



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Plan de mejora de atención al cliente en Recaudaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha

AUTOR: Franklin Ramiro Carvajal Guerra

TUTOR: Dr. Diego José Donoso Vargas

TUTOR TÉCNICO: Mg. Eduardo Cadena

AÑO: 2017

Datos Generales:

Tema:	Plan de mejora de atención al cliente en Recaudaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.
Estudiante:	Franklin Ramiro Carvajal Guerra
Carrera:	Ingeniería en Administración de Empresas
Tutor:	Dr. Diego Donoso
Asesor Técnico:	Mg. Eduardo Cadena
Fecha:	Marzo del 2017

RESÚMEN

La Recaudación de impuestos en el sector público siempre ha estado matizada por el caos que casi siempre se genera en las Instituciones donde se realizan estos cobros, el caso del GAD de la Provincia de Pichincha no ha escapado de esta realidad y es en esta problemática, que se desarrolla este trabajo investigativo tratando de dar solución a esta constante aglomeración de personas y de largas filas para su atención.

En este estudio se realizó una investigación del tipo descriptiva de la situación actual de la oficina en mención, se utilizó el método histórico – lógico para determinar en el tiempo como ha ido sucediendo este problema y se ayudó de la encuesta como principal fuente de información en la búsqueda de soluciones.

Del estudio realizado y con las estrategias de mejora planteadas se logró una considerable reducción en los tiempos de cobros hacia los usuarios de esta dependencia.

Palabras clave: mejoramiento, recaudación, impuestos, servicio al cliente.

ABSTRACT

The collection of taxes in the public sector has always been colored by the chaos that is almost always generated in the institutions where these collections are made, the GAD case of the Province of Pichincha has not escaped this reality and it is in this problem, That this investigative work is developed trying to give solution to this constant agglomeration of people and of long rows for his attention.

In this study a descriptive type investigation was carried out of the current situation of the office in question, the historical - logical method was used to determine in time how this problem has been happening and the survey was helped as the main source of information in the search for solutions.

From the study carried out and with the strategies of improvement raised a considerable reduction in the times of collections towards the users of this dependence.

Keywords: improvement, collection, taxes, customer service.

INDICE GENERAL

Contenido

1	Sección I	1
1.1	Problema de investigación	1
1.2	Objetivo general	3
1.3	Objetivos específicos	3
1.4	Introducción	4
1.5	Hipótesis.....	9
2	Sección II	10
2.1	Marco Teórico	10
2.1.1	La recaudación	10
2.1.2	Teoría de colas	11
2.1.3	Teoría de sistemas.....	12
2.1.4	El conocimiento científico	13
2.1.5	El servicio	14
2.1.6	El servicio al cliente.....	16
2.1.7	Los impuestos	19
2.1.8	El Servicio de Rentas Internas S.R.I.....	20
2.1.9	Planes de mejoramiento	20
2.1.10	Mejoramiento continuo	21
2.1.11	El ciclo de Deming.....	22

2.1.12	Las 7 Reglas del Manejo de quejas	23
2.1.13	Ley de Pareto.....	24
2.2	Marco Conceptual	27
3	Sección III.....	35
3.1	Marco Metodológico	35
3.1.1	Situación actual.....	35
3.1.2	Datos estadísticos del tiempo del trámite	38
3.1.3	Diagrama de flujo del proceso de Recaudación.....	40
3.1.4	Diseño de la investigación	41
3.1.5	Tipo de estudio.....	41
3.1.6	Métodos de investigación	42
3.1.7	Instrumentos de investigación	42
3.1.8	Procesamiento de datos.....	42
3.1.9	Cálculo de la muestra.....	42
3.1.10	Tabulación de la Encuesta.....	46
3.2	Propuesta.....	54
3.2.1	Presentación	54
3.2.2	La teoría de colas	54
3.2.3	Aplicación del ciclo de Deming.....	58
3.2.4	Ficha de control para las mejoras	65
3.2.5	Aplicación de la Teoría de Pareto	67
3.2.6	Cronograma de tareas	70

4	Sección IV.....	71
4.1	Conclusiones	71
4.2	Recomendaciones.....	73
4.3	Bibliografía	74
4.4	Anexos.....	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Variación de los tiempos de atención en los últimos años.....	38
Tabla 2.	Encuesta piloto.....	43
Tabla 3.	Clientes para el cálculo del tamaño de la muestra.....	44
Tabla 4.	Pregunta N°1.....	46
Tabla 5.	Pregunta N°2.....	47
Tabla 6.	Pregunta N°3.....	48
Tabla 7.	Pregunta N°4.....	49
Tabla 8.	Pregunta N°5.....	50
Tabla 9.	Pregunta N°6.....	51
Tabla 10.	Pregunta N°7.....	52
Tabla 11.	Pregunta N°8.....	53
Tabla 12.	Afluencia de usuarios durante el día.....	55
Tabla 13.	Tasas media de servicio y de llegada.....	56
Tabla 14.	Resultados de las tasas medias.....	57
Tabla 15.	Distribución de trámites por porcentajes.....	60
Tabla 16.	Ingresos Tributarios y no Tributarios del GAD de Pichincha.....	67
Tabla 17.	Manejo de quejas.....	68

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. El triángulo del servicio al cliente.....	15
Gráfico 2. La Pirámide de Maslow.....	18
Gráfico 3. El ciclo de Deming.....	22
Gráfico 4. Ejemplo de Diagrama de Pareto.....	26
Gráfico 5. Aumento del tiempo de atención en los dos últimos años.....	39
Gráfico 6. Porcentaje de la Encuesta Piloto.....	43
Gráfico 7. Porcentaje de respuesta a la Pregunta N°1.....	46
Gráfico 8. Porcentaje de respuesta a la Pregunta N°2.....	47
Gráfico 9. Porcentaje de respuesta a la Pregunta N°3.....	48
Gráfico 10. Porcentaje de respuesta a la Pregunta N°4.....	49
Gráfico 11. Porcentaje de respuesta a la Pregunta N°5.....	50
Gráfico 12. Porcentaje de respuesta a la Pregunta N°6.....	51
Gráfico 13. Porcentaje de respuesta a la Pregunta N°7.....	52
Gráfico 14. Porcentaje de respuesta a la Pregunta N°8.....	53
Gráfico 15. Porcentajes de afluencia durante el día en Recaudaciones.....	56
Gráfico 16. Porcentaje de trámites diarios en Recaudaciones.....	60
Gráfico 17. Aumento progresivo de las Recaudaciones.....	67
Gráfico 18. Diagrama de Pareto.....	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. La Provincia de Pichincha.....	5
Ilustración 2. Edificio del GAD de la Provincia de Pichincha.....	7
Ilustración 3. Estructura de la Dirección de Gestión Económica y Financiera.....	37
Ilustración 4. Gráfico sistema de colas, modelo M/M/1.....	55
Ilustración 5. Organigrama del área de cajeros.....	62
Ilustración 6. Sistema de colas propuesto.....	62
Ilustración 7. Flujograma Propuesto.....	63

AGRADECIMIENTO:

En estos momentos en que me encuentro cerca de cumplir uno de los principales logros de mi vida, no puedo dejar pasar la oportunidad de expresar mis más sinceros deseos de gratitud a todas las personas que de una u otra forma han hecho posible la culminación de una etapa académica importante en mi formación profesional.

A mi Madre Margarita Guerra por su infatigable ayuda y estímulo en momentos en los que a menudo uno quiere abandonar los estudios, es ese ejemplo de lucha y sacrificio el que me ha catapultado a continuar, a mi Padre y a mis hermanos sin quienes no tendría sentido seguir esforzándose, a mis compañeros, a mis maestros, a las autoridades de la Universidad Israel por toda la enseñanza, a todos quienes creyeron en mí.... Muchas Gracias.

1 SECCIÓN I

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La constante afluencia de usuarios que diariamente acuden a la oficina de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Provincia de Pichincha para realizar los distintos trámites que esta dependencia brinda, ha determinado que en reiteradas ocasiones durante el transcurso de la jornada diaria, se produzcan aglomeraciones de contribuyentes los cuales acuden a realizar el pago de los impuestos de alcabalas, creándose largas filas y malestar entre los usuarios, esto sumado a la actual modalidad de cobro que es mediante el pago en una agencia bancaria, misma que hasta el año anterior brindaba ese servicio dentro de las instalaciones de la Corporación Provincial, pero que por motivos de su competencia dejaron de hacerlo, desembocó en continuos y progresivos reclamos de los usuarios hacia los cajeros de esta oficina generando un mal ambiente en los actuales momentos y fomentando aún más los inconvenientes de esta dependencia que además ahora realiza actividades de facturación electrónica agravando sus tiempos de servicio a la comunidad.

Estos factores podrían decirse son los principales motivos de la insatisfacción manifiesta de los contribuyentes en esta dependencia, habría que sumarle otros factores que en menor grado también han ahondado el problema.

Uno de ellos es el actual horario de atención en la oficina de Recaudaciones, sobre todo lo que tiene que ver con el área de recaudación propiamente dicha (cajeros), pues su jornada laboral empieza a las 8:00 de la mañana y termina a las 15:30 de la tarde, cabe mencionar que la recaudación no se cierra al medio día ya que los funcionarios encargados de las cajas hacen turnos durante la hora del almuerzo, rotando de modo que siempre hay al menos dos personas atendiendo al público, pero las ventanillas cierran a las tres y media debido a que la disposición de la Jefa del departamento es que los cajeros dejen realizados los cierres de caja coincidiendo con los reportes emanados por el sistema informático.

El horario de trabajo del GAD de Pichincha es de 8:00 a.m. hasta las 16:30 p.m. constituyendo esta la molestia de los usuarios porque no entienden que en esa hora que

permanecen cerradas las ventanillas, los cajeros deben revisar exhaustivamente los valores tanto en físico (comprobantes del banco) como los valores arrojados por el sistema, así en ese lapso de tiempo deben cuadrar minuciosamente los cientos de trámites diarios por ellos despachados en sus actividades.

De esta última actividad se desprende otro de los frecuentes reclamos, que es la falta de una entidad bancaria dentro de la Institución Provincial, los contribuyentes aducen una mala organización al respecto pues les toca salir del edificio del GAD hacia la entidad bancaria dispuesta para el efecto que queda en el mejor de los casos, la más cercana a varias cuabras de distancia de la oficina en mención y a la cual deben regresar para seguir con su trámite.

El incumplimiento a varias de las disposiciones emitidas por la jefatura de la oficina de Recaudaciones por parte de los usuarios, también se convierte en un problema debido a que en lugar de presentar los documentos solicitados, ellos entregan cualquier papel similar. Estas “malas costumbres” muy arraigadas a nuestros ciudadanos retrasan el proceso normal de atención y fomentan los errores.

En menor grado también se registran inconvenientes con un reducido grupo de personas de la tercera edad y de personas con analfabetismo en los que se toma más tiempo del que requieren otros contribuyentes.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Lograr una importante mejora en la atención al cliente de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, mediante la implementación de un plan, que permita brindar una eficiente, rápida y justa atención a los usuarios y contribuyentes de los impuestos que tiene a su cargo el Gobierno Seccional.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fundamentar teóricamente en qué consisten los planes de mejoramiento.
2. Diagnosticar la situación actual del Departamento de Recaudaciones del GAD de la Provincia de Pichincha.
3. Elaborar el plan de mejoramiento en la atención del cliente para el Departamento de Recaudaciones del GAD de Pichincha

1.4 INTRODUCCIÓN

La recaudación en el sector público ha sido motivo de quejas en la opinión ciudadana desde hace mucho tiempo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, no está ajeno de esta percepción, más aun cuando una de las actividades de mayor ingreso de este Gobierno Seccional, la constituye la recaudación de impuestos.

En este trabajo de investigación se estudiará todos los efectos y causas que impiden lograr de una manera eficiente este servicio que debe ser de beneficio mutuo tanto para la comunidad como para el GAD de Pichincha.

Adicionalmente se plantearán y en lo futuro ejecutarán mediadas de corrección a los problemas dados en la oficina de Recaudaciones de este ente Provincial.

El presente trabajo trata de un plan para el mejoramiento en la atención a todas las personas que pagan los impuestos y realizan demás trámites en esta dependencia que forma parte de la unidad de Gestión Financiera del GAD de Pichincha.

Ubicada en el segundo piso del edificio de la Corporación Provincial anteriormente llamado Consejo Provincial de Pichincha se encuentra la oficina de recaudaciones del GAD de Pichincha, donde acuden diariamente cientos de personas radicadas en la provincia para realizar trámites como son: pago de impuestos, compra de timbres provinciales, pedidos para certificados de no deber a la Institución, etcétera. Estos trámites han dado como resultado una situación que se ha vuelto caótica y que desemboca en muchas quejas hacia este departamento de cobro y de la oficina como tal.

El proceso que desarrolla en la actualidad la oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha debe ser corregido para de esta forma mejorar la atención de sus contribuyentes, depende en gran medida de la colaboración de las partes que intervienen para este fin, por un lado los usuarios que deben cumplir con los requisitos mínimos que pide la oficina, y por otra los funcionarios que ahí laboran, pues solo con la correcta entrega de documentos requeridos y con la celeridad de los empleados provinciales se acortarían los tiempos.

Para determinar las falencias más puntuales y que ocasionan los problemas, motivo de este estudio nos pondremos en la tarea de realizar un diagnóstico de la situación actual.

También se realizará una encuesta entre los contribuyentes para focalizar los aspectos críticos en su atención basándonos en una muestra del universo de usuarios con la finalidad de dar e implementar soluciones lo más pronto posible.

Para los antecedentes hay que empezar haciendo una reseña histórica del GAD de la Provincia de Pichincha, siendo la Institución donde se focaliza nuestro campo de estudio en el tema de recaudaciones.

Marco histórico de la Provincia de Pichincha

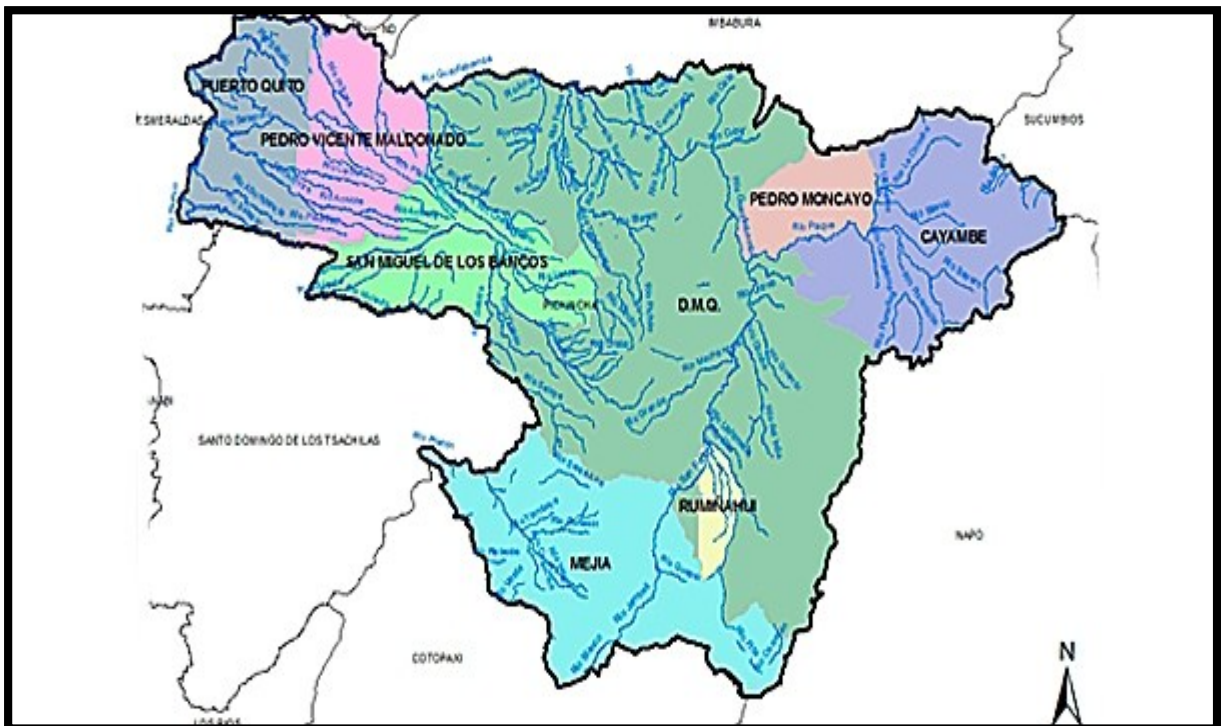


Ilustración 1. La Provincia de Pichincha

Fuente: www.pichincha.gob.ec

Elaboración propia

Pichincha es una más de las 24 provincias que forman parte del territorio nacional Ecuatoriano, es sin duda una de las más trascendentales de la nación y tiene a la ciudad de Quito como su capital.

La provincia de Pichincha se creó mediante la Ley de División Territorial de Colombia en Junio de 1824 y comprendía en aquel tiempo los territorios que hoy en día poseen las provincias de Esmeraldas y Cotopaxi.

Según los datos del (Gobierno Autónomo de la Provincia de Pichincha, 2010), cuando se instala como tal la República del Ecuador, cambia la división política quedándose en ocho cantones (Cayambe, Mejía, Pedro Moncayo, Pedro Vicente Maldonado, Los Bancos, Puerto Quito, Rumiñahui y Quito).

Sus límites son: Al norte la provincia de Imbabura y Esmeraldas, al sur con Cotopaxi y Santo Domingo de los Tsáchilas, al este con Sucumbíos y Napo y al oeste con Esmeraldas, tiene una extensión de 9494 km cuadrados.

Reseña histórica de los Consejos Provinciales

Los Consejos Provinciales en el Ecuador vieron la luz con la primera Constitución Política en 1830, en la cual se decidió que el Prefecto sea su autoridad suprema.

En la Constitución de 1843 se instauro el decreto que habrá un Consejo Provincial por cada Provincia. La 1878 se crean las Cámaras Provinciales que serían luego suprimidas en 1897.

En 1928 la Constitución de aquel entonces crea los Consejos Provinciales, que más tarde (en 1939) serían suprimidos y es la Asamblea Constituyente en 1945 el progreso de la patria vinculado con el poder central. En la Constitución de 1946 se define serán de régimen seccional, y estaban formados por Consejeros que eran designados por el Presidente de la nación.

La Constitución de 1967 dispone que quien dirija el Consejo Provincial será el Prefecto, el cual sería elegido por voto popular y secreto, además tendría autonomía funcional, económica y administrativa, en 1968 se definen las funciones del Consejo Provincial las cuales se enfocan en el ámbito provincial.

En el año de 1998 la Constitución los llama Gobiernos Seccionales Autónomos, y regula su obra de alcance provincial en competencias como vialidad, riego, medio ambiente entre otras enmarcadas en el área rural.

La Ley Orgánica del Régimen Provincial era el marco normativo hasta el año 2008, pero a partir de Octubre del 2010 los rige el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), desde el año 2013 han pasado a llamarse Gobiernos Autónomos Descentralizados o simplemente GADS de su respectiva Provincia.

Marco histórico del GAD de la Provincia de Pichincha



Ilustración 2. Edificio del GAD de la Provincia de Pichincha
Fuente: www.pichincha.gob.ec

Elaboración propia

El Consejo Provincial de Pichincha fue creado en 1946, es una institución de derecho público, goza de autonomía y tiene personería jurídica, se crea con la finalidad de impulsar el desarrollo cultural, económico y social de la provincia, especialmente su atención será en el sector rural en colaboración con el Estado y las Municipalidades.

