



Evaluación de los Procesos de Servicio al Usuario del Ministerio de Desarrollo Urbano y de Vivienda

Ramirez Quimba, José Javier y Serrano Vaca, María Elena

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad

Trabajo de Titulación 1, Previo a la Obtención del Título de Magister en Gestión de la Calidad y

Productividad

Mba. González Huerta, María Esther

27 de noviembre del 2019

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Proyecto 1 - Evaluación (urkund).docx (D54360553)
Submitted: 7/9/2019 4:03:00 AM
Submitted By: malena100587@hotmail.com
Significance: 6 %

Sources included in the report:

Tesis Ing. César Augusto Vásquez V2.0.doc (D20918425)
<http://www.redalyc.org/pdf/364/36412216.pdf>
<http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%252C%20indicadores%20estandares.pdf>
http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf
<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/valores-mision-vision/>
<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-MIDUVI-2016-2017-aprobado.pdf>
d53b3d6e-0679-4a7e-abf5-7ba8a1a54191
af778ff3-c7fc-4c0e-8208-4c071ec11398

Instances where selected sources appear:

20

Firma:

González Huerta, María Esther
DIRECTOR



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**Evaluación de los Procesos de Servicio al Usuario del Ministerio de Desarrollo Urbano y de Vivienda**” fue realizado por los señores **Ramírez Quimba, José Javier y Serrano Vaca, María Elena** el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 20 de julio de 2020

Firma:

González Huerta, María Esther

Director

C.C.: 1713139283



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA


CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotros **Ramírez Quimba, José Javier y Serrano Vaca, María Elena**, con cédulas de ciudadanía n° 1717225955 y 1712756731, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Evaluación de los Procesos de Servicio al Usuario del Ministerio de Desarrollo Urbano y de Vivienda** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 20 de julio de 2020

Firmas



Ramírez Quimba, José Javier
C.C.: 1717225955



Serrano Vaca, María Elena
C.C.: 1712756731



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

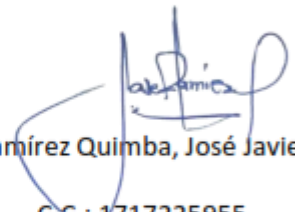
CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros **Ramírez Quimba, José Javier y Serrano Vaca, María Elena** autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Evaluación de los Procesos de Servicio al Usuario del Ministerio de Desarrollo Urbano y de Vivienda** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 20 de julio de 2020

Firmas


Ramírez Quimba, José Javier
C.C.: 1717225955


Serrano Vaca, María Elena
C.C.: 1712756731

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia que siempre estuvo ahí para guiarme. A mi madre, mi abuelita y mi tía quienes, dándome su apoyo incondicional, han sido los motores de mi vida para seguir adelante; enseñándome a no rendirme antes los obstáculos que la vida nos presenta. A todas las personas que estuvieron conmigo, gracias por su apoyo.

Malena

Con todo el amor y el cariño para mi esposa, mis padres y hermanos; a quienes les debo todo lo que soy y de quienes aprendí a ser una mejor persona. Gracias por su apoyo incondicional y motivación para alcanzar las metas más difíciles.

Javier

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios en primer lugar por darnos la vida y el conocimiento para realizar este proyecto; a nuestra familia que ha sabido darnos la fortaleza y apoyo necesarios para continuar adelante; a nuestros queridos docentes de esta maestría que con su paciencia y sabiduría han sabido guiarnos en este camino de estudios.

Queremos agradecer de manera muy especial a la Ing. María Esther González que gracias a sus conocimientos y ayuda nos permitió culminar este proyecto de tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	1
HOJA DE REVISIÓN DE LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y VERIFICACIÓN DE CONTENIDOS	2
CERTIFICADO DEL DIRECTOR	3
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	4
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
ÍNDICE DE CONTENIDOS	8
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE FIGURAS	13
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
CAPÍTULO I	16
GENERALIDADES	16
Introducción	16
Planteamiento del Problema	17
Justificación e Importancia	18
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
Definición de proceso	21
Elementos del Proceso	21

Tipos de Procesos	22
Mapa de Procesos y Caracterización.....	23
Gestión de Procesos.....	24
Objetivos de la Gestión por Procesos.....	25
Etapas de la Gestión por Procesos	25
Servicio Público	26
Calidad y Servicio	27
Dimensiones de Calidad y Servicio.....	28
Calidad Total	28
Mejora Continua	31
Mejoramiento Continuo de la Calidad	32
Herramientas para la Mejora Continua.....	32
Modelo Integral del Cambio (MIC)	33
Elementos del Modelo Integral del Cambio	33
CAPITULO III	38
DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	38
Misión, Visión y Objetivos	38
Objetivos Estratégicos.....	38
Estructura Organizacional	39
Competencias Institucionales	40
Modelo de Gestión de la Institución	42
Servicios que Oferta el MIDUVI.....	44
Descripción de Servicios.....	45
Estructura de Procesos Institucional	46

	10
Procesos Relacionados con el Servicio	47
CAPITULO IV.....	49
EVALUACIÓN DE PROCESOS.....	49
Metodología de la Investigación	49
Tipo de Estudio	49
Universo y Muestra	50
Muestra para el Personal que Labora en el MIDUVI	50
Muestra para Usuarios del MIDUVI	51
Interpretación de los Resultados Encuesta a Usuarios.....	52
Resultados Relacionados con la Tecnología e Infraestructura	52
Resultados Relacionados con los Procesos	53
Resultados Relacionados con las Personas	54
Preferencias del Usuario Respecto al Servicio	55
Interpretación de los Resultados de la Encuesta a Funcionarios.....	56
Resultados Relacionados con las Personas	56
Resultados Relacionados con Infraestructura y Tecnología	57
Resultados Relacionados con Procesos.....	58
Resultados Relacionados con la Estrategia de Servicio	60
Priorización de Problemas - Análisis de los Resultados Obtenidos	61
Evaluación de Procesos de Servicio.....	63
Factores de Decisión	63
Peso de los Factores.....	64
Priorización de Procesos	65
Descripción del Proceso de Emisión de Bonos	69

Fortalezas, Debilidades y Oportunidades de Mejora del Proceso	70
CAPITULO IV	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL MIDUVI</i>	18
Tabla 2 <i>DIRECCIONES PROVINCIALES MIDUVI</i>	44
Tabla 3 <i>PROCESOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO</i>	48
Tabla 4 <i>DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL 2018</i>	51
Tabla 5 <i>INTEGRACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS</i>	61
Tabla 6 <i>MATRIZ DE EVALUACIÓN CUALITATIVA</i>	62
Tabla 7 <i>SELECCIÓN DEL PROBLEMA</i>	62
Tabla 8 <i>FACTORES DE DECISIÓN</i>	64
Tabla 9 <i>PONDERACIÓN DE FACTORES</i>	65
Tabla 10 <i>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DE PRIORIZACIÓN</i>	66
Tabla 11 <i>PRIORIZACIÓN DE PROCESOS</i>	68
Tabla 12 <i>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</i>	71
Tabla 13 <i>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES</i>	72
Tabla 14 <i>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES</i>	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>COMO GESTIONAR UN PROCESO</i>	26
Figura 2 <i>EVALUACIÓN DEL CLIENTE SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO</i>	28
Figura 3 <i>PROCESO PARA LLEVAR A CABO LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD</i>	30
Figura 4 <i>MODELO INTEGRAL DEL CAMBIO (MIC)</i>	34
Figura 5 <i>ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN</i>	40
Figura 6 <i>LÍNEAS DE ACCIÓN MIDUVI</i>	42
Figura 7 <i>MODELO DE GESTIÓN MIDUVI</i>	43
Figura 8 <i>MAPA DE PROCESOS</i>	47
Figura 9 <i>PERCEPCIÓN CANALES DE ATENCIÓN HABILITADOS</i>	53
Figura 10 <i>PERCEPCIÓN INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS</i>	53
Figura 11 <i>PERCEPCIÓN DEL USUARIO RESPECTO A LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS</i>	54
Figura 12 <i>PERCEPCIÓN DEL USUARIO RESPECTO AL SERVICIO DEL PERSONAL</i>	55
Figura 13 <i>PREFERENCIAS DEL USUARIO RESPECTO AL SERVICIO</i>	55
Figura 14 <i>NIVEL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</i>	56
Figura 15 <i>PERCEPCIÓN ENFOQUE EN LAS PERSONAS</i>	57
Figura 16 <i>PERCEPCIÓN INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA</i>	58
Figura 17 <i>PERCEPCIÓN DE PROCESOS – RESPONSABILIDADES</i>	59
Figura 18 <i>PERCEPCIÓN DE PROCESOS – MEJORA CONTINÚA</i>	59
Figura 19 <i>PERCEPCIÓN - ENFOQUE ESTRATÉGICO</i>	60
Figura 20 <i>PROCESO DE EMISIÓN DE BONOS DE VIVIENDA</i>	69

RESUMEN

El Decreto Ejecutivo 372 emitido por el Presidente Constitucional de la República del Ecuador, declara como política de Estado la mejora regulatoria y la simplificación administrativa y de trámites en todas las instituciones públicas. El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda – MIDUVI en cumplimiento de su misión, ha implementado un conjunto de servicios de atención al usuario orientados a promover el acceso a soluciones habitacionales urbanas y rurales a los diferentes grupos poblacionales y así contribuir al buen vivir de la población. Con el fin de garantizar el cumplimiento del decreto 372, el MIDUVI se encuentra en la necesidad de analizar sus procesos, especialmente aquellos relacionados con el servicio, con el objetivo de optimizar y mejorar su gestión. Es por ello que este trabajo se enfoca en evaluar los procesos de servicios prestados por el MIDUVI, mediante la aplicación de una metodología basada en el Modelo Integral del Cambio (MIC), que permita conocer cuáles de estos procesos pueden ser optimizados para generar un impacto positivo sobre el usuario, así como se busca generar evidencias de la evaluación realizada con base en el análisis de la información recopilada, priorizando los procesos que generan mayor valor sobre el usuario, de tal manera que se logre identificar sus debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.

PALABRAS CLAVE:

- **EVALUACIÓN DE PROCESOS**
- **MEJORA CONTINUA**
- **MODELO INTEGRAL DEL CAMBIO**
- **PRIORIZACIÓN DE PROCESOS**

ABSTRACT

Executive Decree 372 issued by the Constitutional President of the Republic of Ecuador declares as State policy the regulatory improvement and administrative simplification and formalities in all public institutions. The Ministry of Urban Development and Housing – MIDUVI, in fulfillment of its mission, has implemented a set of user service services aimed at promoting access to urban and rural housing solutions to different population groups and thus contribute to the good living of the population. In order to ensure compliance with Decree 372, MIDUVI is in need of analyzing its processes, especially those related to the service, with the aim of optimizing and improving its management. That is why this work focuses on evaluating the service processes provided by MIDUVI, through the application of a methodology based on the Integral Model of Change (MIC), which allows us to know which of these processes can be optimized to generate a positive impact on the user, as well as seeking to generate evidence of the evaluation carried out based on the analysis of the information collected, prioritizing the processes that generate the greatest value over the user, in such a way that it is possible to identify their weaknesses, strengths and opportunities to improvement.

KEY WORDS:

- **CONTINUOUS IMPROVEMENT**
- **INTEGRAL CHANGE MODEL**
- **PROCESS EVALUATION**
- **PROCESS PRIORITIZATION**

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

Introducción

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda – MIDUVI es una institución estatal creada en el año de 1992 durante el gobierno de Sixto Durán Ballén, su misión es “ejercer la rectoría e implementación de la política pública de las ciudades, garantizando a la ciudadanía el acceso al hábitat seguro y saludable, a la vivienda digna y al espacio público integrador” (MIDUVI, 2018).

Actualmente el MIDUVI funciona en la ciudad de Quito como oficina matriz y mantiene 9 unidades desconcentradas una por cada zona administrativa de planificación, además cuenta con 24 direcciones provinciales a nivel nacional. Su estructura se compone de dos subsecretarías, la de Hábitat y Espacio Público, y la de Vivienda, que son las encargadas de ejecutar sus procesos principales.

Con el objetivo de llegar a ser “la entidad pública que promueve ciudades incluyentes, equitativas, diversas, innovadoras y sustentables para el buen vivir” (MIDUVI, 2018), el MIDUVI ha implementado un conjunto de servicios de atención al usuario orientados a promover el acceso a soluciones habitacionales urbanas y rurales a los diferentes grupos poblacionales y así contribuir al buen vivir de la población.

Dado que, según Decreto Ejecutivo 372 emitido por el Presidente Constitucional de la República (2018), en donde se declara como política de Estado la mejora regulatoria y la simplificación administrativa y de trámites; el MIDUVI se encuentra en la necesidad de analizar los procesos relacionados con el servicio con el objetivo de optimizar y mejorar su gestión. Es así que este proyecto tiene por finalidad realizar un diagnóstico de los procesos relacionados con el servicio para identificar sus fortalezas y debilidades.

De acuerdo con lo estipulado por Bravo (2008), la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo.

Planteamiento del Problema

Según el último estudio de Banco Interamericano de Desarrollo, el tiempo promedio requerido para gestionar un trámite es de 5.4 horas en la región latinoamericana, mientras que en Ecuador es de 4.2 horas (Roseth, Reyes, & Santiso, 2018).

Al revisar los índices de satisfacción obtenidos en el primer periodo del 2018 (Tabla 1) se puede evidenciar que, aunque una parte importante de usuarios califican el servicio de “muy bueno”, existe un rango de usuarios (50.84%) que califican el servicio como “bueno”, “regular” y “malo”, lo que deja abierta la posibilidad de que la satisfacción de servicio tenga una mejor calificación en la medida en que la institución logre incrementar la calidad en la prestación de sus servicios.

Por otra parte, también se ha considerado como un problema para la institución la dificultad existente en el manejo de la información de los trámites receptados, mismos que en la actualidad se realizan de manera física, generando reprocesos y mayor uso de recursos tanto de personal como de gestión documental.

Tabla 1*ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL MIDUVI*

Índice de Satisfacción (%) - Año 2018					
No.	Meses	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno
1	MARZO	1.25	3.79	37.46	57.50
2	ABRIL	1.98	3.25	49.81	44.96
3	MAYO	1.45	1.71	53.91	42.93
4	JUNIO	1.43	4.05	43.29	51.23
	PROMEDIO	1.53	3.20	46.12	49.16

Es importante indicar que a la fecha de realización de este proyecto no existe evidencia de que se hayan evaluado los procesos relacionados con la atención al usuario, así como tampoco existe información que determine el impacto que tienen estos sobre la gestión institucional, por lo que este proyecto permitirá generar información que permita la optimización y mejora de la gestión interna.

Justificación e Importancia

El presente proyecto se justifica en la necesidad del MIDUVI en mejorar los procesos relacionados con el servicio, con el fin de cumplir con la política de Estado determinada por el Decreto Ejecutivo 372, mismo que declara como “política de Estado la mejora regulatoria y la simplificación administrativa y de trámites” (Presidencia de la República del Ecuador, 2018); por esta razón el MIDUVI se encuentra en la necesidad de analizar los procesos relacionados con el servicio al usuario con el objetivo de optimizar y mejorar su gestión.

