



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**Previo a la Obtención del Título de
Ingeniero en Administración Financiera**

TEMA:

**“REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA Y PROPUESTA DEL NUEVO
PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DEL EMPALME COMO MECANISMO DE
INCREMENTO EN LAS RECAUDACIONES MUNICIPALES, PERIODO
2010-2015”**

AUTOR

Orellana Morales Manuel Rodolfo

DIRECTOR

Ec. Manuel Weisson

QUEVEDO – LOS RÍOS - ECUADOR

2011

CERTIFICACIÓN

Eco. Manuel Weisson Figueroa, Director del Trabajo de Investigación certifico: Que el egresado Orellana Morales Manuel Rodolfo, realizó el Trabajo de Investigación titulado: **“REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA Y PROPUESTA DEL NUEVO PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL EMPALME COMO MECANISMO DE INCREMENTO EN LAS RECAUDACIONES MUNICIPALES, PERIODO 2010-2015”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

Eco. Manuel Weisson Figueroa
DIRECTOR DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Trabajo de Investigación

**“REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA Y PROPUESTA DEL
NUEVO PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL EMPALME COMO
MECANISMO DE INCREMENTO EN LAS RECAUDACIONES
MUNICIPALES, PERIODO 2010-2015”**

**Trabajo Presentado al Honorable Consejo Directivo de la
Facultad de Ciencias Empresariales como requisito previo
a la obtención del título de:**

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2011

® La investigación, los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación pertenecen exclusivamente al autor.

Orellana Morales Manuel Rodolfo

AGRADECIMIENTO

El autor del presente Trabajo de Investigación deja constancia de su agradecimiento a las siguientes personas:

Al Ing. MSc. Roque Vivas Moreira, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Al Ing. Wilson Cerezo Segovia, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Al Eco. Nivaldo Vera Valdivieso, Director de la Escuela de Economía y Finanzas.

Al Eco. Manuel Weisson Figueroa, Director del Trabajo de Investigación.

A la Dra. Mary Lut Haón Fuentes, Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Al Ing. Dennis Aguirre, Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Además a todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, en especial a mi madre (+) María Albertina Morales, quienes a lo largo de mi vida veló por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. A mi esposa Mayra Monserrate Constantine, a mis hijas Maria Mercedes y Mayra Gisselle, a mi padrino Eco. Ernesto Cantos, al Ing. Obando Malat Alfredo, a mi sinnúmero de amigos y en especial al Egdo. Ángel Hidalgo Baquerizo, es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	
1. Antecedentes	5
2. Problemática	6
3. Formulación del Problema	8
4. Justificación	9
5. Objetivos	11
6. Materiales y Métodos	12
Capítulo	
Esquema Organizacional	
1.1 El Municipio	16
1.2 Recursos Humanos e Infraestructura	27
1.3 Estructura actual del Municipio	31
1.4 Índice de trabajadores	33
Capítulo II	
Leyes , Reglamentos y Estatutos	35
2.1 Ley de defensa del consumidor	35
2.2 Reglamento de reclamos	45
2.3 Políticas generales inherentes del servicio al cliente.	48
Capítulo III	
Valoración del Mercado	
3.1 Censo poblacional	56
3.2 Segmentación de usuarios	57
3.3 Identificación tendencia evolutiva	59
3.4 Elaboración de cuadros e índice de eficiencia.	62
3.5. elaboración del Foda	62
Capítulo IV	
Análisis de Resultados	
4.1 Análisis sobre la gestión que realiza el Municipio	67
4.2 Árbol de problema	69
4.3 Posicionamiento	71
4.4 Mercado.	73
4.5 Análisis de calidad del servicio	76
Capitulo V	
Propuesta del Nuevo Proceso de Servicio al cliente	
5.1 Cliente externo	89
5.2 Cliente Interno	97
5.3 Modelo de gestión	100
5.4 Propuesta del nuevo proceso	105
5.5 Cronograma de ejercicios	117
5.6 Presupuesto	122
Conclusiones y Recomendaciones	124

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Tabla #1: Índice de trabajadores Vs usuarios	33
Tabla #2: Cargas de Trabajo	34
Tabla #3 Tendencia evolutiva clientes facturados por gestión	59
Tabla # 4 Distribución porcentual por orden de incidencia de facturación	60
Tabla # 5 Índice de eficiencia en cobranza	62
Tabla # 6 FODA	63
Tabla # 7 Matriz de priorización de problemas	70
Tabla # 8 Criterios de priorización	71
Tabla # 9 Conclusiones determinantes del posicionamiento	73
Tabla # 10 Cuantificación de la demanda	75
Tabla # 11 Cuantificación de la demanda	75
Tabla # 12 Resultados SERVqual	78
Tabla # 13 Análisis global de la calidad SERVQUAL	83

ÍNDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico #1 Árbol de problemas	69
Grafico #2 Facilidad de acceso servicios municipales	72
Grafico #3 Ejecución de reportes de gastos	72
Grafico #4 Puntualidad de cancelación en servicios Municipales	74
Grafico #5 Percepción Vs expectativas	79
Grafico #6 Facilidad de acceso servicios municipales	84
Grafico # 7 Se mantienen bien informados los usuarios	84
Grafico #8 Existe departamento de reclamos	85
Grafico #9 sensibilidad empleados municipales	85
Grafico #10 Percepción bienes materiales	86
Grafico#11 Correspondencia con empleados	86
Grafico # 12 Capacitación de personal	87
Grafico #13 Programas de mejoramiento de calidad	87

INTRODUCCIÓN

Un modelo, en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En este sentido, cuando se construye un modelo de gestión es importante, no sólo definir la referencia, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de ese modelo, es decir, cuánto falta (brecha) para alcanzar lo que el modelo propone. Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para ir acercándose progresivamente al ideal propuesto.

Si bien los modelos de excelencia nacen para ser implementados en organizaciones privadas con o sin fines de lucro, rápidamente su aplicación se ha extendido exitosamente en instituciones del sector público.

Es por ello que, cuando se pretende mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad, fortalecer las capacidades de gestión de las municipalidades, instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como camino para llegar a la excelencia, este tipo de modelos aparecen como herramientas válidas para entregar una referencia para la gestión de estos servicios.

En el presente proyecto se presentara como propuesta una consultoría de gestión de calidad como iniciativa de mejora de la calidad de servicio del Municipio de El Empalme.

Para ello contamos con una descripción de los antecedentes del problema y se describe la situación actual del de servicio de Municipio, que incluyen los objetivos y la metodología a utilizar para la investigación. En el capítulo I establece el Esquema Organizacional del Municipio. El Capitulo II Leyes y reglamentos y estatutos vigentes,

En el capítulo la valoración del mercado actual con el que cuenta el Municipio. En el capítulo IV se analizan los resultados y las oportunidades de diseñar estrategias que permitan incrementar la recaudación.

En el Capítulo V se diseña la propuesta con base en los resultados de las encuestas a través de la matriz del marco lógico.

1. ANTECEDENTES

Cualquier organización; en los tiempos actuales: cambiantes, inestables y altamente competitivos; le es muy difícil alcanzar ventajas que permitan su supervivencia y desarrollo. Deben enfocarse en los clientes. Sus objetivos, por otro lado, no podrán lograrse, y el rendimiento sobre la inversión será fuertemente menguado si no se trabaja en revisar los elevados costos que significa: repetir trabajos, evitar despilfarros o hacer mal la tarea. Esto justifica el uso de métodos de gestión que permitan identificar y corregir estos desvíos.

La gestión municipal es administración pública. El municipio es la institución primera del estado, es la célula básica de una sociedad organizada, en la que encontramos claramente identificados los elementos esenciales de cualquier estado: población, espacio y gobierno. Un territorio, una población, un poder: he aquí los tres elementos constitutivos del municipio. Es frecuente confundir municipio con gobierno municipal. El gobierno municipal es el elemento representativo y a través del cual se concretan los fines de la institución: estado municipal, que no es otra que satisfacer necesidades y anhelos de los habitantes del municipio. La noción de municipio, trasciende entonces, a la de gobierno municipal. El que gestiona, el que administra, es este último, por ello cuando referimos a gestión municipal estamos hablando de administración pública municipal o sea al manejo y dirección de un municipio, sintetizados en la acción del gobierno.

En este marco, Josep Chias, propone como tipología de clasificación de la oferta de servicios de la administración pública lo siguiente:

- *Servicios reglamentarios*, los que ordenan, condicionan y reglan de modo coactivo la actividad del público hacia la Administración, como viceversa.
- *Servicios comunitarios*, con utilidades colectivas derivadas de las infraestructuras y de los servicios especiales que cumplen fines esenciales del Estado.
- *Servicios de prestación*, final y directa al público.
- *Servicios de fomento*, que referencia e impulsan la actividad social

Satisfacer necesidades de sus habitantes es el fin de la institución estado municipal, concretados por el gobierno como responsable de la administración pública municipal. Para cumplir con este fin último, único, general, las administraciones municipales tienen atribuciones y deberes que regulan la prestación de “servicios” enmarcados en principios de: interés general, continuidad y obligatoriedad entre otros. El interés general es un prerequisite indispensable en el diseño y funcionamiento del servicio público.

2. PROBLEMÁTICA

Según Terry George¹ un tipo popular de control administrativo es el control general, en el cual toda la entidad o una gran porción de ella, en nuestro caso los servicios municipales, se considera como una unidad. Los controles generales proporcionan hitos sencillos pero efectivos para medir y evaluar el desempeño en relación a las áreas principales de una entidad.

Todos los ámbitos de la función de los municipios deben considerar la gestión de calidad como el camino para hacer las cosas. Desde

¹ Terry, G.R. (1995) Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA. Pág 555

lo más liviano de la gestión, que pueden ser los temas de procesos, hasta lo más político que tiene que ver con cómo nos relacionamos con la comunidad.

La intención por discutir este tema en particular ¿Gestión de los servicios públicos municipales? obedece a que los esquemas de prestación de los mismos han mostrado claros signos de ineficiencia en cuanto a la satisfacción de las necesidades de calidad y extensión requeridas.

Ante ello, se han buscado alternativas para prestar estos servicios de manera diferente ¿algunas de ellas en esquemas de autogestión; de concesión a organismos privados o de acuerdos intergubernamentales?, sin embargo, salvo contadas excepciones, muy pocas han funcionado. Los municipios continúan prestando servicios de calidad irregular, situación que ciertamente obedece a problemáticas diversas, mismas que a pesar de haber sido objeto de cierto estudio, en realidad continúan siendo soslayadas por los principales tomadores de decisión.

Los servicios que brinda el Municipio de El Empalme son ineficientes, lo que se explica por una combinación de pocos recursos y mala gestión, con pocas excepciones. El problema se agrava aún más por la constante sumatoria de nuevas tareas a la administración comunal, así como por las crecientes complejidades que exigen las funciones tradicionales, hoy ejecutadas a través de procesos, sistemas de comunicaciones e informáticos que no todos los funcionarios de las corporaciones están capacitados para usar con destreza. Además, las exigencias de la población respecto al nivel mínimo esperado se han elevado.

La situación se complica por una gestión inadecuada, por los escasos recursos públicos para financiar los programas y por la

falta de instrumentos que permitan una administración eficiente de los fondos disponibles. Alta burocracia, bajas remuneraciones de los funcionarios y ausencia de mecanismos que premien el buen desempeño laboral, son factores decisivos en la calidad de servicio que reciben los ciudadanos y que a su vez inciden en la baja recaudación.

Sin embargo, hay tres caminos de salida interconectados y que de alguna manera se recogen en el Mejoramiento de la Calidad de la Gestión de los Servicios Municipales. Uno, el aumento sistemático de fondos públicos destinados a los municipios, sobre todo los más carenciados, contra proyectos y contratos de desempeño. Dos, el mejoramiento de la gestión y los recursos humanos técnicamente calificados. Tres, replantear las funciones que deben cumplir e incentivar la asociatividad que conlleva economías de escala y de ámbito.

En nuestro problema específico proponemos mejorar la calidad del servicio para incrementar la recaudación Municipal y por ende los ingresos.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide en la recaudación la falta de gestión de calidad en el área de Servicio al Cliente del Municipio del Empalme?

4. JUSTIFICACIÓN

En un mundo de constantes transformaciones las organizaciones públicas y privadas no pueden permanecer como espectadoras del diario acontecer, deben cambiar en la medida que el contexto y las necesidades internas lo demanden. Los Municipios que integran el Estado ecuatoriano deben modificar sus prácticas administrativas buscando la eficiencia, respondiendo a las transformaciones de su entorno y las necesidades de los gobernados.

La naturaleza de las organizaciones es la estabilidad; sin embargo, la permanencia de sistemas no es absoluta, existe una necesidad de cambio implícita en contextos competitivos y turbulentos como el actual. El cambio organizacional es un fenómeno complejo, distintas son las causas que los originan: desde fallas en la estructura o funcionamiento, la necesidad de adaptarse a su medio, como respuesta a las pugnas y negociaciones internas o simplemente en el terreno de la cotidianeidad. Asimismo, se da en distintos grados de complejidad y distintos espacios organizacionales, involucrando a toda la organización, sólo a una parte de ella o de forma individual a sus miembros. También puede presentarse con diferentes temporalidades, pudiendo ser permanente o reducido a un determinado momento.

Resulta imposible cambiar prácticas administrativas que se han efectuado durante un largo tiempo, pero deben romperse las inercias y promover procesos de cambio que busquen la modernización de los sistemas de gestión. Uno de los avances más significativos en el plano de la cultura organizacional fue la inserción de la gestión pública enfocada al ciudadano. Por años, en casi todos los ámbitos de gobierno, los empleados públicos guiaban sus actividades en

conseguir un objetivo: cumplir las necesidades normativas y de sus superiores.

Dado que en el Municipio del Empalme es necesario replantear las metodologías de gestión; al menos en áreas críticas, cambio que no puede quedar en la simple remodelación superficial sino en estructuras y métodos. Es una oportunidad que se debe de ver como tal para ello es necesario:

Implementar un procedimiento que permita a la ciudadanía en general presentar sus quejas, reclamos, sugerencias, información e inquietudes con el fin de lograr el cabal cumplimiento de la Misión Institucional.

Disponer de mecanismos de seguimiento que permitan establecer las causas de las quejas, reclamos, sugerencias, información e inquietudes de la ciudadanía con el propósito de impulsar acciones de mejoramiento en las dependencias correspondientes.

5. OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer una consultoría en el Área de Servicio al Cliente guiada a mejorar la gestión de calidad de servicio del Municipio del Empalme.

Objetivos Específicos

1. Determinar la información científica y teórica en la que se sustentará o enfocarán la consultoría Servicio al cliente a aplicarse como mecanismo de mejora en gestión de la calidad de servicio.
2. Realizar la investigación acerca de la tendencia Estadística de las actividades que generan ingresos en el Municipio situación actual y las causas predominantes que generan una débil gestión de calidad de servicio como mecanismo de incremento de recaudaciones municipales.
3. Elaborar una propuesta de consultoría aplicables al área de gestión de calidad de servicio que incremente las recaudaciones municipales.

6. MATERIALES Y METODOS

4.1 La muestra

Para lograr un mejor análisis se determino el tamaño de la muestra a encuestar y evaluar para lo cual se parte del número total de usuarios registrados en el Municipio de El Empalme, y cuyos integrantes suman 6 086 usuarios. Para lo cual utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Aplicando la formula:

6086
n= $\frac{6086}{1 + (0.05)^2(6086)}$

6086
n= $\frac{6086}{1 + 15,215}$

6086
n= $\frac{6086}{16,215}$

n= 375

La muestra a encuestar son 375 usuarios.

4.2 IDENTIFICACION DE VARIABLES E INDICADORES

4.2.1 VARIABLES

Variable independiente

- Consultoría en el gestión de servicios al cliente

Variable dependiente

- Aumento de la recaudación municipal

4.2.2 INDICADORES

- **Variable independiente:** Consultoría en el gestión de servicios al cliente
- Porcentaje de recaudación
- Tiempo de atención por transacción.
- Número de clientes atendidos por día

- **Variable dependiente:** Aumento de la recaudación municipal
- Monto recaudado vs clientes atendidos
- Número de clientes registrados
- Impacto de la recaudación en la liquidez del Municipio

4.3 INSTRUMENTOS

La técnica y los medios de investigación, fueron la base fundamental para obtener y recopilar los datos, relaciones y tendencias a encontrar la solución a nuestro problema de investigación. Así tenemos:

La técnica documental y sus medios

Esta investigación tuvo como soporte la técnica documental y sus medios, de este modo se tiene conformado un cuadro teórico conceptual en relación a la problemática investigada, es decir que se está recopilando la información necesaria que nos permita encontrar una respuesta a nuestra hipótesis de trabajo.

Fuentes primarias de información

Se obtuvo en la mayor cantidad de revistas, informes técnicos, estadística del Municipio y tesis relacionadas con el tema que se investiga, los mismos serán catalogados por fechas y por orden de importancia en relación al marco teórico conceptual que se plantea en el problema investigado.

Fuentes secundarias de información

De las fuentes primarias de información, se obtendrá las fuentes secundarias de información, es decir que de los libros, diarios y periódicos y tesis, se tomarán las bibliografías, los índices y nota de intereses que serán clasificados según la fecha, la veracidad e importancia de la información, así también se tomarán en consideración las enciclopedias y demás documentos que se puedan obtener para la cabal terminación de la investigación.

Las técnicas utilizadas fueron el análisis de contenido, la encuesta, el muestreo y la técnica estadística para el procesamiento de la información.

Para esta investigación el procesamiento de información y análisis se utilizó como herramienta el programa Excel, en el mismo que se tabuló los datos recopilados a través de las encuestas y luego se realizó la graficación correspondiente que nos permitió evaluar de manera gráfica los resultados obtenidos.

Instrumento

Una **encuesta** es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de clientes, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

Ver anexo #1

Tipos de cuestionarios:

Se utilizó

- Cuestionarios de respuestas múltiples con preguntas de tipo cerradas.
- Cuestionarios auto-adictos se realizan a una población cautiva.

Tipos de preguntas:

El tipo de pregunta elegido para esta investigación de campo fue:

- Preguntas con opción múltiple: Se derivan de las preguntas estructuradas, las cuales especifican el grupo de alternativas de respuesta y el formato de la respuesta.
- Dicotómicas (establecen sólo dos alternativas de respuesta, "Sí o No" y a veces Ns/Nc). Se deben utilizar sólo para temas muy bien definidos que admiten estas dos alternativas como respuesta.

Capítulo I

ESQUEMA ORGANIZACIONAL

1.1 EL MUNICIPIO DE EL EMPALME.-CONFORMACIÓN HISTÓRICA.

El Extracto de la ley, 25 de Junio de 1824 sobre la división Territorial de la Gran Colombia, en la cual ya consta el Cantón Daule.

Certificado del Sr. Jefe Político del Cantón Daule en el cual se conoce sobre la reelección de la Parroquia de Balzar por el año de 1865. Que También se refiere que el cura propio de la Villa de Daule Leandro Fiero descubrió las montañas de San Francisco de Peripa.

Certificado del Registrado de la Propiedad del cantón Daule, sobre el territorio de San Francisco de Peripa que compró el señor Nicolás de Avilés Carbo al Gobierno Nacional en cien pesos por el año de 1837 y fue Registrada en el año de 1872 en el mismo Cantón por ser de su jurisdicción.

División Territorial del Ecuador, ley del 29 de mayo de 1861, en Septiembre 29 de 1903 creado el Cantón Balzar en la provincia del Guayas con las Parroquias Colimes y Balzar que fue publicado en el Registro Oficial No. 604 el 29 de septiembre de 1903.

El 29 de septiembre de 1943 publicado en el Registro Oficial No. 935 donde fue creado el Cantón Quevedo.

En publicación del Registro Oficial No. 263 del 18 de Abril de 1945 en la cual la Asamblea Nacional Constituyente ordena al Señor Ministro de Gobierno, fijar los límites entre los cantones de Balzar y Quevedo.

El 19 de Diciembre de 1945 según Registro Oficial No. 462 se nombra la comisión delimitadora para que fijen los límites de Balzar y Quevedo, mediante el Acuerdo Ministerial No.80 del 22 de Noviembre de 1945.

El 7 de agosto de 1946 según Registro Oficial No. 656 y el Decreto No. 1673 con el cual se crea la Parroquia Guayas.

En 1952 la Municipalidad de Balzar resuelve colocar hitos de cemento en la confluencia de los Ríos Pupusá, Capelé, Congoma indicando el límite Norte del Cantón y la Provincia del Guayas.

En el Registro Oficial No. 224 del 27 de Mayo de 1961 y el Acuerdo Ministerial No. 787 con el cual se crea la Parroquia Velasco Ibarra.

El registro Oficial No. 51 del 26 de Enero de 1967 en el cual la Honorable Asamblea Nacional Constituyente resuelve reconocer como línea demarcatoria de las jurisdicciones entre Manabí y Pichincha con perjuicio del territorio del Cantón Balzar Provincia del Guayas con lo cual nace la controversia Territorial.

El Registro Oficial No. 161 con fecha 3 de Julio de 1967 fecha de creación del Cantón El Carmen en sus artículos 3 y 4 de dicha ley se hace constar el reclamo que hizo la Municipalidad de Balzar defendiendo su jurisdicción Cantonal.

El 31 de octubre de 1969 según Registro Oficial No. 298 publicado en esta fecha sobre la creación del Cantón Velasco Ibarra.

El 23 de Junio de 1971 según registro Oficial No. 251 se crea el Cantón de El Empalme con las Parroquias Guayas y Velasco Ibarra.

El 19 de Octubre de 1979 fue publicado el Registro Oficial No. 48 con lo cual se crea la Parroquia de Buena Fe, provincia de los Ríos.

El 7 de Agosto de 1992 se publicó el Registro No. 174 suplemento No. 995 creando el Cantón Buena Fe, con este decreto nace la controversia limítrofe con el cantón El Empalme. Fechas históricas que enmarcan el proceso del desarrollo de su formación y creación del Cantón El Empalme.

Los antiguos linderos o referencias limítrofes por el Ing. Pedro Rohde que presenta un trabajo cartográfico entre las Provincia de Guayas, Manabí y Pichincha para lo cual se anotan las siguientes Referencias Oficiales.

