



Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de la Producción

**PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS, APLICADA
A LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVALÚOS Y CATASTROS DEL
GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN CUENCA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero en Producción y Operaciones

Autor:

Andrés Remigio Aguirre Pacheco

Director:

Ing. Damián Encalada Avila

Cuenca – Ecuador

2020

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de titulación a mis padres, que han sido apoyo fundamental en mi crecimiento tanto personal como pre profesional, inculcando valores y enseñanzas de vida que me han ayudado a realizarme como persona, logrando cada una de mis metas.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi agradecimiento a todos los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Cuenca que me brindaron parte de su valioso tiempo y me facilitaron la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de titulación.

También mis sinceros agradecimientos a mi director, Ing. Damián Encalada, por brindarme su apoyo incondicional durante todo el proceso que duró la elaboración del presente trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en desarrollar una propuesta de gestión por procesos, dirigida principalmente a los servicios públicos que brinda la Dirección General de Avalúos y Catastros del GAD Municipal del Cantón Cuenca; para ello, primeramente se conoce y analizan generalidades del Municipio, su historia, su organización interna, las actividades que desarrolla y los servicios que ofrece; luego se realiza un diagnóstico situacional de la Dirección General de Avalúos y Catastros, en la que se realiza este estudio, se levanta información sobre la tramitología y los procesos empleados actualmente en la atención al cliente, se presentan las bases teóricas sobre gestión por procesos, y finalmente se desarrolla la propuesta motivo del trabajo.



Ing. Iván Coronel

Coordinador de la Carrera de Ingeniería de la Producción



Ing. Damiana Encalada Avila

Director del Trabajo de Titulación



Andrés Aguirre

Autor

ABSTRACT

The present degree work consists of developing a process management proposal, directed mainly to the public services provided by the General Directorate of Appraisals and Cadastres of the municipality of Cuenca; First, we know and analyze general information about the municipality, its history, its internal organization, the activities it develops and the services it offers; then we make a situational diagnosis of the General Direction of Appraisals and Cadastres, in which this study is carried out, information is drawn up on the process and processes currently applied in the customer service, the theoretical bases on process management are presented, and finally the proposal is developed.



Ing. Iván Coronel

Coordinador de la Carrera de Ingeniería de la Producción



Ing. Damián Encalada Avila

Director del Trabajo de Titulación



Andrés Aguirre

Autor

Translated by



ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN.....	¡Error! Marcador no definido.
ABSTRACT	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. Generalidades de la Municipalidad de Cuenca	3
1.1. Los Municipios en Ecuador	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Reseña histórica	4
1.3. Estructura organizacional del GAD Cuenca	6
1.3.1. Nivel directivo.....	6
1.3.2. Nivel asesor.....	6
1.3.3. Nivel de apoyo	6
1.3.4. Nivel operativo.....	7
1.3.5. Nivel Desconcentrado	8
1.4. Organización actual de la Dirección General de Avalúos y Catastros.....	9
1.5. Estructura organizacional.....	9
1.6. Competencias de la Dirección General de Avalúos y Catastros	11
1.6.1. Avalúos	11

1.6.2.	Catastros.....	12
1.6.3.	Cartografía digital	13
1.6.4.	Unidad de Regularización de Tierras Municipales	13
1.7.	Diagnóstico situacional de la Dirección General de Avalúos y Catastros	14
1.7.1.	Análisis FODA.....	18
1.7.2.	Debilidades a corregir	21
1.7.3.	Afrontar las amenazas	22
1.7.4.	Mantener las fortalezas	22
1.7.5.	Explotando las oportunidades	22
1.7.6.	Estrategia de avance: Fortalezas + Oportunidades	23
1.7.7.	Contrarrestar las amenazas a corto plazo y posible conversión en oportunidades: Fortalezas + Amenazas.....	24
1.7.8.	Área de potencial crecimiento: Debilidades + Oportunidades.....	24
1.7.9.	Estrategia de defensa: Debilidades + Amenazas.....	25
1.8.	Misión	25
1.9.	Visión	25
1.10.	Estrategia corporativa de la organización	26
1.11.	Conceptos generales de la gestión por procesos	26
CAPÍTULO II.		34
2.	Definición y documentación de los procesos de la Dirección General de Avalúos y Catastros del GAD Municipal del Cantón Cuenca.	34
2.1.	Cadena de valor de la Dirección General de Avalúos y Catastros.....	34

2.2.	Mapa de procesos de la Dirección General de Avalúos y Catastros.....	35
2.3.	Matriz de interacción de procesos.....	37
2.4.	Diagrama de entrada y salida de los procedimientos de la Dirección de Avalúos y Catastros	38
2.5.	Caracterización de procesos.....	46
2.6.	Diagrama de flujo de los procesos de la Dirección de Avalúos y Catastros....	57
2.6.1.	Actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario por goteo.....	58
2.6.2.	Actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario masivo	59
2.6.3.	Informes de existencias de caminos.....	60
2.6.4.	Expedientes catastrales.....	61
2.6.5.	Catastro de los bienes inmuebles municipales	62
2.6.6.	Catastro de la numeración de viviendas.....	63
2.6.7.	Declaratoria de utilidad pública	64
2.6.8.	Reavalúo.....	65
2.6.10.	Regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca	67
CAPÍTULO III.....		68
3.	Propuesta de mejora continua para los procesos documentados en la Dirección General de Avalúos y Catastros.....	68
3.1.	Identificación de los procesos a mejorar.....	68
3.2.	Planear.....	68
3.3.	Hacer	70

3.4. Verificar	71
3.5. Actuar	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Recursos y personal humano de la Dirección de Avalúos y Catastros</i>	16
Tabla 2. <i>Análisis FODA</i>	18
Tabla 3. <i>Puntos de inflexión</i>	19
Tabla 4. <i>Características particulares del FODA</i>	20
Tabla 5. <i>Matriz SIPOC</i>	39
Tabla 6. <i>Ficha de caracterización de procesos, hoja 1</i>	47
Tabla 7. <i>Ficha de caracterización de procesos, hoja 2</i>	48
Tabla 8. <i>Ficha de caracterización de procesos, hoja 3</i>	49
Tabla 9. <i>Ficha de caracterización de procesos, hoja 4</i>	50
Tabla 10. <i>Ficha de caracterización de procesos, hoja 5</i>	51
Tabla 11. <i>Ficha de caracterización de procesos, hoja 6</i>	52
Tabla 12. <i>Ficha de caracterización de procesos, hoja 7</i>	53
Tabla 13. <i>Ficha de caracterización de procesos, hoja 8</i>	54
Tabla 14. <i>Ficha de caracterización de procesos, hoja 9</i>	55
Tabla 15. <i>Ficha de caracterización de procesos, hoja 10</i>	56
Tabla 16. <i>Ficha de caracterización de procesos, hoja 11</i>	57
Tabla 17. <i>Propuesta para mejorar los procesos</i>	70
Tabla 18. <i>Registro de trámites y tiempos de respuesta</i>	72
Tabla 19. <i>Ficha de verificación de trámites</i>	74

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Sistema de gestión</i>	27
Figura 2. <i>Etapas de la gestión basada en procesos</i>	29
Figura 3. <i>Procesos clave, la cadena de valor de Porter</i>	30
Figura 4. <i>Cadena de valor de la Dirección General de Avalúos y Catastros</i>	34
Figura 5. <i>Mapa de procesos de la Dirección General de Avalúos y Catastros</i>	36
Figura 6. <i>Matriz de interacción de procesos</i>	37
Figura 7. <i>Actualización gráfica goteo</i>	58
Figura 8. <i>Actualización gráfica masiva</i>	59
Figura 9. <i>Informes de existencias de caminos</i>	60
Figura 10. <i>Expedientes catastrales</i>	61
Figura 11. <i>Catastro de los bienes inmuebles municipales</i>	62
Figura 12. <i>Catastro de la numeración de viviendas</i>	63
Figura 13. <i>Declaratoria de utilidad pública</i>	64
Figura 14. <i>Reavalúo</i>	65
Figura 15. <i>Venta de área remanente, fajas y lotes municipales</i>	66
Figura 16. <i>Bienes mostrencos del cantón Cuenca</i>	67

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy se está haciendo cada vez más competitivo, laboral y empresarialmente, por ello, depende de cada institución estar a la vanguardia en la prestación de sus servicios. Aquí, se mostrará la importancia de contar con herramientas para lograr mejoras en un modelo empresarial, a través de la identificación, levantamiento y documentación de la gestión de procesos, dirigidos, en este caso, a la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Cuenca, principalmente, a la Dirección General de Avalúos y Catastros.

El presente trabajo de titulación consiste en elaborar la propuesta de Gestión por Procesos dirigida a los servicios públicos, aplicada en la Dirección General de Avalúos y Catastros del GAD Municipal del Cantón Cuenca. Para lo cual, en el primer capítulo, se destacarán las principales generalidades de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, su historia, organización y estructura interna, así como las actividades que desempeña en beneficio de la comunidad local. Asimismo, se abordarán las bases teóricas con relación a la gestión por procesos, mismas que permitirán apoyar la elaboración de dicha propuesta.

En el segundo capítulo se levantará la información correspondiente a la tramitología en el proceso de Avalúos y Catastros, donde se identificarán, definirán y analizarán todos los procesos que se realizan en esta dependencia, mediante la individualización de los mismos en la cadena de valor, propuesta por Porter, con relación a cada uno de los trámites, a través de un mapeo de fichas de procesos, lineamientos a seguir, en los que se describan las actividades, diagramas de entrada y salida, caracterización y sus respectivos diagramas de flujo.

En el tercer y último capítulo, se sugerirá una propuesta de mejora continua en ciertos procesos críticos del departamento municipal. A través del uso de herramientas de identificación de estos procesos, se direccionará hacia la optimización del flujo de valor en la Dirección General de Avalúos y Catastros, con el fin de que mejoren en los tiempos de ciclos, en la reducción de tiempos de espera y en la eliminación de excesiva burocracia en los trámites que emite esta dependencia.

Finalmente, se presentarán las conclusiones del proceso de investigación y análisis, así como también las recomendaciones para una correcta ejecución y posterior actualización de este modelo.

CAPÍTULO I.

1. Generalidades de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

En el presente capítulo, se abordará y presentará la situación actual de la Dirección General de Avalúos y Catastros del GAD Municipal del Cantón Cuenca, así como los principios fundamentales sobre los que se enmarca la gestión por procesos y sus herramientas de identificación y control.

1.1. Los Municipios en Ecuador.

Las municipalidades o gobiernos autónomos descentralizados de la República del Ecuador, funcionan mediante los estatutos que rigen según la norma técnica nacional del COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización), cuyas generalidades se manejan a nivel del país, pero donde los GAD's se encargan de adaptarlas a las normas y medios locales, con el fin de poder legislar, normar, fiscalizar, ejecutar, administrar la participación ciudadana y control social, ejecutar acciones articuladas de coordinación entre los GAD's parroquiales y el gobierno autónomo central, y promover el desarrollo sustentable en la demarcación territorial, garantizando el logro de los objetivos referentes al buen vivir. (Choco, 2019)

Además, estos gobiernos municipales deben diseñar políticas de derecho regional en la promoción y construcción en el territorio, implementando sistemas de participación ciudadana, individual o colectiva, y estableciendo un plan de desarrollo y ordenamiento territorial, así como planificaciones futuras, capaces de originar sistemas de protección a grupos prioritarios. Es su deber, establecer el régimen de uso del suelo urbanístico, para lo que determinarán las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o

cualquier otra forma de fraccionamiento o desmembración del área cantonal, de consentimiento con la planificación cantonal vigente, asegurando así porcentajes de zonas verdes y áreas comunales en beneficio del medio ambiente y la población. (Choco, 2019)

Asimismo, cada GAD tiene la obligatoriedad de ejecutar las competencias exclusivas y presentes, reconocidas por la Constitución y la ley. Es decir, prestar servicios de interés público y construir las obras públicas regionales, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad (cualidades que se aplica a aquello que es válido para todos, es decir sin excepción alguna), accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, subsidiaridad, participación y equidad. (Choco, 2019)

También es deber el regular y controlar el uso de los espacios públicos y el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en su territorio de acción, así como también prevenir y controlar la contaminación ambiental, además de prestar servicios que satisfagan las necesidades colectivas. (Choco, 2019)

1.2. Reseña histórica

El concepto etimológico de municipio, se deriva del latín sustantivo *manus*, que se refiere a las cargas, obligaciones, tareas y oficios, y al verbo *capere*, que significa tomar o hacerse cargo de algo, o asumir ciertas cosas, por lo que, de la conjunción de las dos expresiones nace el término *municipium*, que fue adoptado por las ciudades para resolver cargas y necesidades a través de los servicios locales dirigidos a las comunas. Los municipios, se han constituido como instituciones jurídicas y sociales, derivadas del Derecho Romano. (Helena, s.f.)

En la aplicación, se juntaron el positivismo político y la idea de la administración de las ciudades, resultando de esto el ámbito de lo municipal, que se ajustó al manejo de las necesidades locales, descentralizándose posteriormente del régimen nacional.

En la época colonial, los cabildos eran los encargados de gobernar las urbes territoriales del Ecuador, desde el año de 1557 hasta llegar al periodo comprendido entre 1850 y alrededor de 1920, momento en el que comienza a enraizarse la administración pública, por medio de los municipios republicanos, y la expresión de los beneficios locales en las comunas. (Borrero, 2015)

El GAD Municipal, del cantón Cuenca, nació hace 74 años, cuando las provincias de Quito, Guayaquil y Cuenca eligieron por primera vez a los alcaldes y representantes por mandato de la Asamblea Constituyente del Ecuador. La ciudad de Cuenca contaba con alrededor de cuarenta mil habitantes, por lo que la intervención de la Municipalidad era un referente para la expansión de la ciudad, así como en aspectos de intenso desarrollo poblacional, preservación del ambiente, conservación de tendencias y reformas políticas para el beneficio de la ciudadanía (agua potable, luz eléctrica y la canalización de las treinta acequias que cruzaban la ciudad). (Monje, 1916)

Todos estos y muchos más antecedentes, se han desarrollado en nuestra ciudad a través de los años en que la municipalidad consta como el ente regulador local. En la actualidad, es un Gobierno Autónomo Descentralizado, que ejecuta actividades para beneficio de la ciudad, por medio de las diferentes dependencias municipales, que son las que se relacionan de forma directa con la ciudadanía, por intermedio de sus empleados públicos y demás autoridades locales, encargadas de velar por la ciudadanía cantonal.

1.3. Estructura organizacional del GAD Cuenca

Según el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Cuenca (ROGOP, 2016), el Municipio está conformado, actualmente, por los siguientes niveles jerárquicos:

1.3.1. Nivel directivo

Procesos gobernantes:

- Gestión Legislativa Estratégica (Concejo Municipal).
- Gestión Ejecutiva Estratégica (Alcaldía Municipal).
- Vice alcaldía.

1.3.2. Nivel asesor

Procesos habilitantes de asesoría:

- Auditoría Interna.
- Sindicatura.
- Gestión de Comunicación Social.
- Relaciones Internacionales y Cooperación.
- Gestión de Riesgos.
- Desarrollo Estratégico Institucional.

1.3.3. Nivel de apoyo

Procesos habilitantes de apoyo:

- Gestión Documental.

- Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Gestión Administrativa.
- Gestión Financiera.
- Gestión de Compras Públicas.
- Gestión de Talento Humano.
- Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

1.3.4. Nivel operativo

Procesos agregadores de valor:

- Planificación Territorial.
- Avalúos y Catastros.
- Control Municipal.
- Áreas Históricas y Patrimoniales.
- Obras Públicas.
- Fiscalización.
- Gestión de Áridos y Pétreos.
- Gestión de Movilidad.
- Gestión Administrativa Sancionadora.
- Desarrollo Social y Productivo.
- Gestión de Mercados y Comercio Autónomo.
- Gestión de Cultura, Recreación y Conocimiento.
- Participación y Gobernabilidad.

1.3.5. Nivel Desconcentrado

Procesos Desconcentrados:

- Comisión de Gestión Ambiental.
- Unidad Ejecutora de Proyectos.
- Unidad Ejecutora Tranvía.
- Junta Cantonal de Protección de Derechos.
- Empresas Públicas Municipales.
- Fundaciones Municipales.
- Registro de la Propiedad.
- Consejo de Seguridad Ciudadana.
- Corporación Aeroportuaria.
- Consejos Cantonales.
- Guardia Ciudadana.

1.4. Organización actual de la Dirección General de Avalúos y Catastros

La Dirección General de Avalúos y Catastros es una dependencia municipal productiva, cuyo trabajo se realiza con base en los servicios catastrales (registro en sistema informático sobre los predios: área, construcción, límites, información legal, etc.), mediante procesos internos que agregan valor al servicio público que ofrece. (Choco, s.f.)

En esta dependencia, los servidores municipales levantan, mantienen y actualizan la información geométrica descriptiva de los predios registrados en el territorio de competencia del GAD, generando información documentada necesaria y explícita para el manejo adecuado en la gestión de la región. (Choco, s.f.) Una parte importante de su funcionalidad y eficiencia, corresponde a la implementación de planes y proyectos y al trabajo en equipo, dentro de un ambiente sostenido por un óptimo nivel de organización interna. Sin embargo, requiere de una propuesta para implementar un modelo de gestión que mejore aún más la calidad de la atención a los usuarios, la estructura de organización, los procesos, las responsabilidades, los procedimientos, que contenga una orientación clara para corregir fallas, mejorar la eficiencia y, con ello, reducir los tiempos de respuesta, buscando ofrecer un servicio de alta calidad a la ciudadanía. (Choco, s.f.)

1.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Dirección General de Avalúos y Catastros del GAD Municipal del Cantón Cuenca, está alineada con su misión y visión, con base en la atención al usuario, servicios prestados y procesos internos. Su objetivo es satisfacer a los ciudadanos (usuarios), en relación al grado de cumplimiento de los requerimientos o trámites solicitados por éstos. (Choco, s.f.)

Los procesos internos, en su estructura, son los que agregan valor para sí mismos y para la institución, y se efectúan bajo políticas para administrar y controlar la generación del servicio público. Por lo que la estructura organizacional administrativa, dentro de la Dirección General de Avalúos y Catastros, comprende la segmentación jerárquica, que según la disposición para la prestación de los servidores públicos son las siguientes (Choco, s.f.):

- Nivel directivo: Al director de esta dependencia municipal, le corresponde la toma de decisiones e impartir instrucciones para coordinar y cumplir las actividades para el desarrollo de los procesos internos, con el fin de cumplir con la misión.
- Nivel jefatura: Son los sucesores inmediatos de la dirección, mismos que revisan las respuestas emitidas por los técnicos y autorizan el despacho por parte del director hacia la ciudadanía.
- Nivel asesor: Les corresponde la asistencia técnica o jurídica a los niveles superiores y operativos en cuanto a las actividades que se pueden realizar por ser competencia de la Dirección General de Avalúos y Catastros, según los reglamentos internos de la municipalidad.
- Nivel operativo y administrativo: En este nivel, el personal de la Dirección General de Avalúos y Catastros coordina las actividades que sirven para la operación del catastro en los procesos de organización, actualización y mantenimiento del catastro físico, mediante sistemas administrativos técnicos normados.