Es por ello que este diagnóstico puede convertirse en una herramienta muy útil para establecer una ruta de acción y definir un plan de actividades que permita al MIDUVI enfocarse en un cambio real en su gestión.

Por otra parte, este estudio permitirá al MIDUVI identificar los procesos que son más importantes para el servicio, de manera que se puedan establecer métodos de control sobre ellos, e incluso establecer proyectos periódicos de mejora continua e innovación.

El análisis e identificación de procesos que generan valor permitirá al MIDUVI establecer acciones enfocadas en aumentar la percepción de calidad de servicio del Cliente basándose en los parámetros del triángulo del servicio desarrollado por Albrecht (1989), que son Calidad de servicio, Calidad de producto y Reducción del costo.

Cabe indicar que el MIDUVI ha identificado algunas de las razones para la insatisfacción de sus usuarios las mismas que se detallan a continuación:

- El tiempo de demora en la atención de sus trámites,
- La falta de una herramienta tecnológica que permita acceder a la información sobre el estado de sus trámites y,
- La obligatoriedad de asistir a las oficinas para obtener información sobre un trámite específico, lo que a la vez representa un problema para la institución debido a que no todas sus dependencias tienen la capacidad necesaria tanto física como de personal para atender una gran cantidad de usuarios.

La importancia de este estudio radica en los beneficios potenciales para el MIDUVI, al obtener información sobre el efecto que tienen sus procesos en el servicio interno y externo. Además, el disponer de esta información permitirá al responsable de cada área, determinar qué tipo de mejoras y/o cambios se pueden realizar para crear mayor valor sobre sus actividades.

Por otra parte, se abre la posibilidad de que este estudio pueda ser utilizado por otras instituciones y empresas de servicio, que compartan el mismo objetivo enfocado en brindar calidad de servicio a sus usuarios.

Objetivo General

Evaluar los procesos de servicios prestados por el MIDUVI, mediante la aplicación de una metodología basada en el Modelo Integral del Cambio (MIC), que permita conocer cuáles de estos procesos puede ser optimizado para generar un impacto positivo sobre el usuario.

Objetivos Específicos

- Generar evidencias de la evaluación realizada con base en el análisis de la información recopilada.
- Priorizar los procesos que generan mayor valor sobre el usuario.
- Analizar los procesos de servicio priorizados con el fin de identificar sus debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Definición de proceso

En un esquema organizacional cuya misión está relacionada directamente con el servicio público, es importante que las instituciones diseñen sus procesos y los analicen de manera continua con el objetivo de asegurar que estos funcionen de manera adecuada y estén en capacidad de cumplir con las expectativas de sus clientes tanto internos como externos.

Tener claro - ¿qué es un proceso? -, permitirá el desarrollo de las conceptualizaciones que se abordarán en este capítulo. Según Palvarini & Quezado (2013) un proceso es una “sincronía de entradas, transformaciones, resultados y sus respectivos valores generados y percibidos por los agentes participantes”; o como lo define Harrington (1997), un proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”

En este contexto el concepto de “proceso” se aplica en cualquier instancia y refleja la relación existente entre cada actividad realizada durante la provisión de un servicio, lo que a la vez obliga a la organización a buscar un enfoque de satisfacción de sus clientes, poniendo especial énfasis en la forma en que se diseña, ejecuta y controla sus procesos.

Elementos del Proceso

Todo proceso consta de los siguientes elementos:

- a) *Las entradas*.- “Es un producto que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otros procesos (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente” (Pérez Fernández de Velasco, 2013). Es así que se puede clasificar las entradas según su finalidad siendo estas: aquellas que se transforman en un resultado se llaman *insumos*, aquellas que orientan las

transformaciones se denominan *referencias*, aquellas que son consumidas en un proceso se les denominan *recursos de infraestructura*.

- b) El *proceso* como tal, en el cual se conjugan todos los factores que intervienen dentro de este como por ejemplo: las personas, materiales, recursos físicos o de infraestructura y los métodos. Adicionalmente dentro de este intervienen los *controles* los mismos que son reconocidos como medidas o indicadores del funcionamiento del proceso.
- c) Las *salidas*, que son el resultado de un proceso. Estas pueden ser las entradas de un proceso subsiguiente pero a la vez pueden convertirse en el producto final.

Cabe indicar que una descripción de procesos eficiente y más real debe comenzar por la identificación y por la caracterización de sus resultados. La caracterización de la calidad de todos los valores implicados en un proceso es una forma segura de alcanzar el resultado esperado.

Tipos de Procesos

Por su Jerarquía. Según la forma en la que se presentan dentro de la organización, los procesos se segmentan en macro procesos y procesos operativos. Siendo los *macro procesos* aquellos que engloban o agrupan varios procesos que comparten un objetivo en común, es decir son una estructura mucho más compleja y de alto nivel.

Los *procesos compuestos* son procesos de menor nivel que se pueden desagregar en otros procesos de bajo nivel (*subprocesos o procesos operativos*).

“Un *proceso operativo* es aquel que ya no se puede dividir más en otros procesos, (...), solamente se puede seguir identificando sus *actividades*” (Bravo, 2013). La descripción de los procesos da origen a un nuevo nivel de profundidad que se subdivide en *actividades y tareas* que pueden ser representadas en un flujograma de información.

Por su Relación con la Misión Organizacional. Con base en lo indicado por Bravo (2013) y recogido por , los procesos se dividen en:

- **Procesos Estratégicos o Gobernantes.** - Son aquellos que determinan las estrategias, reglas, políticas y planes para la ejecución de actividades de la organización. Estos procesos se relacionan con la visión y misión de la institución y por lo tanto cumplen un rol directivo. En el caso de instituciones públicas que conocen únicamente como procesos gobernantes, ya que desde estos procesos se determinan las directrices y planes estratégicos.
- **Procesos Operacionales o Sustantivos.** - Conocidos de muchas formas como agregadores de valor o procesos clave, estos son aquellos relacionados directamente con las actividades del giro del negocio o con la misión organizacional. Estos procesos son aquellos que se enfocan en la atención de las necesidades del cliente y por lo tanto son los ejecutores de las estrategias con el fin de alcanzar la visión institucional y sus objetivos.
- **Procesos de Apoyo o Adjetivos.** - Tal como su nombre lo indica, son aquellos procesos que apoyan en la gestión de los procesos operacionales y estratégicos, cumplen un rol de soporte al proveer de los diferentes recursos que requieren los otros procesos para la ejecución de las actividades.

Mapa de Procesos y Caracterización

Los mapas de procesos son la representación gráfica de los procesos.

“El mapa de procesos se define gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos

estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica”. (EAE Business School Barcelona, 2018)

Dependiendo de la complejidad con la que sea graficado, además de identificar claramente los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo, el mapa de procesos podría incluir también la segmentación de los procesos en macro procesos y procesos.

Las ventajas de tener un mapa de procesos son las siguientes:

- Permite la comprensión de la relación entre los procesos de la organización.
- Da una visión general de los procesos de la organización.
- Facilita conocer la orientación de la empresa hacia el cliente.
- Permite conocer el flujo de información y el direccionamiento de la comunicación al interior de la organización.

Gestión de Procesos

La gestión de procesos a lo largo de los años se ha convertido en una alternativa importante para que las organizaciones puedan enfrentar los cambios en su entorno, de tal manera que quienes mejor entiendan sus procesos lograrán adaptarse más fácilmente a las necesidades de un mercado que continuamente está evolucionando. Es así que la gestión de procesos se define como:

“Una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. La gestión de procesos (...) apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo”. (Bravo, 2013, pág. 23)

Dicho de otro modo, la gestión por procesos permite a una organización mantenerse bajo un esquema de control y mejora, dándole una visión esquemática de lo que hace actualmente para obtener resultados.

Objetivos de la Gestión por Procesos

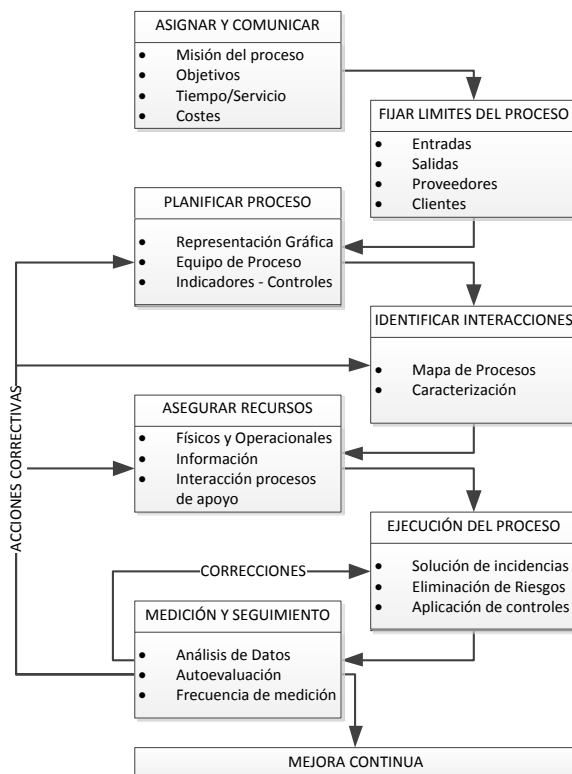
De acuerdo a Hernández, Martínez, & Cardona (2015), la gestión por procesos tiene los siguientes objetivos:

- Conocer las organizaciones de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma.
- Favorecer la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones.
- Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica.

Tomando en cuenta estos objetivos definidos, se puede explicar de mejor manera que la finalidad de la gestión por procesos es garantizar la ejecución coordinada y efectiva de las actividades asegurando la satisfacción de las partes interesadas como son los clientes, proveedores, empleados, accionistas y sociedad.

Etapas de la Gestión por Procesos

De acuerdo con lo definido por Perez (2013), las etapas de la gestión de procesos se observan en la Figura 1.

Figura 1**COMO GESTIONAR UN PROCESO**

Nota: Adaptado de *Gestión por Procesos* por Pérez Fernández de Velasco, 2013, Alfaomega

Grupo Editor.

Servicio Público

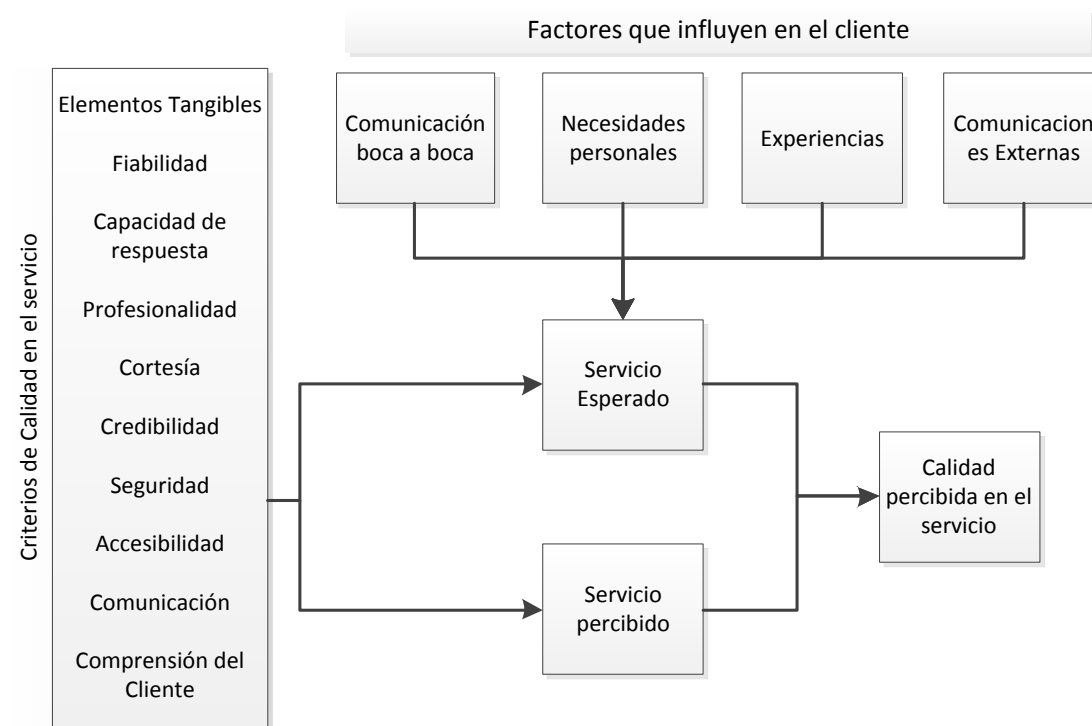
Es una actividad exclusiva del Estado, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública. Todo servicio público se brinda de forma permanente, ofreciendo el mismo nivel de servicio de forma constante y continua a lo largo del tiempo (Casermeiro, Scheuber, Varas, & Contreras, 2019).

Calidad y Servicio

De acuerdo con como lo resume Juran (1989), la calidad se define como una adecuación al uso y consiste en aquellas características del producto que satisfacen las necesidades del cliente, así como la ausencia de deficiencias. Por otra parte, la *International Standard Organization* - ISO (2015) define que “calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes”.

Por último, según Carro & González (2008), la calidad de un servicio se puede evaluar por la *calidad del diseño*, es decir el valor inherente que este tiene en el mercado; y por la *calidad de concordancia*, es decir el grado con el cual el servicio cumple las especificaciones del diseño. Tomando estos conceptos de calidad, se puede identificar un objetivo común, *la satisfacción del cliente*, este al conjugarse con el concepto de servicio determina un enfoque mucho más ambicioso que es *la calidad del servicio*.

Es así que la calidad aplicada en el servicio ayuda a la organización a crear beneficios porque convierte a sus clientes en *verdaderos clientes*; es decir, una vez que estos logren obtener satisfacción a través de la utilización de sus servicios o consumo de sus productos, dichos clientes utilizarán la empresa nuevamente y hablarán de ella en forma positiva con otras personas.

Figura 2**EVALUACIÓN DEL CLIENTE SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO**

Nota: Adaptado de *Calidad Total en la Gestión de Servicios* por Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 2009, Ediciones Díaz de Santos.

Dimensiones de Calidad y Servicio

Como se muestra en la Figura 2, todos los clientes que acceden a un servicio realizan una evaluación de calidad, enfocándose en criterios comunes que ellos consideran como importantes; el reto para las organizaciones está en identificar cuales deberían ser los procesos que se relacionan con estos criterios y enfocar sus esfuerzos para mantenerlos controlados y en un continuo proceso de mejora.

