

**UNIVERSIDAD DON BOSCO**  
FACULTAD DE INGENIERÍA



TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA UN MODELO DE APLICACIÓN DE MEJORA  
CONTINÚA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO**

PRESENTADO POR:  
**CASTILLO GUZMÁN, INGRID ANTONIA**  
**TRIGUEROS ZALDIVAR, VERÓNICA MARCELA**

ASESOR:  
**ING. PEDRO ALFONSO ARIAS REYES**

ENERO 2008  
SOYAPANGO, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DON BOSCO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**RECTOR**  
**ING. FEDERICO MUGUEL HUGUET**

**SECRETARIO GENERAL**  
**LIC. MARIO RAFAEL OLMOS**

**DECANATO FACULTAD DE INGENIERIA**  
**ING. ERNESTO GODOFREDO GIRON**

**ENERO 2008**  
**SOYAPANGO, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DON BOSCO**  
FACULTAD DE INGENIERÍA



TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA UN MODELO DE APLICACIÓN DE MEJORA  
CONTINÚA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO**

JURADO  
ING. MARCO LUNA

JURADO  
LIC. HERNÁN CABEZAS

JURADO  
ING. ROBERTO GORDITO

ASESOR  
ING. PEDRO ARIAS

TUTOR  
ING. CESAR PALMA

ENERO 2008  
SOYAPANGO, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

## INDICE

	Págs.
Introducción	ix
<b>CAPÍTULO I. GENERALIDADES</b>	
1.1 Antecedentes del Tema	2
1.2 Importancia de la Investigación	3
1.3 Planteamiento del Problema	3
1.4 Justificación	5
1.5 Objetivos de la Investigación	5
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6 Alcance	6
1.7 Limitaciones	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL</b>	
2.1 Marco Histórico del Municipio de Ciudad Delgado	8
2.1.1 Ubicación Geográfica	8
2.1.2 Escudo del Municipio	9
2.1.3 Población	9
2.1.4 Historia del Municipio de Ciudad Delgado	10
2.1.5 Desarrollo Urbano	15
2.2 Generalidades de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado	16
2.2.1 Consejo Municipal	16
2.2.2 Ramo de Dependencia de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado	17
2.2.3 Funciones de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado	17
2.2.4 Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado	18
2.3 Generalidades del Departamento de Registro Familiar	21
2.3.1 Situación Actual del Departamento de Registro Familiar	21
2.3.2 Función del Departamento de Registro Familiar	22
2.3.3 Objetivo del Departamento de Registro Familiar	22
2.3.4 Funciones del Departamento de Registro Familiar	22
2.4 Marco Teórico	23
2.4.1 Diseño	23
2.4.2 Modelos	23
2.4.3 Generalidades del Servicio	24
2.4.3.1 Características del Servicio	25
2.4.3.2 Clasificación de los Servicios	27
2.4.3.3 Importancia del Servicio	28
2.4.3.3.1 Importancias de los Servicios Municipales	28

2.4.4	Código Municipal	29
2.4.5	Generalidades de las Mejoras Continuas	31
2.4.5.1	Antecedentes de las Mejoras Continuas	31
2.4.5.2	Definición de Mejora Continua	32
2.4.5.3	Importancia de la Mejora Continua	33
2.4.5.4	Objetivo de la Mejora Continua	33
2.4.5.5	Ventajas y Desventajas de la Mejora Continua	33
2.4.5.6	Ciclo de Mejora Continua	34
2.4.5.6.1	Etapa 1: Planificación	35
	➤ Pasos de Etapa Planificación	35
	➤ Herramientas a Utilizar en Etapa Planificación	35
	Análisis FODA	36
	Definición de la Política	37
	Lluvia de Ideas	38
	Matriz de Criterios	39
	Cursograma Analítico Actual	39
	Hoja de Recorrido y Diagrama de Hilos Actual	40
2.4.5.6.2	Etapa 2: Identificación de las Causas Raíces del Problema	41
	➤ Pasos de Etapa Identificación de Causas	41
	➤ Herramientas a Utilizar en Etapa Identificación de Causas	41
	Diagrama de Relaciones	42
	Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)	42
	Hoja de Chequeo	43
	Diagrama de Pareto	43
	Técnica del Interrogatorio	44
	Generación de Soluciones	45
	Cursograma Analítico Propuesto	45
	Formulación de Metas de Mejora del Proceso	46
	Propuesta del Diagrama de Gant	46
2.4.5.6.3	Etapa 3: Verificación de Acciones Correctivas	47
	➤ Pasos de Etapa Verificación de Acciones	47
2.4.5.6.4	Etapa 4: Revisión por la Gerencia	48

### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1	Objetivo de la Investigación de Campo	50
3.2	Tipo de Investigación	50
3.3	Métodos para la Recopilación de la Información	50
3.3.1	Método Deductivo	50
3.4	Fuentes de Investigación	51
3.4.1	Primarios	51
3.4.2	Secundarios	51
3.5	Técnicas de Investigación	51
3.5.1	La Entrevista Personal	51
3.5.2	Encuesta Aplicada al Cliente Externo y Cliente Interno	52
3.5.3	Observación Simple	53

3.6 Herramientas de Investigación	53
3.6.1 El Cuestionario	53
3.6.2 La Encuesta	55
3.7 Determinación del Universo	57
3.8 Unidad de Análisis	57
Distribución de Planta de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado	58
3.9 Unidad de Entrevista	59
3.10 Ámbito	59
3.11 Establecimiento de la Muestra	59
3.11.1 Muestra para Los Usuarios de la Alcaldía	59
3.12 Análisis e Interpretación de Los Resultados	60
3.12.1 Población A	60
3.12.2 Población B	67
3.12.3 Población C	82
3.13 Resumen de Investigación	98
3.14 Diagnóstico	99
3.15 Conclusiones del Diagnóstico	102
Etapa 1: Planificación	103
Identificar los Servicios Problemáticos	103
Seleccionar del Servicio a Mejorar	103
Descripción del Problema del Servicio	104
Etapa 2: Identificación de las Causas Raíces del Problema	104
Identificar las Causas Raíces del Problema del Servicio	104
Generación de Soluciones	104
Formulación de Metas de Mejora del Proceso	105
Propuesta de Implementación de Soluciones	106
Etapa 3: Verificación de las Acciones Correctivas	106
Elaboración de una Hoja de Verificación	106
Etapa 4: Revisión por la Gerencia	107

#### CAPÍTULO IV: GUÍA PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA MEJORA CONTÍNUA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO

4.1 Generalidades	112
4.1.1 Importancia	112
4.1.2 Definiciones Generales	113
4.1.2.1 Usuario	113
4.1.2.2 Proceso	113
4.1.2.3 Diferencia entre Proceso y Procedimiento	113
4.1.2.4 Control	113
4.1.2.5 Mejora Continua	113
4.1.2.6 Calidad	114
4.1.2.7 Calidad Total	114
4.1.2.8 Acción Correctiva	114
4.1.2.9 Acción de Mejoramiento	114

4.1.2.10	Acción Preventiva	114
4.1.2.11	Problema	115
4.1.3	Conceptos que Constituyen la Base del Modelo	115
4.1.4	Principios Estratégicos	115
4.2	Guía para la Aplicación de Mejora Continua de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado	116
4.2.1	Etapa 1: Planificación	116
	➤ Análisis FODA	116
	➤ Política de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado	116
4.2.1.1	Identificación de los Servicios Problemáticos	116
4.2.1.1.1	Lluvia de Ideas del Departamento a Evaluar	117
4.2.1.2	Selección del Servicio a Mejorar	117
4.2.1.2.1	Lluvia de Ideas de Criterios a Evaluar	117
4.2.1.2.2	Matriz de Criterios	118
4.2.1.3	Descripción del Problema del Servicio	118
4.2.1.3.1	Cursograma Analítico del Proceso Actual	118
4.2.1.3.2	Cuadro de Interrelación de los Cursogramas del Proceso Actual	120
4.2.1.3.3	Hoja de Ruta y Diagrama de Hilos del Proceso Actual	121
4.2.2	Etapa 2: Identificación Causas Raíces del Problema	121
4.2.2.1	Identificación de Causas Raíces del Problema del Servicio	122
4.2.2.1.1	Utilización del Diagrama de Relaciones	122
4.2.2.1.2	Utilización del Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto)	122
4.2.2.1.3	Definición de Causas y Sub-Causas	123
4.2.2.1.4	Utilización de Hoja de Chequeo	123
4.2.2.1.5	Utilización de Diagrama de Pareto	123
4.2.2.2	Generación de Soluciones	124
4.2.2.3	Formulación de Metas de Mejora del Proceso	125
4.2.2.4	Propuesta de Implementación de Soluciones	126
4.2.3	Etapa 3: Verificación de las Acciones Correctivas	128
4.2.4	Etapa 4: Revisión de Dirección	129
4.3	Aplicación del Modelo de Mejora Continua en el Servicio de Extensión de Partidas de Nacimiento Ofrecido por el Departamento de Registro Familiar	131
4.3.1	Etapa 1: Planificación	131
	➤ Análisis FODA	131
	➤ Política de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado	132
4.3.1.1	Identificación de los Servicios Problemáticos	132
4.3.1.1.1	Lluvia de Ideas del Departamento a Evaluar	133
4.3.1.2	Selección del Servicio a Mejorar	134
4.3.1.2.1	Lluvia de Ideas de Criterios a Evaluar	137
4.3.1.2.2	Matriz de Criterios	137
4.3.1.3	Descripción del Problema del Servicio	138
4.3.1.3.1	Cursograma Analítico del Proceso Actual	139
	Usuario	140
	Encargado de Extensión de Partidas	141
	Encargado Colecturía	142

Vigilante	143
4.3.1.3.2 Cuadro de Interrelación de los Cursogramas del Proceso Actual	144
4.3.1.3.3 Hoja de Ruta y Diagrama de Hilos del Proceso Actual	147
Hoja de Ruta	147
Diagrama de Hilos	147
4.3.2 Etapa 2: Aplicación de la Identificación Causas Raíces del Problema	150
4.3.2.1 Identificación de Causas Raíces del Problema del Servicio	150
4.3.2.1.1 Aplicación de Diagrama de Relaciones	151
4.3.2.1.2 Aplicación de Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto)	152
4.3.2.1.3 Definición de Causas y Sub-Causas	153
4.3.2.1.4 Aplicación de Hoja de Chequeo	155
4.3.2.1.5 Aplicación de Diagrama de Pareto	155
4.3.2.1.6 Utilización de la Técnica del Interrogatorio para la Generación de Soluciones	156
4.3.2.2 Generación de Soluciones	160
4.3.2.2.1 Cursograma Analítico del Proceso Propuesto	161
Usuario	161
Encargado de Alcaldía	163
Tesorero	164
Vigilante	165
Encargado de Información	166
4.3.2.2.2 Cuadro de Interrelación de los Cursogramas del Proceso Propuesto	167
4.3.2.2.3 Hoja de Ruta y Diagrama de Hilos del Proceso Propuesto	171
Hoja de Ruta	172
Diagrama de Hilos	173
4.3.2.2.4 Soluciones Propuestas de las Causas	174
Causa 1: Tiempos Excesivos	174
Carga de Trabajo a los Empleados	174
Proceso con Mayor Demanda	184
Información Incompleta por Parte de los Usuarios	184
Causa 2: Insatisfacción de los Usuarios	185
Servicio Lento	185
No Existe Orden de Llegada	188
Causa 3: Orientación Deficiente	190
Falta de Señalización e Información Desordenada	190
Falta de Definición de Filas	191
Causa 4: Cuellos de Botella	191
Pasos Innecesarios	191
Repetición de Pasos	193
4.3.2.3 Formulación de Metas de Mejora del Proceso	194
4.3.2.4 Propuesta de Implementación de Soluciones	195
Capacitación y Readaptación Profesional de los Empleados	196
Plan de Capacitación para la Aplicación del Modelo de Mejora Continua	197
Preparar la Introducción de Cambios	198



Monitoreo de la Efectividad del Modelo	198
Evaluación de un Plan de Entrenamiento	199
Mantener en uso el Nuevo Método	200
Resistencia al Cambio	201
CONCLUSIONES	203
RECOMENDACIONES	204
FUENTES DE INFORMACIÓN	206
GLOSARIO TÉCNICO	209
ANEXOS	210
Anexo 1: Encuesta dirigida a Gerente General y Jefe del Departamento.	211
Anexo 2: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Registro Familiar.	212
Anexo 3: Usuarios del Departamento de Registro Familiar.	214
Anexo 4: Política Propuesta	216

## ÍNDICE DE FIGURAS, FORMATOS, TABLAS Y GRÁFICOS

	Págs.
<b>FIGURAS</b>	
Figura No. 1 Mapa del Municipio de Ciudad Delgado	8
Figura No. 2 Escudo de Ciudad Delgado.	9
Figura No. 3 Organigrama General de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.	20
Figura No. 4 Organigrama de Dependencia del Departamento de Registro Familiar	21
Figura No. 5 Esquematación de las Características de los Servicios.	25
Figura No. 6 Ciclo Deming	34
Figura No. 7 Diferencias entre Control y Mejora Continua	113
Figura No. 8 Diferencias entre Calidad Total y Mejora Continua	114
Figura No. 9 Gráfica 80-20 ASME	124
Figura No. 10 Pasos de la etapa de revisión	130
Figura No. 11 Diagrama de relaciones de causalidad	151
Figura No. 12 Solución de Mayor Demanda	184
Figura No. 13 Solución de Información Incompleta por Parte del Usuario	185
Figura No. 14 Barras de aluminio	188
Figura No. 15 Cadena galvanizada	188
Figura No. 16 Argolla de acero	189
Figura No. 17 Solución de Sin Orden de Llegada	189
Figura No. 18 Vista en planta de Sin Orden de Llegada	189
Figura No. 19 Solución de Falta de Señalización	190
Figura No. 20 Vista en planta de Falta de Señalización	191
Figura No. 21 Solución de Pasos Innecesarios	192
Figura No. 22 Boleto Propuesto	192
Figura No. 23 Solución de Repetición de Pasos	193
<b>FORMATOS</b>	
Formato No. 1 Análisis FODA	116
Formato No. 2 Lluvia de Ideas	117
Formato No. 3 Matriz de Criterios	118
Formato No. 4 Cursograma Analítico	119
Formato No. 5 Interrelación de los Cursogramas. Simbología ANSI	120
Formato No. 6 Cajetín de Hoja de Ruta y Diagrama de Hilos	121
Formato No. 7 Diagrama de Ishikawa	122
Formato No. 8 Definición de Causas y Sub-Causas	123
Formato No. 9 Hoja de Chequeo	123
Formato No. 10 Generación de Soluciones	124
Formato No. 11 Formulación de Metas de Mejora del Proceso	125
Formato No. 12 Diagrama de Gant	126
Formato No. 13 Hoja de Chequeo de Verificación	128
Formato No. 14 Análisis FODA de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado	131
Formato No. 15 Lluvia de Ideas de elección del departamento a evaluar	133
Formato No. 16 Lluvia de Ideas de criterios a evaluar	137
Formato No. 17 Evaluación de Matriz de Criterios	138
Formato No. 18 Cursograma Analítico Actual del Usuario	140
Formato No. 19 Cursograma Analítico Actual del Encargado de Extensión de Partidas	141
Formato No. 20 Cursograma Analítico Actual del Colecturía	142
Formato No. 21 Cursograma Analítico Actual del Vigilante	143

Formato No. 22 Interrelación de Cursogramas Actuales. Simbología ANSI	144
Formato No. 23 Diagrama de Ishikawa del Departamento de Registro Familiar	152
Formato No. 24 Definición de Causas y Sub-Causas	153
Formato No. 25 Soluciones de Causas y Sub-Causas	160
Formato No. 26 Cursograma Propuesto del Usuario	161
Formato No. 27 Cursograma Propuesto del Encargado de Extensión de Partidas	163
Formato No. 28 Cursograma Propuesto del Encargado de Colecturía	164
Formato No. 29 Cursograma Propuesto del Vigilante	165
Formato No. 30 Cursograma Propuesto del Encargado de Información	166
Formato No. 31 Proceso propuesto de Extensión de Partidas de Nacimiento	168
Formato No. 32 Diagrama de Gant Propuesto	195
Formato No. 33 Propuesta de Evaluación del Desarrollo de los Empleados	200
Formato No. 34 Ponderación de Total de Niveles de Competencias Acertadas	200

## TABLAS

Tabla No. 1 Descripción de Características de los Servicios.	26
Tabla No. 2 Resumen de los conceptos básicos de las diez expectativas del Servicio al Cliente	54
Tabla No. 3 Preguntas Elaboradas en base al resumen de los conceptos básicos de las Diez expectativas del servicio al cliente.	55
Tabla No. 4 Resumen de los resultados de las encuestas.	102
Tabla No. 5 Simbología ASME	119
Tabla No. 6 Simbología ANSI	120
Tabla No. 7 Demanda Mensual de los Servicios del Departamento de Registro Familiar	134
Tabla No. 8 Porcentajes de demandas de los servicios de Registro Familiar, basado en las encuestas	135
Tabla No. 9 Proceso con mayor demanda según población A	139
Tabla No. 10 Proceso de mayor demanda según población B	139
Tabla No. 11 Identificación de Objetos de Estudio	139
Tabla No. 12 Representación del diagrama de causalidad	151
Tabla No. 13 Frecuencias de causas	155
Tabla No. 14 Datos para la elaboración de Diagrama de Pareto	155
Tabla No. 15 Mejoras en el proceso actual del Usuario	175
Tabla No. 16 Mejoras en el proceso actual del encargado de Alcaldía	174
Tabla No. 17 Mejoras en el proceso actual del Tesorero	177
Tabla No. 18 Mejoras en el proceso actual del Vigilante	177
Tabla No. 19 Incorporación de Encargado de Información al Proceso	178
Tabla No. 20 Resumen de actividades actuales y propuestas	178
Tabla No. 21 Cambios en el número de actividades propuestas con respecto a las actuales	178
Tabla No. 22 Economía de tiempos de cada objeto de estudio	186
Tabla No. 23 Economía de tiempos en porcentajes	186
Tabla No. 24 Metas de Mejora	194
Tabla No. 25 Plan de Capacitación Propuesto	197

## GRÁFICAS

Gráfica No. 1 Servicio con Mayor demanda	135
Gráfica No. 2 Diagrama de Pareto	156



## INTRODUCCIÓN

Las empresas e instituciones de servicio tienen la necesidad de mejorar de manera Continua y sistemática sus actividades o procesos, debido a los mercados globalizados e instituciones de servicio con alto grado de competitividad y procedimientos estándares a nivel mundial, con el único fin de mejorar el servicio al cliente y hacer más rentable a las organizaciones.

Los gobiernos municipales de El Salvador, no son la excepción a este entorno, motivo por el cual han venido experimentando la necesidad de contar con un Modelo de Mejora Continua que beneficie las áreas de atención y servicio al cliente dentro de sus procesos, que se adapte a la realidad que hoy en día enfrentan las diferentes municipalidades, para lograr la satisfacción de necesidades y expectativas de los usuarios, con el consecuente beneficio de los mismos y elevar el perfil de la institución de servicio.

El destino de un país depende de su población, constituido por sus habitantes e ideologías propias; es decir, que cada uno de los municipios que pertenecen a países donde existe democracia, eligen su propio destino y futuro con sus gobiernos; es por esa razón que, las alcaldías deben trabajar para desarrollar servicios eficientes y de calidad logrando un desarrollo y aprovechamiento de los recursos.

Basado en lo anterior se desarrollará un Modelo de Mejora Continua destinado a la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, desarrollándose en diferentes capítulos enunciados a Continuación.

### CAPITULO I: GENERALIDADES.

En el contexto de generalidades se inicia con los antecedentes que trata de la importancia de implementar Mejora Continua en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

También en este capítulo se da a conocer el aporte que generaría el desarrollar el tema a nivel de Municipalidades, ya que es uno de los sectores que presenta una gran demanda de servicios.

## CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL.

En este capítulo se busca indagar sobre los principales aspectos teóricos necesarios para desarrollo de este trabajo de graduación, se inicia con el marco histórico del Municipio de Ciudad Delgado que comprende ubicación geográfica del Municipio, historia, población, desarrollo urbano; generalidades de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado describiendo ramo de dependencia de la Alcaldía, funciones, estructura organizacional; generalidades del Departamento de Registro Familiar; posteriormente está el desarrollo del marco teórico que contiene generalidades de los servicios, importancia de los servicios en los municipios y las generalidades de la Mejora Continua, herramientas utilizadas en la Mejora Continua.

## CAPITULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Este capítulo, se fundamenta en la investigación de campo aplicada a los servicios que brinda el Departamento de Registro Familiar en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. Se presenta la tabulación y comentarios de los datos del proceso actual obtenidos de las diferentes poblaciones en estudio.

## CAPÍTULO IV:

En el desarrollo de este capítulo se presentarán los Formatos a utilizar en el análisis de los datos, la guía de la aplicación de Mejora Continua, demostrada prácticamente

en uno de los servicios del departamento de Registro Familiar y una propuesta de la calendarización para la implementación de la misma.

Finalmente, son presentadas las fuentes de información a las que fueron consultadas, el glosario técnico, sus respectivos anexos conclusiones y recomendaciones hechas a la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

**CAPÍTULO I**  
**GENERALIDADES**



## 1.1 Antecedentes del Tema

La gestión municipal ha evolucionado con el transcurrir del tiempo, con el único propósito de satisfacer la demanda de servicios que requiere la población en determinados municipios. El incremento demográfico y la concentración de viviendas del municipio obligan a las alcaldías a crear mecanismos necesarios que den respuestas ágiles y efectivas a sus usuarios.

En este contexto se desempeña la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado a través de los diferentes servicios que ofrece como la extensión de partidas de nacimiento, extensión de partidas de defunción, carné de minoridad, entre otras. Éstos necesitan ser modernizados, sistematizados, para integrarlos eficazmente al personal que dicha institución posee, con el único fin de brindar un servicio de calidad.

Por la misma evolución mencionada, dicha alcaldía se ha visto en la necesidad de permitir la realización de estudios de parte de grupos de estudiantes de diferentes instituciones, que ha beneficiado las operaciones de la alcaldía hasta cierto punto. Sin embargo, queda mucho por hacer para que se logre un excelente servicio al cliente. Entre algunos de los trabajos más sobresalientes realizados en las instalaciones de la alcaldía se muestran los siguientes:

➤ “Análisis Organizacional”

Cátedra: Organización y Métodos

Carrera: Ingeniería Industrial 2006

Entidad: Universidad de El Salvador

➤ “Habilidades Gerenciales”

Trabajo de graduación de Licenciatura en Psicología (Capacitación).

Entidad: Universidad de El Salvador

Se aclara, que ninguno de estos fueron autorizados para ser mostrados al grupo que desarrolla el presente trabajo de graduación, por políticas de la alcaldía exclusivamente.

## **1.2 Importancia de la Investigación**

La importancia de un modelo de Mejora Continua, adquiere relevancia, debido a los aspectos que se detallan a continuación:

Es necesario que una institución de servicio esté a la vanguardia con nuevos modelos de administración, para cubrir las expectativas de sus usuarios y fortalecer sus procesos internos e imagen institucional. Debido a que la rama de la ingeniería es aplicable a este tipo de instituciones de servicio, se ha considerado aplicar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de formación profesional en Ingeniería Industrial a los procesos internos que implementa la Alcaldía de Ciudad Delgado, convirtiéndose en una oportunidad valiosísima para demostrar la gama de opciones que tiene la ingeniería industrial.

Ya que en esta ocasión, es la población de Ciudad Delgado, quién se beneficiará con una atención de calidad y eficiencia con respecto a los servicios prestados por dicha alcaldía, por tal razón, es importante la implementación de un Modelo de Mejora para la corrección de los problemas institucionales.

## **1.3 Planteamiento del Problema**

Con la intención de expandir sujetos nuevos de estudio, la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Don Bosco, ha propuesto un tema relacionado con la Mejora Continua, es así como se inicia una búsqueda de una entidad que pudiera tener necesidad e interés en desarrollar el tema, encontrándose en este proceso de búsqueda la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, dispuesta a aportar información y prestarse para llevar a cabo la elaboración del diseño del modelo, debido a que en sus actividades diarias la institución trabaja con usuarios que demandan sus servicios y presenta algunas oportunidades de mejora.

La institución mencionada ha experimentado cambios en los últimos años, debido a la transición de gobiernos municipales, quienes de acuerdo a sus afinidades políticas

e ideológicas hacen modificaciones en la organización, en el sistema administrativo y la atención al cliente, con el fin de borrar la administración anterior y/o ser competitivos<sup>17</sup> ante su comunidad, buscando ser una institución dinámica donde los procesos burocráticos no tengan cabida.

La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado con el propósito de mejorar continuamente, ha permitido que se desarrolle la presente investigación, acordando la realización de un diagnóstico previo sobre los servicios internos, específicamente en los servicios de Registro Familiar por ser los de mayor prioridad para la administración, ya que están provocando cuellos de botella en la atención al cliente, siendo el cliente la razón de ser de cualquier organización.

Mediante la información proporcionada por el personal de la alcaldía y las visitas realizadas a la misma, se determinó que el área de registro familiar es la que presenta mayor problemática, en cuanto a ofrecer servicios de calidad y eficiencia. A través de la observación se determinó la falta de información, con respecto a la orientación de los requisitos para que los usuarios puedan tramitar los servicios que presenta el departamento de Registro Familiar.

En esta alcaldía, similar a otras, se cuenta con personal hasta 5 años de experiencia, ellos cuentan con conocimientos empíricos formulados desde que ingresaron a laborar en la alcaldía, sin embargo, para la satisfacción total al cliente se demanda de capacitación, orientación al objetivo principal constantemente y agilizar el procedimiento que el usuario demanda.

La población misma percibe la lentitud con la que es entregado el documento que solicita, especialmente en el área de Registro Familiar, donde se ha observado pérdidas de tiempo y malestar en los usuarios al realizar el procedimiento.

No se lleva un control de evaluaciones de desempeño para medir el nivel de eficiencia al prestar el servicio.

---

<sup>17</sup> Ver “Importancia de los Servicios Municipales”, Pág. No. 28

En base a lo descrito anteriormente, una alternativa para brindar buen servicio y a la vez proporcionar una mayor satisfacción a sus ciudadanos, a través de una Propuesta de Diseño para un Modelo de Aplicación de Mejora Continua que contribuya a mejorar la calidad en los servicios en el Departamento de Registro Familiar.

#### **1.4 Justificación**

La Alcaldía del Municipio de Ciudad Delgado presenta la necesidad de mejorar sus procesos en relación a los servicios que ofrece, empleando técnicas y estrategias que cumplan con exigencias de calidad y efectividad por parte de los usuarios de los servicios ofrecidos por la institución y que permitan la rentabilidad de la misma.

El aporte que generaría el modelo es, la mejora de procesos y actividades cuyo fin es evitar burocracia, tiempos improductivos, cuellos de botella e insatisfacción de usuarios y trabajadores. Por otra parte, las nuevas exigencias que demanda el desarrollo municipal, requiere de auto evaluación en su desempeño y procesos para ser competitivo y garantizar la estadía de sus mandos altos en la institución, producto de la aceptación de la comunidad por los diferentes proyectos ejecutados y la calidad en el servicio.

#### **1.5 Objetivos de la Investigación**

##### **1.5.1 Objetivo General**

- Diseñar un Modelo de Mejora Continua para la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, que facilite las herramientas administrativas y de servicio, orientadas a mejorar los procesos del Departamento de Registro Familiar.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis acerca de la calidad del servicio que proporciona la institución en estudio, en el Departamento de Registro Familiar.
- Elaborar un diagnóstico sobre los procesos actuales en la institución para implementar mejoras, basadas en la investigación de campo.
- Establecer herramientas que contribuyan a mejorar la eficiencia en los procesos ofrecidos por la institución.

### 1.6 Alcance

Este proyecto aplicará a la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado y tiene como unidad de análisis las actividades que se ejecutan en el Departamento de Registro Familiar, para evaluar los procesos que demandan mejoras y desarrollarlos a través de la propuesta de diseño de un Modelo de Mejora Continua.

El modelo de Mejora Continua que se diseñará es una propuesta, se presentará únicamente la guía de implementación, mas no se llevará a cabo.

### 1.7 Limitaciones

- **Información:** será difícil tener un modelo de comparación sustentado debido a que la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado no cuenta con información documentada.
- **Geográfica:** El estudio se desarrollará en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.
- **Por Sector:** El diseño del modelo se desarrollará en el Departamento de Registro Familiar.
- **Acceso:** Se llevará a cabo el modelo respetando las políticas y ordenanzas municipales que contemplan, el cambio de gobernante y de consejos municipales.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO REFERENCIAL**

## 2.1 MARCO HISTÓRICO DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO

### 2.1.1 Ubicación Geográfica

Se encuentra ubicado a 3.5 Km. rumbo Norte de la ciudad de San Salvador. Su extensión territorial es de 33.42 km<sup>2</sup> y su altitud es de 620 metros sobre el nivel del mar (SNM).

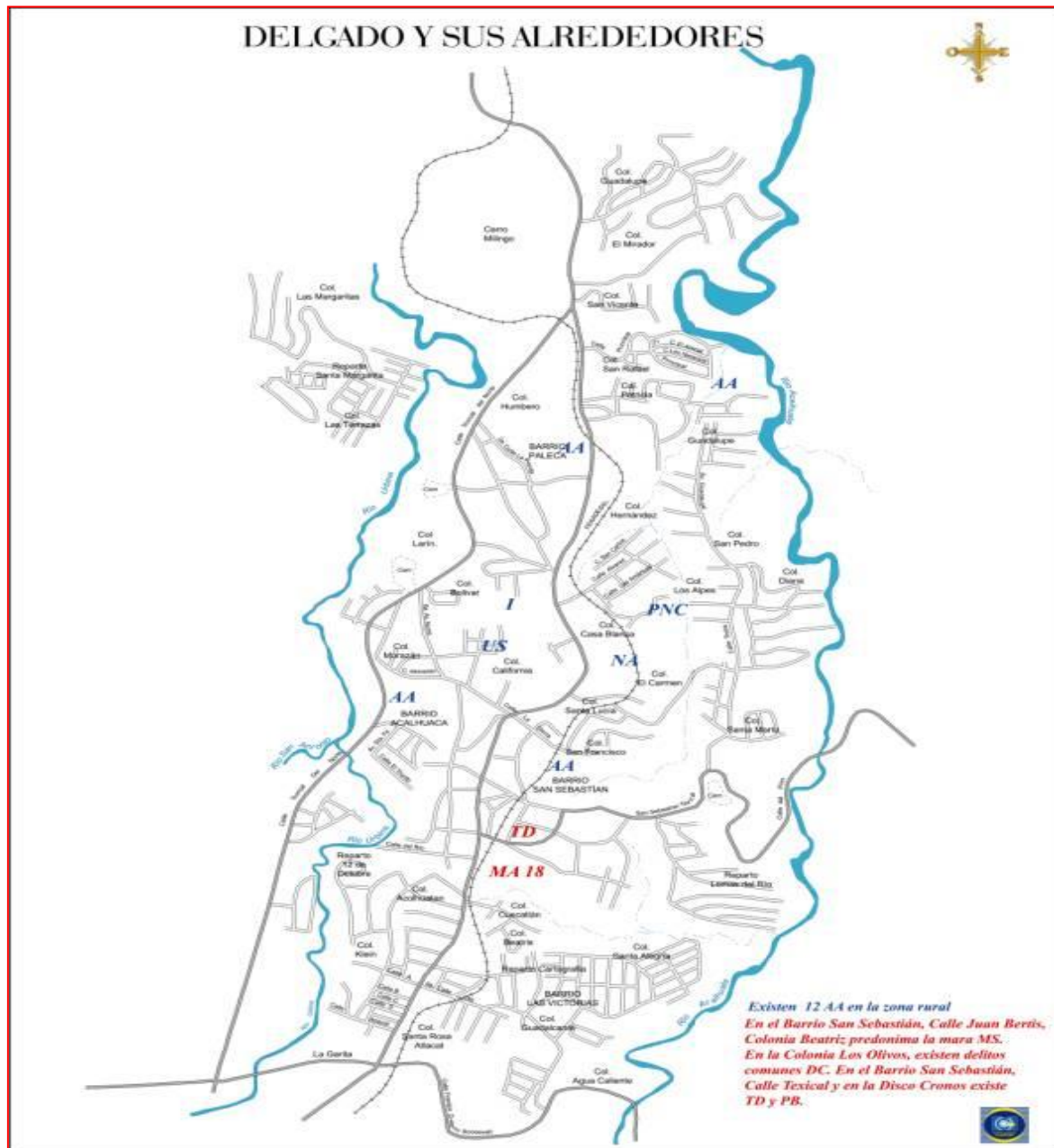


Figura N° 1: Mapa del Municipio de Ciudad Delgado

Está limitado por los siguientes municipios: al Norte por Apopa y Tonacatepeque, al Este por Tonacatepeque y Soyapango, al Sur por Soyapango y San Salvador y al Oeste por Apopa, Ayutuxtepeque, Mejicanos y Cuscatancingo (Ver Figura N° 1, Pág. 8)

Se encuentra ubicado entre las coordenadas geográficas siguientes: 13° 47' 59" LN (extremo septentrional) y 13° 42' 22" LN (extremo meridional); 89° 08' 14" LWG (extremo oriental) y 89° 11' 28" LWG (extremo occidental).

### 2.1.2 Escudo del Municipio

El escudo de Ciudad Delgado (Ver Figura N° 2) fue creado en el año 1999, en virtud de un certamen que el gobierno municipal promovió para tal fin.

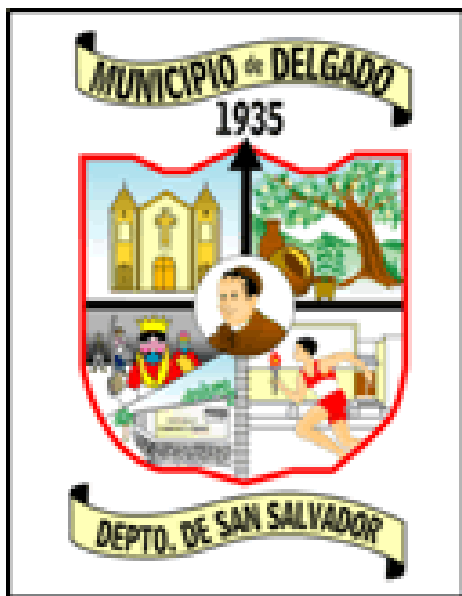


Figura N° 2: Escudo de Ciudad Delgado

Dicho certamen lo ganó un joven pintor del municipio Carlos Ernesto Aguilar, de tal suerte que el referido emblema es de inspiración muy delgadense.

La imprenta del escudo recoge las estampas más significativas de la vida e historia del municipio: La producción artesanal y agrícola de los Paleca, la tradición cultural de la Fiesta de los Moros del barrio San Sebastián, la Escuela Juana López, la Iglesia del barrio Aculhuaca, donde se venera al patrón del Municipio Santiago Apóstol. La Troncal del Norte y la Vía Férrea, dos infraestructuras que impactaron el patrón geográfico municipal; también, destacan el edificio de la Alcaldía Municipal y sede del gobierno local. Finalmente la estampa de la tradición deportiva más importante de las últimas décadas, la Maratón Santiago.



### **2.1.3 Población**

Para su administración, el municipio se divide en 8 cantones y 174 caseríos. Su población total es de 174,825 habitantes<sup>18</sup>, según este dato Ciudad Delgado se ubica en el quinto lugar de 19 municipios que constituye el departamento de San Salvador.

Sus ríos más importantes son Acelhuate y Las Cañas, y su cerro principal el Milingo. Los productos agrícolas de mayor cultivo son: cereales, frijol, café, naranja, piña y hortalizas. Hay crianza de ganado vacuno, mular y porcino; lo mismo que aves de corral. Hay muchas fábricas de juegos pirotécnicos dispersos en toda el área del municipio de Ciudad Delgado.

### **2.1.4 Historia del Municipio de Ciudad Delgado<sup>19</sup>.**

Ciudad Delgado está conformada por cuatro Barrios Históricos: Aculhuaca, conocida como “Tierra de gente fuerte”, Asunción Paleca como “Tierra de Colores”, San Sebastián Texincal “Lugar de Piedrecillas” y el Barrio las Victorias.

La Villa de Aculhuaca y los pueblos de Paleca y San Sebastián Texincal, situados a 4 kilómetros al norte de la capital de la república y tan próximos entre sí que constituían lo que en son de broma se daba en llamar a fines del pasado siglo, “Los Estados Unidos de San Salvador”, ameritaban fusionarse en una sola entidad municipal, por convenir así “a los intereses locales y a la vida económica” de los mismos.

Sin embargo, eran tales las rivalidades entre esas comunidades, principalmente entre los vecinos de Aculhuaca y San Sebastián Texincal, poblaciones que están separadas tan solo por medio de una calle, que todo intento hecho por las autoridades superiores a favor de una sola integración municipal era violentamente

---

<sup>18</sup> Dirección General de Estadísticas y Censo (DIGESTYC). Año 2007

<sup>19</sup> Diagnóstico y Plan de Trabajo sobre la investigación GeoGráfica del Municipio de Ciudad Delgado. Taller de Geografía Regional. Universidad de El Salvador facultad de Ciencias y Humanidades Escuela de Ciencias Sociales

repelido por los vecinos y objeto de manifestaciones públicas contra tales pretensiones.

Durante la administración del General Maximiliano Hernández Martínez se puso muy en moda, no sólo la existencia de municipalidades impuestas con planilla única por el Ejecutivo Nacional, sino también la fórmula de cabildos abiertos para resolver cualquier caso excepcional.

Así, por presión del Poder Ejecutivo y a través de mentirosos cabildos abiertos, las municipalidades de Aculhuaca, Paleca y San Sebastián Texincal solicitaron, “conjuntamente”... “su fusión para formar una sola entidad”, y la Asamblea Legislativa de la República, una vez conocido el informe favorable del mismo Ejecutivo, resolvió el 23 de octubre de 1935 la elección de una nueva villa, con el nombre de Delgado, formada por la fusión de las poblaciones de Aculhuaca, Paleca y San Sebastián Texincal, con sus respectivas jurisdicciones.

El Poder Legislativo, según el tercer considerando del decreto correccional, creyó “oportuno denominar a la Nueva Villa..., con el apellido del prócer de nuestra independencia política, Doctor José Matías Delgado, como un motivo de ilustración histórica”; pero contraviniendo, de manera clara y evidente, el Decreto Legislativo de 25 de Septiembre del mismo año de 1935, que ordena que “por ningún motivo deberá cambiarse el nombre primitivo o autóctono de ninguna localidad del país”.

Extinguidos los antiguos pueblos, sus municipales funcionaron hasta el 31 de diciembre de 1935. Interinamente los alcaldes, en su oportunidad, convocaron a las elecciones para elegir la primera municipalidad de Villa Delgado, que tomó posesión el 1º de enero de 1936.

Ampliamente facultado el poder ejecutivo, escogido para asiento de las autoridades edilicias de Villa Delgado, el antiguo asiento de las autoridades comunales de la Villa de Aculhuaca.

**Aculhuaca.** Esta antigua población fue fundada por Aculhuas llegado con Topilzín Acxiti al Valle de las Hamacas, en la segunda mitad del siglo XI antes de Cristo. Aculhuaca, en idioma Náhuatl, significa “La ciudad de los Aculhuas”, de Aculhua o Acolhua, nombre de una tribu.

En 1740, según el alcalde mayor de San Salvador, don Manuel de Gálvez Corral, tenía Santiago Aculhuaca 133 indios tributarios o jefes de familia, esto es alrededor de 665 habitantes.

Ingresó en 1786 en el partido de San Salvador. En 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, Aculhuaca era pueblo numeroso de indios, pasa en población de 1,200 almas, goza de temperatura buena aunque cálido, es fértil su terreno para todos frutos y semillas, aunque quebrado y sujeto a temblores. Ha permanecido indistintamente al departamento de San Salvador de 1824 (12 de junio) a 1835 (28 de enero); a 1839 (30 de julio) y a partir de esta fecha al departamento de San Salvador. Antes del 28 de enero de 1865, formó parte del distrito del Norte de San Salvador y desde la fecha fue municipio del distrito del centro de San Salvador.

En 1890, tenía 1680 habitantes y dice don Guillermo Dawson que “Aculhuaca es una población muy pintoresca. Se distingue por su iglesia actual, sus calzadas de mampostería y las ruinas de varios edificios construidos por los españoles”. En el atrio de la iglesia de Aculhuaca está la tumba de los Malespín y en ella enterrado el sabio humanista presbítero Juan Bertis Malespín.

Por Decreto Legislativo del 28 de febrero de 1901, se extinguió el pueblo de Aculhuaca y se agregó como barrio a la ciudad de San Salvador. La anterior disposición legislativa fue derogada por Decreto Legislativo de 31 de marzo de 1903.

Por Ley de 18 de mayo de 1928, expedida durante la administración del doctor don Pío Romero Bosque, se elevó a la categoría de Villa el pueblo de Aculhuaca, por haber “alcanzado un alto grado de progreso comercial, agrícola e industrial” y haber

“mejorado de manera notable tanto en el orden material como en la cultura de sus habitantes”.

**Paleca.** El antiguo pueblo de Paleca fue fundado por tribus Yaquis o Pipiles muchos siglos antes de la llegada de los españoles. En idioma Náhuat, Paleca significa “lugar de tierra de colores” pues proviene de “pale”, tierra de color; y “ca”, lugar, etimología que alude, indudablemente, a los yacimientos de yesos de variadísimos colores que existen en sus inmediaciones.

En 1740, según el alcalde mayor de San Salvador don Manuel de Gálvez Corral, Nuestra Señora de la Asunción Paleca tenía 59 indios tributarios o jefes de familia, o sea unas 295 almas.

Monseñor Pedro Cortés y Larraz dice, que en 1770, pertenecía a la parroquia de San Salvador y que contaba con 354 personas repartidas en 80 familias de indios. Ingresó en 1786 en el partido de San Salvador.

En 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, Paleca era “pueblo de indios... con 482 almas”. “Se cultivaba añil, maíz y semilla, y se fabricaban vasijas grandes de barro ordinario sin vidriar, pero de mucho consumo por lo fuerte para varios usos domésticos. Hay varios cerros al Sur de donde se sacan ocre y lápices colorados que han servido muy bien para colores y dibujo en la Escuela de esta Ciudad (de San Salvador).”

Ha pertenecido indistintamente al departamento de San Salvador de 1824 (12 de junio) a 1835 (28 de enero); al Distrito Federal de la República de Centroamérica de 1835 (28 de enero) a 1839 (30 de julio) y a partir de esta fecha nuevamente al departamento de San Salvador. Antes del 28 de enero de 1865 formó parte del distrito Norte de San Salvador y desde esa fecha fue municipio del distrito de Centro o de San Salvador.

En un informe municipal de Paleca, de 19 de noviembre de 1860, figura con 564 habitantes. “respecto al orden de la población, comprende 9 ranchos de teja y 5

pajizos, contándose entre éstos, 4 con caedizos de teja. Una iglesia algo arruinada por el terremoto del 16 de abril de 1854, un cabildo de teja pequeño, de 10 varas de largo y 6 de ancho, siendo sus cárceles bastante seguras, y un convento también de teja.”