- Nivel de apoyo: Son los auxiliares operativos y de limpieza, encargados del aseo del departamento, a tempranas horas, y posterior cumplen actividades de conserjería.

1.6. Competencias de la Dirección General de Avalúos y Catastros

Para explicar las competencias, atribuciones o responsabilidades de la Dirección General de Avalúos y Catastros, vale indicar que éstas, según Choco (s.f.), se dividen en cuatro sub procesos:

1.6.1. Avalúos

- Recopilación y análisis permanente de los datos de la valoración de los terrenos y construcciones en el mercado.
- Realización de propuestas para ordenanzas para cada bienio (dos años), que reglamenten la valoración del suelo y construcciones en todo el territorio del cantón.
- Determinación de la valoración o avalúo catastral de los predios, mismos que sirven para impuestos y otros efectos tributarios, con base en la suma del valor del suelo y de haber construcciones en los mismos.
- Realización de informes sobre la venta de áreas remanentes (áreas municipales en desuso), actas de indemnización, generando así expedientes.
- Sobre los bienes adscritos administrativamente, realización y actualización de los avalúos de los mismos.

- Emisión de informes técnicos de los avalúos de los bienes que fueron expropiados en procesos jurídicos de declaratoria de utilidad pública.
- Facilitación de estadísticas de procesos resueltos para fines de planificación y presupuestos futuros.

1.6.2. Catastros

- Actualización general del catastro y valoración de las propiedades urbanas y rurales, cada bienio (dos años), donde deberá constar el valor de la propiedad actualizado.
- Gestionar el mantenimiento y actualización del catastro multifinalitario, de acuerdo a las áreas priorizadas, según las necesidades del cantón.
- Realización del empadronamiento o registro catastral.
- Actualización del catastro e información correspondiente a los predios que se encuentren debidamente legalizados por: fraccionamientos de suelos, partición judicial o extrajudicial de inmuebles, transferencias de dominio, reestructuración de lotes, integración de lotes, etc.
- Ingreso de la información levantada por los usuarios o en campo, a los sistemas informáticos del GAD Municipal.
- Mantenimiento y actualización del inventario catastral de bienes inmuebles pertenecientes al GAD Municipal.
- Realización de levantamientos topográficos debidamente georreferenciados de los requerimientos que tenga la institución para la gestión territorial.

1.6.3. Cartografía digital

- Gestión de las bases de datos catastrales.
- Manejo y soporte de los sistemas informáticos geográficos.
- Generación de cartografía digital, mapas e informes.
- Entrega de información a usuarios internos y externos, sobre información catastral, cartográfica, generada del proceso de Avalúos y Catastros, así como la publicación de esta información.
- Mantenimiento del archivo físico y digital de la información catastral generada.

1.6.4. Unidad de Regularización de Tierras Municipales

- Recepción y registro de las solicitudes para el proceso de titularización y adjudicación de bienes mostrencos.
- Revisión de los documentos habilitantes, como requisitos para el inicio del proceso.
- Realización de revisiones técnicas, a través de los sistemas informáticos debidamente geo referenciados, emitiendo un criterio tentativo.
- Inspecciones técnicas de campo, para validar los datos e información del predio, declarados por el contribuyente, y posterior informe técnico favorable o desfavorable sobre las inspecciones realizadas.
- Redacción y entrega de las publicaciones o extractos de prensa del periodo de publicación.

- Realización del ingreso preliminar geo referenciado del predio, al sistema de catastros municipales, y los datos generados en las inspecciones técnicas para la ficha catastral del predio.
- Elaboración de resoluciones administrativas sobre los procesos de legalización.
- Solicitud a la Unidad de Rentas, la emisión del documento pago de la tasa correspondiente al avalúo del predio (compromisos de pago).

1.7. Diagnóstico situacional de la Dirección General de Avalúos y Catastros

En el austro ecuatoriano en especial en la provincia del Azuay, la Municipalidad de Cuenca se encuentra como la más importante e influyente sobre los cantones del sur del país. Por medio de esta municipalidad, se coordinan las actividades socioeconómicas del Austro, así como los servicios de la administración pública actual, en los ámbitos de cultura y comercio, siendo estos dos los impulsores de la economía local, puesto que influyen en la calidad de vida de los grupos vulnerables, en las planificaciones municipales futuras, en la comercialización y abastecimiento de víveres y productos en los mercados, lo que hace que la Municipalidad de Cuenca tenga un flujo continuo, capaz de concentrar una gran oferta laboral, como Quito y Guayaquil, las primeras ciudades en tener municipios con beneficios colectivos.

La Dirección General de Avalúos y Catastros es una dependencia municipal, encargada de generar, procesar y mantener al día la información cartográfica, geométrica, valorativa y descriptiva del territorio competente al GAD de Cuenca, por lo que, para su análisis de situación actual, se destacará la importancia de diagnosticar su funcionamiento, el uso de planificaciones futuras y toma de decisiones anticipadas, mediante la utilización

de la herramienta FODA, técnica que ayudará a determinar las prioridades que permitan a la institución seleccionar estrategias en beneficio de la ciudadanía.

El objetivo del diagnóstico situacional en la Dirección de Avalúos y Catastros, es el de proporcionar y facilitar a las dependencias internas, herramientas que faciliten la elaboración y actualización del catastro, con el fin de realizar una base de datos sólida en la conformación administrativa de un catastro institucional.

A continuación, se muestran los recursos que mantiene la Dirección General de Avalúos y Catastros para el manejo del catastro:

- Recursos Tangibles: espacios físicos (instalaciones), materiales y suministros de oficina, mobiliarios, equipos informáticos, equipos de topografía.
- Recursos y personal humano (ver tabla 1):

Tabla 1. *Recursos y personal humano de la Dirección de Avalúos y Catastros*

Recursos y Personal	
Director (a) general de avalúos y catastros	1
Jefe de avalúos	1
Jefe de catastros	1
Técnico(a) de avalúos	5
Técnico(a) de cartografía digital y estadísticas	4
Técnico(a) de catastros	8
Analista de apoyo	8
Analista de cartografía digital	1
Analista instrumentalista	1
Analista legal	2
Analista técnico	5
Asesor(a) legal	4
Dibujante	1
Asistente administrativo(a)	14
Asistente de apoyo	2
Asistente de archivo	2
Asistente de dirección	1
Asistente técnico(a)	3
Auxiliar de servicios	1
Cadenero	2
Chofer de vehículos pesados	1
Albañil	1
Total personal	69

Fuente: (Aguirre, 2020).

- Recursos financieros: son los destinados por medio de la alcaldía a la Dirección Financiera, para recursos como: el presupuesto de contratación anual de personal de la Dirección, POA, indemnizaciones por planificaciones municipales.
- Recursos intangibles: recursos informáticos que sirven para mantener el catastro registrado y actualizado, mediante aerofotografías y dibujos de los predios con sistemas como SINAT, QGIS, Oracle, etc., además de los desarrollados de manera interna para cumplir con los propósitos.

1.7.1. Análisis FODA

Tabla 2. *Análisis FODA*

Análisis Interno	Análisis externo
Fortalezas	Oportunidades
Competencia total sobre el territorio del cantón.	Incremento del uso de la web.
Generación, procesamiento y actualización de información cartográfica, geométrica, valorativa y descriptiva.	Publicidad dirigida a los usuarios, sobre trámites que se resuelven en esta dependencia.
Imagen reconocida por la ciudadanía.	Eliminación de las barreras culturales.
	Incremento en sistemas informáticos y equipos para mantener el catastro.
	Potenciación del desarrollo y desempeño personal.
Debilidades	Amenazas
Falta de confianza.	Cambios en las leyes o normativas vigentes.
Baja calidad en el servicio.	Noticias, comentarios y rumores por parte de los usuarios (reputación).
Dificultad en la identificación de trámites, por parte de los usuarios.	Falta de control interno sobre los trámites y su seguimiento hasta satisfacer las necesidades de los usuarios.
No hay concentración en los usuarios solicitantes.	
Web obsoleta en cuanto a sus capacidades.	
Baja cualificación de los empleados (capacitaciones).	

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 3. *Puntos de inflexión*

PUNTOS FUERTES		PUNTOS DÉBILES	
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia total sobre el territorio del cantón. • Genera, procesa y actualiza información cartográfica, geométrica, valorativa y descriptiva. • Imagen reconocida por la ciudadanía. 		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confianza. • Baja Calidad en el servicio. • Dificultad en la identificación de trámites por parte de los usuarios. • No se concentran en los usuarios solicitantes. • Web obsoleta en cuanto a sus capacidades. • Baja cualificación de los empleados (capacitaciones). 	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del uso de la web. • Publicidad dirigida a los usuarios sobre los trámites que se resuelven en esta Dirección Municipal clara e interactiva. • Eliminación de las barreras culturales. • Incremento en sistemas informáticos y equipos para así mantener el catastro. • Potenciar el desarrollo y desempeño personal. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las leyes o normativas vigentes. • Noticias, comentarios y rumores por parte de los usuarios (reputación). • Falta de control interno sobre los trámites y su seguimiento hasta satisfacer las necesidades de los usuarios. 	
		INTERNO	DE ORIGEN
		EXTERNO	DE ORIGEN

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 4. *Características particulares del FODA*

FORTALEZA	PR	V	PP	OPORTUNIDAD	PR	V	PP
· Competencia total sobre el territorio del cantón.	0.4	4	160	· Incremento del uso de la web.	0.1	3	30
· Genera, procesa y actualiza información cartográfica, geométrica, valorativa y descriptiva.	0.4	5	200	· Publicidad dirigida a los usuarios sobre los trámites que se resuelven en esta Dirección Municipal clara e interactiva.	0.25	5	125
· Imagen reconocida por la ciudadanía.	0.2	3	60	· Eliminación de las barreras culturales.	0.1	2	20
				· Incremento en sistemas informáticos y equipos para así poder mantener el catastro.	0.3	2	60
				· Potenciar el desarrollo y desempeño personal.	0.25	4	100
SUMA TOTAL	100%	12	420	SUMA TOTAL	100%	16	335
DEBILIDAD	PR	V	PP	AMENAZA	PR	V	PP
· Falta de confianza.	0.1	3	30	· Cambios en las leyes o normativas vigentes.	0.2	2	40
· Baja Calidad en el servicio.	0.05	4	20	· Noticias, comentarios y rumores por parte de los usuarios (reputación).	0.3	4	120
· Dificultad en la identificación de trámites por parte de los usuarios.	0.4	5	200	· Falta de control interno sobre los trámites y su seguimiento hasta satisfacer las necesidades de los usuarios.	0.5	4	200
· No se concentran en los usuarios solicitantes.	0.1	3	30				
· Web obsoleta en cuanto a sus capacidades.	0.15	3	45				
· Baja cualificación de los empleados (capacitaciones).	0.2	4	80				
SUMA TOTAL	100%	22	405	SUMA TOTAL	100%	11	360

Fuente: (Aguirre, 2020).

Este cuadro permite el análisis de las condiciones en las que se encuentran las diferentes funciones de las unidades internas de la Dirección General de Avalúos y Catastros. Muestra además la evaluación de la función que ejerce esta dependencia municipal en bien de la ciudadanía o usuarios que acuden a ésta para solventar sus necesidades. Sin embargo, los usuarios son susceptibles y pueden incurrir en las debilidades o ser parte de las amenazas para esta institución; por ello, es importante considerar un lineamiento de las características particulares de las diferentes unidades internas, como conclusión del FODA:

- a) Peso relativo (PR), colocado en el FODA, indica la carga de cada elemento, donde la suma de los pesos relativos debe ser igual a uno, en cada cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- b) Un valor (V) entre 1 y 5, dependiendo la importancia del factor, siendo 1 el menos importante y 5 el de mayor prioridad. Esta valoración no denota jerarquía, por lo que los valores se pueden repetir.
- c) Determinando el peso ponderado de cada uno de los factores mediante el producto entre el peso relativo (inferior a uno) y la valoración (1 a 5).

1.7.2. Debilidades a corregir

Según el peso ponderado del FODA, se debe corregir la identificación de trámites por parte de los usuarios, capacitar mejor a los empleados, aprovechar de mejor manera las capacidades de la web en cuanto a información o realización de trámites, puesto que se muestran dentro del descontento de los usuarios.

1.7.3. Afrontar las amenazas

Es importante conocer las limitaciones y tomar suficientes precauciones para que los efectos sean mínimos, controlando internamente los trámites y dando seguimiento a los mismos, hasta satisfacer lo requerido por los usuarios, evitando finalmente los rumores y malos entendidos entre los públicos externos.

1.7.4. Mantener las fortalezas

Es una estrategia defensiva, que evalúa los riesgos que pueda suponer el continuar con la estrategia actual, enfocada en generar, procesar y actualizar la información cartográfica, geométrica, valorativa y descriptiva del catastro cantonal. Si todo esto se impulsara, explotando las oportunidades, se generaría una buena imagen y reconocida por la ciudadanía en su gestión.

1.7.5. Explotando las oportunidades

Publicidad dirigida a los usuarios, sobre cómo se realizan o resuelven los trámites en esta dependencia. Debe ser clara, explicando por método POKA YOKE, tratando de generalizar un cierto número de trámites; también, se puede lograr esto, de una manera interactiva, ocupando las mismas pantallas en las que se muestran los turnos, en la sección de atención al público, y gestionando con la Dirección de Comunicación para que se elaboren videos ilustrativos, generando así una ayuda visual para las personas que acuden a resolver sus necesidades referentes a los predios catastrados.

Además, se deberá potenciar el desarrollo con base en el desempeño del personal que realiza actividades como asistente, atención al público, técnicos de avalúos, técnicos de catastros, dibujantes y digitadores en charlas. Se debe dar capacitaciones o programas

de aprendizajes específicos, sobre temas de atención al cliente y temas técnicos de manejo de información catastral; también, se debe tener en cuenta al personal administrativo, coordinadores de las áreas de catastros, avalúos, cartografía digital, Unidad de Regularización de Tierras, y al director general sobre manejo administrativo en el sector público.

Otra manera de explotar las oportunidades, es el incremento de recursos en sistemas informáticos, para mantener el catastro actualizado, sin demoras ni retrasos perjudiciales para los usuarios, teniendo en cuenta que con mejores equipos y mejores sistemas enlazados entre dependencias municipales, se puede mejorar el servicio y la atención al público, resolviendo las necesidades en el menor tiempo posible.

El incremento del uso de los medios web facilitaría también la forma de atender a los usuarios, ya que estos pueden ser informados por redes sociales o la página oficial de la Municipalidad de Cuenca. Cabe indicar que se podrían gestionar también trámites por medios electrónicos, ingresando en portales de la Dirección de Avalúos y Catastros, subiendo la información mínima requerida para solución de trámites. Todas estas oportunidades eliminarían las barreras culturales, puesto que cualquier usuario podría acceder desde diferentes lugares y por diferentes canales, de forma ordenada u organizada, para su satisfacción.

1.7.6. Estrategia de avance: Fortalezas + Oportunidades

Generar una estrategia de avance es indispensable para la ciudadanía, ya que cada día incrementa el número de predios registrados en las bases de datos municipales del

cantón Cuenca, tanto en la zona urbana como rústica. Con esto, se alcanzarían mejores procesos y menos complicaciones para los usuarios.

1.7.7. Contrarrestar las amenazas a corto plazo y posible conversión en oportunidades: Fortalezas + Amenazas

La falta de control interno en la resolución y seguimiento de las solicitudes ingresadas por los usuarios, suele ser subjetiva, puesto que su resolución no implica aplicar la misma cantidad de recursos, tiempo e información. Por ello, es importante que los empleados a cargo de recibir las solicitudes tengan un seguimiento oportuno, que permita satisfacer el requerimiento del solicitante que ha presentado las bases catastrales junto con su solicitud, como requisito mínimo para su trámite.

Por medio de este accionar, la institución generaría noticias, comentarios y rumores buenos por parte de los usuarios, mejorando así la reputación de esta dependencia municipal.

1.7.8. Área de potencial crecimiento: Debilidades + Oportunidades

Según la información brindada por el FODA, el mayor problema se enfoca en la dificultad que tienen los usuarios en la identificación de trámites, mientras que la mayor oportunidad es la publicidad dirigida enfocada en una guía para los trámites; éste resulta ser un punto importante, pero a la vez crítico, puesto que si se aplica, se podría informar de mejor manera a la ciudadanía, a través de un impacto audiovisual, pero sus costes van a depender de los recursos económicos que disponga la dependencia y en con los cuales pueda invertir, pero el asunto financiero no es tópico de este trabajo de investigación.

1.7.9. Estrategia de defensa: Debilidades + Amenazas

La posibilidad de que exista baja cualificación por parte de los empleados, genera descontento en la ciudadanía, la misma que no comprende varios temas, ya que cree que todo se resuelve al instante, o motivados por solventar sus inquietudes suponen que todo lo referente a los predios que poseen es competencia de la Dirección de Avalúos y Catastros. Este departamento cuenta con personal calificado en áreas específicas y no se puede centralizar tanta información en una sola dependencia, por lo que existe la descentralización de competencias municipales que no es comprendida por los ciudadanos, creando posibles descontentos. Aquí es donde dependencias como la Dirección de Comunicación, debe aplicar el uso de redes sociales para informar; la Dirección de Tecnologías de la Información y Sistemas, debe optimizar la página web de la municipalidad, buscando un mayor alcance y mejores resultados a través de trámites en línea, sin embargo, vale recalcar que no toda la población tiene acceso a un computador e internet, pero se podría poner a un servidor público a dar esa atención a quienes requieran de esa ayuda.

