0	2
Tiempo Total (min)	300	10	170	65	0	35	0	20
Tiempo de Actividades (%)	100	3,3	56,7	21,7	0	12	0	6,7
Tiempo de Valor Agregado (min)	180							
Índice de Valor Agregado (%)	60,00							

PROCESO NO EFECTIVO

Figura 33 Valor Agregado - Permisos para la utilización de espacios públicos
Fuente: Elaboración Propia

	MANUAL DE PROCESOS GADMUR	REVISIÓN:
		APROBACIÓN:
	Procesos Críticos	VERSION: No.001
		CODIGO:

PROCESO:

GESTIÓN DE ESPACIO PÚBLICO Y MUNICIPAL (B)

SUBPROCESO:

CERTIFICACIÓN DE

COMPATIBILIDAD DE USO DE SUELO (B.6)



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO	Certificación de compatibilidad de uso de suelo	CODIFICACION	B.6	EDICION No.	0
PROPIETARIO DEL SUBPROCI	Responsable de Gestión Urbana	REQUISITO DE LA NORMA		FECHA	12/03/2018
ALCANCE	Desde la atención al usuario hasta la entrega del trámite al usuario				

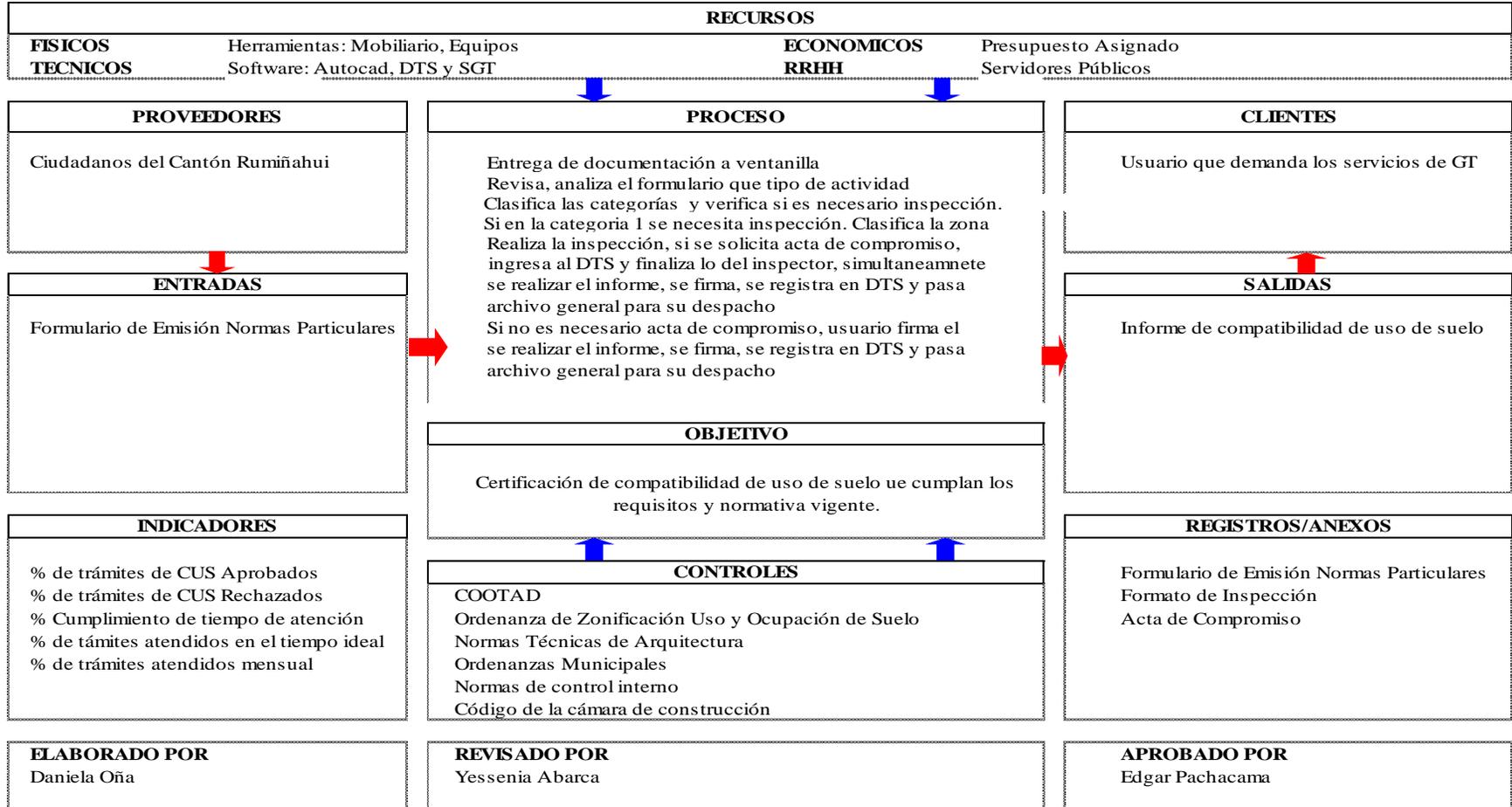
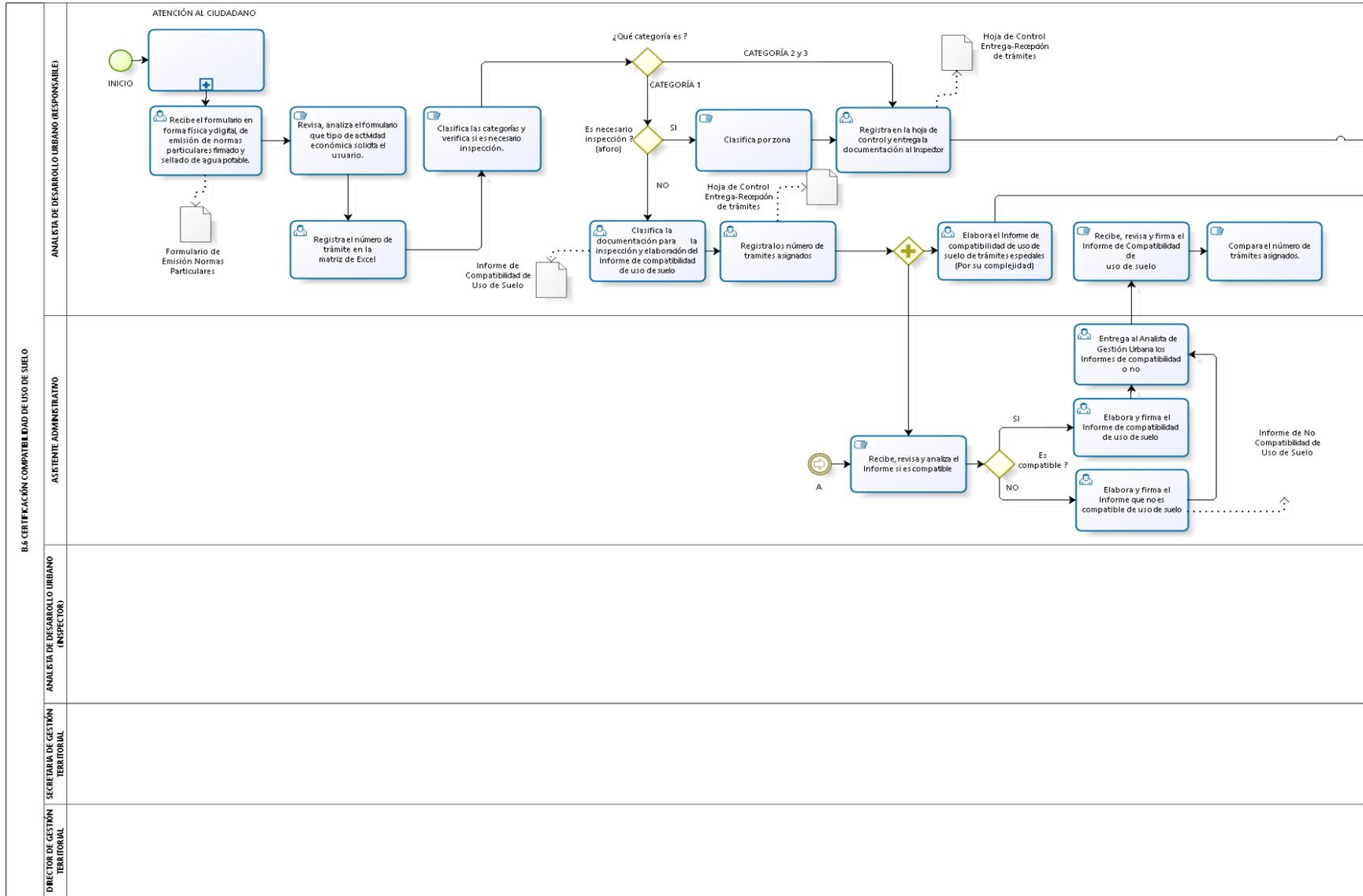