“Al poniente y a media cuadrada de distancia se encuentra una hermosa mina de yeso de diversos colores, y otra de arenilla de la que nombran de plata. La primera se exporta y se vende en la capital y demás pueblos a dos reales el zurrón”. “Al norte de este pueblo y como a una cuadra se haya el cerrito denominado Pupulugachín, del cual pende un barranco que pasando por cerca de la iglesia, divide la población en dos mitades”.

El nombre indígena de ese cerrito, Pupulugachín parece indicar que en el antiguo Paleca se establecieron, a raíz de la conquista castellana, algunas familias de indios Cakchiqueles o algunos guerreros guatemaltecos llegados a estos lugares con los Alvarado pues Pupulugachín significa “los hombres pupulucas o Cakchiqueles.”

En 1890 Paleca tenía 1,200 habitantes, figuró como barrio de San Salvador del 28 de febrero de 1901 al 31 de marzo de 1903.

**San Sebastian Texincal.** El pueblo de Texinca o Texincal, es de fundación anterior a la llegada de los españoles. Texinca, en idioma Nahuatl, significa “lugar de piedrecillas”; y Texincal “casas de piedrecillas”, pues proviene de tex, tesh, piedra, roca; in, txin, diminutivo, pequeño; y ca, sufijo locativo o cal, casa.

En 1740, según el alcalde mayor de San Salvador don Manuel de Gálvez Corral, San Sebastián Texincal tenía 122 indios tributarios o jefes de familia, es decir alrededor de 210 habitantes. En 1786 ingresó en el partido de San Salvador.

En 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa. San Sebastián era “pueblo de indios con 740 almas a una legua de San Salvador. Bastante destruido el terreno por los repetidos temblores, contradicción de haber sido enteramente sepultado el pueblo con uno de ellos. Conserva su posición en el borde

de una grieta profunda: de más de cien varas de profundidad, perpendicular por partes, sin que este asombroso peligro haya sido medio de vencer lo que no han podido los ruegos ni policía para separar los ranchos en que habitan; no obstante lo quebrado de las tierras cosechan maíz, frijoles, arroz y otras semillas por las márgenes o quebradas del río Acelhuate y repastan algún ganado.”

Ha pertenecido indistintamente al departamento de San Salvador de 1824 (12 de julio) a 1835 (28 de enero); al distrito federal de la República de Centroamérica de 1835 (28 de enero a 1839 (30 de julio) y nuevamente al departamento de San Salvador a partir de esa fecha. Formó parte del distrito norte de San Salvador hasta el 28 de enero de 1865 y desde entonces fue municipio del distrito de centro o de San Salvador.

Igualmente poseía una casa segura con dos cárceles separada para la corrección y detención de los delincuentes, y dos templos de adoración: uno, llamado parroquia, y otro, el Calvario, ambos en buen estado con sus alhajas ornamentos sagrados necesarios, y un campanario de tres y media varas cuadrada y siete vara de altura, con dos campanas, una mediana y otra pequeña. La iglesia, el convento y el cabildo, se hallaban ubicados en las proximidades de una de las seis barrancas entre las que se levanta la población. En 1890 tenía 989 habitantes.

Fue barrio de San Salvador del 28 de febrero de 1901 al 31 de marzo de 1903. En 1968, la honorable Asamblea Legislativa por el decreto respectivo, elevó a la cabecera Municipal al Título de Ciudad, de Villa a Ciudad Delgado.

### **2.1.5 Desarrollo Urbano**

En toda la zona hay 1 unidad de salud, 24 escuelas, 3 institutos, 4 iglesias católicas y 35 evangélicas, 1 Fundación “Fe y Alegría” que trabaja con niños trabajadores en coheterías, 1 centro de rehabilitación, 12 grupos de autoayuda, Cruz Roja, 6 canchas deportivas, casa de la cultura y parque. Los servicios básicos que posee este

municipio son: agua, energía eléctrica, aguas negras, teléfono, Internet, correos, policía, juzgado de paz.

Entre las instituciones que promueven la reducción de la demanda y oferta de drogas y delitos conexos están:

- Funvipron: Fundación Nueva Vida Pro-niños de la calle.
- La Alcaldía Municipal, que junto con la casa comunal, trabaja en la rehabilitación de jóvenes de maras.
- Ministerio de Rehabilitación para Alcohólicos y Drogadictos “Roca Eterna”. Se realiza prevención (Charlas a pandilleros y alcohólicos), Tratamiento, Rehabilitación, Reinserción Social y Laborales, Seguimiento, Capacitación y Recreación.
- Ministerio de Rehabilitación por la Fe en Jesucristo: aquí se da tratamiento y rehabilitación de alcohólicos, drogadictos, y pandilleros mediante la predicación evangélica.
- Treinta y cinco grupos de alcohólicos anónimos.

## **2.2 GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO**

### **2.2.1 Consejo Municipal**

El gobierno local de Ciudad Delgado, lo ejerce el Concejo Municipal integrado por 18 miembros. Un Alcalde, Un Síndico y 12 Regidores Propietarios y 4 Regidores Suplentes.

El Concejo Municipal es un Órgano deliberante y normativo. Tiene iniciativa de Ley en materia de impuestos Municipales. Además, El Concejo funciona asistido por un secretario municipal, cuyas funciones están determinadas en el Código Municipal.

El Concejo Municipal, presidido por el alcalde, quien además es el representante legal y responsable de la administración.

La sede del gobierno municipal está en el edificio de la Alcaldía Municipal en **Ciudad Delgado**, su dirección postal es Calle Morazán y Avenida Acolhuatán N° 20.

### **2.2.2 Ramo de Dependencia de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado**

Las Alcaldías son entes autónomos, pero dependen de una legislación muy clara contenida en la Constitución Política, El Código Municipal y las diferentes legislaciones como las mencionadas a Continuación: La Ley del Medio Ambiente, Ley de Licores, Ley Electoral y Ley General Tributaria.

Económicamente la Alcaldía de Ciudad Delgado tiene una muy clara dependencia del Estado a través del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES), el cual es asignado a través del ISDEM y el FISDL, controlados y fiscalizados por la Corte de Cuentas del Ministerio de Hacienda.

Una parte de este fondo, es invertido en proyectos que son aprobados por el FISDL y deben tener concordancia con los planes de desarrollo del Gobierno Central. Además, La Corte de Cuentas brinda las normas generales que deben utilizar las entidades del sector público para implantar y fortalecer el sistema de Control Interno, esto con el fin de promover una administración eficiente de los recursos públicos, normas que también son aplicadas a las Alcaldías.

### **2.2.3 Funciones de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado**

Las funciones principales de la alcaldía Municipal de Ciudad Delgado se desglosan a Continuación:



- a) Controlar la dirección del municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo, mediante el involucramiento de los diferentes sectores ciudadanos en la labor que realiza la alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, mediante la elaboración de planes de desarrollo e inversión local.
- b) La realización de acuerdos, ordenanzas y reglamentos, que ayuden que el municipio sea mejor visto tanto por sus habitantes, así como de inversionistas.
- c) Ofrecer servicios internos y externos que beneficien a los ciudadanos.
- d) Regular las prestaciones de servicios municipales a través de reglamentos y ordenanzas.
- e) Administración de los recursos financieros propios del Municipio.

#### **2.2.4 Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado<sup>20</sup>**

La estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, está constituida por niveles jerárquicos, los cuales se dividen de la siguiente forma:

- **Primer nivel: Alta Dirección:** Este nivel está integrado por los miembros del concejo, El Alcalde Municipal y el Gerente General, con capacidad decisoria para el ejercicio del Gobierno Local, con plena facultad para desarrollar la autonomía del municipio dentro de los límites establecidos por la ley.

El Gerente General participa para dar opiniones ilustrativas, ya que no está facultado por la ley para emitir voto en las decisiones del concejo.

- **Segundo Nivel: Nivel Asesor:** Son unidades de asesoramiento para el Concejo Municipal, Alcalde y Gerente General en la gestión Administrativa y de Control, realizando funciones específicas de trabajo, en este nivel se encuentran: Sindicatos, Comisiones Municipales, Secretario Municipal y Comité Técnico, este

---

<sup>20</sup> Información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

último integrado por todos los Gerentes de Línea, Auditores Internos y Unidad Jurídica.

- **Tercer nivel: Dirección intermedia:** Este nivel está integrado por todos aquellos funcionarios que ostentan cargos de Gerencia de línea y que por lo tanto forman parte del nivel direccional encargados de planificar, dirigir, organizar y controlar, a su vez ejercer jurisdicción sobre otras jefaturas menores pero que no son parte de este nivel.
  
- **Cuarto Nivel: Operativo:** Este Nivel está conformado por los empleados que no tienen autoridad para tomar decisiones y que están para cumplir ordenes de los jefes inmediatos, además este nivel contribuye en el desempeño de las tarea diaria de su respectiva unidad de trabajo.

En la Figura N° 3 se muestra el organigrama general de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, proporcionado por la misma institución.

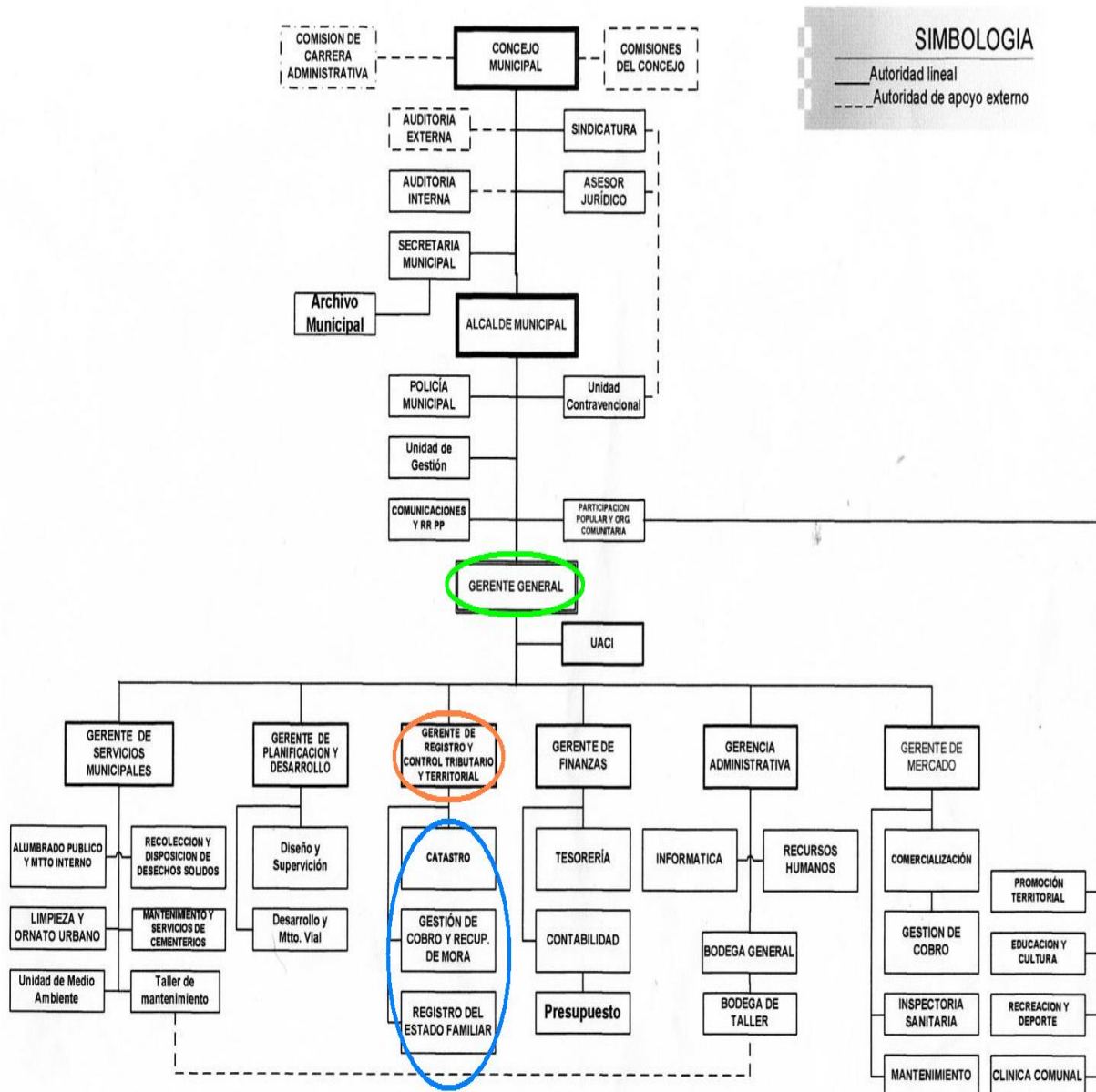


Figura N° 3: Organigrama General de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado  
Fuente: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado

## 2.3 GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE REGISTRO FAMILIAR

### 2.3.1 Situación actual del Departamento de Registro Familiar

El Departamento de Registro Familiar, está bajo la dependencia de la Gerencia de Registro y Control Tributario y Territorial (Ver Figura 4); al mismo nivel se encuentra el Departamento de Catastro y Gestión de Cobro y Recuperación de mora. Como se aprecia en el siguiente organigrama:

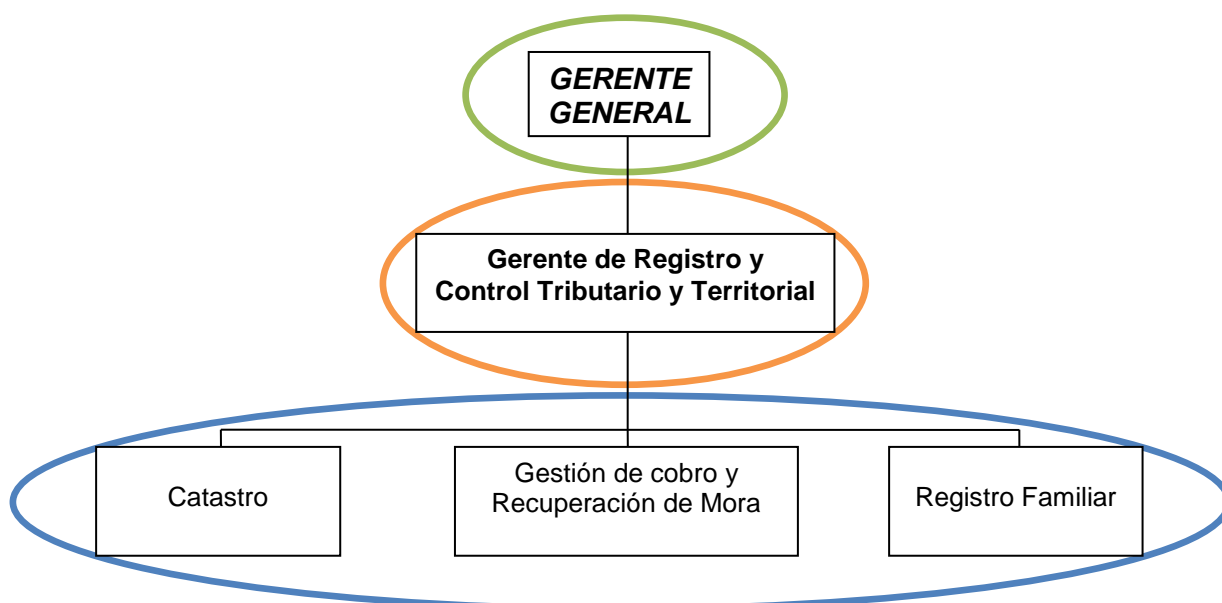


Figura N° 4: Organigrama de Dependencia del Departamento de Registro Familiar

El organigrama de la Figura N° 4 hace referencia al organigrama general de la Alcaldía Municipal de la Figura N° 3; la diferencia entre ellos es únicamente la visualización más clara de la ubicación del Departamento de Registro Familiar con respecto al organigrama general.

### **2.3.2 Función del Departamento de Registro Familiar**

Es la dependencia encargada por mandato de ley y dentro de su competencia territorial y jurisdiccional, de registrar los diferentes actos y hechos jurídicos relacionados con personas naturales desde su nacimiento hasta su muerte.

### **2.3.3 Objetivo del Departamento de Registro Familiar**

Garantizar a los ciudadanos la legítima emisión de los documentos de identificación para que puedan cumplir y ejercer tanto sus deberes como sus derechos civiles.

### **2.3.4 Funciones del Departamento de Registro Familiar**

Dentro de las principales funciones del Departamento de Registro Familiar se tienen las siguientes:

- Extensión de partidas de nacimiento.
- Certificación de matrimonio.
- Extensión de partidas de defunción.
- Extensión de partidas de matrimonio y divorcio.
- Juicio de identidad.
- Marginación de partidas de nacimiento.
- Documentos pre-matrimoniales.

## 2.4 MARCO TEÓRICO

### 2.4.1 Diseño<sup>21</sup>:

Es el proceso general mediante el cual el ingeniero aplica sus conocimientos, aptitudes y puntos de vista a la creación de dispositivos, estructuras y procesos.

El procedimiento general para resolver un problema de ingeniería, es el siguiente:

- **Formulación del problema:** el problema de que se trate se define en forma amplia y sin detalles.
- **Análisis del problema:** En esta etapa se le define con todo detalle.
- **Búsqueda de soluciones:** las soluciones alternativas se reúnen mediante indagación, invención e investigación.
- **Decisión:** Todas las alternativas se evalúan, comparan y seleccionan hasta que se obtiene la solución óptima.
- **Especificación:** La solución elegida se expone por escrito detalladamente.

### 2.4.2 Modelos<sup>22</sup>

Es algo que describe la naturaleza o comportamiento de un objeto real. Tal descripción la puede efectuar por medio de palabras, números, símbolos, esquemas, gráficas y diagramas, o bien pareciéndose al objeto representado o comportándose como él.

---

<sup>21</sup> Fuente: Introducción a la Ingeniería y al Diseño en la Ingeniería, 2da Edición (Pág. 121)

<sup>22</sup> Fuente: Introducción a la Ingeniería y al Diseño en la Ingeniería, 2da Edición (Pág. 79)

### **2.4.3 Generalidades de Servicio**

El sector de servicio en la economía atraviesa por un período de proporciones casi revolucionario, en el cual las formas establecidas de hacer negocio están cambiando paradigmas, con el propósito de brindarle lo que realmente requiere el cliente, garantizar la efectividad de lo que ha sido acordado en el intercambio de bienes por un valor económico establecido, que satisfagan al ofertante y demandante del servicio.

El servicio municipal no es la excepción a este entorno, puesto que éste se debe a una comunidad que paga sus impuestos y tasas municipales para recibir diferentes beneficios (servicio tren de aseo, adquisición de partidas de nacimiento, entre otros), con calidad y eficiencia. La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, está inmersa en este entorno, es decir, brindar un servicio de calidad a sus usuarios y comunidad en general.

Descubrir todos los disgustos e insatisfacciones de los clientes, por pequeños que sean, es el primer paso esencial para ganar reputación en las deficiencias que presenta este tipo de institución. Para poder exponer las exigencias, se necesita echar una amplia red que capte todos los reclamos; y para minimizar la posibilidad de que algunas escapen, la municipalidad debe disponer de un sistema eficiente para investigar las quejas, encuestar a los clientes y vigilar el proceso de servicio.

En el mejor de los casos, un problema de servicio es una molestia para el cliente; y en el peor de los casos, puede representar para él un perjuicio grave. De todas maneras, siempre le ocasiona costo en dinero y tiempo (por ejemplo el costo de regresar a quejarse) o costo no monetario (por ejemplo, contrariedad pérdida de tiempo), o ambas cosas, aún cuando el problema se resuelva al fin. En otras palabras, cuando los clientes experimentan una falla en el servicio, se ven obligados a sacrificar algo que no habrían tenido que sacrificar si se hubiese prestado bien el servicio la primera vez.

Con base en lo expuesto, se hace necesario definir lo que se entenderá por servicio y servicio municipal:

- **Servicio:** “Es una acción o efecto de servir a una persona, empresa o estado orientada a satisfacer una necesidad específica que demandan estos entes<sup>23</sup>.”
- **Servicio Municipal:** “Actividad identificable y tangible, donde el usuario recibe un servicio por parte de los empleados públicos en las diferentes dependencias estatales, mediante el uso óptimo de los recursos del gobierno, de una ciudad<sup>24</sup>.”

### 2.4.3.1 Características de los Servicios

Las entidades públicas y privadas consideran las características de servicio mostradas en la Figura N° 5.

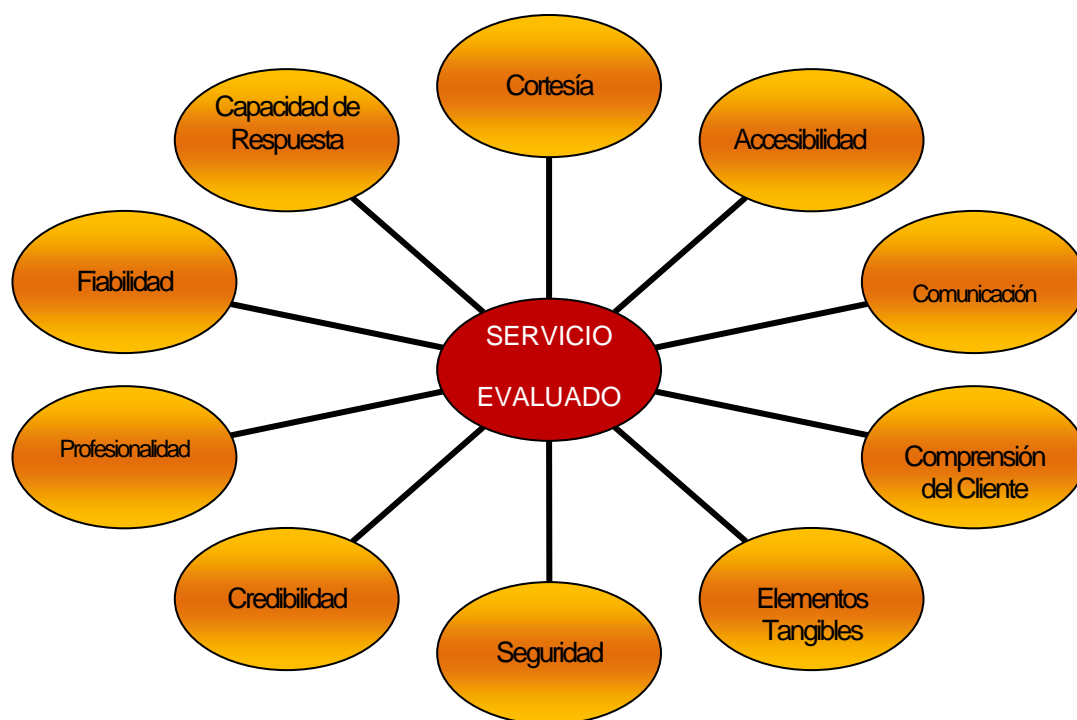


Figura N° 5: Esquemización de las Características de los Servicios

<sup>23</sup> Enciclopedia del Management. Editorial Océano. Madrid, España. Pág.1089

<sup>24</sup> Definición Operativa del grupo investigador



En la Tabla N° 1, se detalla cada una de las características de los servicios presentadas en la Figura N° 5.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	DESCRIPCIÓN DE CARACTERÍSTICAS
1. Fiabilidad	Los clientes pueden creer y confiar en la institución y en la calidad constante.
2. Capacidad de Respuesta	Los empleados están siempre dispuestos a asumir el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considera conveniente)
3. Profesionalidad	Los empleados poseen habilidades y conocimientos necesarios para prestar de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.
4. Accesibilidad	Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa.
5. Cortesía	Todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad (los clientes son amigos, no "oponentes")
6. Comunicación	La empresa mantiene un flujo de comunicación, abierta y sincera, en ambos sentidos con los usuarios.
7. Credibilidad	En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad.
8. Seguridad	La empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgos y dudas.
9. Conocimiento y Comprensión del Cliente	La empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias, y sus problemas y aspiraciones.
10. Elementos tangibles	La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.

Tabla N° 1: Descripción de Características de los Servicios

### 2.4.3.2 Clasificación de los Servicios

Los servicios se clasifican en dos grandes formas en Públicos y Privados<sup>25</sup>. Por la naturaleza de este estudio se detallan los servicios públicos:

#### **Servicios Públicos**

Son todas aquellas actividades que tienen como finalidad la satisfacción de una necesidad pública o de interés locativo y que son prestados por una entidad pública (Gubernamental) o por particulares a quienes la entidad pública delega.

La prestación de estas actividades debe ejecutarse al menor costo y de forma eficaz. Los servicios municipales juegan un papel muy importante, dentro de las funciones que desempeña el gobierno local, a través de la adecuada prestación de servicios. Los servicios públicos se caracterizan por poseer un interés colectivo, social o general y de poseer como objetivo la satisfacción de una necesidad pública.

#### ➤ **Clasificación de los Servicios Públicos**

Los servicios públicos se clasifican de dos formas, administrativos e industriales.

- ✓ **Servicios Públicos Administrativos:** Son servicios prestados tradicionalmente por la administración pública. Esta prestación la realiza el municipio, generalmente en forma directa por ser el máximo interés para la municipalidad y sin ánimo de lucro. Sólo excepcionalmente son prestados por particulares.
  
- ✓ **Servicios Públicos Industriales:** Son servicios que corresponden a actividades que tradicionalmente han sido consideradas más propias de los

---

<sup>25</sup> ISDEM. Proyectos de capacitaciones para formación de técnicos en administración de servicios municipales. Importancia de los servicios municipales 2000.

particulares que de la administración pública; sin embargo, se desarrolla por ser necesarios para el interés general, pero sus prestaciones se ejercen con un criterio.

En el servicio público administrativo se enmarcan los ofrecidos por la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, a través de todos sus departamentos.

### **2.4.3.3 Importancia del Servicio**

La importancia del servicio representa la diferencia de una empresa e institución y la hace competitiva, sobre todo cuando este servicio es proporcionado con calidad y eficiencia. Sin embargo, el servicio debe inculcarse en cada miembro de la organización mediante la práctica de la filosofía de servicio que distingue a la institución. Una organización que carece de una filosofía orientada al cliente, pierde competencia. El proceso de mejorar el servicio al cliente, depende de varias herramientas y técnicas que son utilizadas por los profesionales de Ingeniería Industrial.

Una de las técnicas más adecuada es La Mejora Continua, que es algo más que oportunidades de corregir fallas en los servicios y fortalecer lazos con los clientes. Son también, una fuente muy valiosa para recabar información, diagnosticar y aplicar mejoras del servicio al cliente.

#### **2.4.3.3.1 Importancias de los Servicios Municipales**

Los servicios municipales, son la carta de presentación de las Alcaldías, ya que la misma población es quien juzga el desempeño de los diferentes servicios, el destino de los impuestos, la asignación de tasas a la población y principalmente de la Administración de la Alcaldía. Es decir, los servicios municipales, son la referencia que tiene la población para medir la eficiencia de la Alcaldía Municipal.

Es por lo anterior que los servicios municipales son de gran importancia dentro del municipio y requieren que se les otorgue un trato especial para que presente una buena imagen y logre satisfacer las necesidades de la población que lo requieren.

#### **2.4.4 Código Municipal<sup>26</sup>**

Los servicios públicos municipales que deben prestar las Alcaldías Municipales se rigen mediante el Código Municipal en su Título III de la Competencia Municipal, Capítulo Único, Artículo 4, el cual reza de la siguiente manera:

- 1) La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rurales de la localidad;
- 2) Supervisión de precios, pesas, medidas y calidades.
- 3) El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;
- 4) La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;
- 5) La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;
- 6) La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales;
- 7) El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio;

---

<sup>26</sup> Código Municipal, año 2004

- 8)** La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;
- 9)** La promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios;
- 10)** El incremento y protección de los recursos renovables y no renovables;
- 11)** La regulación del transporte local y del funcionamiento de terminales de transporte de pasajeros y de carga;
- 12)** La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;
- 13)** La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares;
- 14)** La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares;
- 15)** La formación del Registro Civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley;
- 16)** La formación de Registro de Ciudadanos de acuerdo a la Ley;
- 17)** La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad como mercados, tiangues y mataderos;
- 18)** La promoción y organización de ferias y festividades populares;
- 19)** La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de basuras;

- 20) La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares;
- 21) La prestación del servicio de Policía Municipal;
- 22) La autorización y regulación de tenencia de animales domésticos y salvajes;
- 23) La regulación del uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos, municipales y locales;
- 24) La autorización y regulación del funcionamiento de loterías, rifas y otras similares; sin embargo, los municipios no podrán autorizar ni renovar autorizaciones para el establecimiento y funcionamiento de negocios destinados a explotar el juego en traga níquel o traga perras, veintiuno bancado, ruletas, dados y, en general, los que se ofrecen en las casas denominadas casinos’.

#### **2.4.5 Generalidades de Mejora Continua**

##### **2.4.5.1 Antecedentes de Mejora Continua**

La Mejora Continua se creó, desarrolló y maduró en Estados Unidos. En Japón se implantó la Mejora Continua a principios de los '50. Si bien los japoneses ya poseían una filosofía de Mejora Continua, ésta era aplicada sobre todo en la vida personal y en las artes de guerra. Es por tal razón que los productos japoneses en la década del '50 eran considerados por los productores occidentales como incapaces de competir debido a sus bajos niveles de calidad.

La Mejora Continua es un proceso que está inmerso dentro del kaizen (kai, que significa cambio, y zen, que significa bueno). Actualmente, es utilizado para describir procesos gerenciales y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo de forma gradual, implementando mediante la participación

activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma como se realizan las actividades.

Sin embargo, Kaizen no significa únicamente hacer mejor las cosas; también busca lograr la eliminación del desperdicio (tiempo, dinero, materiales, esfuerzos desaprovechados), elevando la calidad (de productos, servicio, relaciones, conducta personal, desarrollo de los empleados), reduciendo costos de diseño, manufactura, inventario y distribución y como característica especial clientes satisfechos.

Por lo tanto, la gestión de la calidad es una herramienta de los profesionales que debe ser aplicada a todo los niveles jerárquicos en una organización y ésta conlleva a un proceso de mejoramiento continuo.

#### **2.4.5.2 Definición de Mejora Continua**

Se comprende como el progresivo mejoramiento de los procesos de trabajo para beneficio del cliente y de la organización; actividades destinadas a mantener y mejorar la ejecución del proceso de trabajo y significativas mejoras, así como innovaciones radicales, con el propósito de cumplir con las necesidades y deseos de un cliente, involucrando la participación de todo el personal de la organización<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Wellington, Patricia. Estrategias Kaizen, Cómo brindar un servicio integral al cliente. Colombia. Editorial Mc Grall Hill. 1998. Pág. 6 - 8

### **2.4.5.3 Importancia de la Mejora Continua**

La importancia de la Mejora Continua se debe a que con su aplicación se puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. Todo esto, con el fin de ser más productivos y competitivos en el mercado o en el entorno, donde se desempeña la organización alcanzando los objetivos propuestos.

### **2.4.5.4 Objetivo de la Mejora Continua**

Identificar oportunidades de mejora y trabajar en su solución, con el fin de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes generando bienestar en la institución.

### **2.4.5.5 Ventajas y Desventajas de la Mejora Continua**

#### **➤ Ventajas:**

- ✓ Los resultados son visibles y el mejoramiento es a corto plazo.
- ✓ Se eliminan procesos repetitivos.
- ✓ Contribuye a incrementar la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad
- ✓ El esfuerzo se concentra en un ámbito organizativo y de procedimientos puntuales.
- ✓ Logra que el personal esté motivado a buscar siempre una mejor manera de trabajar.



➤ **Desventajas:**

- ✓ Requiere de un cambio de cultura en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ✓ Hay que realizar inversiones importantes.
- ✓ Cambios en los procesos de servicio al cliente.

### 2.4.5.6 Ciclo de Mejora Continua

El Ciclo de Mejora Continua se compone de cuatro fases que se reiteran ininterrumpidamente y que acercan a la organización hacia la excelencia en la gestión<sup>28</sup>.

La Figura 6, ilustra este ciclo de mejora y sus actividades. Es cierto que la Mejora Continua es un proceso, pero sobre todo, una actitud que debe ser interiorizada por la cultura de la organización y aplicada en todos sus ámbitos.

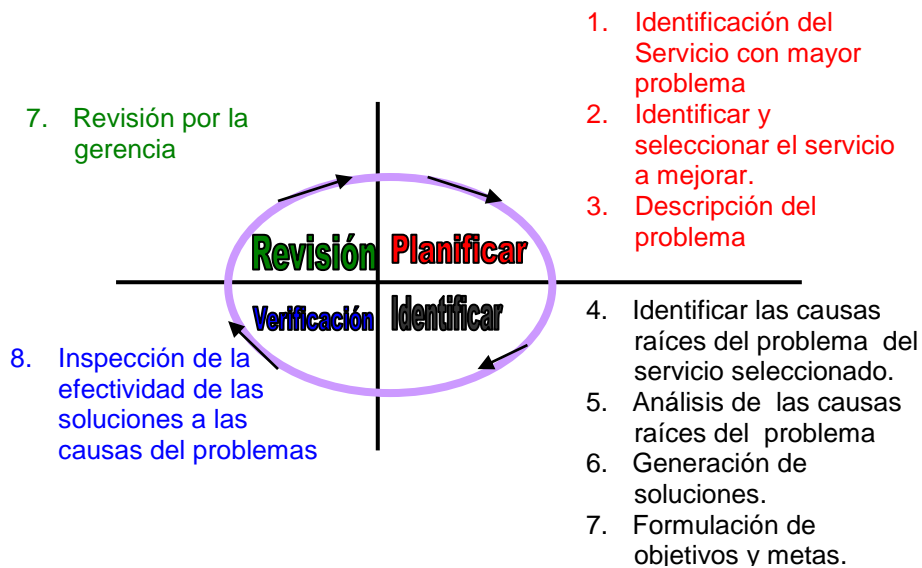


Figura No 6: Ciclo Deming  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

<sup>28</sup> [http://www.aiteco.com/calidad/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21&Itemid=30](http://www.aiteco.com/calidad/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=30).

#### **2.4.5.6.1 Etapa 1: Planificación (Identificar Oportunidades de Mejora)**

La planificación, es la fase en donde se identifican las oportunidades de mejora durante la cual se establece los procedimientos que implica la selección de objetivos y acciones que se llevarán a cabo para alcanzar la Mejora Continua. Requiere tomar decisiones, que favorezcan el futuro de la organización y la calidad en el servicio que se le proporcionan al cliente o usuarios.

La planificación, es un ejercicio intelectual que atiende únicamente a las ideas y opiniones de los técnicos y tiene que estar focalizada hacia los usuarios del servicio.

Por ello, es preciso llevar a cabo una identificación de los distintos clientes para después poder identificar sus necesidades y expectativas.

##### **➤ Pasos de Etapa Planificar**

La planificación comprende además de los siguientes pasos:

- ✓ Identificar el proceso de mayor problema.
- ✓ Definir quienes son los clientes.
- ✓ Determinar las necesidades de los clientes.
- ✓ Desarrollar las características del servicio que satisfagan las expectativas detectadas.
- ✓ Diseñar y desarrollar el proceso capaz de producir esas características.
- ✓ Trasladar los resultados del departamento al personal operativo.

##### **➤ Herramientas a Utilizar en Etapa Planificar**

A continuación se mostrará cada una de las herramientas a utilizar en cada una de las etapas del Ciclo Deming de la Figura N° 6 Pág. 34

Para llevar a cabo esta etapa será necesario analizar por medio de la herramienta “Lluvia de Ideas”.

### 1) ANÁLISIS FODA

El FODA, es una herramienta que analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una institución. La cual tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de una institución y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de producción, unidades estratégicas del negocio, calidad de servicio, entre otros.

El análisis FODA consta de dos partes:

a) **Parte interna:** Se refiere a las fortalezas y las debilidades de una organización, aspectos en los cuales se tiene algún grado de control dentro de la misma institución.

✓ Fortalezas: Esta se relaciona con las habilidades y conocimientos específicos con los que cuenta una organización, y la hace estar en una posición privilegiada ante otra organización.

✓ Debilidades: Es alguna carencia de la organización como falta de habilidades, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Que provocan bajo desempeño en comparación con otra organización.

b) **Parte externa:** Se enfoca en las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno, las cuales tiene que enfrentar la organización, en estos dos factores no se tiene ningún control por parte de la organización.

✓ Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos y favorables, explotables en el entorno, el cual permite obtener ventajas competitivas y un crecimiento rentable.

- ✓ Amenazas: Existen ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad las cuales surgen por: La aparición de mejores tecnologías a un precio bajo, regulaciones nuevas, cambios demográficos desfavorables, entre otros.

## 2) DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA

La institución debe contar con una política, para que exista el compromiso de implementar con responsabilidad.

Concepto de Política: Declaración de la organización de sus intenciones y principios en relación con su desempeño en las mejoras del sistema, el cual provee un marco para la acción y el establecimiento de sus objetivos y metas.

La institución debe preparar y documentar una política que incluya:

- Una declaración clara de los objetivos
- Compromiso para la satisfacción del usuario.

La política debe considerar los siguientes aspectos:

- Ser elaborada con la participación de todos los empleados.
- Ser autorizada y firmada por la persona de mayor autoridad dentro de la institución.
- Ser comunicada a todos los empleados de la institución.
- Ser revisada anualmente y cuando sea necesario.

### 3) LLUVIA DE IDEAS<sup>29</sup>

El objetivo de la lluvia de ideas es alcanzar nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, rompiendo paradigmas establecidos. Es una técnica de creatividad en grupo.

A pesar de no ser una técnica estadística, es de gran utilidad en los procesos de análisis y solución de problemas. Esta consiste en la libre expresión de ideas respecto a un tema de estudio.

Esta técnica es regulada por los siguientes principios:

- ✓ Todos los integrantes del grupo deben exponer sus propios puntos de vista con toda honestidad, de manera breve y clara.
- ✓ No se debe contradecir ni desmentir a nadie. En caso de que se tengan dudas sobre algunas ideas expuestas, lo que se debe hacer es solicitar la aclaración de la misma.
- ✓ Todas las ideas se anotan teniendo cuidado que todos entiendan lo mismo que se quiso decir.
- ✓ No debe darse un tiempo específico para realizarse la lluvia de ideas, esto inhibe la participación de todo el grupo.
- ✓ En la lluvia de ideas lo que interesa es la cantidad no la calidad, para que posteriormente se escojan las ideas que tengan más utilidad.

La metodología para llevar a cabo una lluvia de ideas consiste:

- ✓ Definir el problema o tema que interesa.
- ✓ Seleccionar a un moderador.
- ✓ Proponer ideas.
- ✓ Sintetizar ideas

---

<sup>29</sup> Conceptos y herramientas para la Mejora Continua. Editorial Limusa. Año 2002. Pág. 89-91

#### 4) MATRIZ DE CRITERIOS

Se construirá ubicando las posibles alternativas en las filas y los criterios a tomar en cuenta en las columnas de la tabla. La pregunta clave para la ubicación será si la alternativa satisface el criterio.

Al describir el problema se tiene como objetivo conocer el proceso de los servicios del departamento de Registro Familiar, a la vez identificar hipotéticamente el problema. La herramienta a utilizar en este paso será el diagrama de flujo.

#### 5) CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL

Es el diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando cada uno de los pasos de las acciones<sup>30</sup>. En el diagrama se usan símbolos que muestran la secuencia que se da en el proceso. Ayuda a establecer el tipo de relaciones y el flujo de cualquier tipo de recursos.

La aplicación del diagrama de flujo puede utilizarse para la descripción de un proceso existente y para el diseño de un nuevo proceso. Permite además comprender el proceso de una determinada actividad que se esté llevando a cabo, el cual permite identificar lo siguiente:

- ✓ Áreas donde se producen redundancias, tiempos de espera, etc.
- ✓ Acciones que podrían tener impacto sobre el rendimiento o comportamiento del proceso.
- ✓ Lugar donde se puede escoger e investigar datos adicionales<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Conceptos y herramientas para la Mejora Continua. Editorial Limusa. Año 2002. Pág. 136-137

<sup>31</sup> Enrique Benjamín Franklin, Organización de empresas. Editorial Mc Graw Hill. Año 1998. Pág. 193

Las ventajas del cursograma analítico son:

- ✓ Es el diagrama más completo para el análisis de los procesos.
- ✓ Ayuda para analizar costos ocultos (costos de demora, costos de manejo de materiales, entre otros).
- ✓ Detectar recorridos innecesarios de trabajadores y materiales.

## 6) HOJA DE RECORRIDO Y DIAGRAMA DE HILOS ACTUAL

La Hoja de Recorrido indica la secuencia de pasos definidos en el cursograma analítico de un proceso. Se hace en base a la distribución en planta definida del lugar de estudio.

El diagrama de hilos, es un plano o modelo a escala en que se sigue y mide con un hilo el trayecto de los trabajadores, de los materiales o del equipo durante una sucesión determinada de hechos.

Al igual que el diagrama de recorrido, se utiliza las más de las veces para completar un cursograma, de modo que los dos juntos den la idea más clara posible de lo que se está haciendo en realidad.

El diagrama de hilos se utiliza para establecer los movimientos a escala de trabajadores para analizar las distancias, también se puede únicamente detallar los movimientos.

El especialista va siguiendo al operario objeto del examen a medida que va y viene con motivo de su trabajo. El especialista anota metódicamente todos los puntos a los que va el trabajador. Lo hace tantas veces sea necesario, una vez que el especialista crea que llegó a un cuadro fiel, verificará si no pasó por alto algún movimiento corriente, y entonces sí podrá establecer el diagrama de hilos.

El diagrama de hilos es de gran ayuda para explicar a los directores, gerentes, y trabajadores los cambios propuestos. Si se hacen dos diagramas, uno con la

disposición original y otro con la perfeccionada, el contraste será tan patente, sobre todo si se utilizan hilos de colores vivos, que no será difícil convencer a todos de las ventajas del cambio.

#### **2.4.5.6.2 Etapa 2 : Identificación de Causas Raíces del Problema**

##### **➤ Pasos de Etapa Identificar**

En esta etapa se identifican las causas del problema para posteriormente planificar las mejoras mediante el proceso de diseñar, un plan donde es necesario establecer una innovación de los nuevos procesos que sean coherentes con los objetivos y la plantación para asegurar lo siguiente:

- ✓ Que la institución disponga del tiempo necesario para el seguimiento y apoyo para los procesos a mejorar.
- ✓ Que todas las personas involucradas en la institución puedan dedicar el tiempo adecuado a los procesos de mejora, para realizar la Mejora Continua.

En esta etapa es esencial el liderazgo para inspirar y fortalecer a todo el personal involucrado en la mejora del servicio, en la práctica de las acciones previstas, y en la necesaria disciplina para insistir en determinados comportamientos hasta hacer factible los objetivos.

##### **➤ Herramientas a Utilizar en Etapa Identificar**

A continuación se mostrará una lista de las herramientas que se utilizarán en esta etapa.



## 1) DIAGRAMA DE RELACIONES

Con el diagrama de relaciones se busca conocer qué causa puede relacionarse con otra, o para qué efecto. El verdadero valor del diagrama está en la dinámica que se genera durante su llenado, la expresión de opiniones y finalmente, las conclusiones.

Generalmente, al ver que alguna causa no tiene relación con ninguna otra, con ningún efecto, se elimina. Cada una forma su verdadera importancia, y al final termina con una buena ponderación de todas ellas.