Mantiene liderazgo participativo entre autoridades y comunidad lo que permite aprovechar los recursos naturales que ayuda a la generación de recursos.

El primer representante del Consejo Provincial de Pichincha fue el Doctor Mario Suárez a quien se lo denominó Presidente del Consejo Provincial, elegido del grupo de Consejeros puestos por el Presidente de la República, en el año de 1964 toma el nombre de Prefecto Provincial, es así que el primer Prefecto de la Provincia de Pichincha fue el Ingeniero Alfredo Reyes.

Con la Constitución de 1967 el Prefecto Provincial será elegido por voto popular y secreto, es decir que el primer Prefecto Provincial elegido por el pueblo es el Doctor Manuel Córdova Galarza, para el período 1967 – 1970, desde entonces El Gobierno

Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, ha tenido 14 Prefectos Provinciales siendo el actual el Economista Gustavo Baroja.

1.5 HIPÓTESIS

Con la implementación del plan de mejoramiento en la oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha, se logra una mejoría en la atención al público que paga sus impuestos por transferencia de dominio y demás actividades en esta dependencia, debido a la eficiencia de las mejoras sugeridas e implementadas que facilitan y agilitan los trámites efectuados y como consecuencia disminución en los tiempos de atención.

Los resultados están a la vista ya no se forman largas filas entre los usuarios y han bajado notablemente los errores en lo referente a la impresión correcta de los nombres y datos de los usuarios pues ya los contribuyentes llegan a la oficina de Recaudaciones con sus papeles al día lo que facilita el trabajo de los cajeros.

2 SECCIÓN II

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 La recaudación

Es sin duda uno de los ejes de esta investigación, debido a la relevancia que este término tiene para la oficina en cuestión.

Según lo que nos dice en su diccionario de economía, Vizcarra (2014), recaudar es el acto de cobrar o percibir dinero por cualquier concepto, es un término muy usado en el ámbito fiscal para significar el cobro de impuestos.

Es el mecanismo que tiene el Estado, para el cobro de los impuestos a los ciudadanos, en el caso de la oficina recaudadora del GAD de Pichincha su proceso de recaudación empieza con el valor que por concepto de transferencia de dominio y demás actividades de la oficina ingresa a las arcas de la Institución por medio de los funcionarios que trabajan en caja en su actividad diaria.

A decir de Pérez (2013), la recaudación es muy importante para el Gobierno pues le permite obtener los fondos que destinará luego en el desarrollo de las obras públicas, cuando la gente no paga sus impuestos, cae la recaudación y por consiguiente, caen los fondos que tiene el Gobierno para realizar sus tareas.

En nuestro país es innegable la actual crisis económica como lo dan a conocer algunos medios a nivel nacional.

En el presente año ha habido una caída del 16% hasta el mes de mayo del presente año. “En los cinco primeros meses del 2016 la recaudación de impuestos sumó USD 5 443,7 millones; esto es, un 16% menos que igual período del 2015, según datos del Servicio de Rentas Internas. Desde agosto pasado la recaudación tributaria viene cayendo, una tendencia que continuó en mayo, cuando se registró una caída del 17% respecto al mismo mes del 2015”. El Comercio (2016).

Esta realidad no está ajena a la recaudación fiscal que lleva a cabo el GAD de la Provincia de Pichincha que ha visto disminuida una de sus actividades como son el

cobro del impuesto por transferencia de dominio y que han notado una disminución en comparación con años anteriores.

2.1.2 Teoría de colas

Todas las personas en algún momento de su cotidianidad ha creído perder el tiempo al esperar en una cola. Generalmente los clientes no quieren esperar y las personas que brindan el servicio tampoco quieren hacerlas esperar, pero en algún momento la capacidad del servicio es menor que la cantidad de demanda, es ahí donde se originan las colas. La teoría de colas utiliza métodos matemáticos analíticos para solventar estos problemas.

Según García (2011) Es un sistema donde los clientes llegan buscando un servicio, se forman esperando ser atendidos y una vez reciben el servicio se retiran. Esta teoría fue originalmente un trabajo práctico, luego se convirtió en un concepto teórico y desde hace unos años se ha desarrollado como teoría para convertir las fórmulas en realidades.

Las características del sistema de colas son:

- Patrón de llegada de los clientes
- Patrón de servicio de los servidores
- Disciplina de cola
- Capacidad del sistema
- Número de canales de servicio
- Número de etapas del servicio

Los únicos datos que se necesitan recolectar para poner en práctica la teoría de colas en una fila convencional son:

Cada cuanto llega un cliente

Cuanto se tarda en servir a cada cliente. Y utilizamos la fórmula:

Porcentaje de utilización del sistema:

$$P = \frac{\lambda}{\mu}$$

Donde:

λ = Tasa media de llegadas

μ = Tasa media del servicio

A partir de estos datos y con la correcta utilización de la fórmula podemos obtener todas las variables que permitan encontrar soluciones a problemas de colas.

2.1.3 Teoría de sistemas

En un método de investigación realizado por Bertalanffy (1960), a la teoría general de sistemas TGS se la puede definir como la teoría frente a otras teorías, y buscan reglas de valor que pueden utilizarse en todos los sistemas que son módulos ordenados de piezas que guardan interrelación y que interactúan entre sí.

Existen dos tipos de sistemas: abiertos o cerrados.

A decir de Reza Becerril (1997), los sistemas cerrados son los que se encuentran aislados del medio circundante, donde la falta de comunicación da como resultado que ninguno de sus componentes sufre modificación alguna. En cambio los sistemas abiertos están dirigidos hacia organismos vivos que mantienen una continua incorporación y eliminación de materia y de información.

El GAD de la Provincia de Pichincha, es un sistema abierto porque está compuesto por empleados y personas que están en constante movimiento, y que se encuentran debidamente organizados.

En su estructura el GAD de Pichincha utiliza procesos para sus diferentes niveles jerárquicos.

De acuerdo a la Secretaría Nacional de la Administración Pública (2013) se define:

Procesos gobernantes.- Son aquellos que facilitan o proporcionan las directrices, políticas, y los planes estratégicos para la dirección o control de la institución. En el

caso del Gobierno Provincial de Pichincha, esta función está a cargo del Prefecto y la Vice Prefecta provinciales.

Procesos habilitantes.- También llamados procesos adjetivos son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes.

Procesos agregadores de valor.- O sustantivos, son los que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución, en estos procesos se enfocan en el cumplimiento de la misión de la Institución, son los que agregan valor.

2.1.4 El conocimiento científico

“El conocimiento científico no es simplemente la unión del conocimiento empírico y el conocimiento teórico, sino que se habla de conocimiento científico cuando se presentan ciertas características tales como:

- Orden
- Jerarquización
- Progresión
- Comprobación
- Predicción” (Reza Becerril, 1997:74).

Según Kerlinger (1981), el método científico es un proceso que aplicamos en las ciencias y se inicia a través de la observación.

De estas afirmaciones podemos obtener un diagnóstico de la oficina de Recaudaciones que nos permita palpar la realidad actual del tema central de esta investigación.

La oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha, depende y está regida a la Dirección Financiera del Gobierno seccional y tiene entre sus principales funciones:

- El cobro por transferencias de dominio
- El cobro de contribución especial de mejoras
- Venta de libros de obra
- Expedición de certificados de no adeudar a la Institución
- Facturación electrónica sobre licencias ambientales
- Venta de timbres provinciales

- Cobro por el departamento de mediación
- Recaudación de áreas productivas
- Facturación electrónica de licencias ambientales.

De todas estas actividades que se desarrollan en Recaudaciones, sin duda la fundamental es la relacionada con el cobro por transferencia de dominio y la cual merece una detallada información por cuanto es en este proceso donde se origina el problema de investigación.

Los contribuyentes que deben pagar estos impuestos son personas naturales o jurídicas y a los que se les solicita:

- La hoja de rentas o Transferencia de dominio otorgada por el Municipio de Quito, (original o copia) para calcular el valor que deben pagar.
- Una copia de la cédula de ciudadanía del comprador del bien inmueble que está tramitando.
- El comprobante original del depósito que hizo por la cancelación de este impuesto en la agencia bancaria (Banco Pichincha).

El horario que está fijado por la Jefatura de Recaudaciones, para los funcionarios de cajas es de 8:00 a.m a 15:30 p.m, cabe recalcar que este horario aplica solo para los cajeros ya que el horario de todo el GAD de la Provincia de Pichincha es hasta las 16:30 p.m, pero es en ese lapso de tiempo (una hora) que los cajeros deben cuadrar las cajas de acuerdo con el sistema informático habilitado para este propósito y que este servicio no se interrumpe al medio día debido a una rotación en el horario de almuerzo de los tres cajeros de modo que al menos una persona garantiza el cobro a los cientos de usuarios diariamente.

2.1.5 El servicio

Como afirma Cobra (2000), los servicios forman parte de la existencia del hombre desde su nacimiento hasta su muerte. Pese a su importancia el marketing de servicios tiene una relativa reciente valoración en América Latina no como en los Estados Unidos y Gran Bretaña que notaron que desde 1900 hay más empleos en el sector de servicios que en los de manufactura.

Hablar de servicios es hablar de las necesidades de la vida diaria de las personas.

“Los servicios están presentes en momentos de alegría y dolor. Empleamos servicios de transporte, turismo y recreación, en el hogar utilizamos servicios de agua, energía eléctrica, teléfono. Así mismo necesitamos servicio de ropa, calzado y reparación de electrodomésticos. De servicios financieros bancarios también forman parte de la vida cotidiana” (Cobra, 2000: 1).

“El aspecto fundamental de toda institución es el cliente, para atenderlo bien es necesario que las personas que trabajan en la empresa estén orientadas a los objetivos de atención que deben alcanzarse que los sistemas operacionales se orienten hacia ese fin, pues no basta con atender bien sino que es preciso proporcionar al cliente un servicio de valor. Aún más, es importante que las estrategias sean coherentes con los resultados que se deben obtener” (Cobra, 2000:126).

El triángulo de servicios generado por Karl Albrecht representa los anhelos y expectativas de los clientes.

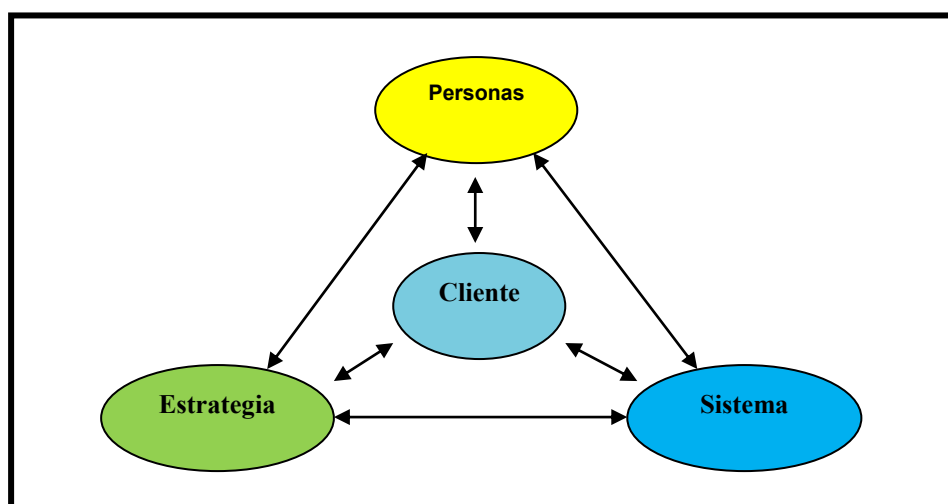


Gráfico 1. El Triángulo del Servicio al cliente

Fuente: Karl Albrecht, 1992

Elaborado por: El autor

Cliente: Centro del modelo del triángulo de valor de Albrecht.

Personas: Funcionarios de la empresa que deben tener conocimientos para proporcionar un servicio de valor al cliente.

Estrategia: Camino recorrido para diferenciar el servicio mediante la aplicación del concepto de valor para el cliente.

Sistemas: Métodos de trabajo que apoyan a las personas para crear valor para el cliente.

2.1.6 El servicio al cliente

Es uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta en esta investigación, dado que es el cliente el eje central dentro de cualquier actividad económica y que del adecuado servicio que reciba dependerá su futuro comportamiento.

El servicio ofrecido a los clientes (contribuyentes) del GAD de Pichincha es la recepción de sus documentos, el trámite y posterior entrega de sus comprobantes los cuales irán a otras instancias para seguir su proceso, que en el caso de los bienes inmuebles será la escrituración.

Este proceso debe ser llevado a cabo con la mayor agilidad y eficiencia posible para evitar las ya mencionadas aglomeraciones.

Como lo cita, Tarodo (2014), atender al cliente y conocer sus necesidades es clave para dejar una buena imagen de la institución o empresa. Para ello es importante saber diferenciar entre algunos de los elementos que intervienen en este triángulo del servicio.

- El cliente es la persona o empresa que adquiere un bien o un servicio para satisfacer sus necesidades a cambio de entregar un valor económico por ellos. Es la razón de ser de todo negocio y se crean en torno a él todos los productos, bienes o servicios. El comprador es quien adquiere un bien o servicio para su consumo aun cuando no los utilice pues podría volver a venderlos.
- El vendedor es la persona o empresa que provee al cliente o consumidor los bienes que produzca o los servicios que preste.
- El producto, o bien es el beneficio por el cual se establece una negociación entre el vendedor o el cliente.

Existe una clasificación entre los clientes más usuales y son:

- Cliente dificultoso.- Es el que nunca queda satisfecho, es exigente y difícil de tratar, cree tener siempre la razón y en ocasiones muestra un carácter agresivo y amenazador.

- Cliente complaciente.- Su característica principal es ser amable, cortés sin embargo tiende a ser algo hablador por lo que el vendedor debe saber hasta cuándo puede darle la confianza.
- Cliente retraído.- Es la persona callada, introvertida, tímida que es muy indecisa por lo precisa mucha paciencia para inspirarle confianza pues no tiene facilidad de palabra.
- Cliente inquieto.- Es el típico cliente que siempre tiene prisa, es impaciente y quiere que se lo atienda inmediatamente para salir corriendo del lugar, se debe tratar de atenderlo lo antes posible.

Los elementos en la atención o servicio al cliente son:

- Entorno.- Tiene que ver con el espacio físico y los accesorios del lugar donde acude a comprar, si su percepción del lugar es adecuada volverá de seguro en otra oportunidad.
- Organización.- Son los elementos no tangibles usados en la satisfacción de un cliente.
- Empleados.- Son los funcionarios que forman parte de la institución y que se relacionan directamente con el cliente, de la forma que ellos traten y atiendan a la clientela se formará la imagen de empresa, allí la importancia de tener en esos puestos a gente que haga quedar bien a la empresa.

Las fases en la atención al cliente:

- Acogida.- Tiene que ver principalmente con la comodidad y el buen trato que la empresa le dé a su cliente, cuando éste llega para ser atendido, debe notar un ambiente agradable.
- Seguimiento.- Se relaciona con el tiempo que le tomará al cliente en ser atendido, alguien debe preocuparse por él y preguntarle qué va a hacer en definitiva darle las facilidades para que su espera no sea tediosa.
- Gestión.- Es la atención propiamente dicha, el empleado debe prestarle toda la atención y brindar un trato personalizado a cada uno de sus clientes, cubriendo sus necesidades y despejando cualquier duda.
- Despedida.- Es la forma en que tanto el cliente como el vendedor dan por terminada la acción y que en lo posible quede con la satisfacción de ambas partes.

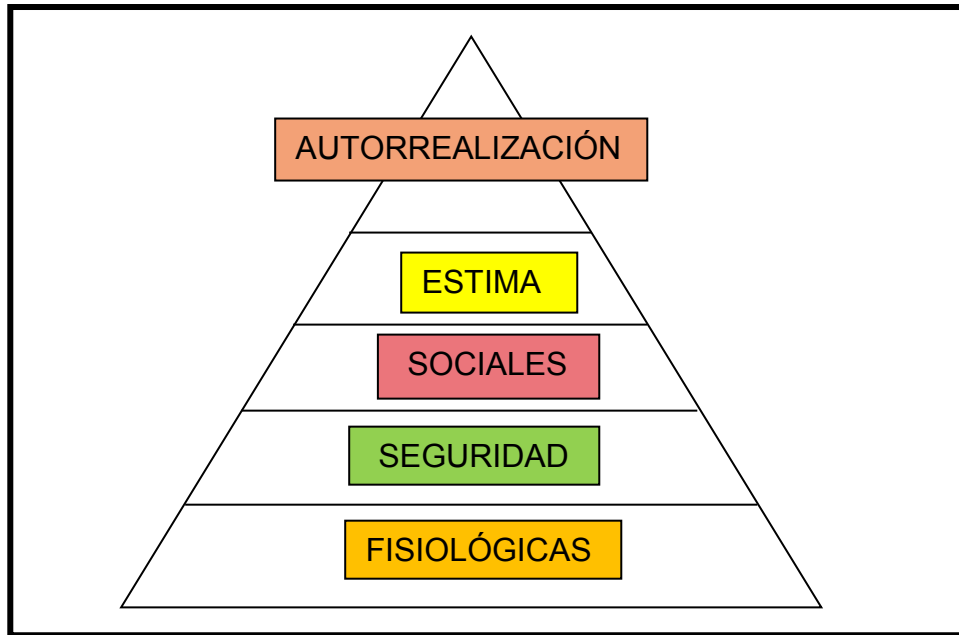


Gráfico 2. La Pirámide de Maslow
Elaboración propia

La pirámide es una teoría de motivación creada por Abraham Maslow que tiene un considerable impacto en el campo del marketing y la publicidad pues en base a las necesidades de la gente se crean las estrategias para satisfacerlas.

La teoría dice que mientras se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan deseos más elevados.

Por eso la pirámide consta de niveles y necesidades:

- Fisiológicas se refiere a las básicas del ser humano para sobrevivir como beber agua, comer, dormir etcétera.
- De seguridad son las que le brinda una protección a su cuerpo casa, dinero.
- Sociales son las necesidades que tenemos de rodearnos socialmente con la familia, con amigos.
- De estima o también llamada de reconocimiento, tiene que ver con la necesidad de atención de respeto.
- De autorrealización es la necesidad más elevada de la psicología del ser humano y se la logra una vez que se haya cumplido con todos los niveles inferiores de la pirámide.

2.1.7 Los impuestos

“Los impuestos junto con las tasas y las contribuciones especiales, configuran los ingresos tributarios principal fuente de financiación de los presupuestos de la Administración Pública” Pérez, A., José, J. y de Miguel, G, (2009).

Los impuestos dice, Vizcarra (2014), son la contribución que deben pagar las personas naturales o jurídicas con el fin de cubrir los gastos públicos. Su objetivo es financiar los gastos del acreedor que generalmente es el Estado.

“Los impuestos consisten en esa parte de la riqueza que el Estado establece y exige a los contribuyentes cuya finalidad es recaudar los fondos para emplearlos en los gastos públicos” (Bielsa, 2000).

Los impuestos que recauda la oficina del GAD de pichincha, están debidamente amparados en la ley.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD en su artículo 177 habla de que los GADS serán beneficiados de los recursos que generen los impuestos a la renta por herencias y donaciones, a la propiedad de vehículos e impuestos a los consumos especiales.

Art. 180.- Impuestos de beneficio provincial: “Además de los ingresos propios que los GADS Provinciales generen, éstos serán beneficiarios de una milésima por ciento (0.001%) adicional al impuesto de Alcabalas” (COOTAD, 2010).