1.8. Misión

Generar, procesar y mantener actualizada la información cartográfica, geométrica, valorativa y descriptiva, por medio de un sistema informático moderno e integrado. (Choco, Coordinación y Organización del Catastro) (ROGOP, 2016)

1.9. Visión

Ser reconocidos por los usuarios como una Dirección Municipal que brinde confianza y seguridad con un servicio eficiente y seguro para la ciudadanía y la gestión

territorial y administrativa. (Choco, Coordinación y Organización del Catastro) (ROGOP, 2016)

1.10. Estrategia corporativa de la organización

La estrategia corporativa de la Dirección General de Avalúos y Catastros, por medio de la eficacia y eficiencia de los procesos, por medio de la supervisión de tareas de las unidades colaboradoras que tiene a su cargo esta dirección, convierte en protagonista al usuario. Con el fin de realizar un seguimiento al cumplimiento de las funciones que debe desempeñar cada departamento y cada servidor municipal, por medio de la participación de la ciudadanía, se mejorarán continuamente los procesos, agregando valor a su servicio. (Choco, Coordinación y Organización del Catastro) (ROGOP, 2016)

1.11. Conceptos generales de la gestión por procesos

En un contexto empresarial altamente competitivo y globalizado, las organizaciones requieren gestionar sus actividades y recursos de manera eficiente para alcanzar sus objetivos, por lo cual adoptan herramientas y metodologías que permiten configurar su sistema de gestión.

Acorde a la definición propuesta por la European Foundation for Quality Management (EFQM), un sistema de gestión es el “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos” (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009, p. 14). Por lo cual, un sistema de gestión posibilita que una organización establezca las actividades, entendidas como “las acciones que desarrolla un individuo o una institución de manera cotidiana, como parte de sus obligaciones, tareas o funciones”

(Pérez-Porto & Merino, 2017), las metodologías, los recursos, los responsables, etc. que le permitan una gestión orientada a obtener los resultados esperados.

Figura 1. *Sistema de gestión*



Fuente: (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009).

En este contexto, las organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos como la familia de Normas ISO 9000 y el Modelo de Excelencia de la EFQM, para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión por procesos, que posibiliten administrar las mismas.

Gestión por procesos, según la Certificación ISO 9000, constituye un conjunto de normas internacionales que buscan asegurar la calidad de los procesos y actividades de la

organización, promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente. Esta familia de normas determina, por un lado, los requisitos para los sistemas de gestión de calidad, y por otro, establece criterios que sirven de ayuda a la interpretación e implantación de Sistemas de Calidad.

Modelo de EFQM de Excelencia, es una metodología de autoevaluación que, mediante el análisis de nueve criterios, permite a una organización reconocer su nivel de excelencia e identificar las oportunidades de mejora; la cual tiene como aspectos claves la innovación y el aprendizaje para la obtención de resultados excelentes en todos los ámbitos.

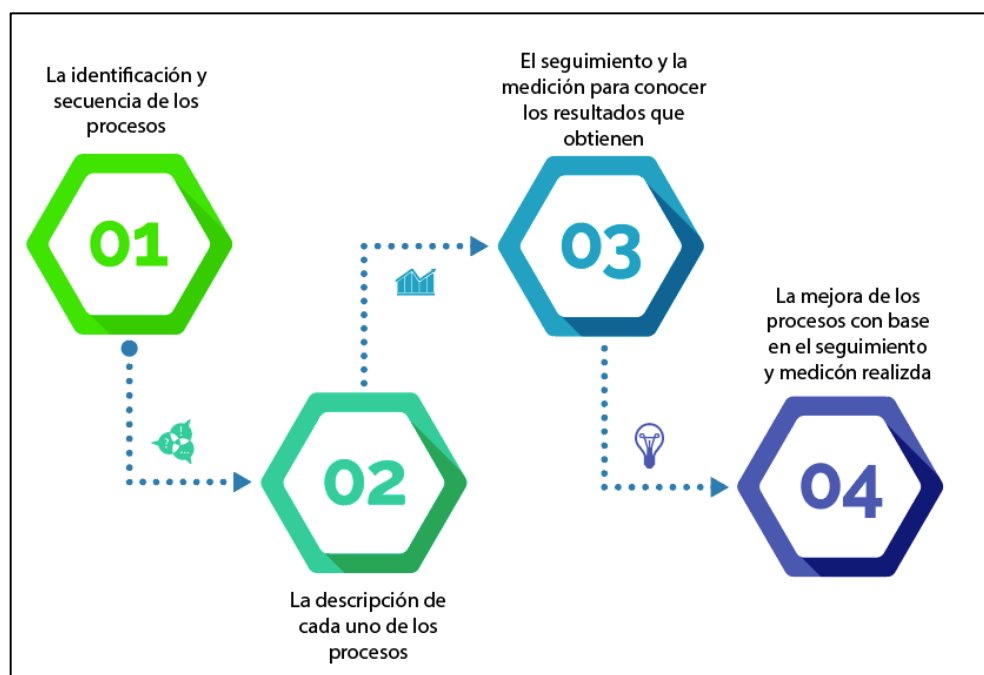
Tanto para la familia de normas ISO 9000 como para el modelo EFQM, el enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados. Según la norma ISO 9000:2005, un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Organización Internacional de Normalización, 2005, p. 17). Para el modelo EFQM, un proceso, según Pérez (2009, p. 254) es “la secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”.

Estos conceptos enfatizan en que se pueden alcanzar los resultados deseados si se agrupan actividades, las cuales deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y, a su vez, dicha transformación debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

La gestión por procesos es la clave para comprender a la organización como un sistema, “es la metodología mediante la cual se identifican, definen, interrelacionan, optimizan, operan y mejoran los procesos de una organización” (Tovar, 2012, p. 20).

Las organizaciones que adoptan un enfoque con base en procesos en su sistema de gestión, siguen cuatro grandes etapas:

Figura 2. *Etapas de la gestión basada en procesos*



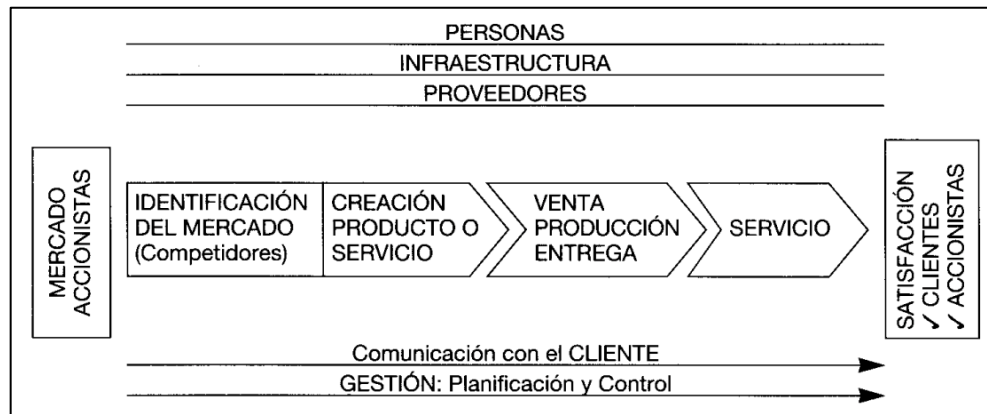
Fuente: (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009).

Etapa 1: Identificación y secuencia de los procesos: Se identifican y seleccionan los procesos que componen la estructura del sistema con el objetivo de gestionarlos adecuadamente a través del mapa de procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Los procesos se agrupan de tal manera que permiten establecer analogías entre ellos, facilitando la interrelación e interpretación del mapa en su conjunto, por ejemplo, pueden agruparse por procesos estratégicos, operativos, de apoyo, entre otros. Para identificar sus interrelaciones es fundamental analizar qué entradas y salidas requiere y genera cada proceso.

Como una aproximación del enfoque al proceso, se muestra la Cadena de Valor de Porter, conceptualizada como una herramienta estratégica, usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva, la cual permite la identificación de los procesos clave interfuncionales. (Porter, 1985)

Figura 3. *Procesos clave, la cadena de valor de Porter*



Fuente: (Pérez, 2009).

Etapa 2: Descripción de los procesos: Comprende el detalle de las actividades y de las características relevantes que permitan la gestión y el control del proceso. Se realiza mediante un diagrama de flujo, que “Es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de

servicios y en sus departamentos, secciones o áreas de su estructura organizativa” (Manene, 2013).

Los diagramas facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades con sus responsables, y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

Etapa 3: Seguimiento y medición de los procesos: Representa la base para conocer qué se está obteniendo, en qué medida se están o no cumpliendo los objetivos y generando resultados. En este sentido, los indicadores permiten medir diversos parámetros o variables para conocer, entre otros aspectos, la capacidad, eficacia y eficiencia, asociadas a un proceso.

Es importante conceptualizar estos elementos, acorde a la norma ISO 9000:2000 (Organización Internacional de Normalización, 2005) que señala que capacidad es la “Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto”; eficacia es la “Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”; eficiencia es la “Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados” (p. 15).

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permita la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados” (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009, p. 53).

En consecuencia, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular correctamente los indicadores que posteriormente servirán para evaluar los procesos y

ejercer control sobre los mismos. Se entiende como control al “Proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizarlo y si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado” (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012)

Etapa 4: Mejora de los procesos: Con la información obtenida en la etapa anterior, debe realizarse un análisis para conocer qué procesos no alcanzan los resultados planificados y dónde existen oportunidades de mejora, todo esto para dar un adecuado direccionamiento a la organización. Como direccionamiento se entiende a “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Camacho, 2002, p. 12).

Para ello, entonces, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo las mejoras adecuadas; esto se puede realizar mediante el ciclo de mejora continua de Deming o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), el cual “permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia” (Gómez, 2015).

Conclusión

La Dirección General de Avalúos y Catastros, en su diagnóstico situacional refleja varios factores claves para alcanzar el éxito dentro de sus competencias, los mismos que deberán ser puestos a conocimiento de los directivos para las tomas de decisiones y ejecución de las acciones pertinentes.

Algunos factores, deberán ser considerados como críticos, puesto que pueden atentar contra el cumplimiento de las funciones y la misma misión del organismo. Éstos, deberán ser cambiados de manera objetiva, para obtener un mejor resultado y un mayor alcance ciudadano, logrando un servicio de calidad con profesionales altamente responsables en sus actividades encomendadas. Para ello, será preciso propender a las capacitaciones desde los niveles jerárquicos altos hasta los más bajos, generando conformidad en los procesos, como parte de las decisiones indispensables para las operaciones de esta dependencia. Esto, a su vez, generará, como ya se ha expuesto en párrafos anteriores, una ventaja en relación a la imagen de la organización.

Es importante indicar que la Dirección General de Avalúos y Catastros tiene la ventaja de tener la competencia total en el territorio cantonal, siendo esto el único poder competitivo y un esfuerzo imprescindible para el efecto y ejecución de las normativas vigentes que rigen el desarrollo de las actividades que desempeña esta dependencia municipal. Con ello, se generan para su propio beneficio, los métodos de aplicación y atención a la ciudadanía, siempre que no se distorsione o altere la ley.

CAPÍTULO II.

2. Definición y documentación de los procesos de la Dirección General de Avalúos y Catastros del GAD Municipal del Cantón Cuenca.

Para la definición y documentación de los procesos de la Dirección General de Avalúos y Catastros del GAD Municipal del Cantón Cuenca, se diseñó una aplicación que permitirá la implementación del sistema de gestión por procesos, con el fin de mejorar la calidad del servicio de esta dependencia.

La selección de los procesos específicos, será detallada mediante herramientas aplicables, tales como entrevistas y cuestionarios, que servirán como guía para la exposición de las actividades inmersas en cada proceso. Esta técnica inicial servirá de referencia para la documentación del resto de los procesos, por medio de un procedimiento metodológico de la gestión por procesos.

2.1. Cadena de valor de la Dirección General de Avalúos y Catastros

Figura 4. Cadena de valor de la Dirección General de Avalúos y Catastros



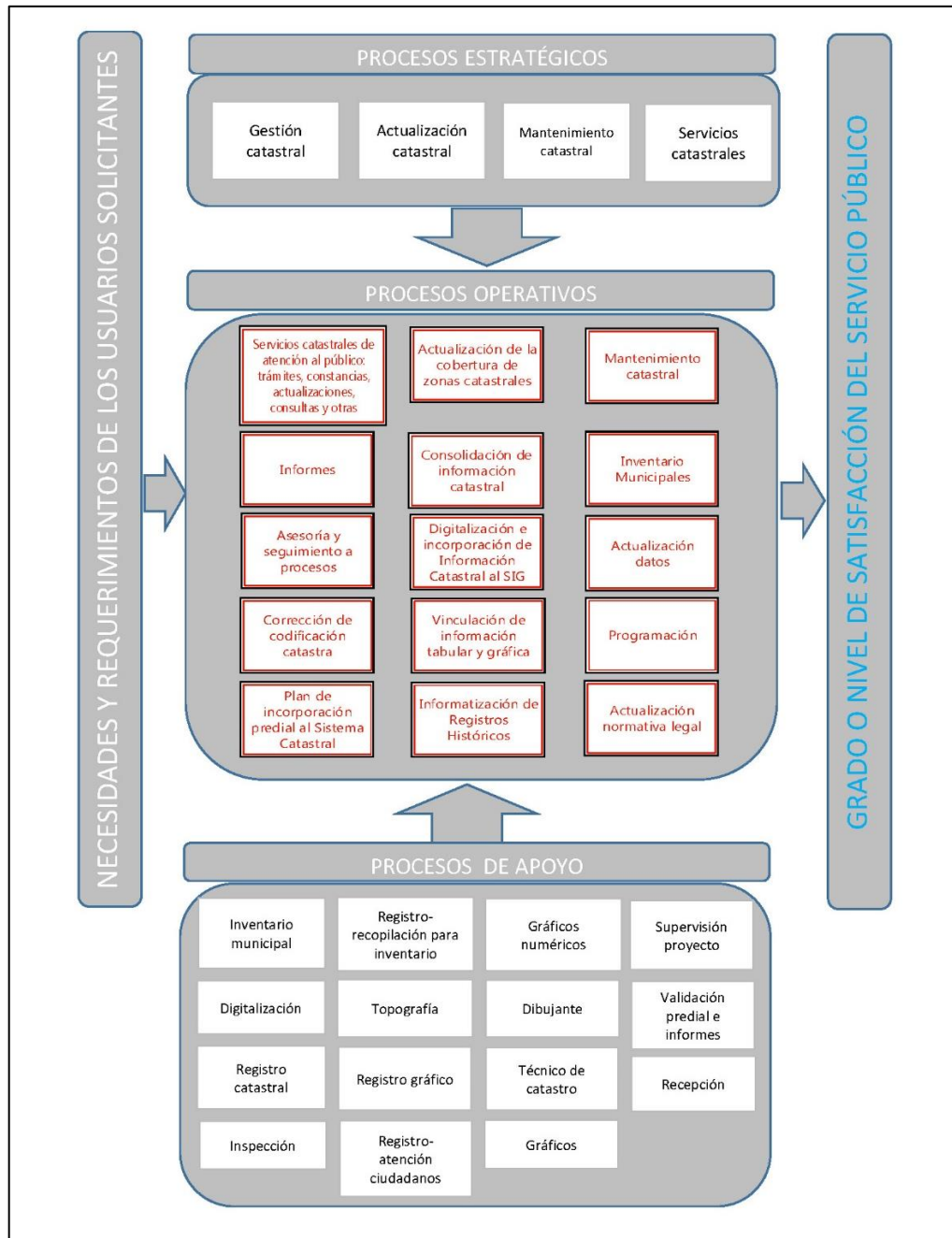
Fuente: (Aguirre, 2020).

Como se observa en la figura 4, la cadena de valor de la Dirección General de Avalúos y Catastros cuenta con cuatro actividades primarias (gestión catastral, actualización catastral, mantenimiento catastral y servicios catastrales en ventanilla), y cuatro actividades de apoyo (procesos administrativos, empadronamiento predial y verificación de campo, análisis, depuración/validación predial y ventanillas de atención, revisión, actualización y elaboración de información digital).

2.2. Mapa de procesos de la Dirección General de Avalúos y Catastros

La Dirección General de Avalúos y Catastros clasifica sus procesos por su naturaleza, entre éstos están los estratégicos, que competen a la dirección y son derivados de la estrategia municipal, cuyo enfoque se realiza a mediano y largo plazo y trasciende los límites de la organización (vinculados con las necesidades de los usuarios); también están los procesos claves, que son los que agregan directamente valor al usuario solicitante; y, por último, los procesos de apoyo, que son esenciales para los dos tipos de procesos anteriores.

Figura 5. Mapa de procesos de la Dirección General de Avalúos y Catastros



Fuente: (Aguirre, 2020).

Las entradas son las necesidades y requerimientos, mientras que las salidas representan el nivel de satisfacción del servicio público.

2.3. Matriz de interacción de procesos

Figura 6. Matriz de interacción de procesos

MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS										
	Actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario por goteo	Actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario masivo	Informes de existencias de caminos	Expedientes catastrales	Catastro de los bienes inmuebles municipales	Catastro de la numeración de viviendas	Declaratoria de utilidad pública	Reavalúo	Venta de área remanente, fajas y lotes municipales	Regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca
Actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario por goteo (Geométricos y descriptivos)		Verificar y complementar información predial.	Proporciona datos del territorio físico.	Validación y Control de calidad.	Verificación y control de informes.	Complementa la información.	Confirma y proporciona datos prediales.	Verifica y actualiza valoración predial.	Verifica y complementa información del territorio.	Verifica y convalida información predial - escrituras.
Actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario masivo	Remueve el inventario con la recolección de datos.		Identifica y registra la existencia de un camino.	Elaboración y control de documentos (expedientes).	Depuración de datos municipales.	Actualiza datos.	Proporciona datos del territorio.	-	-	-
Informes de existencias de caminos	Obtiene información.	Depura datos.		Actualiza los expedientes catastrales.	-	-	-	Verifica factores de corrección.	-	Complementa información.
Expedientes catastrales	-	-	-		-	-	Proporciona datos y reportes.	-	-	Confirma información de ocupación física.
Catastro de los bienes inmuebles municipales	Actualiza datos.	Proporciona información base.	Facilita información.	Completa y actualiza los expedientes catastrales.		-	-	-	Proporciona información.	Valida información de dominio y uso.
Catastro de la numeración de viviendas	Complementa datos.	Proporciona información base.	-	Complementa datos y fichas catastrales.	Identificación de las viviendas.		-	-	-	-
Declaratoria de utilidad pública	Convalida y proporciona información predial.	Facilita expedientes catastrales.	-	Verifica información predial.	-	-		-	-	Verifica y confirma información predial -destino uso.
Reavalúo	Convalida información predial.	Verificación y complementación de la información del catastro predial.	-	Actualiza los expedientes catastrales.	-	-	Proporciona información actualizada.		Proporciona y certifica valoración actualizada de áreas.	Proporciona valoración actualizada del predio.
Venta de área remanente, fajas y lotes municipales	Actualiza información catastral.	Convalida información predial.	Verifica información.	Actualiza los expedientes catastrales.	Actualiza inventarios municipales.	-	Confirma información.	Verifica y confirma valoración.		Verifica y proporciona información municipal.
Regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca	Actualiza datos.	Verifica y convalida datos prediales de ocupación y tenencia.	Confirma datos prediales.	Actualiza los expedientes catastrales.	Actualiza inventarios municipales.	-	Verifica y confirma información predial.	Confirma valoración.	Verifica y complementa información predial.	