## 2) DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA - EFECTO)<sup>32</sup>

El objetivo del diagrama Causa y Efecto es detectar las causas raíces, organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

El diagrama de Causa–Efecto también conocido como Ishikawa (debido a su inventor Kaoru Ishikawa), o diagrama de pescado (por su forma). Es una herramienta que se utiliza para clasificar ordenadamente las causas que originan e influyen en un problema o falla de calidad. Permite organizar información verbal para analizar problemas reales o potenciales con el fin de identificar y seleccionar sus causas y así, tomar las acciones necesarias, resulta flexible en la asignación de causas, sin embargo, es posible basarse en las 4 Ms para el área de producción: Mano de obra, máquinas, métodos y materiales; y para el área Administrativo podría resultar las 4 Ps: Políticas, Procedimientos, Personas y Planta.

Ventajas del uso del diagrama de Causa – Efecto:

- ✓ Ayuda a detectar las causas reales de un problema.
- ✓ Ayuda a prevenir defectos.
- ✓ Desarrolla el trabajo en equipo.
- ✓ Se adquieren nuevos conocimientos.
- ✓ Su aplicación es general, para diferentes áreas.

---

<sup>32</sup> [www.monografia.com](http://www.monografia.com)

### 3) HOJA DE CHEQUEO

La hoja de chequeo es un formato simple y fácil de entender, utilizada para responder la pregunta: “¿Qué tan a menudo están sucediendo ciertos eventos?”. De esta manera comienza el proceso de traducir opiniones en hechos. Construir una hoja de chequeo involucra los siguientes pasos:

- Acordar cuál evento está siendo observado.
- Decidir el período durante el cual serán recolectados los datos.
- Diseñar un formato que sea claro y fácil de utilizar. Asegurarse que todas las columnas estén marcadas claramente y que haya espacio suficiente para consignar los datos.
- Recolectar los datos consistentemente.

### 4) DIAGRAMA DE PARETO<sup>33</sup>

El Objetivo de esta herramienta es ayudar a determinar cuáles son los problemas a resolver y el orden en que se priorizarán. El Diagrama de Pareto es una Gráfica donde se representa en forma ordenada, el grado de importancia que tienen los diferentes factores en un determinado problema tomando en consideración, la frecuencia con que ocurre cada uno de los factores.

El objetivo del Diagrama de Pareto, es separar las “pocas causas vitales (muy importantes)” de las “muchas causas triviales (de poca importancia)”, lo que permite centrar la atención en lo importante, es por tal razón que se establece en términos de promedio, que 80% de las cosas que ocurren son de poca importancia y solo el restante 20% muy importantes, de ahí que también se le conoce como el principio 80 – 20.

---

<sup>33</sup> Conceptos y herramientas para la Mejora Continua. Editorial Limusa. Año 2002. Pág. 91

## 5) TÉCNICA DEL INTERROGATORIO PARA LA GENERACIÓN DE SOLUCIONES

La Técnica del Interrogatorio, es el medio de efectuar el examen crítico sometiendo sucesivamente cada actividad a una serie sistemática y progresiva de preguntas.

Las preguntas se hacen en un orden bien determinado, para averiguar:

El Propósito	Con qué	} SE EMPRENDE LAS ACTIVIDADES
El Lugar	Dónde	
La Sucesión	En qué	
La Persona	Por la que	
Los Medios	Por los que	

Con el objeto de	} DICHAS ACTIVIDADES
Eliminar	
Combinar	
Ordenar de Nuevo ó Simplificar	

PROPÓSITO	¿Qué se hace? ¿ Por qué se hace? ¿Qué otra cosa podría hacerse? ¿Qué debería hacerse?
-----------	--

LUGAR	¿Dónde se hace? ¿Por qué se hace allí? ¿En qué otro lugar podría hacerse? ¿Dónde debería hacerse?
-------	--

SUCESIÓN	¿Cuándo se hace? ¿Por qué se hace entonces? ¿Cuándo podría hacerse? ¿Cuándo debería hacerse?
----------	---

PERSONA	<p>¿Quién lo hace?</p> <p>¿Por qué lo hace esa persona?</p> <p>¿Qué otra persona podría hacerlo?</p> <p>¿Quién debería hacerlo?</p>
MEDIOS	<p>¿Cómo se hace?</p> <p>¿Por qué se hace de ese modo?</p> <p>¿De qué otro modo podría hacerse?</p> <p>¿Cómo debería hacerse?</p>

## 6) GENERACIÓN DE SOLUCIONES

La generación de soluciones se llevará a cabo con el fin de eliminar la causa raíz que se está tratando, dando paso a la Mejora Continúa.

Se establecen los objetivos previstos con los resultados reales, se analizan las causas de las desviaciones y se generan las acciones que permitan eliminar las causas a raíz de esos problemas.

El método a utilizar es la lluvia de ideas que anteriormente se detalló (Ver Pág. No. 38).

De esa manera se expondrán las soluciones posibles para cada causa del problema, luego se analizarán las soluciones para concretar finalmente describiendo la solución de una manera práctica y factible.

## 7) CURSOGRAMA ANALÍTICO PROPUESTO

Será el mismo que se utilizó en la Pág. 39 , la diferencia que éste será el del proceso propuesto.

## 8) FORMULACIÓN DE METAS DE MEJORA DEL PROCESO

El Sistema de Mejora Continua tiene como objetivo fundamental aumentar: la satisfacción de los usuarios, el valor agregado por empleado, la calidad y eficiencia de los servicios. Con estos objetivos una institución pública o privada, puede ser considerada de alta competitividad.

Se utilizará para establecer el límite hasta donde se pretende llegar con la Mejora Continua.

Los puntos que se tomarán en cuenta para esta parte se detallan a Continuación.

- a. Las metas deberán ser alcanzables.
- b. Deberán de especificarse términos cuantitativos y períodos en los que se planea lograr la meta.
- c. Será necesario que se den a conocer en todo el equipo de trabajo, fijando un responsable del monitoreo y evaluación de la meta.

## 9) PROPUESTA DEL DIAGRAMA DE GANTT

Para la propuesta que se elaborará para la implementación de soluciones se utilizará la Gráfica de Gantt, es una tabla tipo matriz que relaciona las actividades con los tiempos de su realización; se considera como una de las aportaciones clásicas del enfoque matemático a la administración.

Es una herramienta de programación del tiempo para llevar a cabo proyectos o soluciones de problemas.

Generalmente se encuentran aspectos típicos como los siguientes:

- 1) Para anotar al responsable de cada actividad.
- 2) Para anotar el calendario de asignación de actividades por semanas.

### 2.4.5.6.3 Etapa 3: Verificación de las Acciones Correctivas.

#### ➤ Pasos de Etapa de Verificación

Esta etapa de la Mejora Continua se basa en lo siguiente:

- ✓ Evaluar las soluciones propuestas
- ✓ Elaborar una lista de verificación en base a las metas establecidas en la etapa de identificación.

Para controlar el proceso, se puede denominar de las formas que se muestran a Continuación:

- Hacer todo siempre bien a la primera vez
- Trabajar con cero defectos
- Excelencia en el trabajo
- Calidad Total

Para poder relacionar los cuatro últimos términos mencionados anteriormente se utilizará el estilo de cursiva de cada uno de ellos.

*Al Hacer Todo Siempre Bien a la Primera Vez*, entonces se tiene bajo control el trabajo y los objetivos estarán orientados a la satisfacción del usuario, si de una sola vez se hace bien, además de tener control del trabajo, se está haciendo con calidad, la conclusión a la que se debe llegar es: “Se está trabajando con control de calidad”.

Se puede observar que sí se logra tener bajo control el trabajo, a la vez se está trabajando con *Cero Defectos*. no debería de existir quejas de los usuarios, si la hubiere, se deberá analizar cuál es el factor que influye en no cumplir el objetivo. No se debe perder de vista que cero defectos no es de ninguna manera la perfección, sino trabajar siempre dentro de los estándares establecidos; surgirán algunos factores donde no se había realizado un análisis, entonces es ahí donde surge el concepto de Mejora Continua, que su significado es “Hacerlo Cada Vez Mejor”.

Al evaluar todos esos factores y controlarlos se estará trabajando con *Excelencia en el Trabajo*.

Si se han detectado los problemas, necesidades u obstáculos que se tienen para llegar al 100%, y se resuelven esos problemas, se estará realizando un control de calidad, y si lo hacen todos los que se encuentran en la institución, entonces será un control total de calidad, o lo que se entiende como *Calidad Total*.

#### **2.4.5.6.4 Etapa 4: de Revisión por la Dirección**

Esta etapa pretende comparar de manera Contínua las desviaciones acaecidas, como también el cumplimiento de las soluciones y metas propuestas.

La Revisión debe ser permanente, metódica y sistemática, a los efectos de corregir de manera constante y a tiempo los desvíos, analizando la calidad y efectividad de las acciones emprendidas, generando de ser necesario nuevas soluciones que posean mayor nivel de eficacia y que permitan la consecución de los objetivos.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**



### **3.1 Objetivo de la Investigación de Campo**

Determinar cuál proceso del Departamento de Registro Familiar presenta mayor oportunidad de mejora, utilizando las diferentes herramientas existentes, para obtener la información.

### **3.2 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación será descriptiva, porque se plantearán las causas y efectos del problema investigado, con el propósito de analizar e interpretar la información, para concluir y recomendar alternativas de solución que mejoren el servicio en el departamento de Registro Familiar.

### **3.3 Métodos para la Recopilación de la Información**

#### **3.3.1 Método Deductivo**

La investigación de campo partirá de los hechos generales para llegar a los específicos, es decir, observar los procesos con que cuenta la institución, para analizar el flujo y comportamiento de los procedimientos y todas las actividades que se realizan en el departamento de Registro Familiar.

### **3.4 Fuentes de Investigación**

#### **3.4.1 Primarios**

Entre las fuentes de los datos primarios para la recopilación de información se tienen:

- ✓ Los empleados involucrados en los diferentes procesos que componen el departamento de Registro Familiar de la alcaldía de Ciudad Delgado.
- ✓ Gerente General y Jefatura del departamento de Registro Familiar.
- ✓ Usuarios del departamento de Registro Familiar.

#### **3.4.2 Secundarios**

- ✓ Los documentos disponibles de los estudios e información que concierne a la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado y departamento en estudio.
- ✓ Documentos de la Casa de la Cultura del Municipio de Ciudad Delgado Ciudad Delgado
- ✓ Proyectos de Graduación relacionados con el tema de Mejora Continúa en instituciones de servicio.

### **3.5 Técnica de la investigación**

#### **3.5.1 La Entrevista Personal**

Consistirá en un intercambio directo de información entre el grupo y un integrante de la organización. Captando la información especializada de profesionales involucrados directamente con el departamento, profundizando en los juicios emitidos para hacer las interpretaciones convenientes. Esta entrevista se aplicará al Gerente General de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Gerente de Registro y Control Tributario y Territorial y el Jefe del Departamento de Registro Familiar (Ver Anexo No. 1, Pág. 211)

### **3.5.2 Encuesta Aplicada al Cliente Externo y Cliente Interno<sup>34</sup>**

La encuesta se aplicará a empleados y usuarios del departamento de Registro Familiar, a quienes se les hará una serie de preguntas de fácil comprensión, relacionada con el tema en estudio, sobre la base de un cuestionario previamente estructurado (Ver Anexo No. 3 y 4, Pág. 217).

El diseño de la encuesta antes mencionada consta de preguntas, algunas de ellas cerradas y otras abiertas.

Por medio de la encuesta se captará la información sobre el trámite que está realizando el usuario, la duración del mismo, el ambiente que percibe y el trato con el que fue atendido.

- ✓ Periodo de encuestas a usuarios.

El período en el cual se capturarán los datos será en el transcurso de una semana, en la cual se aprovechará la mayor afluencia de usuarios en la alcaldía demandando el servicio entre las horas de 8:30 a.m. – 10:30 a.m. y de 3:00p.m a 4:00 p.m. En ese período se observarán detalles de los congestionamientos en el área de Registro Familiar.

En las horas de 10:30 a.m. – 3:00 p.m. se aprovechará para tomar tiempos, siguiendo a una persona desde el inicio del proceso hasta el final, con el objeto de registrar cada detalle importante para el estudio, detalles que en el momento en que el área estaba congestionada serán muy difícil detectarlos.

- ✓ La fecha en que se realizarán las encuestas serán: del 5 al 9 y del 12 al 16 de Febrero de 2007.

---

<sup>34</sup> Encuesta a cliente externo y cliente interno. Anexo 2 Pág. 212 y Anexo 3. Pág. 214.

### **3.5.3 Observación Simple**

Consistirá en la obtención de información por simple visualización como complemento a las técnicas antes mencionadas. La ventaja será que la información se generará de forma directa e inmediata, pues es el analista el que observa. Se trata de la captación de datos como producto de un seguimiento sistemático del hecho en estudio dentro del medio, para conocer su comportamiento, así como las características particulares.

## **3.6 Herramientas de Investigación**

Las herramientas que se utilizarán para la investigación de campo serán las que se muestran a Continuación.

### **3.6.1 El Cuestionario**

Esta herramienta ayudará a recolectar información mediante la elaboración de un cuestionario con tópicos relacionados con la calidad de la prestación de los servicios del departamento de Registro Familiar. Al hacer el cuestionario se formularán preguntas que aportarán realmente la información necesaria y objetiva (por ejemplo causas de insatisfacción de los usuarios con el servicio prestado).

#### ➤ Evaluación de características del servicio

En base a la Tabla N° 1 Pág. 26, se establecerá el objetivo para cada característica resumida.

- ✓ Establecer definición de la característica adaptada a la alcaldía.
- ✓ Establecer forma en que se medirá la característica.
- ✓ Establecer tiempo de evaluación.

- ✓ Establecer persona responsable.
- ✓ Establecer una metodología de medición.

Para medir las características del servicio prestado al usuario se elaborarán una serie de preguntas orientadas al cliente (Ver Tabla N° 2 y 3), para conocer la percepción de los usuarios con respecto al servicio desde el punto de vista del modelo resumido de las características de calidad del servicio (Ver Tabla N° 1, Pág. 26).

<b><i>EL MODELO COMPLETO</i></b>	<b><i>EL MODELO RESUMIDO</i></b>	<b><i>CONCEPTUALIZACIÓN</i></b>
Elementos Tangibles	Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad	Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
Capacidad de respuesta	Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
Profesionalidad Cortesía Credibilidad Seguridad	Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza
Accesibilidad Comunicación Comprensión al cliente	Empatía	Atención individualizada que se ofrece a los usuarios.

Tabla N° 2 : Resumen de los conceptos básicos de las diez expectativas del Servicio al Cliente.

A continuación se muestran las preguntas formuladas en base a las características resumidas en el modelo de la Tabla N° 2 que servirán para llevar a cabo la investigación de campo.

<b><i>EL MODELO RESUMIDO</i></b>	<b><i>CONCEPTUALIZACIÓN</i></b>
Elementos Tangibles	¿Cómo evalúa la higiene de las instalaciones?; ¿Cómo considera el espacio físico donde le prestan el servicio para que usted se movilice?; ¿Considera que el área de espera está bien ubicada?: ¿Cómo considera usted el recorrido que hace para obtener el documento que solicita?
Fiabilidad	¿Cuando usted llega a la alcaldía a solicitar un servicio al Departamento de Registro Familiar, le indican los pasos que tiene que realizar?
Capacidad de Respuesta	¿Qué tiempo se tardan en realizar el trámite que usted requiere? ; ¿El recurso computarizado con que cuenta el personal de Registro Familiar agiliza los procesos?
Seguridad	¿Cómo considera la atención y servicio que ofrece el Depto. de Registro Familiar?; ¿Qué le parece el trato que le da el personal que le atiende?; ¿De qué forma la alcaldía puede mejorar la atención y servicio al usuario?
Empatía	Cómo considera el ambiente de la Alcaldía cuando usted ingresa a solicitar el servicio?

Tabla N° 3: Preguntas Elaboradas en base al resumen de los conceptos básicos de Las diez expectativas del Servicio al Cliente.

Las preguntas de la Tabla N° 3 fueron elaboradas para construir una encuesta dirigida a los usuarios del departamento de Registro Familiar, con esto se logrará capturar el punto de vista de cada uno de los usuarios, será la base para poder exponer las mejoras necesarias para que éstos puedan percibir un servicio de parte de la alcaldía que llene sus expectativas.

### **3.6.2 La Encuesta<sup>35</sup>**

La encuesta es la herramienta cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria. Dicha herramienta consiste en la formulación de una serie de

<sup>35</sup> Orozco J. Arturo. Investigación de Mercado. Editorial Norma.. México 1997. I edición

preguntas a personas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario previamente estructurado.

Las características de la encuesta son las siguientes:

- ✓ Información específica: la encuesta permite obtener información primaria actual, concreta y especializada del tema y de la población objetivo.
- ✓ Comunicación: emplea métodos de comunicación para obtener la información.
- ✓ Cuestionario: utiliza como instrumento básico de obtención de información un cuestionario estructurado en una serie de preguntas.
- ✓ Diseño muestral: determina estadísticamente el tamaño y la composición de la muestra o grupo de individuos analizados.
- ✓ Técnica cuantitativa: los resultados obtenidos de la muestra de individuos entrevistada pueden extrapolarse estadísticamente a la población.
- ✓ Método estático: es un procedimiento que se realiza en un momento concreto y ofrece solamente información de las características del mercado en ese momento.

El proceso de realización de la encuesta es el siguiente:

Cuando se decide utilizar la encuesta como medio de recolección de información se llevarán a cabo ordenadamente las siguientes fases:

- ✓ Determinación de los objetivos

Lo primero es definir los objetivos de la encuesta, la información concreta requerida y la población que la facilitará. En esta etapa es fundamental la utilización de información secundaria existente acerca del tema a estudiar y de la población a analizar.

✓ Determinación del tipo de encuesta

Se deberá identificar cual es el tipo de encuesta idónea para llevar a cabo la investigación.

- La elección de un tipo de encuesta u otro vendrá determinada por el tema de la investigación, la población a estudiar y el presupuesto disponible.
- El diseño del cuestionario es fundamental y requiere un especial cuidado y atención. El cuestionario es el instrumento para la obtención de la información y por tanto su diseño es esencial para alcanzar los objetivos deseados.

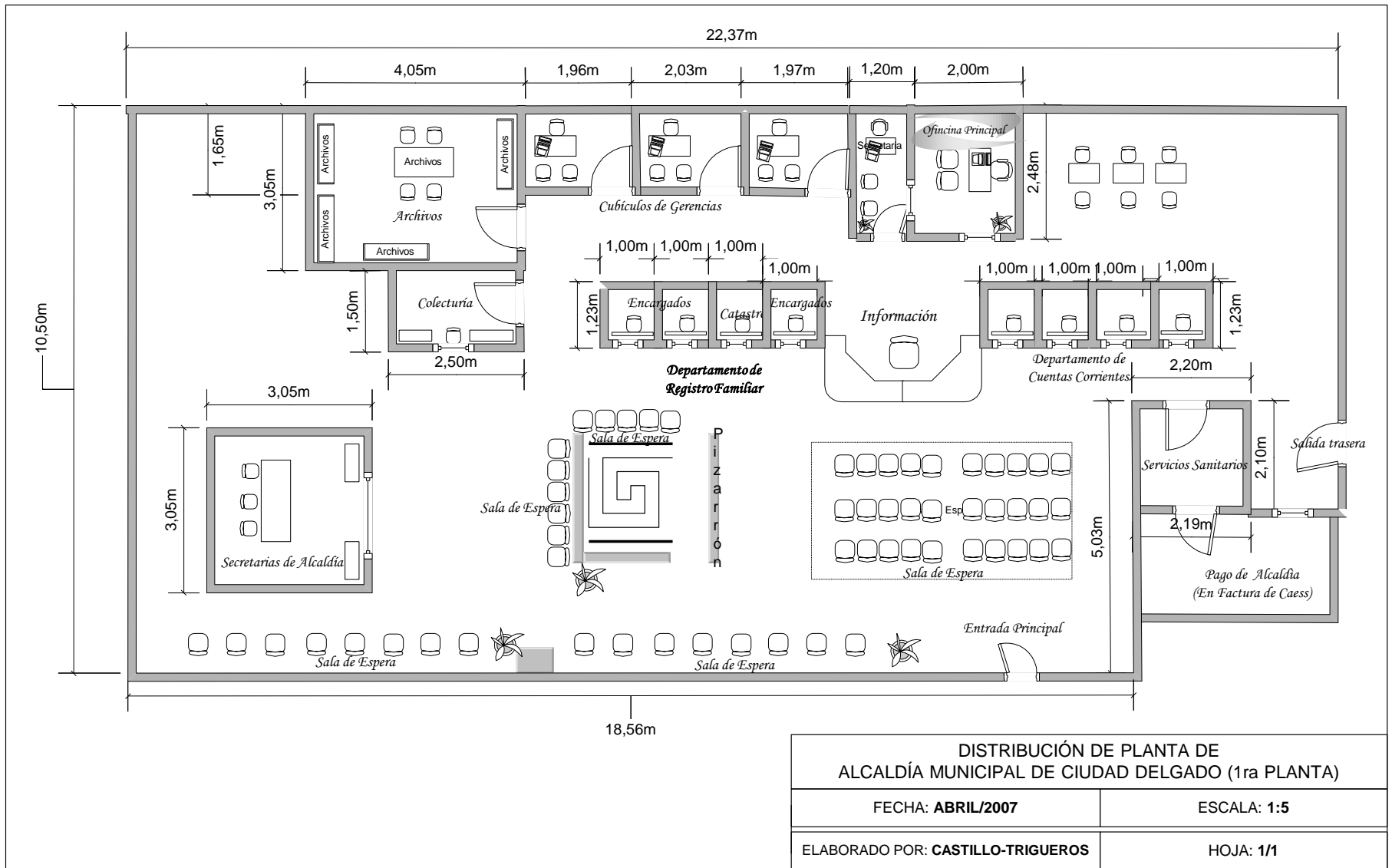
### **3.7 Determinación del Universo**

La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado cuenta con un total de 190 empleados. En su mayoría laboran en las afueras de las instalaciones; solamente 3 personas atienden el Departamento de Registro Familiar. Para efectos de este estudio se tomó como universo a los empleados y usuarios del Departamento de Registro Familiar.

### **3.8 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis fue el Departamento de Registro Familiar de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. A continuación se muestra la Distribución en planta de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado para la mejor visualización del área del departamento en estudio.





### 3.9 Unidad de Entrevista

- ✓ Usuarios del departamento de Registro Familiar: Se abordaban a los usuarios que se encontraban en el momento de captura de datos.
- ✓ Empleados del departamento de Registro Familiar: del grupo que conforma el departamento de Registro Familiar únicamente una persona fue excluida de la captura de datos, por no permanecer en ninguna de las oportunidades en que se visitó el establecimiento.

### 3.10 Ámbito

- ✓ La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado

### 3.11 Establecimiento de la Muestra

#### 3.11.1 Muestra para los Usuarios de la Alcaldía

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza = 93%=1.86

Q= Probabilidad de fracaso = 30%

P= Probabilidad de éxito = 70%

e = Margen de error permisible = 0.7%

Sustituyendo: 
$$n = \frac{1.86^2 (0.7)(0.3)}{0.07^2}$$
$$n = 148 \text{ personas a encuestar.}$$

### **3.12 Análisis e Interpretación de los Resultados**

Después de procesar sistemáticamente los datos obtenidos en la investigación de campo, se desarrolló un análisis sobre las encuestas al personal interno como externo y la entrevista a las jefaturas dando como resultado lo siguiente.

#### **3.12.1 Población A**

Análisis e interpretación de resultados del cuestionario diseñado para las Jefaturas

La población A, esta constituida por las jefaturas que están involucradas en el departamento de Registro Familiar siendo un total de 3 personas, por lo que representa un universo finito, tomándose la muestra completa para el estudio. El diseño se dividió en una parte introductoria que es básicamente información acerca del encuestado y una segunda parte de 6 preguntas abiertas. (Ver anexo 2)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Encuesta dirigida a las jefaturas. Anexo 1.Pág. 211

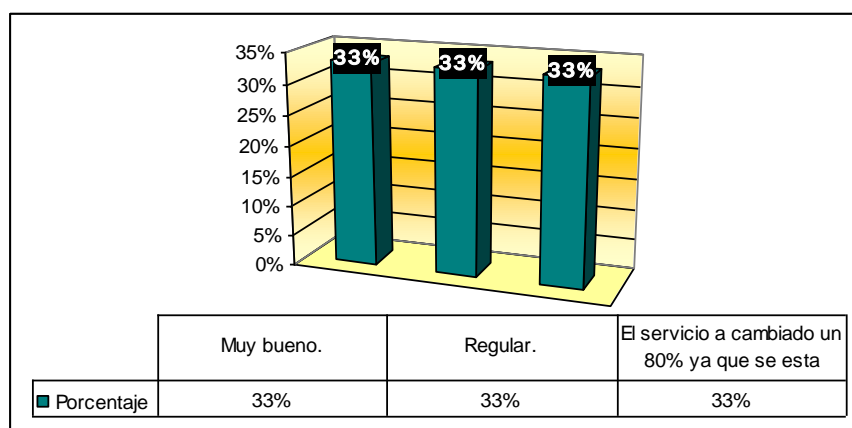
### Pregunta No.1

¿Cómo evalúa Ud. el servicio interno que proporciona la Alcaldía a sus usuarios?

**Objetivo:** Calificar la calidad del servicio que proporciona la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado a los ciudadanos de este municipio.

**Cuadro No. 1A**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	1	33%
Regular	1	33%
El servicio ha cambiado un 80% ya que se está modernizando poco a poco	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

La percepción que posee cada persona responsable de las jefaturas en estudio con respecto a la calidad del servicio interno que proporciona la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado a sus usuarios difiere entre cada uno de ellos, dos personas de la muestra valorizan el servicio como muy bueno y que está en proceso de modernizarse; mientras que otro la señala como regular, afirmación que orientan hacia la calidad misma del servicio. Es importante destacar que ninguno lo calificó como excelente.

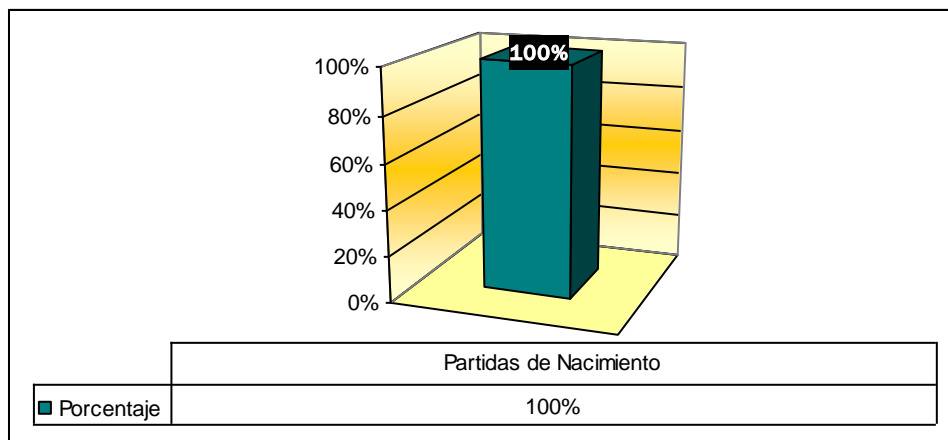
## Pregunta No.2

¿Cuál proceso del departamento de Registro Familiar considera que tiene más demora para darle un servicio de calidad al usuario?

**Objetivo:** Identificar el área que presenta demoras en el tiempo de entrega al usuario.

**Cuadro No. 2A**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Partidas de Nacimiento	3	100%
<b>Total</b>	3	100%



## Comentario:

Todos coinciden que el departamento de Registro Familiar, partidas de nacimiento, presenta demoras de entrega, afectando la calidad en el servicio.

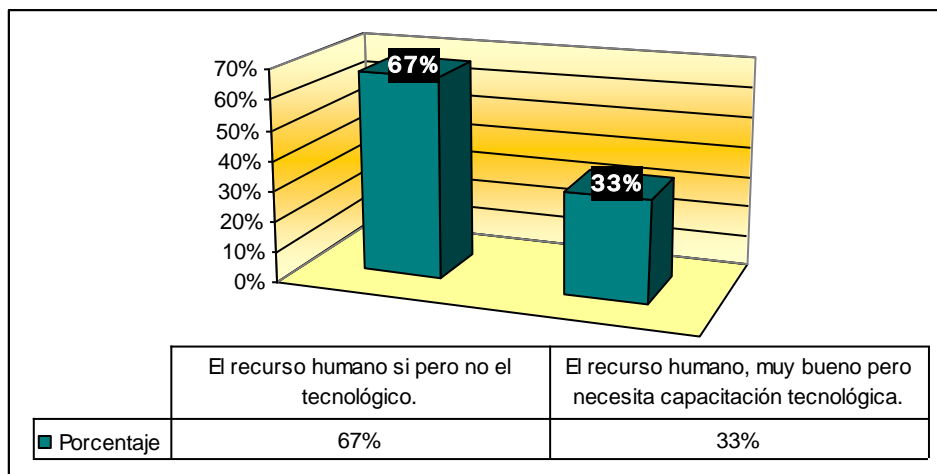
### Pregunta No.3

¿El recurso humano y tecnológico es el justo y necesario para dar un servicio de calidad?

**Objetivo:** Definir las variables requeridas por el departamento de Registro Familiar para evaluar la calidad del servicio en relación al personal y tecnología.

**Cuadro No. 3A**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El recurso humano si pero no el tecnológico.	2	67%
El recurso humano, muy bueno pero necesita capacitación tecnológica.	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

La relación recurso humano y tecnología es directamente proporcional a la calidad de servicio que se le brinda al cliente externo de la unidad.

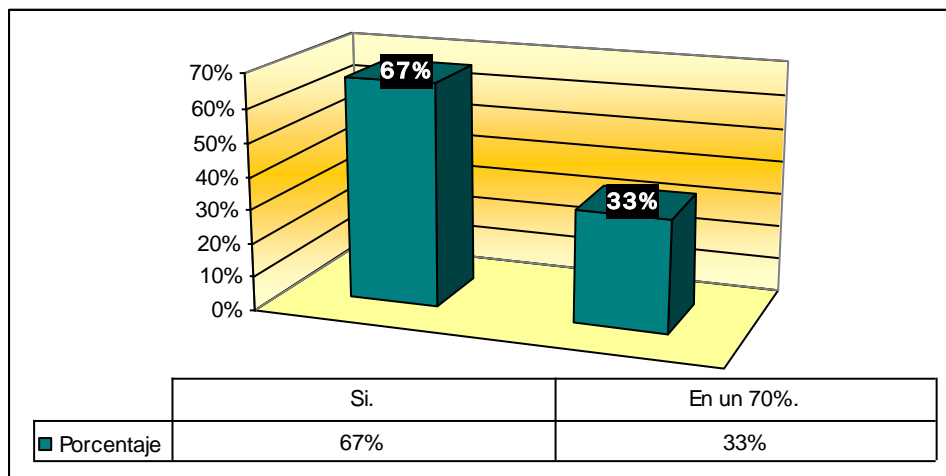
#### Pregunta No.4

¿Considera Ud. que la promesa hecha por el alcalde de modernizar los servicios se esta cumpliendo?

**Objetivo:** Evaluar la gestión de servicio realizada por la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado respecto a las mejoras.

**Cuadro No. 4A**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si.	2	67%
En un 70%.	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



#### Comentario:

Más del 50% de los encuestados consideran que se está cumpliendo la promesa de modernizar los servicios de la Municipalidad; mientras que el resto percibe que se esta cumpliendo de forma parcial. A pesar que podría parecer una pregunta con tinte político los porcentajes arriba expuestos dan un parámetro para poder establecer el perfil que la Alcaldía tiene respecto a los usuarios.

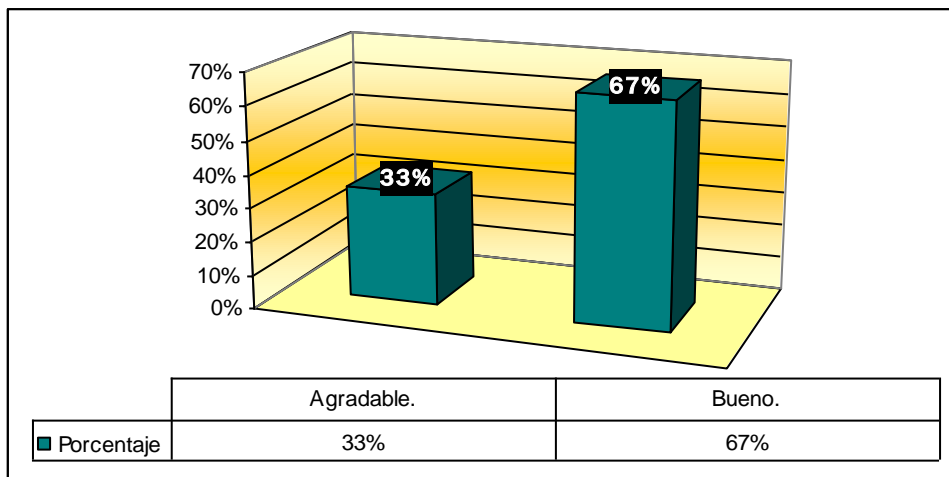
### Pregunta No.5

¿Cómo percibe el clima laboral y ambiente físico de la institución?

**Objetivo:** Conocer la opinión acerca del clima laboral y su entorno, como variables que inciden en la calidad del servicio que se otorga a la ciudadanía.

**Cuadro No. 5A**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agradable.	1	33%
Bueno.	2	67%
<b>Total</b>	3	100%



### Comentario:

Ninguno de los encuestados los calificó como excelente, limitándose a calificarlo como bueno en su mayoría y agradable el resto de la población.



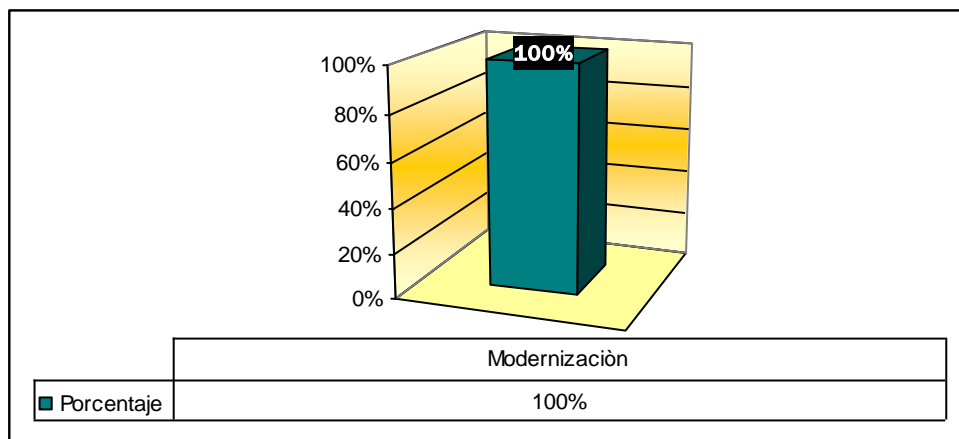
### Pregunta No.6

¿Qué sugerencias daría Ud. para mejorar el servicio al cliente?

**Objetivo:** Enriquecer el objetivo de este estudio, considerando la opinión de la muestra.

**Cuadro No. 6A**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Modernización	3	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

La muestra encuestada consensó que debe modernizarse el servicio de atención al cliente en todas sus áreas.

### **3.12.2 Población B**

Análisis e interpretación de resultados del cuestionario diseñado para los Clientes Internos

La población B está constituida por los empleados del departamento de Registro Familiar siendo un total de 3 personas, por lo que representa un universo finito, tomándose la muestra completa para el estudio. El diseño se divide en una parte introductoria que es básicamente información acerca del encuestado y una segunda parte de 14 preguntas 3 abiertas y 11 preguntas cerradas. (Ver anexo 2)<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Encuesta dirigida al cliente Interno. Anexo 2. Pág. 212.

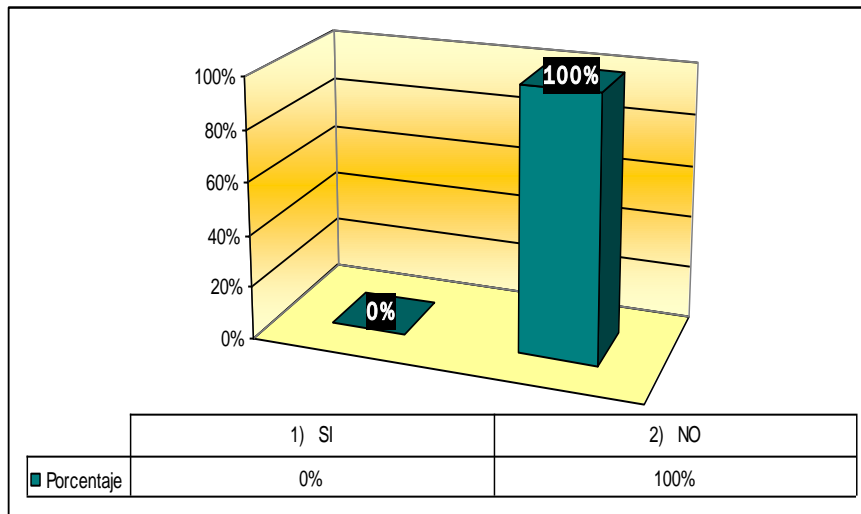
### Pregunta No.1

¿Conoce la Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado?

**Objetivo:** Comprobar el conocimiento que tienen los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado sobre la filosofía de esta institución.

**Cuadro No. 1B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
Total	3	100%



### Comentario:

El 100% de los encuestados desconoce la Misión y Visión que tiene la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado como parte filosófica en lo que respecta al servicio y atención al cliente.

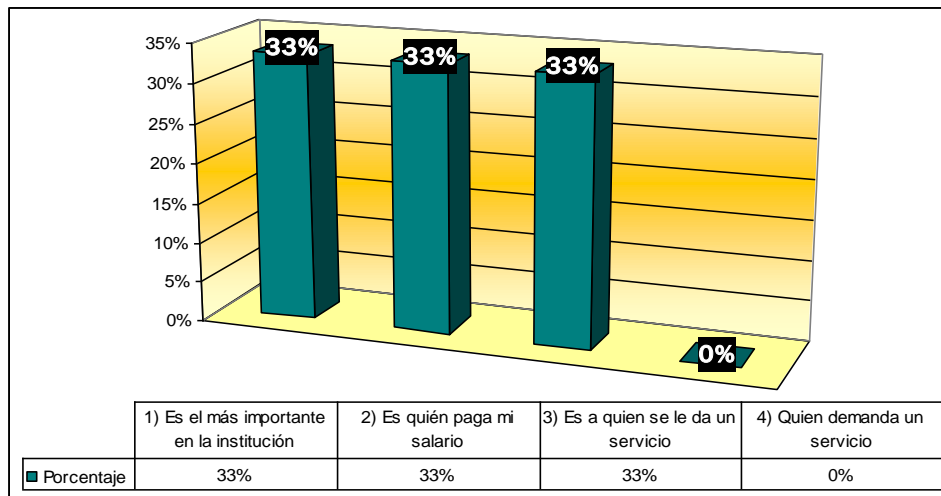
## Pregunta No.2

¿Qué significa para Ud. el cliente?

**Objetivo:** Verificar la importancia que tiene el cliente para la unidad de análisis.

**Cuadro No. 2B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es el más importante en la institución	1	33%
Es quién paga mi salario	1	33%
Es a quien se le da un servicio	1	33%
Quien demanda un servicio	0	0%
Total	3	100%



### Comentario:

El 100% de los encuestados tiene clara la importancia del cliente, cuando manifiestan: Es el más importante en la institución; es quién paga el salario y es a quien se le da un servicio, respuestas equitativas con un 33%.

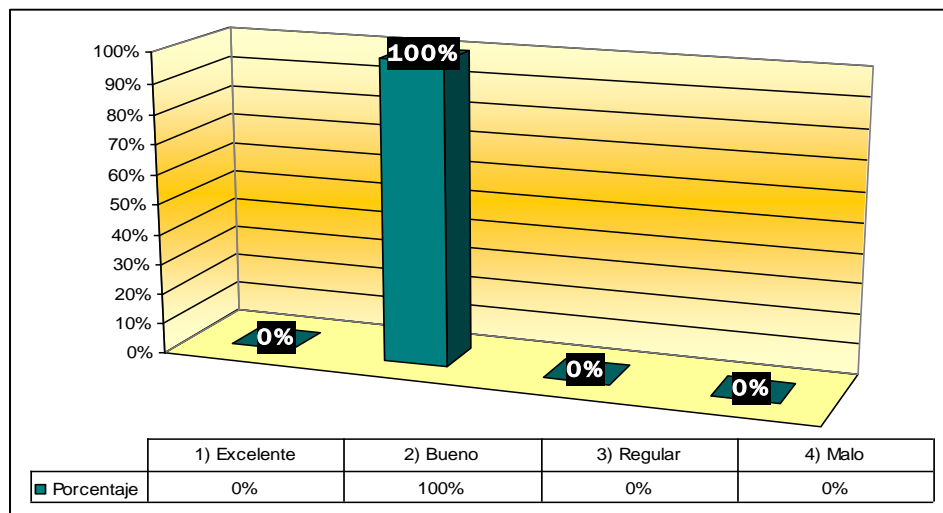
### Pregunta No.3

¿Cómo califica el servicio que está brindando el departamento de Registro Familiar a sus usuarios?

**Objetivo:** Evaluar la calidad del servicio que prestan en el Departamento de Registro Familiar.

**Cuadro No. 3B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	3	100%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	3	100%



### Comentario:

A pesar que en su totalidad respondieron en 100% que el servicio es bueno en el lugar, este resultado permite identificar mejoras con la aplicación de herramientas de ingeniería.

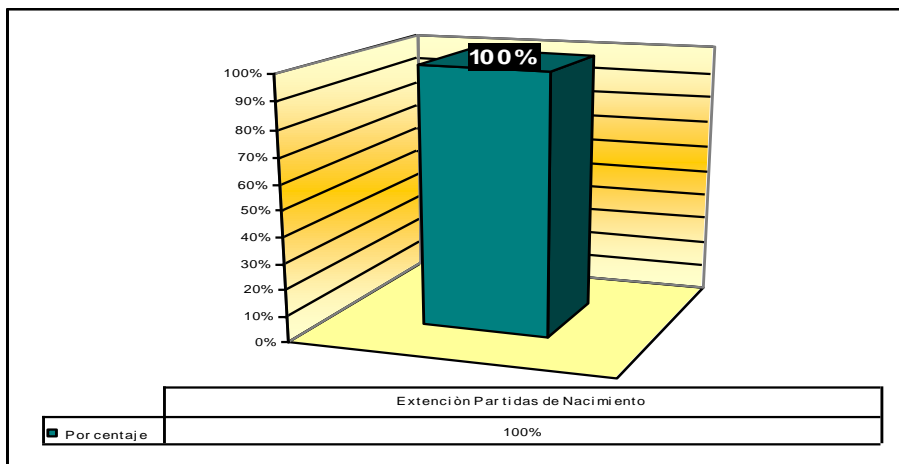
#### Pregunta No.4

¿Cuándo el cliente demanda el servicio, en cuál de ellos percibe atrasos?