Calidad Total

Según Carro & González (2008), la Administración Total de la Calidad - TQM por sus siglas en inglés "se focaliza en las necesidades del cliente y en la mejora continua de los

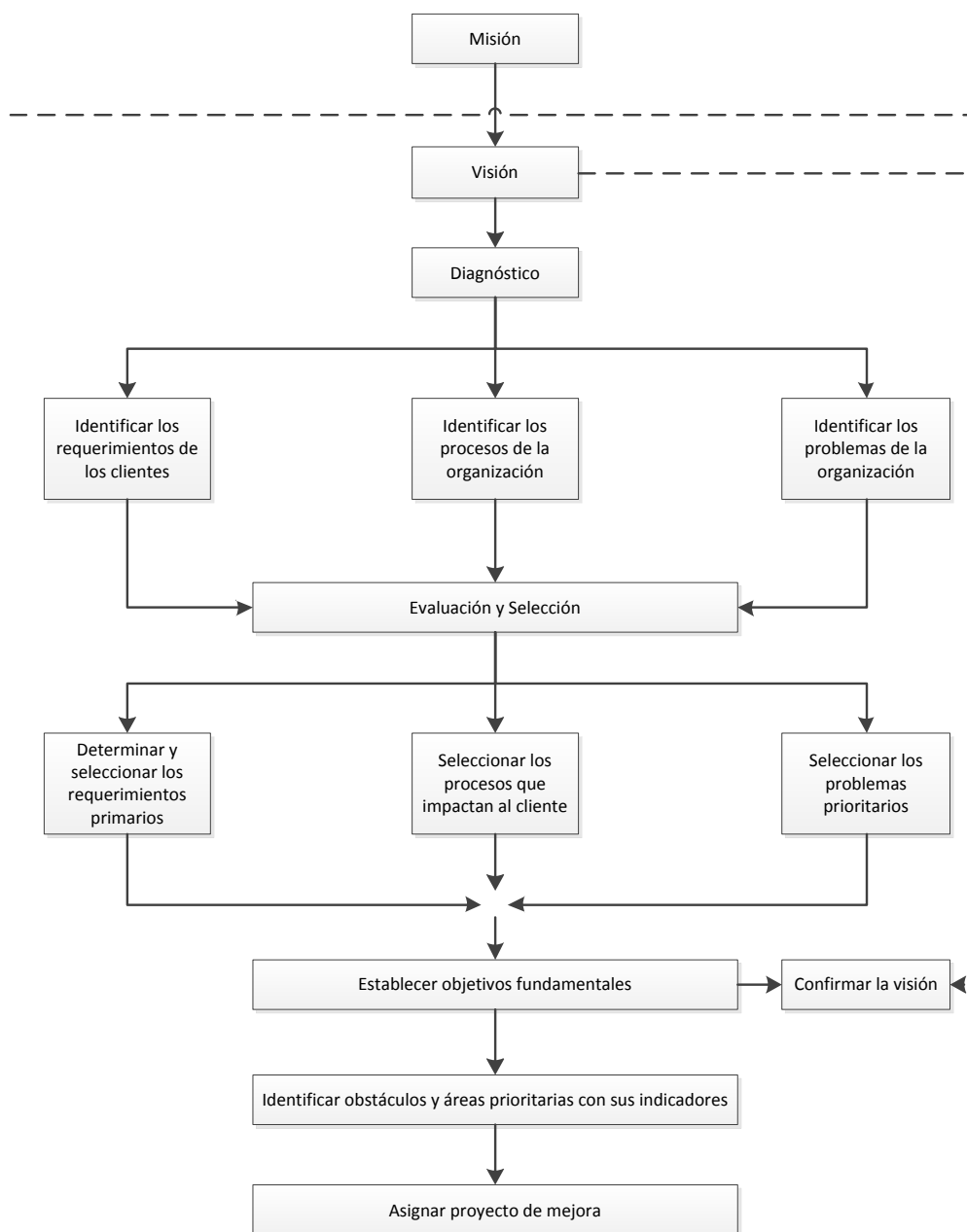
procesos. Cada proceso sea operacional, administrativo o interdepartamental, es continuamente definido y mejorado. Esto hace que a veces las salidas superen las expectativas que tienen los clientes de una organización”.

Es así que se puede definir como calidad total al modelo para “gerenciar toda una organización interpretando que el fin de la misma es lograr satisfacer los requerimientos de sus consumidores o clientes por medio de mejorar la calidad de sus productos y procesos” (Carro & González, 2008).

En la actualidad, las organizaciones sean de servicio o manufactura, públicas o privadas, están obligadas a buscar y entregar calidad a sus clientes por tal motivo dependen del análisis de su gestión lo que les permitirá realizar una adecuada *planificación estratégica de calidad*.

Figura 3

PROCESO PARA LLEVAR A CABO LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD



Nota: Adaptado de *Calidad en la Gestión de Servicios* por Galviz, 2011, Fondo Editorial Biblioteca

Universidad Rafael Urdaneta

La planificación estratégica de la calidad “consiste en una serie de actividades secuenciales e interrelacionadas cuyo conjunto crea un sistema de decisiones que orienta a la empresa en la dirección correcta: Desarrollo, comunicación y alcance de los objetivos de mayor prioridad, y los recursos de la empresa en la satisfacción de las necesidades del cliente”. (Galviz, 2011). En la Figura 3 se resume de mejor manera el proceso de planificación de la calidad.

En síntesis, para poder iniciar con la planificación de calidad se requiere analizar primeramente los componentes y factores que intervienen en los procesos de tal manera que se pueda obtener un diagnóstico adecuado de lo que necesita la organización para empezar con un proceso de mejora continua.

Mejora Continua

Todo proceso debe conducir a una percepción de valor por parte de quienes son parte de él, por lo tanto, debe haber concordancia entre la calidad del proceso y la expectativa del propio usuario. En el caso del proyecto propuesto, se tienen dos tipos de requisitos y/o expectativas, por una parte, la necesidad del usuario de obtener un mejor servicio y por otro la necesidad de las instituciones públicas de mejorar su gestión aplicando una política de simplificación de trámites.

Con base en lo indicado en el párrafo anterior, se puede indicar que existe una marcada necesidad de las partes en ser partícipes de un proceso de mejora continua que permita a la institución mejorar su gestión satisfaciendo los requerimientos de sus usuarios.

En este contexto, se define como mejora continua “al proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización, mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los procesos y una continua detección de errores, áreas de mejoras o creación de nuevas ideas que promuevan la satisfacción y superación de las expectativas del Cliente”. (Reyes Luna, 2018)

Mejoramiento Continuo de la Calidad

Se define como una “metodología que implica el desarrollo de un proceso permanente y gradual en toda la organización, a partir de los instrumentos de garantía de la calidad, con el fin de cerrar las brechas existentes, alcanzar niveles de mayor competitividad y encaminarse a construir una organización de excelencia” (Soto & Calle, 2012).

Herramientas para la Mejora Continua

Lluvia de Ideas. La lluvia de ideas o Brainstorming se utiliza “cuando se necesitan ideas para la generación de nuevos productos o servicios (o para la mejora de aquellos ya existentes); en la gestión de procesos y proyectos; y en la interacción de equipos, fomentando el intercambio de información y opiniones. Es un excelente camino para el desarrollo de muchas soluciones creativas, y trabaja focalizando el problema para entonces sugerir muchas soluciones radicales”. (Varela, 2015)

Diagrama de Afinidades. “El diagrama de afinidad es una técnica de grupo que se emplea cuando el equipo de trabajo dispone de información, ideas o datos sobre el problema de forma inconexa y necesita reorganizarlos de forma coherente y útil para el análisis”. (López Lemos, 2016)

“Esta técnica cualitativa, plantea una forma de organizar la información reunida en sesiones de lluvia de ideas. Ayuda a agrupar elementos que estén relacionados y como resultado de ello, cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave.” (Legua, et al., 2012)

Matriz de Priorización. Esta matriz “es una herramienta cualitativa que permite seleccionar una opción a partir de una lista de opciones en base a variables o criterios elegidos, se construye de la siguiente manera:

- Identificar los problemas a evaluar
- Definir los criterios de ponderación

- Construir la matriz, asignando una columna para el listado de problemas o posibles soluciones, una para cada criterio y finalmente una para el total
- Para cada criterio se asigna un puntaje para su priorización (valor alto, medio y bajo).
- Se suman los puntajes por criterio y se totalizan
- La alternativa con mayor puntaje es la seleccionada”. (Legua, et al., 2012)

Modelo Integral del Cambio (MIC)

El MIC hace una evaluación de cada uno de los elementos de la organización, identificando los problemas y priorizándolos, de tal manera que la organización tenga una idea clara de que aspecto atacar para la generación de soluciones.

Este modelo fue desarrollado por el autor chileno Juan Bravo Carrasco y se centra en identificar y analizar ciertos parámetros que son necesarios para una gestión adecuada, estos son: Estrategia, Personas, Procesos, Estructura y Tecnología.

Elementos del Modelo Integral del Cambio

“Son cinco elementos como una mesa— que deben ser revisados para lograr una buena solución” (Bravo, 2017).

Figura 4*MODELO INTEGRAL DEL CAMBIO (MIC)*

Nota: Adaptado de *Gestión de Procesos* por Bravo, 2013, Evolución S.A.

Estrategia. “El rol de la estrategia es señalar la dirección del cambio, servir a directrices estratégicas, atender a la brecha de un indicador (entre dónde estamos y dónde quisiéramos estar)”. (Bravo, 2017)

Dentro de la estrategia se deben considerar aspectos como el proceso de planificación, la competencia, la posición competitiva de la organización dentro de su sector, pero sobre todo, la misión de la organización y quien es el destinatario de la misma.

Por otra parte la estrategia, debe enfocarse en alcanzar los objetivos de la organización, y que podría ser más importante, sino el entregar valor al cliente.

“En el caso de las empresas públicas, generalmente su foco es la rentabilidad social. Aquí el desafío es mayor todavía, porque significa cuidar recursos escasos que pertenecen a toda la población (...). Entonces, agregar valor a los ciudadanos es el gran objetivo de todos los integrantes de la administración, es la eficacia, lo cual además debe lograrse con eficiencia. Para esto, un apoyo vital es la visión estratégica y el comportamiento ético”. (Bravo, 2017)

Por lo tanto, el análisis de la estrategia refleja como la institución se encuentra preparada internamente para enfrentar cada uno de los retos que su entorno le plantea.

Personas. Vista la organización como un sistema, en la cual todas sus partes se encuentran entrelazadas, se puede concluir que cualquier cambio sobre uno de sus elementos desencadenará una ola de modificaciones al resto de elementos.

Esto implica que las personas que forman parte de una organización, se verán involucradas en un proceso de cambio, por lo que es importante conocer y determinar tres aspectos dentro de un grupo de personas, que son:

- El nivel de adaptación al cambio de las personas
- Quienes pueden impulsar un cambio dentro de la organización
- Quienes no quieren cambios

Sin embargo antes de determinar estos aspectos, se debe identificar los cambios a realizar por lo tanto, “la participación ayudará en la gestión del cambio, porque cuando las innovaciones son generadas por los propios protagonistas, las hacen propias y ayudan a promoverlas, en lugar de resistirse cuando solo hay imposición”. (Bravo, 2017)

Procesos. Mediante el análisis de la gestión por procesos (GP) que se aplica en la organización se busca determinar si los procesos son “estables, eficientes, competitivos, diseñados o rediseñados según las mejores prácticas y mejorados de forma continua”. (Bravo, 2017)

Por lo tanto, tal como lo reseña Bravo (2017), el nivel de gestión de los procesos (GP) dentro de una organización se identifica según las siguientes etapas:

- Básico.- Incorporación de la GP dentro de la organización, que implica:
 - Exponer la contribución de implementar la GP
 - Planificar la incorporación de la GP
 - Establecer una estructura de GP
- Medio.- Modelación, que implica:

- Establecer un mapa de procesos
- Representar los procesos
- Perfeccionar los procesos
- Documentar los procesos
- Avanzado.- Excelencia operacional, que implica:
 - Analizar el proceso
 - Crear acciones
 - Aplicar mejoras
 - Controlar indicadores
 - Rediseñar

Estructura. Este elemento lo podemos definir de la siguiente manera:

“La estructura de la organización es la forma en que se distribuyen y comunican sus integrantes para cumplir con el propósito común, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades personales. En la estructura organizacional quedan reflejados los niveles de responsabilidad y de autoridad”. (Bravo, 2017)

“La infraestructura también es parte de la estructura de la organización y tiene su cuota de influencia en el éxito de los proyectos de cambio, por lo que es importante analizar todo lo relativo infraestructura como: edificios, instalaciones, entorno, ubicación, facilidad de acceso, etc. Así también y en armonía con las personas, todo lo relativo a estándares humanos: temperatura, aire, ruidos, colores, aromas, etc.”. (Bravo, 2017)

Tecnología. Para evaluar la implementación de tecnología, “hay dos líneas de trabajo: tecnología de información básica y alta tecnología focalizada” (Bravo, 2017).

“La tecnología de información básica es el mínimo indispensable en cualquier organización madura: computadores personales en red con software de productividad personal”. (Bravo, 2017)

“Alta tecnología focalizada es apoyar con tecnología avanzada segmentos estrechos de un proceso, aquellos donde se tienen las mejores fortalezas (identificadas desde la cadena de valor). Es una fuente de diferenciación, porque la focalización es tan alta que la solución sólo es aplicable a un negocio específico”. (Bravo, 2017)

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Misión, Visión y Objetivos

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, es una institución pública ecuatoriana cuya principal función está relacionada con la ejecución y control de la política nacional en temas de desarrollo territorial, vivienda de interés social y acceso a servicios relacionados, es por ello que establecen como su misión la siguiente:

“Somos la entidad del Estado que ejerce la rectoría e implementación de la política pública de las ciudades, garantizando a la ciudadanía el acceso al hábitat seguro y saludable, a la vivienda digna y al espacio público integrador”. (MIDUVI, 2018)

Por otra parte, con el fin de complementar su misión de institución pública, el MIDUVI ha establecido como su visión lo siguiente:

“Ser la entidad pública que promueve ciudades incluyentes, equitativas, diversas, innovadoras y sustentables para el buen vivir”. (MIDUVI, 2018)

Es así que, con el fin de cumplir con su misión y visión, el MIDUVI ha establecido una serie de objetivos denominados estratégicos que tienen como principio general, el aportar al cumplimiento de las políticas gubernamentales sobre desarrollo sostenible en materia de vivienda.

Objetivos Estratégicos

- a) Incrementar los mecanismos que promuevan el desarrollo territorial policéntrico incluyente, bajo criterios de sostenibilidad, coherentes con el buen vivir y acordes a la estrategia territorial nacional (ETN) y al modelo de desarrollo del buen vivir.

- b) Incrementar el acceso a vivienda habitable, segura y adecuada y el acceso a suelo con servicios a nivel nacional.
- c) Incrementar los mecanismos que afiancen las capacidades de planificación, rectoría, coordinación y gestión del Estado y la articulación entre los diferentes actores del Sistema de Hábitat, Asentamientos Humanos y Vivienda a nivel nacional.
- d) Incrementar el uso eficiente del presupuesto, talento humano y capacidad operativa en todo el territorio.