Fuente: (Aguirre, 2020).

Indica la vinculación de competencias que tienen entre los distintos procesos como son:

Actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario por goteo (geométricos y descriptivos); actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario masivo; informes de existencias de caminos; expedientes catastrales; planos topográficos, planimétricos y taquimétricos de levantamientos prediales; catastro de los bienes inmuebles municipales; catastro de la numeración de viviendas, certificados catastrales, emisión de certificado de avalúo (canon de arriendo); declaratoria de utilidad pública; reavalúo de terreno y construcción; venta de área remanente, fajas y lotes municipales; regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca; cada uno de ellos, analizado como entradas y salidas de cada proceso.

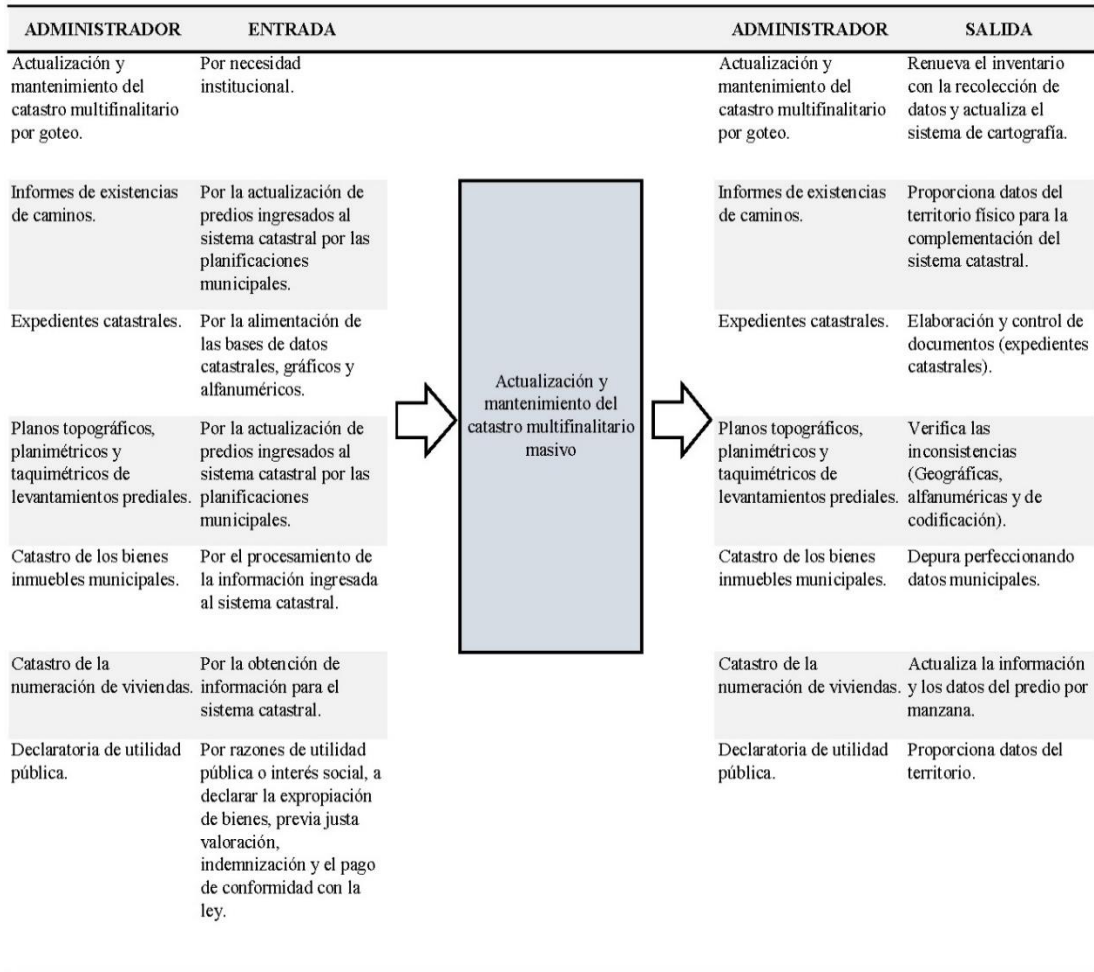
2.4. Diagrama de entrada y salida de los procedimientos de la Dirección de Avalúos y Catastros

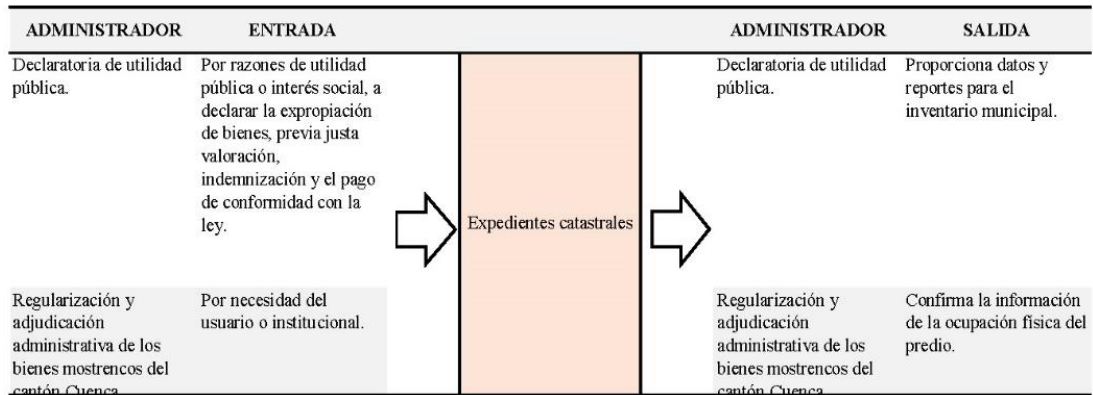
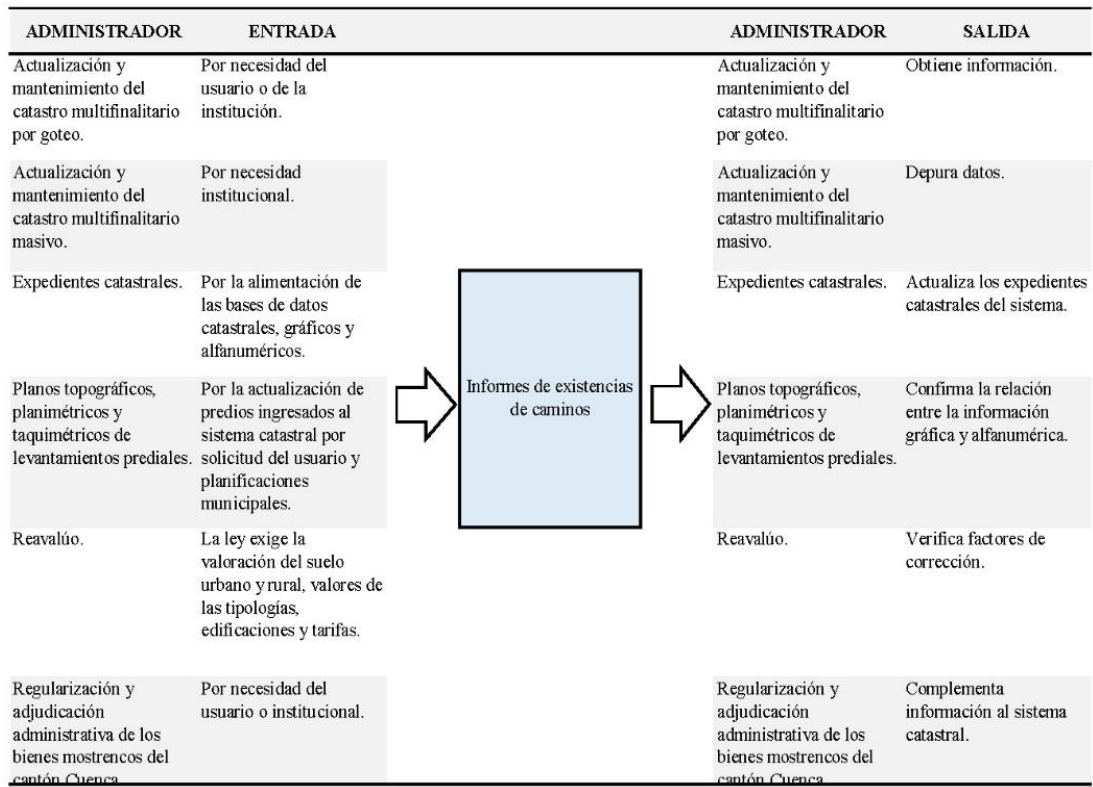
El diagrama, también conocido como matriz SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output*), muestra de una forma clara todas las entradas y salidas de los procesos, en las que se detalla cada entrada de un administrador de la información (proveedor interno) y cada salida hacia un usuario interno de la Dirección Municipal de Avalúos y Catastros (ver tabla 5):

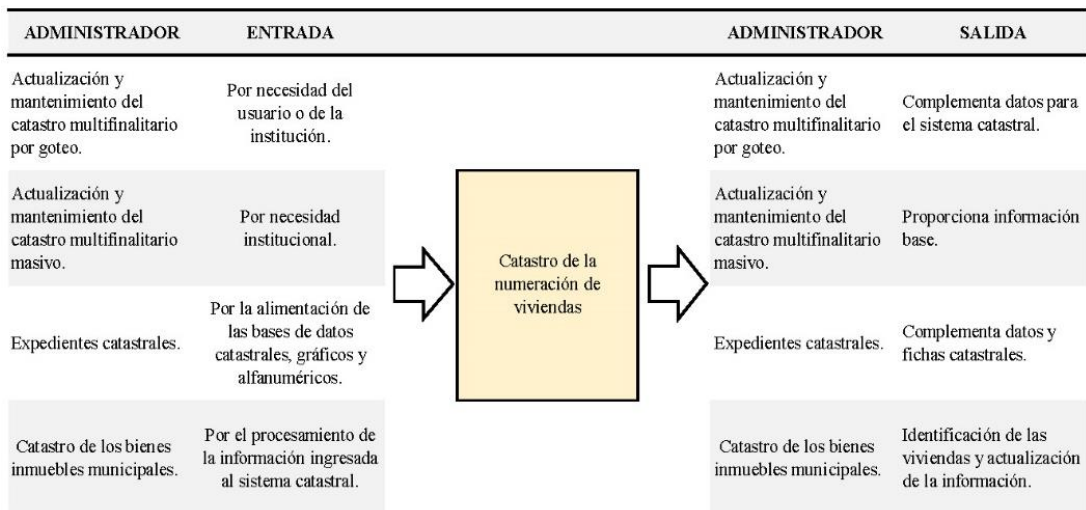
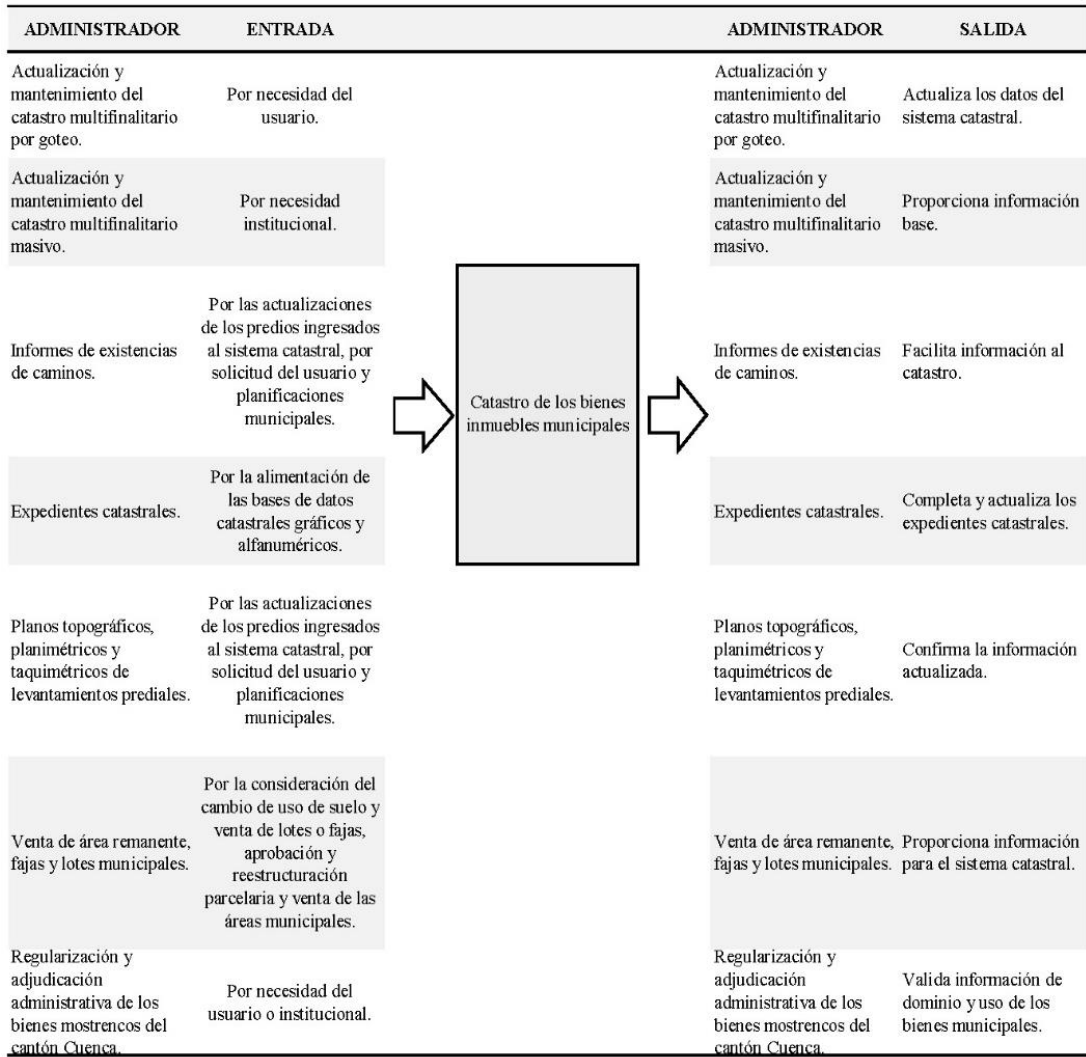
Tabla 5. Matriz SIPOC

MATRIZ SIPOC			
CUSTODIO	ENTRADA	USUARIO	SALIDA
Actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario masivo.	Por necesidad del usuario o institucional.	Actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario masivo.	Verifica y complementa la información del catastro predial.
Informes de existencias de caminos.	Por la actualización de predios ingresados al sistema catastral, por solicitud del usuario y por planificaciones municipales.	Informes de existencias de caminos.	Proporciona datos del territorio físico para la complementación del sistema catastral.
Expedientes catastrales.	Por la alimentación de las bases de datos catastrales, gráficos y alfanuméricos.	Expedientes catastrales.	Validación de la información y se utiliza como control de calidad para el sistema.
Planos topográficos, planimétricos y taquimétricos de levantamientos prediales.	Por la actualización de predios ingresados al sistema catastral por solicitud del usuario y planificaciones municipales.	Planos topográficos, planimétricos y taquimétricos de levantamientos prediales.	Integración de la información física y digital para alimentar el sistema catastral.
Catastro de los bienes inmuebles municipales.	Por el procesamiento de la información ingresada al sistema catastral.	Catastro de los bienes inmuebles municipales.	Verificación y control de la información documentada en relación a los bienes inmuebles municipales.
Catastro de la numeración de viviendas.	Por la obtención de información para el sistema catastral.	Catastro de la numeración de viviendas.	Complementa la información predial sobre su ubicación geográfica y forma de ocupación.
Declaratoria de utilidad pública.	Por razones de utilidad pública o interés social a declarar la expropiación de bienes, previa valoración, indemnización y pago de conformidad con la ley.	Declaratoria de utilidad pública.	Confirma y proporciona datos prediales para el sistema catastral.
Reavalúo.	La ley exige la valoración del suelo urbano y rural, valores de las tipologías, edificaciones y tarifas.	Reavalúo.	Verifica y actualiza la valoración predial.
Venta de área remanente, fajas y lotes municipales.	Por la consideración del cambio de uso de suelo y venta de lotes o fajas, aprobación y reestructuración parcelaria y venta de las áreas municipales.	Venta de área remanente, fajas y lotes municipales.	Verifica y complementa información del territorio.
Regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca	Por necesidad del usuario o institucional.	Regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca	Verifica y convalida información predial - escrituras.