El 31 de Enero de 1837 ante el escribano Juan Gaspar de Casanova, en Guayaquil se realizó la compra de una montaña situada en la parte de arriba de la Parroquia Balzar, de esta Jurisdicción, que linda con la Boca del Río Perípa, por uno y otro lado por arriba con el Paraje de las Piedras, en este Río, hacia la parte de arriba de los Romances del Congoma. Por el costado derecho los márgenes del Río Macúl. Por el izquierdo el Río Daule, bajo cuyos linderos se comprende una parte del estero de Popusá, situado entre el Río Peripa y el Daule.

El 30 de Octubre de 1872 se inscribe la escritura otorgada en Guayaquil en la oficina del Registrador de la propiedad del cantón Daule, en donde reposa inscrita en la página 54 del libro de Registros de mayor y menor cuantía del año de 1872.

Es de gran importancia retomar la descripción de la heredad Territorial de El Empalme, que recibió como Cantón de parte de Balzar, que servirá como testimonio de un derecho adquirido para la defensa de su integridad jurisdiccional, que últimamente ha sido cuestionado por provincias vecinas, respecto a la Puntilla de la Manga del Cura y el margen derecho del Río

Perípa, perteneciente a la Parroquia Guayas, cantón El Empalme, Provincia del Guayas por derecho y por historia.

Decimos por derecho en base a documentos que justifican la jurisdicción territorial que hoy pertenece al Cantón El Empalme enriquecida de un historial que tradicionalmente ha venido sucediendo la jurisdicción Cantonal desde el Cantón Villa de Daule, luego del Cantón Balzar.

Fue necesario realizar investigaciones en los archivos del H. Congreso Nacional de los cantones Daule y Balzar, como también de los estudios realizados por el Sr. Oswaldo Ayala Núñez respecto a los límites de la Provincia del Guayas.

Por el año de 1865 el cantón Daule crea la parroquialización de Balzar con linderos propios y naturales inclusive en el documento concedido por el señor Jefe Político del Cantón Daule, hace constar que el cura propio de la Villa de Daule P.F. Leonardo Fiero en compañía de los sacerdotes José Villegas y el extranjero David Dugheth descubrieron las montañas de san Francisco de Perúpa.

Ubicados en la parte Norte de Balzar, en dicho sector existían colonos con quienes tuvo la comunicación para poder internarse en la zona y seguir el camino hacia el interior de la República. Al no poder cumplir con esa intención tuvo que regresar a su tierra natal, pero dejó enseñanzas evangélicas lo que motivó la gratitud hacia el señor cura Leonardo Fiero, aquel camino el Trillo, La Trocha o Manga para inmortalizar aquel nombre, los Colonos lo denominaron "La Manga del Cura".

Estas Montañas fueron baldías, tierras de exuberante vegetación incursionados por exploradores, buscando frutas silvestres, árboles de caucho, la boya y variedad de maderas, aquellos intrépidos visionarios eran procedentes de Balzar, Vinces, Quevedo, Colimes, Manabí en grupos pequeños hasta 10

personas tomaban posesión de extensiones de montañas y era respetado ese derecho, organización, campamentos en sitios cercanos a los ríos Corote, Macúl, estero Chico, Las Cucharas, Murucumba, Perípa, El Congo, construyeron sus viviendas, se alimentaban de la pesca y la cacería, hasta cuando podían salir a Balzar y Quevedo a comprar víveres a una distancia de 60 y 20 Km. respectivamente.

La finalidad de los exploradores era la explotación del caucho, la boya y otras maderas, mercancía que llevaban a Balzar por el Río Congo y a Quevedo en lomo de mula. Este hecho significó un sacrificio que en circunstancias adversas Sobrevivían dando ejemplo al trabajo, fueron aquellas personas que iniciaron el comercio hace más de setenta y cinco años, los comerciantes de Quevedo y Balzar los llamaban de Balceros y Caucheros, después de poco tiempo abandonaron sus posesiones, la mayor parte de los exploradores los que quedaron comenzaron a cultivar las tierras.

Motivados por la fertilidad de la tierra, de la cacería de animales que servían de alimento, con el tiempo se formaban fincas dando preferencia a la siembra del cacao y el café, hubieron finqueros de procedencia manabita que compraban posesiones a los "Propietarios" de grandes extensiones que limitaban de un estero a otro.

A la orilla del río Congo el caserío tomaba forma de un pueblito los mismos habitantes diseñaban las calles, construyeron una iglesia, con el patrón el Santo san Francisco de Asís, que llegó procedente de Balzar por el año de 1936 y con las visitas de las autoridades de Balzar al pueblo de Bijao lo designaron como recinto Pueblo Nuevo.

En este recinto habitaban apenas 100 personas, un pueblo en marcha y las autoridades de Balzar anunciaron que este poblado tendría la categoría de Parroquia Rural Guayas, que se propuso a las autoridades de Gobierno la respectiva Ordenanza Municipal y no prosperó ante la oposición planteada por

el Cantón Vinces a través de sus autoridades, por un diferendo limítrofe entre los ríos de Macúl, Corotú y el Congo, esta iniciativa tuvo su origen en el año 1934.

El 7 de Octubre de 1943 mediante Registro Oficial No.935 el Poder Legislativo crea el Cantón Quevedo y Balzar por segunda vez se plantea la creación de la Parroquia Guayas y este nuevo Cantón se opone y comienzan las divergencias, los acuerdos, las fechas de los acontecimientos de la creación de esta nueva Parroquia.

El Recinto Pueblo Nuevo fue atraído por personas de diversos sectores del país como Manabí, la Sierra que se posesionaron en los sectores de Murucumba, Estero Chico, El Marañón, Perípa, El Mono, Cocopí, Las Cucharas, El triunfo y Las Culebras que posteriormente se tomaron el nombre de Recintos.

El proceso de parroquialización de la Guayas tuvo contratiempos por que Balzar legítimamente presentaba su derecho como limite interprovincial el Río Macúl desde su cabecera, por lo que al crearse la Parroquia Balzar y en la compra que hizo Nicolás de Avilés toda la montaña San Francisco de Perípa hace constar el lindero el Río Macúl.

Después de tantos desacuerdos y protestas por los cantones tanto de Balzar y Quevedo por los limites según Registro Oficial No. 935 el 11 de Octubre de 1943- Registro Oficial No. 263 al 18 de abril de 1945 donde la H. Asamblea Constituyente, Registro Oficial No. 462 del 19 de Diciembre de 1945, Acuerdos Ministerio de Gobierno, Registro Oficial No. 656 del 7 de Agosto de 1946 donde el Concejo Municipal del Cantón Balzar considerando que la Ley de Régimen Municipal concede atribuciones é impone obligaciones específicas a los concejos cantónales como son: crear y suprimir parroquias, revisar y confirmar los linderos del territorio cantonal.

Acuerda: llevarse a categoría de Parroquia Rural al caserío de “Pueblo Nuevo” del Congo, con el nombre de Parroquia Rural Guayas. La Municipalidad de Balzar amparado en la Ley de Régimen Municipal dispone que el departamento de Catastros y Avalúos procedan a levantar el Catastro Rural de toda su jurisdicción incluido la parte Norte. Las personas indicadas para realizar estos trabajos fueron los señores Daniel Mena Salazar, Bolívar Peña Triviño y Manuel Ballona.

El punto de partida fue la jurisdicción de la Parroquia Guayas a partir del año 1950 evaluadores asumieron esta responsabilidad para hacer un trabajo eficiente. Los finqueros han relatado testimonios que los mencionados señores permanecerán por semanas en los recintos hospedados en casas que facilitaban sus propietarios.

Seguían el curso de los ríos localizando propiedades para incursionar en la Puntilla de la Manga del Cura, donde existían Cooperativas Agrícolas y posesionarios de tierras no encontraron resistencias ni oposición, quedando a pagar los títulos emitidos en la Tesorería del Concejo Cantonal.

A los años siguientes intervino la ONAC, también la DINAC en realizar cada cinco años los revalúos normalizando así los Impuestos Predial Rústicos a favor de la Municipalidad de Balzar.

Por los años 1951 a 1952 la Municipalidad de Balzar en una de las sesiones resuelven colocar los tres Hitos de cemento en las confluencias de los ríos Pupusá con el Daule, el Hito del Capelé y el Cóngoma afluente del Río Perípa, esta colocación estuvo a cargo de los señores Bolívar Peña, Daniel Mena Salazar y Manuel Ballona.

Han transcurrido más de cincuenta años de la colocación de los Hitos de Cemento como testigos de un derecho, dos están bajo el agua de los ríos Pupusá y el Cóngoma por las aguas de la Represa Daule- Perípa, el Hito de

Capelé está a la vista de todos desafiando al tiempo que en sus paredes consta la inscripción Balzar 1952, Provincia del Guayas con su estructura normal y original. Balzar continúa su vida Municipal al Norte del Cantón.

Por los años 1960 a 1969 designó treinta profesores creando escuelas Municipales en sus recintos como: Sta. Teresa, San Jorge, Cocopí, El Retén, Palizadas, Sta. María, El Paraíso conocido como la 14, Damacio, san Vicente, Luis M. Pinto, Salto del Armadillo, El Pintado, La Caoba y otros de igual manera a los recintos limite con la Provincia de los Ríos, La Reserva, Milton Reyes, Guayaquil Chico, La Libertad.²

RECINTO DE EL EMPALME.

Nace el Recinto El Empalme a raíz que construyó la carretera Quevedo-Manta obra del Gobierno del Sr. Galo Plaza Lazo, construido por la Cía. Jhones, que tuvo el encuentro con la carretera Guayaquil-Quevedo, construida por el Comité Ejecutivo de Vialidad del Guayas, formando cuatro vías importantes para el desarrollo Agrícola y Comercial por el año de 1952 por lo que hoy forma la cabecera cantonal. Esta tierra productiva permitió la migración de familias de todas las Provincias del País, que adquirieron tierras y construyeron sus viviendas, instalaron pequeños negocios que poco a poco tomaba forma de un pueblo.

Por el año 1960 se realizaron las elecciones Presidenciales, Diputados y Concejales. El Dr. José María Velasco Ibarra, obtuvo el triunfo como Presidente del Ecuador, el recinto electoral de la Parroquia Guayas con más de dos mil votos, su mayoría pertenecía al recinto El Empalme, por otra parte el Señor Au-Hing Medina, obtuvo la Concejalía de Balzar en este Municipio que presidió el Sr. Vicente Chong.

² Referencias proporcionadas por el Municipio de El Empalme,2007

Con el apoyo de este concejal se planteó en el Seno del Concejo de Balzar por parte del Concejal Au-Hing la parroquialización del Recinto Empalme, en efecto se dió con el nombre de Parroquia Velasco Ibarra, el 27 de Mayo de 1961 desmembrando la jurisdicción de la Parroquia Guayas, pero Balzar dió en compensación todas las tierras del Norte ó sea la Puntilla de la Manga del Cura con una extensión de 483 Km.

Según Registro Oficial No. 224 del 27 de mayo de 1961 la Ley de la República creando la Parroquia Velasco Ibarra, Cantón Balzar siguió su curso normal protegiendo los límites norte como está establecido en el contenido del Registro Oficial.

La población con mayor actividad se intensificó con el crecimiento agrícola, tanto con las siembras del café, cacao y productos de ciclo corto, además de la ganadería, los habitantes tanto de la zona urbana como rural son manabitas.

Los límites son los siguientes: Por el Norte, una línea recta que saliendo de la boca del Estero Corate en el río Macúl en dirección. Este-Oeste, vaya a dar al Río Congo, frente a la boca del Estero Chico y de allí una línea recta en la misma dirección Este-Oeste que vaya a salir en el río Daule ó Balzar, frente al estero Tachel. Por el Sur, una línea recta en dirección este-Oeste que salga de la boca del estero Bravo –Flaco que hace confluencia en el río Macúl a los linderos, Sur de la Hacienda Santa Rosa y al Norte la Hacienda Guayaquil, que va a salir a la boca del Estero El Barro en el río Congo y de allí otra recta en dirección Este –Oeste que vaya a salir terminando el río Daule ó Balzar frente al Estero de la Majagua.

Por el este el río Macúl desde la boca del estero Corate, aguas abajo hasta la boca del estero “Bravo Flaco”. Por el Oeste el río Daule ó Balzar frente a la desembocadura del estero la Majagua.

El tiempo continúa junto al desarrollo de sus habitantes durante largos 8 años, pensando en superar las necesidades, con lo cual podría menguar en parte elevando a Cantón. En tal razón por defensa de sus límites territoriales y de

palpar la desmembración del territorio de la Parroquia Empalme, el 31 de octubre de 1969 es aprobada por el Honorable Senado de la República acorde a su facultad Constitucional haciendo énfasis que este nuevo Cantón comprende los actuales territorios en las parroquias Guayas y Velasco Ibarra según Decreto Supremo No. 1673 del 7 de agosto de 1946 y No. 878 del 23 de mayo de 1961 que fué publicado en el Registro Oficial No. 298.

El 23 de Mayo de 1971 el Dr. José María Velasco Ibarra, Presidente del Ecuador, por un escaso de delicadeza personal ratifica la creación como Cantón de las mismas parroquias pero con el nombre de El Empalme. Confirmando su anterior delimitación y afianza más analizando el Art. No.1 que dice “En todo caso se respetarán los actuales límites provinciales entre Guayas y Manabí”. Este Decreto fue publicado en el Registro Oficial No. 251 del 23 de Junio de 1971.

Mediante el Decreto Supremo, el Ministerio de Gobierno, designó como interventor al Prof. Gastón Aulestina Canales para que organice la Administración Municipal, funciones que fueron asumidos por el Lcdo. Teodoro Cabezas, quién designó como Tesorero Municipal al Sr. Héctor García y en la Oficina de Avalúos y Catastros a los señores Daniel Mena é Isabel Sáenz.

El 19 de octubre de 1971 fue nombrado como Jefe Político al señor Sabino Mena.

El 8 de mayo de 1972 como Presidente de la República el General Guillermo Rodríguez Lara posesionó el primer cabildo Municipal mediante Decreto Supremo quedó integrado de la siguiente manera:

Presidente: Dr. Geovanny Cueva S.

Vice-Presidente: Sr. Fernando Roing Mejía Concejales

Principales: Sra. Celeste de Coloma Sr. Segundo Mena Cueva Sr. Héctor García Sr. Manuel Intriago Sr. Clermo Zúñiga Anzules Concejales

Suplentes: Sra. Aura Paredes Sr. Luis Proaño Sr. Prof. Juan Martínez Sr. Francisco Choez Sr. Milton Mena Sr. Arturo Rodríguez Sr. Roberto Guanoluiza

Notario Público: Sr. Luis Aldás Montoya

De esta manera se inició una decidida y fructífera gestión Edilicia que resumimos en las siguientes obras:

- Construcción de la Plazoleta del Mercado Municipal
- Arreglo de la cubierta del mercado y sus entornos
- Construcción de la fosa séptica para receptor residuos de mariscos.
- Arreglos de la Casa Comunal, rediseñándola para que funciones como la Casa Municipal.
- Construcción del primer Parque Central
- Rediseño del Cementerio de la Parroquia Guayas
- Construcción de la Escuela “Armada del Ecuador” en “El Paraíso-La 14”
- Atención a la demanda de Agua Potable
- Remodelación del Camal Municipal
- Construcción del Obelisco como identificación de El Empalme
- Otros. El Dr. Geovanny Cueva S, Presidente del Concejo, presenta su renuncia al cumplir un año en sus funciones, anunciando la presidencia el Sr. Fernando Roing Mejía. En el año de 1975 renuncia el Sr. Fernando Roing Mejía de la Presidencia y asume como nuevo Presidente el Sr. Clermo Zúñiga Anzules. Mediante Decreto Supremo No. 702 del 6 de septiembre de 1976 se reorganiza el cabildo, designando como Presidente del Concejo el Sr. Oswaldo Gonzales Ortega, quién permaneció en sus funciones solo tres meses. Asume la Presidencia el Dr. Eduardo Franco Mora, después como Sucesor el Sr. Eduardo Marín Cruz. En elecciones del año de 1981 el Concejo nombra como Presidente del Concejo al Sr. José Vélez Bailón. En 1984 según elecciones gana para Presidente del Concejo el Sr. Ab. Carlos Ganchozo Zambrano hasta 1988. En elecciones de 1988 a 1992 asume como Presidente del Concejo el Sr. Narciso Vélez Bailón. En elecciones de 1992 a 1996 se postula como Alcalde

Municipal el Dr. Zenón Chica Bazurto, del año 1996 al 2000 gana la reelección. En elecciones del 2000 al 05 de Enero del 2005 gana las elecciones y se posesiona como Alcalde el Sr. Mario Sabándo Macías. En elecciones del 2005 al 2009 gana los escrutinios y toma posesión el Sr. Washington Álava Sabándo.³

1.2 RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUCTURA

La I. Municipalidad del Cantón El Empalme está conformada con los siguientes niveles administrativos.

Nivel Directivo – Legislativo

Nivel Ejecutivo

Nivel Asesor

Nivel de Apoyo

Nivel Operativo

EL GOBIERNO MUNICIPAL

El gobierno y la administración municipal la ejercen conjuntamente el Concejo y el Alcalde, quienes con funciones separadas, están obligadas a colaborar armónicamente en la obtención de los fines de municipio.

El Alcalde es el superior jerárquico de la administración municipal.

EL NIVEL DIRECTIVO-LEGISLATIVO

Constituye la más alta jerarquía de autoridad y la ejerce el Concejo Cantonal; como Organismo Legislativo es deliberante, y está conformado por los miembros del Concejo, según lo dispuesto en la Ley de Régimen Municipal y su acción está al cumplimiento de los fines del Municipio de El Empalme.⁴

³ Referencias proporcionadas por el Municipio de El Empalme,2007

⁴ Según Organigramas proporcionados por el Municipio de “El Empalme”

EL NIVEL EJECUTIVO.- El nivel ejecutivo es el grado más alto de la administración municipal, la ejerce el Alcalde como Superior Jerárquico.

DEL NIVEL ASESOR

El nivel asesor proporciona asistencia y consejo, asesoría técnica y especializada a la municipalidad, en todos sus niveles y está conformado por:

- Comisiones Permanentes;
- Comisiones Especiales;
- Comité de Gestión Ambiental;
- Procuraduría Sindica.
- Comunicación Social
- Auditor Interno

EL NIVEL DE APOYO

El nivel de apoyo es responsable de la eficiente administración de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y logísticos municipales, está conformado por:

- Secretaría General;
- Dirección Administrativa;
- Dirección Financiera.

DIRECCION ADMINISTRATIVA

Está integrada por los siguientes departamentos y secciones:

DEPARTAMENTOS:

- Recursos Humanos.
- Servicios Generales.
- Educación, Cultura y Deportes.

SECCIONES

- Maquinaria, equipos y parque automotor.
- Almacén.
- Archivo.
- Biblioteca.

DIRECCION FINANCIERA

Integrada por los departamentos y secciones:

DEPARTAMENTOS

- Contabilidad.
- Tesorería.

SECCIONES

- Recaudaciones.
- Coactiva.
- Comprobación y Rentas.
- Proveeduría.

NIVEL OPERATIVO

El nivel operativo es responsable de la ejecución de los planos, programas y proyectos encaminados al cumplimiento de los objetivos municipales, está conformado por las siguientes direcciones, departamentos y secciones.

DIRECCION DE PLANIFICACION Y DESARROLLO URBANO – RURAL

Con los siguientes departamentos y secciones:

DEPARTAMENTOS

- Obras Públicas y Fiscalización.
- Planeamiento Urbano – Rural y Terrenos.
- Avalúos y Catastros.

DIRECCION DE HIGIENE Y SERVICIOS MUNICIPALES, JUSTICIA Y POLICIA: Con los siguientes departamentos:

DEPARTAMENTO

Higiene y Servicios Públicos.

Justicia y Policía.

DIRECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE: Con el siguiente departamento:

DEPARTAMENTO

- Proyectos, Eco-Ambiental y Turismo

1.3 ESTRUCTURA ACTUAL DEL MUNICIPIO HACIA EL SEGMENTO DE USUARIOS (ÁREA ATENCIÓN AL PÚBLICO).⁵

El Ilustre Municipio del Empalme no tiene una estructura definida de servicio o atención al cliente. Las áreas que generan pagos o requerimiento de información como avalúos y catastro, agua potable, rentas se limitan a dar información y órdenes de pago los mismos que son receptados y cancelados en la ventanilla de tesorería.

Para tener una idea más específica de lo que debe ser una estructura de atención al cliente definimos los siguientes conceptos:

Servicio al Cliente⁶

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para incentivar e incrementar los pagos de los ciudadanos.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos.

⁵ Datos proporcionados Por el departamento de Recursos Humanos del Municipio del Empalme.

⁶ Karl Albrecht, Servicio al Cliente Interno, **Editorial:** Paidós, 189-200

Acciones

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de recaudación, es decir: conocimientos de los servicios en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la institución y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estrategia nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

El Cliente Interno

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas e dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

1.4 ÍNDICE DE TRABAJADORES VS USUARIOS (EN GENERAL)

Situación actual

Tabla #1

Sección	#empleados	# usuarios	#transacciones
1.Avalúos/catastro	3	11.000	9.000
2.Agua potable	5(2)	5.000-930	2378
3. Rentas	2		500
Tesorería-total	5		7000

Fuente: Datos del Municipio del Empalme, 2007

Elaborado por: El autor

Avalúos y catastros.- procesa 9000 transacciones que involucran reclamos e información en general. Considerando que hay 3 empleados la carga de trabajo por empleado seria de 3000 transacciones por año, 250 por cada mes y 10 transacciones diarias en promedio.

Si consideramos que las personas encargadas de recibir los reclamos y demás solicitudes solo se dedican a este trabajo quiere decir que cada empleado utiliza en promedio 48 minutos por transacción en una base de ocho horas de trabajo.

Agua potable.- esta sección procesa alrededor de 2378 transacciones entre reclamos, solicitudes e información en general. Cada empleado procesa alrededor de 1189 transacciones por año, 99 transacciones por mes, 4 transacciones por día es decir en una base de 8 horas de trabajo representan 2hr por transacción.

Rentas.- Procesa alrededor de 500 transacciones anuales cada empleado ejecuta 250 transacciones por año, 21 transacciones por mes y 0.87 transacción diaria.

El área de tesorería es la encargada de realizar los ingresos de los pagos de las demás áreas en general.