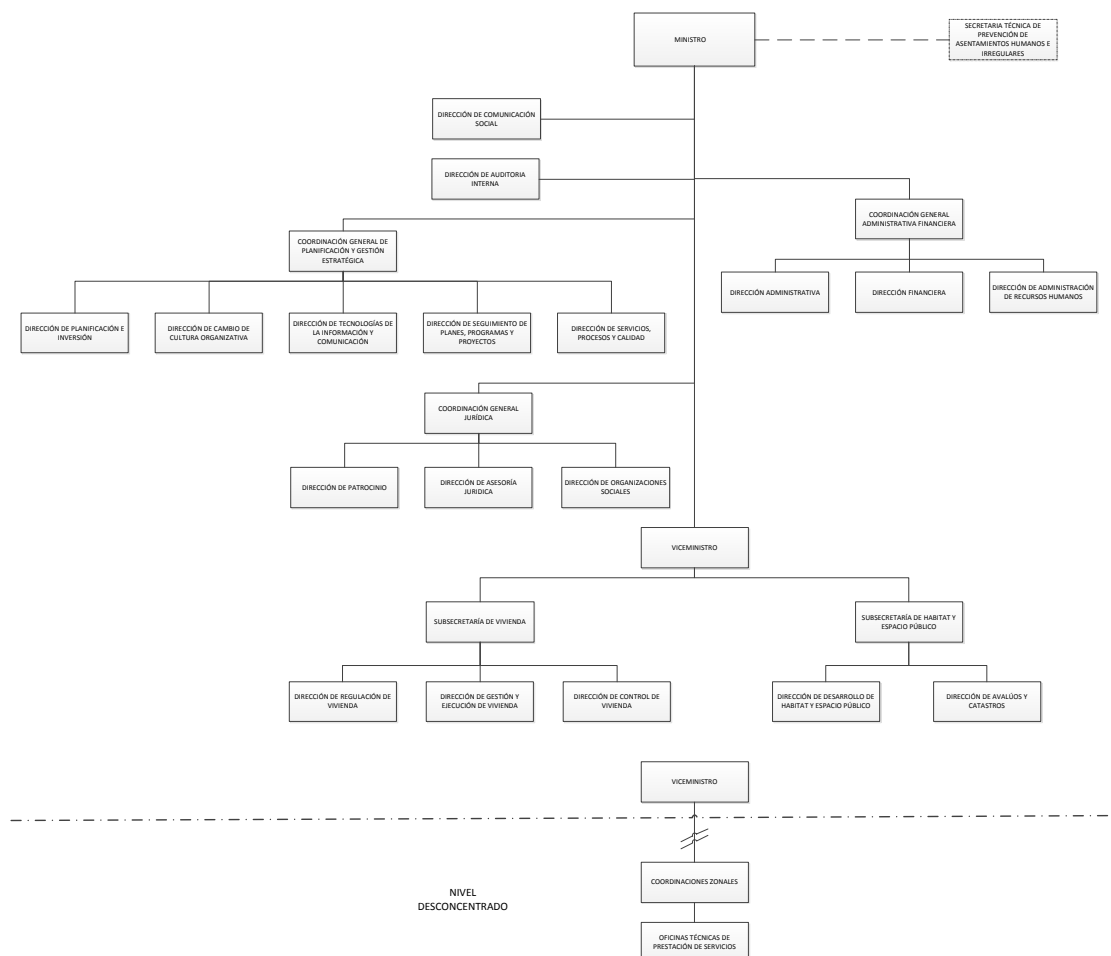
Estructura Organizacional

El MIDUVI como parte de su esquema organizacional ha establecido un organigrama en donde se pueden identificar las diferentes áreas creadas para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Este organigrama establece una división entre las entidades que forman parte de la estructura funcional del Ministerio y aquellas entidades adscritas como las Coordinaciones Zonales y las oficinas técnicas a las cuales se les denomina “Niveles Desconcentrados”, ya que éstas tienen una estructura administrativa y operativa que les permite mantener su operatividad y la provisión de servicios al usuario, con una dependencia menor de la oficina central.

Figura 5

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



Nota: Adaptado de *Organigrama* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019

<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/11/Literal-a1.-Organigrama-de-la-Institucion.pdf>

Organigrama-de-la-Institucion.pdf

Competencias Institucionales

Dentro del decreto de creación del MIDUVI se establecen las siguientes competencias:

(Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2016)

- **Rectoría.** - Pudiendo emitir políticas públicas nacionales o de Estado que impulsan el cumplimiento de objetivos y metas del desarrollo, define sistemas, áreas, proyectos

estratégicos de interés nacional, en función de su importancia económica, social, política y ambiental.

- **Regulación.** - Pudiendo emitir normas para el adecuado desarrollo, cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios, con el fin de dirigir, orientar y modificar las acciones de los intervinientes.
- **Control.** - Teniendo la facultad para comprobar, fiscalizar, supervisar y vigilar, con la finalidad de velar por los intereses y el cumplimiento del ordenamiento jurídico de la nacional en materia de vivienda y hábitat.
- **Control técnico.** - La facultad de garantizar el cumplimiento de las normas técnicas, los estándares de calidad y eficiencia en el ejercicio de las competencias y la prestación de servicios públicos, atendiendo el interés general y el ordenamiento jurídico.
- **Coordinación.** - La facultad de concertar los esfuerzos institucionales individuales o sectoriales con el fin alcanzar las metas gubernamentales y estatales, cuyo objetivo es evitar la duplicación de esfuerzos por parte de las entidades que conforman el Ejecutivo y retrasos del cumplimiento de los objetivos de desarrollo.
- **Evaluación.** - La facultad de determinar un proceso sistemático y objetivo para medir la pertinencia, eficacia, eficiencia, efectividad e impacto de actividades pertenecientes a objetivos, en función a un sistema de indicadores de gestión y resultados.
- **Gestión.** - La facultad de administrar, proveer, prestar, ejecutar, financiar bienes y servicios públicos, a través de políticas, planes, programas y proyectos.
- **Planificación.** - La facultad de establecer políticas, estrategias, objetivos y acciones, en el planes, programas y proyectos, para lograr un resultado esperado, previniendo

las situaciones y escenarios desfavorables o riesgosos, que podrían impedir o retrasar el cumplimiento de la meta esperada.

Figura 6

LÍNEAS DE ACCIÓN MIDUVI

COMPETENCIA	IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	FACULTADES	OBJETIVO DEL PNV	META N1 GPR	LÍNEAS DE ACCIÓN
Hábitat, Asentamientos Humanos y Vivienda	SENPLADES, MINFIN, MCDS, GAD'S, AME, SOCIEDAD CIVIL	CENTRAL: Rectoría, Regulación, Planificación, Coordinación, Gestión, Control, Evaluación	Objetivo 1: Consolidar la presencia del Estado Democrático y la construcción del poder Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población	1) Porcentaje de Hogares que viven en hacinamiento a nivel nacional. Meta: 11.60%	Fomentar una planificación, regulación y control que contribuya a una adecuada gestión del hábitat Facilitar el acceso a una vivienda adecuada y espacio de convivencia, segura y digna con servicios básicos, tomando en cuenta las condiciones ambientales, económicas, sociales y culturales
		ZONAL: Coordinación, Gestión Control, Evaluación		2) Deficit habitacional cuantitativo de la vivienda a nivel nacional. Meta: 13.10%	
				3) Mejorar los indicadores de deficit de vivienda cualitativo	

Nota: Adaptado de *Plan estratégico 2016-2017* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2016, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-MIDUVI-2016-2017-aprobado.pdf>

Modelo de Gestión de la Institución

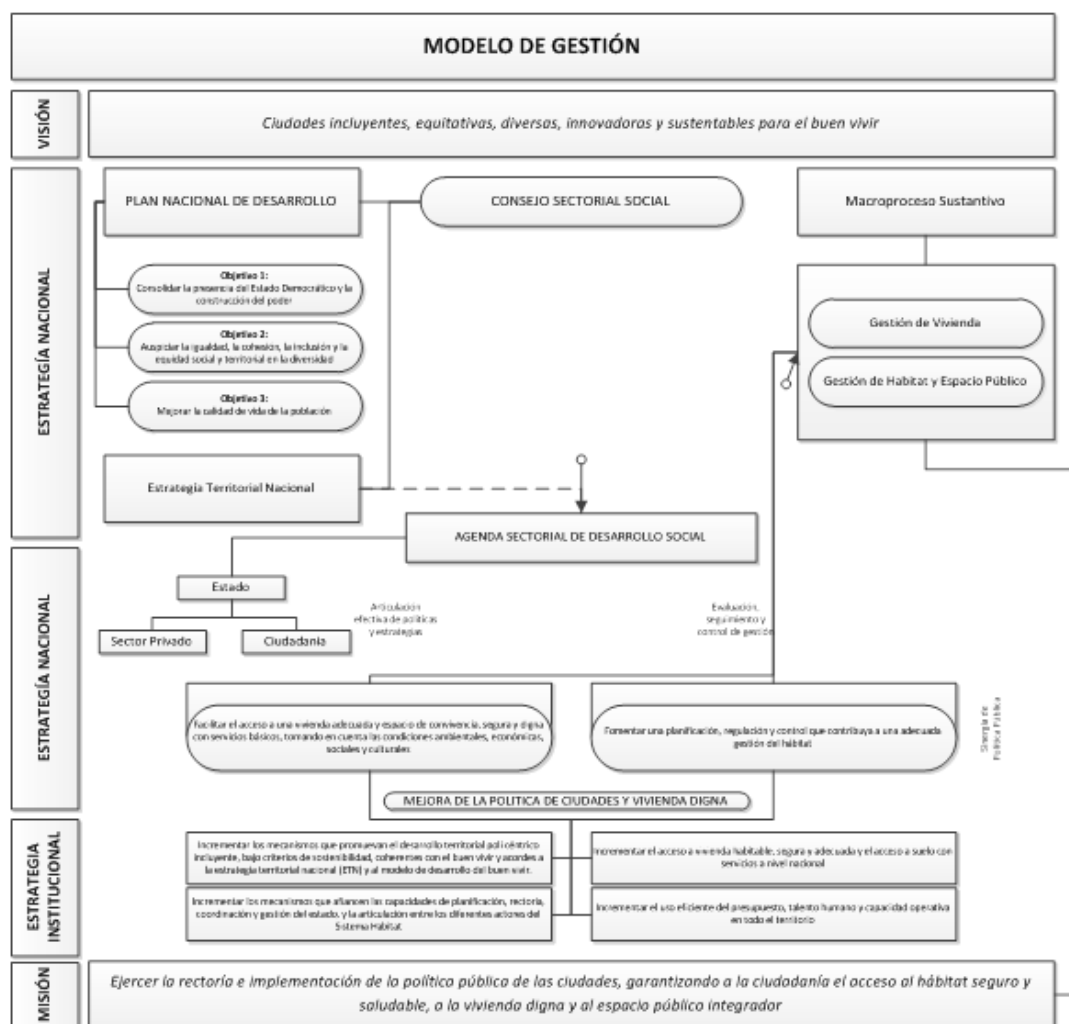
Actualmente el modelo de gestión de la Institución se basa en 2 líneas de acción que se relacionan con sus competencias esenciales, estas son:

- Hábitat y Asentamientos Humanos
- Vivienda

En la Figura 6 se establece la forma en la que el MIDUVI organiza sus líneas de acción de tal manera que estas se puedan vincular claramente con sus objetivos estratégicos; a su vez, estas líneas de acción se complementan con los indicadores y metas fijadas que serán utilizados para monitorear el cumplimiento de los objetivos.

Figura 7

MODELO DE GESTIÓN MIDUVI



Nota: Adaptado de *Plan estratégico 2016-2017* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2016, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-MIDUVI-2016-2017-aprobado.pdf>

El modelo de gestión planteado por la Institución y mostrado en la Figura 7, establece la relación entre los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, las líneas de acción y objetivos estratégicos del MIDUVI, de tal manera que exista una conexión entre lo que el estado busca en

el aspecto social versus lo que una institución como el MIDUVI puede hacer para aportar en el cumplimiento de los objetivos tanto nacionales como institucionales.

Tabla 2

DIRECCIONES PROVINCIALES MIDUVI

Desconcentración	Cobertura	Coordinación Zonal
Zona 1	Esmeraldas Carchi Imbabura Sucumbíos	Ibarra
Zona 2	Pichincha Napo Orellana	Quito
Zona 3	Cotopaxi Chimborazo Pastaza Tungurahua	Ambato
Zona 4	Manabí Santo Domingo de los Tsáchilas	Portoviejo
Zona 5	Guayas Los Ríos Santa Elena Bolívar Galápagos	Guayaquil
Zona 6	Azuay Cañar El Oro	Cuenca
Zona 7	Morona Santiago Zamora Chinchipe Loja	Loja

Nota: Adaptado de *Plan estratégico 2016-2017* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2016, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-MIDUVI-2016-2017-aprobado.pdf>

Servicios que Oferta el MIDUVI

El MIDUVI al ser una institución pública enfocada en el desarrollo urbano y de vivienda ha implementado una serie de servicios relacionados con este tema los cuales se ofertan en su mayoría en las 24 direcciones provinciales a nivel nacional, estas son:

Descripción de Servicios

El MIDUVI pone a disposición de sus usuarios (personas naturales, jurídicas y ciudadanía en general), los siguientes servicios:

- a) Solicitud de Acceso a la Información Pública.** - Servicio que consiste en la entrega de Información institucional que requieren los ciudadanos sobre todo lo relacionado a su gestión, que se encuentra bajo su custodia o que desarrolle el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.
- b) Emisión de incentivos de vivienda.** - Servicio orientado a financiar o complementar los costos de financiamiento para el acceso a una vivienda digna y hábitat seguro a los diferentes grupos poblacionales de atención prioritaria, que cumplan con características de especial interés para el país y que se enmarcan en la lucha por la erradicación de la pobreza
- c) Emisión de avalúos de bienes inmuebles.** - Servicio orientado a calcular el valor de bienes inmuebles mediante la inspección de este y posterior al pago de las tarifas correspondientes.
- d) Verificación de mantenimiento catastral.** - Servicio destinado exclusivamente a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales mediante el cual se puede solicitar la emisión del certificado de mantenimiento catastral, el cual los habilita para acceder a crédito con el Banco del Estado para obra pública. Este servicio es prestado únicamente en las oficinas principales del MIDUVI.
- e) Emisión de viabilidades técnicas para cooperativas de vivienda.** - Servicio orientado a emitir el informe técnico favorable definitivo a las cooperativas de vivienda como requisito para obtener personería jurídica. Este servicio está habilitado únicamente

para representantes designados de Cooperativas de Vivienda legalmente autorizadas.

f) Legalización de Grupos Sociales Organizados. - Es un conjunto de servicios destinados a legalizar la existencia o disolución de organizaciones sociales que tengan como objetivo actividades relacionadas con el desarrollo de vivienda, habitad y urbanismo. Dentro de los servicios que se incluyen en este grupo son:

- Concesión de personería jurídica
- Registros de directiva
- Inclusión o exclusión de representantes
- Emisión de copias certificadas
- Aprobación y reforma de estatutos
- Disolución de organizaciones sociales

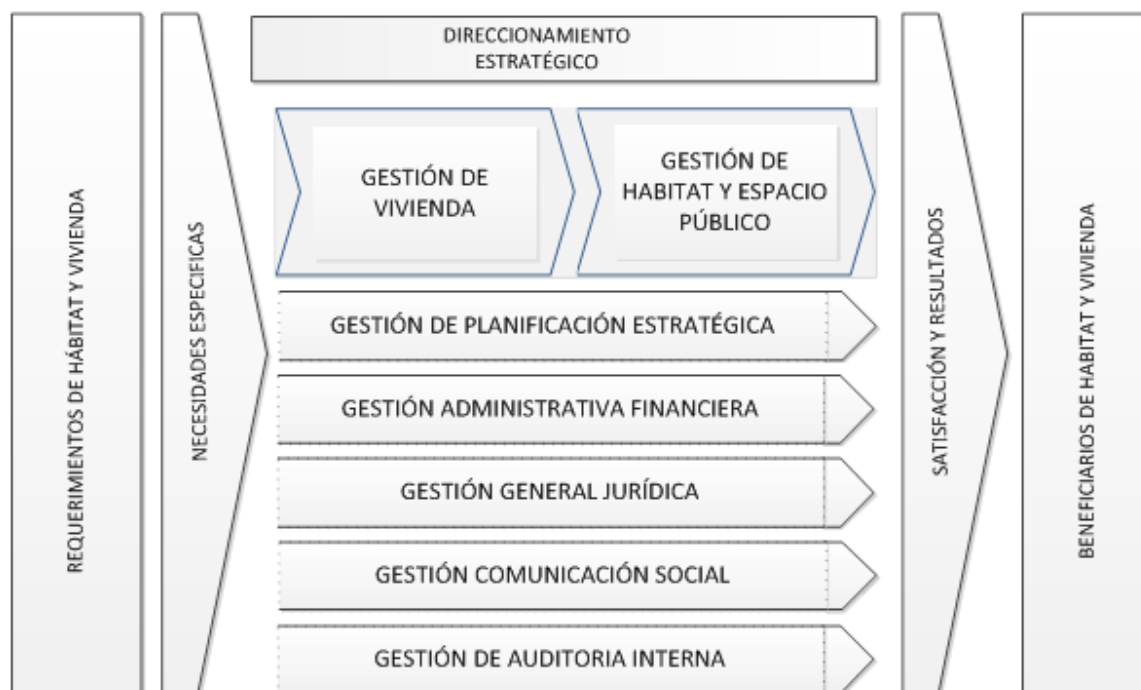
Estructura de Procesos Institucional

Para empezar con este análisis es necesario determinar cómo se encuentra estructurada la institución en lo referente a procesos, de tal manera que se pueda tener claridad en las relaciones existentes entre las actividades que ejecutan cada uno de los elementos de la organización.