Figura 34 Caracterización del Proceso - Certificación de compatibilidad de uso de suelo

Fuente: Elaboración Propia



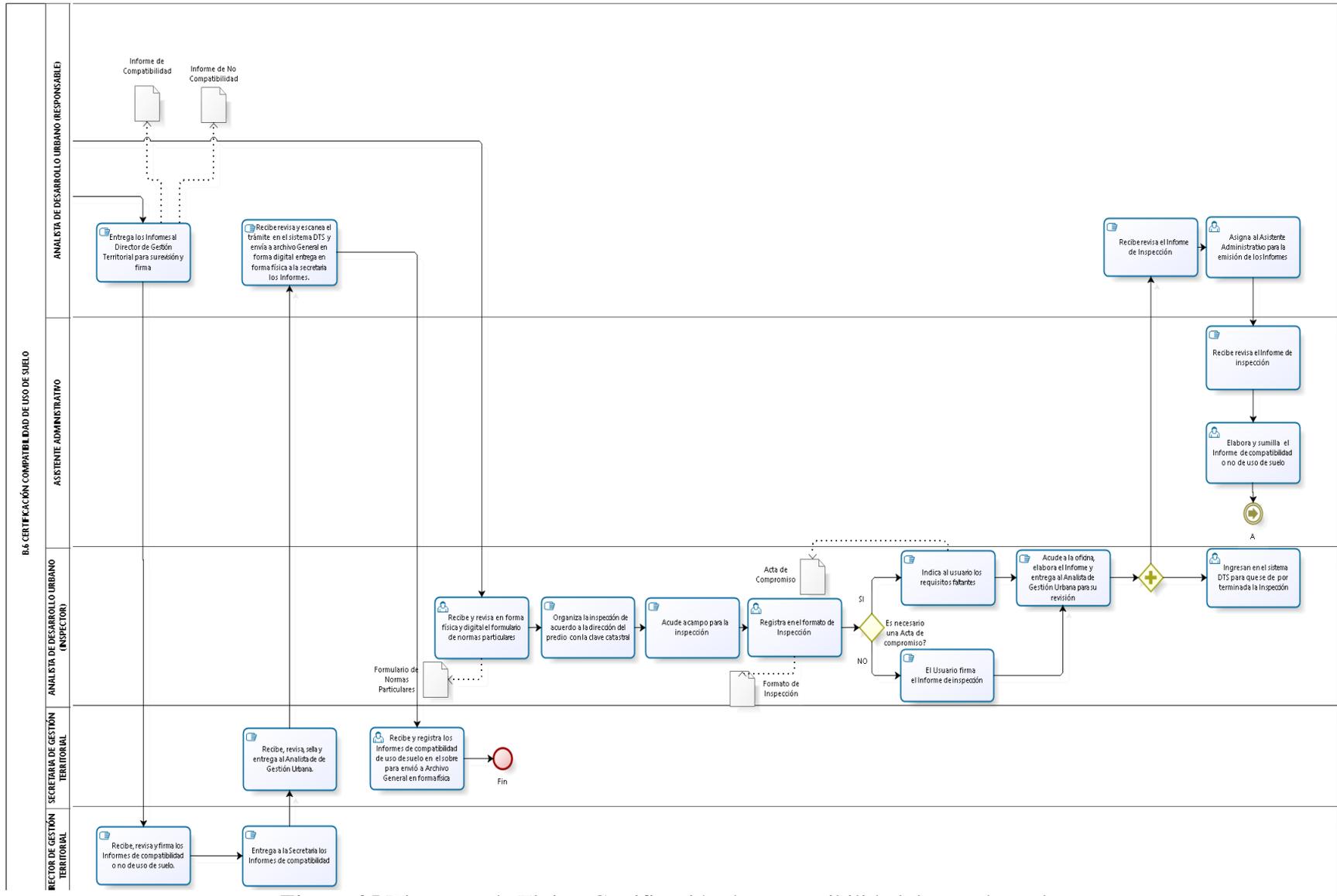


Figura 35 Diagrama de Flujo - Certificación de compatibilidad de uso de suelo

Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS DE PROCESOS VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA												
Dirección: Gestión Territorial				Subproceso: CERTIFICACIÓN COMPATIBILIDAD DE USO DE SUELO								
Elaborado por: Daniela Oña				Fecha: 20/03/2018								
Actualizado por:				EJECUTORES								
VA (real)		NVA (sin Valor agregado)				Tiempo Unitario (minutos)	1	1	1	1		
Nº	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento		Control	Archivo	ANALISTA DE DESARROLLO URBANO (RESPONSABLE)	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ANALISTA DE DESARROLLO URBANO (INSPECTOR)	SECRETARIA DE GESTIÓN TERRITORIAL
1		X						X				
2			X					X				
3			X					X				
4		X						X				
5			X					X				
								X				
								X				
								X				
6			X					X				
7		X						X				
8			X							X		
9			X							X		
10					X					X		
11		X								X		
12	X									X		
	X									X		
14		X								X		
15		X								X		
16			X					X				
17			X					X				
18			X							X		
19		X								X		
20			X							X		
21		X								X		
22		X								X		
23					X					X		
24			X					X				
25			X					X				
26					X			X				
27			X									X
28					X							X
29			X								X	
30		X						X				
31							X				X	
								X				
								X				
32		X						X				
33			X					X				
34		X						X				
35		X						X				
36		X						X				X
						815						

Si IVA >= 75% Proceso Efectivo
Si IVA < 75% Proceso No Efectivo

Composición de Actividades	Total	VAC	VAE	P	E	M	C	A
Actividades	36	2	14	15	0	4	0	1
Tiempo Total (min)	815	20	485	100	0	200	0	10
Tiempo de Actividades (%)	100	2,5	60	12	0	25	0	1,2
Tiempo de Valor Agregado (min)	505							
Indice de Valor Agregado (%)	61,96							

PROCESO NO EFECTIVO

Figura 36 Valor Agregado Certificación de compatibilidad de uso de suelo
Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS TÉCNICO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN TERRITORIAL

Mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos de la Dirección de Gestión Territorial, se priorizó y se seleccionó los procesos críticos de dicha Dirección, de los cuales se realizó el levantamiento de cada uno, con sus respectivos procedimientos y responsables los mismo que se plasmaron en el diagrama de flujo.