En resumen:

En base a los datos registrados

Carga de trabajo

Tabla #2

Área	Transacciones			
	anual	mensual	diaria	hora
Avalúos y catastros	3000	250	10	1.25
Agua potable	1189	99	4	0.5
Rentas	500	250	21	0.87

Fuente: Datos del Municipio del Empalme, 2007

Elaborado por: El autor

A primera vista estos datos revelan que existe una mala distribución de tareas y exceso de personal. Ya que en la tabulación por ejemplo para el área de avalúos y catastros para cada transacción hay un disponible de 1h25min, tiempo excesivo más aun considerando que los sistemas integrados agilitan los procesos.

Capítulo II

LEYES REGLAMENTOS Y ESTATUTOS⁷

2.1 LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

La Ley orgánica de Defensa del consumidor establece que:⁸

Que la generalidad de ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abusos por parte de empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores; por lo tanto en conformidad con lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características;

La Constitución Política de la República en su artículo 96 faculta al Defensor del Pueblo para defender y excitar la observancia de los derechos fundamentales consagrados en ella, así como para observar la calidad de los servicios públicos;

La Defensoría del Pueblo, pese a sus limitaciones, ha asumido de manera eficiente la defensa de los intereses del consumidor y el usuario, a través de la Defensoría Adjunta del Consumidor y Usuario. Y para lo cual se aplican lo siguiente:

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes. Por lo tanto se establecen las siguientes definiciones: ⁹

⁷ Tomada de la Ley Orgánica de defensa del consumidor. **Codificación No. 2000 - 21**

⁸ María Amparo de la Encarnación Gabín, **Gestión Comercial Y Servicio De Atención Al Cliente, 2005**

⁹ Tomada de la Ley Orgánica de defensa del consumidor. **Codificación No. 2000 - 21**

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Contrato de Adhesión.- Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido.

Derecho de Devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, internet, u otros medios similares.

Especulación.- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificiosamente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

Proveedor.- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Publicidad.- La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva.

Publicidad Abusiva.- Toda modalidad de información o comunicación comercial, capaz de incitar a la violencia, explotar el miedo, aprovechar la falta de madurez de los niños y adolescentes, alterar la paz y el orden público o inducir al consumidor a comportarse en forma perjudicial o peligrosa para la salud y seguridad personal y colectiva.

Se considerará también publicidad abusiva toda modalidad de información o comunicación comercial que incluya mensajes subliminales.

Publicidad Engañosa.- Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.

Servicios Públicos Domiciliarios.- Se entiende por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como servicios de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable, u otros similares.

Distribuidores o comerciantes.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Productores o fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Importadores.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al interior del territorio nacional.

Prestadores.- Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores.

Art. 3.- Derechos y Obligaciones Complementarias.- Los derechos y obligaciones establecidas en la presente Ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas.

La Ley de Defensa del consumidor posee algunos capítulos pero en este caso referenciaremos solo los inherentes al tema:

Capítulo VI

SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS

Art. 32.- Obligaciones.- Las empresas encargadas de la provisión de servicios públicos domiciliarios, sea directamente o en virtud de contratos de concesión, están obligadas a prestar servicios eficientes, de calidad, oportunos, continuos y permanentes a precios justos.

Art. 33.- Información al Consumidor.- Las condiciones, obligaciones, modificaciones y derechos de las partes en la contratación del servicio público

domiciliario, deberán ser cabalmente conocidas por ellas en virtud de la celebración de un instrumento escrito. Sin perjuicio de dicho instrumento, los proveedores de servicios públicos domiciliarios mantendrán dicha información a disposición permanente de los consumidores en las oficinas de atención al público.

El consumidor tiene el derecho de ser oportuna y verazmente informado sobre la existencia o no de seguros accesorios al contrato de prestación del servicio, cobertura y demás condiciones. En caso de seguros de vida, su monto nunca podrá ser menor al establecido en el Código del Trabajo.

Sin perjuicio de la cobertura que los seguros accesorios den para el caso de muerte o perjuicio a la salud del consumidor, la empresa proveedora de servicios públicos domiciliarios, será directamente responsable de indemnizar por los daños causados a los consumidores por negligencia o mala calidad en la prestación de dichos servicios.

Art. 34.- Reciprocidad.- Las empresas proveedoras de servicios públicos domiciliarios están en la obligación de otorgar un trato recíproco a los consumidores, aplicando en lo referente a reintegros y devoluciones, los mismos criterios que se utilicen para los recargos por mora en el pago del servicio.

Art. 35.- Registro de Reclamos.- Las empresas proveedoras de servicios públicos domiciliarios deben contar con una oficina y un registro de reclamaciones en donde constarán las presentadas por los consumidores. Dichos reclamos deberán ser subsanados en el plazo perentorio que contendrá el Reglamento a la presente Ley.

Art. 36.- Seguridad de las Instalaciones.- Los consumidores de servicios públicos que se prestan a domicilio y requieren instalaciones específicas, deben ser convenientemente informados sobre las condiciones de seguridad de las instalaciones y de los artefactos.

Art. 37.- Instrumentos y Unidades de Medición.- La autoridad competente queda facultada para intervenir de oficio, o a petición de parte interesada, en la verificación del buen funcionamiento de los instrumentos de medición de energía, combustible, comunicaciones, agua potable, o cualquier otro similar, cuando existan dudas sobre las lecturas efectuadas por las empresas proveedoras del servicio.

Tanto los instrumentos como las unidades de medición deberán ser legalmente reconocidos y autorizados. Las empresas proveedoras del servicio garantizarán al consumidor el control individual de los consumos. Las facturas deberán ser entregadas al usuario con no menos de diez días de anticipación a su vencimiento.

Art. 38.- Interrupción de la Prestación del Servicio.- Cuando la prestación del servicio público domiciliario se interrumpa o sufra alteraciones por causas imputables al proveedor, este deberá reintegrar los valores cobrados por servicios no prestados, dentro del plazo de treinta días, contados desde la fecha en que se realice el reclamo. Sin perjuicio de lo señalado, el proveedor reconocerá los daños y perjuicios ocasionados al consumidor por la alteración o interrupción culposa del servicio.

Art. 39.- Facturación de Consumo Excesivo.- Cuando el consumidor considere que existe facturación excesiva en la planilla de un período, podrá cancelar únicamente un valor equivalente al promedio del consumo mensual de los seis meses inmediatamente anteriores.

Para poder ejercer este derecho, el consumidor debe presentar hasta dentro de los diez días posteriores al vencimiento de la factura o planilla, las correspondientes al período de seis meses inmediatos anteriores a la objetada. De no contar con los documentos anotados, el consumidor podrá solicitar las respectivas copias a la empresa prestadora del servicio, en cuyo caso, el plazo anotado comenzará a correr desde la fecha en que se entreguen las copias.

La empresa proveedora del servicio dispondrá de un plazo de treinta días a partir del reclamo del usuario para acreditar que el consumo facturado fue efectivamente realizado, en cuyo caso tendrá derecho a reclamar el pago de la diferencia más los intereses legales correspondientes.

Si el pago efectuado por el consumidor en ejercicio del derecho contemplado en el inciso primero del presente artículo excede del valor real de consumo, la empresa otorgará un crédito idéntico a dicho exceso a favor del consumidor, el mismo que deberá hacerse efectivo en la planilla inmediata posterior.

Mientras se desarrolle el trámite previsto en los incisos precedentes, la empresa proveedora estará obligada a seguir prestando el servicio sin interrupción alguna.

Art. 40.- Valores de las Planillas.- En las planillas emitidas por las empresas proveedoras de los servicios públicos domiciliarios, deberá constar exclusivamente el valor del consumo respectivo, más los recargos legales pertinentes y cobros adicionales establecidos expresamente por leyes y ordenanzas. Queda prohibido incluir en dichas planillas rubros adicionales a los señalados.

Es un derecho del consumidor el conocer el valor exacto que debe cancelar por concepto de consumo y recargos legales adicionales, por tanto, queda prohibido el planillaje en base de sistemas diferentes a la medición directa, tales como valores presuntivos o estimativos, con excepción del sector rural que no disponga de instrumentos de medición. Por excepción, en caso de pérdida, daño o imposibilidad física de acceder al sistema de medición, la planilla correspondiente al período inmediatamente posterior al momento del daño, podrá ser emitida por un valor equivalente al promedio mensual de los seis períodos inmediatamente anteriores. En tal caso, es obligación de quien presta el servicio público domiciliario, reparar o reponer el sistema de medición respectivo o notificar al consumidor sobre la imposibilidad física de acceder al medidor para que éste solucione dicha situación, con la finalidad de que la factura o planilla del siguiente período sea emitida en función de datos reales.

Si quien presta el servicio no cumple con la obligación de reparar o reponer el sistema de medición, en ningún caso los montos de las planillas de los períodos posteriores podrán ser aumentados presuntiva o estimativamente, siendo obligación del consumidor en los siguientes períodos, pagar exclusivamente un valor igual al del promedio mensual de las planillas de los seis meses inmediatamente anteriores.

Los proveedores de servicios públicos domiciliarios que sufrieren pérdidas por deficiencias técnicas, u otras causas debidamente comprobadas, imputables a la empresa, deberán asumirlas en su totalidad, quedando prohibido el traslado de dichas pérdidas a las planillas de los consumidores.

Capítulo XIV

COMPETENCIA Y PROCEDIMIENTO

Art. 81.- Facultad de la Defensoría del Pueblo.- Es facultad de la Defensoría del Pueblo, conocer y pronunciarse motivadamente sobre los reclamos y las quejas, que presente cualquier consumidor, nacional o extranjero, que resida o esté de paso en el país y que considere que ha sido directa o indirectamente afectado por la violación o inobservancia de los derechos fundamentales del consumidor, establecidos en la Constitución Política de la República, los tratados o convenios internacionales de los cuales forme parte nuestro país, la presente Ley, así como las demás leyes conexas.

En el procedimiento señalado en el inciso anterior, la Defensoría del Pueblo podrá promover la utilización de mecanismos alternativos para la solución de conflictos, como la mediación, siempre que dicho conflicto no se refiera a una infracción penal.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el presente artículo, el consumidor podrá acudir, en cualquier tiempo, a la instancia judicial o administrativa que corresponda.

Art. 82.- Procedimiento ante la Defensoría del Pueblo.- En lo relacionado con tal procedimiento, serán aplicables a las disposiciones del Título III de la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo, así como las disposiciones reglamentarias que para este efecto dicte el Defensor del Pueblo.

Art. 83.- Informe.- Una vez agotado el procedimiento anterior y, en caso de que las partes no hayan llegado a un acuerdo, la Defensoría del Pueblo elaborará un informe en base del cual solicitará a las autoridades competentes la iniciación del respectivo proceso investigativo del que se podrá desprender la imposición de las sanciones establecidas en la presente Ley, así como la exigencia de que se dé cumplimiento a la obligación pendiente.

El informe emitido por la Defensoría del Pueblo será apreciado por el juez de acuerdo a su sana crítica.

El Defensor del Pueblo podrá acudir ante el Juez de Contravenciones de su respectiva jurisdicción a fin de solicitar el inicio del respectivo proceso.

Art. 84.- Juzgamiento de Infracciones.- Son competentes para conocer y resolver sobre las infracciones a las normas contenidas en la presente Ley, en primera instancia, el Juez de Contravenciones de la respectiva jurisdicción, y, en caso de apelación, el Juez de lo Penal de la respectiva jurisdicción.

El juzgamiento de las infracciones previstas en esta Ley se iniciará mediante denuncia, acusación particular o excitativa fiscal.

Propuesta la denuncia y una vez citado el acusado, el Juez señalará día y hora para la audiencia oral de juzgamiento, la misma que deberá llevarse a cabo dentro del plazo de diez días contados a partir de la fecha de la notificación. Dicha audiencia iniciará con la contestación del acusado. A esta audiencia concurrirán las partes con todas las pruebas de las que se crean asistidos, previniéndoles que se procederá en rebeldía.

Se dispondrá que las partes presenten sus pruebas, luego de lo cual se dictará sentencia en la misma audiencia, de ser posible, caso contrario, se lo hará dentro del plazo perentorio de tres días.

Si el consumidor anexa a su denuncia el informe emitido por la Defensoría del Pueblo, se considerará su contenido de conformidad a lo dispuesto en la presente Ley.

Art. 85.- Intervención de Peritos.- Si para el establecimiento de los hechos fuere necesaria, a criterio del juez, la intervención de peritos o se requiere informes técnicos, se suspenderá la audiencia solo para este objeto y se concederá el plazo de hasta quince días para la presentación de los mismos, al vencimiento del cual, previo señalamiento de día y hora, se reanudará la audiencia y se procederá en la forma en que se indica en el artículo anterior.

Si el peritaje o informe técnico, a criterio del juez tuviere que practicarse en el exterior, el plazo antes señalado podrá extenderse hasta por treinta días.

Art. 86.- Recurso de Apelación.- De la sentencia que dicte el juez de contravenciones se podrá interponer el recurso de apelación dentro del término de tres días, contados a partir de la notificación con el fallo. Dicho recurso será presentado ante el juez de contravenciones quien lo remitirá al respectivo juez de lo penal. La sentencia que dicte el juez de lo penal, causará ejecutoria.

Art. 87.- Daños y Perjuicios.- La sentencia condenatoria lleva implícita la obligación del sentenciado de pagar daños y perjuicios al afectado, costas y honorarios. El cobro de daños y perjuicios se lo hará de conformidad con lo que dispone el artículo 391 del Código de Procedimiento Penal, publicado en el Registro Oficial No. 360 de 13 de enero del 2000.

Art. 88.- Acción Popular.- Se concede acción popular para denunciar las infracciones previstas en esta Ley.

2.2 REGLAMENTOS DE RECLAMOS¹⁰

Departamento de Reclamos

Objetivo

Tiene como objetivo obtener y entregar en forma oportuna la información demandada por la comunidad.

Funciones

La Oficina de Informaciones y Reclamos tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Obtener y mantener actualizada la información requerida por la comunidad, en coordinación con las distintas unidades municipales y otros servicios públicos, estableciendo los métodos para la oportuna entrega de ésta.
- Recibir los reclamos y sugerencias del público y canalizarlos a la unidad municipal que corresponda su resolución, informando de ello a la Oficina de Partes para su debido registro.
- Orientar al público acerca de los procedimientos y antecedentes necesarios para la obtención de servicios y beneficios que otorga la Municipalidad.
- Cumplir con las demás funciones que el Alcalde le asigne.

Políticas.

- Fortalecer los procesos de participación ciudadana y social de los miembros de la comunidad del Empalme.
- Mantener un proceso municipal efectivo que propicie el permanente desarrollo institucional.

Las instituciones Públicas deben crear un sistema de quejas y reclamos que garantice a los ciudadanos tramitar sus inquietudes relacionadas con la entidad en particular; por lo anterior es deber del Municipio implementar dicho sistema

¹⁰ Renata Paz Couso e Ideas propias Editorial (Ideas Propias Editorial), **Servicio Al Cliente pag.98-120**

que facilite la difusión y conocimiento al ciudadano de la Misión Institucional, metas, objetivos, programas y en general, un sistema de trámite a las inquietudes ciudadanas para el mejoramiento continuo de la imagen y servicios que ofrece el Municipio del Empalme dando cumplimiento con sus disposiciones legales vigentes

OBJETIVOS

- Implementar un procedimiento que permita a la ciudadanía en general presentar sus quejas, reclamos, sugerencias, información e inquietudes con el fin de lograr el cabal cumplimiento de la Misión Institucional.
- Disponer de mecanismos de seguimiento que permitan establecer las causas de las quejas, reclamos, sugerencias, información e inquietudes de la ciudadanía con el propósito de impulsar acciones de mejoramiento en las dependencias correspondientes.

ALCANCE.

Recepción, distribución, control eficiente y eficaz y una adecuada atención y solución integral de las quejas, reclamos y sugerencias realizadas por la comunidad educativa y ciudadanía en general que satisfaga sus necesidades y retroalimente el sistema de mejoramiento.

ESTRATEGIAS

Información y transparencia Disposición a suministrar información clara, oportuna y confiable sobre los diferentes temas que son de interés para el usuario y que son competencia del Municipio.

Generar opción de consultas Crear mecanismos que faciliten la generación dinámica de información dirigida a solucionar las diferentes inquietudes que el usuario puede tener en relación con el sistema administrativo y operativo municipal.

Amabilidad Los funcionarios municipales, ofrecerán un trato amable y diligente. El servicio será proporcionado, en igualdad de condiciones, a todos aquellos que lo soliciten, de acuerdo con sus necesidades.

Retroalimentación y acción En caso de que la información no se genere apropiadamente se ofrecerán explicaciones y se buscarán correctivos necesarios.

Eficiencia y eficacia La información deberá ser entregada oportunamente logrando que las quejas y reclamos se atiendan.

PROCEDIMIENTO DEL ÁREA DE RECLAMO.¹¹

- Indicar el procedimiento para la solución de quejas, reclamos, sugerencias,
- Información e inquietudes de los usuarios del Municipio del Empalme.
- Servir de instancia de enlace con las demás dependencias del Municipio con el objeto de garantizar una atención oportuna y eficiente al usuario.
- Atender y transferir las quejas, reclamos, sugerencias, información e inquietudes que formulen los ciudadanos y el Municipio relacionados con el cumplimiento de la misión institucional, a las dependencias administrativas y operativas que deben tramitarlas y resolverlas.
- Elaborar el informe trimestral relacionado con las quejas y reclamos para presentar al Jefe de Control Interno.
- Propiciar y divulgar las acciones de su competencia relacionadas con el procedimiento para la atención de quejas y reclamos.
- Hacer el seguimiento al trámite de las quejas y reclamos.

¹¹ Horovitz, Jacques: Los Secretos Del Servicio Al Cliente 2a edición, Editorial: Prentice Hall

- Atender las consultas e inquietudes que se presenten en el Punto de Información del usuario.

Requisitos para formular quejas, reclamos, sugerencias, información e inquietudes.

- Las quejas, reclamos, sugerencias, información e inquietudes podrán ser presentadas por cualquier persona en forma verbal o por escrito y deberán contener:
- La designación de la autoridad a la que se dirige.
- Datos personales de solicitante nombre, apellido, documento de identidad, dirección y teléfono y de su apoderado, si es el caso,
- El objeto de la queja, reclamo, sugerencia, información e inquietud, debidamente sustentado.
- La relación de los documentos que se acompañan si se aportan.
- La firma del peticionario si es solicitud presencial o por escrito.
- Si se actúa por medio de apoderado, deberá presentarse el respectivo poder otorgado en forma legal.
- Si la queja, reclamo, sugerencia, información e inquietud afecta a terceros, deberá indicarse el lugar donde se puedan citar o la afirmación de desconocerla.

2.3 POLÍTICAS GENERALES INHERENTES AL SERVICIO AL CLIENTE.

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.¹²

¹² John Tschohl. Service Quality Institute. www.customer-service.com

El municipio del Empalme debe generar los mecanismos adecuados para la atención de la ciudadanía de acuerdo a las disposiciones normativas, con miras a la eficiencia y calidad de la prestación del servicio y por ello a la satisfacción de la ciudadanía. Acercar la Administración Municipal a la comunidad, con base en una mejor coordinación de competencias y funciones administrativas, mediante la prestación de servicios oportunos y ágiles, del acceso equitativo y óptimo a los canales de información y la reducción de trámites, fortaleciendo la participación.

Los encargados de brindar prestación del servicio de atención ciudadana deben ofrecer este servicio a todos los ciudadanos (sin discriminación alguna) que lo requieran.

Encargados de la prestación del servicio

El Municipio del Empalme deberá disponer del personal idóneo para la atención a la ciudadanía y con las capacidades y competencias para desempeñar eficientemente este servicio. No obstante, todos los servidores y servidoras públicas deberán estar en condiciones de dispensar una orientación básica al ciudadano en materia de servicios y ubicación

PRINCIPIOS EN LOS QUE DESCANSA LA CALIDAD DEL SERVICIO. ¹³

- a. El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- b. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- c. La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- d. La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

¹³ HOROVITZ, JACKUES. Los secretos del servicio al cliente: movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes (2ª ED.), PEARSON EDUCACION N° Edición: 2ª, 2005, MADRID pag 89-101

- e. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- f. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

CARACTERISTICAS ESPECÍFICAS DE LOS SERVICIOS.

- Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.
- Los servicios son personalizados.
- Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- Los servicios se producen conforme a la demanda.
- Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.
- Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.
- Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.
- Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan).
- Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.
- Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
- Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.
- Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra. Pudiendo comprender una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo.

RAZONES QUE FRENAN LA IMPLANTACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO.¹⁴

A continuación se exponen una serie de razones que obstaculizan la implantación de la Calidad de Servicio, debido a que con frecuencia, no se cree que:

- Un excelente servicio al cliente puede reportar beneficios.
- El cliente es de buena fe.
- El servicio es una inversión importante.
- Para que el servicio sea de buena calidad es necesario que éste sea conocido por todos los integrantes del mismo.
- Un cliente es ya cliente antes de comprar.
- La calidad de servicio es un dominio prioritario.
- El éxito depende más del mando medio que del personal de línea.
- Los progresos en la calidad del servicio son mensurables, es decir medibles.
- Es preferible conservar los clientes actuales, a buscar otros.
- La falta de calidad del servicio proviene de cada integrante del servicio.

ASPECTOS SOBRE LOS CUALES SE BASA EL CLIENTE PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO.

- Imagen
- Expectativas y percepciones acerca de la calidad
- La manera como se presenta un servicio
- La extensión o la prolongación de su satisfacción.

¹⁴ ULWICK, OFREZCA A SUS CLIENTES LO QUE DESEAN+ , ANTHONY, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO 2006, pag. 56-70

RAZONES DE PORQUE SE DIRIGEN CON MUY POCA O NINGUNA CALIDAD EN EL SERVICIO.

- Preocupación excesiva por la calidad de los productos manufactureros.
- Dificultades para definir papeles y funciones de un servicio.
- Incapacidad para definir las características de la calidad de los servicios.
- Falta de conocimiento y autoridad para el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad total en los servicios.
- El supuesto de que la calidad en los servicios es de importancia secundaria.

ATRIBUTOS ESENCIALES PARA OPERACIONES DE SERVICIOS.

- Eficiencia, precisión.
- Uniformidad, constancia.
- Receptividad, accesibilidad.
- Confiabilidad.
- Competencia y capacidad.
- Cortesía, cuidado, entrenamiento.
- Seguridad.
- Satisfacción y placer.

FACTORES CLAVES DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN CUANTO A UN TRATO DE CALIDAD.