**Objetivo:** Identificar cuellos de botella en el servicio solicitado.

**Cuadro No. 4B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Extensión Partidas de Nacimiento	3	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



#### Comentario:

El 100% manifestó que el servicio que presenta atrasos es el de extensión de partidas de nacimiento.

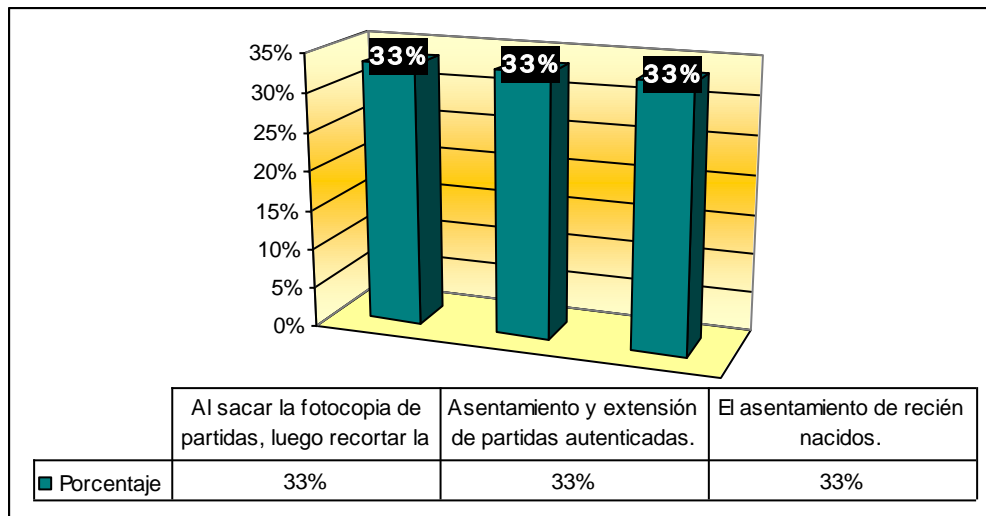
### Pregunta No.5

¿Cuándo el cliente demanda el servicio, en qué etapa del proceso percibe atrasos?

**Objetivo:** Comprobar cuál etapa del servicio requieren más tiempo de espera.

**Cuadro No. 5B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al sacar la fotocopia de partidas, luego recortar la partida y pasarla a firma.	1	33%
Asentamiento y extensión de partidas autenticadas.	1	33%
El asentamiento de recién nacidos.	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

En igual porcentaje 33.33% consideran en las áreas mencionadas que intervienen en la emisión de partidas.

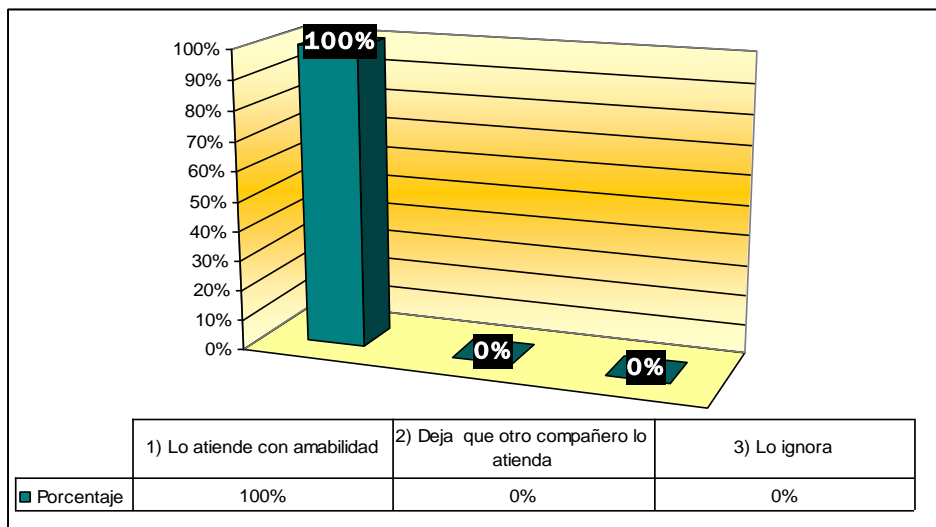
### Pregunta No.6

¿Cómo reacciona Ud. ante un cliente inconforme?

**Objetivo:** Establecer actitudes en lo que respecta en la atención y servicio al cliente.

**Cuadro No. 6B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lo atiende con amabilidad	3	100%
Deja que otro compañero lo atienda	0	0%
Lo ignora	0	0%
Total	3	100%



### Comentario:

El 100% de los encuestados respondieron que lo atienden con amabilidad, esto se confirmó con las observaciones hecha en la Alcaldía.



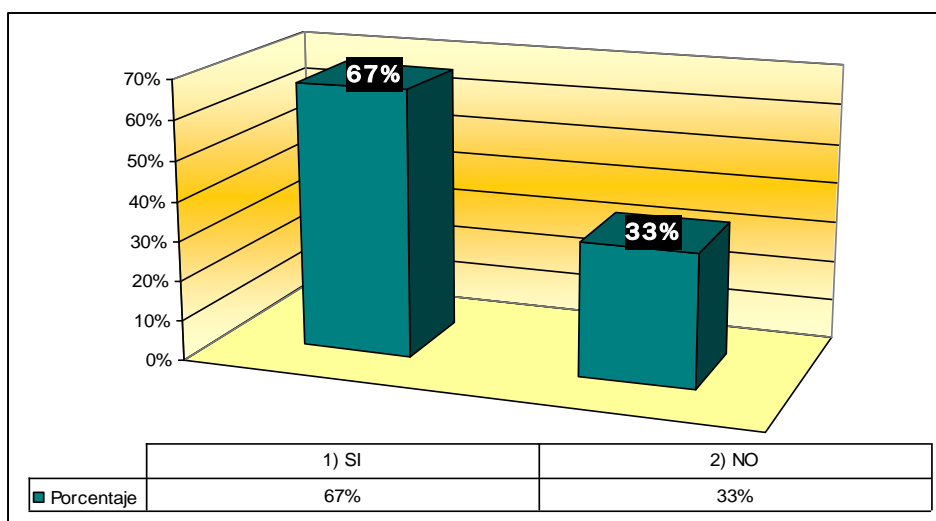
### Pregunta No.7

¿Le han capacitado en su área técnica, en servicio y atención al cliente?

**Objetivo:** Conocer la formación que se le proporciona a la muestra en estudio con relación a servicio y atención a los usuarios.

**Cuadro No. 7B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	67%
NO	1	33%
Total	3	100%



### Comentario:

En base a los datos obtenidos se observa que las capacitaciones no tienen cobertura total en todos sus empleados; ya que el 33% manifestó que no se le capacita en las áreas antes mencionadas.

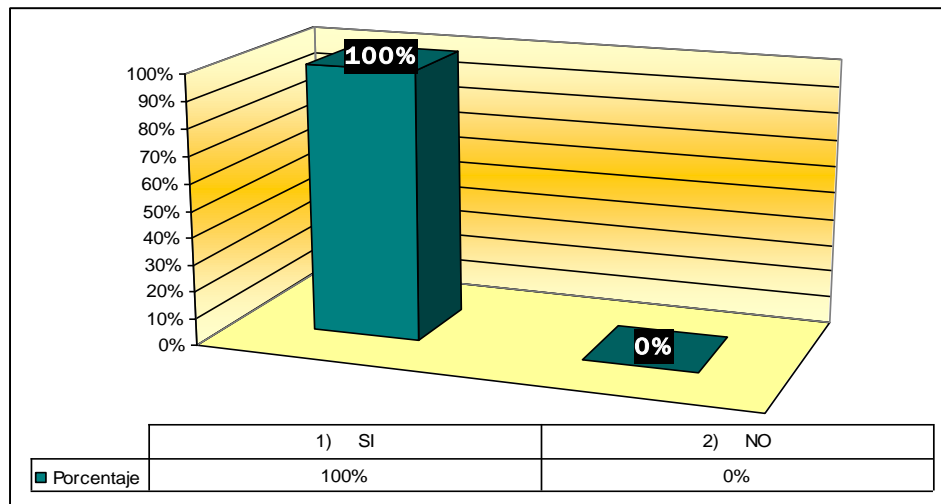
### Pregunta No.8

¿Considera equitativo el trabajo asignado entre los compañeros?

**Objetivo:** Verificar la carga de trabajo asignado en el departamento de Registro Familiar.

**Cuadro No. 8B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%



### Comentario:

El gráfico representa que el 100% considera equitativa la carga de trabajo asignado, lo cual será confirmado o negado a través de los diagramas analíticos, ya que aparentemente los resultados son nada más que una perspectiva por parte de los encuestados.

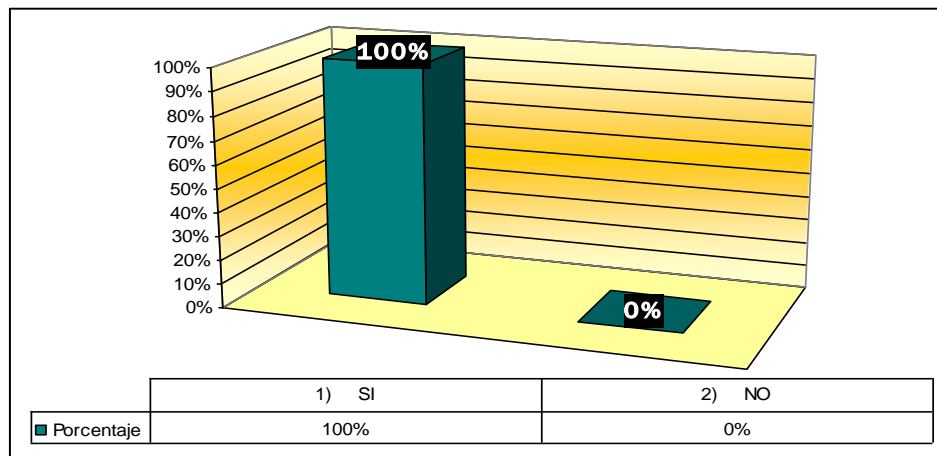
### Pregunta No.9

¿Existe armonía laboral dentro de la unidad que Ud. está?

**Objetivo:** Identificar la relación laboral que existe entre los empleados, del Departamento de Registro Familiar.

**Cuadro No. 9B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%



### Comentario:

Todos los empleados encuestados opinan que existe armonía laboral entre ellos, incidiendo favorablemente en la atención y servicio al cliente.

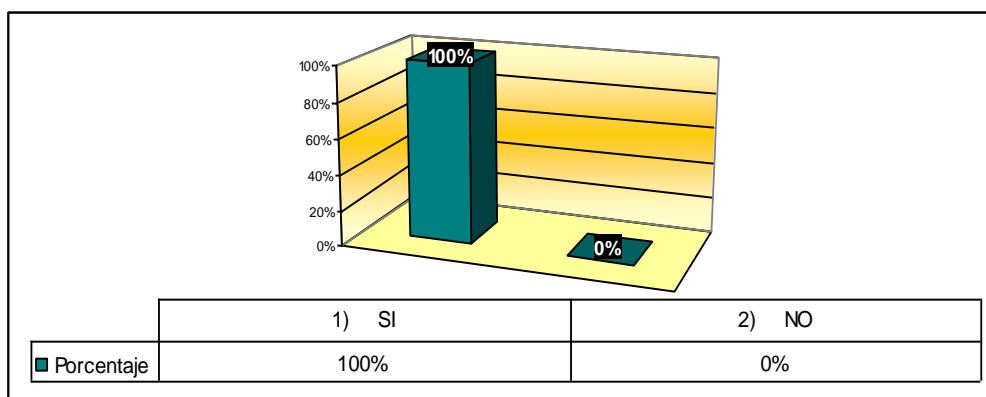
### Pregunta No.10

¿Las instrucciones que le da su jefe con respecto al servicio al cliente, son claras y precisas?

**Objetivo:** Conocer la calidad de comunicación que se genera en el Departamento de Registro Familiar.

**Cuadro No. 10B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%



### Comentario:

Los porcentajes indican que el 100% manifestó que reciben de parte de sus jefes lineamientos claros y precisos en lo que respecta a políticas de servicio al cliente.

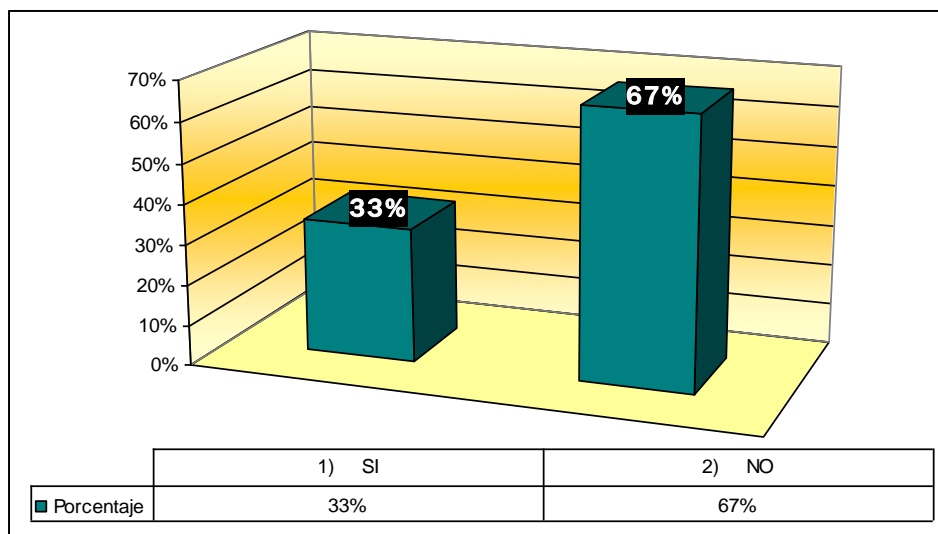
### Pregunta No.11

¿Considera Ud. que las plazas de su área se asigna por capacidad?

**Objetivo:** Determinar si la alcaldía cuenta con un programa efectivo de reclutamiento de personal.

**Cuadro No. 11B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	33%
NO	2	67%
Total	3	100%



### Comentario:

El 67% manifestó inconformidad acerca de la asignación de plazas, al considerar que no se evalúa la capacidad que posee el empleado; mientras que el 33% afirma que lo realizan por capacidad.

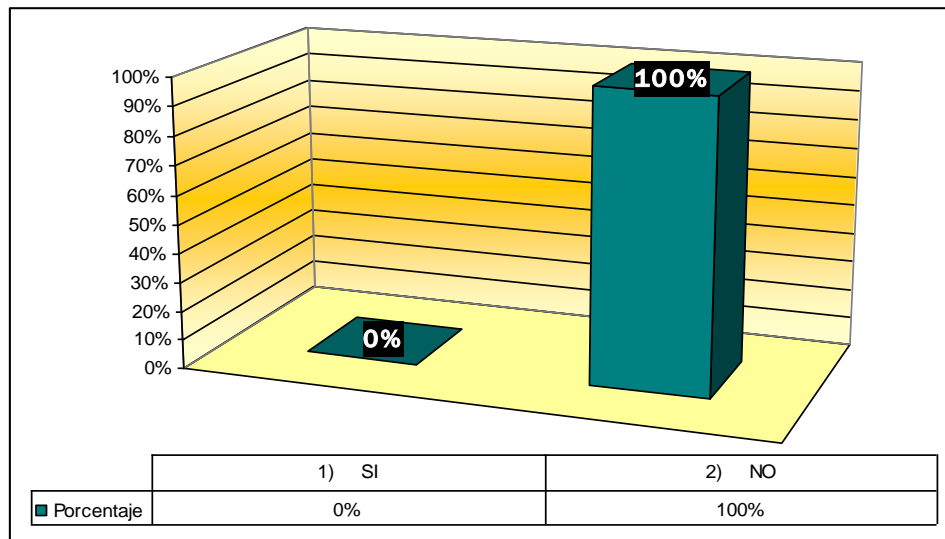
### Pregunta No.12

¿Cuenta con recursos tecnológicos para brindar un buen servicio?

**Objetivo:** Verificar que tipo de recursos posee el Departamento de Registro familiar y la necesidad que tienen los empleados para optimizar cada uno de los servicios.

**Cuadro No. 12B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
Total	3	100%



### Comentario:

Este resultado contrasta con lo encontrado en los resultados de la pregunta de clima laboral, ya que al no contar con recursos tecnológicos genera atrasos, estrés en el cliente y en los empleados.

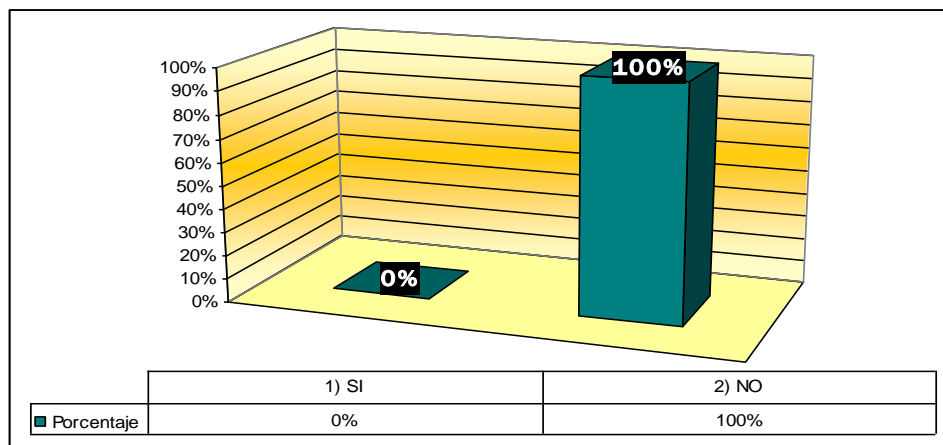
### Pregunta No.13

¿Ha sido tomada en cuenta su opinión, cuando sugiere mejoras en el servicio?

**Objetivo:** Conocer si es considerada la opinión del empleado cuando sugiere mejoras en el servicio.

**Cuadro No. 13B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

Los resultados aportaron que no hay involucramiento del empleado en toma de decisiones.

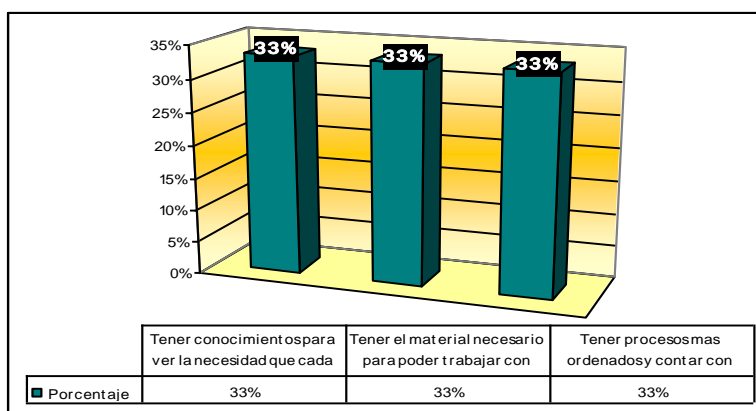
### Pregunta No.14

¿Qué sugerencias daría Ud. para que mejore el servicio?

**Objetivo:** Enriquecer la investigación con la sugerencias de los empleados con respecto a la implementación de mejoras en el departamento de registro familiar.

**Cuadro No. 14B**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tener conocimientos para ver la necesidad que cada departamento necesita, incentivar al empleado para que éste tenga un mayor desenvolvimiento, tener material para hacer un buen trabajo, tener capacitaciones e ir al día con la tecnología.	1	33%
Tener el material necesario para poder trabajar con facilidad y poder brindar un mejor servicio.	1	33%
Tener procesos más ordenados y contar con mejor tecnología.	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

Las opiniones son diversas, sin embargo, se orientan a la adquisición del conocimiento en aspectos tecnológicos y atención al servicio al cliente, mediante un proceso sistematizado que mejore la calidad del servicio.



### **3.12.3 Población C**

Análisis e interpretación de resultados del cuestionario diseñado para los Usuarios

La población C está constituida por los clientes que demandan el servicio al departamento de Registro Familiar. Se tomó una muestra de 148 personas encuestadas, esto se debe a que es un universo infinito.

La encuesta fue elaborada iniciando con una parte introductoria que es básicamente información acerca del encuestado y una segunda parte de 14 preguntas 1 abiertas y 13 preguntas cerradas. (Ver anexo 3)<sup>22</sup>.

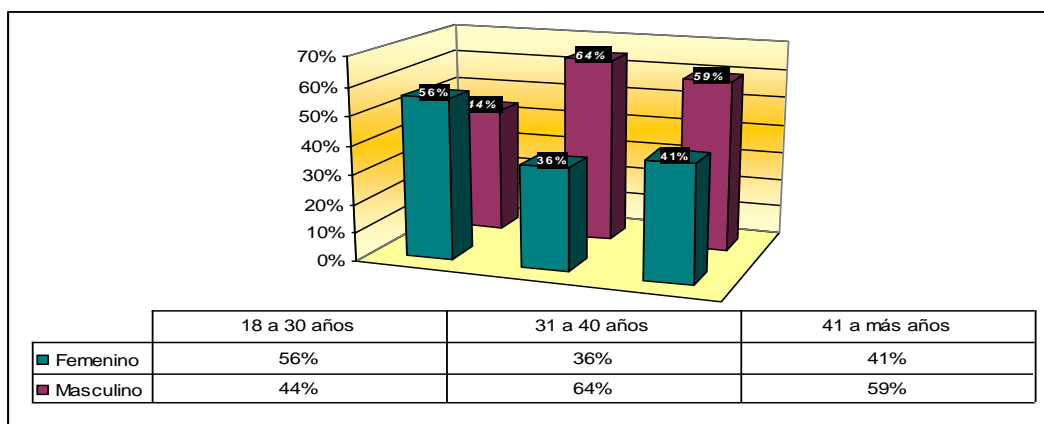
---

<sup>22</sup> Encuesta al cliente interno. Anexo 3. Pág. 214.

## PRIMERA PARTE INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO

**Cuadro 1C**

	Femenino		Masculino		Total	
18 a 30 años	29	56 %	23	44%	52	100%
31 a 40 años	21	36 %	38	64%	59	100%
41 a más años	15	41 %	22	59%	37	100%
<b>Total</b>	65	44%	83	56%	148	100%



### **Comentario:**

El género con más presencia demandando de los servicios municipales son hombres con un 55%, edad promedio de 31 a 40 años.

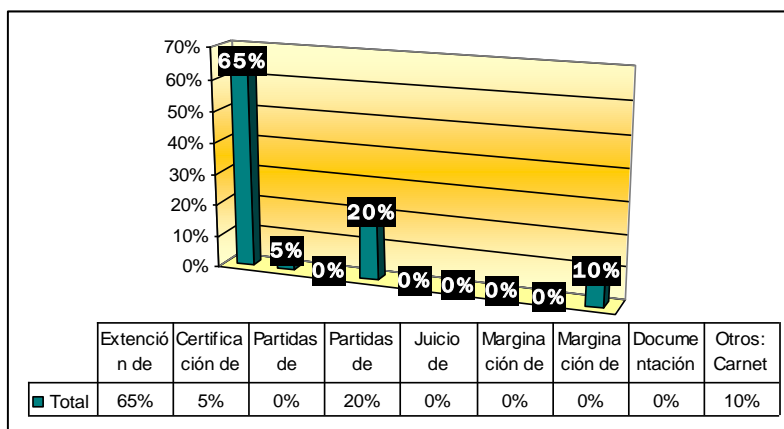
## Pregunta No.1

¿Cuál de los servicios que le ofrece Registro Familiar es el que más utiliza?

**Objetivo:** Identificar el servicio que tiene mayor demanda por parte del usuario de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

**Cuadro No. 2C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Extensión de partidas de nacimiento	96	65%
Certificaciones de matrimonio	7	5%
Partidas de defunción	0	0%
Partidas de matrimonios	30	20%
Juicio de identidad	0	0%
Marginación de partidas de nacimiento	0	0%
Marginación de partidas de matrimonio	0	0%
Documentación pre matrimonial	0	0%
Otros	15	10%
Total	148	100%



### Comentario:

El servicio que presenta mayor demanda es la extensión de partidas de nacimiento; seguido por partidas de matrimonios y el resto es demandado en menor porcentaje y/o es nula.

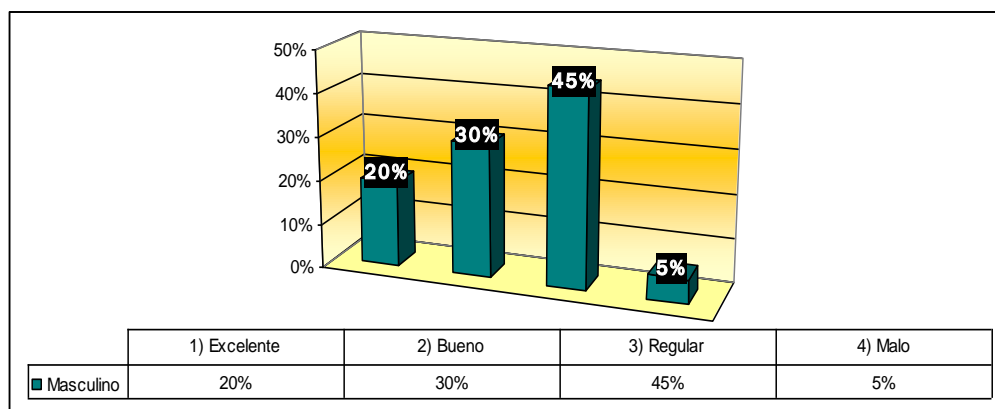
## Pregunta No.2

¿Cómo considera la atención y servicio que ofrece el departamento de Registro Familiar?

**Objetivo:** Evaluar la calidad de servicio que ofrece el departamento de Registro Familiar.

**Cuadro No. 3C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	29	20%
Bueno	45	30%
Regular	66	45%
Malo	8	5%
Total	148	100%



### Comentario:

El 45% de la población encuestada califica el servicio que les brindan como regular; mientras que el 30% lo evalúa bueno; en menor porcentaje 20% lo percibe como excelente y solo un 5% como malo.

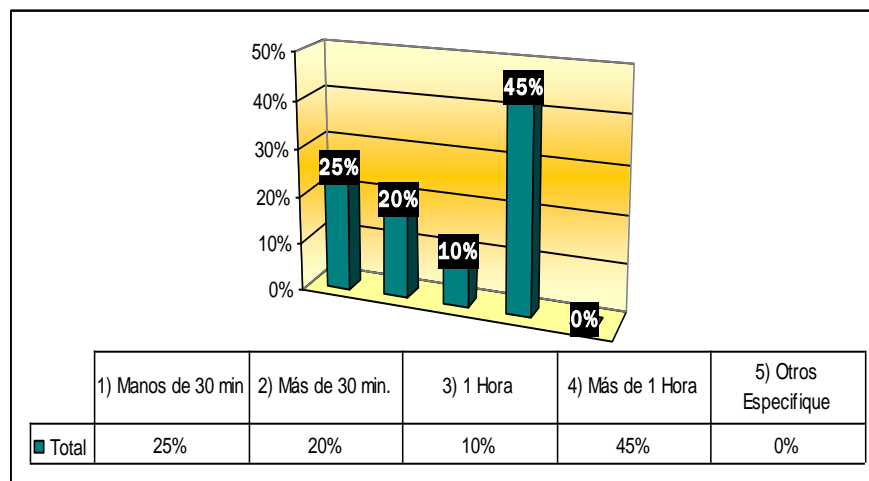
### Pregunta No.3

¿Qué tiempo se tardan en realizar el trámite que usted requiere?

**Objetivo:** Conocer la percepción que tiene el usuario del tiempo que se tarda para realizar su trámite.

**Cuadro No. 4C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 30 min	37	25%
Más de 30 min.	29	20%
1 Hora	15	10%
Más de 1 Hora	67	45%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

Los resultados aportaron que el promedio que ocupan los usuarios para su trámite es de más de 1 hora, llevando esto a ajustar un tiempo estándar que contribuya a mejorar la calidad del servicio.

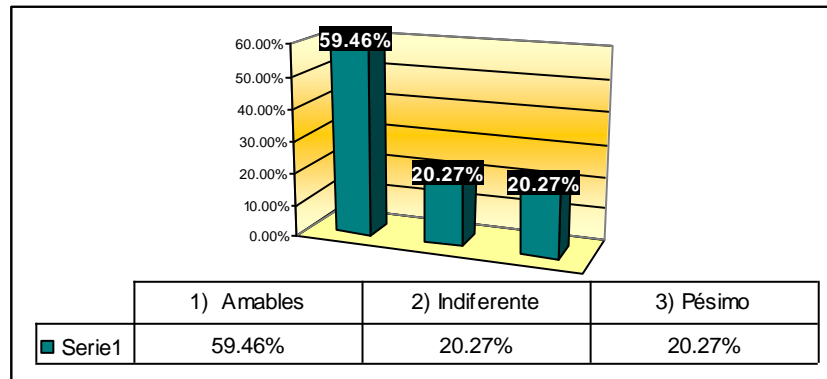
#### Pregunta No.4

¿Qué le parece el trato que le da el personal que le atiende?

**Objetivo:** Cualificar la atención y servicio al cliente.

**Cuadro No. 5C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amables	88	59.46%
Indiferente	30	20.27%
Pésimo	30	20.27%
Total	148	100%



#### Comentario:

Los resultados indican que un mayor porcentaje está de acuerdo con la forma en que es atendido; sin embargo, existe un 40% que no está conforme con la atención.

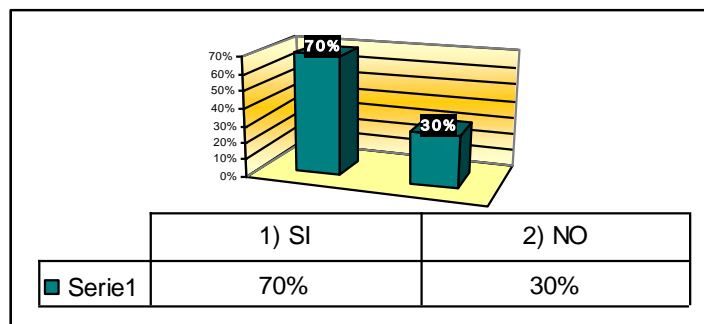
### Pregunta No.5

¿Cuándo usted llega a la alcaldía a solicitar un servicio a la unidad de Registro Familiar, le indican los pasos que tiene que realizar?

**Objetivo:** Evaluar la información que se le proporciona al usuario cuando demanda un servicio.

**Cuadro No. 6C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	103	70%
NO	45	30%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

La mayoría de los encuestados expresaron que les indican los pasos cuando requieren un servicio de esta institución; el resto de la muestra manifestó que no lo hacen.

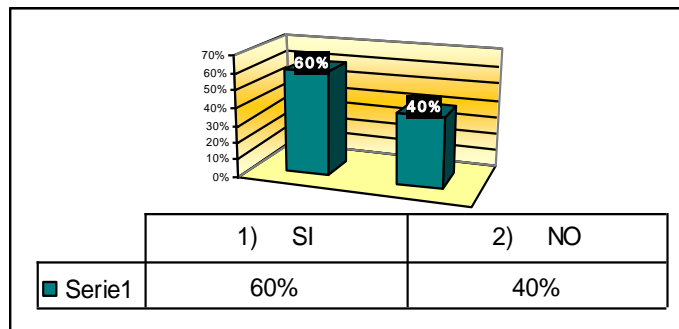
### Pregunta No.6

¿Considera Ud. necesario capacitar al personal que lo atiende para mejorar la atención del servicio?

**Objetivo:** Conocer el punto de vista de los usuarios con respecto a Evaluar necesidades de capacitación al personal, de acuerdo a la opinión del usuario.

**Cuadro No. 7C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	89	60%
NO	59	40%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

Más del 50% considera que sí se debe capacitar al personal de esta institución en atención y servicio al cliente.



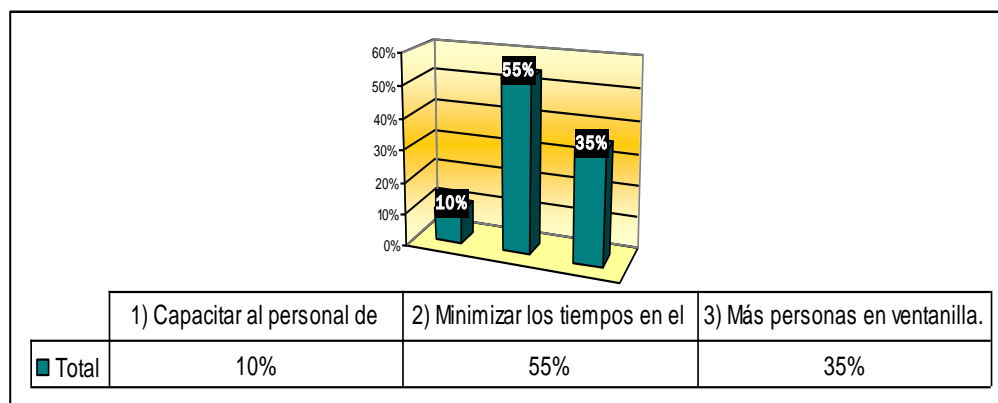
### Pregunta No.7

¿De qué forma la alcaldía puede mejorar la atención y servicio al usuario?

**Objetivo:** Identificar oportunidades de mejora.

**Cuadro No. 8C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitar al personal de atención al usuario.	15	10%
Minimizar los tiempos en el servicio solicitado.	81	55%
Más personas en ventanilla.	52	35%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

Las respuestas obtenidas en esta pregunta se centralizan en que se debe minimizar los tiempos en el servicio solicitado; asignar más personal en ventanilla; así como, capacitar al personal de atención al público.

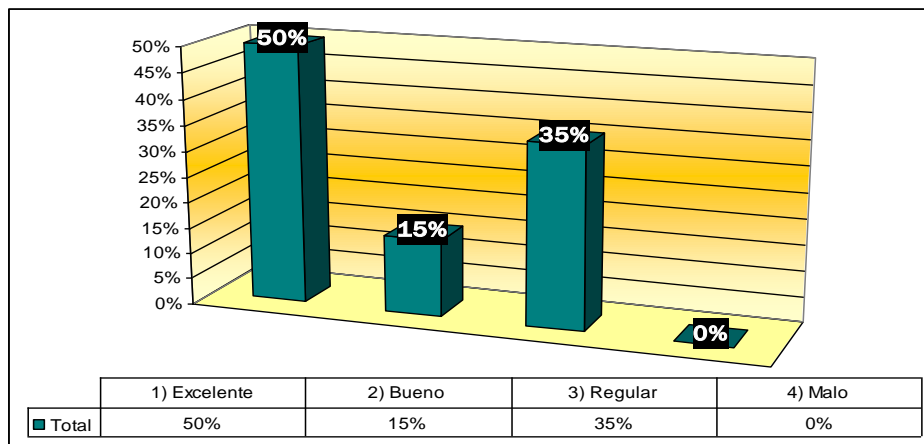
### Pregunta No.8

¿Cómo evalúa la higiene de las instalaciones?

**Objetivo:** Evaluar la percepción que tienen los usuarios sobre la higiene de la institución.

**Cuadro No. 9C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	74	50%
Bueno	22	15%
Regular	52	35%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

Como excelente lo califica la mayoría de los usuarios; sin embargo, el 35% lo considera regular, el resto lo evalúa como bueno.

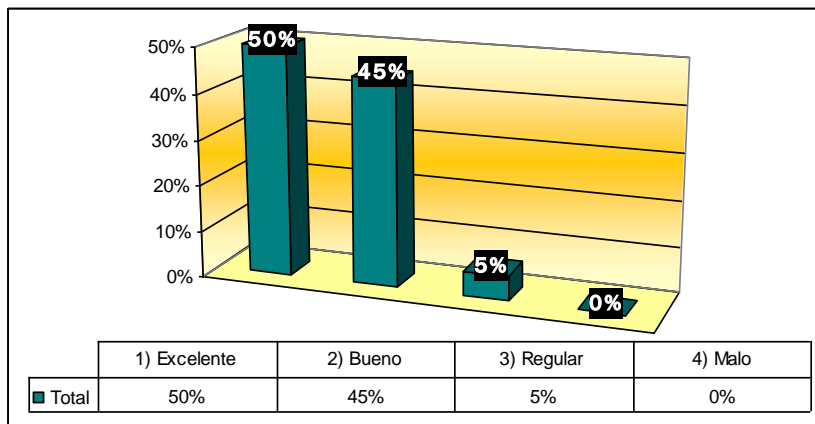
### Pregunta No.9

¿Cómo considera el espacio físico donde le prestan el servicio para que usted se movilice?

**Objetivo:** Identificar el espacio necesario que requiere el usuario para moverse cuando demanda un servicio

**Cuadro No. 10C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	74	50%
Bueno	66	45%
Regular	8	5%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

Los usuarios están satisfechos con el espacio físico que posee la institución, cuando ellos realizan sus demandas de servicio; afirmación que sustenta al calificarla como excelente y bueno.

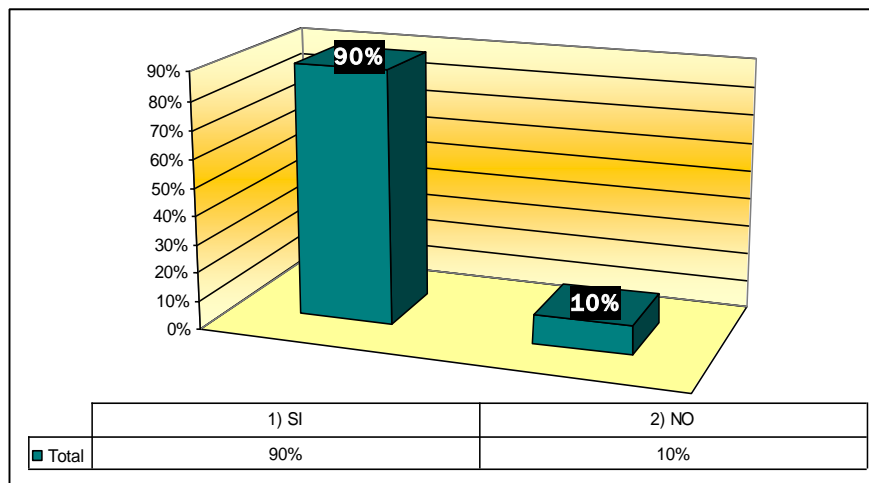
### Pregunta No.10

¿Considera que el área de espera está bien ubicada?

**Objetivo:** Evaluar la distribución del área de servicio de espera.

**Cuadro No. 11C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	133	90%
NO	15	10%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

Los encuestados están satisfechos con el lugar asignado para la espera de sus servicios; un 10% no está de acuerdo.

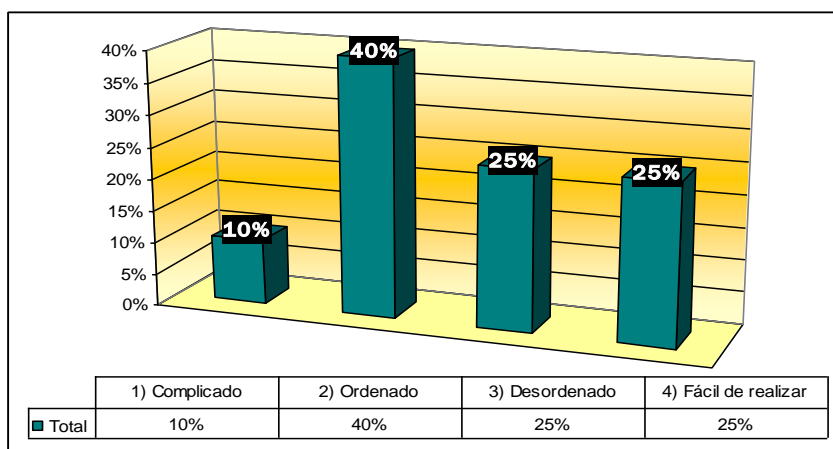
### Pregunta No.11

¿Cómo considera Ud. el recorrido que hace para obtener el documento que solicita?

**Objetivo:** Determinar el recorrido que realiza el usuario cuando demanda un servicio.

**Cuadro No. 12C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Complicado	15	10%
Ordenado	59	40%
Desordenado	37	25%
Fácil de realizar	37	25%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



### Comentario:

La opinión de la población en su mayoría está dividida ya que para unos es ordenado 40%, otros lo consideran como desordenado 25% ; mientras otros lo consideran fácil de realizar, 25%; el resto, lo evalúa complicado.

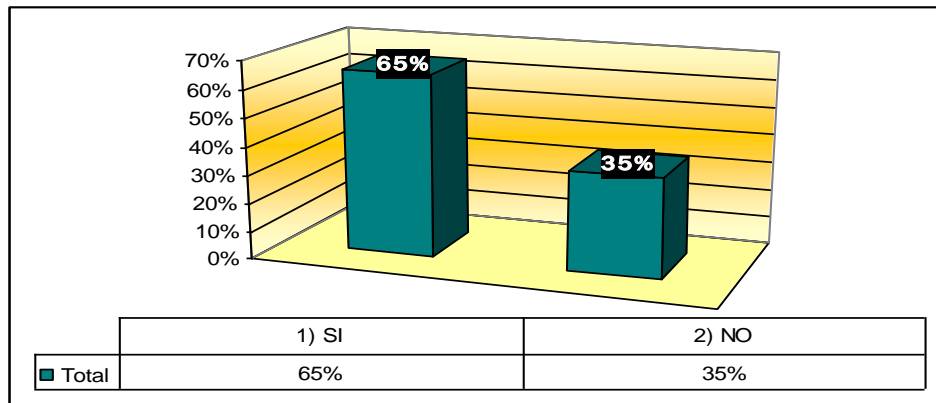
### Pregunta No.12

¿El recurso computarizado con que cuenta el personal de Registro Familiar, agiliza los procesos?

**Objetivo:** Identificar los recursos técnicos que posee la institución para agilizar los procesos.

**Cuadro No. 13C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	96	65%
NO	52	35%
Total	148	100%



### Comentario:

Un 65% opinó que posee recursos técnicos para agilizar los procesos; y un menor porcentaje 35% manifestó que carece de este tipo de recursos.

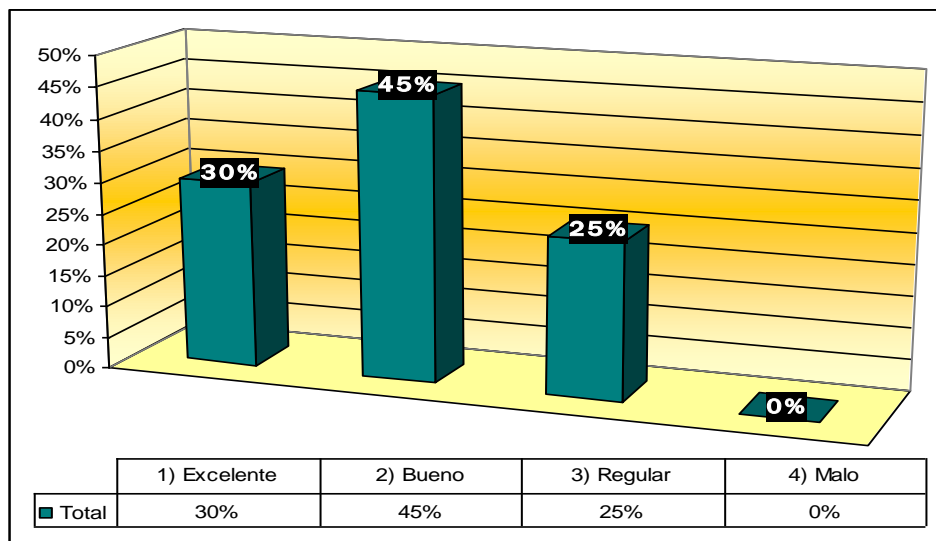
### Pregunta No.13

¿Cómo considera el ambiente de la Alcaldía cuando Ud. ingresa a solicitar los servicios?