Como se puede observar en la Figura 8, actualmente el mapa de procesos del MIDUVI se encuentra definido y publicado en su Estatuto Orgánico, dándose a conocer todos los procesos que forman parte de la gestión del MIDUVI como institución.

Figura 8

MAPA DE PROCESOS



Nota: Adaptado de *Plan estratégico 2016-2017 por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda*, 2016, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-MIDUVI-2016-2017-aprobado.pdf>

A pesar que dentro de este mapa de procesos se puede identificar todos sus macro procesos, para efectos de este análisis es necesario determinar aquellos que tienen efecto directo sobre el cliente.

Procesos Relacionados con el Servicio

Actualmente el inventario de procesos del MIDUVI cuenta con un total de 151 procesos distribuidos entre cada una de sus direcciones administrativas y de gestión. De estos, 4 procesos tienen relación directa con el servicio al usuario y 10 tienen una relación indirecta debido a que estos procesos se ejecutan antes o después de la prestación del servicio. En la Tabla 3, se presentan los procesos de acuerdo con esta clasificación.

Tabla 3*PROCESOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO*

Procesos de Atención al usuario	
Gestión de Ejecución y Vivienda	Calificación de proyectos inmobiliarios
	Calificación de proyectos de producción social de vivienda
	Emisión de bonos
	Gestión interna de información territorial y avalúo
Procesos complementarios de Atención al usuario	
Gestión de servicios	Identificación, estandarización y documentación de servicios
	Socialización y coordinación de la implementación de servicios documentados
	Gestión de denuncias, reclamos, sugerencia y felicitaciones.
Gestión de TI	Gestión de servicios de infraestructura y operaciones.
	Mesa de ayuda (Gestión de incidentes y requerimientos).
Gestión de Archivo	Recepción documentos
	Despacho de documentos
	Transferencia de archivo
	Certificación de documentos
	Digitalización de documentos

Nota: Adaptado de *Catálogo de Procesos* por Dirección de Administración de Procesos, 2019,

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE PROCESOS

Con el fin de identificar las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos relacionados con el servicio, dentro de esta evaluación se aplicará el Modelo Integral del Cambio, desarrollado por el autor chileno Juan Bravo Carrasco, se hace un análisis a cinco elementos fundamentales de la organización: Estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

En adición y con el fin de priorizar los procesos que generan mayor valor sobre el usuario, se realizará un análisis de aquellos procesos que pueden influir sobre la satisfacción del usuario, tomando en cuenta que ésta puede medirse en distintos niveles, por ejemplo:

- La calidad percibida en la atención.
- La eficiencia de los procesos.
- Los tiempos de espera.
- La actitud de servicio de los funcionarios públicos.
- El acceso a la información.
- La calidad de las instalaciones; y,
- La calidad de los servicios prestados

Metodología de la Investigación

Tipo de Estudio

La investigación se encuentra aplicada de forma:

- Descriptiva, es decir se determinará los problemas en el servicio mediante la encuesta aplicada a los usuarios; y,
- Exploratoria, es decir se explicará las causas de los problemas mediante las observaciones realizadas.

El método a aplicar es el Deductivo, es decir se procederá lógicamente del análisis de lo universal a lo particular.

Universo y Muestra

Para la fijación de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot pq \cdot N}{(e^2 \cdot (N - 1)) + (Z^2 \cdot pq)}$$

n = ?

N = Población

e = 10%

Z = 1.96

p = 0.50

q = 0.50

Muestra para el Personal que Labora en el MIDUVI

Con el fin de conocer cuál es el nivel de desarrollo de la gestión por procesos dentro del MIDUVI, especialmente aquellos relacionados con el servicio, se realizó una encuesta a los funcionarios del MIDUVI, considerando la siguiente información:

A diciembre del 2018, la nómina de personal del MIDUVI corresponde a 730 servidores públicos los cuales se encuentran distribuidos entre las Coordinaciones y Direcciones Administrativas, Despachos Ministeriales, Coordinaciones Zonales y Oficinas Técnicas.

Tabla 4*DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL 2018*

<i>Servidores públicos por dependencia</i>	<i>No. de funcionarios</i>
ADMINISTRATIVA	284
OPERATIVA	446
Coordinación Zonal	37
Oficina Técnica	409
Total general	730

Nota: Adaptado de *Distributivo de Personal* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2018, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/transparencia/>

En este sentido para la realización de la encuesta se tomará al personal concentrado en las Coordinaciones Zonales y Oficinas Técnicas que ejecutan los procesos relacionados directamente con el servicio al usuario, es decir la población para el cálculo de la muestra son 446 funcionarios.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 446}{(0.1)^2 \times 445 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{3.84 \times 0.25 \times 446}{4.45 + 0.96}$$

$$n = \frac{428.34}{5.41}$$

$$n = 79.17 \approx 79$$

La muestra a tomar para la realización de las encuestas será de 79 funcionarios.

Muestra para Usuarios del MIDUVI

Para el cálculo de esta muestra se tomará como población al número de usuarios que fueron atendidos por las 7 coordinaciones zonales durante el año 2018, mismos que se concentran en la demanda de su principal servicio, “Emisión de incentivos de vivienda” con

44527 usuarios (98.74%) y con un menor número los usuarios del resto de servicio con 569 usuarios (1.26%).

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times (44527+569)}{(0.1)^2 \times (44526+529) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{3.84 \times 0.25 \times 45096}{450.95 + 0.96}$$

$$n = \frac{43310.20}{451.91}$$

$$n = 95.84 \approx 96$$

La muestra de usuarios para la encuesta es de 96 personas.

Interpretación de los Resultados Encuesta a Usuarios

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a la muestra de usuarios se obtiene los siguientes resultados por cada pregunta:

Resultados Relacionados con la Tecnología e Infraestructura

La percepción de calidad en el servicio en relación con la tecnología y la infraestructura (Figura 9 y Figura 10) destinada para la atención al usuario, se puede determinar que existe un nivel importante de usuarios que evalúa estos 2 parámetros entre “Bueno” y “Excelente”. Siendo para ambos casos un promedio de satisfacción del 83%.

Es importante indicar que actualmente los canales de atención habilitados para el usuario son:

- Salas de atención.- Trámites en general.
- Call center.- Información sobre cómo acceder a los servicios.

Figura 9

PERCEPCIÓN CANALES DE ATENCIÓN HABILITADOS

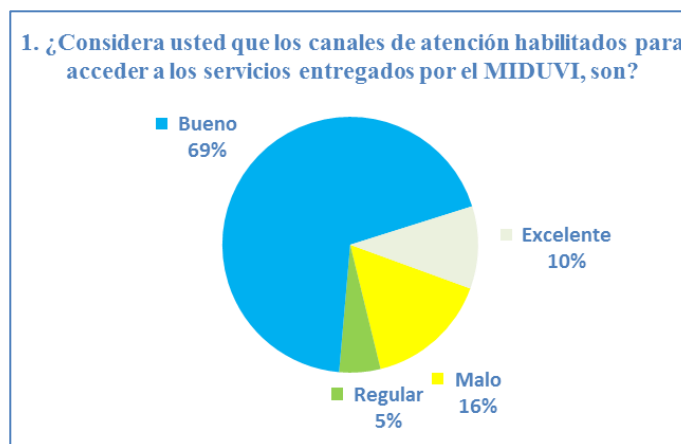
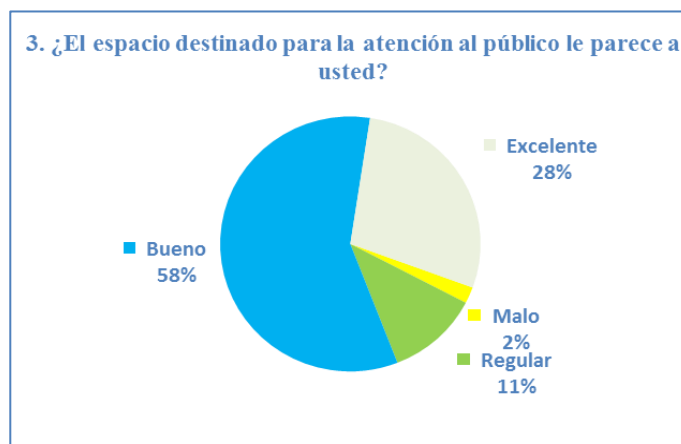


Figura 10

PERCEPCIÓN INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS



En lo correspondiente a infraestructura, se solicitó al usuario que califique el espacio asignado para la atención al público, es decir: salas de espera, cubículos de atención, stand de información, accesos y señalética.

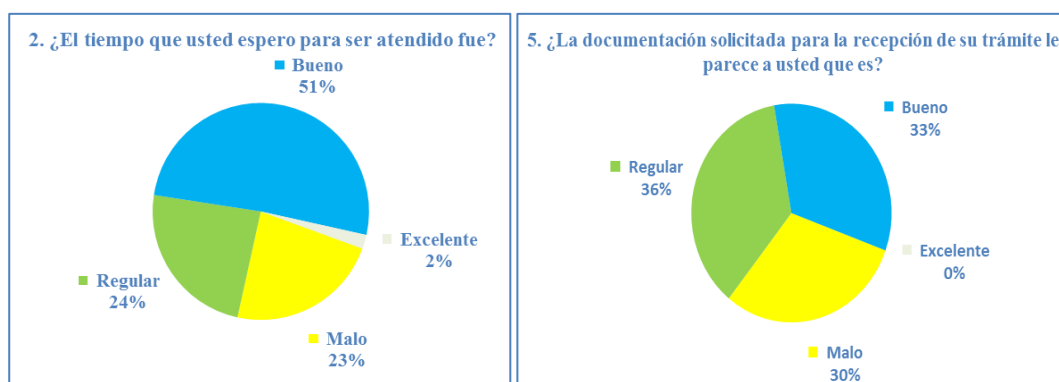
Resultados Relacionados con los Procesos

Respecto a la ejecución de procesos de atención, se eligió como factores de análisis: el tiempo y la documentación exigida en cada trámite (Figura 11), de tal manera que se puede

determinar que existe un alto nivel de insatisfacción (evaluación “Regular” y “Mala”) de los usuarios en lo que corresponde a la ejecución de los procesos, es así que existe un 47% de insatisfacción en el tiempo de demora en la atención y un 66% en lo que corresponde a la documentación solicitada para la atención de cada trámite.

Figura 11

PERCEPCIÓN DEL USUARIO RESPECTO A LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS

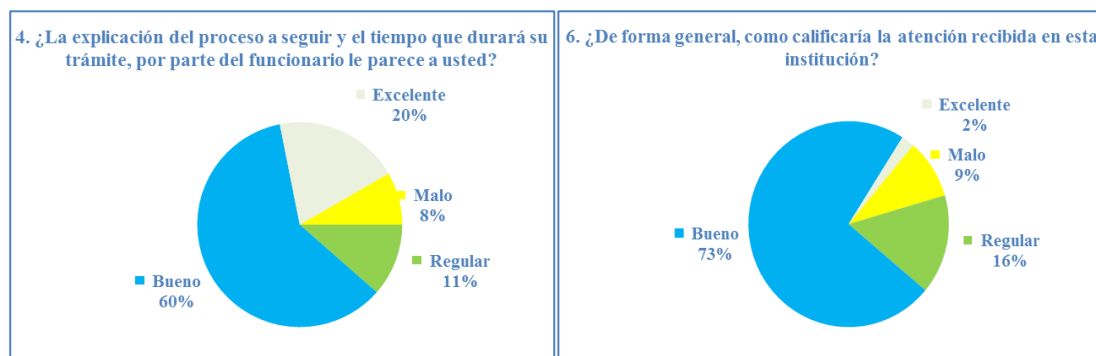


Resultados Relacionados con las Personas

Respecto a la percepción del usuario con relación al servicio del personal, existe un número importante de personas que tienen una buena evaluación del servicio (Figura 12), el 80% de usuarios se siente satisfecho al respecto de la información recibida por parte del personal, mientras que el 75% califica el servicio en general como “Bueno” y “Excelente”. Por lo que se podría interpretar que el personal tiene una influencia positiva en la percepción de servicio.

Figura 12

PERCEPCIÓN DEL USUARIO RESPECTO AL SERVICIO DEL PERSONAL

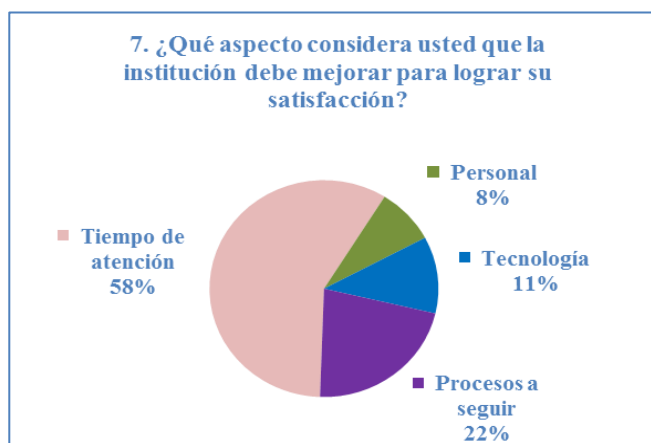
**Preferencias del Usuario Respecto al Servicio**

Adicional a las preguntas de percepción del usuario, se incluyó dentro de la encuesta una pregunta enfocada en conocer que aspecto del servicio, a su criterio, debería ser mejorado. Estos resultados pueden ser observados en la Figura 13.