- Atención inmediata
- Comprensión de lo que el cliente quiere
- Atención completa y exclusiva
- Trato cortés
- Expresión de interés por el cliente
- Receptividad a preguntas
- Prontitud en la respuesta
- Eficiencia al prestar un servicio

- Explicación de procedimientos
- Expresión de placer al servir al cliente
- Expresión de agradecimiento
- Atención a los reclamos
- Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
- Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

RAZONES PARA UN MAL SERVICIO AL CLIENTE.

Pregunte a cualquier consumidor o cliente por qué las empresas dan un mal servicio y él se los dirá. Algunos problemas son comunes en muchas organizaciones: ¿cuántos se aplican en su empresa?:

- Empleados negligentes
- Entrenamiento deficiente
- Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes
- Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren
- Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes
- Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten
- Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía
- Deficiente manejo y resolución de las quejas
- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela (empowerment)
- Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

LOS SIETE PECADOS CAPITALES DEL SERVICIO.

- Apatía
- Sacudirse al cliente
- Frialdad (indiferencia)
- Actuar en forma robotizada
- Rigidez (intransigente)
- Enviar el cliente de un lado a otro.

LOS 10 MANDAMIENTOS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y LA CONSERVACION DE LOS CLIENTES. ¹⁵

- El cliente es la persona más importante en la empresa
- El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Usted trabaja para sus clientes.
- El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
- El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
- El cliente es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irán con él.
- El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
- El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
- Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
- El cliente se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.

¹⁵ John Tschohl. Service Quality Institute. www.customer-service.com

- El cliente es la parte más vital de su empresa o negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

LAS 10 REGLAS PARA UNA EXCELENTE ATENCION EN EL SERVICIO. ¹⁶

- No haga esperar al cliente, salúdelo de inmediato.
- Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
- Haga que los primeros 30 segundos cuenten
- Sea natural, no falso o robotizado
- Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
- Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede)
- Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente
- Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
- Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)
- Manténgase en forma, cuide su persona.

¹⁶ John Tschohl. Service Quality Institute. www.customer-service.com

Capítulo III

VALORACION DEL MERCADO

3.1 CENSO POBLACIONAL.- BONIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS. ESTADÍSTICAS.

Población urbana

Aquella que vive en las capitales provinciales y cabeceras cantonales (núcleos concentrados) definidos previamente como áreas urbanas para fines censales. Se excluye, por lo tanto, la población de la "periferia" (población dispersa dentro de los límites legales de las capitales provinciales y cabeceras cantonales)

Población Rural

Aquella que vive en las parroquias rurales (cabecera parroquial y resto de la parroquia). Incluye, además, la población empadronada en la "periferia" de las capitales provinciales y cabeceras cantonales.

Población total

La población total del Cantón El Empalme es de 74.429 habitantes, de los cuales el 46.8% es población urbana y el 53.1% población rural. Los estratos socioeconómicos se distribuyen de la siguiente manera:¹⁷

- Población de nivel bajo: 49.367 habitantes (67%)
- Población de nivel medio: 17.362 habitantes (24%)
- Población de nivel alto: 6.599 habitantes (9%)

¹⁷ Datos tomados del INECC

3.2 SEGMENTACIÓN DE USUARIOS, CLASIFICACIÓN Y LAS INCIDENCIAS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.

A lo largo del tiempo, las administraciones municipales han dotado de servicios a la población de El Empalme, conforme a diferentes criterios y lineamientos de planeación y ejecución en la toma de decisiones en materia de inversión pública, lo anterior ha llevado a que la ciudad muestre una desigual dotación de la infraestructura y servicios que presta el Ayuntamiento a la población. Sin embargo, no se cuenta con un indicador que permita dar seguimiento a las modificaciones sobre el entorno que año con año ocurren, derivado del conjunto de acciones municipales.

Entre los tipos de usuarios Municipales se mencionan:

- Predios Urbanos y rústicos
- Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales.
- Alumbrado público.

La calidad en el servicio de alumbrado está medida por el promedio anual de iluminación en la red, lo que se traduce en el porcentaje de luminarias que están encendidas.

- Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos. Es realizado por el mismo Municipio. Aun no se ha concesionado ni reestructurado.
- Mercados y centrales de abasto.
No se cuenta con la información sobre el total de espacios para mercados y puestos; la cobertura no está en función exclusivamente de la concentración poblacional o niveles de ingreso, sino debido a costumbres y a la posible existencia o no de alternativas de consumo representados por las tiendas.

- Patentes

- Cementerio.

Los cementerios no serán considerados en este análisis en virtud de que su cobertura no obedece únicamente a criterios de concentración poblacional.

- Camales

La prestación del servicio de rastro no se considera relevante para el análisis en virtud de que el mercado meta está conformado por criadores y/o comercializadores de carne.

- Calles, parques y jardines y su equipamiento.

En materia de calles, muy poco de la totalidad del espacio está pavimentado o empedrado, por lo que quedó fuera de análisis.

- Seguridad pública.

- Permiso para espectáculos públicos

Básicamente este análisis se centrara en las funciones o actividades que generan ingresos para el Municipio y que son:

- Agua Potable
- Predios urbanos y rústicos
- Registro de patentes, etc.

3.3 IDENTIFICAR TENDENCIA EVOLUTIVA DE CLIENTES FACTURADOS POR TIPO DE GESTIÓN.- TABLA 3

	INGRESOS		
	2008	2009	2010
Predios Urbanos (Venta)	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ 2.500,00
Predios Rústicos (Venta)	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00
Predios Urbanos	\$ 100.000,00	\$ 130.000,00	\$ 6.000,00
Predios Rústicos	\$ 32.000,00	\$ 35.000,00	\$ 20.000,00
Inscripción Registro Propiedad o Mercantil	\$ 2.000,00	\$ 500,00	\$ -
A los Vehículos Motorizados	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Alcabalas	\$ 8.000,00	\$ 30.000,00	\$ 15.000,00
Activos Totales	\$ 4.000,00	\$ 9.000,00	\$ 8.000,00
Espectáculos Públicos	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00	\$ 1.000,00
Patentes Comerciales, Industriales y de Servicio	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Contratos de Construcción	\$ 15.000,00	\$ 5.000,00	\$ -
Desposte de Ganado	\$3.000,00	\$ 15.000,00	\$12.000,00
Otros Impuestos	\$ 1.000,00	\$ 50.000,00	\$ 500,00
Ocupación de Lugares Públicos	\$ 252.000,00	\$ 280.000,00	\$ 55.000,00
Especies Fiscales	\$ 7.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00
Venta de Bases	\$ 8.000,00	\$ 5.000,00	\$ -
Control y Vigilancia Municipal	\$ 12.000,00	\$ 10.000,00	\$ 80.000,00
Inscripción Registro y Matriculas	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00	\$ 7.000,00
Permisos, Licencias y Patentes	\$ 10.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00
Servicios de Camales	\$ 12.000,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Fiscalización de Obras	\$ 20.000,00	\$ 2.000,00	\$ -
Recolección de Basura	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 150.000,00
Otras Tasas (Alumbrado Público y Varios)	\$ 138.000,00	195.000,00	\$ 32.000,00
Agua Potable	\$ 70.000,00	\$ 77.000,00	\$ 60.000,00
Alcantarillado	\$ 5.000,00	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00
Interés por Depósitos a Plazo	\$ 500,00	\$ 300,00	\$ 500,00
Alquiler de Edificios Locales Y Residencias	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 12.000,00
Maquinarias y Equipos	\$ 4.000,00	\$ 6.000,00	\$ -
Interés por Mora (Tributaria)	\$ 20.000,00	\$ 15.000,00	\$ 10.000,00
Multas Tributarias	\$ 4.000,00	\$ 1.000,00	\$ 100,00
Infracción a ordenanzas Municipales	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00	\$ -
Incumplimiento de Contratos	\$ 2.000,00	\$ 5.000,00	\$ -
Ejecución de Garantías	\$ 100,00	\$ 1.000,00	\$ -
Remate de Bienes y Especies	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ -
Venta de Terrenos	\$ 8.000,00	\$ 7.000,00	\$ 53.336,00
Cuentas por Cobrar	\$ 1.830.863,74	\$ 4.418.402,15	3.182.419,17
TOTAL	\$ 2.682.463,74	\$ 5.434.702,15	\$3.897.855,17

Fuente: Municipio el Empalme

Elaborado por: El autor

En la tabla 3, se observa la distribución de los ingresos del Municipio que generan transacciones, y estos no necesariamente demuestran que exista relación transacciones vs montos a ingresar.

Tabla#4

	2008-2010	
Predios Urbanos (Venta)	\$ 5.500,00	0,046%
Predios Rústicos (Venta)	\$ 4.500,00	0,037%
Predios Urbanos	\$ 290.000,00	2,414%
Predios Rústicos	\$ 87.000,00	0,724%
Inscripción Registro Propiedad o Mercantil	\$ 2.500,00	0,021%
A los Vehículos Motorizados	\$ 11.000,00	0,092%
Alcabalas	\$ 53.000,00	0,441%
Activos Totales	\$ 21.000,00	0,175%
Espectáculos Públicos	\$ 8.000,00	0,067%
Patentes Comerciales, Industriales y de Servicio	\$ 40.000,00	0,333%
Contratos de Construcción	\$ 20.000,00	0,166%
Desposte de Ganado	\$ 30.000,00	0,250%
Otros Impuestos	\$ 51.500,00	0,429%
Ocupación de Lugares Públicos	\$ 587.000,00	4,886%
Especies Fiscales	\$ 29.000,00	0,241%
Venta de Bases	\$ 13.000,00	0,108%
Control y Vigilancia Municipal	\$ 102.000,00	0,849%
Inscripción Registro y Matriculas	\$ 11.000,00	0,092%
Permisos, Licencias y Patentes	\$ 13.000,00	0,108%
Servicios de Camales	\$ 13.500,00	0,112%
Fiscalización de Obras	\$ 22.000,00	0,183%
Recolección de Basura	\$ 330.000,00	2,747%
Otras Tasas (Alumbrado Público y Varios)	\$ 465.000,00	3,870%
Agua Potable	\$ 207.000,00	1,723%
Alcantarillado	\$ 9.000,00	0,075%
Interés por Depósitos a Plazo	\$ 1.300,00	0,011%
Alquiler de Edificios Locales Y Residencias	\$ 15.000,00	0,125%
Maquinarias y Equipos	\$ 10.000,00	0,083%
Interés por Mora (Tributaria)	\$ 45.000,00	0,375%
Multas Tributarias	\$ 5.100,00	0,042%
Infracción a Ordenanzas Municipales	\$ 3.500,00	0,029%
Incumplimiento de Contratos	\$ 7.000,00	0,058%
Ejecución de Garantías	\$ 1.100,00	0,009%
Remate de Bienes y Especies	\$ 1.500,00	0,012%
Venta de Terrenos	\$ 68.336,00	0,569%
Cuentas por Cobrar	\$ 9.431.685,06	78,499%
TOTAL	\$ 12.015.021,06	100%

Fuente: Municipio el Empalme
Elaborado por: El autor

Las actividades de mayor porcentaje de ingreso están tipificadas en los siguientes rubros: Predios (3.22%), ocupación de lugares públicos (4.88%), recolección de basura (2.74%), alumbrado y varios (3.87%) y cuentas por cobrar (78%).

El rubro de cuentas por cobrar, que es el monto del total que mas representa es un actividad a la que no se le dedica la gestión necesario¹⁸...Sin embargo, los otros rubros que generan ingresos mínimos y también representan porcentualmente un mínimo del total de presupuesto, generan el mayor numero de transacciones, ya que se necesitan usuarios en número significativo para lograr dichos ingresos y mientras más usuarios mas transacciones.

¹⁸ No se ha iniciado ningún plan de recuperación de cartera.

3.4 ELABORACIÓN DE CUADROS E ÍNDICE DE EFICIENCIA DE GESTIÓN COBRANZA

Tabla # 5

cobranzas	presupuesto	real	Índice % efectiv
	a	b	c
año			
2008	\$ 2.682.463,74	\$ 658.145,88	25%
2009	\$ 5.434.702,15	\$ 324.042,63	6%
2010	\$ 3.897.855,17	\$ 493.961,18	13%

Fuente: Municipio el Empalme

Elaborado por: El autor

Presupuesto: es lo que se esperar cobrar en el año

Real: es lo que realmente se cobro o ingreso en el año

Índice: $(\text{real} / \text{presupuesto}) * 100$ ó $b/a * 100 = c$

Analizando los años del 2008- 2010, se observa que al relacionar lo presupuestado Vs lo realmente ingresado tiene un cumplimiento muy bajo, ninguno de los años alcanza ni siquiera el 50% de lo presupuestado por año. Esto nos indica que las transacciones son aun menores a las programadas y para lo cual se contrata personal.

3.5 ELABORACIÓN DEL FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis que proporciona la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas de los temas claves de desarrollo, para definir el rumbo que debe éste debe tomar. Sus siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Para el Municipio de El Empalme se ha considerado realizar el FODA, con las variables más importantes que a continuación se detallan:

Tabla #6

Tema y subtema clave / programa	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>Tema: Servicios Públicos Programa: Desarrollo de la Función Pública Municipal</p>	<p>Se cubre al 100% el servicio de alumbrado público en el Municipio. Se cuenta con el Programa Operativo Permanente de Servicios Públicos, con el objeto de dar calidad a los servicios como reparación de carpeta asfáltica. Se cuenta con el personal y la infraestructura necesaria para el funcionamiento del Antirrábico.</p>	<p>Se presentan deficiencias en el suministro de energía eléctrica, provocando daños en las líneas de conducción Las condiciones físicas y mecánicas del parque vehicular y la falta de personal no permiten cubrir los trabajos en las vialidades. Las condiciones físicas del Centro Antirrábico son obsoletas.</p>	<p>Realizar gestiones ante la Compañía de Luz y Fuerza para la regularización del suministro. Disminuir costos a los mantenimientos de bacheo, balizamiento, pintura de guarniciones; para hacer ágil el traslado de la población e impulsar la compra de vehículos con tecnología moderna. Optimizar el servicio utilizando el servicio móvil de esterilización y vacunación.</p>	<p>Riesgo de que crezcan las demandas ciudadanas para que resuelva el problema el Gobierno Municipal. El deterioro de las vialidades del municipio causa inconformidad entre la ciudadanía por los daños a sus vehículos automotores. El incremento de la población canina y felina provoca focos de infección, con riesgos para la salud humana.</p>
<p>Tema: Servicios Públicos Subtema: Agua Potable Programa: Agua y Saneamiento</p>	<p>Inspección continua, para verificar la calidad del agua en las fuentes de abastecimiento municipal.</p>	<p>Carencia de un sistema informático integral para control y seguimiento de las solicitudes y quejas del servicio. Se estima una pérdida del de agua potable por fugas y líneas clandestinas. Se carece de un catastro de infraestructura hidráulica. Falta de equipamiento en rebombes.</p>	<p>Participación en programas federales que proporcionen recursos destinados a mejorar la infraestructura hidráulica.</p>	<p>Escasez de agua potable debido a las fugas de agua y a su desperdicio.</p>
<p>Tema: Servicios Públicos Subtema: Agua Potable Programa: Agua y Saneamiento</p>	<p>Cobertura del 90. % en el servicio de agua potable en área urbana.</p>	<p>Existen dos comunidades que no cuentan con red hidráulica.</p>	<p>Establecer convenios de colaboración con organismos en la materia, con el fin de ampliar la red de infraestructura hidráulica.</p>	<p>Baja calidad de vida de la población que no tiene acceso al vital líquido.</p>
<p>Subtema: Drenaje, Alcantarillado y Tratamiento de Aguas Servidas Programa: Agua y Saneamiento</p>	<p>Mantenimiento periódico a las líneas de drenaje, sistema de alcantarillado.</p>	<p>Deterioro en la infraestructura de de colectores primarios y secundarias.</p>	<p>Se contempla la instalación de equipos de eliminación de olores en la Lumbrera no. 1, del Sistema de Drenaje</p>	<p>Incremento de gases y olores que provocaran malestar e inconformidad entre los habitantes.</p>
<p>Tema: Servicios Públicos Subtema: Electrificación y Alumbrado Público Programa: Electrificación y</p>	<p>Se lleva a cabo un programa de sustitución de equipos de iluminación en las vías primarias, secundarias y terciarias del</p>	<p>Las condiciones físicas de la mayoría de las luminarias instaladas son obsoletas y caducas.</p>	<p>Proporcionar el servicio de alumbrado público adquiriendo nuevo parque vehicular y actualizando los conocimientos técnicos del personal.</p>	<p>Las condiciones del terreno de la zona oriente del municipio hace complicado el acceso a las calles y no permite llegar a ciertas zonas para poder proporcionar el</p>

Alumbrado Público	municipio reduciendo el consumo de energía eléctrica.			servicio de alumbrado público.
Tema: Servicios Públicos Subtema: Comercio Programa: Modernización Comercial	Se lleva un avance del 70% en la actualización del padrón de comerciantes. Se tienen padrones actualizados de comerciantes en mercados municipales.	Personal insuficiente para la actualización del padrón. Poca inversión para el mantenimiento de mercados municipales. La red digital trabaja a un 30% de su capacidad real de operación y resulta insuficiente el personal y los vehículos para la recaudación No se cuenta con la red digital de comercio que contiene información de cada comerciante, lo que no ha permitido realizar un avance en la recaudación por uso de suelo.	Impulsar convenios con los líderes comerciantes para que la actualización se haga constantemente. Celebrar convenios con empresas privadas a fin de mejorar la imagen exterior de los mercados públicos municipales. Aplicación del Artículo de ley (de los Derechos por Uso de Vías y Áreas Públicas para el Ejercicio de Actividades Comerciales o de Servicios) para mejorar la recaudación.	Oposición de los líderes comerciantes para el levantamiento de censos. Cierre del comercio formal por la disminución de la demanda. Soborno a los supervisores que realizan la recaudación.
Tema: Servicios Públicos Subtema: cementerios Programa: Desarrollo de la Función Pública Municipal.	Existe un cementerio municipales, que brindan el servicio de inhumación.	Los cementerios no cuentan con el terreno de reserva para el incremento de fosas.	Crear bardas osario, para incrementar la vida útil de los panteones municipales.	Contingencia en los cementerios por sobreexplotación de fosas.
Tema: Servicios Públicos Subtema: camal Programa: Modernización Comercial	Existe un mercado de demanda para las mejoras a las instalaciones del camal municipal ya que se ha incrementado el sacrificio de ganado cerca del 15%, respecto a otros años.	Condiciones insalubres en la matanza y desecho de desperdicios.	Firma de convenios con empresas para mejorar el servicio.	Competencia de los camales particulares, que genere la desaparición del camal municipal
Tema: Desarrollo, infraestructura y equipamiento social Subtema: Recreación y Deporte Programa: Cultura Física y Deporte	En los espacios deportivos municipales se realizan múltiples actividades deportivas dirigidas a grupos específicos de la población. Existen diversas ligas deportivas y una población joven deseosa de participar en diversas actividades deportivas.	Las condiciones de los espacios deportivos municipales son los inadecuados lo que genera poca participación en las actividades físicas que ahí se realizan así como la deserción en dichas actividades. Falta de un sistema de certificación municipal de promotores y deportistas, así como escasez de apoyos a deportistas destacados y con capacidades diferentes.	Constitución de un fideicomiso para mejorar el estado físico de la infraestructura deportiva y promover la participación de la población en los espacios deportivos municipales. Impulsar programas de capacitación, promoción y más apoyos al deporte y activación física, a través de convenios de colaboración con instancias estatales y federales.	Deserción constante de las personas inscritas en actividades físicas impartidas en los espacios deportivos municipales. Insuficientes recursos económicos para el desarrollo de los programas deportivos. Abandono o poca participación de los deportistas de alto nivel, en actividades deportivas.
Tema: Desarrollo, Infraestructura y	El gobierno municipal en coordinación con el	Los programas de apoyo a la vivienda son insuficientes para la	Gestionar la ampliación de los recursos de los programas federales de	Desaparición de los programas federales de apoyo a la

Equipamiento Social Subtema: Vivienda Programa: Vivienda	gobierno Central, opera diversos programas.	población que así los requiere.	apoyo a la vivienda.	vivienda.
Tema: Servicios Públicos Subtema: Limpia, Recolección y Disposición de Desechos Programa: Protección al Ambiente	Se cuenta con las instalaciones adecuadas para la concentración de unidades recolectoras y la transferencia de residuos sólidos urbanos no peligrosos al sitio de disposición final (relleno sanitario).	Las condiciones físicas y mecánicas del parque vehicular y la falta de material y mantenimiento de equipo para realizar las acciones de barrido manual y mecánico provocan la existencia de tiraderos clandestinos y de basureros a cielo, abierto trayendo como consecuencia la proliferación de focos de infección.	Se pueden mejorar las rutas de recolección establecidas que son factibles y operativamente convenientes para la prestación del servicio.	El aumento de infecciones por la proliferación de fauna nociva y la propagación de tiraderos clandestinos, al no cubrir al 100% el servicio de limpia dada la falta de parque vehicular.
Tema: Servicios Públicos Subtema: Parques, Jardines, Áreas Verdes y Recreativas Urbanas Programa: Protección al Ambiente	Se cuenta con el personal capacitado para realizar los trabajos de podas y derribos de árboles.	Carencia de programas permanentes para la atención de solicitudes de podas.	Realizar programas permanentes de poda y derribos de árboles en la vía pública, mantenimiento de áreas verdes y jardines del territorio municipal.	El crecimiento desmedido de la maleza crea deterioro en la imagen urbana del municipio.
Tema: Servicios Públicos Subtema: Mantenimiento a la Infraestructura Escolar Programa: Educación y Cultura	Se cuenta con el personal para poder realizar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo a los edificios escolares.	Insuficiencia en el mantenimiento correctivo y preventivo de los edificios escolares.	Llevar a cabo acciones requeridas para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura escolar.	La falta de mantenimiento a la infraestructura escolar provoca condiciones inseguras para la población infantil.
Tema: Sistema de Localidades de los Asentamientos Humanos Programa: Suelo	Se realizan programas de trámite de juicios, intestados, escrituración y testamentos en conjunto con otras instituciones.	Falta de personal para la vinculación con Notarios Públicos.	Continuar con el programa de apoyo dinámico y permanente para la escrituración, testamentos y juicios con las Notarias.	Falta de convenios con distintas instituciones que propician incertidumbre jurídica.
Tema: Imagen Urbana y Turismo Programa: Desarrollo Urbano	El municipio cuenta con mercados públicos municipales.	Falta de mantenimiento a las instalaciones de los mercados públicos municipales.	Involucrar a los arrendatarios y vendedores de vía pública en el mantenimiento de las instalaciones de los mercados públicos municipales	Desinterés por parte de los arrendatarios y vendedores de vía pública en el mantenimiento a los locales comerciales.
Tema: Administración de los Procesos de Gestión Pública y Servicios	Se establece el Plan de Desarrollo Municipal de acuerdo a la metodología de la Planeación	Falta de acceso al sistema informático para llevar el seguimiento del avance físico-financiero. Las metas del Presupuesto por	El Órgano Superior de Fiscalización establece el sistema de seguimiento físico-financiero a través de indicadores	La demanda social de bienes y servicios no se refleja en el Presupuesto por Programas, lo que implica que los

<p>Públicos. Subtema: Planeación Estratégica. Programa: Planeación y Conducción del Desarrollo Municipal</p>	<p>Estratégica. Se generan los reportes trimestrales de avance físico- financiero, lineamientos presupuestales e indicadores del desempeño. Se formulan los Anexos Programáticos e Informes Anuales de Ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.</p>	<p>Programas no concuerdan con las líneas de acción del Plan de Desarrollo Municipal. Asimismo el diseño de indicadores es frágil. Falta de cultura en materia de Planeación Estratégica por parte de las áreas operativas.</p>	<p>estratégicos. Avanzar en la consolidación de Planeación Estratégica, acorde a la Ley de Planeación y su Reglamento. Reformas al Código Financiero para que las unidades de Planeación intervengan con mayores facultades en la integración y seguimiento del Presupuesto Programático.</p>	<p>programas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal no se cumplan cabalmente.</p>
--	--	---	--	--

Fuente: Datos del Municipio de El Empalme

Elaborado por: El autor

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN QUE REALIZA EL ILUSTRE MUNICIPIO DE EL EMPLAME

El objetivo de éste diagnóstico es profundizar en los factores más relevantes que inciden en el desarrollo de las actividades municipales y consecuentemente en la satisfacción de los usuarios que demandan atención en los servicios municipales.