El uno por mil en adicional de Alcabala sumado al uno por mil en adicional de Registro, en las transferencias de dominio de bienes inmuebles, representan la principal entrada económica para la oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha. Éste rubro viene en total concordancia con el Impuesto de Alcabala generado por el Municipio de Quito pues de el valor que ellos fijen es la tasa que recibe el GAD Provincial.

Entre los impuestos más comunes en el país podemos hablar de:

- Impuesto a la renta.
- Impuesto al valor agregado IVA.
- Impuesto a los consumos especiales ICE.
- Impuesto a la salida de divisas.

2.1.8 El Servicio de Rentas Internas S.R.I

Según afirma Paz y Miño Cepeda, (2015). Éste organismo pertenecía al Ministerio de Economía o Hacienda se creó en 1997, era una oficina específica llamada Dirección de Rentas Internas, y estaba encargada del seguimiento y cobro de impuestos, a partir de esa fecha el SRI a tenido un carácter autónomo.

Cabe mencionar que desde el año 2007 las políticas al igual que su misión y visión han cambiado en base a los requerimientos dictados principalmente por el Presidente Correa y a la nueva Constitución del 2008 que fijó el sentido de régimen tributario y el papel general del SRI. (Paz y Miño Cepeda, 2015: 223).

Dentro de las obligaciones tributarias que deben cumplir las personas o las sociedades con el SRI están:

Obtener el RUC.- El Registro Único de Contribuyentes es la identificación de los contribuyentes que realizan actividades económicas lícitas en el país, toda personas o sociedad que tenga bienes o empiece acciones económicas por las que tenga que tributar debe acercarse inmediatamente a obtener su número de RUC en esta Institución.

Presentar declaraciones.- Las sociedades deben presentar obligatoriamente y vía Internet o en las ventanillas del sistema financiero, las siguientes declaraciones:

- Declaraciones de Impuesto al valor agregado IVA
- Declaraciones de Impuesto a la Renta
- Declaraciones del Anticipo al Impuesto a la Renta
- Declaraciones de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta
- Declaración del Impuesto a los Consumos Especiales ICE

Presentar anexos que son la forma detallada de presentar la información de las actividades que desarrolla el contribuyente.

2.1.9 Planes de mejoramiento

Según afirma Cedeño, (2010). El plan de mejora o de mejoramiento no es un fin o una solución, es sencillamente un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbres

dentro de la empresa y al estar conscientes de ellos, trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

Un plan de mejora no es sino el conjunto de medidas a adoptar en la búsqueda de soluciones a los problemas dentro de una institución o empresa.

Para generar un plan de mejora que vaya acorde con las necesidades de la empresa, es necesario involucrar a todas las personas que participen en el proceso de creación del producto o en el otorgamiento del servicio que proporciona la empresa.

Un plan de mejora debe tener:

- Objetivos
- Acciones o actividades
- Responsable
- Recursos
- Procedimiento de trabajo
- Calendario
- Indicadores

2.1.10 Mejoramiento continuo

“La primera cosa que como ejecutivo se debe averiguar es lo que sus clientes quieren. Eso se convierte en requerimientos que luego puedan ser traducidos por empleados y proveedores para que los entiendan y los hagan. Las empresas se meten en problemas pensando que saben más que sus clientes” (Crosby, 1979).

Con esta introducción se muestra la importancia que tiene para toda organización el cliente, un plan de mejoramiento continuo evidentemente tendrá como foco de atención este aspecto fundamental en el plan a trazar para aumentar la efectividad organizacional.

A decir de Aldana et al., (2011). El mejoramiento continuo nace o tiene sus raíces en 1940 con las teorías de Shewhart y luego con el ciclo de Deming.

“El mejoramiento es un proceso que tiene como propósito asegurar la eficiencia y efectividad de las empresas; puede ser gradual o radical. El mejoramiento gradual se enfoca en la gerencia de la calidad total. El mejoramiento radical se apoya en la

reingeniería de procesos, cuyo enfoque es reinventar los procesos a partir de cero, Ambos buscan el perfeccionamiento continuo de la calidad”. (Aldana et al., 2011:172)

2.1.11 El ciclo de Deming

Es una de las principales herramientas para la mejora continua de las empresas. Según Singh, (1997). Fue desarrollado originalmente por Walter Shewhart pero fue popularizado por Edward Deming por lo que este método se lo llama así, fue muy acogido en Japón. También se lo llama ciclo PHVA (planear, hacer, ver y actuar). Es un ciclo diseñado para ayudar a mejorar un proceso.

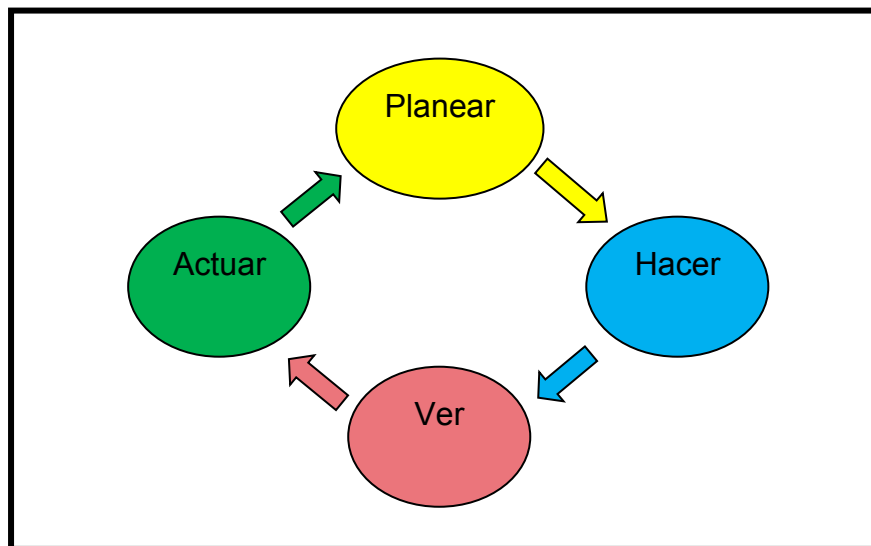


Gráfico 3. El Ciclo de Deming
Fuente: Edward Deming
Elaboración propia

Consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben llevar a cabo de manera consecutiva:

- Planear
- Hacer
- Ver
- Actuar

De acuerdo con lo que nos dice Singh (1997), estos son los principales beneficios que nos ofrece el ciclo de Deming:

- Es un proceso sistemático para la resolución de problemas, que proporciona la ruta más rápida para llegar a una solución efectiva.
- Asegura una meta o un objetivo.
- Asegura un análisis detallado de las fallas.
- Asegura la verificación y la eliminación de las fallas más notables.
- Requiere la puesta en práctica de controles para supervisar y administrar el nuevo proceso mejorado.
- Requiere una capacitación en el nuevo proceso.

2.1.12 Las 7 Reglas del Manejo de quejas

1. Escuchar activamente sin interrumpir

Con esto se muestra interés hacia quien hace el reclamo para poder solucionar el problema, se dice que escuchar es anticiparse.

2. Clarificar / Repreguntar

Es una técnica que permite estar ciento por ciento seguro de lo que está pidiendo quien realiza el reclamo.

3. Agradecer y explicar

Al reclamar una persona está haciendo un favor a la institución pues ello le permite tomar los correctivos necesarios para no cometer los mismos errores y debe ser agradecido enfáticamente.

4. Pedir disculpas

Cuando se pide disculpas queda bien toda la Institución porque un empleado representa a la Institución.

Cuando el cliente escucha una disculpa su enojo disminuye notoriamente incluso puede desaparecer. Cuanto más alto sea el nivel de la disculpa mayor será la satisfacción del cliente.

5. Aceptar la queja enfáticamente

Si dos personas opinan lo mismo no hay cabida para una discusión por eso se debe aceptar la queja tratando de ponerse en el lugar de la persona que está formulando el reclamo.

6. Solucionar problemas

Dar solución ya sea por cuenta propia del funcionario o de sus cercanos colaboradores pero solucionar el impase.

7. Asegurarse la satisfacción del cliente

Dando seguimiento de su queja, el cliente se sentirá ayudado e importante lo cual lo convertirá en un cliente leal.

2.1.13 Ley de Pareto

El nombre que se le dio a esta teoría se lo atribuye el Doctor Joseph Juran y lo hizo en honor al Economista italiano Vilfredo Pareto, quien realizó una investigación sobre la riqueza de aquel entonces y llegó a la conclusión que la minoría de la población tenía la mayoría de la riqueza y la mayoría de la población tenía la menor parte de la riqueza. Sales, (2013).

A esta ley se la conoce también como la regla 80 – 20 debido a que generalmente el 20% de las causas resuelven el 80% del problema.

Es una herramienta sencilla y poderosa de gestión de la calidad. Una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente de izquierda a derecha por medio de barras después de haber reunido los datos para calificar las causas, de modo que se pueda asignar un orden de prioridades. Es una técnica que separa los pocos vitales de los muchos triviales, es decir categoriza de acuerdo a su importancia las distintas causas que originan el problema.

Pareto es una herramienta de análisis de datos muy utilizada para determinar las causas principales en la solución de un problema y se la usa:

- Para analizar las causas.
- Para estudiar los resultados.
- Para planear una mejora continua.

- Las Gráficas de Pareto son especialmente valiosas como fotos de “antes y después” para demostrar qué progreso se ha logrado.

El diagrama de Pareto se lo realiza de acuerdo a los siguientes pasos:

- 1.- Recolección de datos para la tabla
- 2.- Ordenar los datos de mayor a menor según su frecuencia o ocurrencia.
- 3.- Totalizar los datos para todas las categorías.
- 4.- calcular el porcentaje total de cada categoría.
- 5.- Trazar los ejes “x” principal y secundario y el eje “y”.
- 6.- Trazar la escala del eje vertical izquierdo para frecuencia.
- 7.- Trazar las barras en orden descendente de izquierda a derecha para cada categoría.
- 8.- Trazar la escala del eje vertical secundario derecho para el porcentaje.
- 9.- Trazar el gráfico lineal para el porcentaje acumulado desde la primera barra.
- 10.- Analizar la gráfica para determinar los pocos vitales.

Siguiendo estos sencillos pasos podemos llegar a determinar una tabla de valores obtenidos a partir de los datos que planteemos para cualquier tipo de situación en la que se requiera usar esta herramienta.

De modo que al representarla en el programa Excel y con su correcto uso, se logre un sencillo y claro gráfico que permita identificar con claridad, las zonas donde debemos focalizar nuestro estudio que es en la zona de “los pocos vitales” para plantear soluciones en ese determinado sector.

La zona a trabajar se halla delimitada por la línea 80 – 20 que es una línea paralela al eje “x” localizada en el 80% del eje vertical secundario (porcentajes), y la intersección con la línea curva de los porcentajes acumulados. El lado izquierdo a esta intersección, representa las quejas a mejorar, mientras que las que se encuentran al lado derecho de dicha intersección, se conoce como los “muchos triviales” y son problemas menores que no ameritan su tratamiento.

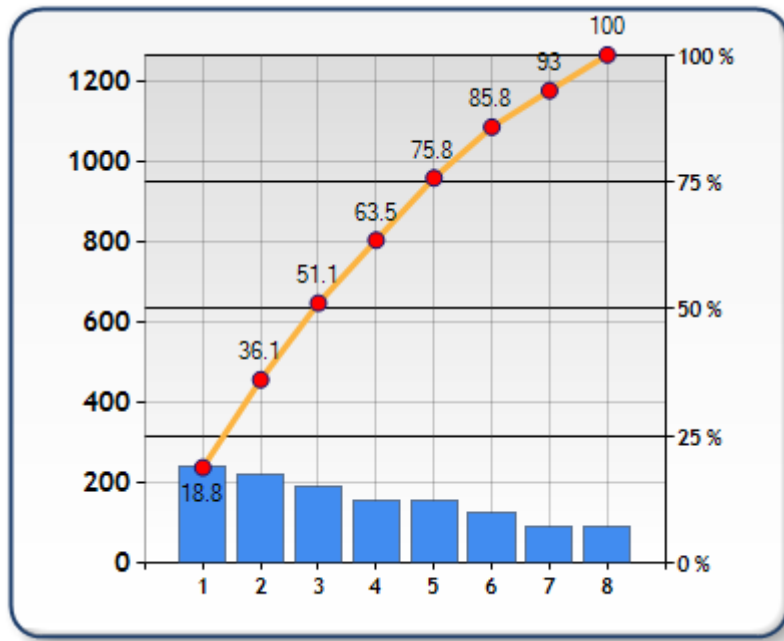


Gráfico 4. Ejemplo de Diagrama de Pareto
Elaboración propia

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Alcabalas

Tributo que pagaba al fisco el vendedor en el contrato de compraventa, y ambos contratantes en el de permuta. (Aula, 1993).

Autonomía financiera

Capacidad para financiar los gastos de un nivel de Gobierno, principalmente a través de ingresos propios, sin tener que acudir en lo posible, a transferencias de otros niveles. (Álvarez, 2010:25).

Cajas

Organización espontánea de personas con la finalidad de aportar fondos para destinarlos a una inversión. (Vizcarra, 2014:47).

Calidad

Es la condición o requisito que se pone como exigencia en un contrato, tiene que ver con la importancia de las cosas. Manera de ser de un apersona o cosa. (Aula, 1993).

Capacitación

Es la acción de proporcionarle a una persona nuevos conocimientos y herramientas para que desarrolle al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño de sus actividades. (Aula, 1993).

Ciclo

Es un período temporal que una vez finalizado, vuelve a repetirse, es el conjunto de fases por las que atraviesa un fenómeno con características periódicas. (Aula, 1993).

Cliente

Respecto a una persona, establecimiento comercial o entidad, otra que utiliza sus servicios. (Casa Ribé, 2008:58).

Comprobante

Recibo o documento que evidencia una transacción o cualquier otro hecho económico. (Casa Ribé, 2008:62).

Conocimiento

Acción y efecto de conocer. Entendimiento, inteligencia, razón natural. (Aula, 1993).

Consumidor

Es aquel que se beneficia de los servicios prestados por una empresa o que adquiere productos de la misma a través de los distintos mecanismos de pago. (Casa Ribé, 2008:65).

Contribuyente

Es quien paga las obligaciones tributarias, son todas las personas que se acercan a la entidad recaudadora para depositar o abonar por los impuestos a los que tiene derecho. El que paga una contribución al estado. (Aula, 1993).

Costumbres

Es el comportamiento habitual que muestran las personas y que se establece por la repetición de los mismos actos o por tradición, se trata por tanto de un hábito y podemos diferenciar buenas costumbres y malas costumbres. Hábito, modo habitual de proceder o conducirse. (Aula, 1993).

Decretos

Resolución, decisión o determinación del jefe del Estado, de su Gobierno de un tribunal o juez. (Aula, 1993).

Departamento

Cada una de las partes en que se divide un territorio, un edificio, un vehículo, una caja etc. Ministerio o ramo de la Administración Pública. (Aula, 1993).

Descentralización

Es transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado. (Aula, 1993).

Diagnóstico

Son los resultados arrojados luego de una investigación o análisis que permite conocer o establecer de manera clara una circunstancia a partir de observaciones y datos concretos. Arte o acto de conocer la naturaleza de una situación mediante la observación. (Aula, 1993).

Difusión

Es el proceso o la acción de divulgar o de propagación de conocimientos, noticias o información en general. (Aula, 1993).

Disciplina

Especialmente en la milicia y en los estados eclesiásticos secular y regular, observancia de las leyes y ordenamientos de la profesión o instituto. (RAE, 1992).

Distribución

Función que representa las probabilidades que define una variable aleatoria o un fenómeno aleatorio. (RAE, 1992).

Estocástico

Teoría estadística de los procesos cuya evolución en el tiempo es aleatoria, tal como la secuencia de las tiradas de un dado. (RAE, 1992).

Exponencial

Dicho del crecimiento: De ritmo que aumenta cada vez más rápidamente. (RAE, 1992).

Facturación electrónica

Una factura electrónica es, ante todo, una factura. Es decir, tiene los mismos efectos legales que una factura en papel. En la oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha se emite facturas electrónicas por varios conceptos y se le envía a los correos

electrónicos proporcionados por los contribuyentes. “Cuenta que los factores dan del coste de las mercaderías que compran y remiten a sus corresponsales”. (Aula, 1993).

Frecuencia

Número de veces que se repite un proceso periódico por unidad de tiempo. (RAE, 1992).

Funcionario

Es una persona que desempeña un empleo público. Se trata de un trabajador que cumple funciones en un organismo del Estado. (Aula, 1993).

Gobiernos seccionales

Son aquellos que se encargan de ejecutar obras y servicios en sus respectivas jurisdicciones (provincias), en este caso los Consejos Provinciales o actualmente los GADS provinciales. (GAD de Pichincha, 2010)

Hipótesis

Suposición de una cosa, sea posible o imposible, para sacar de ella una consecuencia. Explicación no basada en pruebas o sea insuficientemente demostrada por lo tanto es una suposición, una conjetura. (Aula, 1993).

Ideología

Es un conjunto de ideas fundamentales que caracteriza el pensamiento de una persona o de una colectividad. Se trata también de la doctrina filosófica centrada en el estudio del origen de las ideas. (Aula, 1993).

Idiosincrasia

Es un término relacionado con el carácter y los rasgos propios de una persona o de una comunidad, la idiosincrasia es advertida a partir del comportamiento social de las personas. Índole del temperamento y carácter de cada individuo. (Aula, 1993).

Impuestos

Bajo este nombre se acostumbra a reunir todas las contribuciones, tributos y cargas que el Estado y los Gobiernos Seccionales y Municipales exigen de los individuos para poder sufragar los gastos derivados de los servicios públicos. (Aula, 1993).

Intangible

Indica que algo no puede o no debe tocarse. (Aula, 1993).

Investigación

Hacer diligencias para descubrir una cosa, es discutir o profundizar concienzudamente en algún género de estudios para descubrir algo. (Aula, 1993).

Leyes

Es un precepto dictado o emanado por las autoridades competentes, son creadas y aceptadas por los distintos poderes que forman una nación: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. (Aula, 1993).

Marketing

Es el proceso social y administrativo mediante el cual los individuos logran la satisfacción de sus clientes a través de la creación y uso de herramientas dedicadas al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores para captar, retener y lograr fidelidad de sus clientes. (Vizcarra, 2014:220).

Mejoramiento

Tiene como finalidad la de brindar un mejor servicio y la satisfacción de sus clientes mediante mejoras en sus procesos. (Aula, 1993).

Metodología

Es el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico. Es el método que ha de aplicarse para realizar un proyecto de investigación. (Aula, 1993).

Modelos

Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. (RAE, 1992).

Normas

Las normas son reglas de conductas que nos imponen un determinado modo de obrar o de abstenernos. Regla que se debe seguir o a que se debe ajustar las conductas, tareas o actividades. Es un precepto jurídico. (Aula, 1993).

Oficina

Sitio donde se hace, se ordena o se trabaja una cosa. Departamento donde trabajan los empleados públicos o particulares. (Aula, 1993).

Ordenanzas

Es una disposición o mandato. El término se utiliza para nombrar al tipo de norma jurídica que forma parte de un reglamento y que está subordinada a una ley. La ordenanza es emitida por la autoridad que tiene el poder o la facultad para exigir su cumplimiento. (Aula, 1993).

Organigrama

Es la representación gráfica de la organización de una empresa, entidad o de una actividad, provee y cumple un rol informativo sobre los datos y características generales de la organización. (Aula, 1993).

Posicionamiento

Es hacer que un producto o servicio ocupe un lugar privilegiado dentro de los mercados y dentro de los competidores en el segmento que está incursionando. (Vizcarra, 2014:269).