La matriz de valor agregado es una herramienta que permite analizar cada uno de los procedimientos de la Dirección de Gestión Territorial considerando si agregado o no valor al proceso. En el análisis de valor agregado se considera un proceso efectivo cuando el proceso supera o iguala el 75%, y un proceso no efectivo cuando es menor al 75%.

En los trámites analizados se obtuvo lo siguiente:

Aprobación de Planos Arquitectónicos tiene un índice de valor agregado de 55,94%, Generación de permisos de construcción de 53,24%, Devolución de los fondos de garantías de 55,88%, Elaboración de permisos para rotulación de 49,30%, Elaboración de permisos para la utilización de espacios públicos y municipales de 60% y Certificación de compatibilidad de uso de suelo de 61,96%, los cuales representan procesos no efectivos, porque son menores al 75% establecido, se evidencio que existen fases en los proceso que son demasiadas lentas, lo que produce una caída de la eficiencia por la generación de cuellos de botella, las causas de estos problemas son: verificación manual de los planos arquitectónicos, la demora de la documentación al trasladarse a otras direcciones, por lo que se producen tiempos muertos que afectan al resultado final, otro inconveniente es la falta de disponibilidad de tiempo del Director, el cual legaliza los trámite con la respectiva firma, también la falta de vehículos para realizar las inspecciones correspondientes en los diferentes predios.

Plan operativo

Tabla 25

Plan Operativo

Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo
Identificar los procesos críticos de la Dirección de Gestión Territorial	Priorización y Selección de los procesos críticos	Daniela Oña	1 semanas	\$500
Documentar los procesos críticos de la Dirección de Gestión Territorial	Levantamiento de actividades y documentación	Daniela Oña	7 semanas	\$500
Analizar los procesos críticos de la Dirección de Gestión Territorial	Análisis de los procesos críticos	Daniela Oña	1 semanas	\$500
Diseñar una herramienta que permita evidenciar los procesos actuales de la Dirección de Gestión Territorial	Propuesta: manual de procesos y procedimientos	Daniela Oña	2 semanas	\$300
Definir las conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones de la investigación	Daniela Oña	1 semana	\$200

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto

Materiales: Útiles de Oficina: Esferos, Lápices, carpeta, hojas, borrador, corrector, impresiones de encuestas, borradores.	200.00 USD
Infraestructura o equipo	500.00 USD
Financieros	500.00 USD
Humanos: Transporte, Alimentación	800.00 USD
Total	2000.00 USD