Considerando como uno de los factores relevantes, la calidad de los procesos, constituye un aspecto imprescindible en cualquier actividad que el ser humano realice, y los servicios Municipales no escapan a esta influencia, representando una exigencia cada vez más necesaria en las instituciones tanto públicas como privadas.

En la prestación de los servicios municipales se requiere la integración de este elemento con el fin de hacer frente a una serie de condicionamientos de carácter interno como es la evaluación de los servicios, productividad, políticas institucionales, etc., y los externos, como la competitividad con otras instituciones, la satisfacción de los usuarios y accesibilidad, entre otros.

Bien, se concibe a la calidad, como el logro de los mayores beneficios posibles de la atención con los menores riesgos para el usuario. Estos beneficios se definen en función de lo alcanzable de acuerdo con los recursos con los que se cuenta para proporcionar la atención.

El evaluar este elemento en el área municipal, representa una forma de conocer y analizar cómo se está proporcionando el servicios a la población que acude para resolver sus problemas; del mismo modo, permite medir los efectos del programa de atención con base en los

objetivos que se propone alcanzar, contribuir en la toma de decisiones, retroalimentar y reorientar la prestación de los servicios.

En el área de la tesorería o recaudación, no se han realizado estudios orientados hacia la búsqueda de la calidad en la atención al usuario, sino que solamente se hace presente como una filosofía inherente de la atención.

El Municipio de El Empalme, se caracteriza por brindar atención a las necesidades de todo tipo población, los servicios proporcionados representan un punto fundamental de las actividades de la institución, por lo que es razonable considerar y evaluar las características de la calidad de los servicios que proporciona, además de que durante su historia el Municipio, no ha desarrollado un trabajo formalmente diseñado para tal fin en donde se evalúen de manera integral la estructura, el proceso y los resultados de la atención al cliente.

La evaluación de la calidad de la atención desarrollada en el presente estudio, se realizó basado en el análisis que engloba a la estructura para la atención, el proceso con sus aspectos de relaciones interpersonales y actividades técnicas y el resultado; este último basado en la satisfacción tanto de los usuarios como de los prestadores del servicio interno de salud.

4.2 ARBOL DE PROBLEMAS

Grafico #1

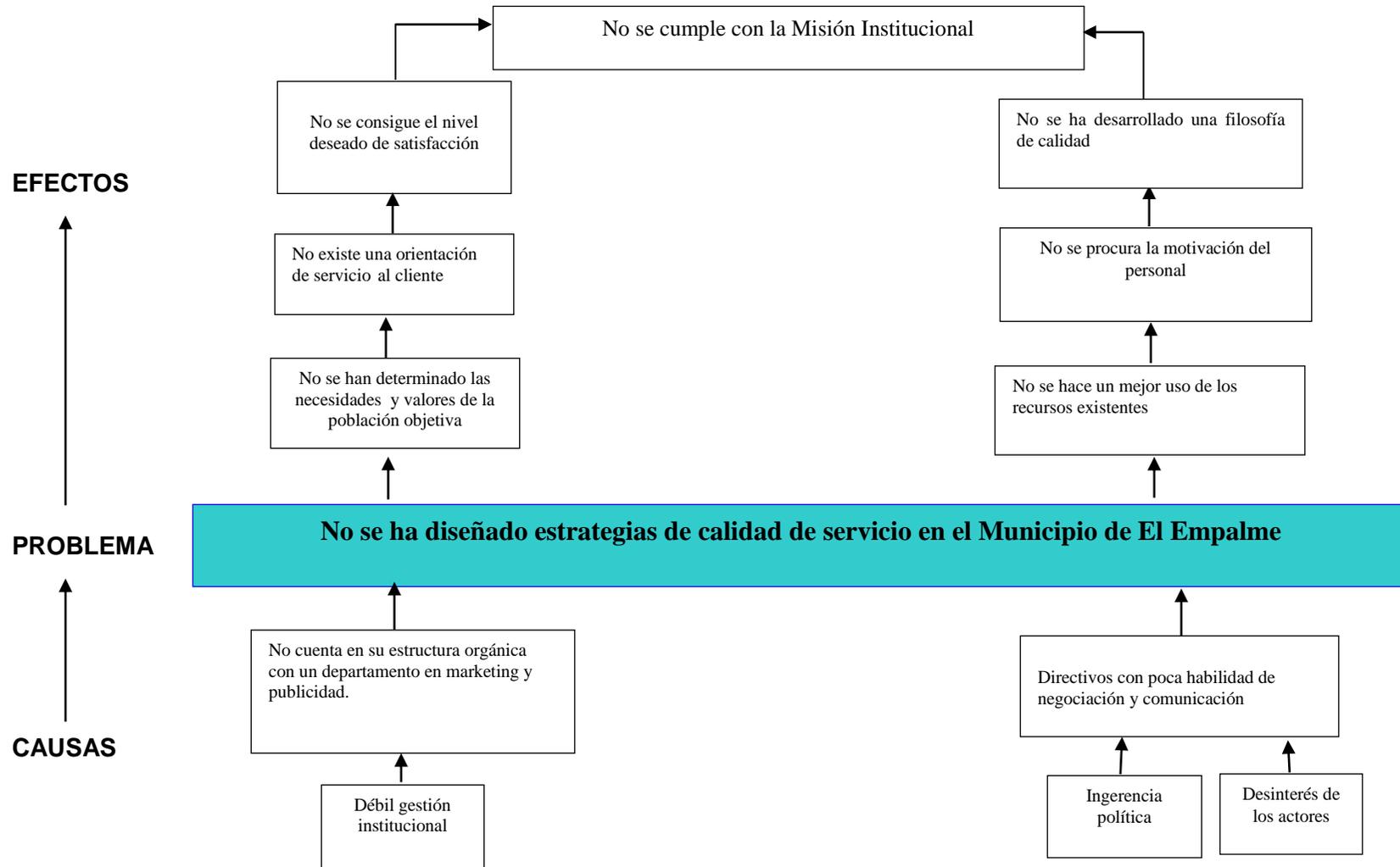


Tabla #7
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

PROBLEMA	MAGNITUD	IMPORTANCIA	VULNERABILIDAD	TOTAL
No se ha diseñado estrategias de calidad de servicio al cliente en el Municipio de El Empalme	4	4	4	12
No se consigue el nivel deseado de satisfacción de usuarios	4	4	4	12
No existe una orientación de servicio al cliente	4	4	4	12
No se han determinado las necesidades y valores de la población objetiva	4	4	4	12
No cuenta en su estructura orgánica con un departamento en marketing y publicidad	4	4	4	12
No se ha desarrollado una filosofía de calidad	4	4	3	11
No se procura la motivación del personal	3	4	4	11
No se hace un mejor uso de los recursos existentes	4	4	4	12
Directivos con poca habilidad de negociación y comunicación	3	4	3	10

Tabla #8

CRITERIOS

PROBLEMA	MAGNITUD	IMPORTANCIA	VULNERABILIDAD	TOTAL
	1 = 25%	1= no importante	1= no vulnerable	
	2 = 50%	2= poco importante	2= poco vulnerable	
	3 = 75%	3 = importante	3= vulnerable	
	4 = 100%	4= muy importante	4= muy vulnerable	

Analizando la matriz de priorización se observa que los problemas en general que tienen que ver con la calidad de servicio y el nivel de satisfacción de los clientes, la filosofía de calidad y estructuras orgánicas apropiadas a una gestión de calidad se desprenden de la falta de un modelo de gestión orientado a mejorar la atención de los clientes y ciudadanos.

Anexo #1

4.3 POSICIONAMIENTO

Posicionamiento actual.

EL Municipio de El Empalme, fundamenta su posición actual en la obligatoriedad de usos de los servicios municipales que tienen la ciudadanía en general.

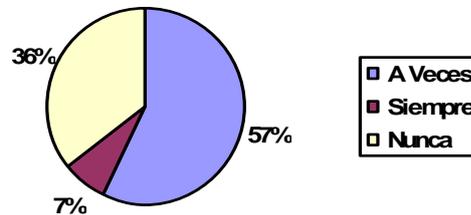
Posicionamiento actual.

A través de las encuestas se obtuvo solo el 7% que considera que siempre obtienen acceso fácil a los servicios municipales.

El 53% considera que solo a veces pueden o acceden a este servicio con agilidad.

Grafico #2

¿Hay facilidad de acceso a los servicios Municipales para los habitantes del Cantón el Empalme?



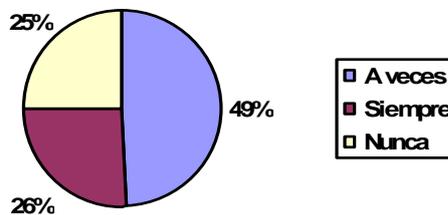
Elaborado: Los autores

Fuente: encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

Por otra parte existe un 26% de ciudadanos que hace recortes en el presupuesto y un 49% eventualmente lo hace debido a que no reciben la atención adecuada. Lo cual baja el nivel de su posicionamiento.

Grafico #3

¿Efectúa recortes en el gasto familiar para poder cubrir los costos de los servicios básicos?



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

Posicionamiento Ideal.

El Municipio de El Empalme, espera alcanzar un posicionamiento basado en la calidad de servicio y la constante mejora de sus servicios para favorecer a la recaudación.

Posicionamiento deseado o estratégico.

Este posicionamiento se basará en la aplicación de un conjunto de procesos y métodos que mejoren la calidad del servicio al cliente que o que permita la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Tabla #9

CONCLUSIONES DETERMINANTES POSICIONAMIENTOS

C U A N T I T A T I V A / C U A L I T A T I V A		
	DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
	Obligatoriedad de utilización de los servicios municipales	Fortaleza
	Servicios similares	Debilidad
	Solo el 7% considera que los servicios municipales son de fácil acceso.	Debilidad

4.4 MERCADO

Cuantificación de la demanda

La cuantificación de la demanda tiene como información primaria las estadísticas de 64.704 habitantes. Dicha demanda se basa en la población categorizada en: Población urbana y población rural

Participación en el mercado.

La participación en el mercado está dada por la relación entre el número de ciudadanos urbanos vs el número total de habitantes del cantón El Empalme.

Habitantes El Empalme: 74.429

Ciudadanos urbanos: 34.899

Participación: 34.899 / 74 429

Participación: 0.45 =46.8%

Mercado Latente

El mercado latente lo conforman **34 899** ciudadanos que requieren o no de servicios Municipales.

Mercado posible

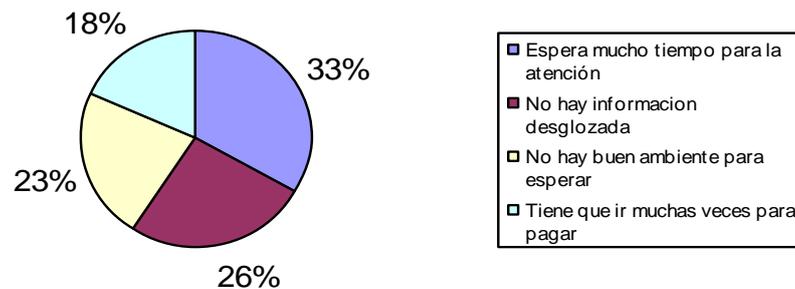
El mercado posible lo conforma la ciudadanía rural de El Empalme **39 530** que requiera servicios Municipales.

Mercado actual

Según la encuesta el 59% solo a veces solicita servicio, mientras hay un 40% que no lo utiliza. La mayoría considera que el municipio brinda un mal servicio.

Grafico #4

Porque cancela puntualmente los servicios Municipales?



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

El 33% de los ciudadanos manifiesta que no paga puntualmente por el tiempo de espera. Mucha demora

Mercado real.

El mercado lo conforma el 7% de los ciudadanos que si paga puntualmente.

Mercado Potencial

El mercado potencial lo conforman las personas que además de tener entre 18 y 75 años, que gocen de recursos que formen parte la población económicamente activa. La población económicamente activa del Cantón El Empalme que es 21 048, el mercado potencial concentra 64 704 personas, la población de El Empalme porque todos requieren de los servicios a cargo de la acción municipal..

Tabla # 10 Cuantificación de la Demanda

TOTAL DEL MERCADO					
Mercado	Clasificación	Porcentaje	Individuos	Participación de mercado	Posible clientes
Total de habitantes de El Empalme			74 429		
Mercado Latente	Requieren	55%	40 335	45%	18 151
Mercado Posible	Insatisfecho	45%	33 493	45%	15 072
Mercado Potencial	Con dinero	32.5%	24 139	45%	10 362

Tabla # 11

MERCADO	CLASIFICACIÓN	CLIENTES
Mercado Actual	Investigación de mercado	18 151
Mercado Real	Declarado por la empresa	25 196

Elaborado por: El autor

4.5 ANALISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL MUNICIPIO DE EL EMPALME

Para realizar el análisis de la calidad del servicio se utilizó el método SERVQUAL¹⁹, método que consiste en la comprensión de las necesidades percibidas de la calidad del servicio que buscan los clientes. Estas opiniones medidas de la calidad del servicio de la organización se comparan con otra organización reconocida como excelente. El análisis de la brecha resultante se podrá utilizar como conductor de la mejoría de la calidad del servicio. **Ver Anexo # 2**

Esta metodología se basa en la evaluación de las siguientes dimensiones:

1. **Bienes materiales.** Aspecto de las instalaciones, del equipo, del personal del material físico de comunicación.
2. **Confiabilidad.** Capacidad de realizar el servicio en forma exacta y confiable.
3. **Sensibilidad.** Buena voluntad de ayudar a los clientes y de proporcionar un servicio rápido
4. **Aseguramiento.** se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada
5. **Empatía.** Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro
6. **Capacidad.** Posesión de la habilidad requerida y del conocimiento para realizar el servicio.
7. **Cortesía.** Cortesía, respeto y consideración. Amabilidad del personal de servicio.
8. **Credibilidad.** Credibilidad y honradez del abastecedor de servicio.
9. **Sensación asegurada.** Libre de peligros, riesgos y dudas.
10. **Acceso.** Accesible y fácil de contactar.

¹⁹ Método Empírico creado por Valerie A. Zeithaml, A.Parasuraman, Leonard L. Berry

11. **Comunicación.** Escuchar a su cliente y sus comentarios. Mantener a sus clientes informados.

12. **Atender al cliente.** Haciendo esfuerzo por conocer al cliente y sus necesidades

RESULTADOS

Una vez aplicado el método SERVQUAL, tenemos:

Ver anexo #2

Las percepciones representan lo que el cliente percibe del servicio en evaluación

Las expectativas representan lo que espera el cliente que mejore en base a sus preferencias y necesidades. En nuestra evaluación la puntuación representa lo que necesita mejorar.

Con los resultados obtenidos en la evaluación la diferencia entre expectativas y satisfacción que se denomina “brecha” y que dependiendo de los casos delimitará la evaluación de la calidad de acuerdo a la brecha de los resultados entre el servicio esperado y el servicio recibido en base a la siguiente relación.

Percepción > expectativas (Alto nivel de calidad)

Percepción < expectativas (Bajo nivel de calidad)

Percepción = expectativas (Nivel modesto de calidad)

Procedimiento de evaluación

- Se evalúa para cada dimensión las percepciones de los clientes vs. las expectativas de los mismos. Para lo cual se les asigna calificar cada percepción o expectativas con pesos que pueden ir de 0-100 ó 0-10.
- Se saca la mediana de las respuestas por dimensión para obtener el puntaje que determina el índice de calidad por dimensión evaluada.

- Finalmente el peso de cada dimensión se lo relaciona con la mediana y su sumatoria nos da la calidad total percibida vs. esperada por los clientes o pacientes.

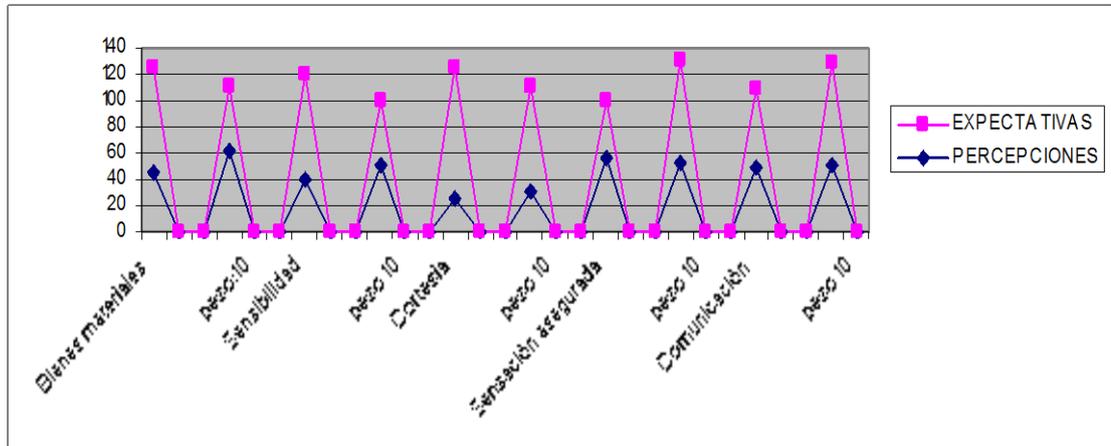
Tabla # 12

Resultados de la aplicación del método de SERVQUAL para medir el grado de satisfacción usuarios del Municipio de El Empalme

RESULTADOS EVALUACION			
Dimensiones	puntos 0-100 Percepción	0-100 Expectativa	Diferencia
Bienes materiales peso:10	46	80	bajo nivel de calidad
Confiabilidad peso:10	48	50	bajo nivel de calidad
Sensibilidad peso 10	40	80	bajo nivel de calidad
Capacidad peso 10	50	50	nivel modesto de calidad
Cortesía peso 10	26	100	bajo nivel de calidad
Credibilidad peso 10	35	80	bajo nivel de calidad
Sensación asegurada peso 10	57	43	alto nivel de calidad
Acceso peso 10	52,6	77,73	bajo nivel de calidad
Comunicación peso 10	50	60	bajo nivel de calidad
Atender al cliente peso 10	50	80	bajo nivel de calidad
TOTAL 100			

Fuente: Encuesta realizada a usuarios del Municipio
Elaborado por: El autor

Grafico # 5
GRAFICACION DE LAS PERCEPCIONES VS EXPECTATIVAS DE LOS
PACIENTES



Fuente: Aplicación del Método de SERVQUAL a los usuarios del Municipio del Empalme
 Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS

Bienes materiales

Para la dimensión bienes materiales se evaluaron los siguientes aspectos.

- Instalaciones adecuadas
- Instalaciones limpias
- Equipos computación modernos
- Área de espera adecuadas
- Personal bien uniformado
- Buena señalización e información

La percepción es más baja (46) que la expectativa (80), lo que significa que el nivel de satisfacción es muy bajo y que debería elevar este puntaje a como mínimo 80 pts. Este es una de las dimensiones que más impacta a los usuarios del municipio ya que la comodidad y apariencia es importante para ellos.

La brecha que hay que alcanzar es de 35 puntos.

La confiabilidad

En esta dimensión se evaluó:

- Confianza en los valores facturados
- Los datos son fiables

La percepción (48) está debajo de la expectativa (50), lo que significa que en esta dimensión tiene una baja calidad de servicio...es decir los usuarios no confían en la calidad de trabajo que realizan los empleados del municipio

La sensibilidad

En esta dimensión se evaluó:

- El servicio es rápido
- Buena predisposición para atender a los pacientes
- Prestan ayuda con facilidad

La percepción (40) es menor que la expectativa (80), este es otra de las dimensiones que mas impacta a los pacientes, ellos quieren ser atendidos de manera rápida y en buenos términos-modales. Quieren recibir una atención digna. La brecha que hay que alcanzar es de 40 Pts.

Capacidad

En esta dimensión se evaluó:

- Profesionales capacitados
- Técnicos especializados

Los resultados demuestran un nivel modesto de calidad debido a que la percepción igualo a la expectativa (50).

Es decir que los pacientes consideran que la calidad los médicos es aceptable dimensión que va acorde con la dimensión de confiabilidad. Es decir que el servicio brindado por los medico es aceptable.

No hay brecha. Pero pueden mejorar porque están en un nivel de 50 ptos.

Cortesía.

En esta dimensión se evaluó

- Amabilidad del personal cajas-servicio al cliente
- Amabilidad personal administrativo

Los resultados establecen que la percepción es menor (25) a la expectativa (100), lo que involucra una baja calidad de servicio. Los pacientes esperan ser atendidos con una cortesía del máximo nivel. Esta dimensión es la que más alta expectativa solicita. Lo que le da un nivel de importancia 1

La brecha es de 75 ptos que mejorar.