Probabilidad

En un proceso aleatorio, razón entre el número de casos favorables y el número de casos posibles. (RAE, 1992).

Proceso

Es la sucesión de actos o acciones realizadas ordenadamente. Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Aula, 1993).

Procesamiento de datos

Aplicación sistemática de una serie de operaciones sobre un conjunto de datos, generalmente por medio de máquinas, para explotar la información que estos datos representan. (RAE, 1992).

Producto

Cosa que se manufactura o se crea. Mercancía capaz de satisfacer necesidades, objeto final creado en el proceso de trabajo. (Vizcarra, 2014:274).

Propuesta

Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a uno para un fin. Consulta de uno o más sujetos hechos al superior para un empleo o beneficio. (Aula, 1993).

Quejas

Es un reclamo, molestia o disconformidad por un algún mal servicio generalmente proporcionado por los servidores públicos. (Aula, 1993).

Recaudación

Es la acción de cobrar o percibir dinero por cualquier concepto. Término muy usado en el ámbito fiscal para significar el cobro de impuestos. (Vizcarra, 2014:285).

Satisfacción

Razón o acción con que se responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. (Aula, 1993).

Sector público

Viene a hacer todos los trabajadores, empleados y funcionarios que laboran para los organismos del Estad. (GAD de Pichincha, 2010).

Servicio

Es el conjunto de acciones realizadas para servir a alguien. El servicio son funciones ejercidas por unas personas para y hacia otras personas. (Aula, 1993).

Sistemas

Es un modelo ordenado de elementos que se encuentran en íntima relación y que interactúan entre sí contribuyen a un determinado objeto. (Aula, 1993).

Teoría

Serie de las leyes que sirven para relacionar determinado orden de fenómenos. (RAE, 1992).

Tasa

Es un indicador básico para estimar en términos porcentuales el comportamiento de ciertas variables. Relación entre dos variables o magnitudes. (Vizcarra, 2014:326).

Trivial

Que no sobresale de lo ordinario y común, que carece de toda importancia y novedad. (RAE, 1992).

Usuario

Que usa regularmente una cosa o servicio. (Aula, 1993).

Variable

Que varía o puede variar, inestable, inconstante y mudable. Magnitud que puede tener un valor cualquiera de los comprendidos en un conjunto. (Aula, 1993).

Vital

De suma importancia o trascendencia. (RAE, 1992).

3 SECCIÓN III

3.1 MARCO METODOLÓGICO

3.1.1 Situación actual

El GAD de la Provincia de Pichincha es la Institución donde se desarrolla el problema de investigación, la Oficina de Recaudaciones pertenece a la unidad de Gestión Económica y Financiera y dentro de sus funciones según lo determina el Art. 146 del Manual Orgánico y Funcional están:

- a) Receptar los valores que ingresan en la Corporación y depositarlos en las cuentas que para el efecto mantiene la misma.
- b) Recaudar los impuestos, tasas, timbres, contribuciones de mejoras, por transferencia de dominio, títulos de crédito y demás contribuciones que debe percibir el GAD de Pichincha de acuerdo a las leyes y ordenanzas.
- c) Presentar el informe diario de recaudaciones, además de otros informes requeridos.
- d) Custodiar y archivar documentos de valor y de soporte de recaudaciones.
- e) Atender y orientar al público sobre materia impositiva.
- f) Mantener actualizado el registro de los Títulos de Crédito vencidos para proceder a su cobro mediante la acción coactiva.
- g) Recaudar y depositar los desembolsos de los créditos, que corresponden a la Institución.
- h) Depositar los ingresos que por cualquier concepto se generen en forma inmediata por actividades propias de la Institución.
- i) Depositar en forma inmediata el cobro efectivizado de las pólizas y garantías bancarias que los contratistas mantienen con la Corporación de acuerdo a las Liquidaciones contables enviadas por el Departamento de Fiscalización.
- j) Preparar la documentación que permita ejercer la jurisdicción coactiva de conformidad con lo previsto en la Ley de Régimen Provincial.

k) Proceder al control y recaudación de los ingresos generados en los peajes.

Dentro de la filosofía Institucional del GAD de Pichincha y de su página oficial se desprenden:

Misión.- “Impulsar el desarrollo humano, a través de un modelo de gestión pública incluyente, participativa, concertada, eficiente y eficaz; sustentada en el fortalecimiento institucional, el compromiso social y la calidad de inversión” (GAD de la Provincia de Pichincha, 2010).

Visión.- “Gobierno Autónomo Descentralizado, gestor del desarrollo integral de la comunidad” (GAD de la Provincia de Pichincha, 2010).

Política de calidad.- “somos un Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial, comprometido con satisfacer las necesidades de la ciudadanía de la Provincia de Pichincha en el marco de nuestras competencias, para contribuir con su desarrollo integral; con una gestión planificada, transparente, coordinada con otros actores enfocada en resultados con agilidad administrativa y la mejora continua de la calidad de nuestros procesos, proyectos, productos y servicios” (GAD de la Provincia de Pichincha, 2010).

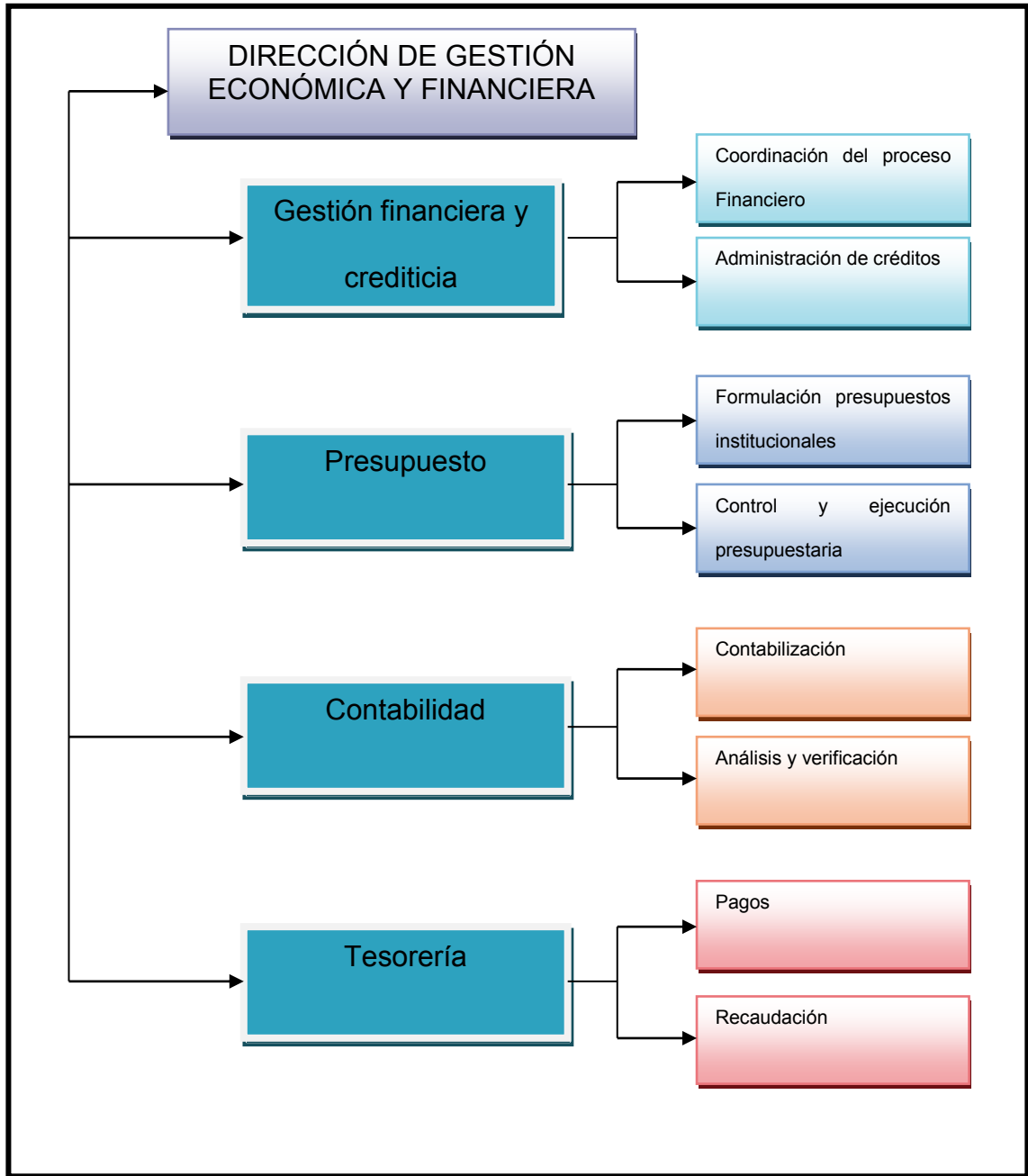


Ilustración 3. Estructura de la Dirección de Gestión Económica y Financiera
Fuente: GAD de la provincia de Pichincha
Elaboración propia

3.1.2 Datos estadísticos del tiempo del trámite

En la búsqueda de plantear una solución al problema de esta investigación, es necesario dar a conocer algunos datos acerca de los últimos cinco períodos y el tiempo empleado por los usuarios de esta dependencia en concluir el pago por concepto de transferencia de dominio.

Cabe mencionar que desde hace dos años, la entidad Financiera (Banco Pichincha), retiró unilateralmente la agencia que mantenía dentro del edificio de la Corporación Provincial, después de haber servido durante una década cobrando los trámites de transferencia de dominio, generando un retraso en de los tiempos de atención de Recaudaciones puesto que en la actualidad los contribuyentes deben salir de la Institución para buscar la agencia bancaria más cercana la cual queda a varias cuadras del edificio del GAD de Pichincha.

Tabla 1. Variación de los tiempos de atención en los últimos años

Años	# Usuarios /día	tiempo de atención (minutos)
2013	550	5
2014	500	10
2015	500	10
2016	450	30
2017	400	30

Fuente: Oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha
Elaboración propia

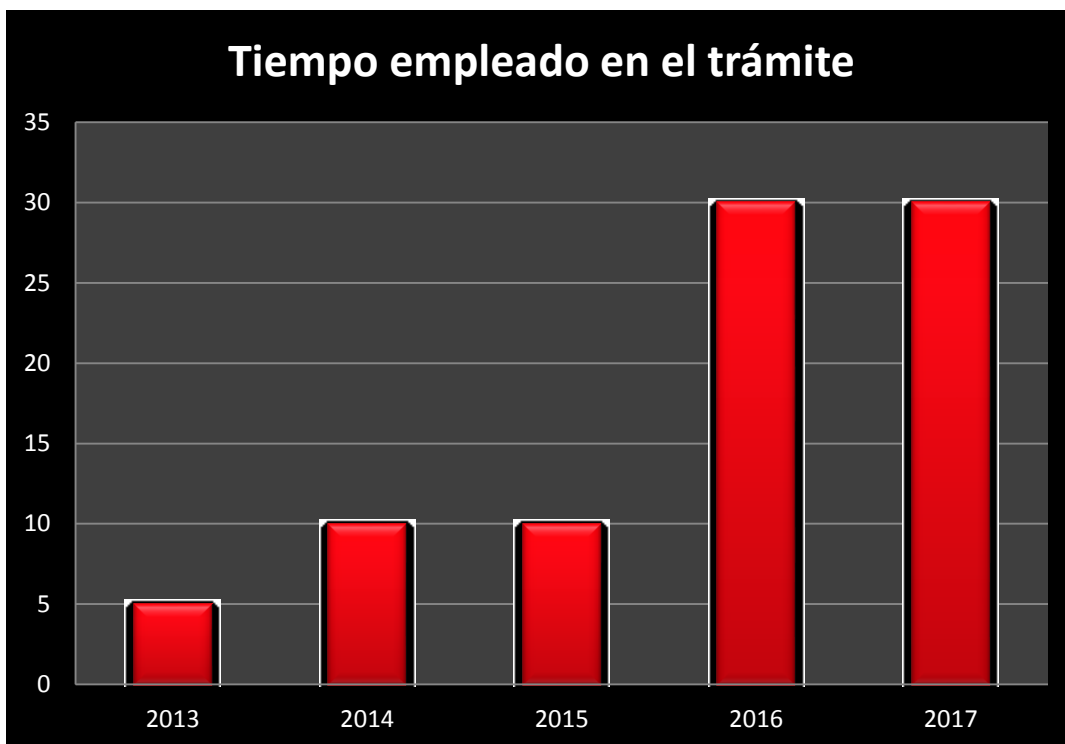
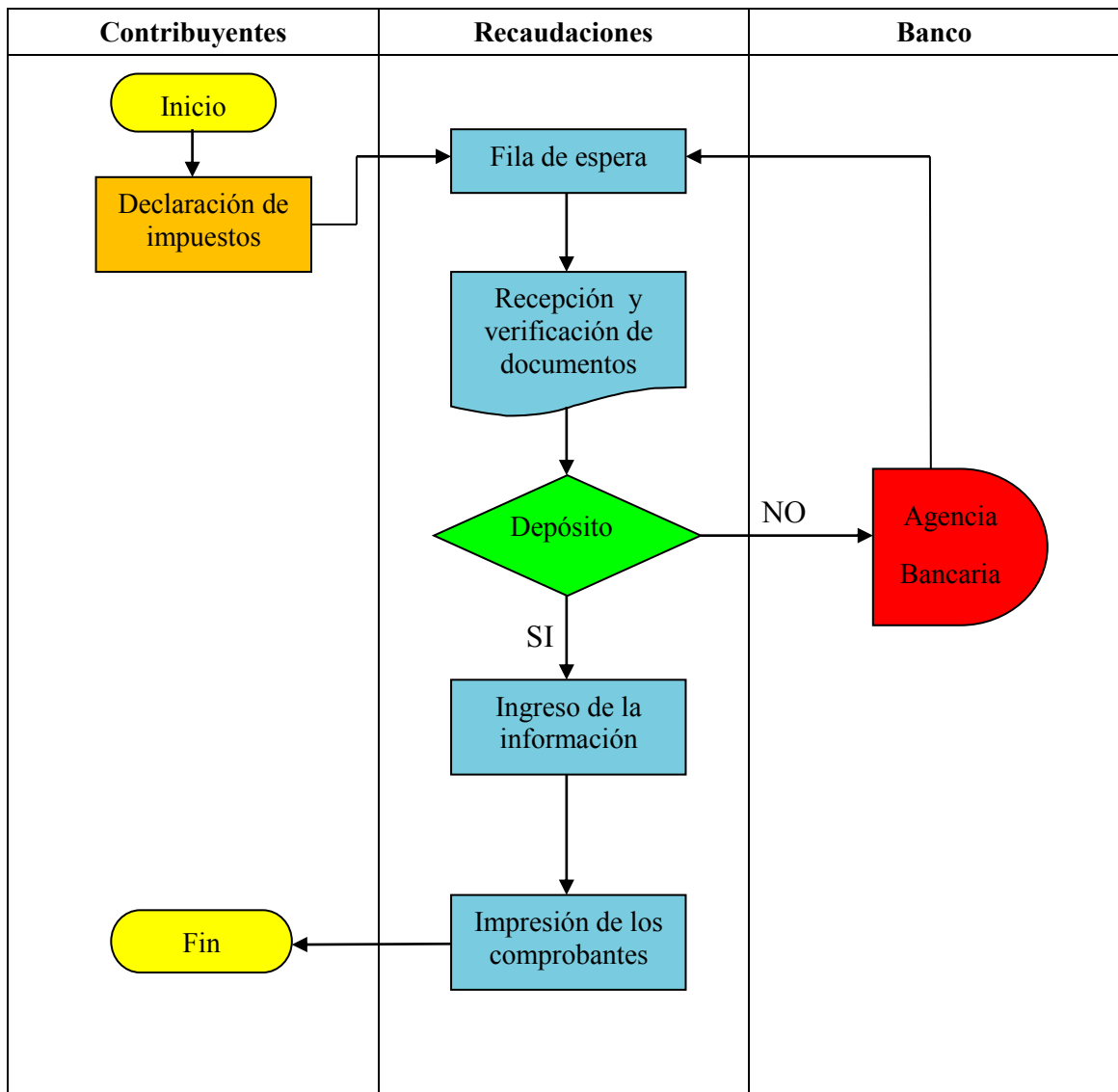


Gráfico 5. Aumento del tiempo de atención en los dos últimos años
Elaboración propia

Del gráfico obtenido por la tabla de afluencia de usuarios al departamento de Recaudaciones el GAD, podemos concluir que a partir de la salida del Banco a finales del 2015, el tiempo del trámite para efectos de recaudación se ha triplicado con relación a años anteriores, debido al recorrido que actualmente deben realizar las personas en busca de la entidad bancaria más cercana.

Por este delicado tema se hace preciso realizar una propuesta que contribuya a dar solución y a bajar el tiempo en el proceso de cobro de transferencias de dominio, para frenar la ola de críticas y malestar por el incremento en el tiempo que les toma salir de la Institución para ir a pagar afuera y luego tener que volver al edificio para obtener los comprobantes de pago necesarios para seguir con el proceso de escrituración de cada una de las personas.

3.1.3 Diagrama de flujo del proceso de Recaudación



Elaboración propia

Procedimiento:

1. El proceso inicia con la llegada de los contribuyentes a la oficina de recaudaciones donde se forman en una columna única hacia las tres ventanillas disponibles para su atención.
2. Los usuarios presentan los documentos (hoja de transferencia de dominio, cédulas) para la verificación de los funcionarios cajeros.
3. En esta parte del proceso el cajero al revisar que esté hecho el pago con el comprobante de pago original del banco, puede empezar a facturar.

4. De no ser así, el contribuyente solicita que se le señale el valor a depositar en la entidad bancaria asignada para el efecto de cobro, y debe llenar una papeleta de depósito con los datos de la Institución Provincial para salir a buscar la agencia más cercana. Es aquí donde se origina una **demora** en el proceso, y la consiguiente molestia pues después de ir al banco se debe reintegrar en la fila y seguir desde el paso número uno antes detallado.
5. Seguidamente el cajero procede a llenar los campos dentro del sistema informático con los datos de la transacción.
6. Una vez verificada en la pantalla que estén correctamente ingresados los datos, el funcionario imprime los comprobantes de los impuestos pagados al GAD de Pichincha que serán presentados en las notarias para su legalización.
7. Cuando el usuario revisa y tiene en poder este documento, ha terminado el proceso.

3.1.4 Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación utiliza un diseño longitudinal, pues se recolectarán datos a través de lapsos de tiempo o durante períodos específicos en los que haya mayor afluencia de contribuyentes para hacer un estudio de la situación problema.

Según Ávila Baray (2006), en los estudios longitudinales la unidad de análisis, es observada en varios puntos del tiempo.

Este estudio nos permitirá conocer la realidad actual del departamento de Recaudaciones.

Mediante el estudio longitudinal realizaremos una comparación entre los datos que teníamos en cuanto al tiempo de atención actual, versus los datos comparados con los de años o períodos anteriores.

3.1.5 Tipo de estudio

Se empleará el tipo de estudio descriptivo, que ha decir de Ávila Baray (2006), los estudios descriptivos tienen como propósito la descripción de eventos, o situaciones representativas de un fenómeno o unidad.

En el trabajo de investigación se analizarán concretamente los eventos y situaciones que ocasionan la molestia referida como la causa del problema y motivo de este estudio.

3.1.6 Métodos de investigación

En este trabajo investigativo se utilizará el método hipotético – deductivo para plantear soluciones al problema establecido.

Este método según Cegarra (2004), es empleado tanto en la vida cotidiana como en la investigación científica es el camino lógico para buscar la solución a los problemas planteados y consiste en plantear hipótesis sobre las posibles soluciones del problema para comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con las hipótesis.