Tal como se revisó en los puntos anteriores de análisis, se evidencia que el mayor porcentaje de insatisfacción en el servicio se mantiene relacionado con el tiempo y los procesos a seguir, es decir desde el punto de vista de los clientes, las mejoras en el servicio deberían enfocarse en la reducción de los tiempos de atención.

Figura 13

PREFERENCIAS DEL USUARIO RESPECTO AL SERVICIO



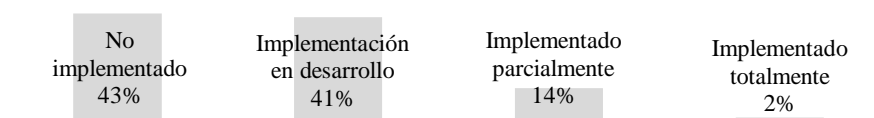
Interpretación de los Resultados de la Encuesta a Funcionarios

En los Anexos 1b y 2b se establece las preguntas aplicadas en la encuesta realizada al personal seleccionado en la muestra y sus resultados, en estos se detalla su percepción respecto al nivel de desarrollo de los procesos.

De forma general, al revisar el promedio de los resultados obtenidos en la encuesta a los funcionarios, se puede identificar que la gestión por procesos dentro de la Institución aún se encuentra en un estado de implementación básico. En la Figura 14 se observan los resultados obtenidos:

Figura 14

NIVEL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS



Con este antecedente y con el objetivo de tener un análisis comparativo entre ambas encuestas (funcionarios y usuarios), la interpretación de resultados de la encuesta a funcionarios se dividirá considerando los aspectos que integran el Modelo Integral del Cambio: Personas, Tecnología e Infraestructura, Procesos y además se incluye la Estrategia.

Resultados Relacionados con las Personas

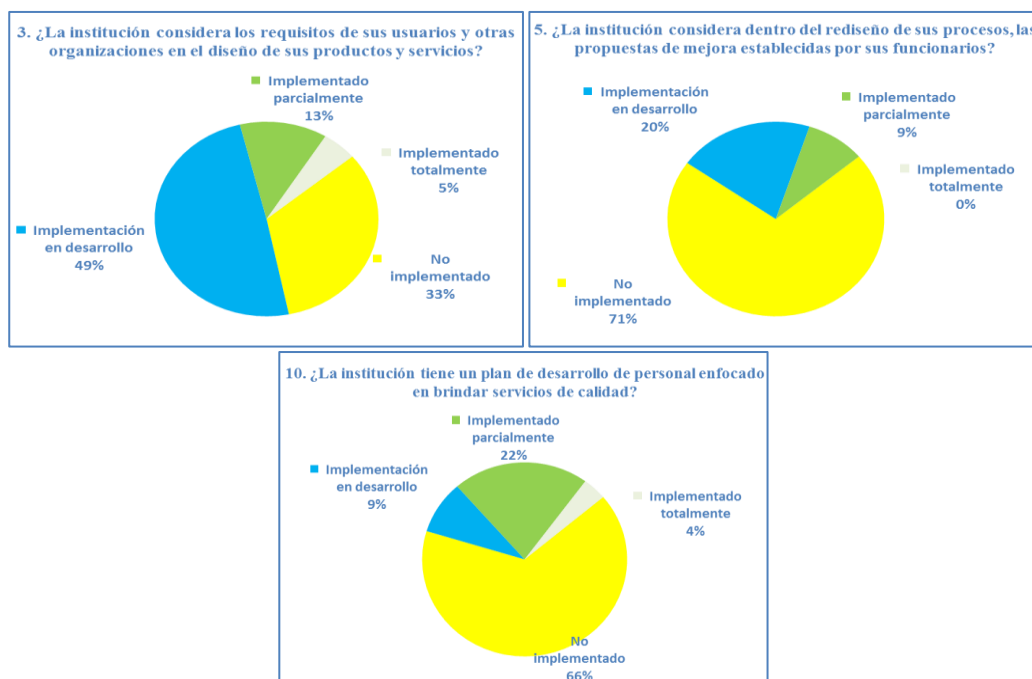
El análisis de los resultados de las preguntas 3, 5 y 10 (Figura 15), reflejan que el nivel de desarrollo de la gestión por procesos de servicio con enfoque en las personas, según la percepción de los funcionarios, es bajo observándose lo siguiente:

- La institución considera parcialmente las opiniones de sus usuarios para el desarrollo de productos y servicios

- La institución no considera las propuestas de sus funcionarios, para la mejora de sus procesos
- La institución no tiene un plan de desarrollo de su personal enfocado en mejorar sus servicios.

Figura 15

PERCEPCIÓN ENFOQUE EN LAS PERSONAS



Resultados Relacionados con Infraestructura y Tecnología

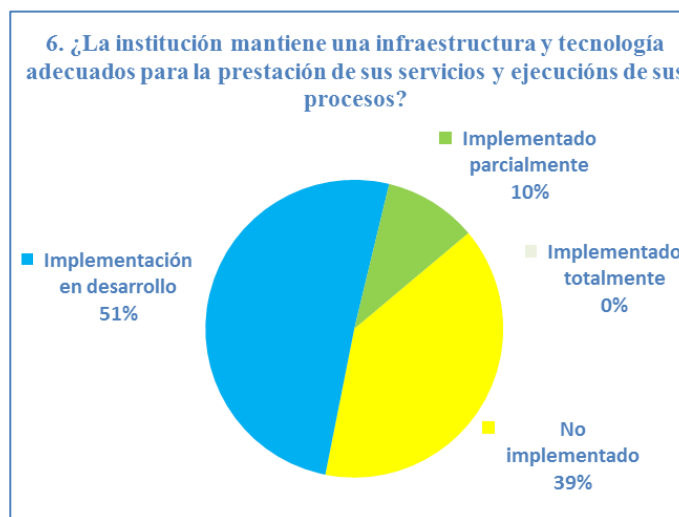
Al interpretar los resultados de la pregunta 6 (Figura 16), se puede evidenciar que los funcionarios consideran que la institución se encuentra encaminada en mejorar su infraestructura y tecnología.

Cabe indicar que al realizar las encuestas, se pudo identificar que la mayor parte de funcionarios coincidían en que tanto en la parte tecnología como la parte física, han tenido cambios positivos, ya que la institución desde el año 2016 inicio un proceso de renovación de

equipos y desde el año 2018 ha existido una mejora en sus instalaciones; especialmente en Quito, con el traslado de oficinas a la plataforma gubernamental social en Quitumbe.

Figura 16

PERCEPCIÓN INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA



A pesar de lo indicado, existe un número importante de personas (39%) que consideran que no hay un desarrollo, especialmente en el aspecto tecnológico, ya que el acceso a los servicios sigue siendo de forma física, por lo que el usuario debe acudir a los puntos de atención al público habilitados en cada coordinación zonal.

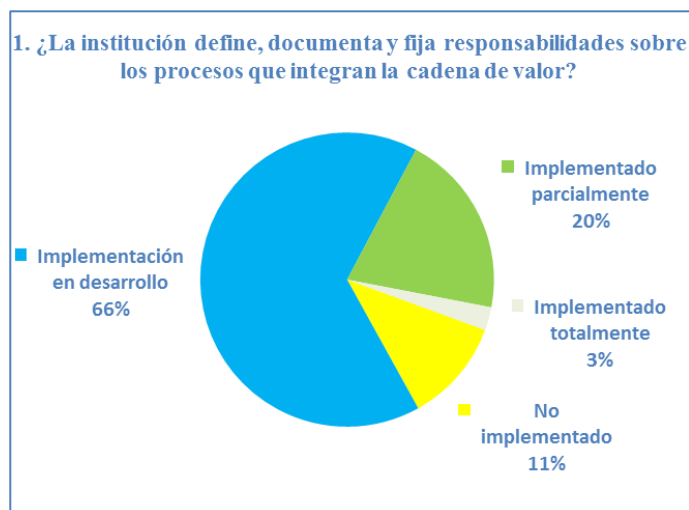
Resultados Relacionados con Procesos

Respecto a los procesos, en la Figura 17 se puede observar que existe un avance dentro de la institución en lo que relacionado a documentación de procesos, ya que la mayoría de encuestados (66%) considera que existe la información necesaria de los procesos que integran la cadena de valor.

Cabe indicar que este aspecto (documentación), es uno de los que mayor porcentaje acumula en lo que refiere a nivel de implementación, ya que el 86% evalúa esta gestión entre “implementación en desarrollo” e “implementación parcial”.

Figura 17

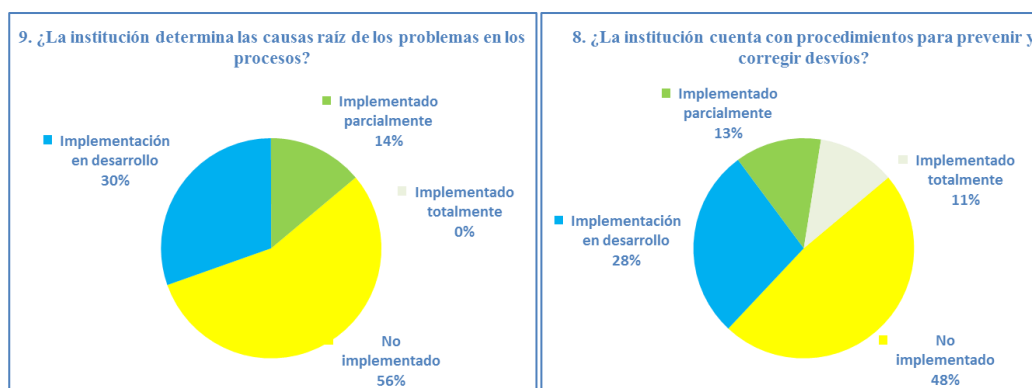
PERCEPCIÓN DE PROCESOS – RESPONSABILIDADES



Respecto la mejora continua de los procesos (Figura 18), se puede decir que ni en lo referente a análisis de problemas, ni en el establecimiento de procedimientos para la corrección de estos, la institución ha tenido un avance, tal es así que la percepción de los funcionarios es mayoritariamente negativa.

Figura 18

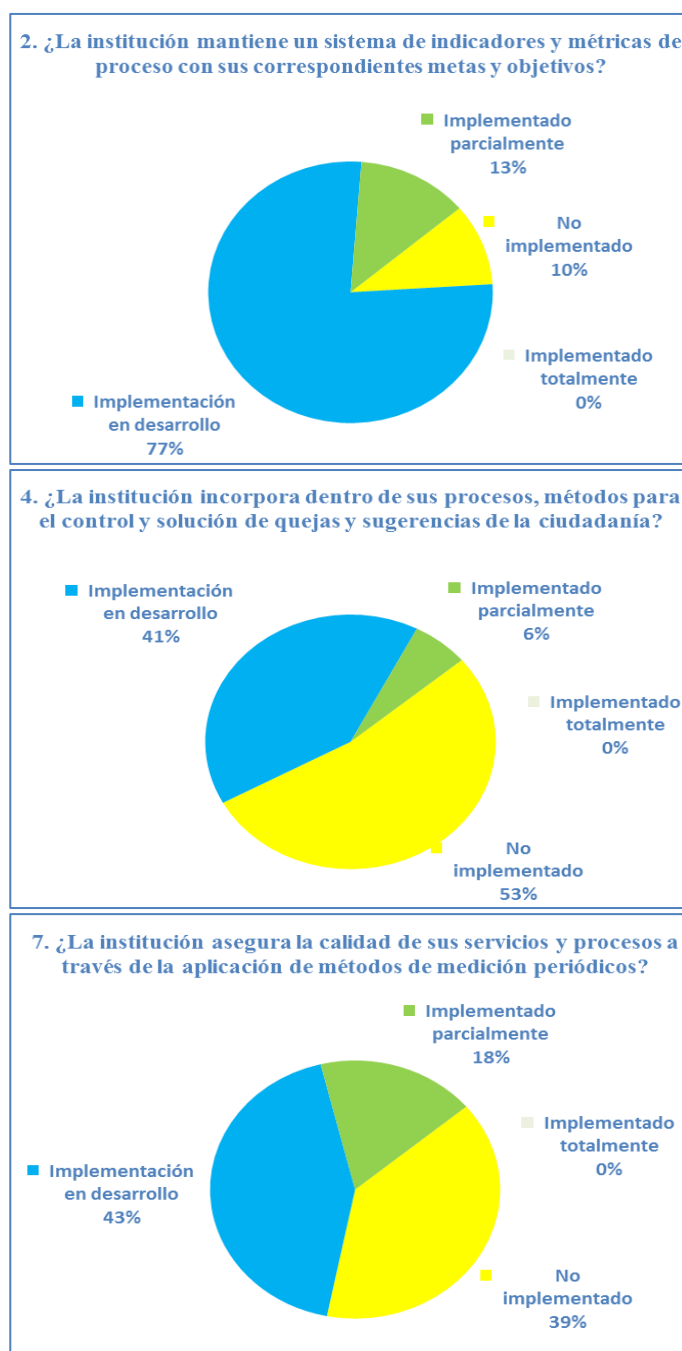
PERCEPCIÓN DE PROCESOS – MEJORA CONTINUA



Resultados Relacionados con la Estrategia de Servicio

Figura 19

PERCEPCIÓN - ENFOQUE ESTRATÉGICO



De acuerdo con lo que se puede observar en la Figura 19, la institución a pesar de tener encaminado un proceso de establecimiento de metas e indicadores, existe la percepción de los

funcionarios de que no se está aplicando con un enfoque en el servicio. Tal es así, que las dos preguntas relacionadas con la medición de resultados y el control de quejas de usuarios aparecen como “No implementadas”.

Priorización de Problemas - Análisis de los Resultados Obtenidos

Para el análisis de los resultados obtenidos, se unificó las preguntas de ambas encuestas (Tabla 5) en donde se identificó el tipo de encuesta, el número de pregunta, el elemento MIC al que corresponde cada pregunta y las casillas que contienen las respuestas con el más alto porcentaje.

Tabla 5

INTEGRACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS

<i>Tipo de encuesta</i>	<i>No. Pregunta</i>	<i>Elemento MIC</i>	Opciones de respuesta				Resultados encuestas
			1	2	3	4	
Funcionarios	1	Procesos	11%	66%	20%	3%	
Funcionarios	2	Personas	66%	9%	22%	4%	
Funcionarios	3	Estrategia	10%	77%	13%	0%	
Funcionarios	4	Personas	33%	49%	13%	5%	
Funcionarios	5	Estrategia	53%	41%	6%	0%	
Funcionarios	6	Personas	71%	20%	9%	0%	
Funcionarios	7	Infraestructura y tecnología	39%	51%	10%	0%	
Funcionarios	8	Estrategia	39%	43%	18%	0%	
Funcionarios	9	Procesos	48%	28%	13%	11%	
Funcionarios	10	Procesos	56%	30%	14%	0%	
Usuarios	1	Infraestructura y tecnología	16%	5%	69%	10%	
Usuarios	2	Procesos	23%	24%	51%	2%	
Usuarios	3	Infraestructura y tecnología	2%	11%	58%	28%	
Usuarios	4	Personas	8%	11%	60%	20%	
Usuarios	5	Procesos	30%	36%	33%	0%	
Usuarios	6	Personas	9%	16%	73%	2%	

Con el fin de establecer una Matriz de Evaluación Cualitativa (Tabla 6) que permita conocer el elemento del MIC, en donde la institución presenta mayores debilidades o problemas, se estableció una escala de evaluación (-2, -1, 1, 2), que se utilizará para reemplazar

las casillas seleccionadas en la Tabla 5. Este reemplazo se lo realizará considerando la columna en la que se encuentra cada respuesta. Para las casillas no seleccionadas, se aplicará un valor de cero.