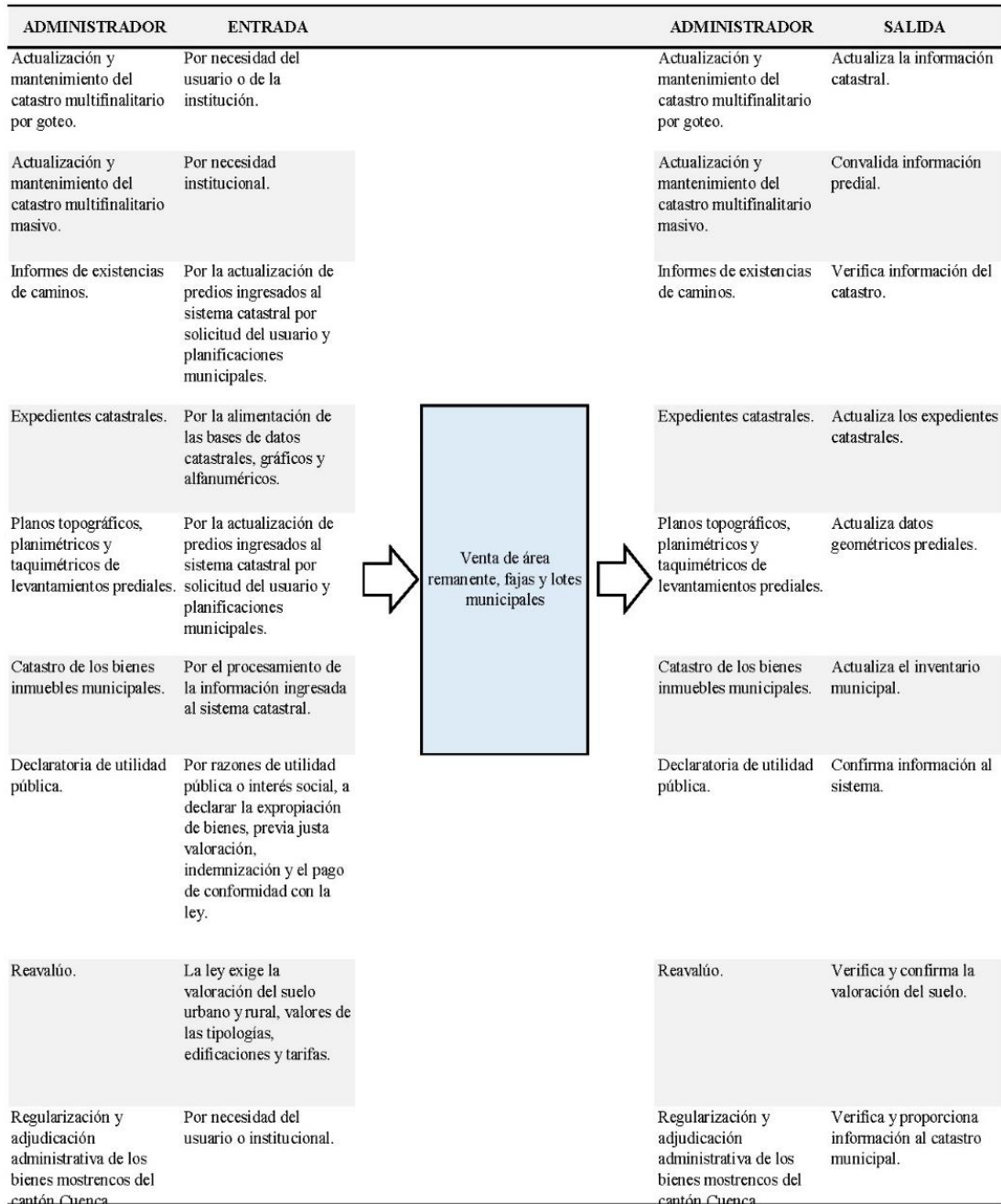


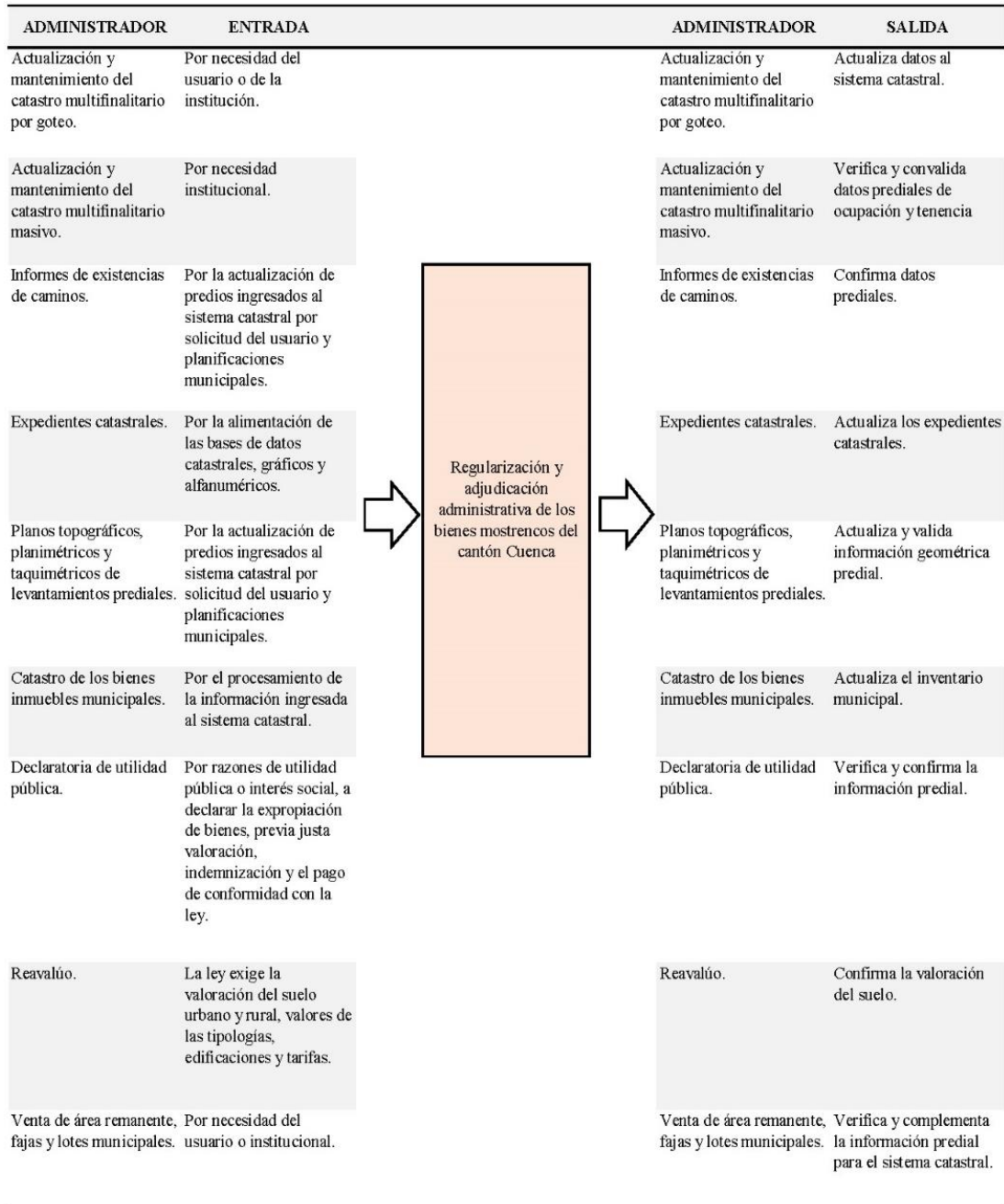




ADMINISTRADOR	ENTRADA		ADMINISTRADOR	SALIDA
Actualización y mantenimiento del catastro multifinlatario por goteo.	Por necesidad del usuario o de la institución.		Actualización y mantenimiento del catastro multifinlatario por goteo.	Convalida y proporciona información predial.
Actualización y mantenimiento del catastro multifinlatario masivo.	Por necesidad institucional.		Actualización y mantenimiento del catastro multifinlatario masivo.	Facilita información para los expedientes catastrales.
Expedientes catastrales.	Por la alimentación de las bases de datos catastrales, gráficos y alfanuméricos.		Expedientes catastrales.	Verifica la información predial.
Planos topográficos, planimétricos y taquimétricos de levantamientos prediales.	Por la actualización de predios ingresados al sistema catastral por solicitud del usuario y planificaciones municipales.		Planos topográficos, planimétricos y taquimétricos de levantamientos prediales.	Confirma información predial.
Regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca	Por necesidad del usuario o institucional.		Regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca	Verifica y confirma la información predial y destino uso.

ADMINISTRADOR	ENTRADA		ADMINISTRADOR	SALIDA
Actualización y mantenimiento del catastro multifinlatario por goteo.	Por necesidad del usuario o de la institución.		Actualización y mantenimiento del catastro multifinlatario por goteo.	Convalida información predial.
Actualización y mantenimiento del catastro multifinlatario masivo.	Por necesidad institucional.		Actualización y mantenimiento del catastro multifinlatario masivo.	Verificación y complementación de la información del catastro predial.
Expedientes catastrales	Por la alimentación de las bases de datos catastrales, gráficos y alfanuméricos.		Expedientes catastrales	Actualiza los expedientes catastrales.
Planos topográficos, planimétricos y taquimétricos de levantamientos prediales.	Por la actualización de predios ingresados al sistema catastral por solicitud del usuario y planificaciones municipales.		Planos topográficos, planimétricos y taquimétricos de levantamientos prediales.	Actualiza y/o confirma datos.
Declaratoria de utilidad pública.	Por razones de utilidad pública o interés social, a declarar la expropiación de bienes, previa justa valoración, indemnización y el pago conforme la ley.		Declaratoria de utilidad pública.	Proporciona información actualizada.
Venta de área remanente, fajas y lotes municipales.	Por la consideración del cambio de uso de suelo y venta de lotes o fajas, aprobación y restructuración parcelaria y venta de las áreas municipales.		Venta de área remanente, fajas y lotes municipales.	Proporciona y certifica valoración actualizada de áreas.
Regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca	Por necesidad del usuario o institucional.	Regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca	Proporciona valoración e información actualizada del predio.	





Fuente: (Aguirre, 2020).

Según se observa en la tabla 5, la interacción del sistema catastral de procesos es muy clara, porque detalla lo que entra y sale en cada proceso, por ejemplo: en el proceso de reavalúo de predios, los administradores generan entradas basadas en las necesidades

de los usuarios y en la ley, y entregan como resultado las salidas para beneficio del sistema catastral municipal. Y así, se pueden ir identificando las diferentes determinantes acerca de los predios, dentro del cantón Cuenca.

2.5. Caracterización de procesos

La caracterización de procesos es una herramienta que facilitará la representación, gestión y control de los procesos, dentro de la Dirección General de Avalúos y Catastros. Por medio de la identificación de sus elementos, esta herramienta permite una comprensión completa del objetivo de cada ficha de proceso, transformando las entradas en salidas, a través de sus actores y ejecutores y de las diferentes actividades, tales como: la capacidad del proceso, cómo se inicia la actividad, cuándo finaliza, cuál es el equipo que lo ejecuta y los recursos empleados.

Las fichas de caracterización de procesos deben ser elaboradas de manera participativa, con el objeto de involucrar a las partes interesadas (usuarios / GAD Municipal), y así lograr el compromiso y los resultados de quienes ejecutan y generan valor a los procesos.

Tabla 6. *Ficha de caracterización de procesos, hoja 1*

NOMBRE DEL PROCESO:	Actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario por goteo (geométricos y descriptivos).	No. 1 Hoja 1/11 Fecha elaboración: 22/06/20
	<input type="checkbox"/> Macro proceso <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea	
OBJETIVO	Actualizar y mantener el catastro multifinalitario por goteo (geométricos y descriptivos).	
CAPACIDAD	500 actualizaciones del catastro/semana.	
RESPONS./ EJECUTOR	Asistente administrativo de los módulos de atención al público.	
INICIO	Por el requerimiento del usuario.	
FINALIZACIÓN	Al ser actualizado el sistema catastral solicitado.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Datos personales del usuario. - Documentación legal. - Planos e información geométrica y descriptiva del predio. 	
ADMINISTRADOR	Asistente administrativo.	
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de la cartografía en los sistemas catastrales. - GIS. - Sistema de archivos gráficos CAD. 	
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación física presentada. - Sistemas informáticos. 	
INDICADOR	La información entregada coincide con la del sistema catastral.	
ELABORÓ: Asistente Administrativo REVISÓ: Jefe de Catastros APROBÓ: Dir. Gral. de Avalúos y Catastros		

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 7. Ficha de caracterización de procesos, hoja 2

NOMBRE DEL PROCESO:	Actualización y mantenimiento del catastro multifinlatario masivo (geométricos y descriptivos).	No. 1 Hoja 2/11 Fecha elaboración: 22/06/20
	<input type="checkbox"/> Macro proceso <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea	
OBJETIVO	Actualizar y mantener el catastro multifinlatario masivo (geométricos y descriptivos).	
CAPACIDAD	Según la planificación municipal del levantamiento de información zonal (por contrato).	
RESPONS./ EJECUTOR	Administrador del contrato.	
INICIO	Notificación a los usuarios de la zona a ser intervenida, sobre los requisitos a ser presentados para dicha gestión.	
FINALIZACIÓN	Actualización de la base catastral geométrica y descriptiva de los predios de la zona a ser intervenida.	
ENTRADAS	Información geométrica y descriptiva de los predios por zona intervenida.	
ADMINISTRADOR	Administrador del contrato.	
SALIDAS	Actualización geométrica y descriptiva de la zona, manzana e información del predio analizado para el uso del sistema catastral municipal.	
RECURSOS	Documentación solicitada por el administrador del contrato.	
INDICADOR	La información cartográfica levantada pendiente de ser registrada.	
ELABORÓ:	Admin. de Catastros	REVISÓ: Jefe de Catastros APROBÓ: Dir. Gral. de Avalúos y Catastros

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 8. *Ficha de caracterización de procesos, hoja 3*

NOMBRE DEL PROCESO:	Informes de existencias de caminos.	No. 1
		Hoja 3/11
		Fecha elaboración: 03/09/16
<input type="checkbox"/> Macro proceso <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea		
OBJETIVO	Emitir informes sobre la existencia de caminos.	
CAPACIDAD	200 informes por solicitud del usuario/semana.	
RESPONS./ EJECUTOR	Técnico de catastros.	
INICIO	Solicitud de informe de camino.	
FINALIZACIÓN	Constancia física de la existencia o no del camino.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Datos personales del usuario. - Documentación legal. - Planos e información geométrica y descriptiva del predio. 	
ADMINISTRADOR	Técnico de catastros.	
SALIDAS	Informe de la existencia o no del camino.	
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud. - Documentación física presentada. - Sistemas informáticos. 	
INDICADOR	Existencia o no del camino.	
ELABORÓ:	Técnico de Catastros	REVISÓ: Jefe de Catastros
		APROBÓ: Dir. Gral. de Avalúos y Catastros

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 9. Ficha de caracterización de procesos, hoja 4

NOMBRE DEL PROCESO:	Expedientes catastrales.	No. 1
		Hoja 4/11
		Fecha elaboración: 03/09/16
<input type="checkbox"/> Macro proceso <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea		
OBJETIVO	Actualizar y mantener los expedientes catastrales.	
CAPACIDAD	500 expedientes catastrales actualizados por solicitud del usuario/semana.	
RESPONS./ EJECUTOR	Asistente de archivo.	
INICIO	Recepción de la documentación de las diferentes unidades de la Dirección General de Avalúos y Catastros.	
FINALIZACIÓN	Actualizar el expediente físico y digital catastral.	
ENTRADAS	Documentación para los expedientes catastrales.	
ADMINISTRADOR	Asistente de archivo.	
SALIDAS	Expedientes catastrales actualizados.	
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación física. - Sistemas informáticos. 	
INDICADOR	Cantidad actualizada de expedientes catastrales.	
ELABORÓ:	Asistente de Archivo	REVISÓ: Jefe de Catastros
		APROBÓ: Dir. Gral. de Avalúos y Catastros

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 10. *Ficha de caracterización de procesos, hoja 5*

NOMBRE DEL PROCESO:	Planos topográficos, planimétricos y taquimétricos de levantamientos prediales.	No. 1 Hoja 5/11 Fecha elaboración: 03/09/16
<input type="checkbox"/> Macro proceso <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea		
OBJETIVO	Actualizar los planos topográficos, planimétricos y taquimétricos de levantamientos prediales.	
CAPACIDAD	500 planos topográficos, planimétricos y taquimétricos dibujados por solicitud del usuario/semana.	
RESPONS./ EJECUTOR	Técnico de catastros.	
INICIO	Requerimiento del usuario.	
FINALIZACIÓN	Actualizar planos topográficos, planimétricos y taquimétricos.	
ENTRADAS	Información geográfica y descriptiva de los predios.	
ADMINISTRADOR	Técnico de catastros.	
SALIDAS	Planos topográficos, planimétricos y taquimétricos actualizados.	
RECURSOS	Levantamientos planimétricos o topográficos de los predios.	
INDICADOR	Concordancia de la información geográfica con la descriptiva presentada.	
ELABORÓ:	Técnico de Catastros	REVISÓ: Jefe de Catastros APROBÓ: Dir. Gral. de Avalúos y Catastros

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 11. *Ficha de caracterización de procesos, hoja 6*

NOMBRE DEL PROCESO:	Catastro de los bienes inmuebles municipales.	No. 1
		Hoja 6/11
		Fecha elaboración: 03/09/16
<input type="checkbox"/> Macro proceso <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea		
OBJETIVO	Catastrar (ingresar información al sistema) los bienes inmuebles municipales.	
CAPACIDAD	100 ingresos de información y actualización de datos/semana.	
RESPONS./ EJECUTOR	Técnico de avalúos.	
INICIO	Recepción de la documentación o por petición de usuarios internos o externos.	
FINALIZACIÓN	Actualización y convalidación gráfica y alfanumérica de bienes municipales.	
ENTRADAS	Información catastral, cartográfica, estadística y temática para usuarios internos y externos.	
ADMINISTRADOR	Técnico de avalúos.	
SALIDAS	Entregar información catastral, cartográfica, estadística y temática requerida por usuarios internos y externos.	
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de usuarios internos o externos. - Documentación georeferenciada del predio. - Sistemas informáticos catastrales. 	
INDICADOR	Registro y concordancia de la información ingresada al sistema.	
ELABORÓ:	Técnico de Avalúos	REVISÓ: Jefe de Avalúos APROBÓ: Dir. Gral. de Avalúos y Catastros

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 12. *Ficha de caracterización de procesos, hoja 7*

NOMBRE DEL PROCESO:	Catastro de la numeración de viviendas.	No. 1
		Hoja 7/11
		Fecha elaboración: 03/09/16
	<input type="checkbox"/> Macro proceso <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea	
OBJETIVO	Numerar las viviendas para la identificación del catastro.	
CAPACIDAD	100 solicitudes de numeración de vivienda/semana.	
RESPONS./ EJECUTOR	Asistente técnico.	
INICIO	Solicitud de usuario.	
FINALIZACIÓN	Certificado y oficio por parte del asistente técnico.	
ENTRADAS	Información geográfica y descriptiva del predio.	
ADMINISTRADOR	Asistente técnico.	
SALIDAS	Oficio dirigido a la solicitud del usuario.	
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud del usuario con información de locación del predio. - Documentación física. 	
INDICADOR	Concordancia en la nomenclatura de la manzana con la nomenclatura vial.	
ELABORÓ: Asistente Técnico	REVISÓ: Jefe de Avalúos	APROBÓ: Dir. Gral. de Avalúos y Catastros

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 13. *Ficha de caracterización de procesos, hoja 8*