**Objetivo:** Evaluar el ambiente laboral de la Alcaldía de Ciudad Delgado.

**Cuadro No. 14C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	44	30%
Bueno	67	45%
Regular	37	25%
Malo	0	0%
Total	148	100%



### Comentario:

Los resultados son satisfactorios puesto que el 75% de los encuestados lo consideran como bueno y excelente.

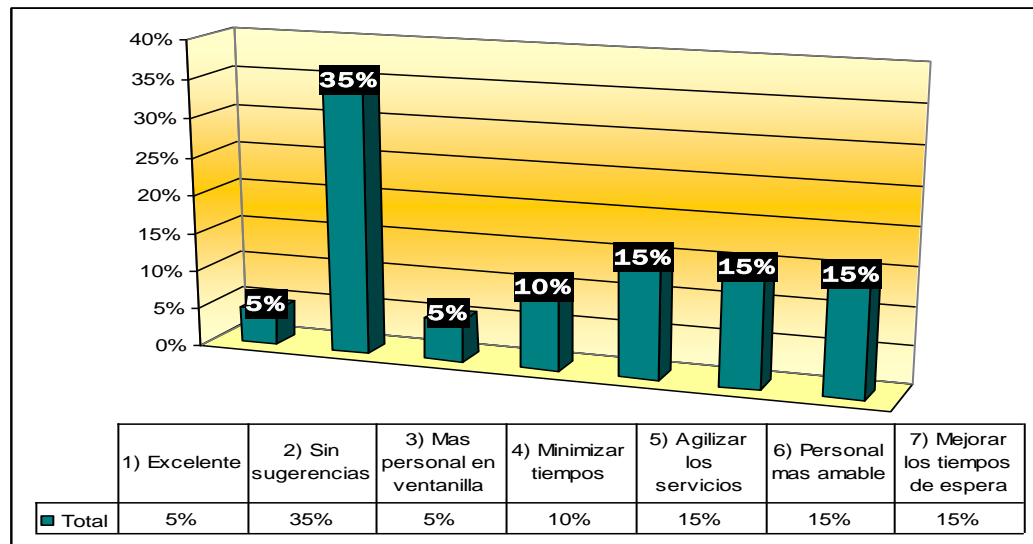
### Pregunta No.14

¿Qué sugerencias daría Ud. para que mejoren el servicio?

**Objetivo:** Enriquecer la investigación de campo.

**Cuadro No. 15C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	7	5%
Sin sugerencias	52	35%
Mas personal en ventanilla	8	5%
Minimizar tiempos	15	10%
Agilizar los servicios minimizando tiempos	22	15%
Personal mas amable	22	15%
Mejorar los tiempos de espera	22	15%
Total	148	100%



### Comentario:

Un 35% se abstuvo de opinar; mientras que el 15% expresó que se deben mejorar los tiempos de espera; el resto de la muestra opinó en agilizar los servicios y contar con un personal más amable.



### **3.13 Resumen de Investigación**

Las visitas técnicas fueron la primera herramienta utilizada en esta investigación, ayudando a visualizar cómo se desarrollan los procesos en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, en las cuales surgieron interrogantes tanto de sus procesos, atención al cliente, entre otros, llevándolo a detectar que el Departamento de Registro Familiar es el que mayores problemas presenta, debido a la demanda alta que tiene dicho departamento, por lo que se prosiguió a realizar una entrevista a la jefaturas y al personal del departamento para obtener información acerca de las dificultades que se tienen para brindarles solución y mejorar el servicio a los habitantes de Ciudad Delgado.

Con toda la información recabada se elaboraron 3 cuestionarios dirigidos a las Jefaturas (Población A), empleados (Población B) y clientes externos (Población C). La encuesta dirigida a las jefaturas consistía en 6 preguntas abiertas y se encuestó a todo el universo ya que este es finito, para los empleados consistió en 14 preguntas entre abiertas y cerradas tomando todo el universo ya que éste es finito, finalizando con el cliente externo con el que se calculó una muestra de 148 personas encuestadas a las que se les pasó un cuestionario de 14 preguntas entre abiertas y cerradas; todo lo anterior con el fin de detectar los problemas que más aquejan a los 3 universos en estudio.

La información recabada se procesó y se analizó para observar cual es la tendencia de las inconformidades de los 3 universos en estudio. La encuesta ayudó a confirmar que el Departamento de Registro Familiar, es en donde hay mayores oportunidades de mejora. Así mismo, proporcionó la información del proceso que más genera insatisfacción en los clientes.

### 3.14 DIAGNÓSTICO

<i>IDEA CENTRAL</i>	<i>RESULTADOS</i>	<i>ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS</i>
Información general del encuestado	Mayor población era sexo masculino y en el rango de 31 a 40 años	Se debía a que algunas de las encuestas fueron anuladas porque el usuario no la tomó con la seriedad necesaria, a excepción del rango descrito.
Servicio más utilizado	En primer lugar resultó extensión de partidas de nacimiento, en segundo lugar las partidas de matrimonio	Este servicio presentó un mayor número de frecuencia, por lo que era ésta el área más concurrida.
Tiempo de realización del trámite	El porcentaje mayor de encuestados contestó que tardan más de una hora.	En algunas ocasiones se pasaron las encuestas antes de finalizar el trámite, se hacía así ya que una vez los usuarios tenían el documento no querían estar más tiempo en el área. Era por eso que los usuarios respondían de acuerdo a experiencias pasadas, pero cuando ya se iban algunos nos buscaban de nuevo para aclarar que se estuvieron más de lo que ellos pensaban tardar.

<b>IDEA CENTRAL</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Trato recibido por personal de alcaldía	Predominó “amables” con un 88%	La mayoría estaba en un rango de de 31 a 40 años de edad, sin embargo el otro porcentaje se concentraban en jóvenes que expresaban su molestia.
Conocimiento de pasos del trámite	Resultó con 70% que sí.	Esto se debía a que el vigilante en la entrada, mientras revisaba al usuario, se encargaba de preguntar ¿Qué operación efectuaría? y él mismo orientaba hacia el área donde le atenderían.
Capacitación de personal para mejorar el servicio prestado.	Un 60% resultó que sí era necesario	La perspectiva del usuario es que desean ser atendidos de una forma más rápida, con un espíritu de urgencia del servicio al cliente.
Forma que usuario propone para mejorar servicio	El 55% votó por minimizar los tiempos de servicio.	Se debía a que los usuarios iban a realizar la operación, sin embargo no creían que tardarían bastante, desde el punto de vista de ellos, al final terminaban incómodos por la espera y algunas veces hasta molestos.
Higiene de las instalaciones	El 74% votó por excelente.	Esto se debe a que existe una persona que se dedica a la limpieza directa de la 1ra planta, una señora que pasa aproximadamente cada 15min trapeando el área, y la pintura de la alcaldía se observa que es reciente.
Espacio físico para movilizarse	El 74% votó por excelente.	Se debe a que las personas que ya tienen mucho tiempo de permanecer en el área esperando por el proceso de extensión de partidas de nacimiento tienen la opción de desplazarse para el área de espera central de la Alcaldía, para no obstaculizar la fila que se forma en el área de Registro Familiar.

<b>IDEA CENTRAL</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Ubicación del área de espera.	El 90% dijo que si está bien ubicada.	Esto posiblemente se deba a que está directamente relacionado con la pregunta anterior. Por otro lado, la mayor parte del tiempo se encuestó cuando no había mucha demanda, ya que de haber sido así, los usuarios en estudio se perdían en el proceso de toma de tiempos y cuando éstos se incorporaban al grupo de usuarios era difícil seguirlos.
Recorrido del proceso de extensión de partidas de nacimiento	El 59% expresaron que era ordenado.	Esto posiblemente se deba a que el vigilante juega un papel dentro del proceso de orientación al usuario, y de esa manera se evitaba a veces que el usuario perdiera tiempo en otro departamento.
Recurso computarizado	El 96% dijo que sí agilizaba el trámite el recurso computarizado .	Los usuarios expresaron que antes debían de esperar más tiempo, y que ahora las computadoras agilizan el trámite, por modernas que son. Pero al observar el proceso no hubo relación directa de las computadoras con el trámite que ellos efectuaban.
Ambiente que se percibe en la alcaldía	El 67 % dijo que Bueno	Esto posiblemente se deba a que algunos de los empleados de la alcaldía muestran un aspecto de serios, sin embargo, otros atienden a los usuarios muy sonrientes.

<b>IDEA CENTRAL</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
Sugerencias para mejorar	Pregunta abierta donde se recabaron las ideas más frecuentes.	El objetivo era capturar alguna percepción que haya quedado fuera del cuestionario, sin embargo, la mayoría no quiso dar sugerencias, probablemente por temor a los vigilantes que los miraban. Luego con un 22% cada uno de los tres siguientes aspectos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agilizar los tiempos de servicio</li> <li>2. Personal más amable</li> <li>3. Mejorar los tiempos de espera.</li> </ol>

Tabla N° 4: Resumen de los resultados de las encuestas  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

### **3.16 Conclusiones del Diagnóstico**

Se pretende realizar una propuesta de diseño para un Modelo de Aplicación de Mejora Continua en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado con base en los resultados obtenidos a través del diagnóstico de la investigación de campo, con el fin de crear Mejoras en el Departamento de Registro Familiar.

La investigación demuestra que existe una gran oportunidad de Mejora en el Departamento de Registro Familiar, especialmente en el proceso de extensión de Partidas de Nacimiento. Es por lo que se plantearán Mejoras para brindar un buen servicio de extensión de Partidas de Nacimiento, mediante el Planteamiento de la guía a seguir para la implementación de la Mejora Continua en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, la cual se detalla a continuación.

## Etapa 1: Planificación (Identificar Oportunidades de Mejora)

- Identificar los servicios problemáticos.

El mejoramiento de la calidad de los servicios comienza con la identificación de los problemas de calidad del servicio y la búsqueda de las oportunidades para efectuar mejoras.

El mejoramiento de la calidad no se limita a los “problemas”, sino que va más allá de ellos para abarcar oportunidades de mejora en situaciones que no han llegado a ser críticas, pero que podrían mejorarse.

Para realizar este paso se puede obtener información de la siguiente manera:

- Seleccionar el proceso del servicio a mejorar.

La identificación y selección de servicios problemáticos y las oportunidades para efectuar mejoras consiste en las siguientes actividades.

- Elegir un determinado problema con oportunidad para efectuar mejora y llegar al acuerdo de qué criterios se usarán, para elegir un área para trabajar y el proceso para realizar esa elección.
- Al elegir los servicios en los que se concentrará la aplicación de mejora, se iniciará por enumerar las actividades llevadas a cabo y luego clasificar estas actividades o procesos en función de los criterios o parámetros de mejora.
- Luego clasificar las actividades y los procesos en base a estos criterios. Después de asignar prioridad a alguna actividad, se puede enumerar los procesos específicos y repetir el proceso de clasificación hasta llegar a un área para mejorar.

➤ Descripción del problema del servicio.

Se debe tener un conocimiento común del proceso para ahorrar tiempo y esfuerzo mientras se trabaja en el resto de los pasos. Una forma de hacerlo consiste en visualizar el proceso a través de un Cursograma Analítico.

Etapa 2: Identificación de las Causas Raíces del Problema.

➤ Identificar las causas raíces del problema del servicio.

El objetivo de este paso es identificar las principales causas del problema con la finalidad de elegir una solución adecuada, lo que puede hacerse muy rápidamente si el problema es sencillo y la causa es obvia, o bien puede tomar más tiempo cuando el problema es más complejo y hay varias causas posibles.

Este paso consiste en:

1. Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la lluvia de ideas.
2. Agrupar las causas y dibujar diagrama causa-efecto.
3. Cuantificar las causas para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes.
4. Repetir 2 y 3 hasta que se considere suficientemente analizado el problema.

➤ Generación de soluciones.

El objetivo de este paso es identificar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces.

1. Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones a través de una lluvia de ideas. En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc.
2. Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la lluvia de ideas.

➤ Formulación de metas de mejora del proceso.

En la búsqueda de modos de mejorar procesos, es importante fijar metas de mejoramiento, satisfacerlas y fijar nuevas metas, mejorando continuamente la manera en que se efectúa el trabajo.

Las metas son resultados por alcanzar ya que indican la dirección que deben seguir decisiones y acciones. Cuando las metas son claras, en ellas se especifica la calidad y cantidad de los resultados deseados. Así mismo son cruciales para transmitir a empleados, administradores y organizaciones una sensación de orden, dirección y significado.

Las metas pueden abarcar un plazo largo (de años) o corto (de minutos, horas, días o meses)

Por qué es importante la fijación de metas de mejora:

- Fijar metas lo ayudan a identificar oportunidades de mejoramiento.
- Saber que se está trabajando para lograr una meta específica puede ayudar a mantener sus actividades de mejoramiento del proceso enfocadas en los resultados y estar bien encaminado.
- Lograr metas brinda oportunidades de reconocimiento y apoyo por sus esfuerzos de mejoramiento.



➤ Propuesta de implementación de soluciones

El objetivo de este paso es probar la efectividad de las soluciones y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva y asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente.

En esta etapa se considerará únicamente un plan de implementación que será evaluado por medio de la jefatura de la alcaldía y serán ellos quienes lo implementen en la institución en el momento que ellos estimen conveniente.

La ejecución del Plan de implementación, involucra llevar a cabo una serie de pasos ordenados, según se indicó antes, la implementación del cambio en sí y a recopilación de información que indique cómo se hizo. Los equipos habrán de fijar puntos de control periódicos para comprobar que la implementación se lleve a cabo según lo planeado y comunicar los adelantos a todas las personas que participen. Los equipos habrán de estar preparados para proporcionar apoyo y asistencia en la medida de lo necesario.

Etapa 3: Verificación de las acciones correctivas.

➤ Elaboración de una hoja de verificación.

El objeto de este paso es elaborar una hoja de verificación (Check list), para chequear que se han cumplido las soluciones propuestas a cada una de las causas determinadas.

Esta lista de verificación estará elaborada en base a la información que se obtenga en la etapa 2, de acuerdo a las soluciones y metas planteadas para ver si estas son efectivas.

#### Etapa 4: Revisión por la Dirección

La Gerencia de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado realizará revisiones periódicas al Sistema de Mejora Continua para asegurar su efectividad en los resultados, evaluará su rendimiento a fin de garantizar su conveniencia, suficiencia y efectividad Continua.

En esta revisión se deben requerir los resultados de los avances en general que se observan en el desarrollo de la implementación, se debe revisar con datos resumidos, para verificar el cumplimiento de las metas propuestas.

Existirá un grupo de implementación del programa de mejora quienes darán cuentas de los avances concretos a la dirección, estos grupos analizarán las posibles oportunidades de mejora en los procesos a partir de las nuevas necesidades. Estas propuestas nuevas se formularán mediante un informe donde registre todos los cambios anteriores, resultados y nuevas propuestas de mejoras. Los grupos buscarán la autorización de la dirección para dar paso a un nuevo proyecto, permitiendo así un espiral de Mejora Continua.

## **CAPÍTULO IV**

### **GUÍA PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MEJORA CONTÍNUA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO**







## **4.1 Generalidades**

Esta guía contribuirá a mejorar los servicios que tengan oportunidades de mejoras en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, teniendo como área piloto el servicio de extensión de Partidas de Nacimiento, que es brindado por el Departamento de Registro Familiar, debido a que en la investigación de campo se visualizó por medio de las visitas técnicas y encuesta pasadas a 3 poblaciones que era dicho servicio el que tenía mayor oportunidad de mejora.

El desarrollo de esta guía está fundamentado en el Ciclo de Mejora Continua, el cual se basa en el Ciclo Deming, aplicando además otras herramientas como: la encuesta, cursograma analítico, el análisis FODA, lluvia de ideas, diagrama causa-efecto y diagrama de Pareto, entre otros, las cuales ayudarán a la implementación de Mejoras.

### **4.1.1 Importancia**

La propuesta de diseño para la aplicación de Mejora Continua ayudará a mejorar aquellos servicios que generan insatisfacción en los usuarios de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

Este Diseño de Modelo de Mejora Continua se utilizará como una guía que ayudará a mejorar cualquier servicio problemático en cualquier departamento de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. Reviste de importancia que este modelo puede ser utilizado en otras alcaldías.

## 4.1.2 DEFINICIONES GENERALES<sup>23</sup>

**4.1.2.1 Usuario:** El doctor Ishikawa decía: “El siguiente proceso es tu cliente”, lo que significa, que a cada paso del proceso es cliente del paso precedente.

Existen dos tipos de clientes:

Cientes externos: personas naturales y/o jurídicas que reciben los servicios de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

Cientes internos: Unidades o Departamentos con los que se mantiene una interfase con la unidad de estudio.

**4.1.2.2 Proceso:** Conjunto de pasos ordenados y secuenciales de manera cronológica que al realizarlos se logra una función importante de la organización.

**4.1.2.3 Diferencia entre proceso y procedimiento:** proceso es lo que se hace, y procedimiento, es el proceso documentado.

**4.1.2.4 Control:** Es mantener el proceso dentro de parámetros establecidos, y para que sea efectivo debe ser ejercido por la persona que realiza el proceso, debe tener la capacidad de prevenir desviaciones, ya que la finalidad del control es asegurar los resultados.

**4.1.2.5 Mejora Continua:** actitud que tiene la gente al no permitir que las cosas sean como han sido, buscando una mejor forma de trabajar y de lograr resultados óptimos.

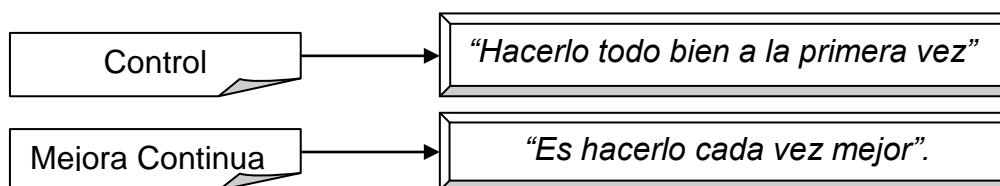


Figura N° 7: Diferencias entre Control y Mejora Continua

<sup>23</sup> Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua. Autor: Demetrio Sosa Pulido.



**4.1.2.6 Calidad:** Satisfacción total de los clientes, como consecuencia del correcto hacer, siempre a la primera vez.

**4.1.2.7 Calidad Total:** Es trabajar más responsablemente e inteligentemente no más duro.

Los niveles de cumplimiento de satisfacción de calidad total de los clientes son los siguientes:

Satisfacción a sus necesidades.

Satisfacción a sus expectativas.

Superación de sus expectativas.

#### **4.1.2.8 Acción Correctiva**

Actividad que se establece con el propósito de reducir o eliminar un problema inherente de calidad, corrigiendo el incumplimiento en los objetivos de calidad planteados.

#### **4.1.2.9 Acción de Mejoramiento**

Actividad que se presenta cuando existiendo cumplimiento de lo planeado se quiere lograr un mejor nivel de ejecución, o cuando se presentan problemas de tipo crónico, que requiere de una acción amplia y definitiva para su solución.

#### **4.1.2.10 Acción Preventiva**

Actividad que se determina con el fin de evitar futuros incumplimientos en la ejecución de una actividad o servicio planeados.

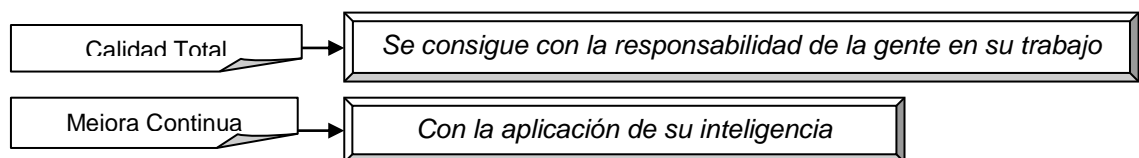


Figura Nº 8: Diferencias entre Calidad Total y Mejora Continua

#### **4.1.2.11 Problema**

Resultado no esperado en la ejecución de una actividad o servicio que causa un incumplimiento en relación con sus especificaciones.

#### **4.1.3 CONCEPTOS QUE CONSTITUYEN LA BASE DEL MODELO**

- Orientación hacia los resultados de la aplicación del Modelo de Mejora Continua.
- Orientación del proceso hacia el usuario.
- Liderazgo y constancia en los objetivos
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Aprendizaje, Innovación y Mejora Continua

#### **4.1.4 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS**

Para introducir la nueva perspectiva de gestión de procesos se ha seguido la estrategia mostrada a continuación:

1. Mención de los procesos.
2. Identificar los procesos clave s.
3. Efectuar el rediseño de los procesos claves para proponer resultados rápidos y de alto impacto.
4. Determinar los propietarios de todos los procesos de la organización y la forma de gestionar su Mejora Continua.


## 4.2 GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE MEJORA CONTÍNUA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO

### 4.2.1 Etapa 1, Planificación (Identificar Oportunidades de Mejora)

Objetivo: Escoger un problema al cual se le puedan realizar mejoras en cuanto a la calidad de servicio ofrecido.

#### ➤ Análisis FODA

El desarrollo del análisis FODA que ayudará para conocer las causas que afectarán positiva o negativamente al servicio de extensión de partidas de nacimiento que es ofrecido por el Departamento de Registro Familiar en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado; todo esto con el fin de tener un marco de referencia para la realización de una propuesta de diseño de un modelo de Mejora Contínua en dicha Alcaldía.

<b>ANÁLISIS FODA</b>			
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		FECHA:
	TEMA Ó DEPARTAMENTO		ELABORADO POR:
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

Formato N° 1: Análisis FODA  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### ➤ Política de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado

Se propondrá una política para generar un compromiso de parte de los involucrados en la implementación de la propuesta del Modelo de Mejora Contínua.

#### 4.2.1.1 Identificación de los Servicios Problemáticos


Objetivo: Seleccionar el servicio que tenga mayor oportunidad de mejora.

En esta etapa se determinará el Departamento con mayor problema en cuanto a la calidad del servicio que se ofrece en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, para ello se utilizarán herramientas que facilitarán la identificación de ellos.

#### 4.2.1.1.1 Lluvia de Ideas del Departamento a Evaluar

Esta consiste en la libre expresión de ideas respecto al departamento y los posibles problemas que este tenga, los cuales requieren mejoras. Esta herramienta se utilizará con las jefaturas y empleados para identificar el departamento problemático, los posibles problemas, dar nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras que ayuden a mejorar la calidad del servicio.

A continuación se presenta el Formato a utilizar en la realización de esta etapa:

	<b>LLUVIA DE IDEAS</b>	
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	FECHA:
	TEMA Ó DEPARTAMENTO	ELABORADO POR:
Nº	EVALUACIÓN	
PROBLEMA A RESOLVER:		

Formato N° 2: Lluvia de Ideas  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### 4.2.1.2 Selección del Servicio a Mejorar


##### 4.2.1.2.1 Lluvia de Criterios a Evaluar

Se utilizará nuevamente el Formato de Lluvia de Ideas presentado en el Formato N° 2 con el fin de plasmar los puntos que indican cuál servicio merece mayor atención en el análisis.

#### 4.2.1.2.2 Matriz de Criterios

Se utilizará el Formato N° 3, éste servirá para decidir en base a los criterios establecidos cuál será el departamento a analizar.

La escala que será utilizada es del 1 al 3, definiendo que el uno es el valor más bajo, el dos es el valor intermedio y el tres es el más alto, al sumarlos se escoge la alternativa que corresponda el mayor puntaje.

	<b>MATRIZ DE CRITERIOS</b>				
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		FECHA:		
DEPARTAMENTO:		ELABORADO POR:			
Criterios de Selección	CRITERIO No. 1	CRITERIO No. 2	CRITERIO No. 3	TOTAL	
Problemas					
Servicio No. 1					

Formato N° 3: Matriz de Criterios  
Fuente: Modelo SAME, Richard Chang

#### 4.2.1.3 Descripción del Problema del Servicio

##### 4.2.1.3.1 Cursograma Analítico del Proceso Actual

Objetivo: Describir el problema del servicio a mejorar mediante la información actual.

Para la descripción del problema se analizarán las encuestas aplicadas a las poblaciones en estudio (A, B y C), los cursogramas, el analítico y el de recorrido se utilizarán para visualizar los pasos del proceso que se llevan a cabo en el servicio seleccionado. Para la elaboración de estos diagramas se utilizarán la simbología mostrada en la Tabla N° 5 Pág. 119, éstos ayudarán a describir con mayor claridad el proceso.

La simbología ASME que será utilizada en el diagrama de flujo se presenta a  
 Continuación:
















SÍMBOLO	ACTIVIDAD	DEFINICIÓN
	Operación	Ocurre cuando se modifica las características físicas o químicas de un objeto, cuando se monta o desmonta una pieza, cuando se prepara un objeto para la siguiente etapa.
	Trasporte	Ocurre cuando un objeto es trasladado de un lugar a otro.
	Inspección	Ocurre cuando un objeto es examinado para su identificación o para comprobar y verificar calidad o cantidad de sus características.
	Demora	Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o en espera de pasar a otra fase.
	Almacenaje	Ocurre cuando un objeto son retenidos y protegidos contra movimientos no autorizados.

Tabla N° 5: Simbología ASME

El Formato del Cursograma Analítico es el mostrado en el Formato N° 4

<b>CURSOGRAMA ANALITICO</b>								
GRAFICA No. 1	HOJA No. 1 DE 1	RESUMEN						
ACTIVIDAD: Extención de Partidas de Nacimiento		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA			
VENTANILLA N°: 1		OPERACIÓN						
METODO: PROPUESTO		TRANSPORTE						
LUGAR: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado		DEMORA						
OPERARIOS: Departamento de Registro Familiar		INSPECCION						
PREPARADA POR: Castillo - Trigueros		ALMACENAJE						
OBJETO DE ESTUDIO:		TIEMPO TOTAL						
		TOTAL DE OPERACIONES						
No.	DESCRIPCION	Tiempo Total hh:mm:ss	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
0								Punto de inicio de operación
1		0:00'00						

Formato N° 4: Cursograma Analítico

Para la interrelación de los cursogramas se utilizará la simbología ANSI.

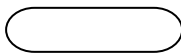
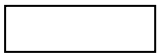
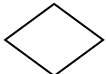

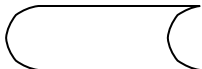

<b>SIMBOLO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
	Terminal	Indica el inicio o la terminación de un proceso.
	Operación	Ocurre cuando se realiza una actividad de un procedimiento.
	Alternativa	Ocurre en el punto donde son posibles varios caminos.
	Documento	Indica la manipulación de un documento, para efectos de este estudio se utilizará cuando se elabora un documento.
	Archivo	Indica cuando un documento se archiva.

Tabla N° 6: Simbología ANSI

#### 4.2.1.3.2 Cuadro de Interrelación de los Cursogramas

Cuadro de interrelación de los cursogramas de los involucrados en el proceso de extensión de partidas de nacimiento se muestra en el Formato N° 5.

	<b>CUADRO DE INTERRELACIÓN DE CURSOGRAMA ACTUAL/PROPUESTO</b>			
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		FECHA:	
	DEPARTAMENTO:		ELABORADO POR:	
<b>Objeto de Estudio 1</b>	<b>Objeto de Estudio 2</b>	<b>Objeto de Estudio 3</b>	<b>Objeto de Estudio n</b>	

Formato N° 5: Interrelación de los Cursogramas. Simbología ANSI

Fuente: Elaboración Propia del grupo

Después de tener toda la información analizada se determinará cuáles son las causas del problema que presenta el servicio en estudio, para saber donde se desarrollaran las oportunidades de mejora.

**4.2.1.3.3 Hoja de Ruta y Diagrama de Hilos del Proceso Actual**

Para la realización de la Hoja de Ruta y Diagrama de Hilos se utilizará el cajetín siguiente, basado en la Distribución en Planta presentada en la Pág. No. 58.

		DIAGRAMA DE EXTENSIÓN DE PARTIDAS DE NACIMIENTO ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	
		FECHA:	ESCALA:
		ELABORADO POR:	HOJA: /

Formato N° 6: Cajetín de Hoja de Ruta y Diagrama de Hilos  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

**4.2.2 Etapa 2: Identificación de las Causas Raíces del Problema**

Objetivo: Identificar las causas raíces del problema en el servicio en estudio.

Se utilizará la lluvia de ideas con el Formato No. 2 mostrado en la página 117 para identificar las causas raíces del problema.



#### 4.2.2.1 Identificación de Causas Raíces del Problema del Servicio

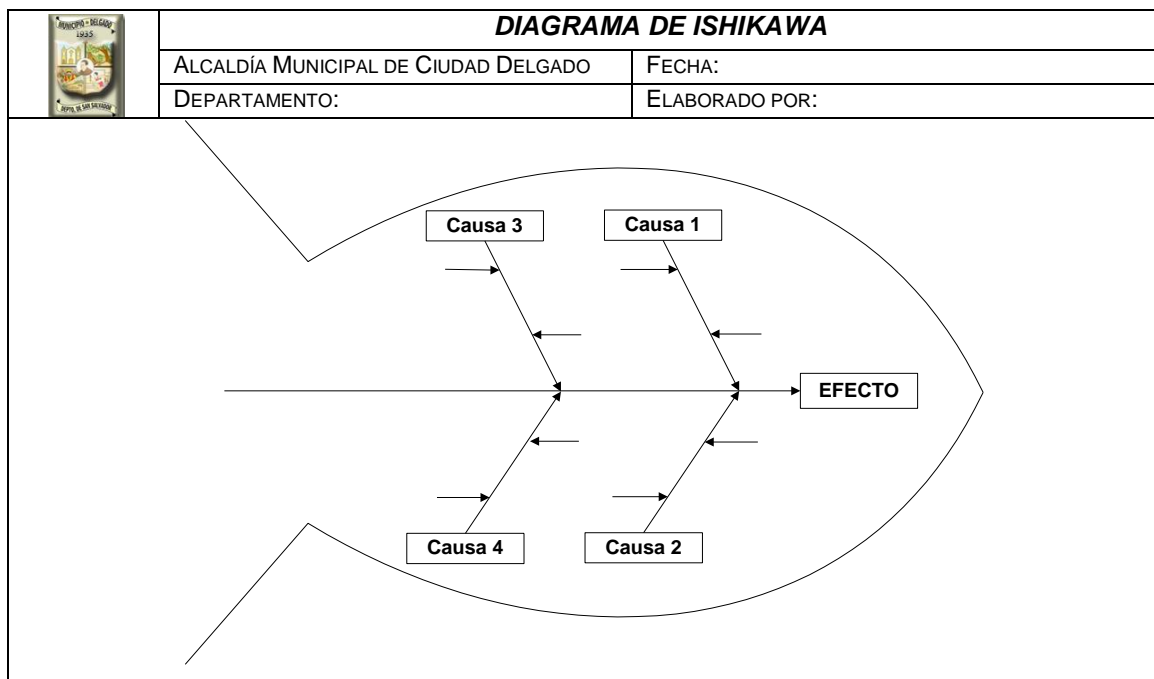
##### 4.2.2.1.1 Utilización del Diagrama de Relaciones

Se utilizará el Diagrama de Relaciones para encontrar una variedad de causas, entre estas detectar cuál es la relación que existe entre ellas e ir agrupando Causas y Sub-Causas

##### 4.2.2.1.2 Utilización del Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto)

Para la etapa de identificación de las causas raíces del problema se utilizará el Diagrama Causa y Efecto, en el cual se clasificarán ordenadamente las principales causas que influyen en el problema. Para la detección de las sub causas se retomará la información obtenida de las encuestas y de la lluvia de ideas.


A continuación se muestra el Formato del Diagrama de Ishikawa que se utilizará para la elaboración de esa etapa.



Formato N° 7: Diagrama de Ishikawa.  
Fuente: Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua

#### 4.2.2.1.3 Definición de Causas y Sub-Causas


Se realizará el análisis de las causas y sub causas que generan el problema enlistándolas y observando cómo cada una de ellas impactará en el problema.

<b>DEFINICIÓN DE CAUSAS Y SUB-CAUSAS</b>		
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	FECHA:
	DEPARTAMENTO:	ELABORADO POR:
Causas	Sub-Causas	Definición

Formato N° 8: Definición de Causas y Sub-Causas  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### 4.2.2.1.4 Utilización de Hoja de Chequeo

La hoja de chequeo se utilizará para capturar la frecuencia con que ocurren las causas identificadas, se registrarán en el Formato No. 9 y será utilizada la información para poder elaborar el Diagrama de Pareto.

<b>HOJA DE CHEQUEO</b>	
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO
	DEPARTAMENTO:
	FECHA:
	ELABORADO POR:
<b>CAUSAS</b>	<b>No. Frecuencias</b>
Causa A	
Causa B	
Total Frecuencia	

Formato N° 9: Hoja de Chequeo  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### 4.2.2.1.5 Utilización de Diagrama de Pareto

Para el análisis de las causas se utilizará el Diagrama de Pareto, en el que se clasifican las causas para determinar cuáles son los problemas a resolver y el orden en que se priorizarán, en la Figura N° 9 Pág. 123 se muestra la Gráfica que representa el Diagrama de Pareto o Principio 80-20. Para el desarrollo de esta

herramienta se tendrá como información base la obtenida en la investigación de campo.

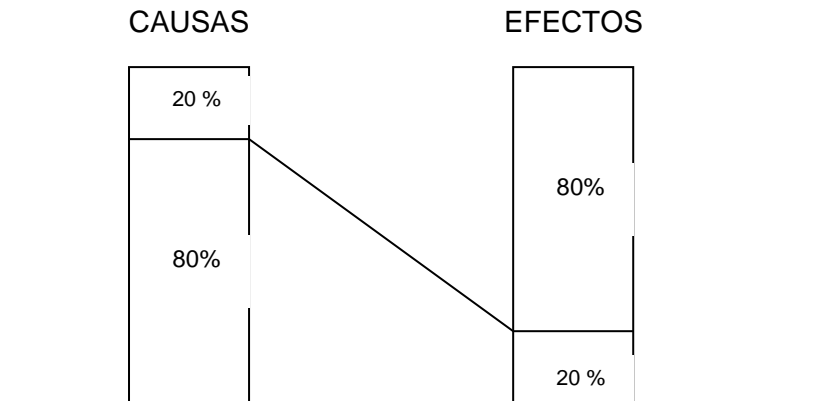



Figura N° 9: Gráfica 80-20ASME

#### 4.2.2.2 Generación de Soluciones

El objetivo: Elaborar soluciones que den solución al problema mediante la eliminación de las causas.

Esta etapa consiste en elaborar una lista de posibles soluciones de cada causa raíz, para luego analizar cada una de ellas antes de elegir la adecuada. Se utilizará el Formato N°10.

Lo principal es ser lo más creativo y pensar en lo que se puede llegar a solucionar. Para cada causa pueden existir varias soluciones con el fin de ofrecer un mejor servicio.

<b>GENERACIÓN DE SOLUCIONES</b>		
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	
	FECHA:	
DEPARTAMENTO:		ELABORADO POR:
Causas	Sub-Causas	Solución


Formato N° 10: Generación de Soluciones  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### 4.2.2.3 Formulación de Metas de Mejora del Proceso

Objetivo: Determinar metas de mejoras para lograr los resultados esperados.

La formulación de metas debe ser realizada por el grupo de mejora seleccionado previamente. Las metas deben ser claras y alcanzables para poder medir adecuadamente los resultados en cuanto a las mejoras realizadas pueden ser cuantitativas y cualitativas, pero principalmente ser lo más factibles para lograr alcanzar los resultados deseados.

Para la determinación de las metas se utilizará el Formato N° 11.

 <b>FORMULACIÓN DE METAS, Extensión de Partidas de Nacimiento</b>					
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO			FECHA: NOVIEMBRE 2007		
DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR			ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS		
Nº	META	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE DEL MONITOREO	VERIFICACIÓN

Formato N° 11: Formulación de Metas de Mejora del Proceso  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

Para esta etapa se tomará como base la información obtenida en la investigación de campo y en la lista de verificación. Las metas tienen que reflejar la fecha y responsable de cumplimiento, además un responsable del monitoreo del seguimiento, él cual debe de comunicar al equipo de trabajo los avances y mediciones de las metas establecidas.

#### 4.2.2.4 Propuesta de Implementación de Soluciones

Objetivo: Determinar la efectividad de las soluciones y asegurar un sistema de seguimiento para que las soluciones sean comprendidas e implementadas efectivamente.

En las soluciones propuestas en el paso anterior se definirá quienes serán los responsables del desarrollo de las mismas, así como, el tiempo de ejecución y los recursos que se utilizarán. Toda esta información debe dejarse por escrito para darle un seguimiento adecuado.

Para esta etapa se utilizará el Diagrama de Gant, el cual ayudará a la administración de las mejoras para programar actividades, responsables y el tiempo de ejecución.

El diagrama de Gant es una Tabla tipo matriz que relaciona las actividades con los tiempos de su realización; se considera como una de las aportaciones clásicas del enfoque matemático a la administración.

Fundamentalmente, es una herramienta de programación de tiempos para llevar a cabo proyectos o soluciones de problemas.

<b>FORMATO DE DIAGRAMA DE GANT</b>															
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO					FECHA:										
DEPARTAMENTO:					ELABORADO POR:										
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO										STATUS	OBSERVACIONES		
		semana1	semana2	semana3	semana4	semana5	semana6	semana7	semana8	semana9	semana10			semana11	semana12

Formato N° 12: Diagrama de Gant  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

## **Grupo de Enfoque**

### **Establecimiento de grupos de enfoque**

Los grupos de enfoque pueden definirse de la siguiente forma: es un grupo de personas que se reunirán para implantar el modelo propuesto de Mejora Continua. Desarrollarán un comportamiento de apoyo y ayuda mutua, en general los caracterizan las siguientes conductas.

- Se comprometerán con los resultados.
- Trabajarán en un ambiente de confianza.
- Actuarán con honestidad.
- Cumplirán con sus compromisos.
- Asistirán puntualmente a sus sesiones.
- Se respetarán mutuamente.
- Participarán activamente.
- Habrá cooperación y trabajarán por el mismo fin.
- Estarán totalmente integrados.

Es deseable lograr estos comportamientos en los grupos de enfoque; es por eso que las entidades han emprendido esfuerzos por lograrlo.

El grupo de enfoque, es el comportamiento de un equipo con una meta en común, alcanzar y superar los objetivos diarios de las actividades, eso es Calidad Total.


A la integración se le entiende como el compromiso que sienten todos y cada uno de los miembros porque todos lleguen a la meta, es decir, la preocupación no es por cumplir la meta individualmente, sino que todos en conjunto cumplan los objetivos trazados, por eso son tan necesarios la cooperación y el apoyo mutuo.

En sus normas de conducta cada grupo debe establecer los comportamientos que deban observar para trabajar con eficiencia y avanzar en su madurez de equipo.

### 4.2.3 Etapa 3: Verificación de las Acciones Correctivas

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de las soluciones.

Para que los grupos de enfoque puedan realizar la verificación se propone una hoja de chequeo, donde se toma en cuenta los puntos importantes a evaluar para poder concluir si se está controlando el proceso, es decir si se está logrando el objetivo trazado.

<b>HOJA DE CHEQUEO DE VERIFICACIÓN</b>			
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO		FECHA: NOVIEMBRE/2007
	DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR		ELABORADO POR: TRIGUEROS-CASTILLO
<b>INDICACIONES</b>			
1. Califique con 0, 5 ó 10 los aspectos de <b>criticidad B</b> . Tomando como parámetros: 0= No cumple; 5=DEFICIENTE ó 10= EXCELENTE			
2. Aspectos <b>críticos marcados con A</b> : se califican 0 ó 10.			
<b>Prioridad</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>Instalaciones y Equipo</b>		
B	Las oficinas y el área de espera están ordenados		
B	Paredes y pisos Limpios		
A	El equipo es el adecuado para la atención		
A	Se respeto las indicaciones que se encuentran en cada ventanilla		
	<b>Tiempo</b>		
A	El tiempo en realizar su tramite fue menor a 30		
A	El tiempo de espera fue menor a 15 min		
A	Se respeto el orden de la fila		
	<b>Calidad de Atención</b>		
A	Esta satisfecho en la atención brindada		
B	El personal fue amable		
A	Considera que los pasos para realizar su tramite son sencillos		
	<b>TOTAL</b>		
	<b>PROMEDIO</b>		
<b>Suma (máximo) 100</b>			
<b>Promedio =suma y divida entre 10</b>			

Formato N° 13: Hoja de Chequeo de Verificación  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

La lista de verificación ayudará a conocer la percepción de los usuarios en cuanto al cumplimiento de las mejoras realizadas en el servicio seleccionado.

Esta lista de verificación tendrá como puntaje máximo 100, se evaluará como excelente, es decir, que se ésta cumpliendo con los objetivos, si la nota es mayor a 5, ésta tendrá una evaluación de bueno y si es menor o igual a 5 tendrá una calificación de malo.

Esta hoja se pretende pasar a un grupo aleatorio que el jefe de registro familiar determine y se pasará una vez por mes.

#### **4.2.4 Etapa 4: Revisión de Dirección (Alcalde y Consejo).**

Objetivo: Revisar los resultados de la implementación generados por parte del grupo de enfoque, para analizar los avances obtenidos.

La Dirección es la responsable en esta etapa del proceso, en base a las metas establecidas, se determinará, si éstas han sido cumplidas.

La revisión se basa en el análisis del informe que contiene el rendimiento del programa de mejora que incluya lo siguiente:

- 1) Las acciones correctivas ejecutadas desde el planteamiento de las metas o la última revisión, si existiera.
- 2) Facilitar los recursos que sean necesarios.
- 3) Identificación de estrategias mal diseñadas y objetivos pocos claros.