Figura 37 Presupuesto
Fuente: Elaboración Propia

Cronograma

CRONOGRAMA												
Actividades	ene-18				feb-18				mar-18			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Priorización y Selección de los procesos críticos												
Levantamiento de actividades y documentación												
Análisis de los procesos críticos												
Propuesta: manual de procesos y procedimientos												
Comunicación de resultados												

Figura 38 Cronograma
Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- En la presente investigación se evidenció que la gestión de los procesos operativos inciden en la satisfacción de los usuarios, por tal motivo se propone la realización de un manual de procesos críticos, herramienta indispensable para la mejora de la gestión institucional, porque permite detectar falencias operativas, además se busca mayor eficiencia en los procesos con el apoyo de los recursos financieros, tecnológicos, y humanos.
- La elaboración de los manuales de procesos están alineados a la Norma Técnica de Administración por procesos, emitido por la Secretaria Nacional de la Administración Pública, además al Instructivo para la Priorización de Servicios y Procesos emitido por el Ministerio de Trabajo y al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GADMUR, por ende la institución debe desarrollar sus procesos institucionales en base a los lineamientos establecidos por los instrumentos legales mencionados anteriormente mismos que contribuyen para la mejora de la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía.
- En la Dirección de Gestión Territorial del GADMUR se desarrollan algunos de los principales procesos sustantivos o generadores de valor de la institución, se identificó, documentó y analizó, los procesos críticos a fin de dar a conocer a los dueños de los procesos las actividades, y el grado de responsabilidad de cada servicio, a fin de evitar la duplicidad de funciones y minimizar los riesgos legales al no cumplir con los parámetros normativos vigentes.
- Con el análisis realizado a cada uno de los procesos críticos a través de los diagramas de flujo, fichas de caracterización, mapa de procesos y el análisis de valor agregado, se evidenció que existe cuellos de botellas, tiempos muertos y una interrelación no definida con algunos procesos de otras direcciones, por lo que producen un retraso en la prestación de servicios.
- Entre uno de los problemas detectados es la falta de un sistema de gestión documental, el cual beneficiará a la institución, porque permite ahorro de tiempo y recursos, menor necesidad de material de archivo, manipulación incorrecta de los documentos, ahorro de papel y toners, fácil almacenamiento, permite una búsqueda rápida de los documentos y

además existe una colaboración entre los usuarios para crear, modificar y gestionar la documentación.

- En los procesos del caso de estudio que se realizan en la Dirección de Gestión Territorial, se identificó que uno de los principales problemas es el tiempo invertido en las inspecciones de campo, por parte de los técnicos mismo que produce demoras para la entrega del informe final al usuario.
- Además se identificó que no existe un seguimiento a los indicadores de gestión que permita medir la eficiencia y eficacia de cada trámite, por ende las decisiones son tomadas empíricamente.

RECOMENDACIONES

- Implementar el manual de procesos críticos en la Dirección de Gestión Territorial, considerando que es una herramienta útil y necesaria, para una adecuada gestión, documento que servirá de guía para los funcionarios públicos ya que describe como se debe ejecutar un trámite y cuáles son sus responsables.
- Proponer la implementación de un sistema de gestión documental completo que permita dar seguimiento a los trámites generados en la Dirección de Gestión Territorial y de esta manera agilizar el cumplimiento de los mismos.
- En lo que respecta a la demora de la entrega de informes finales, se propone como una opción de mejora la delegación de la firma de legalización sea realizada por el Responsable de la unidad respectiva y de esta manera se pretende también liberar de carga de trabajo al Director del área.
- Las inspecciones de campo, deberían ejecutarse en base a un cronograma de actividades y coordinación con la Dirección Administrativa, a fin de contar con medios de transporte para la ejecución de estas actividades.
- Adoptar nuevas herramientas como el sistema de trámites y servicios al ciudadano que permitan fortalecer y mejorar la gestión de los procesos de la Dirección de Gestión Territorial
- Implementar y dar seguimiento a los indicadores de gestión, con la ayuda de un sistema o programa informático a fin de verificar el cumplimiento de las metas y tiempos establecidos para los procesos en estudio.