NOMBRE DEL PROCESO:	Declaratoria de utilidad pública.	No. 1
		Hoja 8/11
		Fecha elaboración: 03/09/16
	<input type="checkbox"/> Macro proceso <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea	
OBJETIVO	Declarar la utilidad pública de un predio y su posible uso según designa la ley.	
CAPACIDAD	20 indemnizaciones por declaración de utilidad pública/mes.	
RESPONS./ EJECUTOR	<ul style="list-style-type: none"> - Alcalde. - Dirección de Planificación Territorial. - Asistente técnico de la Dirección de Avalúos y Catastros. 	
INICIO	Cuando la máxima autoridad de la Municipalidad resuelva adquirir un determinado bien inmueble, necesario para la satisfacción de las necesidades públicas.	
FINALIZACIÓN	Expropiación del predio total o parcial.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Anuncio del proyecto. - Certificación presupuestaria. - Informe de que no existe oposición con la planificación del ordenamiento territorial. - Valoración del bien. - Certificado de la existencia y disponibilidad de los recursos presupuestarios necesarios para la expropiación. 	
ADMINISTRADOR	Jefe de avalúos.	
SALIDAS	Informe a la alcaldía.	
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de indemnización. - Historial del registro de la propiedad. - Línea de Fábrica (Control Municipal). - Escritura inscrita en el Registro de la Propiedad. 	
INDICADOR	Declaración de la utilidad pública del predio.	
ELABORÓ:	Asistente Técnico	REVISÓ: Jefe de Avalúos APROBÓ: Dir. Gral. de Avalúos y Catastros

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 14. *Ficha de caracterización de procesos, hoja 9*

NOMBRE DEL PROCESO:	Reavalúo de un predio.	No. 1
		Hoja 9/11
		Fecha elaboración: 03/09/16
	<input type="checkbox"/> Macro proceso <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea	
OBJETIVO	Reevaluar un predio según las determinantes del sector, así como por sus características (mejoras).	
CAPACIDAD	100 reavalúos de predios por solicitud de usuarios/semana.	
RESPONS./ EJECUTOR	Técnico de avalúos.	
INICIO	Solicitud de reavalúo por parte de usuarios internos o externos.	
FINALIZACIÓN	Reavalúo del predio.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Datos y parámetros para el registro catastral. - Inspección y constatación de información del predio. - Actualización del avalúo. 	
ADMINISTRADOR	Técnico de avalúos.	
SALIDAS	Reavalúo del predio.	
RECURSOS	Solicitud de revisión de datos y avalúos por parte de usuarios internos o externos.	
INDICADOR	Reavalúo actualizado del predio en el sistema.	
ELABORÓ:	Técnico de Avalúos	REVISÓ: Jefe de Avalúos APROBÓ: Dir. Gral. de Avalúos y Catastros

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 15. *Ficha de caracterización de procesos, hoja 10*

NOMBRE DEL PROCESO:	Venta de área remanente, fajas y lotes municipales.	No. 1
		Hoja 10/11
		Fecha elaboración: 03/09/16
	<input type="checkbox"/> Macro proceso <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea	
OBJETIVO	Vender las áreas remanentes, fajas y lotes municipales, mediante el procedimiento de subasta pública.	
CAPACIDAD	10 ventas de áreas remanentes, fajas y lotes por solicitud del usuario/mes.	
RESPONS./ EJECUTOR	Técnico de avalúos.	
INICIO	Solicitud de compra de remanente.	
FINALIZACIÓN	Venta del remanente.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Datos y parámetros para el registro catastral. - Inspección y constatación de información del predio remanente. - Actualización de la información en el sistema catastral. 	
ADMINISTRADOR	Técnico de avalúos.	
SALIDAS	Informe a la alcaldía.	
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de compra del remanente. - Historial del registro de la propiedad. - Línea de Fábrica. - Escritura inscrita en el Registro de la Propiedad. - Sistemas catastrales. 	
INDICADOR	Total de lotes subastados.	
ELABORÓ:	Técnico de Avalúos	REVISÓ: Jefe de Avalúos APROBÓ: Dir. Gral. de Avalúos y Catastros

Fuente: (Aguirre, 2020).

Tabla 16. *Ficha de caracterización de procesos, hoja 11*

NOMBRE DEL PROCESO:	Regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca.	No. 1 Hoja 11/11 Fecha elaboración: 03/09/16
	<input type="checkbox"/> Macro proceso <input checked="" type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea	
OBJETIVO	Regularizar y adjudicar administrativamente los bienes mostrencos (predios sin títulos escriturarios) del cantón Cuenca.	
CAPACIDAD	30000 predios a ser regularizados según la Ordenanza Municipal vigente.	
RESPONS./ EJECUTOR	Técnicos de catastros y asesores legales.	
INICIO	Entrega de la documentación indicada en la Ordenanza Municipal.	
FINALIZACIÓN	La adjudicación por parte de la autoridad máxima Municipal.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Certificado de Banco de Suelos. - Información georreferenciada del predio. - Información legal. 	
ADMINISTRADOR	Asesor legal.	
SALIDAS	Informe a la alcaldía.	
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de regularización y adjudicación con la información del solicitante. - Información georreferenciada del predio. - Sistemas catastrales. - Información legal del predio. 	
INDICADOR	Regularización y adjudicación del predio.	
ELABORÓ:	Técnico y Asesores	REVISÓ: Dir. de Avalúos y Catastros APROBÓ: Alcalde o designado

Fuente: (Aguirre, 2020).

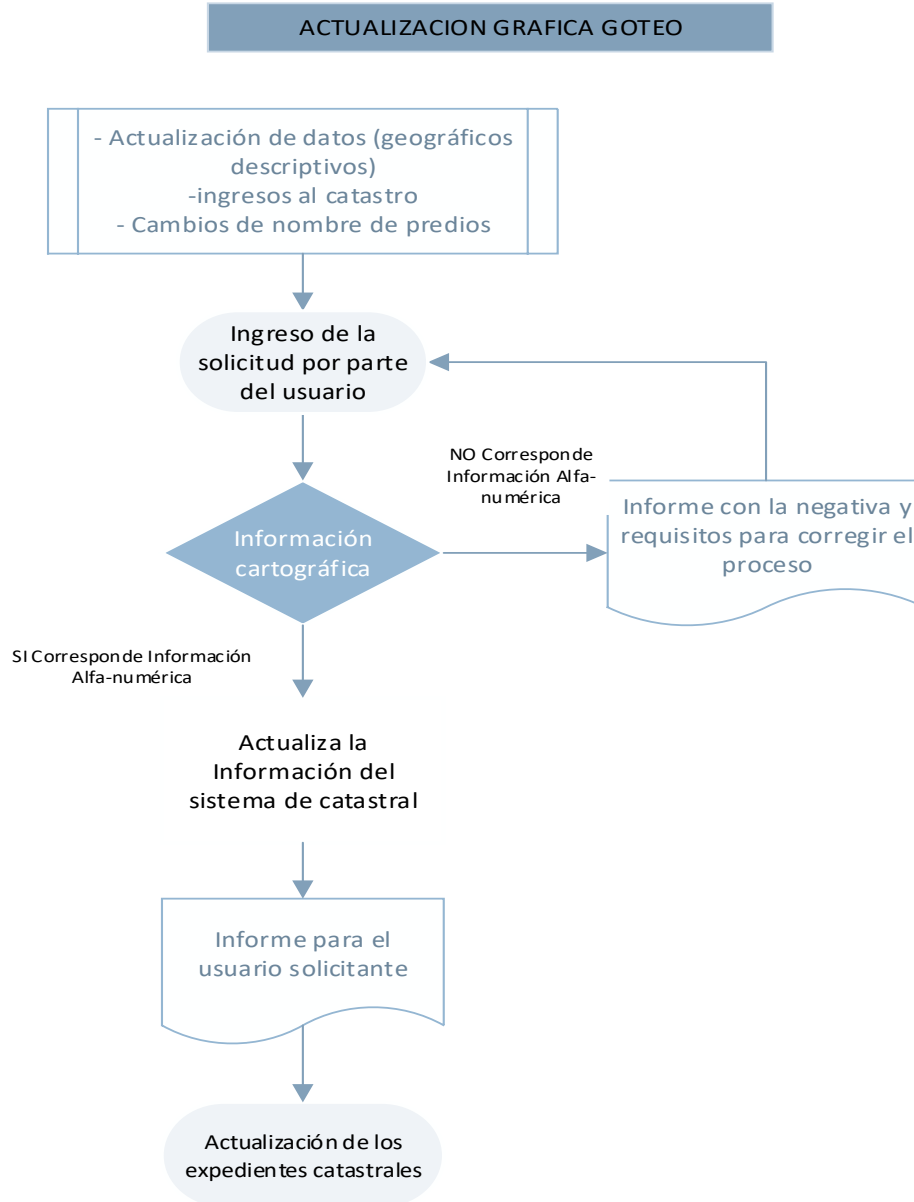
2.6. Diagrama de flujo de los procesos de la Dirección de Avalúos y Catastros

Un diagrama de flujo brinda una idea clara de cómo se identifica, clasifica, caracteriza y documenta un proceso dentro de la Dirección General de Avalúos y Catastros del GAD Municipal del cantón Cuenca, analizando el conjunto de actividades que se

involucran y son responsables de la información y que, a su vez, agregan valor al proceso descrito en cada diagrama. El objetivo de diagramar el flujo de los procesos es ser la guía para la mejora continua.

2.6.1. Actualización y mantenimiento del catastro multifinlatario por goteo

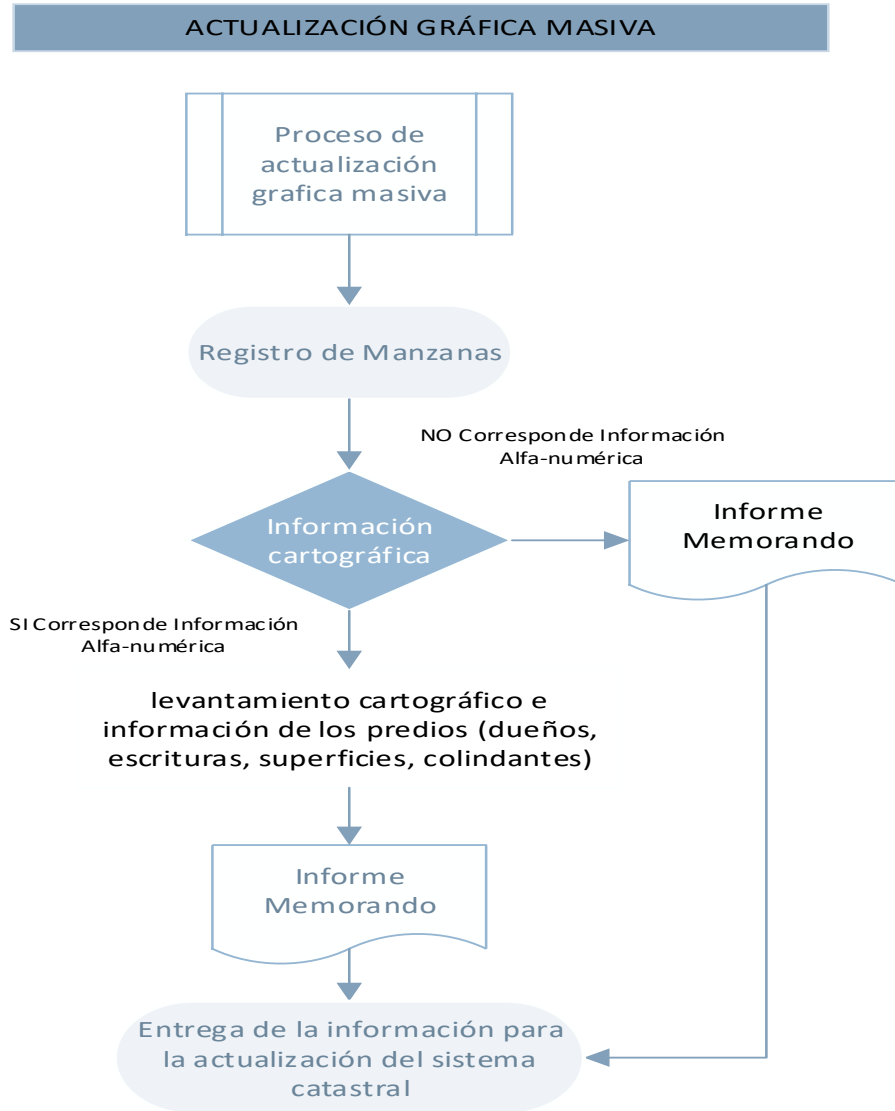
Figura 7. Actualización gráfica goteo



Fuente: (Aguirre, 2020).

2.6.2. Actualización y mantenimiento del catastro multifinalitario masivo

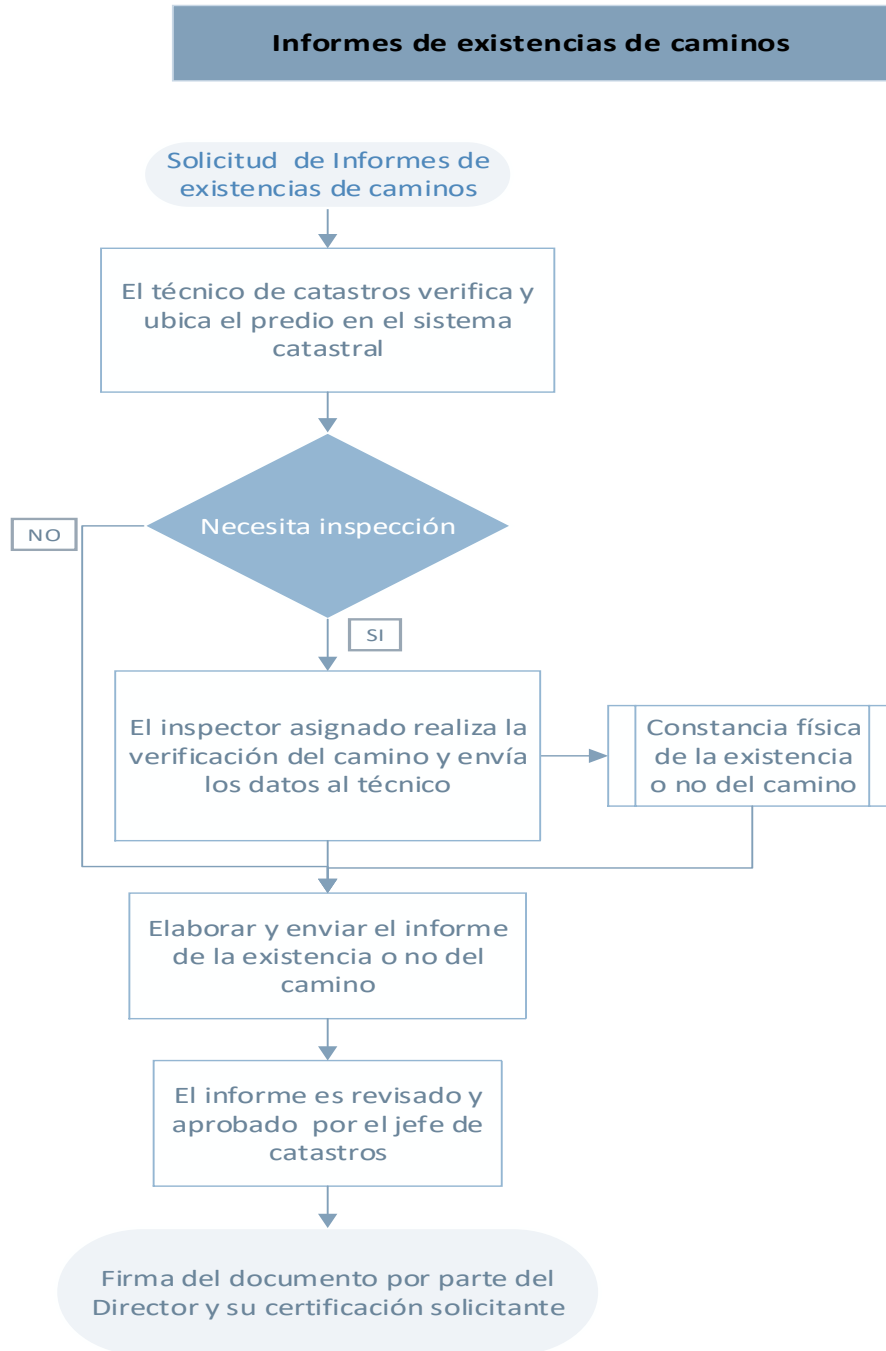
Figura 8. Actualización gráfica masiva



Fuente: (Aguirre, 2020).

2.6.3. Informes de existencias de caminos

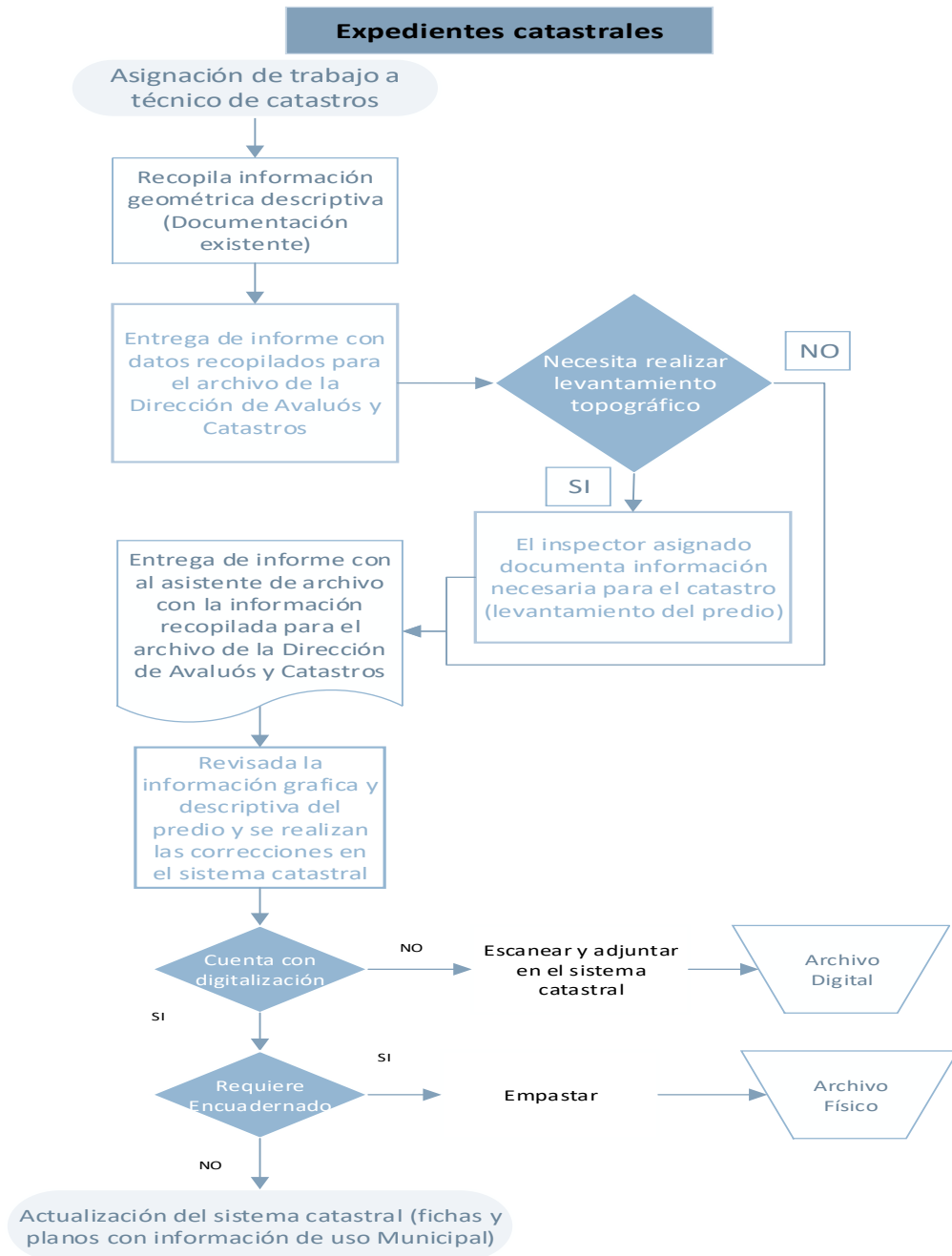
Figura 9. Informes de existencias de caminos



Fuente: (Aguirre, 2020).