Además se utilizará el método histórico – lógico y método empírico de medición

3.1.7 Instrumentos de investigación

La principal herramienta en el desarrollo de la investigación será la encuesta, que es una técnica o método de recolección de información y que permitirá conocer de primera mano y directamente cuales son los requerimientos de los usuarios. Paralelamente a esta herramienta se usará la técnica de la observación directa que nos permitirá vislumbrar de una manera visual el problema planteado.

3.1.8 Procesamiento de datos

De la información resultante de la encuesta planteada se hará un análisis y una tabulación que nos permita determinar las falencias de la oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha en aras de dar soluciones a la problemática.

3.1.9 Cálculo de la muestra

Para empezar, es necesario realizar una encuesta piloto que determinará el grado de aceptación que tendrá entre los usuarios de esta dependencia el plan sugerido, además permitirá conocer valores que serán empleados en la fórmula para el cálculo de la muestra.

Se realizó una encuesta a 20 personas:

¿Está usted de acuerdo que se desarrolle un plan de mejoramiento en la atención al cliente por parte de la Oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha?

Tabla 2. Encuesta Piloto

	Respuesta	%
SI	17	85
NO	3	15

Elaboración propia

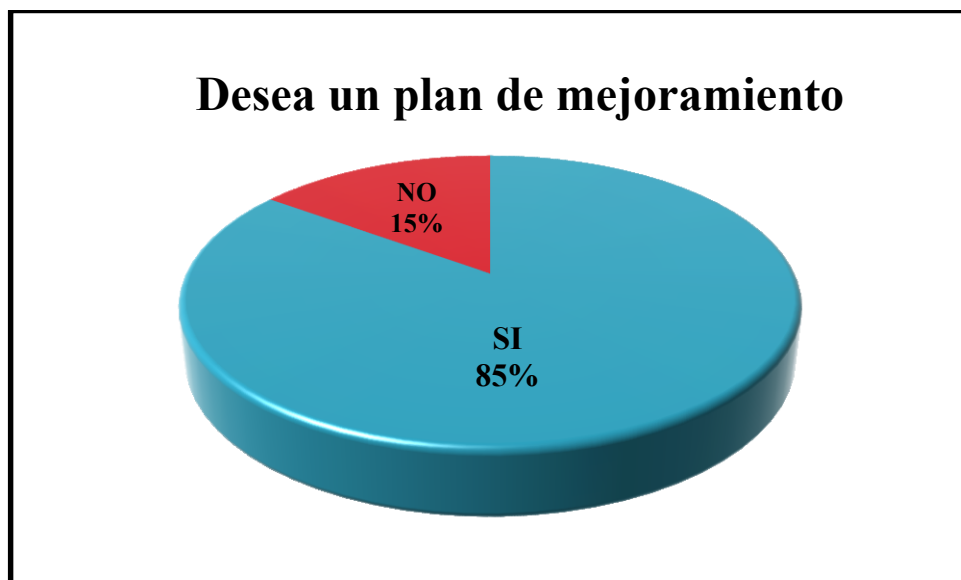


Gráfico 6. Porcentajes de la encuesta piloto
Elaboración propia

Del resultado obtenido por la encuesta se deduce que la inmensa mayoría de los consultados está de acuerdo con la implementación del plan de mejoramiento lo que justifica el motivo de estudio y además obtenemos los valores para el muestreo.

Tabla 3. Clientes para el cálculo del tamaño de la muestra

Frecuencia	Usuarios/caja	Total cajas
Diaria	150	450
Semanal	750	2250
Mensual	3000	9000

Fuente: Oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha
Elaboración propia

Cabe mencionar que estos valores son el resultado de un promedio mensual de personas que realizan sus trámites en la Institución Provincial y que servirán de datos para el cálculo de la muestra, la que al tener un universo de menos de 100000 elementos la convierte en una población finita en la que se aplica la siguiente fórmula:

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

Z= Valor expresado en desviaciones típicas y está en función de un nivel de confianza dado.

p= Probabilidad de ocurrencia (éxito)

q= Probabilidad de no ocurrencia (fracaso)

e= Estimación de error

Tomando una población de 9000 personas que acuden mensualmente a realizar los trámites tenemos:

Z= 1.96 (constante)

p= 85% (encuesta piloto)

q= 15% (encuesta piloto)

N= 9000

e=10%

Aplicada la fórmula para obtener la muestra el resultado

$$n = \frac{1.96^2 * 0.85 * 0.15 * 9000}{0.10^2(9000 - 1) + 1.96^2 * 0.85 * 0.15}$$

El resultado: n= 50 encuestas.

3.1.10 Tabulación de la Encuesta

1.- ¿Qué tiempo emplea usted en el trámite por transferencia de dominio?

Tabla4. Pregunta N° 1

Tiempo	Usuarios	%
5 a 10 min.	5	10
10 a 15 min.	10	20
Más de 30 min.	35	70
Total	50	100

Fuente: Encuesta

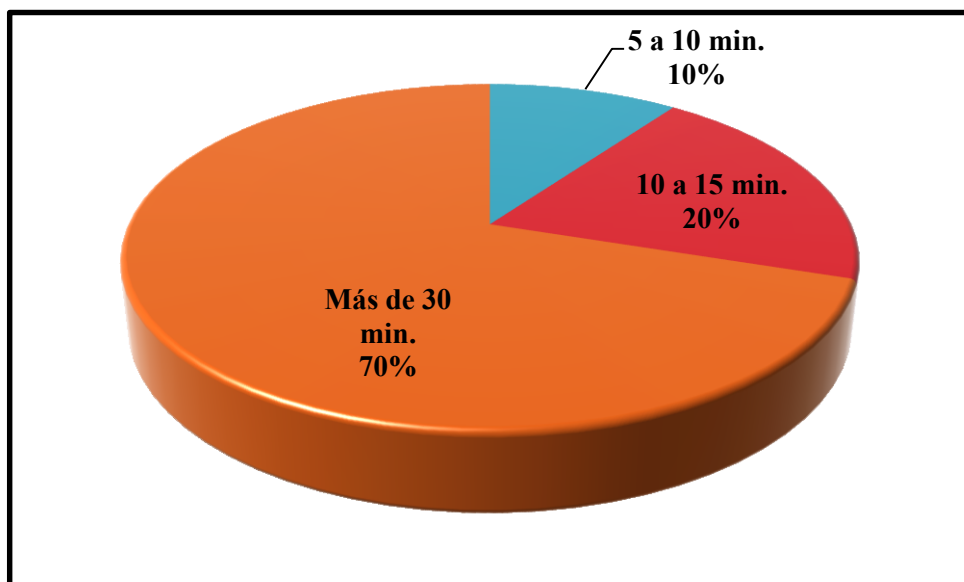


Gráfico 7. Porcentajes de respuesta a la Pregunta N° 1
Elaboración propia

Análisis: Según se observa en la gráfica es evidente que la mayoría de usuarios que acuden a la Oficina de Recaudaciones se tardan más de treinta minutos en su trámite pues el 70% de los encuestados manifiesta eso, mientras que para un 20% de los consultados el trámite les toma entre diez a quince minutos y solo un 10% de las personas dice terminar el trámite antes de los diez minutos.

2.- ¿Considera usted correcta la atención en la oficina de Recaudaciones del GADPP?

Tabla5. Pregunta N° 2

Respuesta	Usuarios	%
SI	30	60
NO	20	40
Total	50	100

Fuente: Encuesta

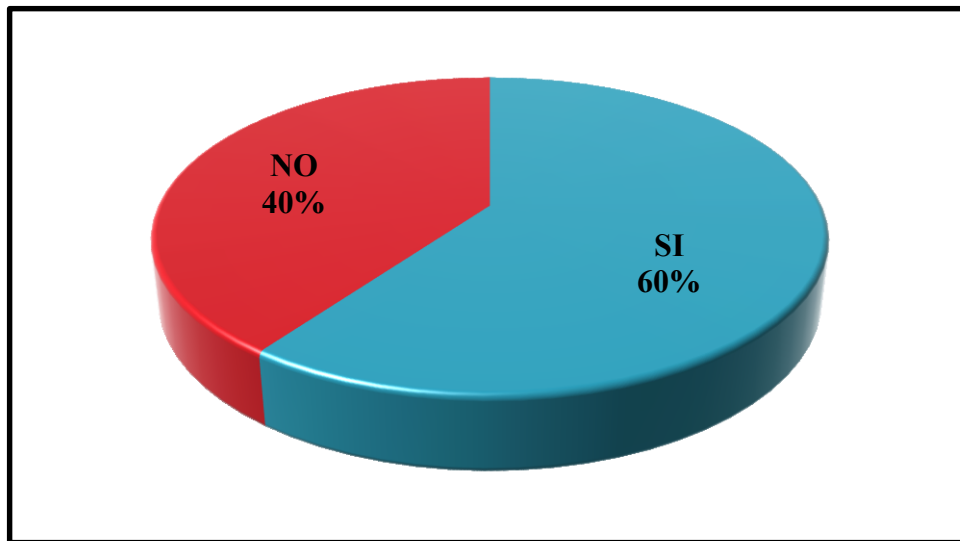


Gráfico 8. Porcentajes de respuesta a la Pregunta N° 2
Elaboración propia

Análisis: Para un 60% de las personas que colaboraron con esta encuesta, la atención que reciben en la Oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha es correcta, son la mayoría, pero un 40% de la población no concuerda con esto y manifiesta su descontento por temas que se deberá corregir en la búsqueda de mejorar este porcentaje de usuarios insatisfechos.

3.- ¿Cree usted que el personal de ventanillas está capacitado para ejercer su trabajo?

Tabla 6. Pregunta N° 3

Respuesta	Usuarios	%
SI	36	72
NO	14	28
Total	50	100

Fuente: Encuesta

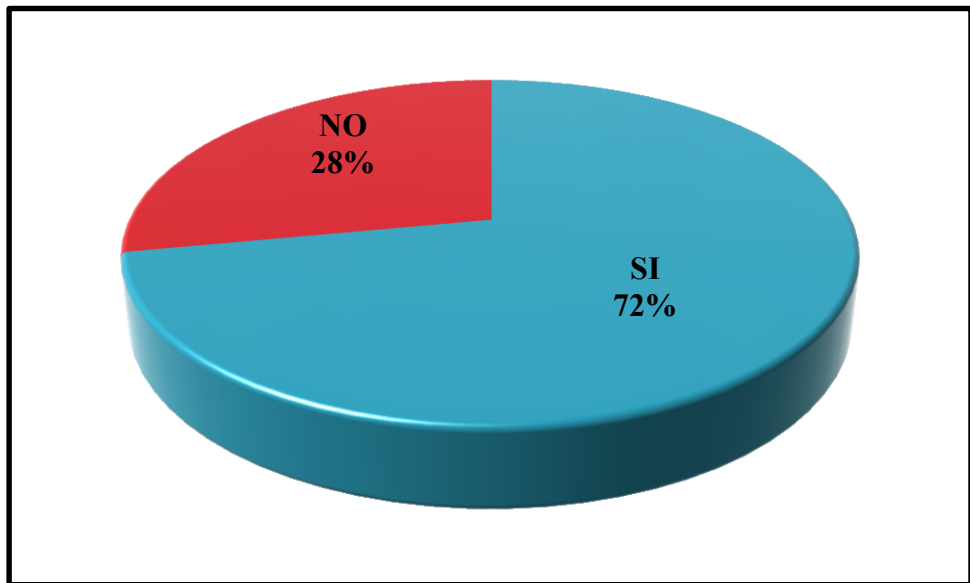


Gráfico 9. Porcentajes de respuesta a la Pregunta N° 3
Elaboración propia

Análisis: Con respecto al cuestionamiento planteado se observa que para la mayoría de los encuestados es decir el 72% el personal y funcionarios encargados del cobro de los impuestos, está lo suficientemente capacitado para ejercer su función, pero para un 28% de las personas, los empleados que trabajan ahí deberían ser capacitados para que ejerzan mejor su trabajo.

4.- ¿Está usted de acuerdo con la actual forma de recaudación?

Tabla 7. Pregunta N° 4

Respuesta	Usuarios	%
SI	7	14
NO	43	86
Total	50	100

Fuente: Encuesta

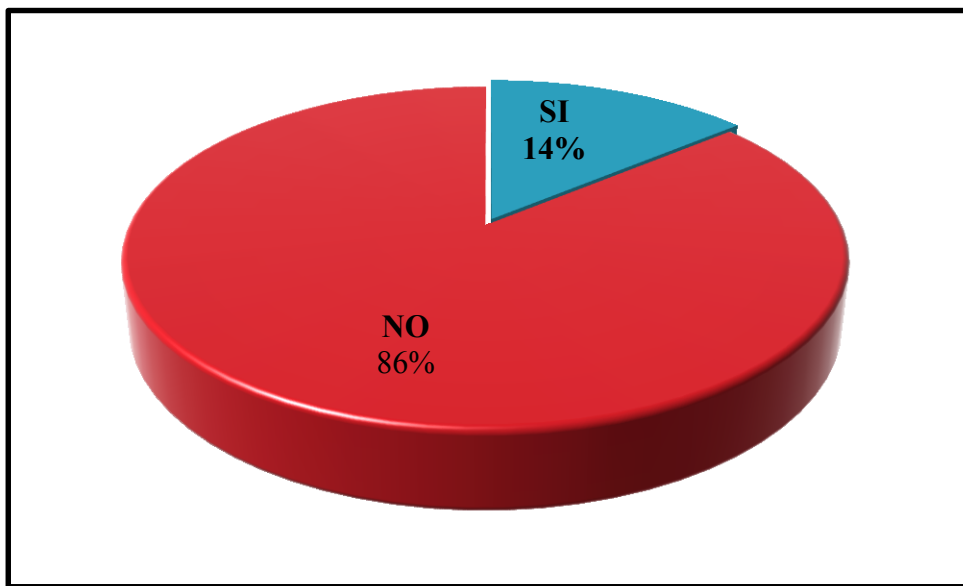


Gráfico10. Porcentajes de respuesta a la Pregunta N° 4
Elaboración propia

Análisis: En esta pregunta se evidencia una notable mayoría de contribuyentes (86%) que se pronuncian en contra del actual sistema de recaudación puesto que para ellos es molesto tener que salir de las instalaciones del GAD para depositar el dinero en una entidad bancaria fuera del edificio Provincial, y luego regresar para canjearla por el documento necesario para continuar su trámite. Mientras que para un 14% de los consultados el sistema de cobro está bien.

5.- ¿Considera usted adecuada la cantidad de funcionarios en las ventanillas?

Tabla 8. Pregunta N° 5

Respuesta	Usuarios	%
SI	37	74
NO	13	26
Total	50	100

Fuente: Encuesta

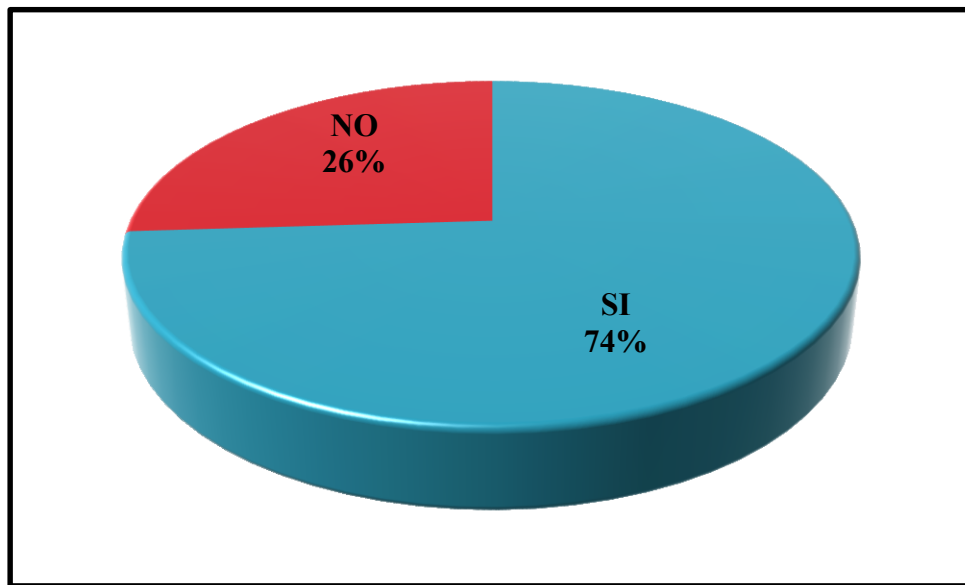


Gráfico 11. Porcentajes de respuesta a la Pregunta N° 5
Elaboración propia

Análisis: Con respecto a esta interrogante la mayoría de los usuarios, un 74% de ellos considera que son suficientes los actuales cajeros que atienden las ventanillas de Recaudación, por otro lado para un 26% de los consultados opinan que no son suficientes los tres cajeros actuales y que debería implementarse una ventanilla más para agilizar el trámite.

6.- ¿Conoce usted acerca de los impuestos y el valor de los mismos que paga en esta Institución?

Tabla 9. Pregunta N° 6

Respuesta	Usuarios	%
Conoce	11	22
Desconoce	29	58
Algo sabe	10	20
Total	50	100

Fuente: Encuesta

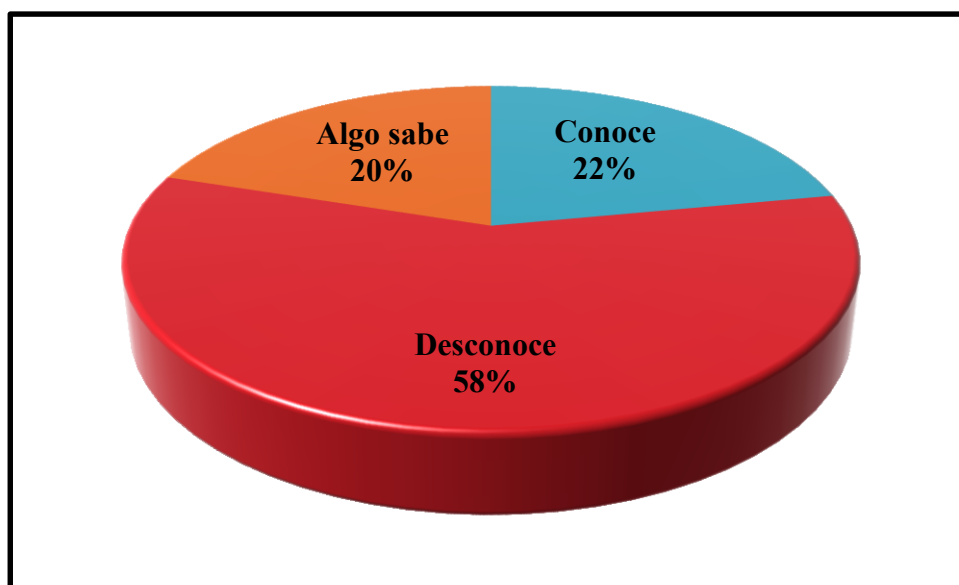


Gráfico 12. Porcentajes de respuesta a la Pregunta N° 6
Elaboración propia

Análisis: A través de esta pregunta determinamos que la mayoría de las personas que acuden diariamente a cancelar los impuestos provinciales, desconoce el tema pues un 58% de ellos no sabe qué impuestos paga ni el valor de ellos, un 22% de la población conoce acerca de los impuestos y un 20% sabe parcialmente de lo que se trata ya que o bien saben el nombre de los impuestos pero desconoce el valor que deben pagar por estos conceptos.