Credibilidad

En esta dimensión se evaluó

- Buena aplicación de servicios básicos y de recolección de basura.
- Los resultados establecen que la percepción (35) es inferior a la expectativa (80), lo que nos da un bajo nivel de calidad. Este es otra de los descontentos más importantes de los usuarios, la falta de medicamentos e insumos...los encuestados le dan prioridad 1 a la mejora.

La brecha de alcanzar es de 45.

Sensación asegurada

En esta dimensión se evaluó:

- Las instalaciones son seguras
- Los equipos e insumos son seguros y libre de contaminación
- Los resultados son seguros

En la sensación de seguridad la percepción (52.6) supero a la expectativa (77.7), lo que nos indica que en esta dimensión el servicio es considerado un nivel modesto de calidad.

Acceso

En esta dimensión se evaluó:

- Se accede fácilmente a los servicios de salud
- Fácil lograr atención médica especializada
- Facilidad para lograr documentación medica
- Tiempos de atención relativamente cortos

La percepción (52.6) es inferior a las expectativas (77.44) lo que indica un nivel bajo de calidad y por ende insatisfacción. Esta es una de las dimensiones para la que los encuestados o pacientes le dan prioridad. Ellos consideran que la dimensión de acceso es una de las más importantes debido a que es una de las que más insatisfacción causa en los usuarios.

Comunicación

En esta dimensión se evaluó:

- Se atienden quejas y reclamos
- Mantienen a los pacientes bien informados

La percepción (49.5) es inferior a las expectativas (60) lo que indica un nivel bajo de calidad e alta insatisfacción. Esta dimensión si es casi nula, ya que la comunicación bien dirigida y direccionada en el Municipio es casi nula.

Atención al cliente

En esta dimensión se evaluó

- Los usuarios están plenamente identificados
- El personal del Municipio se esmera en la atención.

La percepción (50) es menor a la expectativa (80) demuestra que mantienen un nivel bajo de calidad por esta dimensión. Como no existe un sistema integrado de información para los pacientes es una vía crucial. Tienen que hacer columnas para todo.

ANÁLISIS GLOBAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Tomando como base las dimensiones analizadas y asignando una importancia o peso de 10 Pts. para cada dimensión el valor global del nivel de satisfacción de los pacientes encuestados es el siguiente:

Tabla # 13

Dimensiones <small>puntos</small>	0-100 Percepción	PESO EQUIVALENTE	0-100 Expectativa	PESO EQUIVALENTE
Bienes materiales peso:10	46	4,6	80	8
Confiabilidad peso:10	48	4,8	50	5
Sensibilidad peso 10	40	4	80	8
Capacidad peso 10	50	5	50	5
Cortesía peso 10	2	2,6	100	10
Credibilidad peso 10	35	3,5	80	8
Sensación asegurada peso 10	57	5,7	43	4,3
Acceso peso 10	52,6	5,26	77,44	7,74
Comunicación peso 10	50	5.0	60	6
Atender al cliente peso 10	50	5	80	8
TOTAL 100		45.46		70,04

Elaborado: El autor

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

El análisis global considerando cada dimensión como parte de un todo y no independientemente establece que el Municipio de El Empalme, tiene un nivel de satisfacción global de 45.46/ 100 pts. Valor que no logra ni el 50% de satisfacción. Así mismo analizando la expectativa global los pacientes esperan alcanzar por lo menos un 70/100 de mejora en todos los servicios.

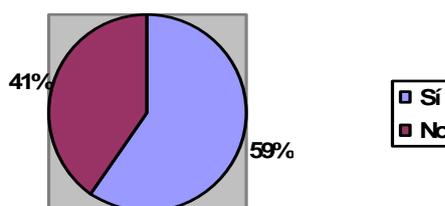
Ver anexo # 2

DISCREPANCIAS DE EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS CON LAS PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS DEL MUNICIPIO

Para establecer estas discrepancias analizaremos la tendencia de las encuestas realizadas al personal del Municipio.

Grafico #6

Facilidad de acceso a los servicios municipales?



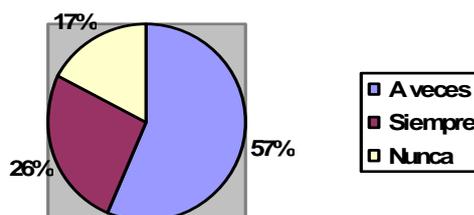
Elaborado: El autor

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

Esta pregunta se une a la dimensión de acceso en la misma que se demuestra que el 59% de los empleados encuestados considera que si hay suficiente acceso a los servicios municipales, mientras que los usuarios determinaron un bajo nivel de calidad de servicio para esta dimensión.

En cuanto a la comunicación que abarca que se atienden quejas y reclamos y Se mantenga a los usuarios bien informados.

Grafico #7



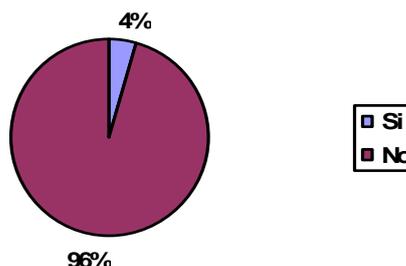
Elaborado: El autor

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

Solo el 26% de médicos consideran que existe una buena comunicación el 57% considera que solo a veces pueden ejercer esta dimensión. Los usuarios calificaron a esta dimensión con bajo nivel de calidad y con una expectativa de mejora del 60%.

En lo que respecta a si existe un departamento de quejas o reclamos

Grafico # 8



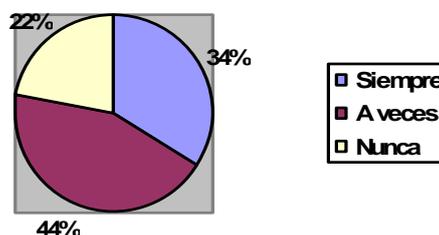
Elaborado: El autor

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

El 96% de los empleados municipales esta consiente que no hay lugar ni persona donde elevar quejas o reclamos por las deficiencias y mala atención.

Evaluación del servicio al cliente, sensibilidad de los empleados municipales ante requerimientos de pacientes.

Grafico #9



Elaborado: El autor

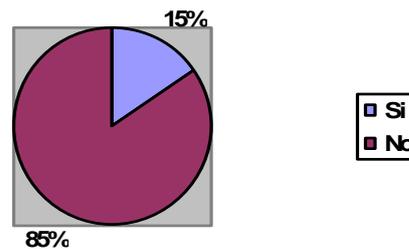
Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

Empleaos municipales (34%) consideran que siempre ejercen acción directa sobre las necesidades de los usuarios en cuanto a escuchar al usuario respecto a sus necesidades y preocupaciones. Sin embargo un porcentaje mayor (44%) considera que solo a veces atienden necesidades.

Las evaluaciones de las dimensiones con respecto a las percepciones de los usuarios correspondientes atención al cliente y sensibilidad revelan bajo nivel de calidad.

Comparando las percepciones de los usuarios con la dimensión de credibilidad y los que perciben los empleados municipales tenemos:

Grafico #10



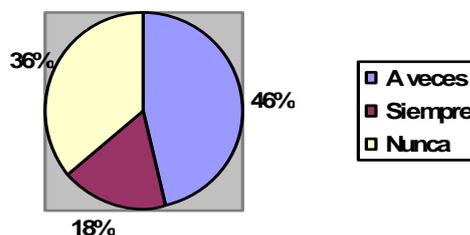
Elaborado: El autor

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

El 85% de los empleados coincide con los usuarios de que la calidad de la credibilidad en cuanto abastecimientos de servicios básicos de calidad en general es de muy baja calidad.

Comparando las percepciones de dimensiones de bienes materiales de los usuarios con lo que opinan los empleados tenemos:

Grafico # 11



Elaborado: El Autor

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

El 46% de los empleados consideran que las instalaciones del municipio en general están bien conservadas el 18% piensa que siempre están bien mantenidas. Lo usuarios perciben bajo nivel de calidad y la brecha a superar es de un 80%.

CONCLUSIONES

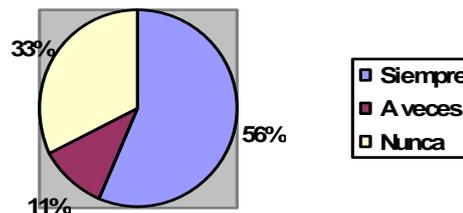
Aunque se perciben opiniones de los empleados públicos con algo más de optimismo que los usuarios. Estos en ciertas dimensiones al igual que los usuarios manifiestan el bajo nivel de calidad de los servicios.

LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL ALCALDE Y DEMAS MIEMBROS DEL MUNICIPIO.

Se encuestó a los empleados respecto a sus percepciones con su involucramiento en la calidad los servicios municipales los resultados fueron:

Grafico # 12

Existe correspondencia y corresponsabilidad de alcaldía con los empleados?



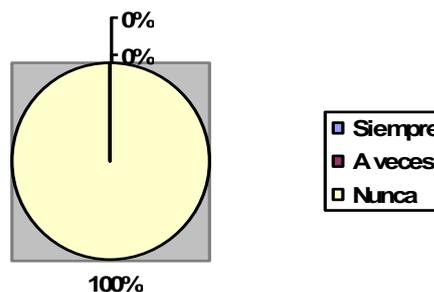
Elaborado: El autor

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

El 56% de los empleados encuestados afirma que si hay involucramiento de la alcaldía en los problemas de calidad de servicio municipales tendencia incongruente con los resultados que a continuación describimos.

El alcalde diseña metodologías de capacitación del personal?

Grafico # 13



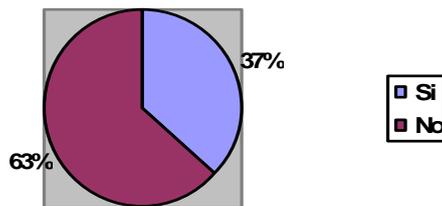
Elaborado: El autor

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

La respuesta es por demás contundente. El 100% está de acuerdo que no hay un plan de mejora y capacitación del personal que redunde en la mejora de la calidad de la atención.

La alcaldía promueve programas de mejoramiento continuo de calidad?

Grafico # 14



Elaborado: El autor

Fuente: Encuesta realizada a los ciudadanos del Cantón El Empalme, 2008

El 63% de los empleados considera que no hay interés de la alcaldía en implementar programas de mejoramiento de la calidad del servicio.

CONCLUSIONES

En definitiva las opiniones de los médicos confirman las percepciones de los usuarios respecto al bajo nivel de calidad de los servicios del municipio. No hay mejoramiento si no hay involucramiento de todo el personal y básicamente de la alcaldía.

CAPITULO V

PROPUESTA DEL NUEVO PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL EMPALME COMO MECANISMO DE INCREMENTO EN LAS RECAUDACIONES MUNICIPALES.

5.1 CLIENTE EXTERNO.

MODELO PARA OPTIMIZACION DE SERVICIO AL CLIENTE-CIUDADANO

El siguiente modelo está en capacidad de optimizar sus servicios con la finalidad de:

- Impulsar la efectividad de la prestación de servicios de responsabilidad del sector público.
- Reducir el exceso de burocracia en la prestación de servicios
- Contribuir a generar una nueva cultura de servicio al ciudadano
- Establecer mejores canales de comunicación entre el ciudadano y el sector público.
- Contribuir a medir la calidad de los servicios públicos.

Componentes Del Modelo

- Sistema de atención al cliente
- Simplificación y mejoramiento de procesos continuos de los servicios públicos.

Estos componentes están íntimamente relacionados y en conjunto constituyen la estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

Sistema de atención al Cliente

El sistema de atención al cliente (SAC) es un conjunto de elementos destinados a facilitar la prestación de servicios, agilizar la realización de trámites públicos, medir la calidad de servicios, canalizar las sugerencias e inconformidades de los clientes, para brindar las soluciones correspondientes y proporcionar facilidades físicas a los clientes o ciudadanos.

El SAC se sustenta en la filosofía de que los clientes-ciudadanos del Municipio son el centro y eje de su actividad, por lo que los servicios de Pacifictel debe ser excelentes, eficientes, económicos, ágiles y respetuosos del derecho de las personas, propiciando en todos los niveles la transparencia y la probidad en su accionar.

El SAC no solo pretende mejorar los sistemas de atención sino también potenciar la aportación de información relevante de los ciudadanos de tercera edad sobre las prioridades, expectativas, preferencias e inquietudes de estos para identificar las posibles áreas de mejora que se establecerán.

Elementos que componen el sistema de atención al cliente.

Los elementos que componen este sistema serán administrados por la “Oficina de atención al cliente” y se detallan a continuación:

- Información sobre los servicios como pago de prediales, consumos de agua, tasas de ocupación, etc.
- Medición de la calidad de los servicios
- Canalización de sugerencias, quejas y denuncias del cliente.

Información sobre servicios

El primer elemento del sistema permite facilitar a los clientes toda la información para obtener sus servicios, tal como requisitos y formularios

para acceder a los mismos, tiempos máximos de atención y resolución de un trámite, lugares en donde se realizan, tarifas, responsables, teléfonos, faxes, direcciones electrónicas, direcciones postales, medios de acceso o rutas de buses.

Medición de la calidad de servicio.

Uno de los factores que el cliente-ciudadano considera más importante dentro de la calidad de los servicios públicos, es la agilidad con que se brindan, por lo que la medición del tiempo es fundamental. Esta medición podría implementarse por fases la primera de forma manual y la segunda mecanizada.

En la primera fase, se usarían herramientas manuales, para verificar el cumplimiento de los tiempos pre-establecidos para la prestación del servicio y para realizar un monitoreo del avance en el proceso de trámites. En una segunda fase, se establecerían sistemas mecanizados, esta medición podría hacerse incluso en cada etapa del proceso o en puntos de control dentro del mismo.

La medición de la calidad de los servicios, por estar influida por la subjetividad de los clientes como por el conjunto de acciones o actitudes que el personal de ventanillas les trasmite, además la medición del tiempo, necesitará otros medios tales como sondeos e investigaciones de opinión.

Canalización de sugerencias, quejas y denuncias del cliente.

El tercer elemento, canalización de sugerencias, quejas y denuncias del cliente, permitirá establecer mecanismos expeditos y transparentes para atender prontamente las inquietudes del cliente, con el enfoque de atención personalizada mediante instrumentos tales como: la correspondencia, los buzones de sugerencias físicas y electrónicos y atención telefónica y

electrónica contribuyendo así a fomentar la capacidad de la contraloría social de los ciudadanos y la transparencia en las acciones del Municipio. Además de recibir la información de los clientes, se controlará su procesamiento para darles respuesta inmediata y para retroalimentar a la institución. E el proceso de optimización.

Facilidades físicas para los clientes

El Municipio deberá darles a los clientes de tercera edad comodidades de infraestructura, mobiliario, equipo y horarios que los necesiten, de tal manera que se sientan orientados dentro de la institución cómodos y con los elementos y herramientas y condiciones indispensables para completar efectivamente los trámites.

Oficinas integradas de atención al cliente.

Para este efecto se podrían utilizar las ya instaladas oficinas integradas de servicios al cliente.

SIMPLIFICACION DE PROCESOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS SERVICIOS

La excesiva burocracia que se ha venido heredando por décadas en la prestación de servicios del Municipio del Empalme no solo conlleva a dar un mal servicio sino que también frenan el desarrollo del país.

Así la simplificación de los procesos se orienta a mejorar los servicios mediante la eliminación de requisitos superfluos, supresión de tareas, actividades y procedimientos que no agregan valor a las decisiones, integración de procedimientos, realización de procedimientos o actividades en paralelo y rediseño de los procesos para contribuir a la satisfacción del cliente.

Al mejorar los servicios deben identificarse y administrarse sus principales procesos, es decir, el conjunto de actividades interrelacionadas que producen un resultado el que debe estar orientado a la satisfacción del cliente.

Al mejorar servicios deben identificarse y administrarse sus principales procesos, es decir, el conjunto de actividades interrelacionadas que producen un resultado, el que debe estar orientado a la satisfacción del cliente. Para esto se deben realizar actividades siguientes:

- Selección y priorización de procesos
- Documentación y análisis de la situación actual de los procesos
- Rediseño y análisis d la situación actual de los procesos
- Rediseño de procesos y definición de estándares de calidad del servicio
- Automatización de procesos.
- Capacitación
- Divulgación
- Mejoramiento continuo.

Selección y priorización de procesos.

Dado que las necesidades de simplificar procesos son innumerables, el modelo define criterios para la selección de los servicios cuyos procesos serán sujetos de simplificación y una vez seleccionados, debe procederse a aplicarles criterios de priorización.

Criterios de selección

- Servicios de mayor demanda en la población de la tercera edad
- Servicios importantes desde el punto de vista del cliente.
- Servicios que generan costos muy altos a los usuarios de los mismos

- Servicios que contribuyan a cumplir la misión y visión del Municipio del Empalme.
- Servicios que reciben mayores quejas de los usuarios

Criterios de priorización

- Servicios cuyas reformas puedan darse en el corto o mediano plazo
- Servicios críticos para el Municipio
- Servicios cuyos costos de simplificación de los procesos sean bajos
- Servicios relacionados en procesos de modernización
- Servicios que contribuyen a la transparencia del Municipio
- Servicios que sean fácilmente sistematizados.

Documentación y análisis de la situación actual de los procesos

Primero deben documentarse los procesos actuales, definiendo sus objetivos, alcances, producto esperado, número de personas involucradas, circuitos de resolución, puntos de control, número de firmas y base legal, para los cuales se hará un diagrama e identificarán los estándares de calidad, medios en tiempo, procesos fallidos, número de quejas y cantidad de requisitos y documentos requeridos para orientar el análisis de los mismos y que sean mejorados en base a nuevos estándares.

Para apoyar esta actividad es recomendable definir: quienes son los del servicio, que necesitan ellos y que expectativas tienen, cuales son los principales productos que se obtienen del proceso y si llenan éstos las necesidades y expectativas de los clientes.

Posteriormente se analizan dichos procesos, es decir, se identifican sus problemas causas que los motivan y sus efectos, especialmente los principales cuellos de botella que los entorpecen y causan insatisfacciones a los clientes. Es necesario identificar y analizar las actividades sin valor agregado, actividades innecesarias, revisiones o vistos buenos excesivos,

revisar los formularios utilizados, número de copias innecesarios de formularios y documentos, controles vs riesgos.

Es importante que participen los clientes, ya que son ellos los que enfrentan los problemas.

Rediseño de procesos y definición de nuevos estándares de calidad

Se mejorara el proceso, a través de la eliminación de requisitos y actividades que no agreguen valor, eliminación de controles innecesarios y rediseño de los procesos, entre otros. Si las mejoras al proceso fueran condicionadas por reformas legales, es necesario que la institución las impulse y canalice hacia las instancias correspondientes. Al simplificar procesos, simultáneamente deben definirse los nuevos estándares de calidad, en términos de tiempo, costos, satisfacción al cliente, quejas, etc. A fin de que se cuente con los compromisos institucionales, que a la vez son parámetros medibles para poder monitorear y evaluar su cumplimiento, el que será apoyado en el sistema de atención al cliente, antes descrito.

Es importante que al redefinir procesos, se fomente la realización de gestiones administrativas, a través del teléfono, fax y por correo electrónico, a fin de facilitarle a la población el acceso a los servicios.

En la mejora de los procesos, es imprescindible que participe el personal de ventanillas y que se tome en cuenta la opinión de los clientes además de las sugerencias realizadas en el SAC y en las investigaciones efectuadas en la documentación y análisis de los procesos actuales. De acuerdo a líderes del mundo de los negocios se puede reforzar la innovación, la productividad y la moral cuando los empleados participan en las decisiones. Por lo tanto, para la mejora de los procesos se debe fomentar la creación de pequeños grupos de empleados especialmente de ventanillas para que participen en esta tarea.

Automatización de procesos

Por, ultimo luego de realizar las etapas anteriores, se mecanizan los procesos manuales y se introducen herramientas tecnológicas, haciendo el trabajo más rápido. El grado de automatización que se adopte en los procesos, dependerá de las facilidades informáticas y las comunicaciones de cada institución.

Se deberá buscar que la automatización de los procesos sea realizada preferiblemente cuando ya sean efectuadas las actividades anteriores, para evitar que se automaticen los procesos o actividades que podrían desaparecer al ser mejorados. La automatización requiere de inversión pero para Pacifictel podría utilizarse la tecnología existente.

Entre los criterios para definir cuales procesos se automatizaran tenemos:

- Procesos que generan un ahorro en costos directos que superen los costos de automatización
- Procesos que involucran accesos a bases de datos disponibles para la toma de decisiones
- Procesos que requieren comunicación con personal operativo distante y que podrían distribuir información vía electrónica.
- Procesos que presentan decisiones fácilmente automatizables vía el establecimiento de reglas de negocio.
- Procesos que por sus requisitos iniciales pueden ser iniciados remotamente vía web por los usuarios.
- Procesos que requieren un monitoreo constante.
- Procesos que generan estadísticas y registros.

Capacitación

Una vez realizadas las etapas anteriores, debe capacitarse a los involucrados en los nuevos procesos, en las aplicaciones informáticas que se utilizarán y en las herramientas de mejora continua y atención al cliente, ya que se pueden desarrollar muy buenos sistemas, pero si a las personas

que los van a manejar no están capacitados y motivados, difícilmente se podrá obtener un éxito contundente.

Divulgación

Una vez realizados las etapas anteriores, se debe divulgar los cambios que se han realizado en el proceso especialmente los relacionados con pasos que el cliente tiene que realizar o requisitos que tiene que presentar. Es muy importante mantener informada a la población sobre esto.

Mejoramiento continuo.

La simplificación de procesos debe ir acompañada de mejora continua, que consiste en hacer simples y pequeñas mejoras incrementales que cuestan poco, pero recompensan en ahorro de costos, mayor calidad y productividad. Para esto se deben tomar medidas correctivas inmediatas aún cuando sean de carácter temporal, buscar luego la raíz o causa fundamental del problema y estandarizar el procedimiento, que contribuirá a que el problema no se de nuevamente. Al realizar mejoras debe darse prioridad a aquellos procesos fundamentales de los servicios que presta el municipio

Para lograr mejora continua es importante fomentar el trabajo en equipo.

5.2 CLIENTE INTERNO

Se analizara el Área está integrada por los procesos de Financiero y Administrativo.