2.6.4. Expedientes catastrales

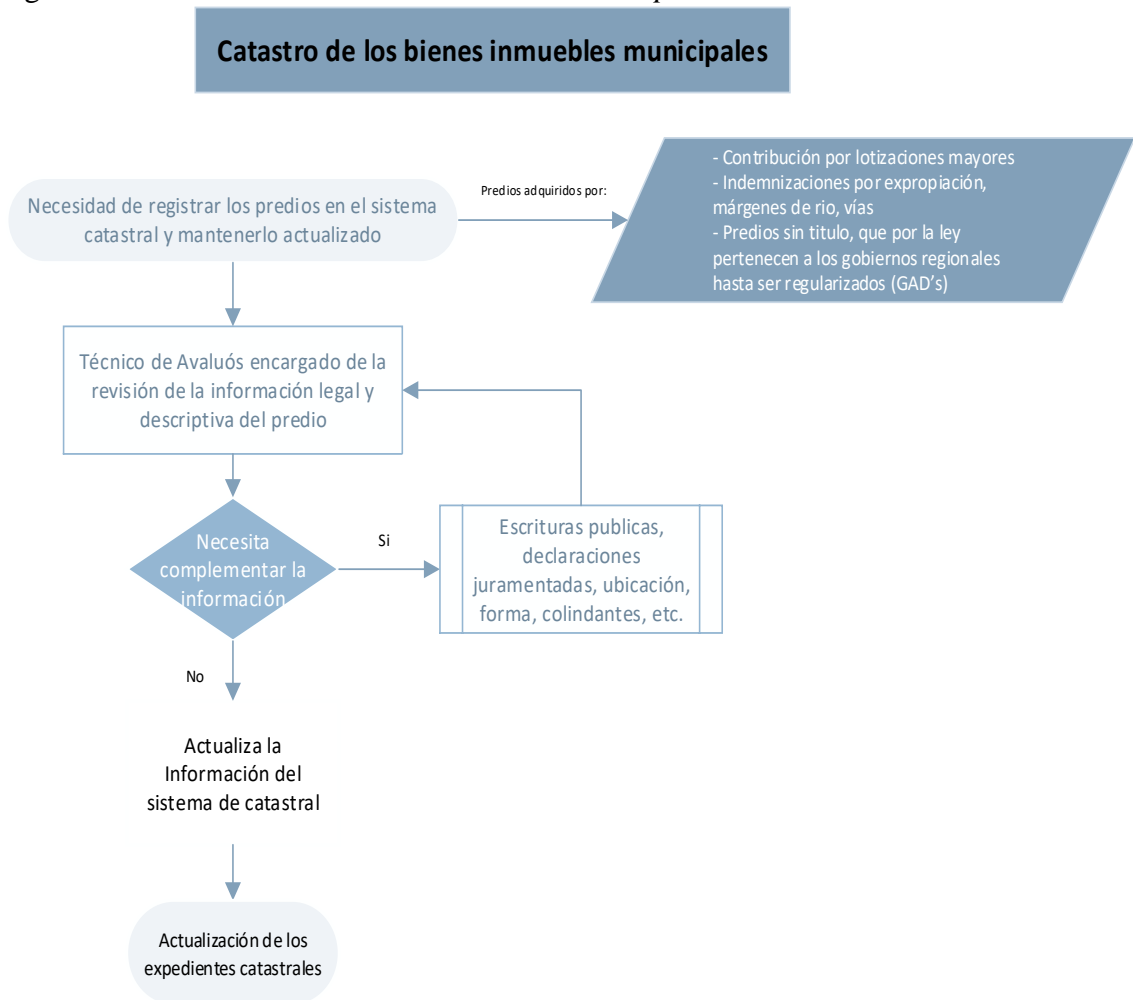
Figura 10. *Expedientes catastrales*



Fuente: (Aguirre, 2020).

2.6.5. Catastro de los bienes inmuebles municipales

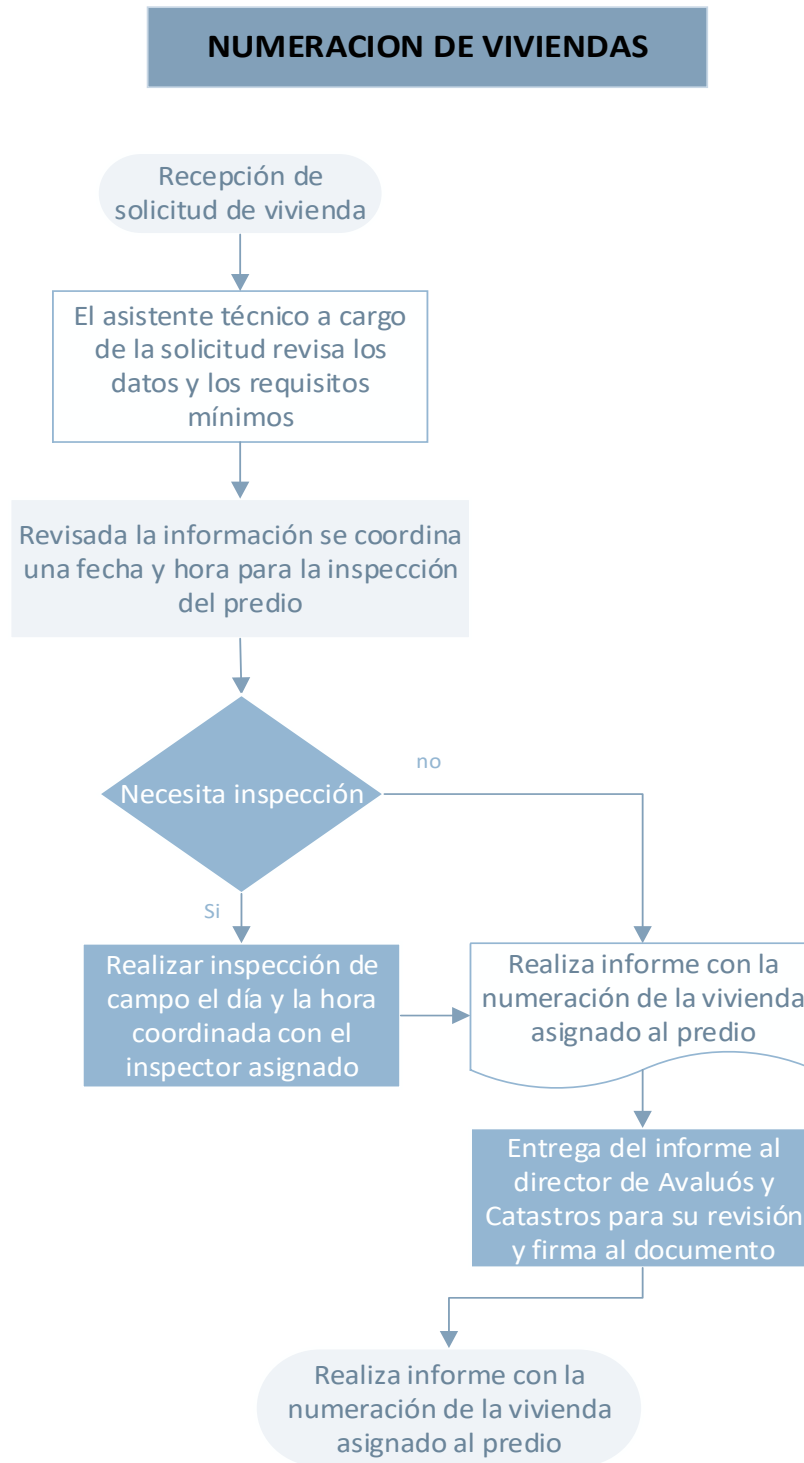
Figura 11. *Catastro de los bienes inmuebles municipales*



Fuente: (Aguirre, 2020).

2.6.6. Catastro de la numeración de viviendas

Figura 12. *Catastro de la numeración de viviendas*



Fuente: (Aguirre, 2020).

2.6.7. Declaratoria de utilidad pública

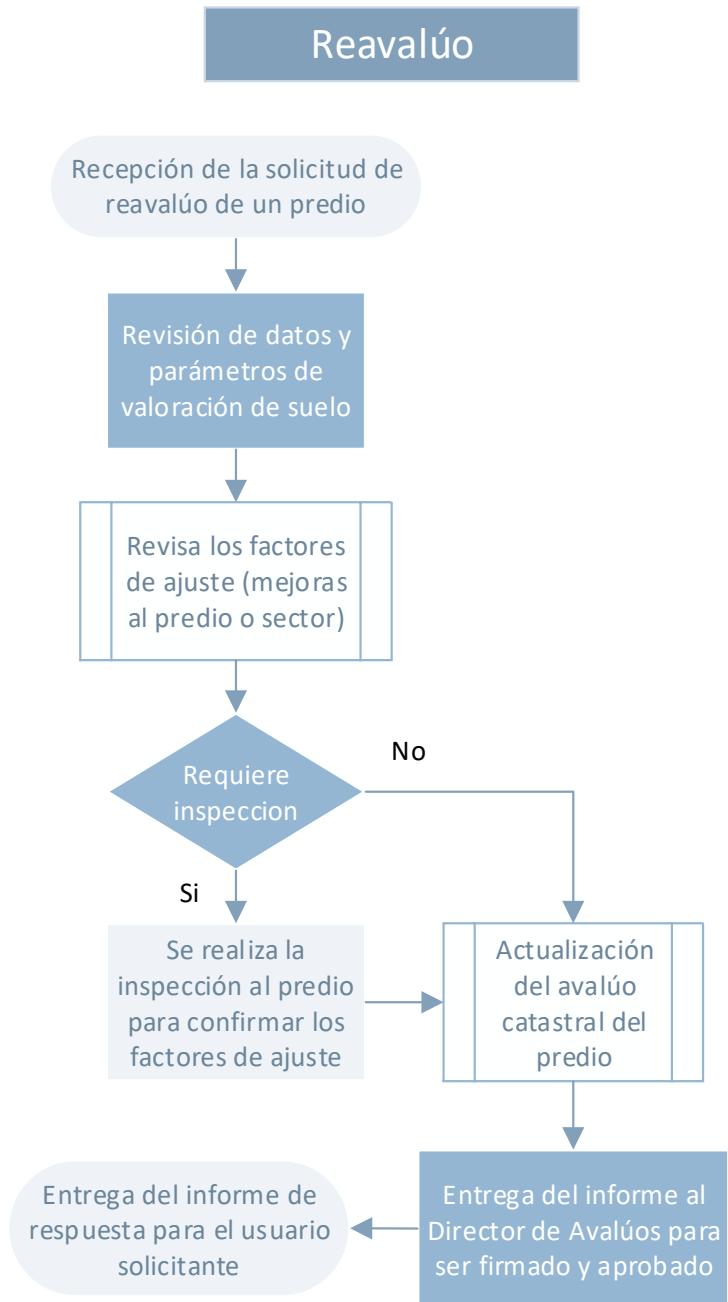
Figura 13. *Declaratoria de utilidad pública*



Fuente: (Aguirre, 2020).

2.6.8. Reavalúo

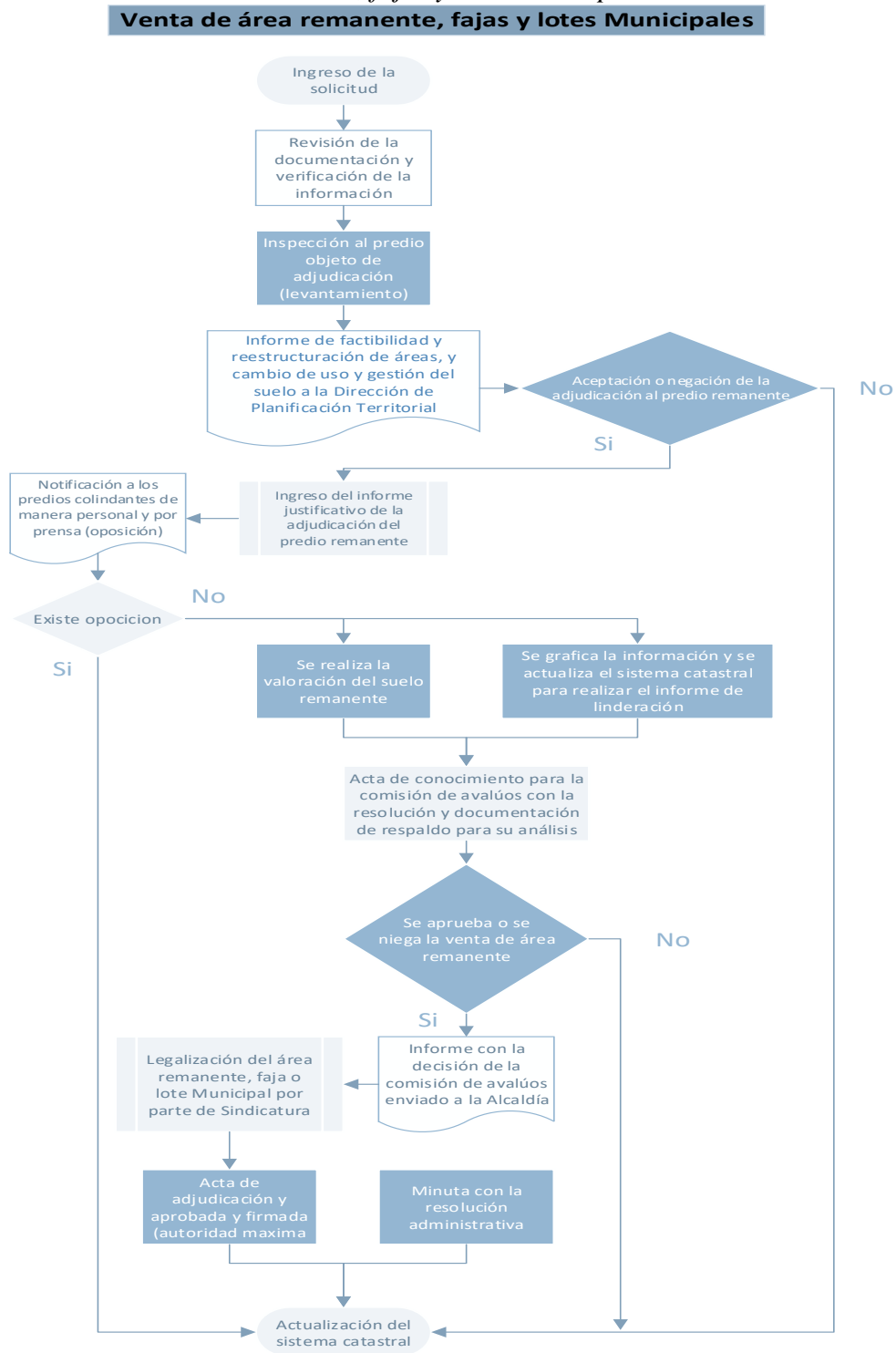
Figura 14. *Reavalúo*



Fuente: (Aguirre, 2020).

2.6.9. Venta de área remanente, fajas y lotes municipales

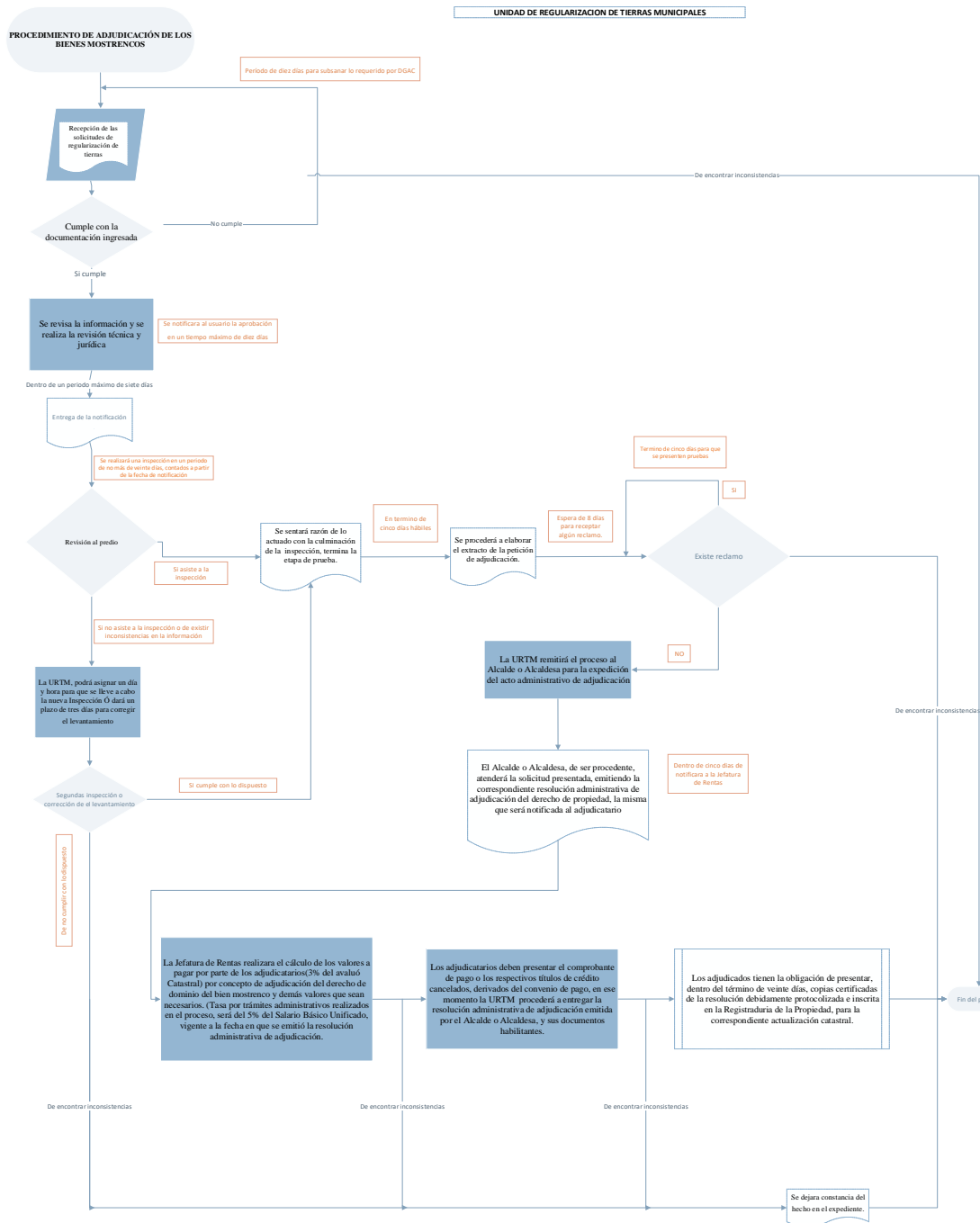
Figura 15. *Venta de área remanente, fajas y lotes municipales*



Fuente: (Aguirre, 2020).