7.- ¿Le parece a usted que las instalaciones de la Oficina de Recaudaciones donde recibe la atención son adecuadas?

Tabla 10. Pregunta N° 7

Respuesta	Usuarios	%
SI	30	80
NO	20	20
Total	50	100

Fuente: Encuesta

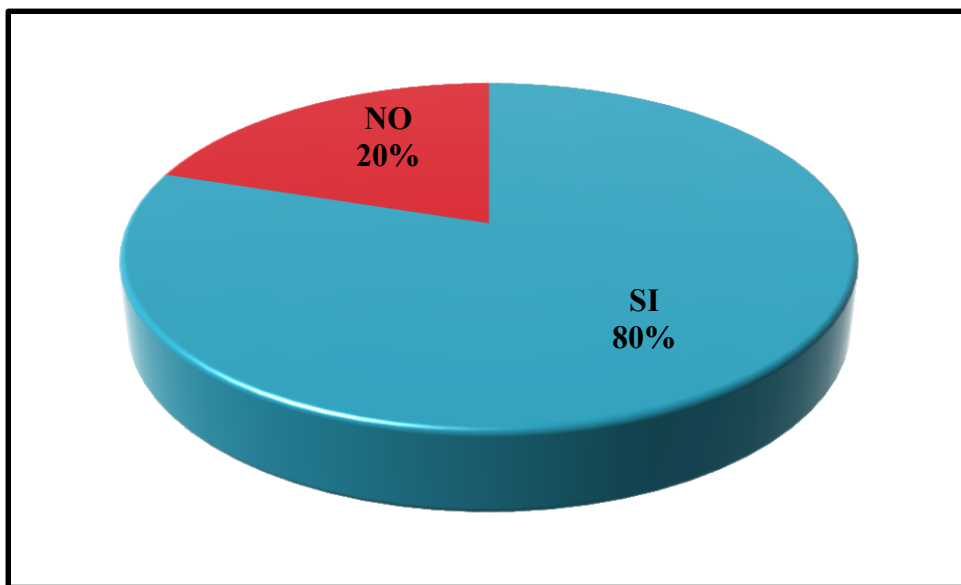


Gráfico 13. Porcentajes de respuesta a la Pregunta N° 7
Elaboración propia

Análisis: Con respecto a las instalaciones que brinda el GAD de la Provincia de Pichincha para los contribuyentes que acuden a pagar sus impuestos, se debe indicar que el 80% es decir la mayoría considera adecuadas las instalaciones para este efecto sin embargo hay un 20% de los encuestados que no están conformes con las instalaciones existentes actualmente.

8.- ¿Cree usted que debería extenderse el horario de atención actual de la oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha?

Tabla 11. Pregunta N° 8

Respuesta	Usuarios	%
SI	41	82
NO	9	18
Total	50	100

Fuente: Encuesta

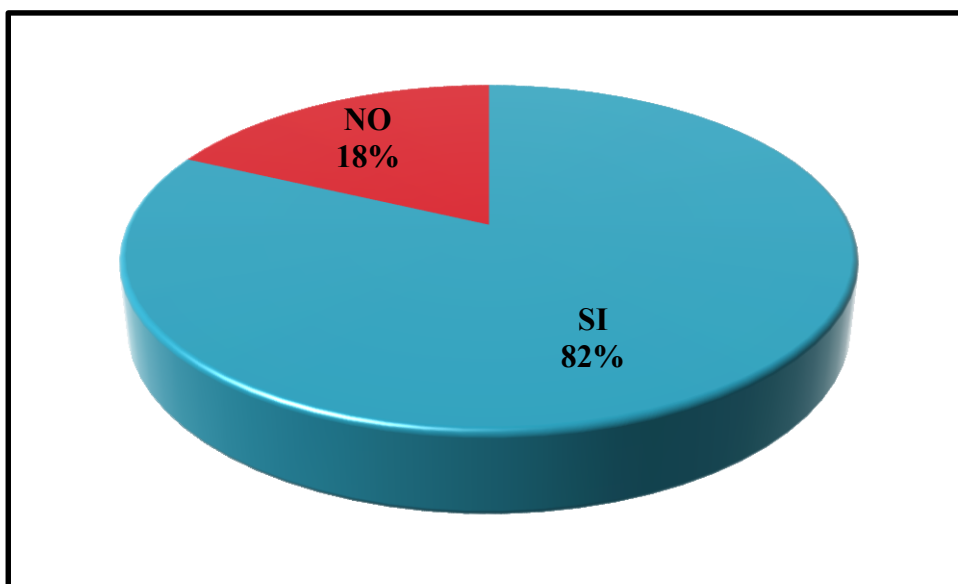


Gráfico 14. Porcentajes de respuesta a la Pregunta N° 8
Elaboración propia

Análisis: Los resultados obtenidos con la formulación de esta pregunta son muy claros, los contribuyentes con un 82% se manifiestan partidarios de que se debe ampliar el horario actual de atención al público que es de ocho de la Mañana hasta las tres y media de la tarde, con un período de una hora que disponen los cajeros para realizar el cierre diario de caja. El 18% de los consultados en esta encuesta está de acuerdo con que se mantenga el horario de atención.

3.2 PROPUESTA

3.2.1 Presentación

La propuesta que se pretende desarrollar con el presente trabajo investigativo y que tiene como su principal finalidad el mejorar la atención a los contribuyentes y a la ciudadanía que diariamente acude a la oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha para realizar un sinnúmero de trámites y a la que se pretende satisfacer de la manera más adecuada con la implementación de varias propuestas que mejoren y acorten el tiempo de las actividades por ellos realizada.

Dentro de la investigación realizada en este trabajo se ha detectado algunos problemas dentro de los procesos que se lleva a cabo en la oficina de recaudaciones, y por tanto el génesis del problema que se quiere dar solución.

La propuesta girará en base a algunos ejes para su desarrollo como son:

- El servicio al cliente (triángulo de servicio, ciclo de Deming)
- Plan de capacitación dirigido a los empleados del área recaudadora.
- El manejo de quejas

3.2.2 La teoría de colas

Es un modelo matemático que estudia el comportamiento de las colas o las llamadas líneas de espera, lo usamos para la recolección de importante información que permita determinar una puntual solución al problema planteado en esta investigación.

El sistema de colas utilizado en la oficina de Recaudaciones del GAD es:

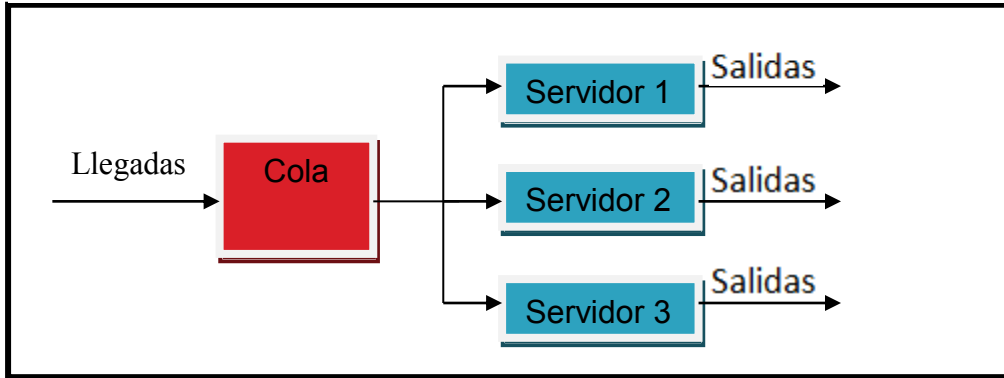


Ilustración 4. Gráfico sistema de colas, modelo M/M/1
Elaboración propia

Las personas ingresan al edificio de la Corporación Provincial y se forman en una fila única de la cual pasan a cualquiera de las tres ventanillas para ser atendidos.

Para esto es necesario conocer la afluencia promedio que llega diariamente a la oficina de recaudaciones del GAD de Pichincha y en base a la observación directa y a la cronometrización realizada tanto en las horas pico como en las horas en donde no hay tanta aglomeración de personas que generalmente es en la mañana se ha obtenido los siguientes resultados tomados para emplearlos matemáticamente en la teoría de colas.

Del valor promedio resultante entre las medidas en horas pico y en las horas se obtiene los cálculos para plantear una solución.

Los datos son los que se presentan a continuación corresponden a cada una de las tres ventanillas:

Tabla 12. Afluencia de usuarios durante el día

Nº horas	Horario	# Personas	Porcentaje %
1	8:00 a 9:00	10	6.67
2	9:00 a 10:00	18	12.00
3	10:00 a 11:00	18	12.00
4	11:00 a 12:00	20	13.33
5	12:00 a 13:00	35	23.33
6	13:00 a 14:00	21	14.00
7	14:00 a 15:00	20	13.33
8	15:00 a 15:30	8	5.33
Total		150	100.00

Fuente: Oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha

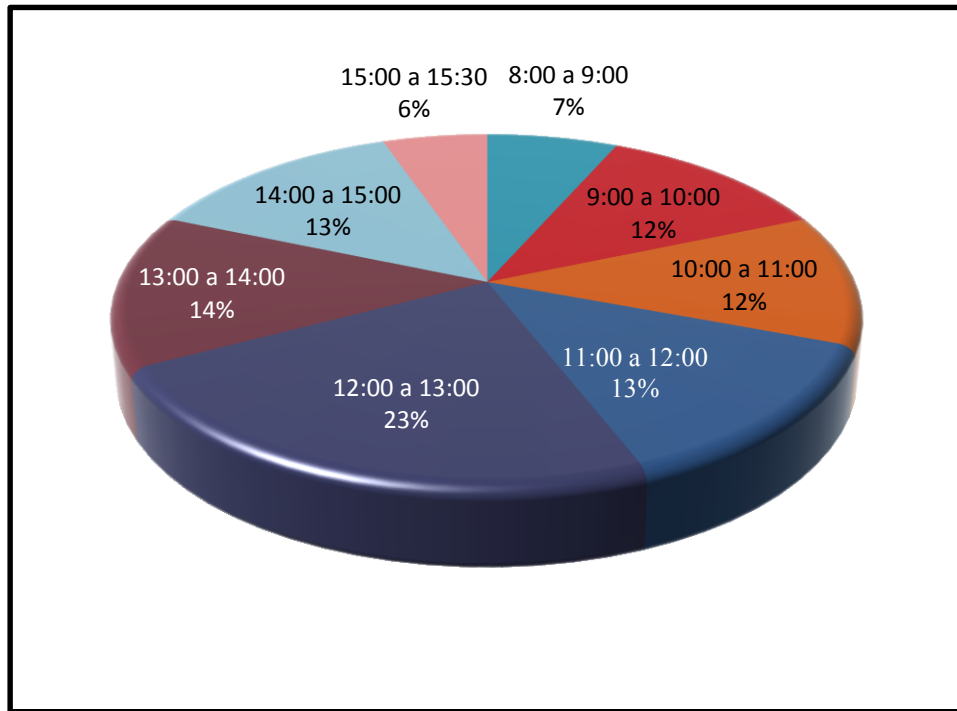


Gráfico 15. Porcentajes de afluencia durante el día en Recaudaciones
Elaboración propia

Para aplicar el modelo matemático de la teoría de colas tomamos los datos proporcionado por la tabla de afluencia de contribuyentes para realizar los cálculos utilizando las fórmulas.

Porcentaje de utilización del sistema:

$$P = \frac{\lambda}{\mu}$$

Donde:

λ = Tasa media de llegadas

μ = Tasa media del servicio

Tabla 13. Tasas media de servicio y de llegada

Tasa media	En hora pico	Resultado	hora normal	Resultado
λ	35/60 min.	0,58	10/60 min.	0,17
μ	40/60 min.	0,67	40/60 min.	0,67

Elaboración propia

El Porcentaje de utilización del sistema para la hora pico es:

$P = 0,87$ ó 87% de utilización del sistema lo que quiere decir que un 13 % del tiempo el sistema se hace ocioso.

Del mismo modo aplicando la fórmula en horario normal tenemos:

$P = 0.25$ ó 25% de utilización, lo que quiere decir que aquí tenemos un 75% de tiempo desperdiciado.

En virtud de que los tiempos de afluencia y de servicio fluctúan durante todo el día no podemos centrarnos en plantear soluciones para determinada hora (pico o normal), sino que se debe de sacar un promedio de estas cifras que permitan tomar resoluciones durante toda la jornada de trabajo y atención.

Si tomamos los valores del cuadro anterior y realizamos los respectivos cálculos matemáticos obtendremos los siguientes promedios para el Porcentaje de utilización de servicio y para aplicar las demás fórmulas que nos brinda la teoría de colas para una mejor interpretación de estos datos:

Tabla 14. Resultados de las tasas medias

Tasa media	Promedio	Resultado
λ	23/60 min.	0,38
μ	40/60 min.	0,67

Elaboración propia

Con los valores promedio de las tasas de servicio y de llegada determinamos

$P = 0.56$ ó 56% de utilización de sistema.

A continuación calculamos los otros parámetros de la teoría de colas:

- Cantidad promedio de clientes en la cola (L_q) con su fórmula

$$L_q = \lambda^2 / \mu (\mu - \lambda)$$

Reemplazando obtenemos $L_q = 0.74$

- Cantidad promedio de clientes en el sistema (L)

$$L = Lq + \lambda / \mu$$

Reemplazando $L = 1.31$

- Tiempo promedio de un cliente en la cola (Wq)

$$Wq = Lq / \lambda$$

Despejando se tiene $Wq = 2$ minutos.

- Tiempo promedio de un cliente en el sistema (W)

$$W = Wq + 1 / \mu$$

Realizado el cálculo se tiene $W = 3.51$ minutos.

Dados estos resultados de la teoría de colas estamos en condiciones de proponer soluciones para reducir los tiempos de servicio y optimizar el tiempo de los funcionarios destinados a la recaudación de los impuestos y por consiguiente la mejoría para los contribuyentes.

Además del cálculo de la teoría de colas, se debe también conocer como está el proceso de recaudación actualmente para en función de eso plantear las estrategias.

3.2.3 Aplicación del ciclo de Deming

Se procederá a aplicar las cuatro acciones que requiere el ciclo de Deming:

Planear: La primera etapa de la planeación consiste en elaborar una estrategia para lograr bajar en un 10% el porcentaje de utilización del servicio en las horas pico según los resultados de la teoría de colas.

Es decir conseguir que del 87% que el sistema permanece ocupado lograr aumentar a un 77% dejando un margen pequeño de tiempo ocioso.

Es digno de destacar que la afluencia de contribuyentes habituales tiene un considerable detrimento durante el mes de Enero y una parte del mes de Febrero cada año porque coincide con el cobro del Impuesto Predial por parte del Municipio de la ciudad de Quito, que tiene durante esta época del año rebajas en sus valores para los

contribuyentes que se acerquen en los primeros días del año a cancelar este impuesto que es de carácter anual.

Las acciones que se planea tomar tienen esta consideración para no correr riesgos en estas fechas, ya que a partir de Febrero la concurrencia para cancelar los impuestos para el GAD de la Provincia de Pichincha se incrementa teniendo como escenario la mayor parte del tiempo aglomeraciones de gente produciéndose porcentajes del más del 100% de utilización del sistema y aquí en este sector anual se planea la estrategia.

Se ha considerado la implementación de una persona adicional para el sistema de recaudaciones, se trata de uno de los señores encargados de la seguridad del edificio Provincial, mismo que tiene nombramiento en la Institución por cuanto no se contratará a nadie ajeno a la nómina ya existente.

Esta persona tendrá un grado de supervisión dentro del sistema de recaudación y controlará entre otras cosas el normal y ordenado recorrido de las personas contribuyentes en la cola de espera, su misión empieza con recibir a los usuarios que ingresan por la entrada principal al GAD se informa de el trámite que van a realizar, les brinda asesoría e instruye a cada uno de ellos según la diligencia que vayan a cumplir, estas pueden ser:

- Pago de de impuestos por transferencia de dominio
- Consulta de valores a pagar
- Compra de timbres provinciales
- Compra de certificados de no adeudar a la Institución (GAD de Pichincha).
- Sellado de las escrituras
- Facturación electrónica (medio ambiente)
- Otros servicios.

Tabla 15. Distribución de trámites por porcentajes

Trámite	Nº Personas	Porcentaje %
Transferencia de dominio	74	49,33
Consulta de valores a pagar	38	25,33
Compra de timbres provinciales	15	10,00
Compra de certificados de no adeudar al GAD	2	1,33
Sellado de escrituras	10	6,67
Facturación electrónica	3	2,00
Otros servicios	8	5,33
Total	150	100,00

Fuente: Oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha

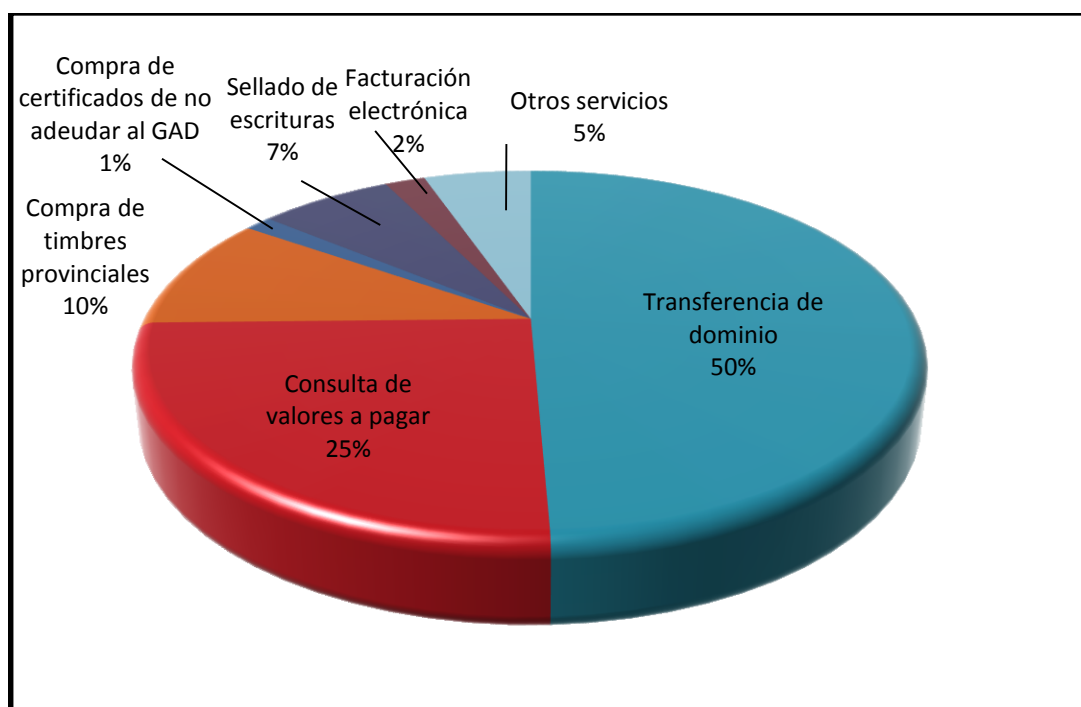


Gráfico 16. Porcentaje de trámites diarios en Recaudaciones
Elaboración propia

Como se puede apreciar en la gráfica la mayoría de las operaciones en el área de Recaudaciones tiene que ver con las transferencias de dominio, y con las consultas que tienen acerca de los valores a pagar para este mismo trámite.