Debe señalarse que inmerso al Área se encuentra una actividad general de coordinación a desarrollar por el Director Administrativo Financiero, cuya finalidad es garantizar su eficacia, eficiencia y orden del funcionamiento, mediante la elaboración de productos como son:

- Plan anual operativo del Área.
- Sistemas de control interno del Área, desarrollados e implantados.
- Informes periódicos sobre alcances parciales o totales de las metas contempladas en el plan anual operativo.
- Informes sobre detección de necesidades de capacitación.
- Políticas, lineamientos y mecanismos de trabajo debidamente formalizados y en funcionamiento.

Esta situación se indica debido a la necesidad de aclarar y detallar una función indispensable de todo coordinador, que si bien se supone es desarrollada a este nivel, normalmente no es llevada a cabo con la rigurosidad requerida por la organización.

Objetivo General

Garantizar la apropiada dotación y administración eficiente de los diferentes recursos económicos, financieros, materiales y humanos; y ofrecer los servicios de soporte administrativo requeridos por la institución.

Objetivos Específicos

Administrar adecuadamente los recursos financieros de la municipalidad a partir de la aplicación de los principios que rigen la materia financiera, las disposiciones que al respecto emiten las autoridades gubernamentales correspondientes, las políticas definidas por la administración superior de la institución y, el análisis técnico permanente.

Velar por la correcta administración de los recursos humano y materiales, así como ofrecer el soporte de administración general requerido, según las necesidades particulares de la organización.

Estructura del Área

Unidad Tributaria Garantizar la justicia tributaria tanto en el cobro de impuestos como de servicios municipales y, velar por el correcto desarrollo de la actividad comercial del cantón.

Gestión de Cobros Gestionar oportuna y eficazmente el cobro de los impuestos, tasas y servicios municipales, a partir de la aplicación de políticas y sistemas eficientes de cobro.

Gestión de Tesorería Velar por la correcta captación de los ingresos municipales, su custodia, y el control del presupuesto de la municipalidad, a partir de la aplicación de mecanismos financieros y administrativos.

Gestión de Contable Registrar en orden cronológico las operaciones contables que realiza la municipalidad, así como el control contable de sus cuentas corrientes y fondos, formulando los estados financiero contables e informes de costos, todos estos debidamente actualizados, oportunos y confiables.

Unidad de Servicio al Cliente Facilitar la prestación de los servicios municipales mediante el acercamiento con el cliente, el conocimiento de sus necesidades y la retroalimentación a lo interno de la organización, con el fin lograr eficacia y eficiencia en el direccionamiento de la gestión municipal.

Unidad de Bienes y Servicios Adquirir los bienes y servicios necesarios para la gestión municipal, en forma oportuna, en las cantidades solicitadas y bajo las mejores condiciones de calidad y precio, según lo establecido en la legislación vigente y la disponibilidad de fondo.

Usuarios del Servicio

Clientes Externos

- Municipales del Cantón (Trámites ante la Unidad de Servicio al Cliente)
- Proveedores de bienes y servicios
- Patentados Organizadores de espectáculos públicos
- Organizaciones Gubernamentales
- Organizaciones No Gubernamentales

Clientes Internos

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Directores de Áreas
- Coordinadores de Unidades
- Otros funcionarios

Tramites por Servicios para los munícipes

- Recepción de documentos
- Exoneración Impuesto de Bienes Inmuebles para bien único y periodos anteriores
- Arreglos de pago
- Solicitudes de patentes
- Retiro de patentes
- Retiro de patentes
- Traspaso o traslado de patentes
- Declaración jurada para el cálculo del impuesto de patente
- Trámite para autorización de espectáculos públicos

5.3 MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

Criterio:

Relación con los usuarios

SUBCRITERIO	ELEMENTO DE GESTION
Conocimiento de los usuarios	a) Caracterización de los usuarios y usuarias. b) Identificación de necesidades de usuarios y usuarias. c) Identificación de usuarios y usuarias potenciales.

Gestión de la relación con los usuarios	<p>a) Participación y consulta hacia la comunidad.</p> <p>b) Entrega de información sobre el servicio a los usuarios y usuarias.</p> <p>c) Difusión de los requerimientos de los usuarios y usuarias.</p> <p>d) Aseguramiento del acceso y atención a todos los usuarios y usuarias.</p> <p>e) Gestión de los puntos de contacto con los usuarios y usuarias.</p> <p>f) Tratamiento de reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias y uso de la información.</p>
Medición de la satisfacción de usuarios y usuarias	<p>a) Medición de la satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias.</p> <p>b) Uso de la información de satisfacción e insatisfacción de sus usuarios y usuarias para mejorar.</p> <p>c) Actualización de los instrumentos de medición de satisfacción de los usuarios y usuarias.</p>

**CRITERIO:
PRESTACIÓN SERVICIOS MUNICIPALES**

SUBCRITERIO	ELEMENTO DE GESTION
Diseño y adecuación de servicios municipales	<p>a) Diseño de los cambios tecnológicos o mejoras en la prestación del servicio.</p> <p>b) Evaluación de la incorporación de nuevas tecnologías y mejoras.</p> <p>c) Prueba de los cambios tecnológicos y mejoras antes de implementarlos.</p>

<p>Gestión de los procesos principales asociados a los servicios municipales</p>	<p>a) Identificación y definición de los procesos principales.</p> <p>b) Determinación de los objetivos e indicadores de desempeño del servicio y sus procesos.</p> <p>c) Control de la operación diaria del servicio.</p> <p>d) Implementación de un sistema de documentación del servicio.</p> <p>e) Mejora de los procesos relacionados con la entrega del servicio.</p>
<p>Gestión de los procesos de apoyo</p>	<p>a) Identificación y definición de los procesos de apoyo.</p> <p>b) Coordinación con las unidades responsables de los procesos de apoyo y estándares de desempeño requeridos.</p> <p>c) Control de la operación diaria de los procesos de apoyo.</p> <p>d) Retroalimentación a los procesos d apoyo.</p>
<p>Gestión de la relación con organismos asociados</p>	<p>a) Identificación de los organismos asociados.</p> <p>b) Implementación de canales de comunicación con los organismos asociados.</p> <p>c) Trabajo con los organismos asociados para la mejora.</p> <p>d) Determinación de la satisfacción de los organismos asociados.</p>
<p>Gestión de la calidad de los proveedores</p>	<p>a) Identificación de los principales productos o servicios adquiridos.</p> <p>b) Selección de proveedores.</p> <p>c) Evaluación de proveedores.</p>

	<p>d) Retroalimentación a proveedores para la mejora de sus productos o servicios.</p> <p>e) Evaluación de la satisfacción de los proveedores.</p>
--	--

CRITERIO: INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS

SUBCRITERIO	ELEMENTO DE GESTION
Medición del desempeño de los servicios municipales	<p>a) Determinación de indicadores de desempeño del servicio.</p> <p>b) Medición de los indicadores de desempeño del servicio.</p> <p>c) Uso de los resultados de las mediciones.</p> <p>d) Actualización de los indicadores.</p> <p>e) Aseguramiento del acceso a la información sobre el desempeño del servicio.</p>
Análisis del desempeño de los servicios municipales	<p>a) Análisis de la información del desempeño.</p> <p>b) Comunicación de los resultados del análisis para apoyar la toma de decisiones y las acciones de mejoramiento.</p>

Criterio:
RESULTADOS

Resultados de la Gestión municipal	<p>a) Resultados en los indicadores financieros.</p> <p>b) Resultados en los indicadores de aumento de la autonomía financiera.</p>
Resultados de la satisfacción de los funcionarios municipales	<p>a) Resultados en los indicadores de bienestar y satisfacción / insatisfacción de funcionarios y funcionarias.</p> <p>b) Resultados en los indicadores de seguridad en el trabajo.</p> <p>c) Resultados en los indicadores de participación de funcionarios y funcionarias.</p> <p>d) Resultados en los indicadores de capacitación de funcionarios y funcionarias.</p> <p>e) Resultados de los indicadores de capacitación de los funcionarios y funcionarias y los directivos en materias de prevención de riesgos.</p>
Resultados de efectividad municipal en la prestación de servicios	<p>a) Resultados en los indicadores de desempeño del servicio.</p> <p>b) Resultados en los indicadores de los principales proceso de apoyo.</p> <p>c) Resultados en los indicadores de cumplimiento de los planes de mejora del servicio.</p>

	<p>d) Resultados en los indicadores de satisfacción de organismos asociados.</p> <p>e) Resultados en los indicadores de desempeño de los proveedores.</p> <p>f) Resultados en los indicadores de satisfacción de proveedores.</p>
--	---

5.4 PROPUESTA DEL NUEVO PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE A IMPLEMENTAR

Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes, escuchando su voz como elemento fundamental en la definición de la calidad de los servicios.

La calidad es intrínseca al servicio y es el cliente quién la juzga a partir de sus percepciones. Asimismo, la organización debe estar atenta a todas las características y atributos del producto o servicio, pues son éstos los que le entregan valor agregado a los clientes, aumentan su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a la marca, al producto o a la institución.

Una organización con foco en el cliente busca satisfacer las necesidades actuales y anticipar las expectativas de los clientes y mercados potenciales. Cuando dichas necesidades están claras, es posible desarrollar y ofrecer productos o servicios diferenciados que irán a satisfacer a los clientes de los mercados actuales, así como a nuevos segmentos. Con una gestión con foco en el cliente una organización está alerta a los cambios que ocurren a su alrededor, principalmente en relación a nuevas demandas y necesidades. El logro de la satisfacción de los clientes, la conquista de su fidelidad son, por lo tanto, fundamentales para aumentar la competitividad de la organización, lo que se vuelve un tema estratégico. **Ver anexo #3**

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>FIN Implantar nuevo proceso de servicio al cliente en el Municipio del Empalme, a través de una formación que permita crear una cultura organizacional enfocada en la calidad, que promueva el desempeño colectivo y estimule el interés por el trabajo en equipo, generando un ambiente participativo y con sentido de pertenencia hacia el hospital.</p>	<p>Elevar un 24% el nivel de satisfacción de los afiliados para el año 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> - encuestas de satisfacción - cumplimiento del plan operativo 	<p>Participación activa del personal y del alcalde del Municipio del Empalme.</p>
<p>PROPOSITO Mejorar la satisfacción de los usuarios del Municipio a través de la mejora de los procesos de atención al cliente de la institución y que permita tener un conocimiento holístico del Municipio para articular los planes de trabajo con prioridades e servicio claramente definidos.</p>	<p>-Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios a un mínimo del 70% con referencia a las expectativas globales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -auditorias operativas - encuestas de satisfacción 	<p>Compromiso para trabajar en equipo por parte del personal del Municipio</p>
<p>COMPONENTES/RESULTADOS</p> <p>1. Generalidades de la Norma Esta etapa comprende la revisión de la misión y visión del Municipio de los procesos de Gestión de la Calidad, Responsabilidad de la Alcaldía, Gestión de los Recursos, Realización del Producto, y Medición, Análisis y Mejora.</p>	<p>El 100% de la revisión del material de los puntos establecidos en el componente número 1 estará listo hasta Febrero 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> - auditorias operativas - informes de avances del proyecto - plan de acción de aplicación del sistema de gestión de calidad. - Charlas informativas al personal 	<p>Coordinación institucional directiva, empleados en general.</p>
<p>2. Caracterización de Procesos. Se detallara las actividades, objetivo, requisitos, indicadores, responsables, insumos, productos entre otra información que se defina como necesaria y que esté relacionada a cada uno de los procesos.</p>	<p>Objetivos, El plan de acción, responsables y recursos deberán estar listos en un 100% para Abril,2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Informe o manual de procesos del servicio al cliente que incluye los pasos a seguir, cambios a implementar, responsables y fechas de entrega. 	<p>Compromiso de los Directivos alcalde, concejales, etc., y personal administrativo para asistir a charlas introductorias y capacitadoras.</p>

<p>3. Análisis y revisión de Procesos. Con base en la información suministrada en la etapa anterior se mejoraran, rediseñaran y ajustaran, si es necesario, los procesos identificados del servicio al cliente.</p>	<p>100% del personal participe equipo de gestión y coordinador del proyecto tendrá listo los cambios para junio 2009</p>	<p>-Verificación de la asistencia en los horarios establecidos de las jornadas de trabajo a realizarse. -Agenda de trabajo. -manual con el rediseño de procesos.</p>	<p>Compromiso de que se realice la integración del equipo multidisciplinario del Municipio y de los consultores del proyecto.</p>
<p>4. Generar el Manual de servicio al cliente Basados en los requisitos en la norma ISO se elaborará un documento que evidencie el cumplimiento de los ocho principios básicos de la norma: Organización enfocada al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión, Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor</p>	<p>El cumplimiento del 100% del plan de acción y los programas planificados, agosto 2009</p>	<p>-Registro del nuevo manual de procesos y procedimientos de servicio al cliente</p>	<p>Responsabilidad de cada uno de los integrantes del programa de mejoramiento continuo.</p>
<p>4. Cultura Organizacional. Mediante la programación de charlas, talleres y reuniones; el uso de medios de difusión como plegables, guías, carteleras, web y email; se apoyará la sensibilización de las personas involucradas con los nuevos procesos de servicio al cliente.</p>	<p>El 100% del personal del municipio estará informado de los cambios y su participación a sept.2009</p>	<p>- Registro y firma del cumplimiento de fechas de capacitación e información. - Firma del recibido conforme de la entrega de los manuales de servicio al cliente.</p>	<p>Compromiso de implementación de lo establecido en el manual de calidad por parte de los alcaldes y concejales y personal administrativo en general.</p>

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	Cronograma 2011										RECURSOS			MONITOREO		
		A b r	m a y	ju n	ju l	ag o	S e p	O c t	no v	D i c	en e	Material	Económico	Financiero			
COMPONENTE 1																	
Actividad 1.1 Determinación nuevos objetivos	Manuel Orellana	x											Papel Lápices Computador impresora	5h x\$10 = \$50	Egresado	Comparación con la matriz ML establecida	
Actividad 1.2 Revisión de la misión y visión en base nuevos objetivos	Manuel Orellana	x											Papel Lápices Computador impresora	5h x \$10 = \$50	Egresado	Comparación con la matriz ML establecida	
Actividad 1.3 Estudio y confirmación del nuevo proceso seleccionado	Manuel Orellana	x											Papel Lápices Computador impresora	10hx\$10 = \$100	Egresado	Comparación con modelo de gestión investigado	
Actividad 1.4 Reunión egresado con directivos del Municipio para exponer proyecto.	Manuel Orellana	x											Informes proyector	2h x\$10 = \$20	Egresado	Verificación avance cronograma de actividades	
Actividad 1.5 Autorización para realizar levantamiento de información.	Manuel Orellana	x	x										Carta de autorización- firmada	1h x \$10=10	Egresado	Documento autorizado	
Actividad 1.6 Medición y evaluación de los procesos.	Manuel Orellana		x										Cuestionarios de levantamiento	100h x \$10 = \$1000	Maestranter	Auditoria operativa Subtotal=\$1230	

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	Cronograma 2011										RECURSOS			MONITOREO		
		Abr	may	jun	Jul	ago	Sep	O c t	nov	D I c	ene	Material	Económico	Financiero			
COMPONENTE 2																	
Actividad 2.1 Esquematización del plan de acción	Manuel Orellana			x									Materiales de oficina Computad or Impresora -	5h x \$10=50	Egresado	Verificación a través de Documentos de respaldo	
Actividad 2.2 Asignación de objetivos por niveles de importancia	Manuel Orellana			x									Materiales de oficina Computad or Impresora -	3h x \$10=30	Egresado	Verificación a través de Documentos de trabajo y respaldo	
Actividad 2.3 Determinación de indicadores de medición	Manuel Orellana			x									Materiales de oficina Computad or Impresora -	5h x \$10=50	Egresado	Verificación a través de Documentos de trabajo y respaldo	
Actividad 2.4 Asignación de responsabilidades	Manuel Orellana			x									Materiales de oficina Computad or Impresora -	5h x \$10=50	Egresado	Cronograma de actividades	
Actividad 2.5 Reunión para informar, determinar y asignar responsabilidades.	Manuel Orellana			x									Materiales de oficina Computad or Impresora -	2h x \$10=20	Egresado	Cronograma de Control de avance	

Actividad 2.6 Determinación de materiales y equipos necesarios para el análisis de los procesos.	Manuel Orellana			x								Materiales de oficina Computador Impresora -	5h x \$10=50	Egresado	Documentos de respaldo y cronograma de control de avance
Actividad 2.7 Plan de acción definitivo y depurado	Manuel Orellana				x							Materiales de oficina Computador Impresora -	4h x \$10=40	Egresado	Documento de respaldo de trabajo
Actividad 2.8 Presentación del plan de acción final	Manuel Orellana				x							Materiales de oficina Computador Impresora -	5h x \$10=50	Egresado	Establecimiento de Día y hora de Reunión de presentación
												SUBT	\$340		

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	Cronograma 2011											RECURSOS			MONITOREO	
		A b r	m a y	ju n	ju l	ag o	S e p	O c t	no v	D i c	en e	Material	Económi co	Financiero			
COMPONENTE 3																	
Actividad 3.1 Revisión detallada de cada proceso involucrado	Manuel Orellana												Papel Lápices Computado r impresora	5h x\$10 = \$50	Egresado	Documentos de respaldo de trabajo- informes	
Actividad 3.2 Levantamiento de información para análisis de proceso	Manuel Orellana												Papel Lápices Computado r impresora	5h x \$10 = \$50	Egresado	Cuestionarios de levantamiento de información	
Actividad 3.3 Elaboración del flujograma de proceso actual	Manuel Orellana												Papel Lápices Computado r impresora	10hx\$1 0 = \$100	Egresado	Informes de respaldo de trabajo	
Actividad 3.4 Comparación del proceso actual con las necesidades del usuario	Manuel Orellana												Informes proyector	4h x\$10 = \$40	Egresado	Informe de resultados- guía de trabajo	
Actividad 3.5 Diseño de cada proceso incorporando las necesidades de los ciudadanos	Manuel Orellana												Carta de autorizació n-firmada	1h x \$10=10	Egresado	Informe y manual de trabajo resultante.	
Actividad 3.6 Medición y evaluación de los nuevos procesos.	Manuel Orellana												Cuestionari os de levantamie nto	150h x \$10 = \$1500	Egresado	Cuestionarios auditorias operativa	
Actividad 3.7 Discusión de los nuevos flujos de procesos con los involucrados en cada área.	Manuel Orellana Personal del área involucrada												Material diseñado	25h x \$10 =250	Egresado	Fechas y asistencia a reuniones de discusión	

Actividad 3.8 Selección de Plan piloto de prueba de implementación de nuevos procesos	Manuel Orellana Personal del área involucrada											Material elaborado	8h x \$10 = \$80	Egresado	Fechas y asistencia a reuniones de aprobación
Actividad 3.9 Implementación del plan piloto elegido	Manuel Orellana Personal del área involucrada											Compendio de procesos diseñado	240hx\$10=2400	Egresado	Firma de aprobación del plan por parte de los Directivos del HTMC
Actividad 3.10 Periodo de evaluación y ajuste de flujograma	Manuel orellana											Cuestionario de Auditoria operativa	48h x \$10=480	Egresado	Cuestionario de auditoría operativa
Actividad 3.11 Aceptación del flujogramas mediante entrega de manual	Manuel Orellana Personal del área involucrada y personeros municipales														Manual de flujogramas aprobados.
												SUBT	\$4960		

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	Cronograma 2011											RECURSOS			MONITOREO		
		Abr	may	jun	jul	ago	Sep	Oct	nov	Dic	ene	Material	Económico	Financiero				
COMPONENTE 4																		
Actividad 4.1 Descripción de las responsabilidades de los personeros Municipales	Manuel Orellana													Informes y cartas	10h x \$10=100	Egresado	Documentos de respaldo de trabajo- y manual de trabajo resultante.	
Actividad 4.2 Gestión de recursos	Manuel Orellana													informes	10h x \$10 = \$100	Egresado	Documentos de respaldo de trabajo- y manual de trabajo resultante	
Actividad 4.3 Descripción de los objetivos y estándares de calidad de servicio al cliente	Manuel orellana													informes	10h x\$10 = \$100	Egresado	Documentos de respaldo de trabajo- y manual de trabajo resultante	
Actividad 4.4 Revisión detallada los nuevos procesos aprobados	Manuel Orellana													informes	10h x\$10 = \$100	Egresado	Documentos de respaldo de trabajo- y manual de trabajo resultante	
Actividad 4.5 Descripción escrita de los procesos transformados en procedimientos de trabajo	Manuel Orellana													informes	30h x \$10 = \$300	Egresado	Documentos de respaldo de trabajo- y manual de trabajo resultante	
Actividad 4.6 Descripción de las funciones de trabajo en base a los nuevos flujogramas	Manuel Orellana													informes	300hx \$10 = \$300	Egresado	Documentos de respaldo de trabajo- y manual de trabajo resultante	
Actividad 4.7 Determinación de las nuevas políticas de trabajo que respalden los procesos de servicio al cliente.	Manuel Orellana													Informes proyecto	40h x\$10 = \$400	Egresado	Documentos de respaldo de trabajo- y manual de trabajo resultante	

Actividad 4.8 Establecimiento de los métodos de medición, análisis y mejora	Manuel Orellana											Informes proyecto	10h x\$10 = \$100	Egresado	Documentos de respaldo de trabajo- y manual de trabajo resultante
Actividad 4.9 Presentación del manual de servicio al cliente	Manuel Orellana											Informes proyecto	20h x\$10 = \$200	Egresado	Manual de gestión de calidad aprobado
												SUBT	\$1700		

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	Cronograma 2011											RECURSOS			MONITOREO		
		Abr	may	jun	jul	ago	Sep	Oct	nov	Dic	ene	Material	Económico	Financiero				
COMPONENTE 5																		
Actividad 5.1 Descripción de la nueva cultura organizacional resultante como esencia en la implementación de nuevas estrategias de servicio al cliente	Manuel Orellana													Folletos presentación digital	30h x \$10=300	Egresado	Charlas y talleres de presentación	
Actividad 5.2 Establecimiento de grupos de trabajo	Manuel Orellana													Funciones de jerarquización	40h x \$10 = \$400	Egresado	Reuniones de trabajo	
Actividad 5.3 Clasificación de grupos y equipos de trabajo	Manuel Orellana													Funciones de jerarquización	20h x \$10 = \$200	Egresado	Reuniones de trabajo	
Actividad 5.4 Entrega y Descripción de las nuevas funciones y nuevos roles	Manuel Orellana													Funciones de jerarquización	10h x \$10 = \$100	Egresado	Informes de reuniones	
Actividad 5.5 Gestión del cambio	Manuel Orellana													Plan de acción de implementación	160h x \$10 = \$1600	Egresado	El plan y el cronograma de avance	
Actividad 5.6 Administración del cambio	Manuel Orellana													Cuestionario de auditoría operativa de gestión		Egresado	El plan y el cronograma de avance	