Tabla 6*MATRIZ DE EVALUACIÓN CUALITATIVA*

<i>Tipo de encuesta</i>	<i>No. Pregunta</i>	<i>Elemento MIC</i>	<i>Escala de Evaluación</i>			
			<i>-2</i>	<i>-1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Funcionarios	1	Procesos	0	-1	0	0
Funcionarios	2	Personas	-2	0	0	0
Funcionarios	3	Estrategia	0	-1	0	0
Funcionarios	4	Personas	0	-1	0	0
Funcionarios	5	Estrategia	-2	0	0	0
Funcionarios	6	Personas	-2	0	0	0
Funcionarios	7	Infraestructura y tecnología	0	-1	0	0
Funcionarios	8	Estrategia	0	-1	0	0
Funcionarios	9	Procesos	-2	0	0	0
Funcionarios	10	Procesos	-2	0	0	0
Usuarios	1	Infraestructura y tecnología	0	0	1	0
Usuarios	2	Procesos	0	0	1	0
Usuarios	3	Infraestructura y tecnología	0	0	1	0
Usuarios	4	Personas	0	0	1	0
Usuarios	5	Procesos	0	-1	0	0
Usuarios	6	Personas	0	0	1	0

Para la selección del problema, se agrupará los elementos MIC y se sumará los valores de la Tabla 6. El elemento MIC que tenga mayores debilidades o problemas, será aquel que registre el menor valor en su evaluación.

Tabla 7*SELECCIÓN DEL PROBLEMA*

<i>Elemento MIC</i>	<i>Valoración</i>				<i>Σ Valoración</i>
Procesos	-4	-2	1	0	-5
Estrategia	-2	-2	0	0	-4
Personas	-4	-1	2	0	-3
Infraestructura y tecnología	0	-1	2	0	1

Como puede observar en la Tabla 7, el problema o debilidad que más afecta a la institución es el relacionado con los procesos, por lo que cualquier acción que busque la calidad en el servicio debe enfocarse en analizar y mejorar sus procesos.

En el caso de los elementos relacionados con Personas, Estrategia, Tecnología e Infraestructura, a pesar de no haber alcanzado una evaluación aceptable, se tendrá que esperar a las acciones en la parte de procesos. Esto quiere decir que, a medida en que se implementen mejoras en los procesos de la institución, se deberá ir analizando estos otros aspectos para mantener un sistema integral de calidad en el servicio.

Evaluación de Procesos de Servicio

Como se comentó en el punto anterior, en el enfoque en procesos para alcanzar su mejora dentro de la institución podría ser una alternativa viable para lograr calidad en el servicio.

Sin embargo, no todos los procesos de la institución tienen el mismo impacto sobre el servicio por lo que en esta sección del capítulo se analizará que proceso o procesos de la institución deben ser rediseñados para que tengan un impacto positivo sobre el servicio.

De acuerdo con lo indicado por Bravo (2013), para realizar un ejercicio de priorización se debe seguir algunos parámetros, estos pueden ser:

- Identificar los factores de decisión.
- Asignar un peso a cada factor de decisión.
- Realizar una evaluación comparativa entre procesos.

Factores de Decisión

Para la identificación de los factores de decisión se ha tomado en cuenta aspectos como factibilidad e impacto, de tal manera que la decisión de priorización se base, no solo en su

importancia para el servicio, sino también que cualquier cambio propuesto pueda ser aplicado dentro de la institución.

El único requisito que se aplicará para la selección de los factores de decisión será que todos deberán tener relación con los elementos del Modelo Integral del Cambio, es decir Procesos, Personas, Infraestructura, Tecnología y Estrategia.

Tal es así que los factores de decisión que se aplicarán para la priorización son los siguientes:

Tabla 8

FACTORES DE DECISIÓN

<i>Aspectos</i>	<i>Factores de Decisión</i>	<i>Elementos del MIC</i>
Factibilidad	Disponibilidad del recurso humano	Personas
	Disponibilidad tecnológica	Tecnología
	Disponibilidad Financiera	Infraestructura
Impacto	Reducción de Tiempo	Procesos
	Valor agregado cliente	Estrategia
	Imagen frente al cliente	Personas
	Aporte en el Cumplimiento de los objetivos	Estrategia

Peso de los Factores

Para la asignación de peso a cada uno de los factores (Tabla 9) se toma en cuenta una escala de 1 a 5, siendo 1 el nivel factibilidad o impacto más bajo y 5 el nivel más alto. Estos pesos se asignaron de acuerdo a lo siguiente:

- *La disponibilidad de los recursos.* - Considerando que muchos procesos pueden disponer de los mismos recursos, por lo que su nivel de influencia es poco determinante, pero aporta en la decisión. Estos tendrán un peso de 1 a 2

- *La complejidad del factor.* - Considerando que existen factores mucho más difíciles de conseguir o de ejecutar, la factibilidad para acceder a ellos será determinante para tomar una decisión. Estos tendrán un peso de 2.5 a 3.5
- *El impacto sobre el resultado final.* - Considerando que hay aspectos que son complementarios y otros que por sí solos tienen un nivel de influencia importante sobre los resultados finales. Estos tendrán un peso de 4 a 5.

Tabla 9*PONDERACIÓN DE FACTORES*

<i>Aspectos</i>	<i>Factores de Decisión</i>	<i>Pesos</i>
Factibilidad	Disponibilidad del recurso humano	1
	Disponibilidad tecnológica	2
	Disponibilidad Financiera	2
Impacto	Reducción de Tiempo	3
	Valor agregado cliente	5
	Imagen frente al cliente	3
	Aporte en el Cumplimiento de los objetivos	4

Priorización de Procesos

Con base en los procesos de servicio identificados dentro de la institución (Tabla 3) y la ponderación de factores (Tabla 9), se establece la siguiente tabla de factores de priorización de procesos:

Tabla 10

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DE PRIORIZACIÓN

Ord	Proceso	FACTIBILIDAD					IMPACTO			TOTAL
		DispRH	Disp. Tecn	Disp fin	Tiempo	Valor	Agregad o Imagen	Frente A Clientes	Cumplir Objetivo	
		1	2	2	3	5	3	4		
1	Calificación de proyectos inmobiliarios	5	3	3	3	3	3	3	23	
2	Calificación de proyectos de producción social de vivienda	3	3	2	3	3	5	5	24	
3	Emisión de bonos	4	3	2	4	5	5	5	28	
4	Gestión interna de información territorial y avalúo	1	2	4	2	3	2	3	17	
5	Identificación, estandarización y documentación de servicios	2	3	1	2	1	1	3	13	
6	Socialización y coordinación de la implementación de servicios documentados	2	5	1	3	1	1	2	15	
7	Gestión de denuncias, reclamos, sugerencia y felicitaciones	3	1	3	4	5	4	4	24	
8	Gestión de servicios de infraestructura y operaciones.	1	1	1	1	4	1	4	13	
9	Mesa de ayuda (Gestión de incidentes y requerimientos).	3	2	1	4	2	1	3	16	
10	Recepción documentos	1	1	3	3	3	2	4	17	
11	Despacho de documentos	1	1	3	3	4	4	4	20	
12	Transferencia de archivo	1	1	3	3	3	1	4	16	
13	Certificación de documentos	1	1	1	1	1	2	1	8	
14	Digitalización de documentos	1	1	2	4	4	4	4	20	

Para el levantamiento de la información que se presenta en la Tabla 10, se aplicó una entrevista a distintos funcionarios de cargos de responsabilidad dentro de la institución, utilizando una serie de preguntas clave que se fueron relacionando con cada uno de los factores de decisión escogidos. Este cuestionario es el siguiente:

- a) ¿El proceso cuenta con el personal requerido para su operación?
- b) ¿El proceso cuenta con el recurso tecnológico y de infraestructura para su operación?
- c) ¿El proceso cuenta con el recurso financiero requerido para su operación?
- d) ¿La ejecución del proceso permite la reducción de tiempos en la operación?
- e) ¿Los cambios en el proceso tienen impacto en la imagen de la institución frente al Cliente?
- f) ¿La ejecución del proceso genera valor para el cliente?
- g) ¿La ejecución del proceso aporta al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Para la evaluación de cada pregunta se tomó como escala de calificación, 1 al 5 en donde 5 representa la más alta probabilidad de cumplimiento de los factores evaluados.

Por otra parte, una vez realizada la calificación de cada pregunta, se requiere calcular la nota final ponderada con base en la siguiente formula:

$$\text{Nota final ponderada} = \sum (\text{Nota del factor} \times \text{peso del factor})$$

Como se puede observar en la última columna de la Tabla 11, los procesos se encuentran ordenados según su prioridad, siendo el proceso de “Emisión de bonos” el más prioritario con 86 puntos de 100 posibles, seguido del proceso de “Gestión de denuncias, reclamos, sugerencia y felicitaciones” con 76 puntos.

Tabla 11

PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

Ord	Proceso	FACTIBILIDAD				IMPACTO					PRIORIDAD
		Disponibilidad RRHH	Disp. Tecnología	Disponibilidad financiera	Tiempo	Valor Agregado Cliente Imagen Frente A Clientes	Cumplir Objetivo	Nota Final Ponderada			
		1.00	2.00	2.00	3.00	5.00	3.00	4.00			
3	Emisión de bonos	4	6	4	12	25	15	20	86	1	
7	Gestión de reclamos sugerencia y felicitaciones.	3	2	6	12	25	12	16	76	2	
2	Calificación de proyectos social de vivienda	3	6	4	9	15	15	20	72	3	
14	Digitalización de documentos	1	2	4	12	20	12	16	67	4	
11	Despacho de documentos	1	2	6	9	20	12	16	66	5	
1	Calificación de proyectos inmobiliarios	5	6	6	9	15	9	12	62	6	
10	Recepción documentos	1	2	6	9	15	6	16	55	7	
4	Gestión interna de información y avalúo	1	4	8	6	15	6	12	52	8	
12	Transferencia de archivo	1	2	6	9	15	3	16	52	9	
8	Gestión de servicios de infraestructura	1	2	2	3	20	3	16	47	10	
9	Mesa de ayuda (Gestión de incidentes)	3	4	2	12	10	3	12	46	11	
6	Socialización implementación de servicios	2	10	2	9	5	3	8	39	12	
5	Identificación, estandarización y documentación de servicios	2	6	2	6	5	3	12	36	13	
13	Certificación de documentos	1	2	2	3	5	6	4	23	14	

Con base en esta priorización se ha seleccionado el proceso de “Emisión de Bonos” para ser analizado y así determinar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que este puede tener.

Descripción del Proceso de Emisión de Bonos

El proceso de emisión de bonos se resume en los siguientes subprocesos:

Figura 20

PROCESO DE EMISIÓN DE BONOS DE VIVIENDA



Nota: Adaptado de *Manual de Proceso de Emisión de Bonos de Vivienda* por Dirección de Administración de Procesos, 2015, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

- *Registro de aspirantes.* - Es el proceso mediante el cual, los usuarios se registran como posibles beneficiarios del Sistema de Incentivos de Vivienda y en el cual se validan los requisitos para acceder a estos incentivos.
- *Vinculación.* - Este proceso incluye actividades como verificación de los registros de los aspirantes al incentivo y la selección de los proyectos de vivienda a los que estas personas podrán postular.
- *Postulación, calificación y emisión.* - Este proceso incluye actividades como la postulación de beneficiarios de los incentivos, la calificación de las postulaciones, la determinación presupuestaria y la emisión del bono a los beneficiarios.
- *Revisión de registro.* - Este proceso se da como consecuencia del proceso de registro de aspirantes, en el cual el aspirante puede presentar restricciones en la inscripción

normal y por lo tanto su caso requiere cumplir otras instancias previo al proceso de vinculación.

- *Desistimiento o cancelación.*- Este proceso es consecuencia del proceso de postulación y calificación, en el cual el beneficiario decide no continuar con el proceso de emisión de bonos y por lo tanto se requiere cumplir actividades adicionales de desvinculación del beneficiario.

Fortalezas, Debilidades y Oportunidades de Mejora del Proceso

Para la determinación de estos aspectos, se llevó a cabo varias reuniones con el personal especialista e involucrado en la ejecución del proceso, así como de personal que forma parte de la cadena de valor de estos procesos, es decir clientes internos, con el fin de obtener su criterio al respecto de la realidad del proceso de Emisión de Bonos.

Por otro lado, también se tomó en cuenta los datos obtenidos y observaciones realizadas al proceso de atención al cliente durante la etapa de investigación y recolección de información.

Para la recopilación de la información se utilizó como herramienta la “lluvia de ideas”, los datos recopilados en primera instancia se encuentran plasmados en la Matriz de Fortalezas y debilidades (Tabla 12).

Aplicando la utilización de un Diagrama de Afinidades en el cual tanto las fortalezas como las debilidades han sido agrupadas por cada elemento del MIC, se trabajó con el equipo de especialistas en determinar las posibles oportunidades que tiene la organización, es así que se elabora la Matriz de Identificación de Oportunidades (Tabla 13).