### Pasos para la etapa de revisión de dirección.

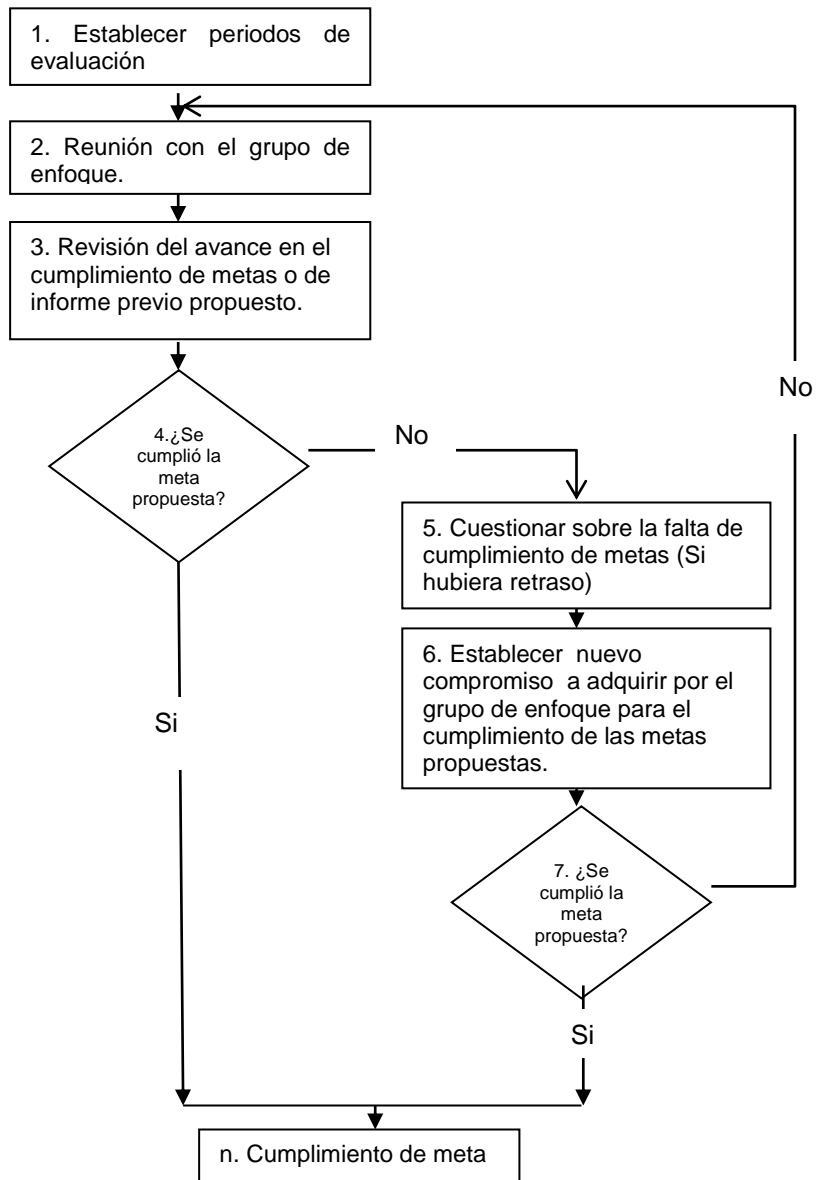



Figura Nº 10: Pasos de la etapa de revisión  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

### 4.3 Aplicación del Modelo de Mejora Continua en el Servicio de Extensión de Partidas de Nacimiento ofrecido por el Departamento de Registro Familiar

#### 4.3.1 Etapa 1 Planificación (Identificar Oportunidades de Mejora)

➤ Análisis FODA

El análisis FODA contribuirá a obtener mejor visión de las posibles soluciones que se pueden plantear.

<b>ANÁLISIS FODA</b>			
		ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	FECHA: JULIO/2007
		DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR	ELABORADO POR:
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Buen ambiente laboral	Tiempos excesivos en el trámite del servicio de extensión de Partidas de Nacimiento	Confianza de la población que demandan servicios	Resistencia al cambio.
Amabilidad del personal	Falta de recurso tecnológico en toda la Alcaldía.	Parte del personal tiene tiempos que no son bien aprovechados.	Posiblemente falta de compromiso por parte algunos integrantes de la jefatura.
Instrucciones de trabajo claras	Cobertura limitada en capacitaciones al personal	Área de espera con suficiente capacidad.	El incremento de población
Excelente higiene de la institución	Falta de definición de procesos.	Jefaturas de Alcaldía interesados en mejorar el servicio prestado al usuario.	Cambio de administración.
Adecuado espacio físico	Falta de un sistema de señalización para la orientación del usuario		
	Falta de recurso humano		
	Falta de participación del personal operativo en mejoras al departamento		

Formato 14: Análisis FODA de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado

Fuente: Elaboración Propia del grupo

A partir de las causas y el análisis FODA se plantearán soluciones para que ayuden a brindar un mejor servicio de Extensión de Partidas de Nacimiento en el Departamento de Registro Familiar.


➤ Políticas

En el Anexo No. 4 de la Pág. 216 se plantean las políticas propuestas para que los empleados involucrados se comprometan en el involucramiento del desarrollo de la Mejora Continua.

#### **4.3.1.1 Identificación de los Servicios Problemáticos**

En la Alcaldía de Ciudad Delgado existen una diversidad de servicios que se llevan a cabo dentro de las instalaciones y otros fuera de ella; tienen cada uno de ellos características que difieren, como es el caso del tiempo que tarda en realizar un procedimiento, algunos días, otros horas, otros minutos; sin embargo, existe un factor que se hace notar, y es la frecuencia con que solicitan el servicio, que viene a ser el que impacta más en cuanto a servicio se habla, por eso que atrae mayor atención, no sólo por el grupo de estudio, sino también por las autoridades de dicha institución que necesitan brindar un servicio de calidad al usuario.

### 4.3.1.1.1 Lluvia de Ideas del Departamento a Evaluar

<b>LLUVIA DE IDEAS</b>	
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO
	FECHA: FEBRERO 2007
	ELECCIÓN DEL DEPARTAMENTO A EVALUAR
	ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS
1	CATASTRO: Departamento encargado de extender permisos de construcción, autorizaciones de solvencia personal y calificaciones de inmueble, éste se encuentra ubicado en un cubículo dentro del área del Departamento de Registro Familiar, sin embargo, este departamento se caracteriza porque el encargado se mantiene todo el día fuera de las instalaciones de la Alcaldía, visitando los diferentes inmuebles para su evaluación.
2	CUENTAS CORRIENTES: Departamento encargado de brindar servicio a los usuarios que realizan pagos de Tributos Municipales. Este departamento se caracteriza porque los usuarios llegan directamente a pagar, no tiene mayor obstáculo que esperar su turno, la mayoría de personas que realizan este trámite no esperan mucho, puesto que ya está especificado el valor que les toca cancelar, por ese motivo la cola de dicho departamento es bastante fluida.
3	REGISTRO FAMILIAR: Departamento encargado de registrar actos y derechos jurídicos de personas naturales desde su nacimiento hasta su muerte. Éste es el departamento que se caracteriza por demandar más tiempo, debido a la búsqueda que implica en los archivos del usuario para poder emitir un documento, ya sea partidas de nacimiento, de matrimonio, divorcios (hacen referencia a partidas de nacimiento), entre otros. Es por eso que se ubica fácilmente este departamento por los usuarios que esperan por su servicio.
4	PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS: Departamento encargado de otorgar permisos para rompimiento de calle por conexión de agua. Este es otro de los departamentos cuya labor se realiza principalmente fuera de las instalaciones de la alcaldía.
PROBLEMA A RESOLVER: Departamento de Registro Familiar, debido a que requiere mayor atención por el tiempo que tarda el usuario en espera por su servicio, a esto se suma la demora que provoca la alta frecuencia con que los usuarios lo demandan.	

Formato N° 15: Lluvia de Ideas de Elección del Departamento a Evaluar  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### 4.3.1.2 Selección del Servicio a Mejorar

Para la identificación de los servicios problemáticos, se realizó una lluvia de ideas con las jefaturas y empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, arrojaron diversas ideas que se analizaron y plasmaron en un cuestionario dirigido al cliente externo (población C), permitiendo determinar el servicio más demandado por ellos.

La demanda mensual que se atiende en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado se muestra en la siguiente Tabla:

SERVICIO	DEMANDA MENSUAL
Extensión de partidas de nacimiento	1258
Certificación de matrimonios	230
Partidas de defunción	125
Partidas de matrimonio	45
Juicio de identidad	76
Marginación de partidas de nacimiento	121
Marginación de partidas de matrimonio	89
Documentación pre matrimonial	225
Otros: Carné de minoridad	157

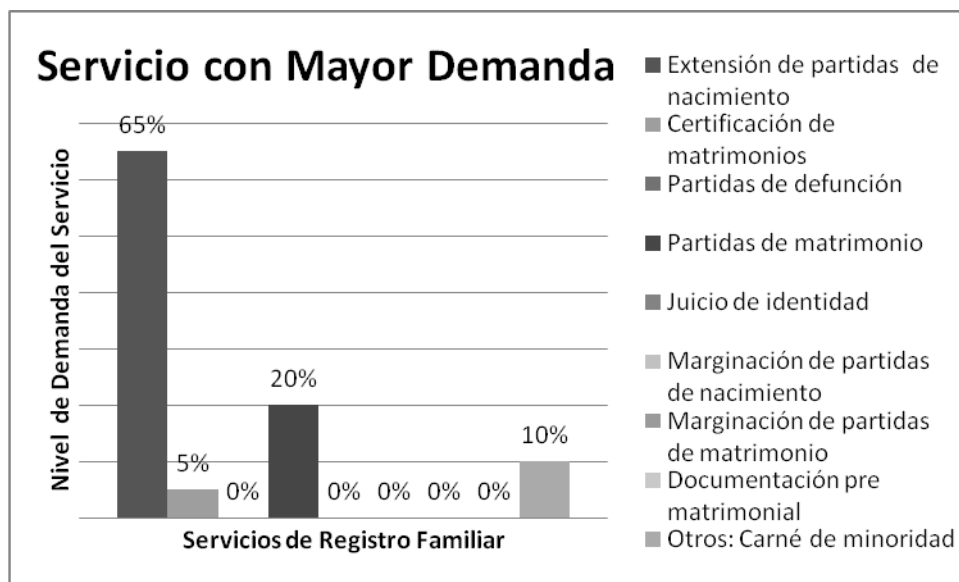
Tabla N° 7: Demanda Mensual de los servicios del Departamento de Registro Familiar  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

Servicios más utilizados por los Usuarios del Departamento de Registro Familiar en el momento de la captura de datos, referida a la pregunta No. 1, Población C<sup>24</sup>, se muestran en la Tabla N° 8.

<sup>24</sup> Ver Datos de Investigación de campo. Pág. 84.

SERVICIO	DEMANDA
Extensión de partidas de nacimiento	65%
Certificación de matrimonios	5%
Partidas de defunción	0%
Partidas de matrimonio	20%
Juicio de identidad	0%
Marginación de partidas de nacimiento	0%
Marginación de partidas de matrimonio	0%
Documentación pre matrimonial	0%
Otros: Carné de minoridad	10%

Tabla N° 8: Porcentajes de demandas de los servicios de Registro Familiar,  
Fuente: Las encuestas a población C.



Gráfica N° 1: Servicio con Mayor Demanda  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

En base a la Gráfica N° 1, se identifica un mayor porcentaje en el servicio de Extensión de Partidas de Nacimiento, a la vez existen puntos de vista de parte de las poblaciones encuestadas, que se tomarán en cuenta para la selección del servicio a mejorar.

De acuerdo a las encuestas pasadas a las jefaturas (Población A, Pág. 60), clientes internos (Población B, Pág. 67) y clientes externos (Población C, Pág. 82), se elaboraron cuadros resúmenes, que contribuyen a la selección del proceso que presenta mayor oportunidad de mejora.

Población A			
PREGUNTA 2	RESULTADOS		ANALISIS
¿Cuál proceso del Departamento de registro familiar considera que tiene mas demora para darle un servicio de calidad al usuario?	Partidas de Nacimiento	100%	Todos coinciden que el Departamento de Registro Familiar, Partidas de Nacimiento, presenta demoras de entrega, afectando la calidad en el servicio.

Tabla N° 9: Proceso de mayor demanda según población A  
Fuente: Elaboración Propia del grupo


Población B			
PREGUNTA 4	RESULTADOS		ANALISIS
¿Cuándo el cliente demanda el servicio, en cual de ellos percibe atrasos?	Extensión Partidas de Nacimiento	100%	El 100% manifestó que el área que presenta atrasos en el servicio al cliente es la extensión de partidas de nacimiento.

Tabla N° 10: Proceso de mayor demanda según población B  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

Las encuestas muestran que el servicio de Extensión de Partidas de Nacimiento es el que mayor oportunidad de mejora presenta.

A continuación se muestra la lluvia de ideas elaborada por el grupo en el momento de identificar las causas a analizar:

#### 4.3.1.2.1 Lluvia de Ideas de Criterios a Evaluar

<b>LLUVIA DE IDEAS</b>	
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO
	FECHA: FEBRERO 2007
	CRITERIOS A EVALUAR
	ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS
TIEMPOS EXCESIVOS	El proceso que tarda más en comparación del tiempo que tardan los demás procesos de Registro Familiar, que son desarrollados en el mismo día.  Proceso donde se observan congestionamientos en el área de espera del departamento, eso se debe a la alta demanda que tiene la Extensión de Partidas de Nacimiento comparado con otros procesos del mismo departamento.
INSATISFACCIÓN DEL USUARIO	Se presentan quejas de parte de los usuarios, debido a que siendo el proceso de mayor demanda no se hace nada por agilizar el trabajo y que la entrega del documento sea en menos tiempo.  Algunos usuarios se molestan por la incorporación de otros usuarios a la cola donde no corresponde.
ORIENTACIÓN DEFICIENTE	No existe señalización adecuada que demuestre la secuencia que el usuario debe seguir para solicitar un documento.
CUELLOS DE BOTELLA	El usuario hace repetidas veces algunas filas, provocando cuellos de botella.


Formato N° 16: Lluvia de ideas de criterios a evaluar

Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### 4.3.1.2.2 Matriz de Criterios

En base al Formato N° 16 se colocarán valores que permitirán la comparación del proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento con los otros procesos que se realizan en el Departamento de Registro Familiar (Ver Tabla N° 8 de la Pág. 135).



	<b>MATRIZ DE CRITERIOS</b>					
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO			FECHA: AGOSTO/2007		
	DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR			ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS		
Problemas	Criterios de Selección	TIEMPOS EXCESIVOS	INSATISFACCIÓN DEL USUARIO	ORIENTACIÓN DEFICIENTE	CUELLOS DE BOTELLA	TOTAL
Extensión de partidas de nacimiento		2	3	3	3	11
Certificación de matrimonios		2	1	3	1	7
Partidas de defunción		No data	No data	No data	No data	No data
Partidas de matrimonio		2	2	3	2	9
Juicio de identidad		No data	No data	No data	No data	No data
Marginación de partidas de nacimiento		No data	No data	No data	No data	No data
Marginación de partidas de matrimonio		No data	No data	No data	No data	No data
Documentación pre matrimonial		No data	No data	No data	No data	No data
Otros: Carné de minoridad		1	1	3	1	6

Formato N° 17: Evaluación Matriz de Criterios  
Fuente: Captura de datos en alcaldía

En base a la Tabla anterior de evaluación de criterios, se identifica un mayor puntaje en el servicio de Extensión de Partidas de Nacimiento, a la vez existen puntos de vista de parte de las poblaciones encuestadas, que se tomarán en cuenta para la selección del servicio a mejorar.

#### 4.3.1.3 Descripción del Problema del Servicio

Para poder describir el problema fue necesario conocer la situación actual del servicio de Extensión de Partidas de Nacimiento. Es el punto de partida para interpretar la información y elaborar los cursogramas analíticos por cada objeto de estudio (Ver Tabla N°11, Pág. 139).

El Cursograma Analítico y el Diagrama de Recorrido reflejarán todos los pasos que se realizan actualmente en el servicio de Extensión de Partidas de Nacimiento.

#### 4.3.1.3.1 Cursograma Analítico del Proceso Actual

El cursograma analítico surge de la observación directa del proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento y la captura de los tiempos de cada una de las actividades.

El cursograma ayudará a identificar en que punto específico del proceso hay oportunidad de mejora.

Para efectos de este estudio se retomarán conjuntamente actividades con sus tiempos respectivos y se plasmarán en el cursograma.

Serán separados los movimientos del usuario, encargado de alcaldía, tesorero y vigilante, para poder analizar cada una de las actividades e identificar las que se repiten y los tiempos de demora. Cada uno de ellos es llamado Objeto de Estudio y se definen a continuación:

<b>Objeto de Estudio</b>	<b>Descripción</b>
Usuario	Interesado en solicitar el documento en mención.
Encargado de Extensión de Partidas	Extiende el documento y lo entrega a usuario.
Encargado de Colecturía	Recibe cancelación del usuario por trámite del documento
Vigilante	Permanece en la puerta y recibe al cliente cuando éste ingresa a la alcaldía y lo despide cuando sale de la alcaldía.

Tabla N° 11: Identificación de Objetos de Estudios  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

Los cursogramas concuerdan entre si con respecto a los tiempos, esto se debe a que para un objeto de estudio signifique una demora para el otro significará un proceso. En la columna de observaciones se detallan en el momento en que el objeto de estudio interactúa con otro. Se tomará en cuenta los tiempos en que un 2º objeto de estudio esté realizando una actividad con un 3º objeto de estudio.

En los cursogramas se utilizará la simbología ASME.

➤ **Cursograma Analítico del Proceso Actual del Usuario**

<b>CURSOGRAMA ANALITICO</b>								
GRAFICA No. 1	HOJA No. 1 DE 1	RESUMEN						
ACTIVIDAD: Extensión de Partidas de Nacimiento		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA			
VENTANILLA N°: 1		OPERACIÓN	10					
METODO: ACTUAL		TRANSPORTE	8					
LUGAR: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado		DEMORA	6					
OPERARIOS: Departamento de Registro Familiar		INSPECCION	1					
		ALMACENAJE	1					
PREPARADA POR: Castillo - Trigueros		TIEMPO TOTAL hh:mm:ss	0:26:48					
OBJETO DE ESTUDIO: Usuario		TOTAL DE OPERACIONES	26					
No.	DESCRIPCION	Tiempo Total hh:mm:ss	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
0	Puerta de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.							Punto de inicio de operación
1	Pregunta por operación a realizar	0:00'06	●	→	D	□	▽	Interactúa con vigilante
2	Orientado hacia ventanilla correspondiente	0:00'04	●	→	D	□	▽	Usuario
3	Hacia ventanilla	0:00'09	○	→	D	□	▽	Usuario
4	Espera en cola ser atendido	0:01'23	○	→	●	□	▽	
5	Pide Infor. para extensión de partidas de Nac.	0:02'05	●	→	D	□	▽	Interactúa con encargado de extensión de partidas
6	Entrega documentación y orientado hacia sala de espera	0:01'06	●	→	D	□	▽	
7	Hacia sala de espera	0:00'05	○	→	D	□	▽	
8	Espera ser llamado por encargado de extensión de partidas	0:05'25	○	→	●	□	▽	
9	Es llamado usuario por encargado de extensión de partidas	0:00'09	●	→	D	□	▽	
10	Hacia Ventanilla	0:00'05	○	→	D	□	▽	
11	Orientado a colecturía para cancelar la partida	0:00'12	●	→	D	□	▽	
12	Hacia sala de espera de Colecturía	0:00'07	○	→	D	□	▽	
13	Espera ser llamado	0:07'40	○	→	●	□	▽	
14	Es llamado por Colecturía	0:00'09	●	→	D	□	▽	Interactúa con encargado de colecturía
15	Hace cola en Colecturía para cancelar	0:01'04	○	→	●	□	▽	
16	Cancela en Colecturía	0:01'25	●	→	D	□	▽	
17	Hacia cola de ventanilla	0:00'05	○	→	D	□	▽	
18	Espera en cola	0:01'05	○	→	●	□	▽	
19	Entrega recibo cancelado	0:00'02	●	→	D	□	▽	Interactúa con encargado de extensión de partidas
20	Hacia sala de espera	0:00'04	○	→	D	□	▽	
21	Espera por entrega del documento	0:03'45	○	→	●	□	▽	
22	Es llamado por encargado de alcaldía	0:00'03	●	→	D	□	▽	
23	Hacia ventanilla para recibir el documento	0:00'03	○	→	D	□	▽	
24	Revisa documentación	0:00'04	○	→	D	■	▽	
25	Guarda Documento	0:00'15	○	→	D	□	▽	
26	Hacia salida de Alcaldía	0:00'08	○	→	D	□	▽	

Formato N° 18: Cursograma Analítico actual del usuario  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

En el cursograma anterior se encuentra cada uno de los pasos del proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento que lleva a cabo el usuario, interactuando con el encargado de Extensión de Partidas, encargado de colecturía y vigilante.

➤ **Cursograma Analítico Actual del Encargado de Extensión de Partidas**

<b>CURSOGRAMA ANALITICO</b>								
GRAFICA No. 2	HOJA No. 1 DE 1	RESUMEN						
ACTIVIDAD: Extensión de Partidas de Nacimiento		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA			
VENTANILLA N°: 1		OPERACIÓN	○	11				
METODO: ACTUAL		TRANSPORTE	⇨	2				
LUGAR: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado		DEMORA	D	2				
OPERARIOS: Departamento de Registro Familiar		INSPECCION	□	1				
		ALMACENAJE	▽	1				
PREPARADA POR: Castillo - Trigueros		TIEMPO TOTAL hh:mm:ss		0:24:43				
OBJETO DE ESTUDIO: Encargados de Extensión de Partidas		TOTAL DE OPERACIONES		17				
No.	DESCRIPCION	Tiempo Total hh:mm:ss	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
0	Atiende a otro usuario							Punto de inicio de operación
1	Proporciona información al usuario	0:02'05	●	⇨	D	□	▽	
2	Recibe documentos del usuario	0:01'00	●	⇨	D	□	▽	
3	Envía a usuario a sala de espera	0:00'06	●	⇨	D	□	▽	
4	Hacia estantería a buscar archivos del usuario	0:00'05	○	⇨	D	□	▽	
5	Búsqueda de información	0:05'20	○	⇨	D	■	▽	
6	Hacia cubículo	0:00'05	○	⇨	D	□	▽	
7	Llama a usuario	0:00'09	●	⇨	D	□	▽	
8	Espera a usuario	0:00'05	○	⇨	●	□	▽	
9	Orienta a usuario a Colecturía para pagar	0:00'12	●	⇨	D	□	▽	
10	Entrega listado de usuarios y operación a colector	0:00'04	●	⇨	D	□	▽	
11	Espera a usuario	0:11'31	○	⇨	●	□	▽	Mientras tanto atiende a otros usuarios
12	Toma recibo cancelado	0:00'02	●	⇨	D	□	▽	
13	Orienta a usuario a sala de espera	0:00'02	●	⇨	D	□	▽	
14	Elabora partida de nacimiento solicitada	0:03'47	●	⇨	D	□	▽	
15	Llama a usuario para entrega de documento	0:00'03	●	⇨	D	□	▽	
16	Entrega documento	0:00'04	●	⇨	D	□	▽	
17	Guarda Archivos que ya no utiliza	0:00'03	○	⇨	D	□	▽	Usuario se sale de la fila

Formato N° 19 : Cursograma Analítico actual del encargado de extensión de partidas

En el cursograma anterior se encuentra cada uno de los pasos del proceso de extensión de partidas de nacimiento que lleva a cabo el encargado de extensión de partidas, interactuando con usuario y encargado de colecturía.

➤ **Cursograma Analítico Actual del Encargado de Colecturía**

<b>CURSOGRAMA ANALITICO</b>								
GRAFICA No. 3	HOJA No. 1 DE 1	RESUMEN						
ACTIVIDAD: Extensión de Partidas de Nacimiento		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA			
VENTANILLA N°: 1		OPERACIÓN	○	8				
METODO: ACTUAL		TRANSPORTE	⇨	2				
LUGAR: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado		DEMORA	D	0				
OPERARIOS: Departamento de Registro Familiar		INSPECCION	□	0				
		ALMACENAJE	▽	0				
PREPARADA POR: Castillo - Trigueros		TIEMPO TOTAL hh:mm:ss		0:10'09				
OBJETO DE ESTUDIO: Encargado de Colecturia		TOTAL DE OPERACIONES		10				
No.	DESCRIPCION	Tiempo Total hh:mm:ss	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
0	Atiende a otro usuario							Punto de inicio de operación
1	Hacia cubículos de encargados de alcaldía de todas las áreas	0:00'17	○	⇨	D	□	▽	Pasa por cada cubículo
2	Toma listado de usuarios que cancelarán y sus transacciones	0:06'52	●	⇨	D	□	▽	
3	Hacia Colecturía	0:00'20	○	⇨	D	□	▽	
4	Llama a grupo de usuarios que aparecen en el listado	0:00'11	●	⇨	D	□	▽	Todos los usuarios que van a pagar
5	Atiende a otros usuarios	0:01'04	●	⇨	D	□	▽	Otros usuarios se estan antes que el estudiado
6	Elabora el recibo de pago del usuario que corresponde	0:00'50	●	⇨	D	□	▽	En el momento elabora recibo
7	Indica valor del recibo al usuario	0:00'03	●	⇨	D	□	▽	
8	Recibe pago del usuario	0:00'25	●	⇨	D	□	▽	
9	Entrega recibo al usuario	0:00'04	●	⇨	D	□	▽	
10	Orienta a usuario a la ventanilla donde le atienden	0:00'03	●	⇨	D	□	▽	

Formato N° 20: Cursograma Analítico actual de encargado de colecturía  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

En el cursograma anterior se encuentra cada uno de los pasos del proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento que lleva a cabo Tesorería, interactuando con usuario y encargado de Extensión de Partidas.

➤ **Cursograma Analítico Actual del Vigilante**

<b>CURSOGRAMA ANALITICO</b>								
GRAFICA No. 4	HOJA No. 1 DE 1	RESUMEN						
ACTIVIDAD: Extensión de Partidas de Nacimiento		ACTIVIDAD		ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA		
VENTANILLA N°: 1		OPERACIÓN	○	5				
METODO: ACTUAL		TRANSPORTE	⇨	0				
LUGAR: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado		DEMORA	D	0				
OPERARIOS: Departamento de Registro Familiar		INSPECCION	□	0				
		ALMACENAJE	▽	0				
PREPARADA POR: Castillo - Trigueros		TIEMPO TOTAL hh:mm:ss		0:26'48				
OBJETO DE ESTUDIO: Vigilante		TOTAL DE OPERACIONES		5				
No.	DESCRIPCION	Tiempo Total hh:mm:ss	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
0	Abre la puerta de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado							Punto de inicio de operación
1	Saluda al usuario y pregunta por operación que realizará	0:00'03	●	⇨	D	□	▽	
2	Escucha explicación de Usuario	0:00'04	●	⇨	D	□	▽	Usuario de Extensión de Partidas de Nacimiento
3	Explica e indica a ventanilla No. 1	0:00'03	●	⇨	D	□	▽	
4	Sigue atendiendo otros usuarios	0:26'35	●	⇨	D	□	▽	
5	Abre puerta y despide al usuario	0:00'03	●	⇨	D	□	▽	Usuario regresa a puerta de vigilante

Formato N° 21 : Cursograma Analítico Actual del Vigilante

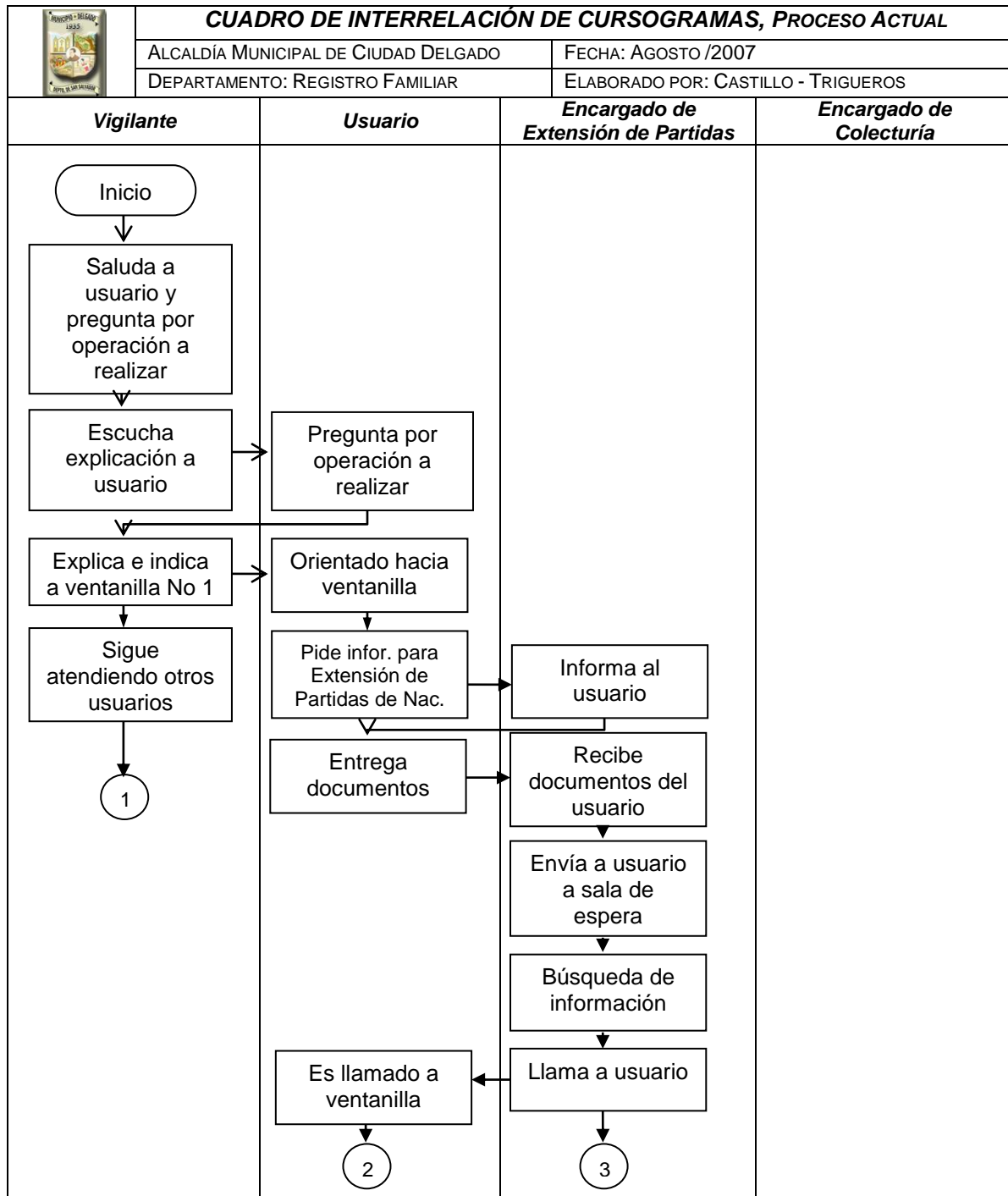
Fuente: Elaboración Propia del grupo

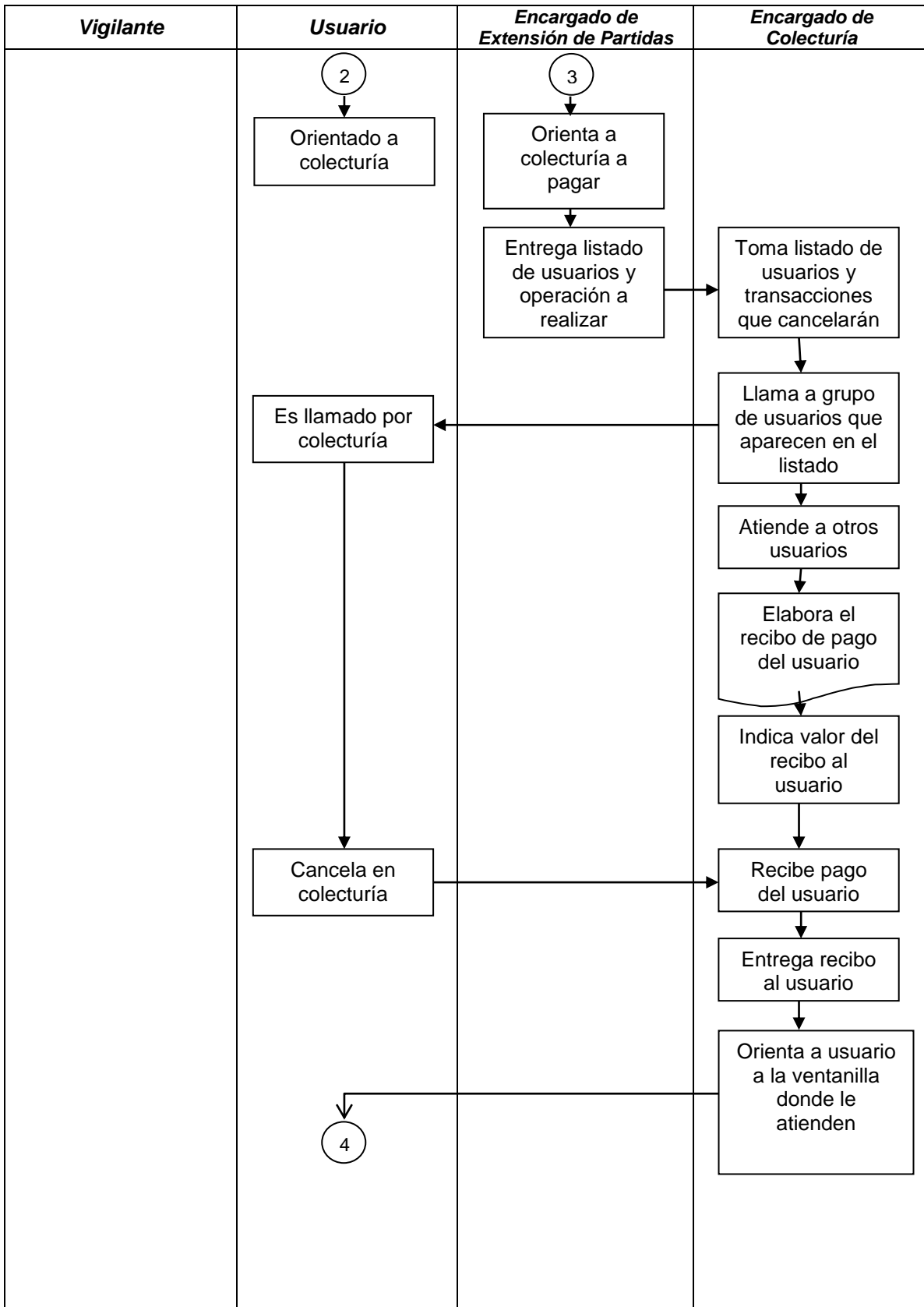
En el cursograma anterior se encuentra cada uno de los pasos del proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento que lleva a cabo el vigilante, interactuando únicamente con usuario.

### 4.3.1.3.2 Cuadro de Interrelación de Cursosogramas del Proceso Actual

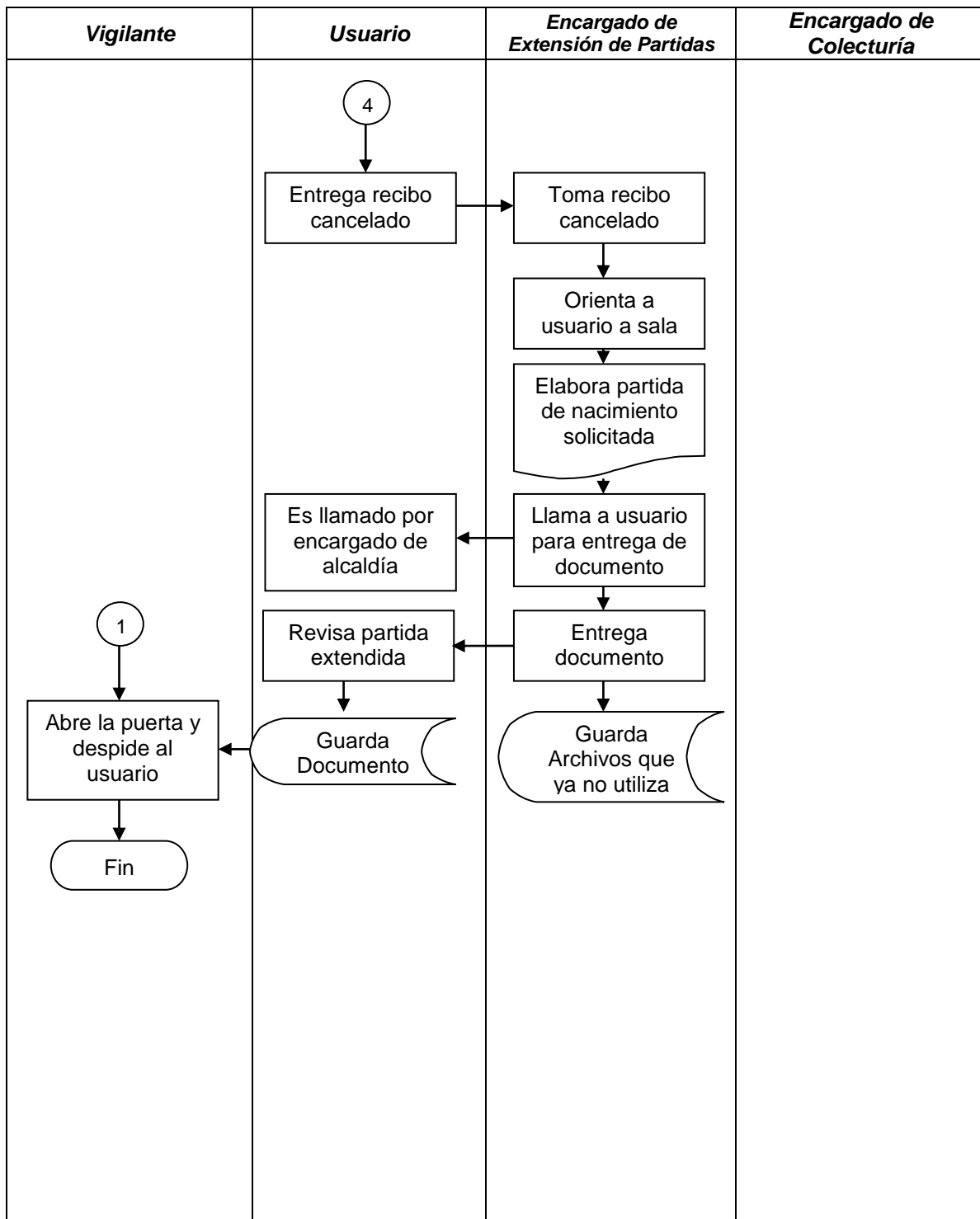
A Continuación se muestra el proceso actual y su interrelación entre cada uno de los cursosogramas de objeto de estudio.

En este Formato se omiten las demoras y los transportes, ya que se utiliza la simbología ANSI.









Formato N° 22 : Interrelación de Cursogramas Actuales. Simbología ANSI  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### **4.3.1.3.3 Hoja de Ruta y Diagrama de Hilos del Proceso Actual**

Se encuentran los tres objetos de estudio, representados con los mismos colores que utilizaron en la hoja de ruta. Usuario (Color negro), Encargado de Extensión de Partidas (Color Rojo) y Encargado de Colecturía (Color Azul), y Vigilante (Verde).

Cada uno de los recorridos de los objetos de estudio será analizado con colores para su fácil identificación de la secuencia en la distribución en planta.

##### **➤ Hoja de Ruta**

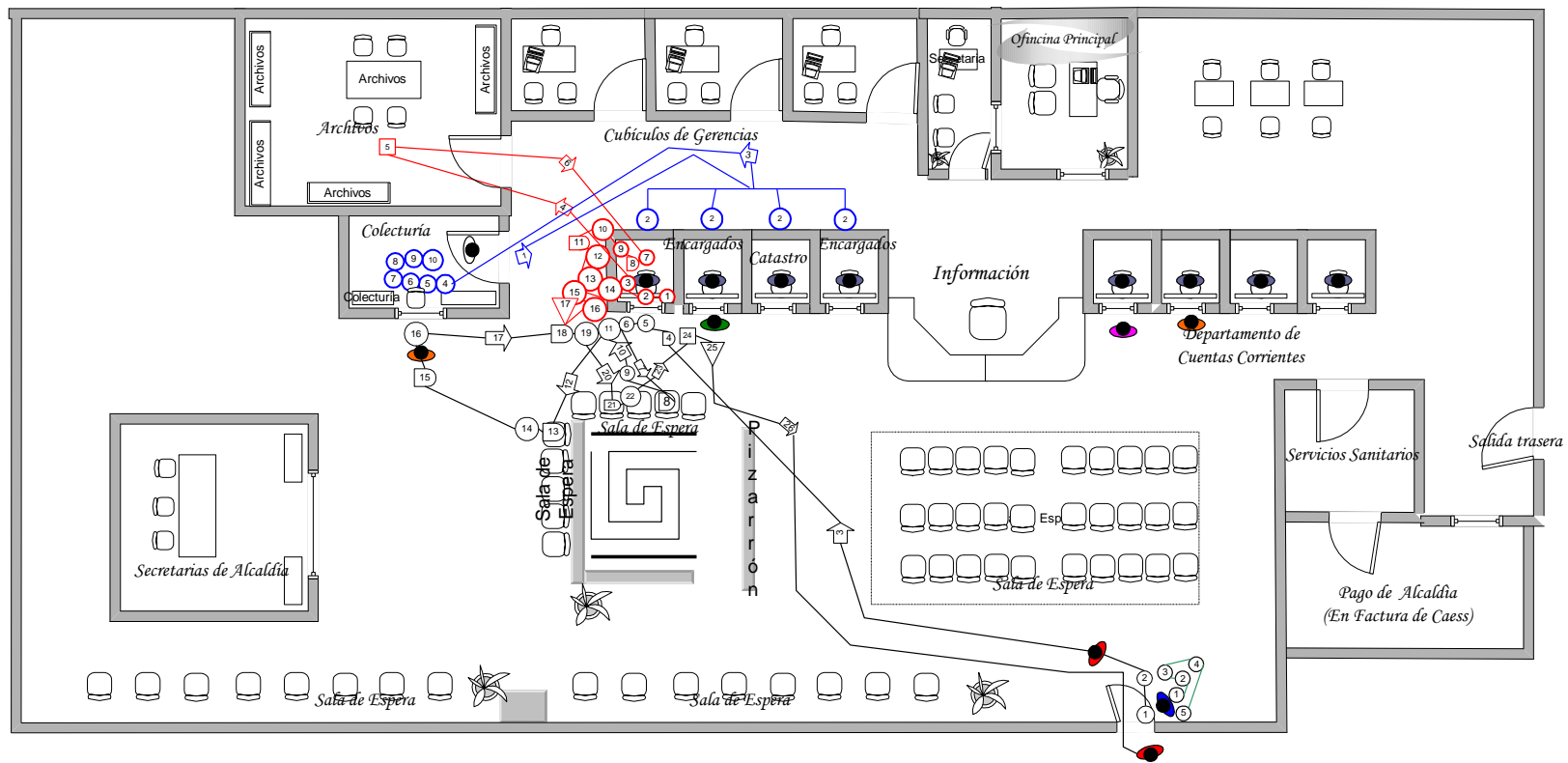
En la hoja de ruta (Pág. 148) se observa claramente las actividades que cada uno de los objetos de estudio realiza en el área de la Primera Planta de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

Posteriormente se utilizará para analizar las actividades eliminadas en el Cursograma propuesto.

##### **➤ Diagrama de Hilos**

En el diagrama de hilos (Pág. 149) únicamente se observan los desplazamientos que efectúan cada uno de los Objetos de Estudio.

En el diagrama de hilos se visualiza más detalladamente dónde se encuentra la mayor repetición de movimientos que cada objeto debe realizar, con el fin de llevar a consideración la eliminación de algunos de ellos.