Actividad 5.7 Evaluación de grado de aceptación del cambio.	Manuel Orellana										Encuestas de satisfacción del personal del HTMC	40h x \$10 = \$400	Egresado	Resultados de la encuesta
Actividad 5.8 Evaluaron de Percepciones de los pacientes con respecto a la nueva cultura de servicio	Manuel Orellana										Encuestas de medición del cambio organizacional	40hx\$10 = \$400	Egresado	Resultados de la encuesta
											SUBT	\$3400		
											TOTAL	\$11 630		

5.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Modelo de Cronograma de Actividades (Diagrama de Gantt)

Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sep				Octub				Nov			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Esquematzación del plan de acción	■																															
Revisión de la misión y visión en base nuevos objetivos	■																															
Estudio y confirmación del modelo de servicio al cliente seleccionado	■	■																														
Reunión egresado con personeros municipales para exponer proyecto.		■																														
Autorización para realizar levantamiento de información.			■																													
Medición y evaluación de los procesos.			■	■																												
Esquematzación del plan de acción.					■	■																										
Asignación de objetivos por niveles de importancia					■	■																										

Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sep				Octub				Nov			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Determinación de indicadores de medición																																
Asignación de responsabilidades																																
Reunión para informar, determinar y asignar responsabilidades																																
Determinación de materiales y equipos necesarios para el análisis de los procesos.																																
Plan de acción definitivo y depurado																																
Presentación del plan de acción final																																
Revisión detallada de cada proceso involucrado																																
Levantamiento de información para análisis de proceso de servicio al cliente.																																
Elaboración del flujograma de proceso actual																																

Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sep				Octub				Nov			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Comparación del proceso actual con las necesidades del cliente																																
Diseño de cada proceso incorporando las necesidades ciudadanos																																
Medición y evaluación de los nuevos procesos.																																
Discusión de los nuevos flujos de procesos con los involucrados en cada área.																																
Selección de Plan piloto de prueba de implementación de nuevos procesos																																
Implementación del plan piloto elegido																																
Periodo de evaluación y ajuste de flujograma																																
Aceptación del flujogramas mediante entrega de manual																																

Actividades	Octub				Nov				Dic																							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del manual de gestión de calidad																																
Descripción de la nueva cultura organizacional resultante como esencia en la implementación de nuevas estrategias de servicio al cliente.																																
Establecimiento de grupos de trabajo																																
Clasificación de grupos y equipos de trabajo																																
Entrega y Descripción de las nuevas funciones y nuevos roles																																
Gestión del cambio																																
Administración del cambio																																
Evaluación de grado de aceptación del cambio.																																
Evaluación de Percepciones de los pacientes con respecto a la nueva cultura de servicio																																

5.6 PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
A. Recursos Humanos.			
Asesores	1	\$ 3000	\$ 3000,00
Ejecutores proyecto	1	\$ 4050	\$4050,00
Ayudantes proyecto	1	\$ 3000	\$ 3000,00
Subtotal \$ 13.050,00 c/mes			
B. Recursos Materiales	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
computadores	2	600	1.200
impresora	1	150	150
Libros de consulta	5	30	150
CD	10	0.5	5.00
Memory Flash	2	10	20
hojas	5	3	15
Insumos impresora	1	100	100
Data show-presentaciones alquiler	1	100	100
Insumos de oficina: plumas, lápices, grapas, carpetas ..etc.	3	50	150
Pizarrón acrílico	1	50	50
Recarga para Teléfono celular		100	100
Anillados de proyectos y manuales		100	100
Subtotal			\$ 2 140

Otros			
Refrigerios		\$ 100,00	\$ 100,00
transporte		100	100.00
			Subtotal \$ 200,00
Imprevistos 5% de \$ 1024.5,00			
TOTAL \$ 21 514.5			

5.6.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Institución/maestrante	Presupuesto	Porcentaje
Egresado	\$ 18 150	84%
Municipio del Empalme	\$3 364.5	16 %
Total	\$ 21 514	100%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Los servicios Municipales tienen características muy particulares y de mucha importancia social, ya que competen a la dignidad, integridad y vida de las personas; por lo tanto, su auditoría debe responder a un proceso serio y sistemático que permita recoger la evaluación que de él hagan los ciudadanos, para su continuo mejoramiento.
- En toda institución prestadora de servicio Municipales debe existir coherencia entre los objetivos del Municipio y las expectativas del ciudadano que denoten una orientación institucional hacia la satisfacción de los usuarios.
- Atendiendo a que el objetivo principal de una institución es prestar servicios que satisfagan las necesidades de sus usuarios, es a ellos a quienes debe consultar en primera instancia, con el fin de identificar el nivel de alcance de su objetivo y, a partir de ello, establecer los cambios necesarios que lleven al logro total del mismo.
- La medición de la satisfacción del cliente en un Municipio es de alta complejidad, según el modelo propuesto, es un instrumento para medir el cumplimiento de la misión y visión propuestas por la institución. Este modelo es una herramienta sencilla y sistemática que se ofrece para facilitar el conocimiento de la percepción de la calidad del servicio prestado y la satisfacción de los ciudadanos, como fuente de mejoramiento continuo. Además, permite caracterizar al cliente, determinar el crecimiento en el mejoramiento de los servicios, evaluar el cumplimiento de propuestas y metas en pro de la calidad del servicio.

- Finalmente, cabe recalcar a las instituciones prestadoras de servicios a la ciudad, Municipio el reconocer la importancia que tiene el proceso de evaluación de la calidad del servicio, para su supervivencia y crecimiento. Se sugiere al Municipio del Empalme aplicar el modelo periódicamente y ser objetivas en el análisis de los resultados, es decir, evitar justificaciones que impidan la búsqueda de la verdadera causa del problema y su solución, es estar en el camino hacia el enriquecimiento empresarial.

Recomendaciones

- Mejorar la calidad en la asistencia médica significa gerenciarla, esto es, interferir en la realidad con visión de largo plazo y de progreso continuo en esa prestación. De tal manera, que se puedan hacer las cosas lo mejor posible con los recursos tecnológicos y humanos con que se cuenta
- Establecer la importancia de los valores, principios, hábitos y costumbres en relación con la calidad de los servicios al cliente Municipales. Así como también que debe iniciarse en personeros municipales como los primeros en perfilar dicha cultura.
- En definitiva mejorar la calidad de servicio implica rediseñar los procesos relacionados directamente con el ciudadano y sobre todo fomentar una cultura de servicio en todo el personal involucrado sin importar su jerarquía.

RESUMEN

El proceso de modernización de la administración pública ha propiciado que la evaluación de la calidad del servicio se convierta en una herramienta útil, cuyo uso se ha incrementado considerablemente en los últimos años. Esta realidad, sin embargo, no es homogénea ni en cuanto a la geografía municipal, ni en relación a los modelos de procesos que se implementan e incluso, tampoco lo es respecto al grado de desarrollo alcanzado por los distintos Municipios.

Los sistemas administrativos que rigen la vida de la gran mayoría de los municipios en nuestro país se encuentran en fase de aprendizaje, preocupados por establecer los mecanismos fundamentales para contar con una gestión pública que garantice la cobertura de los servicios, no por instituir modelos de atención que procuren calidad, prontitud o satisfacción del ciudadano.

La falta de una gestión de calidad orientada al servicio al cliente en el Municipio del Empalme ha generado que las recaudaciones se tornen cada vez más difíciles y por ende las obras públicas del municipio también resultan afectadas; y aunque la implementación de los sistemas de gestión de la calidad corresponde a la aplicación en una organización de los principios de la calidad total; sin embargo, no existe un método exclusivo para implementarlos. Para este problema específico se plantea una matriz de marco lógico que conduzca a un proceso para adoptar los sistemas de gestión de la calidad de servicio al cliente.

A lo largo de estas líneas nos aproximaremos a la realidad del Municipio de El Empalme y a la racionalización de sus actividades que conducirán a un renovado servicio de atención al cliente con objetivo de mejorar recaudaciones municipales.

SUMMARY

The modernization of public administration has led to the evaluation of the quality of service becomes a useful tool, whose use has increased considerably in the past years. This reality, however, is not homogeneous either in terms of local geography, or in relation to models of processes that are implemented and even, neither is in the degree of development reached by the various municipalities.

The administrative systems that govern the lives of the vast majority of municipalities in our country are in the process of learning, concerned with establishing the fundamental mechanisms for public management have to ensure coverage of services, not to institute models of care who seek quality, timeliness and satisfaction of the citizen.

The lack of quality management focused on customer service in the City of Junction has generated revenues to become increasingly difficult and therefore the municipality's public works are also affected, and although the implementation of management systems quality is the implementation in an organization of the principles of total quality, but there is no unique method to implement. For this specific problem raises a logical framework matrix leading to a process to adopt management systems, quality customer service.

Along these lines we will approach the reality of the Municipality of The Junction and the rationalization of activities that will lead to a renewed customer service to improve municipal collections.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. Lawrence J. Bradford. La Excelencia en el Servicio. Legis Fondo Editorial. Serie Empresarial. 1989.

Castaño Rico Jader Alexis Ingeniero, Sistema de Información Integral – Unidad de Sistemas, Facultad Nacional de Salud Pública, 2004

CASTAÑO Yepes, Ramón Abel. Revista Vía Salud. ¿Cómo medir calidad? Tercer Trimestre 1998. Páginas 7-13.

Cruz Cordero Teresa Dra. Profesora y Consultora Centro de Estudios de la Economía Cubana. Cultura Organizacional Universidad de la Habana. Cuba tcordero@uh.cu, 2005

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Bogotá. 1990.

Delgado Palomino Jorge Antonio, Ingeniero Industrial Modelo Estratégico de la calidad del servicio, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa - Perú ,2003

Fundación para el Desarrollo Tecnológico, FUDETEC, **Manual de Gestión de Calidad**, Centro de Investigación Industrial, CINI, 2003

GERSON, Richard F. Cómo medir la satisfacción del cliente. Mantenga la lealtad para siempre. Grupo Editorial Iberoamérica. Santafé de Bogotá. 1994.

McCANN, Ron. El placer de servir con calidad. Cómo triunfar en la nueva economía. Editorial Pax México. México 1989.

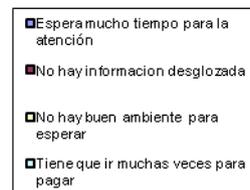
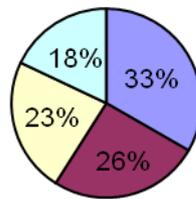
SERNA, Humberto. Auditoría del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. RAM Editores. Serie Gerencial. Santafé de Bogotá. 1996.

ANEXOS

ANEXO # 1- ENCUESTA

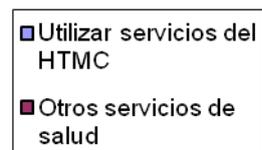
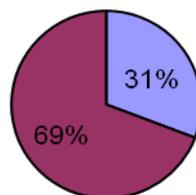
Porque no puntualmente los valores de servicios municipales

	f	%
Espera mucho tiempo para la atención	130	33,3
No hay informacion desglosada	100	25,6
No hay buen ambiente para esperar	90	23,1
Tiene que ir muchas veces para pagar	70	17,9
	390	100,0



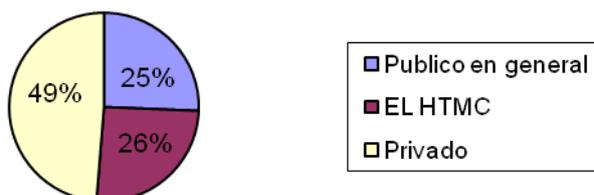
Quando se enferma que prefiere?

	f	%
Utilizar servicios del HTMC	120	31
Otros servicios de salud	270	69
	390	100



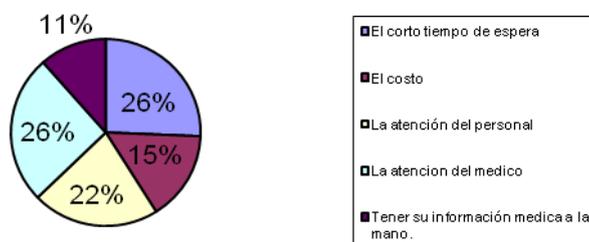
En qué tipo de servicios de salud confía más?

	f	%
Público en general	100	26
EL HTMC	100	26
Privado	190	49
	390	100



Que es lo que más valora en la atención que recibe de los servicios de salud privados? Elija 2 opciones

	f	%	
El corto tiempo de espera	200	26%	
El costo	120	15%	
La atención del personal	170	22%	
La atención del medico	200	26%	
Tener su información médica a la mano.	90	12%	
	780	100%	780



Anexo 2 - ANÁLISIS MÉTODO SERVQUAL.

CLIENTES/PACIENTES
PERCEPCION EXPECTATIVA
Municipio

Dimensiones	
Bienes materiales peso:10	Instalaciones adecuadas Instalaciones limpias Equipos de computación actualizados Área de espera adecuadas Personal bien uniformado Buena señalización e información
Confiabilidad peso:10	Confianza en personal del Municipio Los datos son fiables
Sensibilidad peso 10	El servicio es rápido Buena predisposición para atender a los pacientes Prestan ayuda con facilidad
Capacidad peso 10	Profesionales calificados Técnicos especializados
Cortesía peso 10	Amabilidad del personal de cajas Amabilidad administrativa
Credibilidad peso 10	Existe buen abastecimiento de agua, luz etc. existe un buen sistema de recolección
Sensación asegurada peso 10	Las instalaciones son seguras Los equipos e insumos son seguros y libre de contaminación Los resultados son seguros
Acceso peso 10	Se accede fácilmente a los servicios de salud Fácil lograr atención médica especializada Facilidad para lograr documentación medica Tiempos de atención relativamente cortos
Comunicación peso 10	Se atienden quejas y reclamos Mantienen a los usuarios bien informados
Atender al cliente peso 10	Los usuarios están plenamente identificados El personal del municipio se esmera en la atención.
TOTAL 100	

RESULTADOS EVALUACION			
Dimensiones	puntos 0-100 Percepción	0-100 Expectativa	diferencia
Bienes materiales peso:10	45	80	bajo nivel de calidad
Confiabilidad peso:10	61,25	50	alto nivel de calidad
Sensibilidad peso 10	40	80	bajo nivel de calidad
Capacidad peso 10	50	50	nivel modesto de calidad
Cortesía peso 10	25	100	bajo nivel de calidad
Credibilidad peso 10	30,4	80	bajo nivel de calidad
Sensación asegurada peso 10	56,8	43	alto nivel de calidad
Acceso peso 10	52,6	77,44	bajo nivel de calidad
Comunicación peso 10	49,5	60	bajo nivel de calidad
Atender al cliente peso 10	50	80	bajo nivel de calidad
TOTAL 100			

Dimensiones	puntos 0-100 Percepción	PESO EQUIVALENTE	0-100 Expectativa	PESO EQUIVALENTE
Bienes materiales peso:10	46	4,5	80,00	8
Confiabilidad peso:10	48	6,125	50	5
Sensibilidad peso 10	40	4	80	8
Capacidad peso 10	50	5	50	5
Cortesía peso 10	26	2,5	100	10
Credibilidad peso 10	35	3,04	80	8
Sensación asegurada peso 10	57	5,68	43	4,3
Acceso peso 10	52	5,26	77,73	7,74
Comunicación peso 10	50	4,95	60	6
Atender al cliente peso 10	50	5	80	8
TOTAL 100		46,055		70,04

ANEXO #3

Matriz de Marco Lógico una Herramienta de Formulación de Proyectos ²⁰

Generalidades

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Debe elaborarse con la participación inicial del Equipo de País, y luego evolucionar con la participación activa del prestatario, de sus consultores, del Equipo de Proyecto, de la Representación y del ejecutor. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

Planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto;

Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida; No hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

²⁰ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Boletín del Instituto No. 15: Metodología del Marco Lógico. Octubre de 2005.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;

Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten el Banco, el prestatario y el ejecutor;

Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto;

Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;

Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;

Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

Estructura

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.

Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.

Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.

Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

Jerarquía de objetivos

Fin: Se define como un objetivo de nivel superior al que se quiere contribuir con el proyecto. Ejemplo: Incrementar la utilidad de la empresa.

Propósito: Es el objetivo concreto del proyecto. Ej: Incrementar las ventas de la empresa. Ej: Disminuir los costos administrativos de la empresa. Como se puede visualizar, podemos tener dos proyectos al interior de la empresa: una campaña de ventas y un programa de reducción de gastos. Ambos contribuyen al mismo fin, incrementar la utilidad de la empresa.

Componentes: Se definen como los estudios, planes, campañas, macroactividades que deben alcanzarse para que una vez terminadas todas ellas se consiga el propósito. Ej: Estudios de mercado terminados.

Actividades: Son todas aquellas actividades en detalle que son parte de cada componente y en su conjunto permiten la consecución de cada componente. Ej: Invitar a empresas a presentar proformas para los estudios. Ej: Evaluar las propuestas. Ej: Adjudicar a la empresa seleccionada, etc.

Como se aprecia, estas actividades permiten alcanzar el componente de Estudios de mercado.

Indicadores

Indicadores de Fin y de Propósito

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. El Propósito de un proyecto podría ser hacer que las condiciones sanitarias en las aguas ribereñas cumplan con las normas sanitarias y el indicador podría ser reducir el recuento promedio de coliformes totales por debajo de 1000 por 100 ml en una playa específica para el año 2000. Tal indicador es inequívoco. Enfoca a la gerencia del proyecto en un objetivo cuantitativo, mensurable, de menos de 1000 coliformes totales por 100 ml, más bien que las alternativas posibles (coliformes fecales o enterococos). Especifica la calidad (en este caso de la playa donde tiene que lograrse el resultado), y expresa cuándo se esperan los resultados.

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, el marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

En algunos proyectos, como los de sectores sociales, puede ser difícil encontrar indicadores mensurables. A veces es necesario utilizar indicadores indirectos. Sin embargo, la disponibilidad de indicadores mensurables obviamente no debe determinar el diseño del proyecto. Tal como indicara alguna vez E.J. Mishan, "es mejor tener una medida bruta del concepto adecuado, que una medida perfecta del concepto erróneo.

Indicadores de los Componentes

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, un proyecto de educación podría especificar 10 escuelas técnicas, ubicadas en ciudades específicas, cada una con una capacidad de 1.000 estudiantes por año, y con el equipamiento especificado por las normas (o consignado en el anexo al informe de proyecto).

Indicadores de Actividades

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente.

Evaluación de la columna de los indicadores

Al revisar la columna de los indicadores debe verificarse que:

- Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación;
- Los indicadores de Propósito midan lo que es importante;
- Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
- Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
- El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

Medios de verificación

El marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio.

Supuestos

Cada proyecto comprende riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. El marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. El riesgo se expresa como un supuesto que tiene que ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, la Representación, la administración del Banco, y el ejecutor, que debe participar en el proceso de diseño del proyecto.

Los supuestos (o riesgo) del proyecto tienen una característica importante: los riesgos se definen como que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto. El equipo de diseño de proyecto se interroga qué

podría ir mal a cada nivel. Al nivel de Actividad, por ejemplo, los fondos de contraparte podrían no llegar en el momento debido, o podría haber un cambio en las prioridades del gobierno, o una huelga, o una devaluación de envergadura, etc.

El objetivo no es el de consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino el identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo. Por ejemplo, uno de los supuestos de un programa de salud rural podría ser que el personal calificado está dispuesto a mudarse y a vivir en las zonas rurales. Dado que este supuesto es crítico al logro del Propósito del proyecto, la buena disposición del personal no puede quedar librada al azar. El equipo de proyecto debe trabajar en el diseño, Actividades y Componentes del proyecto para asegurarse que el personal calificado estará dispuesto (tendrá incentivos) para radicarse en zonas rurales. El Componente podría ser un sistema de pagos de incentivo, suministro de residencia gratis, o alguna otra cosa. Si el supuesto es crítico, y no hay Componente que lo pueda controlar, el equipo de diseño del proyecto y la gerencia del mismo bien pueden decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.

Los supuestos son importantes también durante la ejecución. Indican los factores que la gerencia del proyecto debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia. Por ejemplo, si el éxito de un programa de irrigación supone que el Ministerio de Agricultura cumplirá con su compromiso de quitar los precios tope o las restricciones a la exportación en una fecha determinada, el gerente del proyecto debe vigilar constantemente la marcha de eventos e indicar al Ministerio y al Banco que las demoras pueden frustrar el logro del Propósito del proyecto. Una de las

ventajas de plantear los supuestos es que el gerente del proyecto tiene el incentivo de comunicar los

Esquema de la Estructura del Marco Lógico ²¹

Resumen Narrativo de Objetivos

Indicadores Verificables Objetivamente

Medios de Verificación

Supuestos

Fin

El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.

Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (grupo social y lugar, si es relevante).

Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.

Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.

Propósito

²¹ Banco Mundial. Matriz de Marco Lógico. Una herramienta de formulación de proyectos. The Logframe Handbook.

El Propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.

Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.

Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.

Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.

Componentes

Los Componentes son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.

Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han

sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.

Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.

Actividades

Las Actividades son las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.

Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.

Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.

Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes.

La ejecución

Ejecución del Proyecto Para la ejecución del proyecto, el marco lógico y el plan de ejecución son los documentos base y contribuyen a la coordinación y seguimiento del plan de ejecución.

El marco lógico y el plan de ejecución son lo suficientemente breves como para que todos los participantes (no solo el gerente) cuenten con una copia y contribuir a que todos sepan en forma específica lo que están procurando

lograr, cómo puede medirse el éxito, quién se supone debe hacer qué, cuándo se supone que lo haga, y qué riesgos requieren seguimiento y capacidad de anticipación.

Como ya se señaló, el logro del Propósito y de el Fin no están bajo el control del gerente o ejecutor del proyecto. El gerente solo tiene control de las Actividades, el presupuesto, y los Componentes que entrega; lo demás está fuera de su control (existen situaciones ajenas a la ejecución del proyecto sobre las cuales el gerente no tiene ningún control).

Sin embargo, el gerente tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento de todos estos factores, informar a las autoridades superiores cuando parece que los supuestos no se van a cumplir, y sugerir acciones que permitan lograr el Propósito.