La tarea del supervisor de cola es verificar que las personas cumplan con los requisitos para cada uno de los servicios que en esta dependencia se prestan, en el principal movimiento (transferencias de dominio) deberá revisar:

- Hoja de transferencia de dominio u hoja de rentas emitida por el Municipio de la ciudad de Quito, o de otro cantón dentro de la Provincia de Pichincha.
- Depósito bancario original (para las personas que ya hayan ido al banco) de lo contrario las guiará hacia las ventanillas para que les den los valores a cancelar.
- Cédula o copia de este documento del comprador del bien inmueble.

Una vez revisados estos documentos la persona estará en condiciones de ser atendida de una forma diligente y eficiente.

Para las otras actividades tales como venta de timbres y sellado de escrituras las hará pasar inmediatamente a cualquiera de las ventanillas que se encontraran libres porque su tarea es solo de cobro en efectivo, en el caso de los timbres y de sellado que se lo hace dentro de la oficina por otros funcionarios en el caso de las escrituras.

En lo concerniente al cobro de certificados de no adeudar que es un trámite solicitado a las personas que van a ingresar a laborar en el sector público, el supervisor verá que cuenten con la cédula de ciudadanía y les dará a llenar un formulario con sus datos, de modo que al ingresar a ventanillas se gane tiempo.

Igualmente a las personas que realicen facturas electrónicas revisará que traigan el depósito bancario y la copia del RUC de la empresa para la que van a solicitar dicha factura. Y colaborará con las personas que necesiten algún otro tipo de servicio o información acerca del área en cuestión.

Para todas estas tareas el supervisor deberá ser capacitado, se le dará un instructivo donde se detallan todas las operaciones que realiza la oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha así como los requisitos para cada una de ellas. Esta inducción no tomará más de dos días y será impartido por la jefatura de recaudaciones.

A esta capacitación se sumarán obviamente los tres servidores que realizan el trabajo de cajeros para de una manera conjunta sumar esfuerzos en la labor de brindar un mejor servicio a los contribuyentes.

Para este efecto se deberá desarrollar una empatía entre los cajeros y el supervisor de colas y se implementarán tácticas de lenguaje incluso no verbal que permita una fluida conversación y entendimiento entre las dos partes encargadas de llevar a cabo la mejora continua (gestos o señas que el cajero emita al supervisor para hacer pasar a otra

persona o detenerla si así requiere). Sobra mencionar el compromiso que pondrán las dos partes en el cumplimiento de este objetivo.

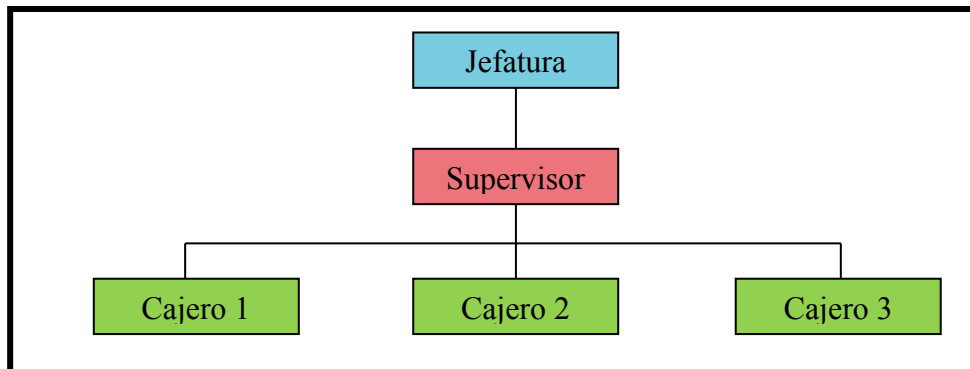


Ilustración 5. Organigrama del área de cajeros
Elaboración propia

Lo mismo modo se aplicará en el sistema de colas:

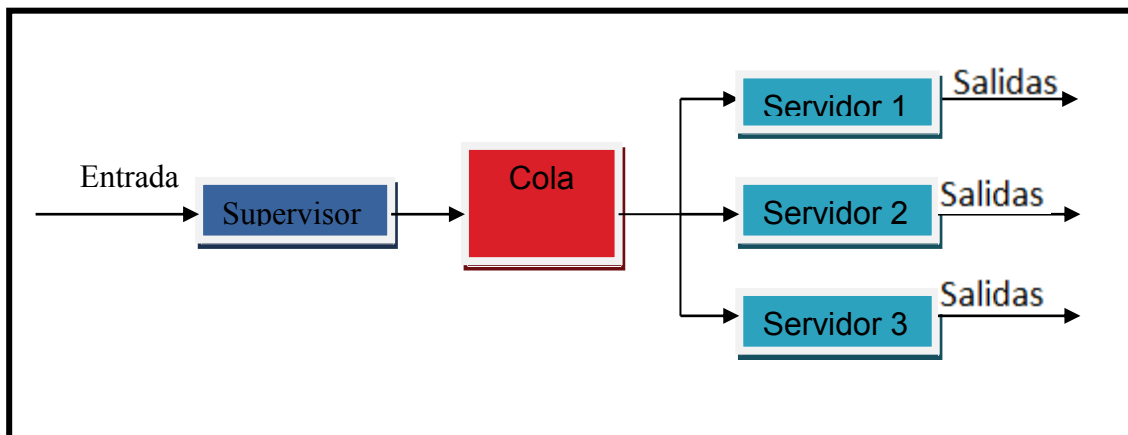


Ilustración 6. Sistema de colas propuesto
Elaboración propia

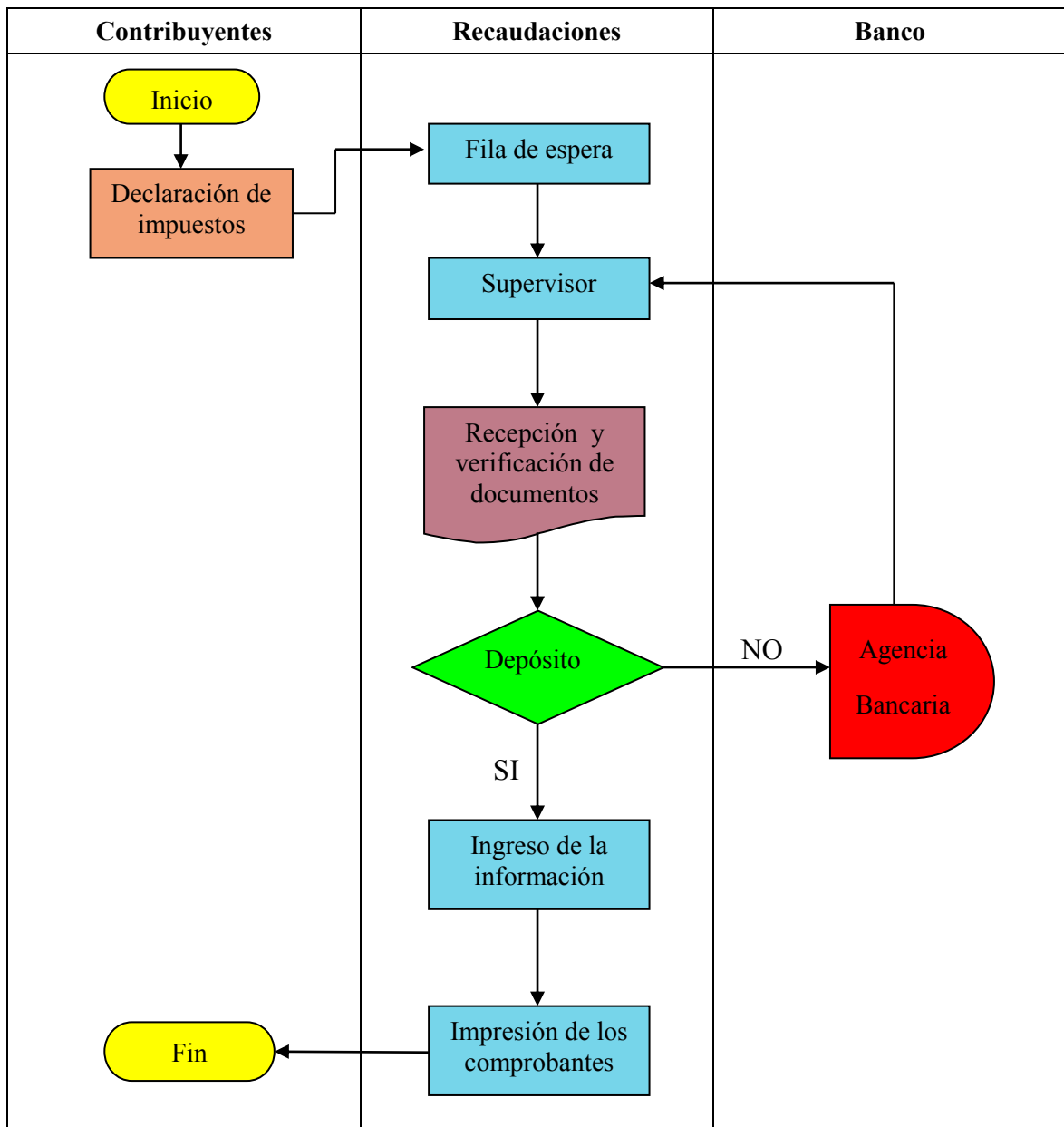


Ilustración 7. Flujograma Propuesto
Elaboración propia

Es de notarse la importancia que tiene en la propuesta, la presencia del supervisor de colas que será un factor primordial a la hora de agilizar y bajar los tiempos de atención con los contribuyentes.

Hacer: Para la realización de esta mejora se implementará un cronograma de actividades para controlar si efectivamente resultan las medidas implementadas.

Este cuadro cronograma deberá ser socializado por los involucrados en la tarea de la mejora dentro de la oficina, para que haya el compromiso de las partes en lograr el objetivo.

Además del cronograma también se implementará una clínica de atención al cliente en la que tanto cajeros como supervisor de colas, tendrán una capacitación acerca de cómo se debe tratar a los usuarios y contribuyentes sobre todo en temas como:

- La pirámide de las necesidades
- El triángulo del servicio
- La divulgación de servicio
- Relaciones interpersonales

Con solo estos conceptos que cualquier organización que trabaje con personas debe conocer, lograremos una adecuada comunicación con nuestros contribuyentes y además estaremos en capacidad de manejar de la manera más correcta cuando haya quejas.

Para esto como ya lo mencionamos anteriormente se debe:

- Escuchar a la persona sin interrumpirla.
- Agradecerle por su reclamo
- Pedir disculpas
- Solucionar el problema
- Asegurarse de la satisfacción del cliente

Con esas directrices y con la colaboración de todos se logrará cumplir con la mejora planteada.

Paralelamente se controlará los resultados de la mejora con las fichas de control para el efecto:

3.2.4 FICHA DE CONTROL PARA LAS MEJORAS

Actualmente				Mejoras			Seguimiento		
Nº	Fecha Inicio	Objetivo	Situación Inicial	Fecha	Acciones	Responsable/s	Fecha	Comentarios	Firma

Elaboración propia

Verificar: Se debe lograr verificar que este cronograma se cumpla de acuerdo con las expectativas que se tiene en la oficina de Recaudaciones sobre su efectividad, para esto es necesario comentar que en una primera fase, este plan de mejoras entrará en una fase experimental llamada prueba piloto durante 10 días es decir durante dos semanas laborables.

Quienes se encargarán de la evaluación de la prueba piloto serán un comité designado por las autoridades de la Dirección Administrativa del GAD de Pichincha. Estas personas son las que se las conoce dentro de la mejora como el Círculo de la Mejora Continua y estará integrada por cuatro funcionarios nombrados por la Directora Financiera.

Actuar: Este Comité tendrá toda la libertad para en base a los resultados obtenidos, a la medición de la efectividad, y a las novedades u observaciones reportadas, tomar las decisiones que considere necesarias para la corrección, mantención o algún cambio dentro de la propuesta de mejora.

El Comité emitirá sus resoluciones de acuerdo a lo evaluado pudiendo determinarse las acciones correctivas que considere oportunas, pudiendo llegar de ser el caso a medidas como la rotación del personal que trabaja en Recaudaciones, e incluso al cambio de algún funcionario si así lo determina.

Es menester poner en consideración que este plan de mejoras no conlleva gastos para la Institución Provincial ya que el personal, como los recursos que en se usarán forman parte de la oficina actualmente.

Existe también en la actualidad, una expresa y manifiesta política de austeridad dentro del Gobierno Provincial que entre otras cosas impide la contratación de cualquier servidor público bajo toda modalidad de contrato así como la reducción de planes de capacitación y el impedimento de trabajar horas para todas las dependencias de la Corporación Provincial, de modo que cualquier propuesta de cambio o de mejora deberán enmarcarse a las condiciones emanadas por las autoridades y que no involucren egresos económicos para el GAD de Pichincha.

3.2.5 Aplicación de la Teoría de Pareto

Para la utilización de esta herramienta de la calidad, se debe primero conocer los ingresos que recibe el GAD por algunos de sus tributos.

Tabla 16. Ingresos Tributarios y no Tributarios del GAD de Pichincha

Ingresos Propios	2012	2013	2014	2015	2016
Alcabala	1.255.345,71	1.890.076,16	2.239.133,98	2.807.860,69	2.817.821,97
Registro	1.426.333,07	1.979.461,67	2.387.168,64	2.791.496,39	3.012.856,15
Timbres Provinciales	1.188.505,67	1.144.947,44	1.835.834,13	1.885.857,54	1.417.394,50
Certificados	7.488,50	11.234,00	10.712,00	11.828,00	4.484,00
Libros de obra	496,00	637,10	774,50	806,00	844,00
Licitación venta de bases	17.483,80	3.293,48	44.093,68	12.558,80	4.601,79
Tasas administrativas	70.874,99	74.772,68	79.666,32	82.269,03	86.383,51
Títulos de crédito	73.537,39	43.156,21	33.195,28	112.785,77	209.527,57
Prestación de servicios	6.057,99	4.090,16	9.946,37	56.472,65	56.878,98
Otros intereses por mora	37.849,64	9.752,01	13.368,67	11.381,61	38.485,35
Contribución de mejoras				52.160,60	102.726,81
Subtotal	4.083.972,76	5.161.420,91	6.653.893,57	7.825.477,08	7.752.004,63
Ingresos tributarios	21.023.193,26	25.487.752,71	26.322.543,41	24.655.570,53	26.961.684,54
Total	25.107.166,02	30.649.173,62	32.976.436,98	32.481.047,61	34.713.689,17

Fuente: Recaudaciones del GAD de Pichincha
Elaboración propia

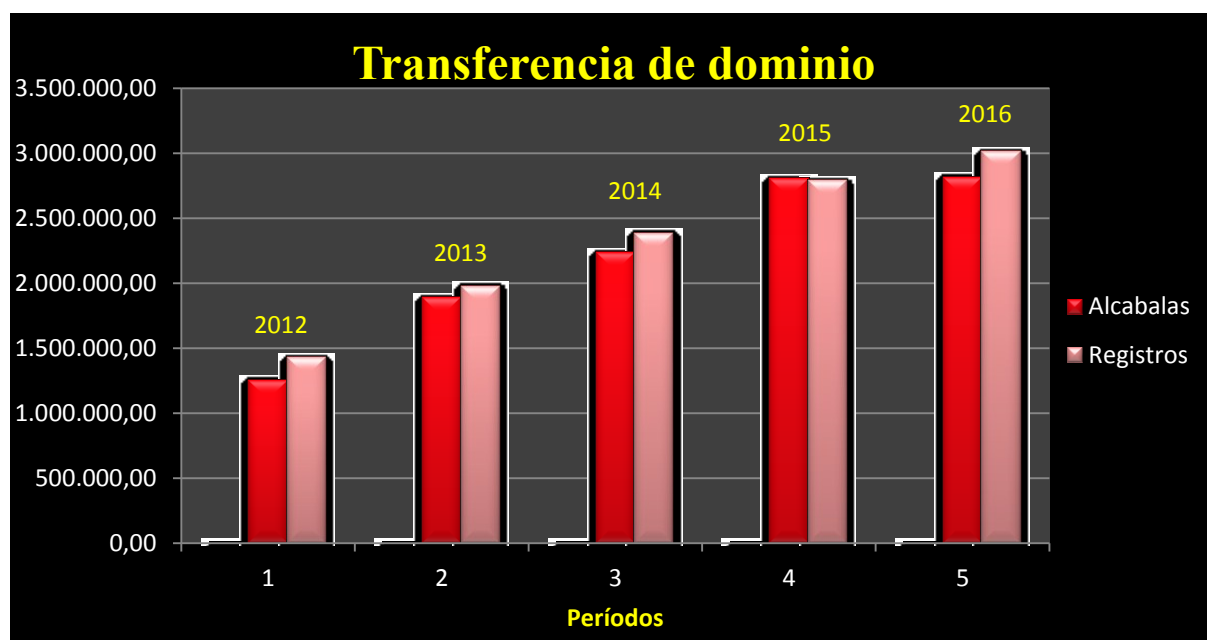


Gráfico 17. Aumento progresivo de las recaudaciones
Elaboración propia

Del gráfico y la tabla podemos evidenciar un aumento progresivo en cuanto a la recaudación del último lustro lo que justifica la implementación del plan de mejora.

Se nota que de los ingresos que tiene el GAD, sin duda es la transferencia de dominio en su cobro de alcabala y registros donde se halla la principal entrada para la Institución, representando estos dos rubros el 75% de los ingresos propios y dos de las principales actividades que tiene a su cargo esta dependencia. Y es en estos ítems donde se pretende fortalecer los estudios.

En la elaboración de la teoría de Pareto se debe implementar una tabla con los datos que nos permita conocer las variables que trataremos de mejorar es decir las principales causas del problema según la regla 80 – 20.

Para este efecto se recopila información de las sugerencias y quejas de los contribuyentes, quienes han depositado en un ánfora que se encuentra en una de las ventanillas de Recaudaciones sus reclamos y durante el transcurso de un mes han sumado la cantidad de 120 quejas las cuales se han clasificado según su ponderación y frecuencia y se las ha identificado y asignado una letra Q según sea la queja.