2.6.10. Regularización y adjudicación administrativa de los bienes mostrencos del cantón Cuenca

Figura 16. Bienes mostrencos del cantón Cuenca



Fuente: (Aguirre, 2020).

CAPÍTULO III.

3. Propuesta de mejora continua para los procesos documentados en la Dirección General de Avalúos y Catastros.

La clave para la propuesta de mejora continua para los procesos documentados en la Dirección General de Avalúos y Catastros no es identificar los procesos que tienen fallas y hacerlos más eficientes y eficaces, sino realizar un ciclo de Deming, más conocido como ciclo PHVA, que consiste en planificar las mejoras de los procesos, intentando generalizarlos en beneficio de los usuarios, y así verificar si están cumpliendo con los objetivos trazados por la dirección.

3.1. Identificación de los procesos a mejorar

A través de este trabajo, se ha considerado que los procesos desempeñados por la Dirección General de Avalúos y Catastros son esenciales para la administración pública, puesto que generan datos para todas las dependencias municipales en cuanto a la información tributaria de cada usuario propietario, según las áreas de terrenos registrados en los sistemas catastrales. Es así que, a partir de ello se realizará un análisis general de la Dirección, enfocado en la propuesta de mejora continua de sus procesos; metodología que se podrá aplicar en cualquier proceso que desarrolla esta dirección municipal.

3.2. Planear

Al conocer las necesidades de los usuarios será procedente analizar las posibles soluciones, y en concordancia con la normativa vigente, verificar el alcance de las mejoras implementadas. Las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios, siempre vendrán de los usuarios, quienes a su vez serán los principales beneficiarios.

El disgusto más frecuente del usuario, es la demora en la resolución de sus requerimientos; por ello, a través de este trabajo, se planteará corregir los tiempos de respuesta, con base en el art. 207 del Código Orgánico Administrativo (COA), que plantea que “los reclamos, solicitudes o pedidos dirigidos a las administraciones públicas deberán ser resueltos en el término de treinta días”, cuyo periodo se calcula sólo con días laborables de lunes a viernes y feriados establecidos por ley.

3.2.1. Herramientas de apoyo

Para controlar la resolución de trámites en los tiempos establecidos por ley, será necesario responsabilizar a los servidores públicos a cargo de cada gestión, con el seguimiento y cumplimiento de metas. Para ello, se analizará primero el número de trámites más recurrentes y por dificultad (tiempo de ejecución), luego se reorganizará al personal que labora en la institución, con el fin de destinar eficientemente recursos para mejorar el nivel de respuesta hacia las necesidades de los usuarios, y finalmente, destinar un manejo cronológico a los trámites, para que puedan ser respondidos dentro de los plazos establecidos, a través de una matriz de documentos pendientes y recientes donde se detallarán los tiempos específicos para la resolución de cada caso.

La idea es no saturar a los servidores públicos con la sobrecarga de trámites, indicando que se deben resolver un número determinado de trámites antiguos y un cierto número de trámites actuales en distintos tiempos a lo largo de la semana, destinando más tiempo a los antiguos, hasta que sea posible igualarse con los entregados dentro de los días más próximos según los procesos municipales. Todo este proceso deberá ser consensuado entre los jefes de avalúos, catastros, el director general y los coordinadores de cada área.

3.3. Hacer

Previamente, se mencionaron las acciones que ayudarán en la mejora de procesos. A continuación, se indicará el posible método para mejorar el proceso de gestión de Avalúos y Catastros, con su respectivo detalle para cada una de las acciones.

3.3.1. Herramientas de apoyo

Tabla 17. *Propuesta para mejorar los procesos*

Procesos	¿Cómo se propone hacer?	¿Qué se propone lograr?
1 Reorganizar al personal	Analizar la cantidad de solicitudes ingresadas más el total de las solicitudes pendientes de los temas críticos. Organizado cronológicamente y determinar el personal para atenderlo.	Cumplir los objetivos de la Dirección, según lo dispuesto en el COA.
2 Controlar el tiempo de respuesta de los trámites	Entregar listado de trámites o solicitudes de usuarios, directamente desde las jefaturas internas a su personal.	Controlar el número de trámites resueltos por parte de los servidores públicos en un tiempo determinado.
3 Mejorar el servicio para los usuarios	Entregar información simplificada de la tramitología a los usuarios, con todos los requisitos.	Distribuir mejor la información de requerimientos para los usuarios.

Fuente: (Aguirre, 2020).

3.4. Verificar

En esta etapa será necesario comprobar lo planteado anteriormente, buscando que se cumplan los objetivos de gestión y analizando los datos de los sistemas catastrales.

En este punto se plantean los siguientes objetivos:

- Analizar los datos de los sistemas catastrales para contabilizar por grupos los trámites pendientes de despacho, y así poder destinar recursos y eliminar inconformidades.
- Comprobar que se cumpla con lo que se plantea.

3.4.1. Herramientas de apoyo

En una hoja de verificación se planteará la información recopilada en el sistema de la Dirección de Avalúos y Catastros, enfocada en los datos con mayor interacción (revisar figura 6). Esto servirá de *feedback* para posteriormente analizar por qué no se están cumpliendo las metas planteadas.

Tabla 18. Registro de trámites y tiempos de respuesta


Tipo de trámite	jul-19	jul-20	Tiempo promedio de respuesta	Propuesta simplificada	Requisitos
Rectificación de datos de la propiedad	5862 Trámites ingresados	2334 Trámites ingresados	2 a 3 días laborables. En caso de inspección de 8 a 10 días laborables.	Ingreso, rectificación o actualización de datos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Copia de C.I., certificado de votación y/o pasaporte o RUC. 2. Copia de escritura legal, inscrita en el registro de la propiedad. 3. Copia del pago de la carta predial del presente año. <p>Para predio Rústico</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Plano de levantamiento planimétrico georeferenciado impreso, coordenadas WGS84. En caso de existir construcciones implantar en plano e indicar número de pisos. <p>+ Para cambio de nombre en casos de copropiedad: solicitud de copropietarios para registro individual o a nombre de representante.</p>
Ingreso de predios de una propiedad	4522 Trámites ingresados	798 Trámites ingresados	2 a 3 días laborables. En caso de inspección de 8 a 10 días laborables.		
Actualización de datos de terreno y construcción	1566 Trámites ingresados	830 Trámites ingresados	2 a 3 días laborables. En caso de inspección de 8 a 10 días laborables.		
Certificados de transferencia rural	1609 Trámites ingresados	1127 Trámites ingresados	2 días laborables.		
Certificado de Avalúo Catastral	8000 Trámites ingresados	4389 Trámites ingresados	1 día	Certificaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Copia de C.I., certificado de votación y/o pasaporte o RUC. 2. Copia del pago de la carta predial del presente año. <p>(Para transferencia de predios rústicos)</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Copia de la minuta firmada por abogado. 4. Copia de la escritura inscrita en el registro de la propiedad. 5. Plano de levantamiento planimétrico georeferenciado impreso y digital, coordenadas WGS84 con emplazamiento de la construcción de existir.
Fichas catastrales	3249 Trámites ingresados	1121 Trámites ingresados	1 día		

Fuente: (Aguirre, 2020).

La presente tabla contiene el número de trámites ingresados hasta el mes de julio de los años 2019 y 2020, tomando en cuenta que en el presente año se está desarrollando una tabulación incompleta debido a la emergencia sanitaria que atraviesa el mundo entero a causa del COVID-19. Esta pandemia y la cuarentena que se vive en estos meses, ha provocado que la dependencia a cargo de estos trámites cuente con poco personal, lo que ha generado a su vez un cuello de botella que incurre en el incumplimiento de los tiempos de respuesta por parte de la Dirección General de Avalúos y Catastros.

Por lo que, para la verificación de la gestión de mejora continua con respecto a los trámites tardíos, se utilizará una tabla que contendrá un informe semanal, con la descripción de los trámites y una firma de responsabilidad (ver tabla 19), misma que deberá ser entregada al jefe inmediato, quien verificará e indicará al Director de Avalúos y Catastros que ya se encuentran realizados y revisados para su respectivo despacho de informes con firma de aprobación. Este sistema permitirá comprobar de forma directa el cumplimiento de los trámites, mejorando inmediatamente el servicio provisto por la entidad municipal.

Tabla 19. *Ficha de verificación de trámites*

DIRECCIÓN GENERAL DE AVALÚOS Y CATASTROS						
Ficha de verificación de trámites						
Descripción del trámite			Información general		Responsable	
#	Número de trámite	Tema	Técnico a cargo	Fecha de recepción	Firma	Observaciones
1	DGAC-#####-2020	Rectificación de datos de la propiedad		dd/mm/aaaa		
2	DGAC-#####-2021	Ingreso de predios de una propiedad		dd/mm/aaaa		
3	DGAC-#####-2022	Actualización de datos de terreno y construcción		dd/mm/aaaa		
4	DGAC-#####-2023	Certificados de transferencia rural		dd/mm/aaaa		
5	DGAC-#####-2024	Certificado de Avalúo Catastral		dd/mm/aaaa		
6	DGAC-#####-2025	Fichas catastrales		dd/mm/aaaa		
7	DGAC-#####-2026	Rectificación de datos de la propiedad		dd/mm/aaaa		
8	DGAC-#####-2027	Ingreso de predios de una propiedad		dd/mm/aaaa		
9	DGAC-#####-2028	Actualización de datos de terreno y construcción		dd/mm/aaaa		
10	DGAC-#####-2029	Certificados de transferencia rural		dd/mm/aaaa		
11	DGAC-#####-2030	Certificado de Avalúo Catastral		dd/mm/aaaa		
12	DGAC-#####-2031	Fichas catastrales		dd/mm/aaaa		
13	DGAC-#####-2032	Rectificación de datos de la propiedad		dd/mm/aaaa		
14	DGAC-#####-2033	Ingreso de predios de una propiedad		dd/mm/aaaa		
15	DGAC-#####-2034	Actualización de datos de terreno y construcción		dd/mm/aaaa		

Fuente: (Aguirre, 2020).

A través de esta ficha se podrá verificar en qué parte del proceso se están generando demoras y se conocerán los motivos de las mismas, permitiendo a los responsables directos tomar las acciones correctivas inmediatas para solventar los problemas según las capacidades del sistema. Además, se podrán visualizar las mejoras del proceso, pero no de forma absoluta, por lo que las mejoras y los cambios deberán seguir dándose de forma continua hasta llegar al menor nivel de disgusto posible entre los usuarios y el mayor nivel de satisfacción posible.

3.5. Actuar

Con la misma metodología, se deberá estudiar todos los temas y áreas que integran el proceso de Avalúos y Catastros, para saber con exactitud dónde se tienen errores y así poder prevenir su recurrencia que impide y limita la misión de la institución.

3.5.1. Herramientas de apoyo

- La implementación de la hoja o ficha de verificación será el inicio de la mejora continua, puesto que indicará los parámetros necesarios para el seguimiento, revisión, resolución, aprobación y despacho de los requerimientos de los usuarios. Esto generará un histórico de peticiones resueltas que a su vez ayudará en la planificación y reorganización del personal, logrando optimizar los tiempos de respuesta y evitando las pérdidas de tiempo por acumulación de trámites.
- Luego de un exhaustivo análisis entre jefaturas, coordinaciones y dirección, se deberá generalizar el trabajo asignado al personal de la institución, es decir que el personal de mayor jerarquía que actualmente está a cargo de los trámites

complejos, cuyo número de solicitudes por año es mucho menor que los trámites recurrentes (lo que genera tiempos improductivos), pasará a manejar trámites de todo tipo, puesto que su perfil lo asigna como un empleado público mayormente capacitado para resolver estos trámites recurrentes, que por ahora son resueltos solamente por los empleados de los niveles bajos. Para ello, se conformarán equipos de trabajo multidisciplinarios auto-responsables, auto-organizados y productivos. Con esto, se dispondrá la igualdad de carga laboral dentro de la institución, con la finalidad de cumplir los tiempos determinados en el COA.

- Según se determinó en el análisis FODA, una de sus oportunidades es la publicidad dirigida a los usuarios con información sobre los trámites que atiende la Dirección de Avalúos y Catastros; con lo que se lograría un alcance claro y de fácil interpretación. Esta información se podría transmitir en primera instancia a través de las pantallas que se usan para los turnos, por medio de videos interactivos. Para ello, se deberá solicitar a través de un oficio dirigido a la Dirección de Comunicación, la autorización y recursos para la producción audio-visual del material donde se indique claramente los requisitos necesarios para el ingreso de una petición. Con esto se podrá evitar la documentación incompleta y los retrasos innecesarios que esto genera en la atención a las peticiones de los usuarios. Asimismo, se publicará en redes sociales, puesto que es el medio por el cual circula la mayor cantidad de quejas y sugerencias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Con la implementación de la propuesta de gestión por procesos, dirigida a la Dirección General de Avalúos y Catastros, se ha encontrado la manera de mejorar y obtener la mayor satisfacción de los usuarios, puesto que los procesos se tornaron más eficientes, mejoró el resultado y se disminuyeron las falencias. Esto ha hecho que disminuya también la cantidad de reclamos, optimizando los recursos en la resolución de los trámites y aumentando con ello la productividad de la dependencia municipal.

Por medio del ciclo Deming o PHVA, se ha logrado mejorar la eficiencia del proceso de Avalúos y Catastros, a través de acciones ejecutadas. Quizás no se ha logrado cumplir el 100 % de lo propuesto, pero la mejora es sustanciosa y con el paso del tiempo y nuevas aplicaciones del ciclo de mejora continua, se podrán ver resultados mucho más satisfactorios en beneficio siempre de los usuarios.

Con estas implementaciones, la dependencia se asegura de que cualquier persona que entregue una petición dirigida a la Dirección de Avalúos y Catastros, contará con los parámetros y requisitos claros, lo que le permitirá a su vez culminar a tiempo y con éxito su petición.

Por ello, esta gestión por procesos atañe a todos los servidores públicos, de su conocimiento y puesta en práctica dependerá mucho el éxito de un buen servicio. Es así que la capacitación deberá ser continua y el involucramiento indispensable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión, Instituto Andaluz de Tecnología (IAT), Andalucía. Obtenido de https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- Berry, L., Bennet, D., & Brown, C. (1989). *La calidad en el servicio*. Madrid: Dias de Santos.
- Borrero, A. (27 de Noviembre de 2015). Cuenca en el siglo XIX: Cabildo, Ayuntamiento y Municipio, el tránsito de la ciudad colonial a la republicana. Aspectos de su historia urbana. *Revista Pucará*, 1(26), 73-89. Obtenido de <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/pucara/article/view/2594>
- Camacho, M. (Jul-Sep de 2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*(21), 6-12. Obtenido de <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>
- Candamil, M., & López, M. (2004). *Los proyectos sociales. Una herramienta de Gerencia Social* (Primera ed.). (L. Escobar, Ed.) Manizales, Colombia: Universidad de Caldas. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=o2JfU6gF8IAC&printsec=copyright&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Choco, T. (10 de Enero de 2019). Generalidades del GAD Cuenca. (A. Aguirre, Entrevistador) Cuenca, Azuay.

- Choco, T. (s.f.). *Coordinación y Organización del Catastro*. Cuenca, Ecuador.
- Gómez, J. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. Génova: © AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).
- Gómez-Martínez, J. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. Génova, España: © AENOR Ediciones (Asociación Española de Normalización y Certificación). Obtenido de http://sirse.info/wp-content/uploads/2015/11/PUB_DOC_Tabla_AEN_11328_1.pdf
- Helena. (s.f.). *Etimologías*. Obtenido de etimologias.dechile.net: <http://etimologias.dechile.net/?municipio>
- Manene, L. (19 de Agosto de 2013). *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivoventajas_elaboracion_fase.pdf
- Martínez, A. (3 de Febrero de 2020). *Concepto Definición*. Obtenido de www.conceptodefinicion.de: <https://conceptodefinicion.de/analisis/>
- Martínez, M. (1998). *El concepto de productividad en el análisis económico*. Puebla, México: Red de Estudios de la Economía Mundial.
- Monje, C. (1916). *Historia del Primer Concejo del Cantón Cuenca*. Cuenca.
- Organización Internacional de Normalización. (2005). <https://www.iso.org/>. Recuperado el 8 de 03 de 2020, de Organización Internacional de Normalización: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- Pérez. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

- Pérez-Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definición*. Obtenido de definicion.de:
<https://definicion.de/requisitos/>
- Pérez-Porto, J., & Merino, M. (2017). *Definición de Actividades*.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- ROGOP. (2016). Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal de Cuenca. *Resolución Administrativa No 007-DDITH-2016*. Cuenca.
- Rojas, M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Ediciones de la U.
- Romero, J., & García, P. (2015). Modelo de actividades para la caracterización de procesos de toma de decisiones no programadas enmarcadas en escenarios de negociación. *Research in Computing Science, 108*, 107-115.
- Tovar, A. (2012). *CPIMC Un modelo de administración por procesos: De las estrategias del negocio a la operación de los procesos* (Segunda ed.). México D.F.: Panorama Editorial.
- Yañes, C. (2008). *Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001*. Obtenido de internacionaleventos.com: <http://internacionaleventos.com/articulos/articuloISO.pdf>