Tabla 12

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas	Debilidades
Espacio físico es suficiente para las actividades designadas	No todas las oficinas a nivel nacional presentan un equipamiento similar, existen zonas con menor equipamiento que otras.
Estructura organizacional definida	Los equipos asignados en ciertas áreas presentan fallas en su funcionamiento
Existe el personal necesario para el cumplimiento de cada actividad del proceso	Mala distribución de las personas por actividad origina cuellos de botella en ciertas áreas
Existe una base de personal especializado en el proceso de emisión de incentivos	Personal nuevo o transferido, no conoce en su totalidad las normas que rigen el proceso
Existe una plataforma virtual para la recepción de la información de los aspirantes	No existe el soporte adecuado para el manejo de la plataforma virtual
Existen objetivos claros enfocados en la generación de incentivos de vivienda	Los indicadores de gestión planteados dentro de la plataforma GPR no están enfocados en medir la gestión de los operadores.
Las iniciativas y proyectos enfocados en generación de vivienda tienen el apoyo una política de gobierno	Los datos obtenidos por encuestas de servicio no evalúan aspectos como tiempo de trámites y calidad de la información recibida por parte del operador.
La satisfacción del usuario, se encuentra identificada como una prioridad para la institución	No todo el personal tiene definidas sus funciones
Se tiene definido los procedimientos a seguir para este proceso	No se tiene definido un procedimiento para toma de acciones correctivas o preventivas en caso de inconsistencias en la aplicación del proceso
	Toda la documentación que respalda la postulación del aspirante debe entregarse en físico
	No se tiene un registro definido para controlar el tiempo que se demora un trámite
	La mayor parte del personal no conoce o no se ha capacitado en técnicas efectivas de atención al usuario
	La documentación recibida se acumula por periodos largos de tiempo hasta el procesamiento por parte del operador.
	No existe un proceso definido para el manejo de la documentación recibida.
	Altos tiempos para el procesamiento de información
	Procesos lentos de respuesta a trámites ya ingresados

Fortalezas	Debilidades
	Falta de comunicación de los procedimientos levantados El personal operativo no es considerado dentro de la identificación y valoración de problemas

Tabla 13

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

Elemento MIC	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de Mejora - Lluvia de Ideas
Personas	Existe el personal necesario para el cumplimiento de cada actividad del proceso	Mala distribución de las personas por actividad origina cuellos de botella en ciertas áreas	Realizar una redistribución de personal y asignar funciones con base en las necesidades de cada actividad
	Existe una base de personal especializado en el proceso de emisión de incentivos	Personal nuevo o transferido, no conoce en su totalidad las normas que rigen el proceso La mayor parte del personal no conoce o no se ha capacitado en técnicas efectivas de atención al usuario	Identificar y desarrollar al personal especialista en el proceso como capacitadores y evaluadores del servicio y determinar los puntos más débiles en atención al usuario (comunicación, cordialidad, etc.) y establecer programas de capacitación al personal en estos aspectos.
Tecnología e Infraestructura	Estructura organizacional definida	El personal operativo no es considerado dentro de la identificación y valoración de problemas	Organizar talleres de identificación y análisis de problemas dentro de cada coordinación para proponer mejoras en el servicio
	Espacio físico es suficiente para las actividades designadas	Los equipos asignados en ciertas áreas presentan fallas en su funcionamiento	Identificar las áreas que requieren mayor capacidad de respuesta y cuáles no, y analizar la posibilidad de cambiar o reemplazar equipos
		No todas las oficinas a nivel nacional presentan un equipamiento similar, existen zonas con menor equipamiento que otras.	Elaborar manuales virtuales o tutoriales sobre el uso correcto de la plataforma de registro de aspirantes

Elemento MIC	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de Mejora - Lluvia de Ideas
	Existe una plataforma virtual para la recepción de la información de los aspirantes	No existe el soporte adecuado para el manejo de la plataforma virtual	Establecer dentro de la plataforma virtual una zona de preguntas frecuentes para las dudas comunes identificadas en otros usuarios.
Estrategia	La generación de vivienda es una política de gobierno Existen objetivos claros enfocados en la generación de incentivos de vivienda La satisfacción del usuario, se encuentra identificada como una prioridad para la institución	No todo el personal tiene definidas sus funciones Los indicadores de gestión planteados dentro de la plataforma GPR no están enfocados en medir la gestión de los operadores. Los datos obtenidos por encuestas de servicio no evalúan aspectos como tiempo de trámites y calidad de la información recibida por parte del operador.	Solicitar la revisión de la matriz de indicadores ingresada en GPR Establecer nuevos indicadores de gestión e impacto
Procesos	Se tiene definido los procedimientos a seguir para este proceso	No se tiene definido un procedimiento para toma de acciones correctivas o preventivas en caso de inconsistencias en la aplicación del proceso Falta de comunicación de los procedimientos levantados Altos tiempos para el procesamiento de información Toda la documentación que respalda la postulación del aspirante debe entregarse en físico	Identificar cuáles son las desviaciones más comunes en el proceso y establecer un manual de procedimiento para la toma de acciones. Identificar el método adecuado para la difusión de procesos y procedimientos dentro de cada coordinación zonal. Estudiar alternativa para simplificar o facilitar los trámites Analizar que documentación puede ser obtenida por otras plataformas digitales y que documentación puede ser registrada en la plataforma de aspirantes

Elemento MIC	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de Mejora - Lluvia de Ideas
Procesos		La documentación recibida se acumula por periodos largos de tiempo hasta el procesamiento por parte del operador.	Establecer un proceso para el manejo correcto de la documentación receptada
		No se tiene un registro definido para controlar el tiempo que se demora un trámite	Definir parámetros de atención y servicio al Cliente
		Procesos lentos de respuesta a trámites ya ingresados	Estudiar alternativa para simplificar o facilitar los trámites
		No existe un proceso definido para el manejo de la documentación recibida.	Establecer un proceso para el manejo correcto de la documentación receptada

Como se puede observar en la Tabla 13, la mayor parte de Oportunidades de Mejora se mantienen dentro del elemento Procesos, por lo que para finalizar este capítulo se seleccionará la oportunidad de mejora que mayor impacto tenga sobre el servicio, de tal manera que la mayor parte de debilidades se vean superadas gracias a los cambios que se propongan en un tema específico.

Para la selección de la oportunidad de mejora que más convenga a este objetivo, se aplicará una matriz de priorización, en la cual se hace una alineación de los requerimientos / debilidades encontradas (los ¿Qué?) con las oportunidades de mejora que se pueden aplicar dentro de la institución (los ¿Cómo?).

Para cruzar los “Qué” y los “Cómo” se otorgará a cada una de las relaciones, valores de MUY FUERTE = 9, FUERTE = 3 y DÉBIL = 1, de esta manera se obtendrá un valor final por cada Oportunidad de Mejora, mismo que determinará cuál de todas las alternativas recopiladas es la metodología antes explicada.

Tabla 14
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

¿Qué?	¿Cómo?													
	y asignar funciones con base en las identificar y desarrollar al personal especialista en el proceso como capacitadores y evaluadores del servicio. Determinar los puntos más débiles en atención al usuario (comunicación, cordialidad, etc.) y establecer programas de capacitación al personal en estos aspectos. Organizar talleres de identificación y análisis de problemas dentro de cada coordinación para proponer mejoras en el servicio. Identificar las áreas que requieren mayor capacidad de respuesta y cuáles no, y analizar la posibilidad de cambiar o reemplazar equipos. Elaborar manuales virtuales o tutoriales sobre el uso correcto de la plataforma de registro de aspirantes. Establecer dentro de la plataforma virtual una zona de preguntas frecuentes para las dudas comunes identificadas en otros usuarios. Solicitar la revisión de la matriz de indicadores ingresada en GPR más comunes en el proceso y establecer un manual de procedimiento para la toma de decisiones. Identificar el método adecuado para la difusión de procesos y procedimientos dentro de cada coordinación zonal. Estudiar alternativa para simplificar o facilitar los trámites que permitan obtener por otras plataformas digitales y que documentación puede ser registrada en la plataforma de Establecer un proceso para el manejo correcto de la documentación receptada. Definir parámetros de atención y servicio al Cliente													
Mala distribución de las personas por actividad origina cuellos de botella en ciertas áreas	9	1	3	3					3	3				
Personal nuevo o transferido, no conoce en su totalidad las normas que rigen el proceso	1	9	9			1	1		9	9	1	3		
La mayor parte del personal no conoce o no se ha capacitado en técnicas efectivas de atención al usuario		3	9						1			9		
El personal operativo no es considerado dentro de la identificación y valoración de problemas		1		9					1					
Los equipos asignados en ciertas áreas presentan fallas en su funcionamiento	3				9						3			
No todas las oficinas a nivel nacional presentan un equipamiento similar, existen zonas con menor equipamiento que otras.					9									
No existe el soporte adecuado para el manejo de la plataforma virtual						3	3							
No todo el personal tiene definidas sus funciones	9									3				
Los indicadores de gestión planteados dentro de la plataforma GPR no están enfocados en medir la gestión de los operadores.				1				9						
Los datos obtenidos por encuestas de servicio no evalúan aspectos como tiempo de trámites y calidad de la información recibida por parte del operador.		9		3								9		
No se tiene definido un procedimiento para toma de acciones correctivas o preventivas en caso de inconsistencias en la aplicación del proceso				3					9	3				
Falta de comunicación de los procedimientos levantados										9				
Altos tiempos para el procesamiento de información											9	9		
Toda la documentación que respalda la postulación del aspirante debe entregarse en físico											9	9		
La documentación recibida se acumula por periodos largos de tiempo hasta el procesamiento por parte del operador.											9	9		
No se tiene un registro definido para controlar el tiempo que se demora un trámite	9										9	9		
Procesos lentos de respuesta a trámites ya ingresados	9										9	9		
No existe un proceso definido para el manejo de la documentación recibida.										3	9	9		
Calificación Absoluta	40	23	21	19	18	4	4	9	23	24	55	36	51	30
Calificación Relativa (%)	11%	6%	6%	5%	5%	1%	1%	3%	6%	7%	15%	10%	14%	8%
Prioridad	X3										X1		X2	

De acuerdo con lo observado en la Matriz de Priorización de Oportunidades de Mejora (Tabla 14), se puede concluir que la institución debe trabajar en un proyecto enfocado la Simplificación de Trámites dentro del proceso de Emisión de Bonos de Vivienda, de tal manera que cualquier cambio a este proceso pueda impactar significativamente en:

- Ahorro de tiempo para el usuario
- Mejora en la administración de información y documentación
- Mejora en la respuesta a los requerimientos de los usuarios.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizados los procesos relacionados con el servicio dentro del MIDUVI y al haber identificado la problemática, debilidades, fortalezas y oportunidades según cada elemento que influye en la gestión de una organización, es posible formular las siguientes conclusiones:

- Con respecto al análisis de los procesos, se pudo determinar que el proceso más importante para el servicio es el de “Emisión de bonos de vivienda” no solo por la priorización realizada, sino también, porque es el proceso que mayor cantidad de usuarios atiende anualmente. En este aspecto, cualquier cambio en el proceso podrá generar un impacto significativo sobre la percepción de servicio.
- A nivel general dentro de la institución, uno de los problemas más importantes en el servicio se encuentra relacionado con la implementación de procesos. Este aspecto fue el que menor evaluación obtuvo en la encuesta de funcionarios, así como en la de usuarios, por lo que una de las acciones a ser tomadas por el MIDUVI, debe estar enfocada en mejorar su sistema de administración de procesos.
- Los datos recopilados en este análisis, permiten interpretar que la mayor exigencia del usuario está orientada a pedir una mejora en procesos de atención, especialmente en el proceso de Emisión de Bonos de Vivienda que concentra el 98.74% de usuarios, sin embargo, el nivel de desarrollo en este ámbito por parte de la institución, es aún menor por lo que actualmente no está en capacidad de satisfacer completamente esta exigencia.

- Otro aspecto importante a resaltar, está relacionado con la frecuencia en la que se mide la satisfacción de servicio, ya que a la fecha de realización de este estudio, la última encuesta de servicio realizada fue en Junio del 2018, lo que evidencia que la institución tiene un mínimo enfoque en medir la calidad de su servicio y por lo tanto, no cuenta con la información necesaria para implementar acciones que puedan mejorarlo.
- Se pudo identificar que las limitaciones para brindar mayor rapidez en la atención de sus usuarios, están relacionadas con el manejo del archivo físico y la recopilación de información, por lo que el MIDUVI debe orientar sus esfuerzos en facilitar y simplificar sus trámites.
- De la evaluación realizada se considera prioritario realizar el rediseño del proceso de “Emisión de Bonos de Vivienda” el mismo que se desarrollará como un proyecto complementario a este análisis.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones de este análisis se recomienda a la institución, realizar las siguientes acciones:

- Realizar el análisis del presente estudio de tal manera que se establezcan acciones para el rediseño de los procesos de servicio, empezando por el Proceso de “Emisión de bonos de Vivienda”.
- Diseñar las mejoras para el proceso seleccionado de tal manera que se pueda determinar acciones que conlleven a la simplificación de actividades que a su vez permitan ejecutar este proceso de manera rápida, con el menor uso de recursos y con un alto nivel de satisfacción para los usuarios.

- Identificar oportunidades en otros elementos del servicio, de tal manera que la intervención y mejoramiento se realice de manera integral, en beneficio del usuario y de sus funcionarios.
- Analizar e implementar métodos de difusión de políticas y procedimientos distintos a los utilizados actualmente de tal manera, que el personal pueda conocer la información levantada y las normas a seguir para la prestación de un servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bravo, J. (2013). *Gestión de Procesos* (Quinta ed.). Chile: Evolución S.A.
- Bravo, J. (2014). *Productividad basada en la Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Bravo, J. (2017). *Gestión del Cambio*. Santiago de Chile: Evolución.
- Carro, R., & González, D. (2008). *Administración de la Calidad Total* (Primera ed.). Mar del Plata: Universidad Mar del Plata.
- Casermeiro, M. B., Scheuber, Y., Varas, D., & Contreras, A. (2019). *La Calidad en los Servicios Públicos*. Obtenido de Página Web del Gobierno de Salta - Argentina: http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf
- Dirección de Administración de Procesos. (2015). *Manual de Proceso de Emisión de Bonos de Vivienda*. Quito: Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.
- EAE Business School Barcelona. (2018). *EAE Business School - Retos en Supply Chain*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Galviz, G. I. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios* (Vol. 1). Maracaibo, Venezuela: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en Procesos como estrategias de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 141-150.
- ISO. (2015). Norma ISO 9000:2015. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Juran, J. (1989). *Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos*. Madrid, España: Juran Institute.

- Legua, L., Espinoza, M., Graña, J., Guerra, R., De la Cruz, L., Soto, A., . . . Zavaleta, R. (2012). *Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejora y Aplicación de Técnicas para la Gestión de la Calidad*. Lima: Ministerio de Salud del Perú.
- López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la Calidad*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- MIDUVI. (Mayo de 2018). *Página Web Institucional - Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda*. Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/valores-mision-vision/>
- MIDUVI. (Noviembre de 2019). *Transparencia Institucional*. Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/11/Literal-a1.-Organigrama-de-la-Institucion.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2016). *Plan estratégico 2016-2017*. Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-MIDUVI-2016-2017-aprobado.pdf>
- Palvarini, B., & Quezado, C. (2013). *Gestión de procesos orientada a resultados*. Brasilia: Vertsys.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2013). *Gestión por Procesos*. México: Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V.
- Perez, J. A. (2013). *Gestión por Procesos*. México: Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V.
- Presidencia de la República del Ecuador. (19 de Abril de 2018). Decreto Ejecutivo No. 372. *Mejora Regulatoria y Simplificación Administrativa y de Trámites*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial del Ecuador.
- Reyes Luna, A. (2018). *Del Kaizen al Kiwotsukau: Sistemas de Mejora Continua* (Primera ed.). México: Grupo HIK.
- Roseth, B., Reyes, A., & Santiso, C. (2018). *El fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Soto, A., & Calle, M. (2012). *Guía técnica para la elaboración de proyectos de mejora y la aplicación de técnicas y herramientas para la gestión de calidad*. Lima: Ministerio de Salud. Dirección General de Salud de las Personas.

Universidad Manuela Beltrán de Colombia. (2015). *UMB Virtual*. Obtenido de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/971/servicio_cliente/pdf/modulo2.pdf

Varela, A. (2015). *Adopción de métodos, técnicas y herramientas para la innovación*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (2009). *Calidad Total en la Gestión de Servicios* (Tercera ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.