Tabla 17. Manejo de quejas

Queja	Tipo de queja	Frecuencia	% Acumulado	F. Acumulada	80 -20
Q1	Forma de recaudación	60	50%	60	80%
Q2	Demora en el trámite	30	75%	90	80%
Q3	Atención recibida	9	83%	99	80%
Q4	Horario de atención	8	89%	107	80%
Q5	Número de funcionarios	4	93%	111	80%
Q6	Instalaciones	4	96%	115	80%
Q7	Desconocimiento	3	98%	118	80%
Q8	Capacidad del personal	2	100%	120	80%
	Total	120			

Fuente: Usuarios de Recaudaciones
Elaboración propia

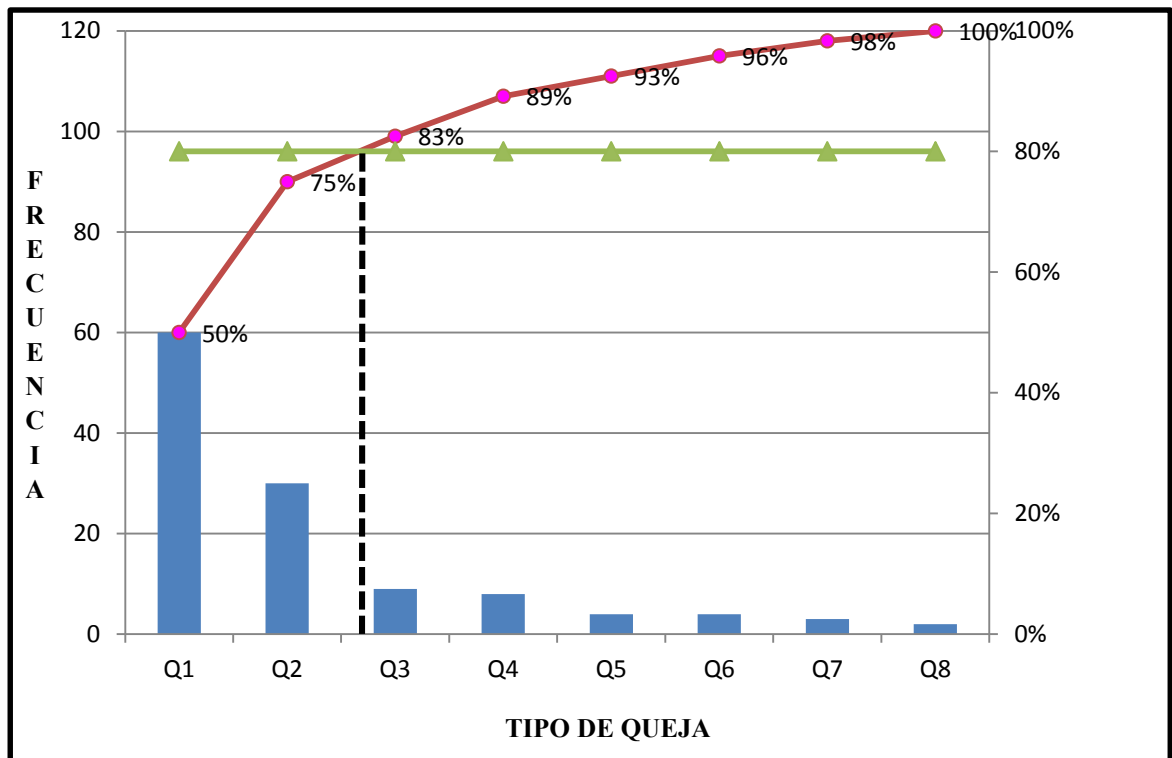


Gráfico 18. Diagrama de Pareto
Elaboración propia

La interpretación que se obtiene del gráfico es que al trazar la línea 80 – 20 la cual se interseca con la línea del porcentaje acumulado nos delimita la zona de pocos vitales es decir el área a reforzar abarca solamente a Q1 y Q2 y es en estas quejas que debemos centrar los esfuerzos por darles solución.

Con la solución de estas quejas que corresponden al 20% del origen del problema se logrará mejorar en al menos un 5% la atención a los usuarios. Es evidente que la mayor queja se relaciona con el sistema de recaudación vigente por lo que en un futuro se deberá buscar un consenso entre las autoridades pertinentes para satisfacer esa queja que es el origen principal del problema.

3.2.6 Cronograma de tareas

Actividad	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición del tema	■	■														
Objetivos			■	■												
Problema					■											
Introducción						■										
Hipótesis							■									
Marco teórico								■	■							
Marco conceptual										■						
Metodología											■					
Propuesta												■	■	■		
Bibliografía														■	■	
Defensa del proyecto																■

4 SECCIÓN IV

4.1 CONCLUSIONES

1.- Se realizó el estudio y se fundamentó teóricamente los planes de mejora y la importancia de ellos dentro de las instituciones que tiene a su cargo la tarea de atender a los clientes. Se utilizaron criterios como los de Cedeño y Crosby en la definición de los planes de mejora, se definió los conceptos de mejora continua emitidos por Deming y su ciclo para implementar soluciones de mejora. Se justificó la importancia de implementar un plan de mejora basada en los resultados obtenidos.

2.- Se diagnosticó la situación actual de la oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha, se documentó con organigramas la estructura jerárquica de los funcionarios que allí laboran, se enumeró las actividades y servicios que prestan a la ciudadanía así mismo se mostró mediante un flujograma de procesos como es el camino por el que deben pasar los usuarios desde que inician hasta cuando terminan el trámite por el que fueron hacia la oficina de Recaudaciones.

3.- Se indicó los requisitos que deben cumplir los contribuyentes para la actividad que requieran, se señaló el horario de atención al público por parte de los funcionarios cajeros, se explicó mediante un esquema de diagrama de colas cómo es la distribución de las personas ya en la fila de espera y como es el sistema y los mecanismos de cobro, se evaluó los tiempos de servicio mediante gráficos y cuadros obtenidos con los datos proporcionados por la propia oficina, en los cuales se determinó el incremento considerable que hubo en los tiempos de servicio en los últimos años tomando como referencia los últimos cinco períodos debido a la salida de la entidad bancaria que funcionaba dentro de la Institución.

4.- Basados en toda la información recopilada a lo largo de esta investigación se realizó un plan de mejora en la atención al cliente para la Oficina de recaudaciones del GAD de Pichincha, el plan consistió en la implementación de sugerencias de mejoras en los procesos, en la satisfacción del cliente a través de mecanismos como el manejo de quejas, en la creación de un puesto de supervisor de colas que ayudó a los funcionarios cajeros a servir de mejor manera a sus contribuyentes.

5.- Se consiguió cumplir los objetivos planteados al inicio de la investigación, y se logró efectivamente acortar los tiempos para bienestar de los usuarios, de igual manera se consiguió optimizar el tiempo de trabajo de las personas de ventanilla apoyados en las estrategias salidas de la teoría de colas. En definitiva se logró plasmar en la práctica toda la información reunida con la creación de este plan que ayudó tanto al cliente como a los funcionarios.

4.2 RECOMENDACIONES

- 1.- Pedir al Comité de vigilancia de mejora que se creará a partir de la implementación de este plan, controlar periódicamente las fichas para la mejora, de manera que se monitoree la situación de los empleados y la satisfacción de los usuarios en busca de brindar siempre una estrategia ajustada a la realidad del momento.
- 2.- Cumplir y hacer cumplir por parte de los cajeros la obligatoriedad de los requisitos pedidos por la jefatura de Recaudaciones para los distintos trámites que allí se realizan con el fin de crear una cultura de cumplimiento en los contribuyentes y evitar errores por parte de los funcionarios.
- 3.- Se recomienda a la Dirección de Comunicación del GAD de Pichincha, la divulgación de los servicios que presta esta dependencia a la comunidad mediante sus diversas plataformas (página web, canal de televisión, radio Pichincha Universal 95.3) de modo que la gente sepa acerca de las actividades que la oficina proporciona.
- 4.- Utilizar el Supervisor de cajas en la medida de lo posible las actuales ayudas tecnológicas como son las redes sociales para averiguar acerca de los valores que deben pagar como parte de los impuestos provinciales.
- 5.- Pedir al Departamento de Análisis Financiero, llevar una correcta y completa información estadística acerca de los valores de recaudación con tablas y gráficos que permitan conocer la marcha de la oficina y las medidas o metas que se puedan implementar en función de esos datos.

4.3 BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, N. (2012). *Guía de Estudio de Epistemología, Diseño, Diagramación, Compilación y Síntesis*, Quito – Ecuador.

Aldana, A., Álvarez, P., & Bernal, A. (2011). *Administración por calidad*. Madrid, ES: Universidad de La Sabana.

Álvarez, S., & Galindo, M. (2010). *Diccionario de economía pública*. Madrid, ES: Ecobook - Editorial del Economista.

Avila Baray, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica.

Bertalanffy, L, V. (1969). *Teoría General de Sistemas*. Edición electrónica.

Casa, R. E. (2008). *Diccionario de administración y contabilidad de empresa: contabilidad financiera y de gestión (contabilidad externa e interna)*. Barcelona, ES: J. M Bosch Editor.

Cedeño, G. (2010). *Módulo de asistencia Ejecutiva, desarrollado por la Universidad Estatal de Bolívar*, Guaranda – Ecuador.

Cegarra, S. J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.

Cobra, M. (2000). *Marketing de servicios*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Cobra Editora & Marketing.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (RO – S 303:19-Oct-2010).

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (RO 306-2S:22-Oct-2010)

Constitución de la República del Ecuador. (RO 449:20-Oct-2008).

Crosby, P. (1996). *Reflexiones sobre calidad: 295 máximas del gurú mundial de calidad*. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana.

Diccionario Enciclopédico Universal Aula (1993), Madrid – España: CULTURAL, S.A DE EDICIONES.

FUNDACION VALENCIANA DE LA CALIDAD, (2013). Guía para una producción basada en procesos. España: Imprenta Berekintza.

Harrington, H. J. (1990). *El coste de la mala calidad*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, MÉXICO: McGraw-Hill Interamericana.

Jácome, H. (2012). *Administración y desarrollo del Talento Humano*. Quito – Ecuador.

Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.

Ley Orgánica de Servicio Público (RO 294-2S:6-Oct-2010).

Paz y Miño, J, J. (2015). *Historia de los Impuestos en el Ecuador*. Quito, Ecuador: SRI - PUCE – THE.

Pérez, A., Jaime, J., & Garijo de Miguel, S. (2009). *Empresa y administración*. Madrid, ES: Macmillan Iberia, S.A.

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2013). Recaudación de Impuestos en el Ecuador. *EL COMERCIO*.

Portilla, L. (2010, diciembre). Análisis de líneas de espera a través de teoría de colas y simulación. *Scientia et Technica*, 46, 56-61.

Real Academia Española, (1992). Diccionario de la lengua española, España: Brosmac S. L. Vigésima Primera Edición.

Reglamento General a la ley Orgánica del Servicio Público (RO-S 418:1-Abr-2011)

Reza Becerril, F. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. Naucalpan de Juárez, México: Longman de México Editores, S.A.

Singh, S. (1997). *Control de calidad total: claves, metodologías y administración para el éxito*. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana.

Tarodo, P. (2014). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, ES: RAMA Editorial.

The Bottom Line, (2013). Manejo de quejas.

Vizcarra, C. (2014). *Diccionario de economía: términos ideas y fenómenos económicos*. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria.

Walter, S. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. Córdoba, AR: El Cid Editor.

4.4 ANEXOS

ENCUESTA PILOTO

Le agradeceremos se digne contestar la siguiente pregunta que tiene por objeto obtener información para mejorar así la atención a nuestros usuarios.

1. ¿Está usted de acuerdo que se desarrolle un plan de mejoramiento en la atención al cliente por parte de la Oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha?

SI

NO

Gracias por su colaboración.

ENCUESTA

Le agradeceremos se digne contestar las siguientes preguntas que tiene por objeto obtener información para mejorar así la atención a nuestros usuarios.

1.- ¿Qué tiempo emplea usted en el trámite por transferencia de dominio?

De 5 a 10 minutos

De 10 a 15 minutos

Más de 30 minutos

2.- ¿Considera usted correcta la atención en la oficina de Recaudaciones del GADPP?

SI

NO

3.- ¿Cree usted que el personal de ventanillas está capacitado para ejercer su trabajo?

SI

NO

4.- ¿Está usted de acuerdo con la actual forma de recaudación?

SI

NO

5.- ¿Considera usted adecuada la cantidad de funcionarios en las ventanillas?

SI

NO

6.- ¿Conoce usted acerca de los impuestos y el valor de los mismos que paga en esta Institución?

Conoce

Desconoce

Algo sabe

7.- ¿Le parece a usted que las instalaciones de la Oficina de Recaudaciones donde recibe la atención son adecuadas?

SI

NO

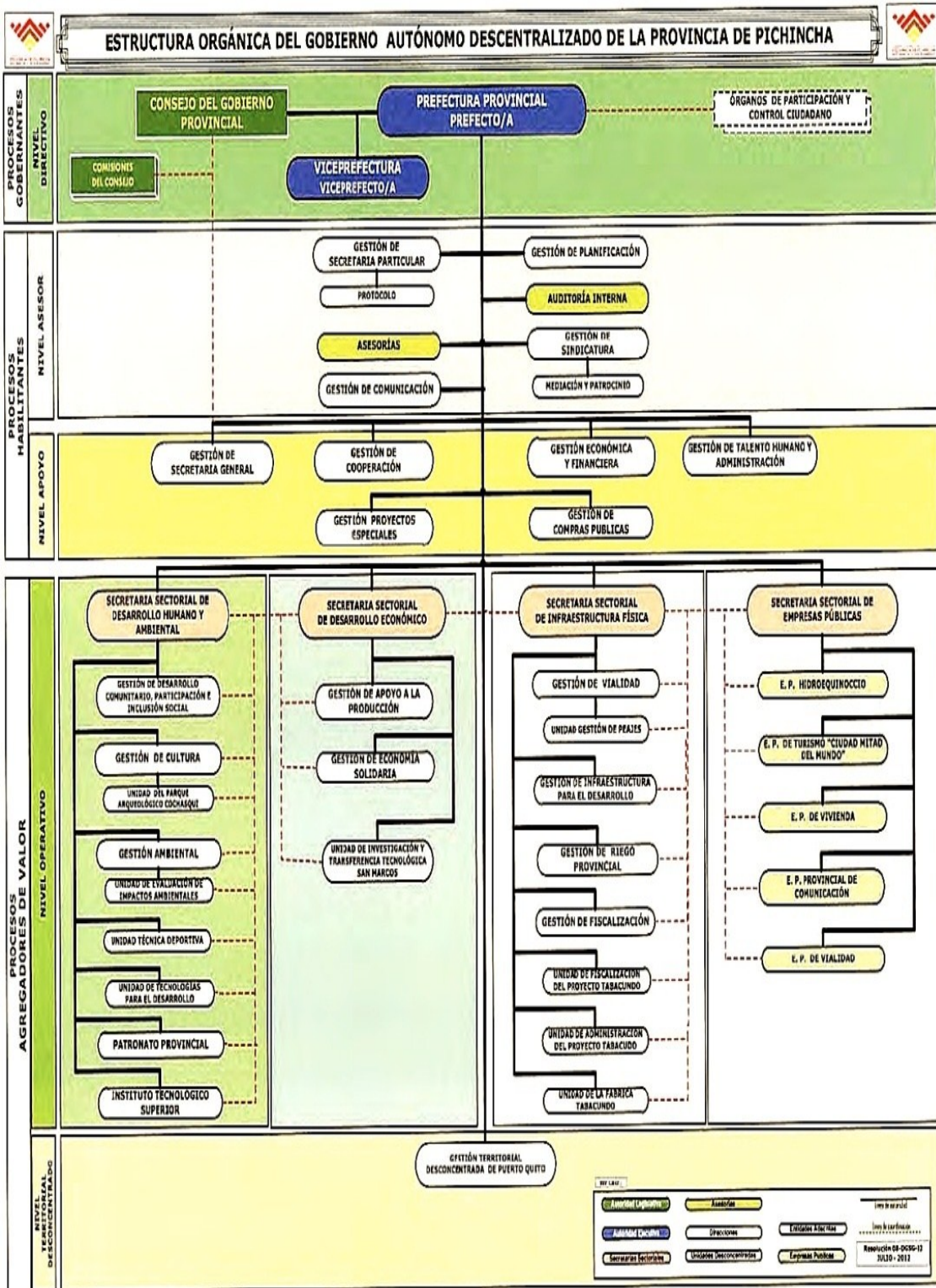
8.- ¿Cree usted que debería extenderse el horario de atención actual de la oficina de Recaudaciones del GAD de Pichincha?

SI

NO

Gracias por su valiosa colaboración

Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.



Fuente: www.pichincha.com

Elaboración propia

Políticas de austeridad del GAD de la Provincia de Pichincha



MEMORANDO 669-DGAF-16

PARA: SECRETARIAS, DIRECCIONES, UNIDADES DESCONCENTRADAS,
PERSONAL DEL GADPP
DE: PREFECTURA
FECHA: Noviembre 30, 2016
ASUNTO: Medidas de restricción

En virtud de las afectaciones presupuestarias a los GAD's Provinciales efectuadas por el Ministerio de Finanzas durante el año 2016 y aquellas previstas para el año 2017, se han tomado medidas de restricción del gasto, para lo cual dispongo:

1. DISMINUCIÓN DE HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS:

Para Obreros

Los directores y coordinadores responsables de las áreas de gestión, obligatoriamente, reorganizarán el trabajo de los obreros a su cargo, estableciendo horarios, jornadas o turnos especiales; mismos que no podrán exceder las 40 horas semanales. En caso de que las jornadas horarios o turnos especiales incluyeran el trabajo en sábado o domingo, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso.

Los horarios, jornadas o turnos especiales, deberán ser comunicados a la Dirección de Gestión Administrativa – Financiera, para efectos de registro y control de asistencia.

Esta medida es accidental, y se dará por concluida, una vez que las condiciones presupuestarias institucionales permitan el pago del trabajo del tiempo adicional.

Servidores bajo la LOSEP

No se dispondrá la ejecución de horas extraordinarias o suplementarias a ningún servidor público. Excepcionalmente, en caso de que por la naturaleza de la gestión del área se requiera el trabajo de los servidores fuera de la jornada normal de trabajo; el jefe inmediato podrá disponer su ejecución en horario diferente al normal, y el cual se podrá compensar por un tiempo igual en días de trabajo ordinario; situación que deberá ser comunicada a la Dirección de Gestión Administrativa – Financiera, para efectos de registro y control de asistencia.

2. CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES

No habrá ningún contrato adicional al número de contratos de servicios ocasionales que los suscritos para el año 2016, por lo que cada una de las áreas optimizará el recurso humano asignado, ya sea con reasignación de funciones, revisión de procedimientos u otras acciones que permitan hacer las tareas más simples, ágiles y oportunas, considerando que el presupuesto para inversión del año 2017 se disminuye.

3. JUBILACION Y RETIRO VOLUNTARIOS

No se gestionará la compensación en los trámites de renunciaciones voluntarias, ni supresión de puestos para los servidores públicos bajo la LOSEP.

De acuerdo a la Ordenanza de Jubilación y Retiro Voluntario, se priorizará y atenderá únicamente los pedidos de Jubilación por invalidez y enfermedades catastróficas debidamente calificadas para los servidores bajo el Código de Trabajo.



4. OPERATIVO CERO ACCIDENTES

Se continúa el operativo cero accidentes con apoyo voluntario del personal del GADPP, para lo cual se garantiza la provisión de refrigerios.

5. ASIGNACION DE VEHICULOS

Cada Director deberá administrar el parque automotor asignado de manera óptima, incluyendo en esta planificación su vehículo para cumplimiento de acciones de las áreas operativas de su Dirección.

6. SERVICIO DE LIMPIEZA

No se contratará servicio de limpieza, por tanto el personal deberá cuidar, mantener y organizar la limpieza de su lugar de trabajo. El personal auxiliar de servicio de la institución se encargará de la limpieza de las áreas comunitarias. La limpieza y el orden es responsabilidad de todos.

7. EVENTOS Y FERIAS

Cualquier evento, feria, etc. programado por el GADPP debe ser coordinado de forma integral entre las direcciones partícipes que oferten los servicios institucionales, a fin de optimizar la logística institucional y los recursos disponibles para el o los eventos. Es decir, se deben programar eventos conjuntos.

8. CONSULTORIAS

Se restringen los contratos de consultoría a casos excepcionales. Para el desarrollo de un proyecto o estudio específico se formarán equipos multidisciplinarios con el Talento Humano institucional, y de ser necesario, el apoyo de la Academia.

9. COMUNICACIONES

Para los proyectos que contemplen un componente comunicacional, de ser posible, se priorizará la contratación de los servicios con la empresa de comunicación Pichincha Universal EP.

10. PASANTIAS

Para el desarrollo de los procesos en las diferentes áreas de la Institución, se podrá contar con el apoyo de personal externo (estudiantes) a través de pasantías que deberán ser regularizadas en la Dirección de Gestión Administrativa Financiera.

Se agradece el compromiso en el trabajo, el apoyo y la comprensión de todos quienes conformamos el GAD Provincial de Pichincha.


Gustavo Baroja N.
PREFECTO

LMJM