HOJA DE RUTA DE EXTENSIÓN DE PARTIDAS DE NACIMIENTO  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO (ACTUAL)

FECHA: JULIO/2007	ESCALA: 1:5
ELABORADO POR: CASTILLO-TRIGUEROS	HOJA: 1/1

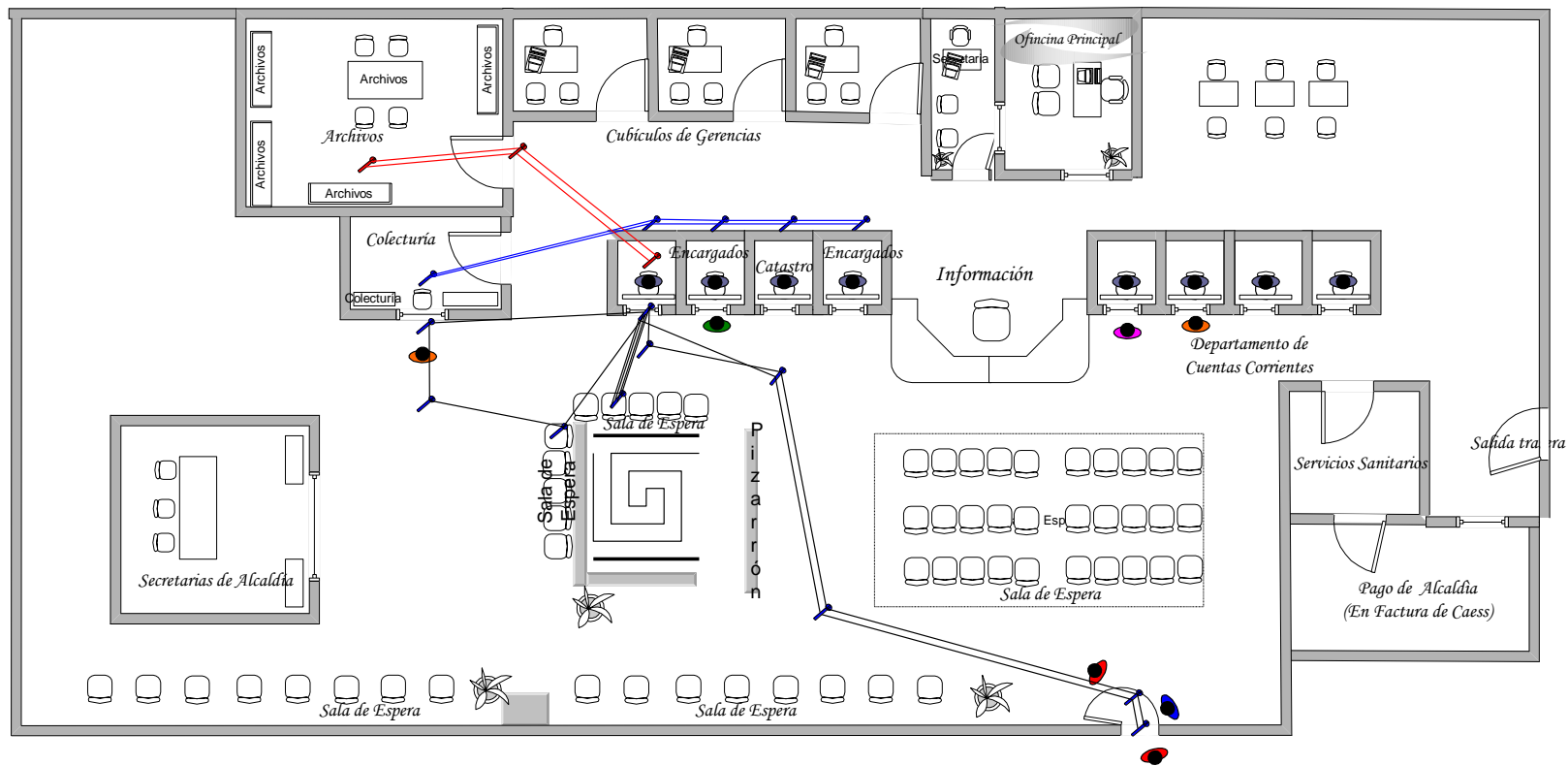


DIAGRAMA DE HILOS DE EXTENSIÓN DE PARTIDAS DE NACIMIENTO  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO (ACTUAL)

FECHA: JULIO/2007	ESCALA: 1:5
ELABORADO POR: CASTILLO-TRIGUEROS	HOJA: 1/1

### **4.3.2 Etapa 2: Aplicación de la Identificación de las Causas Raíces del Problema**

Para la identificación de las causas raíces del problema, es necesario desarrollar un análisis ordenado, el cual se presenta a continuación.

#### Selección del problema

La investigación de campo permitió conocer el punto de vista de las poblaciones a las cuales se dirigió la encuesta, estos resultados identificaron el problema del descontento de los usuarios al momento de realizar el trámite de Extensión de Partidas de Nacimiento.

#### **4.3.2.1 Identificación de Causas Raíces del Problema del Servicio**

1. Tiempos excesivos.
2. Insatisfacción de los usuarios.
3. Orientación deficiente.
4. Cuellos de botella.

#### Análisis de Acuerdo a los Recursos

El recurso tecnológico no será considerado, debido a que el proceso no requiere de recurso tecnológico directo, el objetivo es proponer soluciones prácticas, que no incurran en gastos de maquinaria (Ver Pág. 27, Servicios Públicos, 2º párrafo). La Alta Dirección está haciendo inversiones en otras áreas, por esa razón es probable que no tomen en cuenta una propuesta de ese tipo. En el proceso se observa que no se necesita recurso tecnológico, es por eso que será catalogado como la que no generará mayor impacto, en la solución sino lo contrario, generará un impacto económico innecesario.

### 4.3.2.1.1 Aplicación de Diagrama de Relaciones

En el diagrama de causalidad se representa cada una de las causas raíces y sus sub-causas. Para poder comprender el diagrama de relaciones de causalidad se muestran las siguientes especificaciones:

REPRESENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Efecto Identificado
	Causa Raíz
	Sub Causa
	Relación con causa raíz
	Relación principal con causa raíz

Tabla Nº 12 : Representación del diagrama de causalidad  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

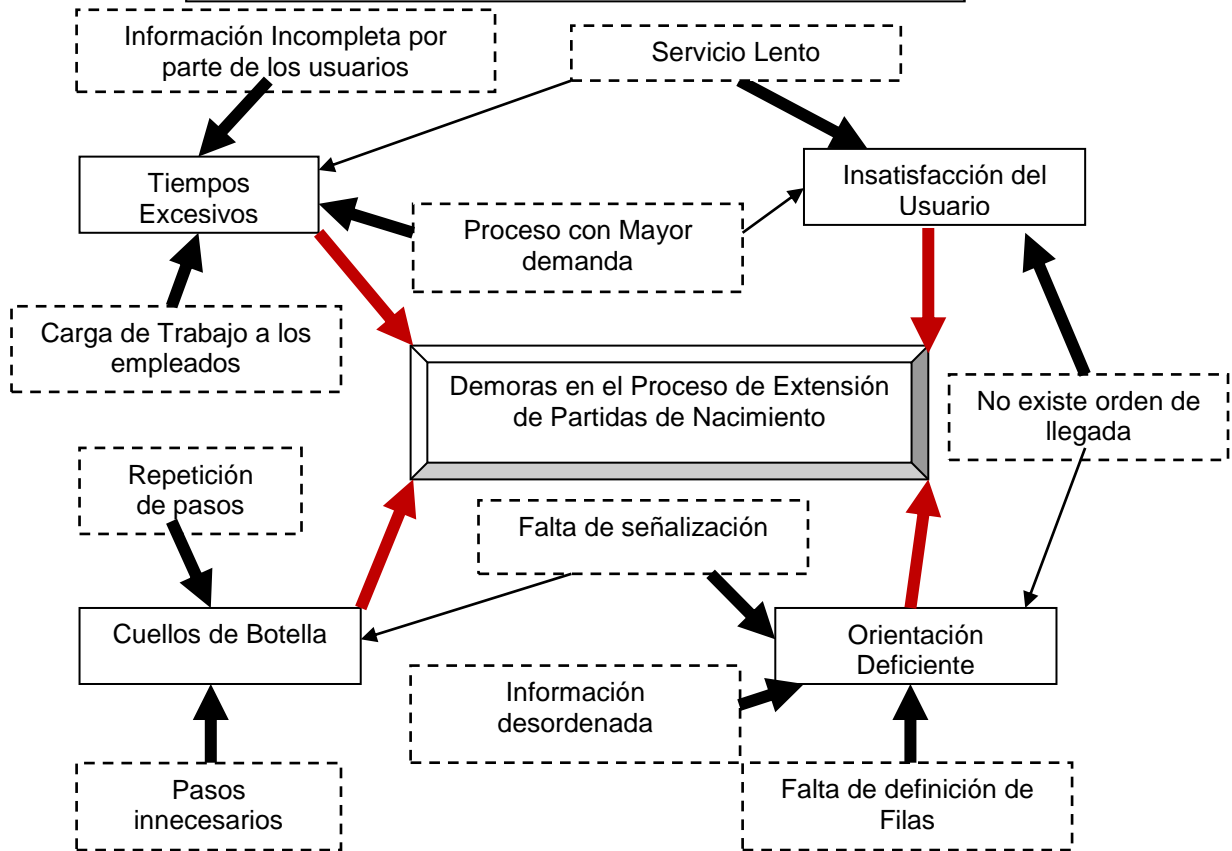
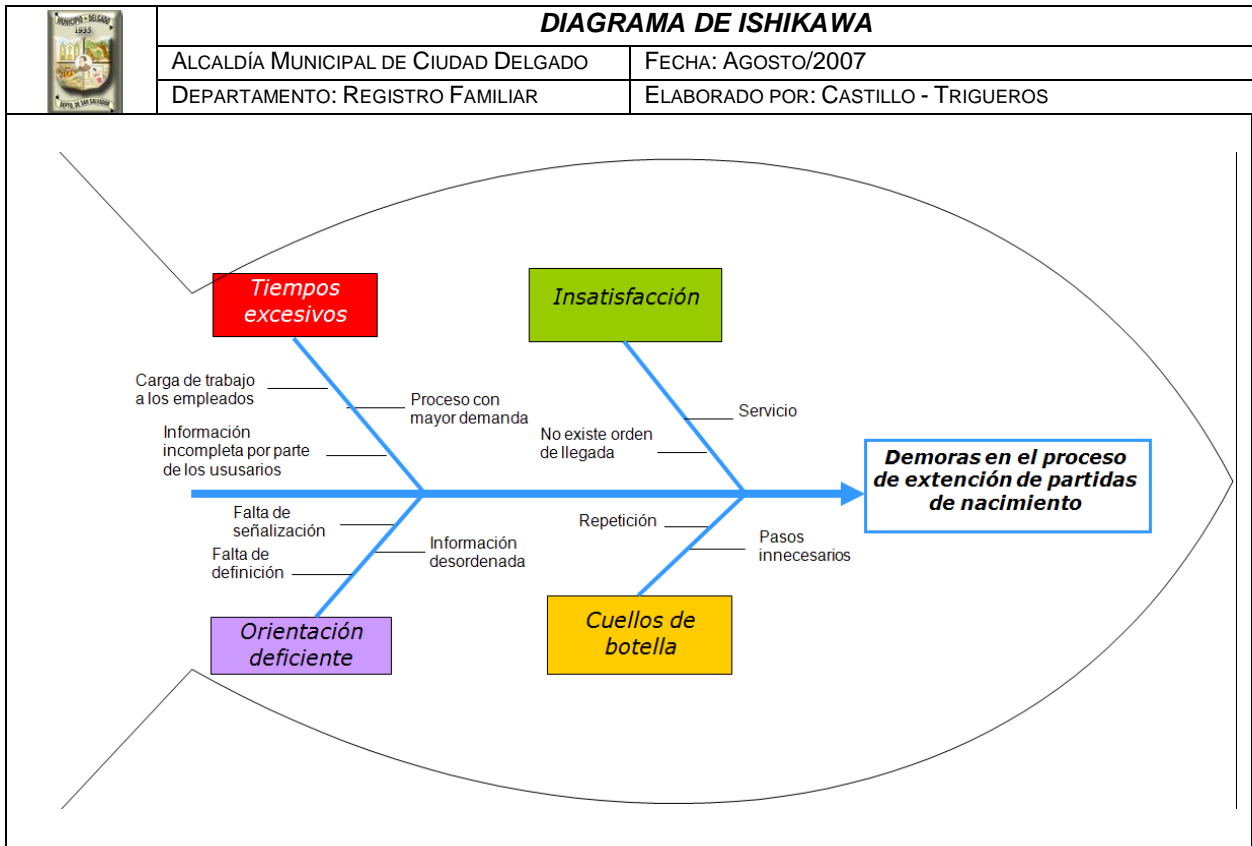


Figura Nº11: Diagrama de relaciones de causalidad

### 4.3.2.1.2 Aplicación de Diagrama de Ishikawa


En el Formato N° 23 se muestran las causas y las Sub-Causas, auxiliándose de la herramienta del Diagrama de Ishikawa.



Formato N° 23 : Diagrama de Ishikawa del Departamento de Registro Familiar  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

### 4.3.2.1.3 Definición de Causas Sub-Causas

El diagrama de Ishikawa muestra causas y sub causas, éstas se definen a  
Continuación:

<b>DEFINICIÓN DE CAUSAS Y SUB-CAUSAS</b>		
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	
	FECHA: AGOSTO/2007	
DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR		ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS
Causas	Sub-Causas	Definición
1. Tiempos excesivos	Carga de trabajo a los empleados	Existe personal con mayor carga de trabajo que otros, el caso del encargado de alcaldía, referido a la persona que elabora las partidas de nacimiento, quien tiene que dar información, revisar que la documentación de usuario esté completa, elaborar la partida, entregar la partida. Sin embargo, existe otra persona que también da información en general de todas las dudas que el usuario pueda tener, y ese es el encargado de información.
	Proceso con mayor demanda	Este es el procedimiento que se caracteriza por contar con la mayor parte de la demanda de usuarios de la alcaldía, esto se demuestra en la Gráfica N° 1, Pág. 133
	Información incompleta por parte de los usuarios	El usuario cuando ingresa a la alcaldía, no sabe cuales son los documentos que necesita para que le puedan extender una partida de nacimiento, ingresa al área de extensión de partidas de nacimiento y pregunta; si el usuario no tiene la documentación completa no puede solicitar la partida, entonces habrán sido minutos que el encargado de alcaldía invierte, sin ningún provecho, porque no fue entregado el servicio que el usuario llegó a solicitar.
2. Insatisfacción de usuarios	Servicio lento	El usuario generalmente llega de prisa, con la idea que su proceso durará alrededor de 10 a 15 minutos, se da cuenta que no es así, que tarda mucho más de lo que esperaba, empieza a impacientarse, luego todo le resulta molesto, en ese momento se crea la percepción que el servicio fue bastante lento.
	No existe orden de llegada	Generalmente, en movimientos altos, se hacen colas largas, algunos usuarios sólo ingresa directo a ventanilla, finalmente se incorpora a la cola, mientras los demás usuarios que hacen fila se molestan, hasta llegan a discutir, mientras el usuario que se incorporó donde no le correspondía, muchas veces no atiende a lo que le dicen, a veces sí. Sin embargo, no existe un método que vele por el orden de llegada.



Causas	Sub-Causas	Definición
3. Orientación deficiente	Falta de Señalización	Muchas de las personas solicitan el documento sin mayor problema, porque ya conocen el proceso a seguir; sin embargo cuando existen filas largas las personas que no conocen el proceso, se ven forzadas a preguntar a los otros usuarios que se encuentran cerca.  Según lo observado en la investigación de campo no existe la cultura de acercarse al área de información y preguntar, muchos tienen temor de hacerlo.
	Información desordenada	El usuario ingresa al área de extensión de partidas de nacimiento, algunas veces pide información a las personas que están en la fila, las personas le dan la información pero equivocada, le dicen los pasos que tiene que seguir pero se lo dan en el orden incorrecto, el usuario hace fila y cuando llega a la ventanilla se da cuenta que primero tiene que hacer otro paso, entonces habrán sido minutos que hizo fila sin ningún provecho, porque debe iniciar el proceso de nuevo, en la fila correcta.
	Falta de definición de filas	Cuando las filas se hacen largas, no se sabe hacia donde deben extenderse, las filas toman el rumbo de acuerdo a la incorporación de los usuarios, que a veces obstaculiza el acceso al área de colecturía.
4. Cuellos de botellas	Pasos innecesarios	Algunos pasos que tanto el encargado de alcaldía como el usuario realizan que no son necesarios, como el caso de la espera de parte del usuario cuando el encargado de alcaldía va por cada ventanilla recogiendo el listado de usuarios que cancelarán. Luego la fila que el usuario hace para pagar en colecturía después de ser llamado.
	Repetición de Pasos	El usuario hace varias veces fila en la ventanilla.

Formato N° 24 : Definición de Causas y Sub-causas

Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### 4.3.2.1.4 Aplicación de Hoja de Chequeo

En la captura de datos se utilizó la hoja de chequeo para contabilizar el número de frecuencias que se observaron en cada una de las causas, dicha hoja se muestra en la Tabla N° 13.

	<b>HOJA DE CHEQUEO</b>	
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	FECHA: AGOSTO / 2007
	DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR	ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS
<b>CAUSAS</b>		<b>No. Frecuencias</b>
Tiempos Excesivos		56
Insatisfacción de los usuarios		34
Orientación Deficiente		31
Cuellos de Botella		27
<b>TOTAL</b>		<b>148</b>

Tabla N°13: Frecuencias de causas  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### 4.3.2.1.5 Aplicación de Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto se utilizará para visualizar cuál de las causas tiene mayor importancia para la Mejora Continua.

En la Tabla N° 14 se muestran los datos preliminares para la elaboración del Diagrama de Pareto (Gráfico No. 2, Pág. 154).

<b>CAUSAS</b>	<b>No de Frecuencias</b>	<b>No Acumulado de Frecuencias</b>	<b>% De Frecuencias</b>	<b>% Acumulado de Frecuencias</b>
<b>Tiempos Excesivos</b>	56	56	37.84%	37.48%
<b>Insatisfacción de los Usuarios</b>	34	90	22.97%	83.33%
<b>Orientación deficiente</b>	31	121	20.95%	81.76%
<b>Cuellos de Botella</b>	27	148	18.24%	100%
<b>TOTAL FRECUENCIAS</b>	148		100%	

Tabla N°14 : Datos para la elaboración del Diagrama de Pareto  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

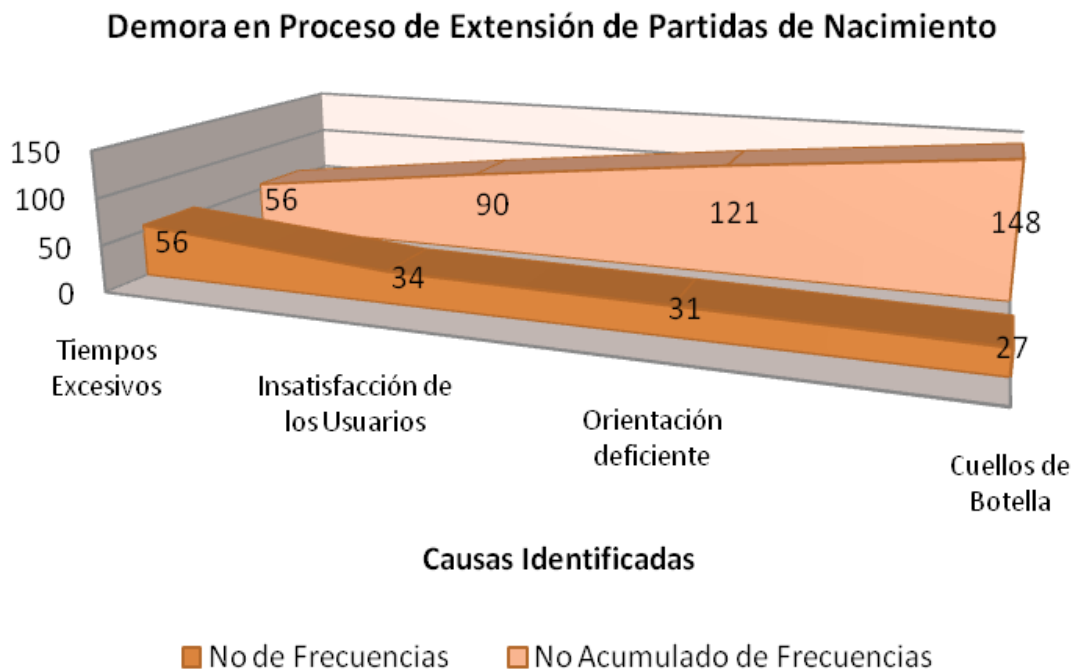


Gráfico No. 2: Diagrama de Pareto  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

En el gráfico No. 2 se observa que la causa en la que se debe enfocar primero es en tiempos excesivos, con un 37.84% de frecuencias, siendo éste el de mayor porcentaje. Seguido de la insatisfacción de los usuarios, con un 22.97%.

#### 4.3.2.1.6 Utilización de la Técnica del Interrogatorio para la Generación de Soluciones

Se harán las preguntas de la técnica del interrogatorio, en orden sistemático, utilizadas como la condición básica de un buen resultado.

##### **Propósito**

¿Qué actividad se hace?

Extensión de partidas de nacimiento.

¿Por qué se hace esa actividad?

Porque el usuario las solicita.

¿Qué otra actividad podría hacerse?

El análisis se limita a solo extensión de partidas de nacimiento

¿Qué debería hacerse?

Minimizar los tiempos de extensión de partidas de nacimiento.

### **Lugar**

¿Dónde se hace?

En el área Departamento de Registro Familiar.

¿Por qué se hace allí?

Porque ahí se encuentra la persona encargada de extenderlas y entregarlas.

¿En qué lugar podría hacerse?

Una parte en el área actual y otra en un área que tenga más espacio en la sala de espera.

¿Dónde debería hacerse?

La otra parte en el área de Información, relacionada con la sala de espera principal de la alcaldía.

### **Sucesión**

¿Cuándo se hace?

Mientras el encargado de alcaldía elabora otras partidas de otros usuarios.

¿Por qué se hace entonces?

Porque el proceso de extensión de partidas de nacimiento no demora lo suficiente como para decirle al usuario que regrese el siguiente día.

¿Cuándo podría hacerse?

Cuando el encargado de alcaldía no está dando información del proceso al usuario.

¿Cuándo debería hacerse?

Cuando el usuario le están dando la información general y le revisan la documentación en el área de información.

### **Persona**

¿Quién lo hace?

En encargado de alcaldía.

¿Por qué lo hace esa persona?

Es la única asignada para el proceso.

¿Qué otra persona podría hacerlo?

Un empleado que tenga tiempo disponible, fuera de sus actividades que le son asignadas.

¿Quién debería hacerlo?

El Encargado de Información. Persona que da información general al usuario cuando éste lo solicite.

### **Medios**

¿Cómo se hace?

Encargado de alcaldía da información al usuario, recibe documentos, revisa documentos, se busca información de usuario, usuario cancela por trámite, ya cancelado el encargado de alcaldía elabora la partida de nacimiento, entrega la partida.

¿Por qué se hace de ese modo?

Porque sólo una persona está asignada por cada proceso, para el caso sólo el encargado de alcaldía es responsable de extender la partida de nacimiento. A excepción de recibir el pago por trámite.

¿De qué otro modo podría hacerse?


Encargado de información se le asigne las actividades de dar información detallada de extensión de partidas de nacimiento, revisar documentación de usuario y finalmente, entregar partida de nacimiento.

¿Cómo debería hacerse?

Involucrar de esa manera el otro empleado en el proceso de extensión de partidas de nacimiento, ya que el encargado de información no se encuentra ocupado todo el tiempo.

### 4.3.2.2 Generación de Soluciones

En el Formato No. 25 se presentarán las soluciones a cada una de las sub-causas planteadas en el Formato No. 24.

<b>SOLUCIÓN DE SUB-CAUSAS</b>		
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	
	FECHA: AGOSTO/2007	
DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR		ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS
Causas	Sub-Causas	Solución
1. Tiempos excesivos	Carga de trabajo a los empleados	Se minimizarán tiempos excesivos distribuyendo la carga de trabajo del encargado de alcaldía con el encargado de información, ya que éste último tiene la posibilidad de realizar tareas de información al usuario, lo que se le agrega es la revisión de documentación y la entrega de la partida de nacimiento. Cabe destacar que únicamente este proceso será trasladado al encargado de información, de lo contrario solo se estaría trasladando un congestionamiento de un área a otra área.
	Proceso con mayor demanda	La demanda seguirá siendo alta, porque no se puede minimizar. Sin embargo se puede distribuir entre dos áreas, la de extensión de partidas de nacimiento y la de información. Ésta última área consta de una sala de espera más grande y fuera del área de extensión de partidas de nacimiento.
	Información incompleta por parte de los usuarios	Se evitará tener en el área de extensión de partidas de nacimiento, a usuarios que no tengan la documentación completa, sino que llegarán hasta el encargado de información.
2. Insatisfacción de usuarios	Servicio lento	Se minimizarán los tiempos con los cambios en el proceso, el usuario percibirá un dinamismo en el proceso, porque se eliminarán algunas filas que actualmente debe hacer, de esa manera se reducirá el tiempo de espera.
	No existe orden de llegada	Se propondrá un sistema de señalización para filas de espera, se podrá llevar un control de llegada del usuario, y se eliminará el descontento entre los usuarios que llegan primero.
3. Orientación deficiente	Falta de Señalización	Se propondrá un sistema de señalización de numeración de pasos, en cada ventanilla involucrada. Se colocará una numeración correlativa de acuerdo a la secuencia de pasos que respectan al proceso de extensión de partidas de nacimiento.
	Información desordenada	
	Falta de definición de filas	Se propondrá un método para orientar las filas del área, se toma en cuenta que no se eliminarán las filas, sino que será un proceso dinámico, en el que los usuarios no permanecerán demasiado tiempo en ellas.
4. Cuellos de botellas	Pasos innecesarios	Se incorporará el sistema de elaboración del boleto por parte del encargado de alcaldía, para evitar que el tesorero se levante a traer los listados de los usuarios que cancelarán el proceso solicitado, de esa manera tendrá disponibilidad inmediata para recibir el pago del usuario y se eliminará la fila que el usuario hace cuando el de colecturía llama al grupo de usuarios a cancelar.
	Repetición de Pasos	Se eliminarán las filas repetitivas que el usuario hace cuando pasa a ventanilla.

Formato N° 25 : Soluciones de Causas y Sub-Causas

Fuente: Elaboración Propia del grupo

### 4.3.2.2.1 Cursograma Analítico del Proceso Propuesto

#### ➤ Cursograma Analítico Propuesto del Usuario

CURSOGRAMA ANALITICO								
GRAFICA No. 1	HOJA No. 1 DE 1	RESUMEN						
ACTIVIDAD: Extensión de Partidas de Nacimiento		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA			
VENTANILLA N°: 1		OPERACIÓN	10	9	1			
METODO: PROPUESTO		TRANSPORTE	8	9	-1			
LUGAR: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado		DEMORA	6	2	4			
OPERARIOS: Departamento de Registro Familiar		INSPECCION	1	1	0			
PREPARADA POR: Castillo - Trigueros		ALMACENAJE	1	1	0			
OBJETO DE ESTUDIO: Usuario		TIEMPO TOTAL	0:26'48	0:14'19	0:12'29			
		TOTAL DE OPERACIONES	26	22	4			
No.	DESCRIPCION	Tiempo Total hh:mm:ss	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
0	Puerta de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.							Punto de inicio de operación
1	Orientado hacia información	0:00'04	●	○	○	○	○	Interactúa con vigilante
2	Hacia Información	0:00'09	○	○	○	○	○	
3	Pide información, entrega documentación y se le revisa	0:02'05	○	○	○	○	○	Interactúa con Encargado de Información
4	Hacia ventanilla correspondiente	0:00'04	○	○	○	○	○	
5	Entrega documentación y orientado hacia sala de espera	0:00'05	○	○	○	○	○	Interactúa con Encargado de Extensión de Partidas
6	Hacia sala de espera	0:00'05	○	○	○	○	○	
7	Espera ser llamado por encargado de extensión de partidas	0:05'25	○	○	○	○	○	
8	Es llamado usuario por encargado de extensión de partidas	0:00'04	○	○	○	○	○	
9	Hacia ventanilla	0:00'05	○	○	○	○	○	
10	Se entrega boleto para cancelar en colecturía	0:00'02	○	○	○	○	○	
11	Orientado a colecturía para cancelar la partida	0:00'12	○	○	○	○	○	
12	Hacia Colecturía	0:00'04	○	○	○	○	○	
13	Cancela en Colecturía	0:01'25	○	○	○	○	○	Interactúa con Encargado de Colecturía
14	Hacia ventanilla	0:00'05	○	○	○	○	○	
15	Entrega recibo cancelado y orientado a información	0:00'02	○	○	○	○	○	Interactúa con Encargado de Extensión de Partidas
16	Hacia sala de espera de información	0:00'05	○	○	○	○	○	
17	Espera por entrega del documento	0:03'45	○	○	○	○	○	
18	Es llamado usuario por encargado de información	0:00'03	○	○	○	○	○	
19	Hacia información para recibir el documento	0:00'03	○	○	○	○	○	Interactúa con Encargado de Información
20	Recibe y revisa documentación	0:00'04	○	○	○	○	○	
21	Guarda Documento	0:00'15	○	○	○	○	○	
22	Hacia salida de Alcaldía	0:00'08	○	○	○	○	○	Interactúa con Vigilante

Formato N° 26: Cursograma propuesto del Usuario

Fuente: Elaboración Propia del grupo



### *Análisis del Cursograma Propuesto (Usuario)*

Si se analizan las actividades que realiza el usuario, se puede observar que en efecto se reducen las actividades de 26 a 22, se tiene un resultado de 4 actividades menos, esto se refleja en el tiempo que el usuario se desplaza en el área de extensión de partidas de nacimiento, en 4 actividades menos equivalen a 12 min 29 seg.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es que el usuario ya no es atendido los 14min 19 segundos entre el vigilante, encargado de alcaldía y tesorería, sino que entra en el proceso otro miembro del personal actual de la alcaldía, es el encargado de informar al usuario en aspectos generales que éste quiera saber.

El encargado de Información actualmente no tiene una carga de trabajo considerable, se puede observar que casi nunca se mantiene congestionada esa área, él puede fácilmente encargarse de dar la información y revisión de documentación del usuario, y al final entregar el documento de partida de nacimiento. Cabe mencionar que se trasladaría únicamente la parte reflejada en el cursograma de entrega de partidas de nacimiento extendidas, ningún otro procedimiento, porque de no ser así se estaría trasladando el congestionamiento del área de Extensión de Partidas de Nacimiento al área de Información, y no hay que perder de vista que esta persona también tiene que dar información general de otras áreas.

➤ **Cursograma Analítico Propuesto del Encargado Extensión de Partidas**

<b>CURSOGRAMA ANALITICO</b>								
GRAFICA No. 2	HOJA No. 1 DE 1	RESUMEN						
ACTIVIDAD: Extensión de Partidas de Nacimiento		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA			
VENTANILLA N°: 1		OPERACIÓN	11	9	2			
METODO: PROPUESTO		TRANSPORTE	2	4	-2			
LUGAR: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado		DEMORA	2	2	0			
OPERARIOS: Departamento de Registro Familiar		INSPECCION	1	1	0			
		ALMACENAJE	1	1	0			
PREPARADA POR: Castillo - Trigueros		TIEMPO TOTAL	0:24'43	0:11'40	0:13'03			
OBJETO DE ESTUDIO: Encargado de Extensión de Partidas		TOTAL DE OPERACIONES	17	17	0			
No.	DESCRIPCION	Tiempo Total Inhumanitas	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
0	Atiende a otro usuario							Punto de inicio de operación
1	Recibe documentos del usuario y orienta a sala de espera	0:00'05	●	□	□	□	▽	Interactúa con Usuario
2	Hacia estantería a buscar archivos del usuario	0:00'05	○	□	□	□	▽	
3	Búsqueda de información	0:05'20	○	□	□	■	▽	
4	Hacia cubículo	0:00'05	○	□	□	□	▽	
5	Elabora boleto para cancelar en colecturía	0:00'05	●	□	□	□	▽	
6	Llama a usuario	0:00'09	●	□	□	□	▽	
7	Espera a usuario	0:00'05	○	□	□	□	▽	
8	Entrega boleto	0:00'02	●	□	□	□	▽	
9	Orienta a usuario a colecturía para pagar	0:00'12	●	□	□	□	▽	
10	Espera a usuario	0:01'34	○	□	□	□	▽	
11	Toma recibo cancelado y orienta a usuario a información	0:00'02	●	□	□	□	▽	
12	Elabora partida de nacimiento solicitada	0:03'43	●	□	□	□	▽	
13	Toma todas las partidas de nacimiento	0:00'02	●	□	□	□	▽	
14	Hacia encargado de información	0:00'03	○	□	□	□	▽	
15	Entrega todas las partidas de nacimiento elaboradas	0:00'02	●	□	□	□	▽	Interactúa con Encargado de Información
16	Hacia cubículo	0:00'03	○	□	□	□	▽	
17	Guarda Archivos que ya no utiliza	0:00'03	○	□	□	□	▽	

Formato N° 27: Cursograma propuesto del Encargado de Alcaldía

Fuente: Elaboración Propia del grupo

**Análisis del Cursograma Propuesto (Encargados Extensión de Partidas)**

En las actividades propuestas se observa a simple vista que el cursograma tiene el mismo número de actividades, sin embargo, las actividades son diferentes y se reflejan en el tiempo que dura en el propuesto, equivale a 11 min 40 seg y anteriormente eran 24 min 43 seg.

Las actividades que ya no existen en el cursograma del encargado de alcaldía no han sido eliminadas del proceso de extensión de partidas de nacimiento, sino que

han sido trasladadas a la persona encargada de dar información general al usuario (Encargada de Información).

Se ha propuesto de esa manera con el fin de eliminar el cuello de botella que existe en el área de extensión de partidas de nacimiento, ya que las personas que aún no saben los requisitos para dicho proceso, se dirigen a la encargada de información y en ese momento la encargada de alcaldía, aprovecha para adelantar la elaboración de las demás partidas que los demás usuarios están esperando.

En el momento que un nuevo usuario ingresa al área de extensión de partidas será directamente para entregar los documentos necesarios para que le sea elaborada su partida; mientras que el encargado de alcaldía no se demora más tiempo en iniciar a la elaboración la partida de dicho usuario.

➤ **Cursograma Analítico Propuesto del Encargado de Colecturía**

<b>CURSOGRAMA ANALITICO</b>								
GRAFICA No. 3	HOJA No. 1 DE 1	RESUMEN						
ACTIVIDAD: Extensión de Partidas de Nacimiento		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA			
VENTANILLA N°: 1		OPERACIÓN	8	6	2			
METODO: PROPUESTO		TRANSPORTE	2	0	2			
LUGAR: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado		DEMORA	0	0	0			
OPERARIOS: Departamento de Registro Familiar		INSPECCION	0	0	0			
		ALMACENAJE	0	0	0			
PREPARADA POR: Castillo - Trigueros		TIEMPO TOTAL	0:10'09	0:07'27	0:2'42			
OBJETO DE ESTUDIO: Encargado de Colecturía		TOTAL DE OPERACIONES	10	6	4			
No.	DESCRIPCION	Tiempo Total hh:mm:ss	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
0	Atiende a otro usuario							Punto de inicio de operación
1	Toma boleto del usuario	0:00'02	●	□	D	□	▽	Interactúa con Usuario
2	Elabora el recibo de pago del usuario que corresponde	0:06'50	●	□	D	□	▽	
3	Indica valor del recibo al usuario	0:00'03	●	□	D	□	▽	
4	Recibe pago del usuario	0:00'25	●	□	D	□	▽	
5	Entrega recibo al usuario	0:00'04	●	□	D	□	▽	
6	Orienta a usuario a la ventanilla donde le atienden	0:00'03	●	□	D	□	▽	

Formato N° 28: Cursograma propuesto del Tesorero

Fuente: Elaboración Propia del grupo

### Análisis del Cursograma Propuesto (Encargado de Colecturía)

El colector anteriormente debía de ir a traer el listado de los usuarios que estaban listos para cancelar. Si se omite ese procedimiento se logra una reducción de tiempo de 2 min 42seg.

Se debe tener en cuenta que si el colector no abandona su posición en colecturía, estaría entonces disponible en cualquier momento que el usuario esté dispuesto a cancelar, si se analiza ese aspecto se llega a la conclusión que se evitaría la fila que se forma en el momento en que el colector hace el llamado de todos los usuarios, con el fin de ordenarlos para pagar, antes de esta operación los usuarios se observaban dispersos en el área de colecturía, “esperando” ser llamados, unos minutos perdidos que serán eliminados al considerar que el usuario ya no tendría que esperar, sino que directamente va a colecturía, el colector toma el boleto que ha proporcionado el encargado de extensión de partidas, éste sustituye al listado, de esa manera el colector se informa qué procedimiento va a realizar el usuario.

#### ➤ Cursograma Analítico Propuesto del Vigilante

<b>CURSOGRAMA ANALITICO ó DIAGRAMA DEL PROCESO</b>								
GRAFICA No. 4	HOJA No. 1 DE 1	RESUMEN						
ACTIVIDAD: Extensión de Partidas de Nacimiento		ACTIVIDAD		ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA		
VENTANILLA N°: 1		OPERACIÓN	○	5	5	0		
METODO: PROPUESTO		TRANSPORTE	□	0	0	0		
LUGAR: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado		DEMORA	D	0	0	0		
OPERARIOS: Departamento de Registro de Estado Familiar		INSPECCION	□	0	0	0		
		ALMACENAJE	▽	0	0	0		
PREPARADA POR: Castillo - Trigueros		TIEMPO TOTAL		0:26'48	0:14'19	0:12'29		
OBJETO DE ESTUDIO: Vigilante		TOTAL DE OPERACIONES		5	5	0		
No.	DESCRIPCION	CANTIDAD	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
0	Abre la puerta de Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado							Punto de inicio de operación
1	Saluda al usuario y pregunta por operación que realizará	0:00'03	●	□	D	□	▽	
2	Escucha explicación de Usuario	0:00'04	●	□	D	□	▽	Usuario de Extensión de Partidas de Nacimiento
3	Orienta hacia información	0:00'03	●	□	D	□	▽	
4	Segue atendiendo otros usuarios	0:14'06	●	□	D	□	▽	
5	Abre puerta y despide al usuario	0:00'03	●	□	D	□	▽	Usuario regresa a puerta de vigilante

Formato N° 29: Cursograma propuesto del Vigilante

Fuente: Elaboración Propia del grupo

## Análisis del Cursograma Propuesto (Vigilante)

En las actividades del vigilante serán las mismas, ya que es el encargado de recibir al usuario y despedirlo, la diferencia que se puede encontrar es, que ya no dirigirá al usuario hacia la ventanilla, sino que hacia el área de información.

El tiempo es exactamente el mismo, debido a que inicia el proceso desde el momento que el usuario ingresa y termina cuando el usuario sale de la alcaldía, implica los dos momentos, por lo tanto se ha considerado que el proceso dura 14 min con 19 seg.

Si se analiza el tiempo total que interactúa con el usuario será únicamente de 13 seg, pero para seguir cada movimiento del usuario y en el momento en el que sucede se ha considerado de esa manera. Este análisis servirá para hacer coincidir los tiempos en el análisis de las actividades en conjunto de todos los involucrados que se muestra en el Formato 31, Pág. 168

### ➤ Cursograma Analítico Propuesto del Encargado de Información

CURSOGRAMA ANALITICO								
GRAFICA No. 4	HOJA No. 1 DE 1	RESUMEN						
ACTIVIDAD: Extensión de Partidas de Nacimiento		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	ECONOMIA			
VENTANILLA N°: 1		OPERACIÓN	0	9	-9			
METODO: PROPUESTO		TRANSPORTE	0	0	0			
LUGAR: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado		DEMORA	0	1	-1			
OPERARIOS: Departamento de Registro Familiar		INSPECCION	0	1	-1			
		ALMACENAJE	0	0	0			
PREPARADA POR: Castillo - Trigueros		TIEMPO TOTAL	0:00'00	0:13'43	0:13'43			
OBJETO DE ESTUDIO: Encargado de Información		TOTAL DE OPERACIONES	0	11	-11			
No.	DESCRIPCION	Tiempo Total hh:mm:ss	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	INSPECCION	ALMACENAJE	OBSERVACIONES
0	Atiende a otro usuario							Punto de inicio de operación
1	Informa al usuario	0:01'05	●	→	D	□	▽	Pregunta a usuario qué proceso realizará
2	Recibe documentación	0:00'05	●	→	D	□	▽	Usuario de Extensión de Partidas de Nacimiento
3	Revisa documentación	0:00'20	○	→	D	□	▽	
4	Entrega documentación a usuario	0:00'30	●	→	D	□	▽	
5	Dirige a usuario hacia ventanilla correspondiente	0:00'05	●	→	D	□	▽	
6	Atiende a otro usuario	0:11'28	●	→	D	□	▽	
7	Recibe todas las partidas de nacimiento elaboradas	0:00'02	●	→	D	□	▽	Interactúa con Encargado de Extensión de Partida
8	Llama a usuario	0:00'03	●	→	D	□	▽	
9	Espera a usuario	0:00'03	○	→	D	□	▽	
10	Entrega documentación	0:00'02	●	→	D	□	▽	
11	Despide a usuario	0:00'02	●	→	D	□	▽	

### *Análisis del Cursograma Propuesto (Encargado De Información)*

El puesto del encargado de información existe en la alcaldía, pero no era considerado dentro del proceso por ser un empleado que funciona cuando un usuario decida acercarse a él, sin embargo en ninguno de los usuarios se observó que hiciera uso de dicho servicio, en el momento de la captura de datos.

El Encargado de Información: se limita a proporcionar información muy general a los usuario, sin entrar en detalles, no revisa los documentos que los usuarios presentan. Durante la observación no se apreció movimiento significativo en el área del encargado de información, aprovechando que podría entrar en sus actividades el dar información más detallada del proceso de extensión de partidas de nacimiento, por pertenecer a las actividades de “información”, y ya que el tiempo que invierte en sus actividades actuales lo permiten se le ha incorporado como parte de su proceso dar información, revisar documentación y entregar las partidas de nacimiento, permitiendo así equilibrar la carga de trabajo con el encargado de alcaldía.

#### **4.3.2.2 Cuadro Interrelación de los Cursogramas del Proceso Propuesto**

A Continuación se muestra el proceso de extensión de partidas de nacimiento fusionando todos los involucrados, omitiendo los transportes y las demoras, ya que se ha utilizado la simbología ANSI.