BIBLIOGRAFIA

- Marta Sangüesa, Ricardo Dueñas, Laura Ilzarbe . (2008). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Alberto Paz y Piedrahita Mónica. (2007). *Desarrollo histórico del Marketing*. Colombia: U. Libre de Cali.
- Arellano y Cabrero. (2005). *La Nueva Gestión Pública y su Teoría de la Organización: ¿Son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público*.
Obtenido de
http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XIV_NoIII_2dosem/06 ARELLANO.pdf
- Brooks, R. (1995). *La Calidad del Servicio Interno*. Bradford.
- Cadena, J. (2016). *Guía para el diseño y documentación de procesos*. YURA, 57-83.
- Carrión & Velarde. (2007). *Gobiernos Municipales en Ciudades Intermedias de Ecuador*.
Obtenido de bepress: https://works.bepress.com/fernando_carrion/131/
- Código Orgánico de Organización Territorial. (16 de enero de 2015). *Art. 4 Fines de los gobiernos autónomos descentralizados*. Quito. Obtenido de Ley 0 Registro Oficial Suplemento 303 : https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/dic15_CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf
- Combeller, C. R. (1999). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. México: ITESO.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Supremacía de la Constitución, Art 425*. Alfaro. Obtenido de TÍTULO IX SUPREMACÍA DE LA CONSTITUCIÓN : <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf>
- Crosby, P. (1996). *Hablemos de la Calidad*. México: México.
- Drucker, P. (1993). *Administración para el futuro*. España: Parramón.
- Encinas, F. (11 de Marzo de 2014). *Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje*.
Obtenido de Elsevier: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.010>
- Francisco Javier Miranda González, Antonio Chamorro Mera, Sergio Rubio Lacoba. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta.
- GADMUR. (Viernes de Enero de 2018). *Desarrollo de la Política del Plan de Calidad del GADMUR*, (pág. 1). Ecuador. Obtenido de Municipio:

http://www.ruminahui.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=227&Itemid=109&lang=es

- GADMUR. (2018). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*.
- García, F. S. (2015). *Gerencia y Administración para Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Quito: ABYA-YALA.
- García, M. J. (2006). *Atención de quejas y reclamaciones*. España: INNOVA.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2006). *Introducción a la Administración. teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México D.F.: McGraw-Hill.
- ISO:9001. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>
- Kotler, P. (1996). *Mercadotecnia para hotelería y Turismo*. México: Prentice Hall.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lethinen, U. y. (1982). Two Approaches to Service Quality Dimensions,. *The service Industries Journal*, 287-303.
- Liljander y Strandvik. (1994). Modelar la calidad percibida del servicio usando diferentes comparaciones. *Revista de satisfacción del consumidor*, 126-142.
- Lorenzo, M. Bacigalupe y A. Arcelay. (2002). *Aplicación de la gestión por procesos a las unidades*. Obtenido de DOI: 10.1016/S1134-282X(02)77529-5
- Martínez, A. (2001). *Bases metodológicas para evaluar la viabilidad y el impacto de proyectos de Telemedicina*. Madrid.
- Marzo, J., & Martínez Tur, V., & Ramos, J., & Peiró, J. . (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes. *Psicothema*, 765-770.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo: INTEC.
- Metcalf, H.C.& Urwich, L. (2014). *Dynamic Administration: The Collected papers of Mary Parker Follet*. Kenneth: Thompson.
- Montoya Restrepo, I. A., Montoya Restrepo, L. A.,& Pineda Rojas, P. E. (2002). *Las Teorías administrativas y su aplicación en Xerox de Colombia*. Innovar.
- Murray R. Spiegel y Larry J. Stephens. (2005). *Estadística*. México D.F: Mc Graw-Hill.

- Norma Técnica de Gestión de Procesos. (2013). Quito: SNAP.
- Nuñez, H. (2003). *Servicio al cliente*. México: Edamsa.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 460-469.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Ecuador.
- Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe.
- Rocío Pérez, Verónica Morales, M. Teresa Anguera y Antonio Hernández. (2014). *Evaluación de la calidad total en servicios municipales deportivos orientados a la población infantil: Aportaciones desde el análisis cualitativo con ATLAS.ti*. Scielo-Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia, 143-149.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología para la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Terry. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. FC.
- Torres, C. (2014). *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos*. Scielo-Ingeniería Industrial, 159-171.
- Vargas , Estrada, Llanos y Ponce. (20 de Febrero de 2015). *Satisfacción del usuario externo, Centro de sSalud Municipio de San Lucas 2014*. Obtenido de <http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/abm/v23n91/a04v23n91.pdf>
- Velásquez y Rodríguez . (1994). *Municipios y Servicios Públicos-Gobiernos Locales en Ciudades Intermedias de América Latina*. Chile: Sur.
- Vilar, J. (1998). *Las Siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: FC.