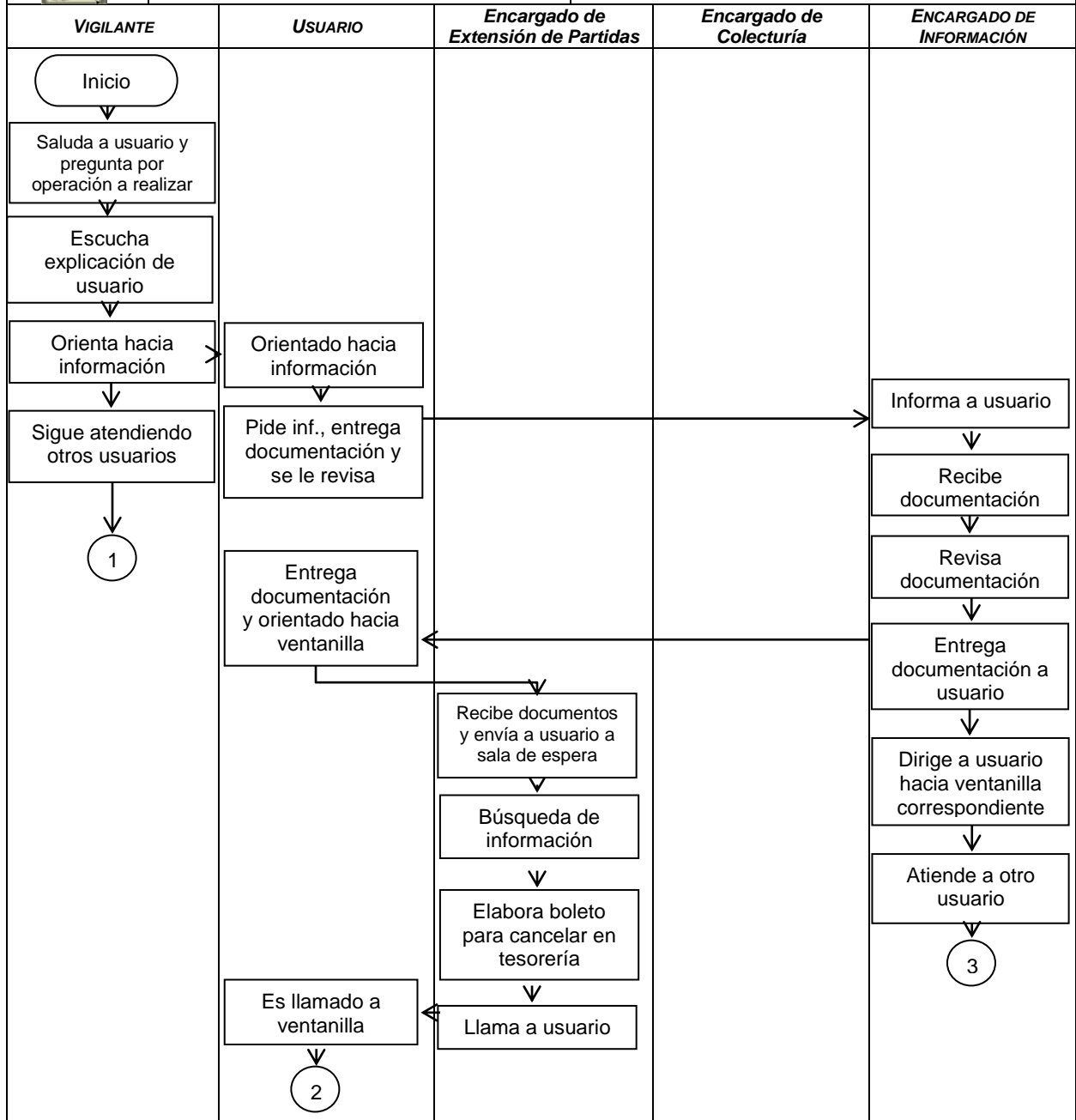
**CUADRO DE INTERRELACIÓN DE CURSOGRAMAS, PROCESO PROPUESTO**

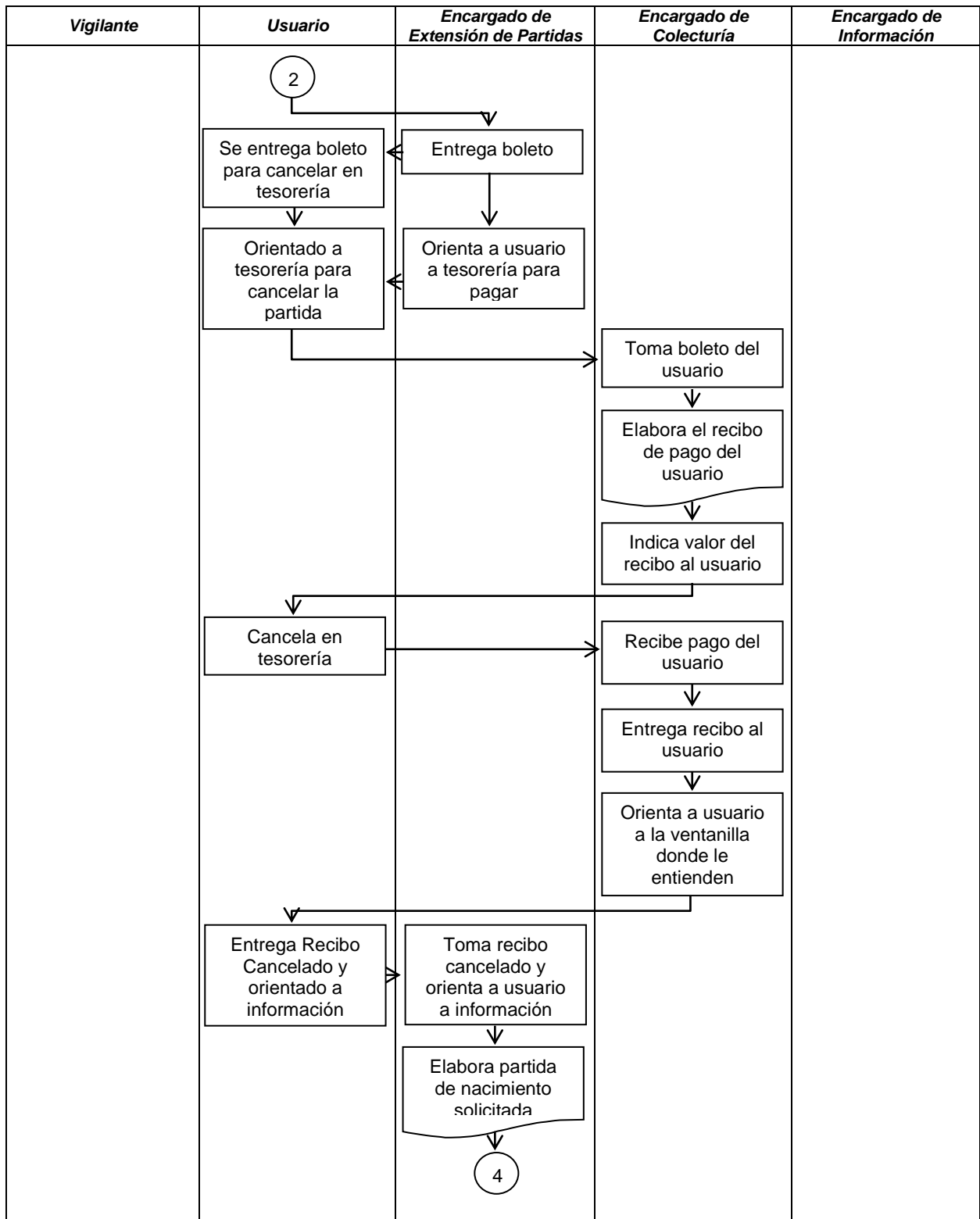
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO

FECHA: AGOSTO /2007

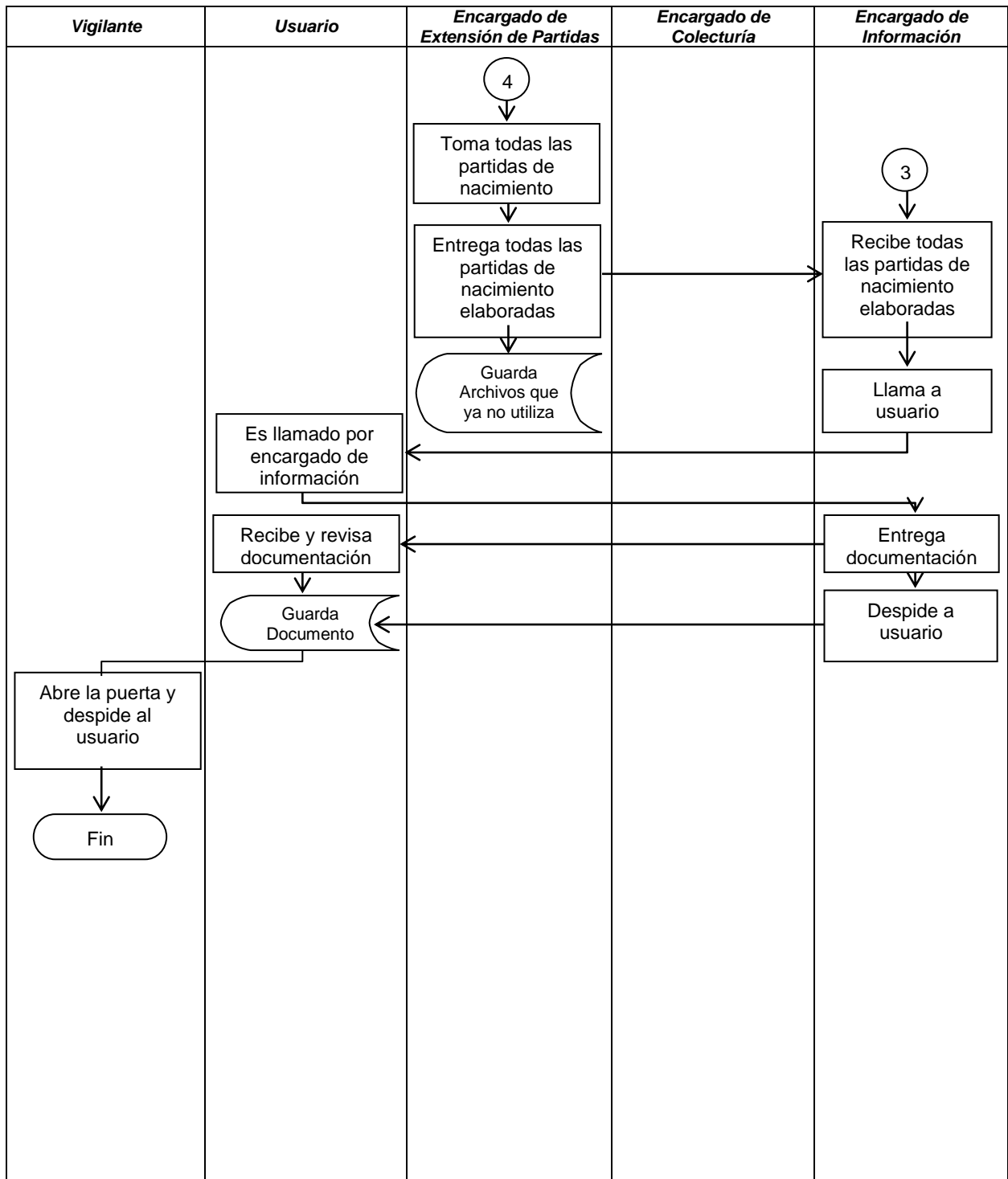
DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR

ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS





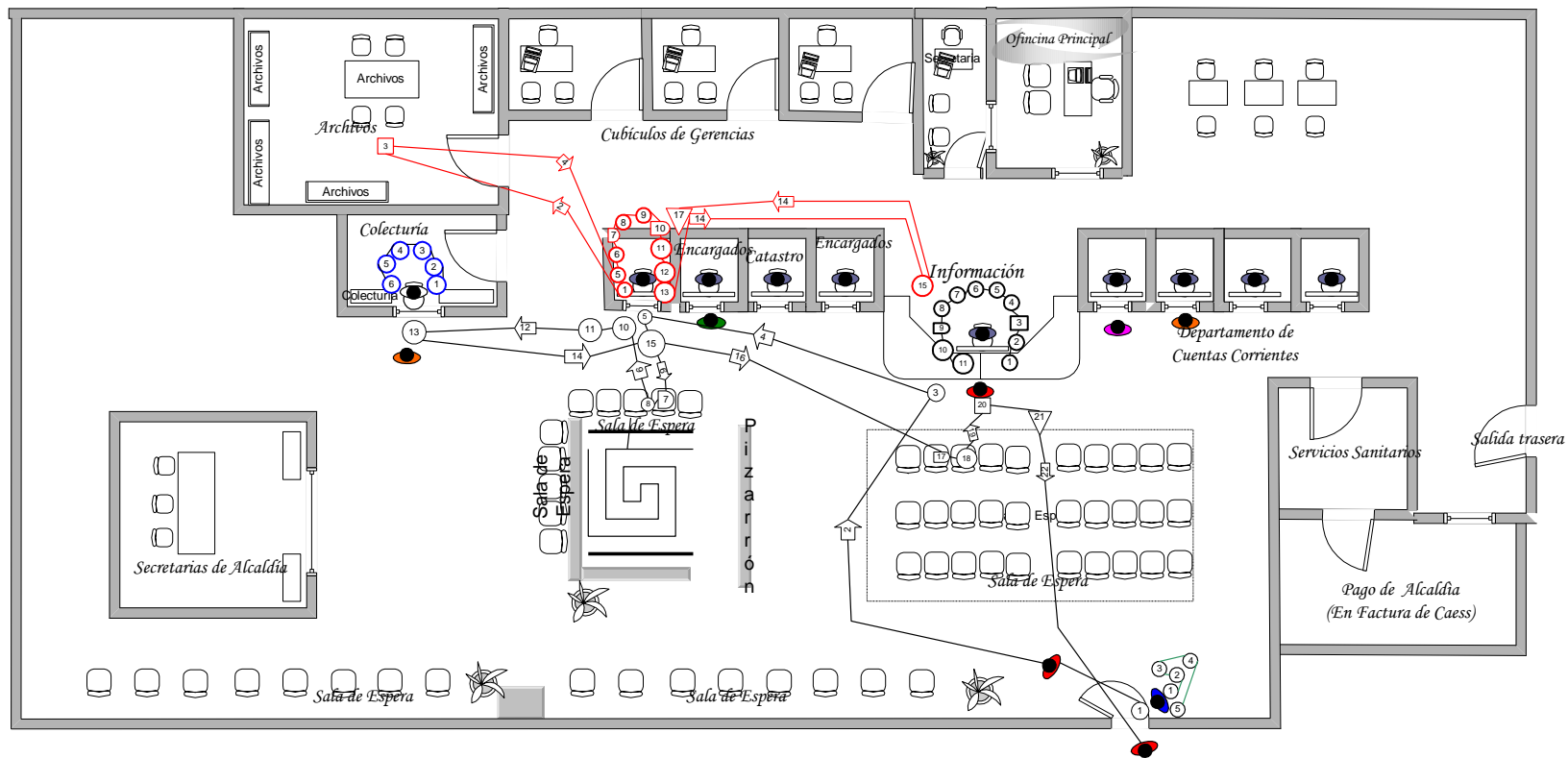




Formato Nº 31: Proceso Propuesto de Extensión de Partidas de Nacimiento  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### **4.3.2.2.3 Hoja de Ruta y Diagrama de Hilos del Proceso Propuesto**

A continuación se muestra la hoja de ruta y posteriormente el Diagrama de Hilos del proceso propuesto, ahí se puede observar los recorridos que se proponen y se observa que el proceso es más fluido y con menos repetición de actividades, también se observa la eliminación (con respecto al propuesto) de algunas filas que el usuario debía de hacer.



HOJA DE RUTA DE EXTENSIÓN DE PARTIDAS DE NACIMIENTO  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO (PROPUESTO)

FECHA: JULIO/2007	ESCALA: 1:5
ELABORADO POR: CASTILLO-TRIGUEROS	HOJA: 1/1

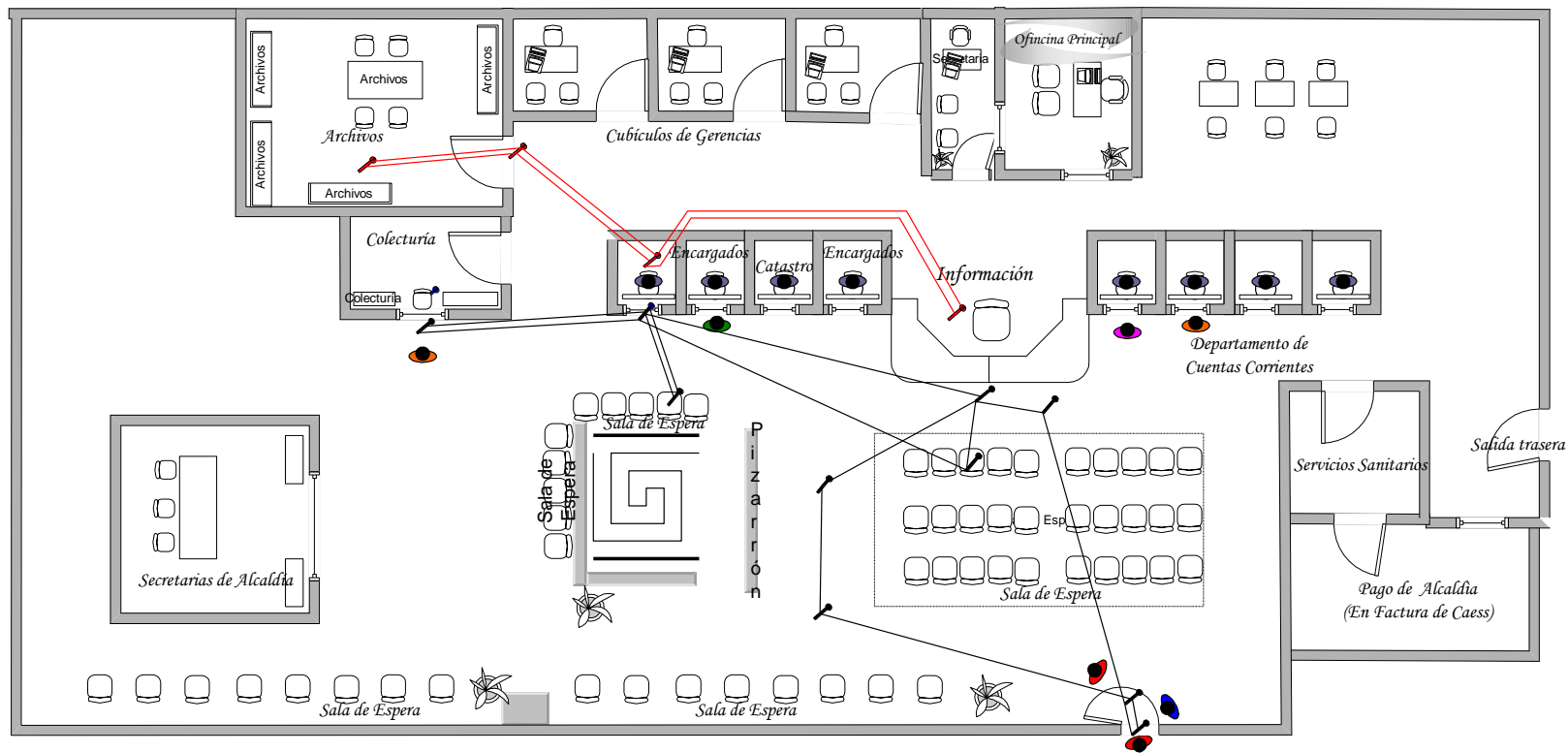


DIAGRAMA DE HILOS DE EXTENSIÓN DE PARTIDAS DE NACIMIENTO  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO (PROPUESTO)

FECHA: JULIO/2007	ESCALA: 1:5
ELABORADO POR: CASTILLO-TRIGUEROS	HOJA: 1/1

#### **4.3.2.2.4 Soluciones Propuestas de las Causas**

##### **CAUSA 1: TIEMPOS EXCESIVOS**

Los Tiempos Excesivos se dividen en sub-causas, las que se detallan a continuación.

###### **➤ CARGA DE TRABAJO A LOS EMPLEADOS**

El Departamento de Registro Familiar cuenta con 3 empleados los que juegan un importante papel en el proceso mejorado de Extensión de Partidas de Nacimiento, ya que algunas de las actividades que ellos desempeñaban estaban mal distribuidas. Se minimizó el tiempo total que el encargado de alcaldía interactúa con el usuario, por medio de una redistribución de carga de trabajo del encargado de alcaldía y el encargado de información. Esto se puede observar en el cursograma del usuario, del encargado de alcaldía y la incorporación del encargado de información.

En base a dicho cursograma, se analizarán las actividades del proceso actual con las del propuesto, se podrá observar en qué momento las actividades fueron modificadas, agregadas, eliminadas o las que se mantuvieron sin alteración (Ver Tablas 15 a 19; Págs. 175-178 ).

*Análisis Comparativo del Proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento del Usuario.*

Las mejoras del proceso propuesto con respecto al proceso actual se muestran a continuación:

No	ACTUAL	PROPUESTO	OBSERVACIONES
1	Pregunta por operación a realizar		Eliminado
2	Orientado hacia ventanilla correspondiente	Orientado hacia información	Modificado
3	Hacia ventanilla	Hacia Información	Modificado
4	Espera en cola ser atendido		Eliminado
5	Pide Infor. para extensión de partidas de Nac.	Pide información, entrega documentación y se le revisa	Se mantiene
		Hacia ventanilla correspondiente	Agregado
6	Entrega documentación y orientado hacia sala de espera	Entrega documentación y orientado hacia sala de espera	Se mantiene
7	Hacia sala de espera	Hacia sala de espera	Se mantiene
8	Espera ser llamado por encargado de alcaldía	Espera ser llamado por encargado de alcaldía	Se mantiene
9	Es llamado usuario por encargado de alcaldía	Es llamado usuario por encargado de alcaldía	Se mantiene
10	Hacia Ventanilla	Hacia Ventanilla	Se mantiene
		Se entrega boleto para cancelar en tesorería	Agregado
11	Orientado a tesorería para cancelar la partida	Orientado a tesorería para cancelar la partida	Se mantiene
12	Hacia sala de espera de Tesorería	Hacia Tesorería	Modificado
13	Espera ser llamado		Eliminado
14	Es llamado por tesorería		Eliminado
15	Hace cola en Tesorería para cancelar		Eliminado
16	Cancela en Tesorería	Cancela en Tesorería	Se mantiene
17	Hacia cola de ventanilla	Hacia ventanilla	Modificado
18	Espera en cola		Eliminado
19	Entrega recibo cancelado	Entrega recibo cancelado y orientado a información	Se mantiene
20	Hacia sala de espera	Hacia sala de espera de información	Modificado
21	Espera por entrega del documento	Espera por entrega del documento	Se mantiene
22	Es llamado por encargado de alcaldía	Es llamado por encargado de información	Modificado
23	Hacia ventanilla para recibir el documento	Hacia información para recibir el documento	Modificado
24	Revisa documentación	Recibe y revisa documentación	Se mantiene
25	Guarda Documento	Guarda Documento	Se mantiene
26	Hacia salida de Alcaldía	Hacia salida de Alcaldía	Se mantiene

Tabla N° 15: Mejoras en el proceso actual del Usuario  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

*Análisis Comparativo del Proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento del Encargado de Extensión de Partidas.*

Las mejoras del proceso propuesto con respecto al proceso actual se muestran a continuación:

No	ACTUAL	PROPUESTO	OBSERVACIONES
1	Proporciona información al usuario		Eliminado
2	Recibe documentos de usuario	Recibe documentos a usuarios envía a sala de espera	Modificado
3	Envía a usuario a sala de espera		Eliminado
4	Hacia estantería a buscar archivos del usuario	Hacia estantería a buscar archivos del usuario	Se mantiene
5	Búsqueda de Información	Búsqueda de Información	Se mantiene
6	Hacia cubículo	Hacia Cubículo	Se mantiene
		Elabora boleto para cancelar en tesorería	Agregado
7	Llama a usuario	Llama a usuario	Se mantiene
8	Espera a usuario	Espera a usuario	Se mantiene
		Entrega boleto a usuario	Agregado
9	Orienta a usuario a tesorería a pagar	Orienta a usuario a tesorería a pagar	Se mantiene
10	Entrega listado de usuarios y operación a tesorera		Eliminado
11	Espera a usuario	Espera a usuario	Se mantiene
12	Toma recibo cancelado	Toma recibo cancelado y orienta a usuario a información	Modificado
13	Orienta a usuario a sala de espera		Eliminado
14	Elabora partida de nacimiento solicitada	Elabora partida de nacimiento solicitada	Se mantiene
		Toma todas las partidas de nacimiento	Agregado
		Hacia encargado de información	Agregado
15	Llama a usuario para entrega de documento		Eliminado
16	Entrega de documento	Entrega todas las partidas de nacimiento elaboradas a encargado de información	Modificado
		Hacia cubículo	Agregado
17	Guarda Archivos que ya no utiliza	Guarda Archivos que ya no utiliza	Se mantiene

Tabla N° 16: Mejoras en el proceso actual del Encargado de Alcaldía  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

*Análisis Comparativo del Proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento del Encargado de Colecturía.*

Las mejoras del proceso propuesto con respecto al proceso actual se muestran a continuación:

<b>No</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Hacia cubículos de encargados de alcaldía de todas las áreas		Eliminado
2	Toma listado de usuarios que cancelarán y sus transacciones		Eliminado
3	Hacia tesorería		Eliminado
4	Llama a grupo de usuarios que aparecen en el listado		Eliminado
5	Atiende a otros usuarios		Eliminado
		Recibe boleto del usuario	Agregado
6	Elabora el recibo de pago del usuario que corresponde	Elabora recibo de pago del usuario que corresponda	Se mantiene
7	Indica el valor del recibo al usuario	Indica el valor del recibo al usuario	Se mantiene
8	Recibe pago del usuario	Recibe pago del usuario	Se mantiene
9	Entrega recibo al usuario	Entrega recibo al usuario	Se mantiene
10	Orienta a usuario a la ventanilla donde le atendieron	Orienta a usuario a la ventanilla donde le atienden	Se mantiene

Tabla N° 17: Mejoras en el proceso actual del Tesorero  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

*Análisis Comparativo del Proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento del Vigilante*

Las mejoras del proceso propuesto con respecto al proceso actual se muestran a continuación:

<b>No</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Saluda al usuario y pregunta por operación que realizará	Saluda al usuario y pregunta por operación que realizará	Se mantiene
2	Escucha explicación del usuario	Escucha explicación del usuario	Se mantiene
3	Explica e indica a ventanilla No. 1	Orienta hacia información	Modificado
4	Sigue atendiendo otros usuarios	Sigue atendiendo otros usuarios	Se mantiene
5	Abre puerta y despide a usuario	Abre puerta y despide a usuario	Se mantiene

Tabla N° 18: Mejoras en el proceso actual del Vigilante  
Fuente: Elaboración Propia del grupo



### *Incorporación del Encargado de Información al Proceso de Extensión de Partidas*

En este Objeto de estudio únicamente se observan agregados, ya que es el empleado que se agrega al proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento.

<b>No</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROPUESTO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	No existe	Informa al usuario	Agregado
2	No existe	Recibe documentación	Agregado
3	No existe	Revisa documentación	Agregado
4	No existe	Entrega documentación a usuario	Agregado
5	No existe	Dirige a usuario hacia ventanilla correspondiente	Agregado
6	No existe	Atiende a otro usuario	Agregado
7	No existe	Recibe todas las partidas de nacimiento elaboradas	Agregado
8	No existe	Llama a usuario	Agregado
9	No existe	Espera a usuario	Agregado
10	No existe	Entrega documentación	Agregado
11	No existe	Despide a usuario	Agregado

Tabla N° 19: Incorporación de Encargado de Información al Proceso  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

### RESUMEN DE ACTIVIDADES ACTUALES Y PROPUESTAS

OBJETO DE ESTUDIO	<b>ACTIVIDADES ACTUALES</b>	<b>ACTIVIDADES PROPUESTAS</b>	<b>ECONOMÍA DE ACTIVIDADES</b>
Usuario	26	22	4
Encargado de Alcaldía	17	17	0
Tesorero	10	6	4
Vigilante	5	5	0
Encargado de Información	0	11	11

Tabla N° 20: Resumen de actividades actuales y propuestas  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

### CAMBIOS EN EL PROCESO PROPUESTO CON RESPECTO AL ACTUAL

OBJETO DE ESTUDIO	<b>Se mantienen</b>	<b>Modificado</b>	<b>Agregado</b>	<b>Eliminado</b>
Usuario	13	7	2	6
Encargado de Alcaldía	9	3	5	5
Tesorero	5	0	1	5
Vigilante	4	1	0	0
Encargado de Información	0	0	11	0

Tabla N° 21: Cambios en el número de actividades propuestas con respecto a las actuales  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

## ANÁLISIS DE NÚMERO DE ACTIVIDADES ACTUALES Y PROPUESTAS

No se puede considerar un total de actividades eliminadas menos agregadas de todos los objetos de estudio, debido a que algunas de ellas no concordarían, porque se está haciendo un análisis por cada objeto de estudio.


Si bien es cierto que el encargado de información haría 11 actividades más pero se debe considerar que afecta directamente los tiempos que tardan cada una de las actividades.

Si una actividad del encargado de alcaldía requiere mucho tiempo, ésta se compara con otra actividad del encargado de información al que se observa que requiere solo segundos, entonces no aplicaría, un análisis entre el número de actividades de un objeto de estudio contra otro no tendría sentido.

Lo que si se puede comparar son las actividades que son agregadas o eliminadas del proceso actual con respecto al modificado del mismo objeto de estudio, es por eso que puede leerse una misma fila de la Tabla, las columnas agregado contra eliminado.

Si se analiza el usuario, que es el principal objeto de estudio, se observa que se reduce en 4 actividades, sin contar el tiempo reducido (Ver Tabla N° 20, Pág. 178). Entonces se puede concluir que el modelo, desde el punto de vista de actividades hechas por el usuario, permite una economía en actividades, ahora falta que demostrar a detalle los tiempos que permite reducir el modelo (Ver Tabla 22, Pág. 186).

PROPUESTA DE PERFIL DE PUESTOS DE LOS INVOLUCRADOS EN PROCESO  
EXTENSIÓN DE PARTIDAS DE NACIMIENTO EN ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
CIUDAD DELGADO

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	FECHA: AGOSTO /2007
	DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR	PÁGINA: 1/1
ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS		
<b>VIGILANTE</b>		
a)	Identificación	
➤	Nombre del puesto: Vigilante	
➤	Número de Plazas: 4	
b)	Relación de autoridad	
➤	Jefe Inmediato: Gerente de Registro y Control Tributario y Territorial	
➤	Subordinado: Ninguno	
c)	Funciones	
➤	Vigilar por la seguridad de la institución, contra amenazas de violencia y orientar al usuario al área de información.	
d)	Comunicación	
➤	Ascendente: Gerente de Registro y Control Tributario y Territorial	
➤	Horizontal: Vigilantes del área interna.	
➤	Descendente: Ninguna	
➤	Externa: Supervisor inmediato de la empresa que brindan el servicio de vigilancia a la institución.	
e)	Especificaciones	
➤	Requisitos: contar con permiso de arma por escrito.	
➤	Experiencia: Manejo exclusivo de la empresa que brinda el servicio de vigilancia a la institución.	



## PERFIL DEL PUESTO

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO

FECHA: AGOSTO /2007

PÁGINA: 1/1

DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR

ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS

### ENCARGADO DE INFORMACIÓN

a) Identificación

- Nombre del puesto: Encargado de Información
- Número de Plazas: 1

b) Relación de autoridad

- Jefe Inmediato: Gerente de Registro y Control Tributario y Territorial
- Subordinado: Ninguno

c) Funciones

- Brindar información general al usuario que lo solicite.
- Brindar información específica de proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento.
- Revisar documentación completa del usuario para adquirir la partida de nacimiento solicitada.
- Orientar al usuario a la ventanilla correspondiente para el proceso solicitado.
- Entregar la partida de nacimiento solicitada al cliente.

d) Comunicación

- Ascendente: Gerente de Registro y Control Tributario y Territorial
- Horizontal: Encargado de Alcaldía
- Descendente: Ninguna
- Externa: Ninguna

e) Especificaciones

- Requisitos: Conocer a fondo los procesos que la alcaldía ofrece al usuario. Contar con un nivel escolar de Bachillerato Técnico Comercial.
- Experiencia: Trato con el cliente.



## PERFIL DEL PUESTO

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO

FECHA: AGOSTO /2007

PÁGINA: 1/1

DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR

ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS

### ENCARGADO DE EXTENSIÓN DE PARTIDAS

a) Identificación

- Nombre del puesto: Encargado de Extensión de Partidas
- Número de Plazas: 1

b) Relación de autoridad

- Jefe Inmediato: Gerente de Registro y Control Tributario y Territorial
- Subordinado: Ninguno

c) Funciones


- Elaboración de trámites de documentos que respecten a partidas de nacimiento del departamento del Registro Familiar.

d) Comunicación

- Ascendente: Gerente de Registro y Control Tributario y Territorial
- Horizontal: Encargado de Información y Tesorería
- Descendente: Ninguna
- Externa: Ninguna

e) Especificaciones

- Requisitos: Conocer a fondo los procesos del Departamento de Registro Familiar se ofrece al usuario. Contar con un nivel escolar Bachillerato Técnico Comercial.
- Experiencia: Trato con el cliente.

	<b>PERFIL DEL PUESTO</b>		
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	FECHA: AGOSTO /2007	PÁGINA: 1/1
	DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR	ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS	
<b>Encargado de Colecturía</b>			
<p>a) Identificación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre del puesto: Colecturía</li> <li>➤ Número de Plazas: 1</li> </ul> <p>b) Relación de autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jefe Inmediato: Gerente de Finanzas</li> <li>➤ Subordinado: Ninguno</li> </ul> <p>c) Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibir pago de parte del usuario por trámite que solicita.</li> </ul> <p>d) Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ascendente: Gerente de Finanzas</li> <li>➤ Horizontal: Encargado de Extensión de Partidas</li> <li>➤ Descendente: Ninguna</li> <li>➤ Externa: Ninguna</li> </ul> <p>e) Especificaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos: Conocer a fondo los totales a pagar por parte del usuario en concepto del trámite que éste solicita. Contar con un nivel escolar Bachillerato Técnico Comercial / Auxiliar Contable.</li> <li>➤ Experiencia: Trato con el cliente.</li> </ul>			

➤ PROCESO CON MAYOR DEMANDA.

En el diagrama de hilos propuesto que se muestra a continuación se observa un desplazamiento del usuario en el área encerrada con un círculo, ésta representa la sala de espera donde el usuario esperará por la entrega de partida solicitada.

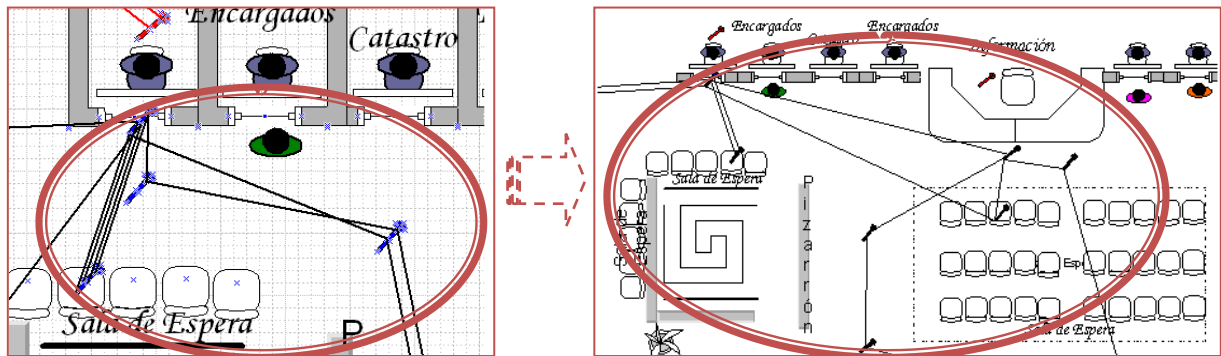


Figura Nº 12: Solución Mayor Demanda  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

Se observa que la sala de espera de Extensión de Partidas de Nacimiento ya no se verá congestionada.

➤ INFORMACIÓN INCOMPLETA POR PARTE DE LOS USUARIOS

Los usuarios que no tengan la documentación completa no llegarán hasta el área de Extensión de Partidas de Nacimiento, llegarán hasta el área de información, por lo que en el gráfico siguiente se muestra el proceso que seguirá para este caso.

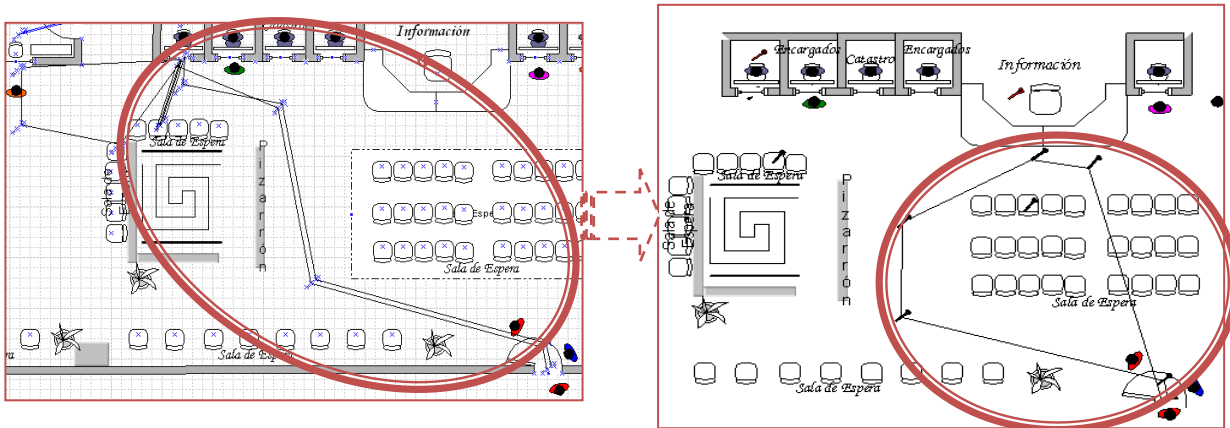


Figura N°13 : Solución de información incompleta por parte del usuario  
 Fuente: Elaboración Propia del grupo

## CAUSA 2: INSATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

La Insatisfacción de Usuarios se debe a dos sub causas que se muestra a continuación.

### ➤ SERVICIO LENTO

Dentro esta sub causa está lo más importante, la reducción de minutos de espera del usuario, reducción de minutos en la interacción de parte del encargado de alcaldía con el usuario, pudiendo así dedicar tiempo para elaborar otras partidas de nacimiento. A continuación se muestra los cuadros resumen donde se detallan los minutos invertidos actualmente, los minutos que se invertirían en el modelo propuesto y los minutos que se economizan tanto para el usuario, Encargado de Extensión de Partidas y los minutos que se agregarían al Encargado de Información.



## RESUMEN DE TIEMPOS ACTUALES Y PROPUESTOS

Los tiempos a minimizar son los que se muestran en la siguiente Tabla:

OBJETO DE ESTUDIO	DATOS POR PERSONA		
	<i>ACTUAL min´seg</i>	<i>PROPUESTO min´seg</i>	<i>ECONOMÍA min´seg</i>
Usuario	26´48	14´19	12´29
Encargado de Alcaldía	24´43	11´40	13´03
Encargado de Colecturía	10´09	7´27	2´42
Vigilante	26´48	14´19	12´29
Encargado de Información	No existía dentro de este proceso		-13´43

Tabla N° 22: Economía de tiempos de cada objeto de estudio  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

Si se calcula el porcentaje de economía que tendrá cada uno de los involucrados se observa lo siguiente:

OBJETO DE ESTUDIO	DATOS POR PERSONA			
	<i>ACTUAL seg</i>	<i>PROPUESTO seg</i>	<i>ECONOMÍA seg</i>	<i>%ECONOMÍA DE ACTIVIDADES</i>
Usuario	1608	859	749	46.58
Encargado de Alcaldía	1483	700	783	52.80
Encargado de Colecturía	609	447	162	26.60
Encargado de Información	No existía dentro de este proceso	688	688	46.39

Tabla N° 23 : Economía de tiempos en porcentajes  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

## ANÁLISIS DE TIEMPOS DE ACTIVIDADES PROPUESTAS Y SU ECONOMÍA

El cálculo de la mayoría se define a continuación:

$$\% \text{ Economía} = \text{Economía} / \text{Actual} * 100$$

En cuanto al Encargado de Información, se tiene el % de economía calculado de la siguiente manera:

$$\% \text{ Economía} = \text{Economía Enc Inf} / \text{Actual Enc Alcaldía} * 100$$

Es porque el trabajo que hacía el encargado de alcaldía ha sido trasladado al encargado de información, y se quiere calcular cuánto trabajo le ha sido transferido al encargado de alcaldía al encargado de información.

$$\% \text{ Economía} = 688 / 1483 * 100 = 46.39\%$$

El proceso del vigilante no se puede calcular economía, porque no tiene sentido. Si se analizan los tiempos del vigilante con respecto al usuario (Ver Tabla 22, fila 1 y fila 4, Pág. 184) no le beneficia ni le afecta los minutos menos que se reflejan, esto se debe a que se ha considerado el tiempo desde que el usuario ingresa a la alcaldía hasta que sale de la misma, si se verifica en el cursograma analítico del vigilante se observa que el tiempo que interactúa directamente con el usuario es el mismo tanto en el cursograma actual como en el propuesto. Por esa razón no se ha calculado el % de economía para el vigilante.

Cálculo de tiempo economizado por el Encargado de Alcaldía

Se calculará los segundos economizados en el año

$$(\text{Economía}_{\text{Año}})_{\text{seg}} = (\text{Economía}) * (\text{No. de Usuarios}_{\text{mes}}) * 12 \text{ meses}$$

$$(\text{Economía}_{\text{Año}})_{\text{seg}} = (783 \text{seg} * 1258 \text{usuarios} * 12 \text{meses})$$

$$(\text{Economía}_{\text{Año}}) = (\text{Economía}_{\text{Año}})_{\text{seg}} * \frac{1 \text{min}}{60 \text{seg}} * \frac{1 \text{hora}}{60 \text{min}} * \frac{1 \text{día}}{24 \text{horas}} * \frac{1 \text{mes}}{30 \text{días}}$$

$$(\text{Economía}_{\text{Año}}) = 4.56 \text{ Meses}$$

En la alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, en el transcurso de un año de implementado el proceso, economizaría tiempo en el proceso del encargado de Alcaldía, ese tiempo sería el siguiente:

4 meses + 16 días

El sueldo promedio del encargado de alcaldía de Ciudad Delgado es de:

\$400.00/mes = 13.33/día

Si se calculan el tiempo anterior en valor monetario tenemos lo siguiente:

$$\text{\$ Año} = \frac{\text{\$400}}{\text{mes}} * 4 \text{ meses} + \frac{\text{\$13.33}}{\text{día}} * 16 \text{ días} = \text{\$1600} + \text{\$213.28}$$

$$\text{\$ Año} = \text{\$1813.28} \text{ ahorrados en un año}$$

El cálculo anterior se origina de la necesidad de demostrar a la alcaldía el impacto que significaría implantar las modificaciones propuestas.

➤ **NO EXISTE ORDEN DE LLEGADA**

Se propone instalación de lo siguiente:

- Barras de 3 pulgadas de diámetro



Figura N° 14: Barra de aluminio

- Las cadenas galvanizadas eslabón largo de diámetro de 1/8 de pulgadas



Figura N° 15: Cadena galvanizada

- Soldada con argolla media luna de ½ pulgada



Figura N° 16: Argolla de acero

- La cadena tendrá 1.25 metros a cada lado
- Cada barra debe estar sembrada con una distancia de 0.5 metros
- Se propone que los encargados de mantenimiento de la alcaldía sean los que instalen dichas barras, de manera que quedarían instaladas de la siguiente forma:



Figura N° 17: Solución de sin orden de llegada

De esa manera se evitará que otro usuario se incorpore en la fila donde no le corresponde. Es por esta razón que se instalara separadores de filas

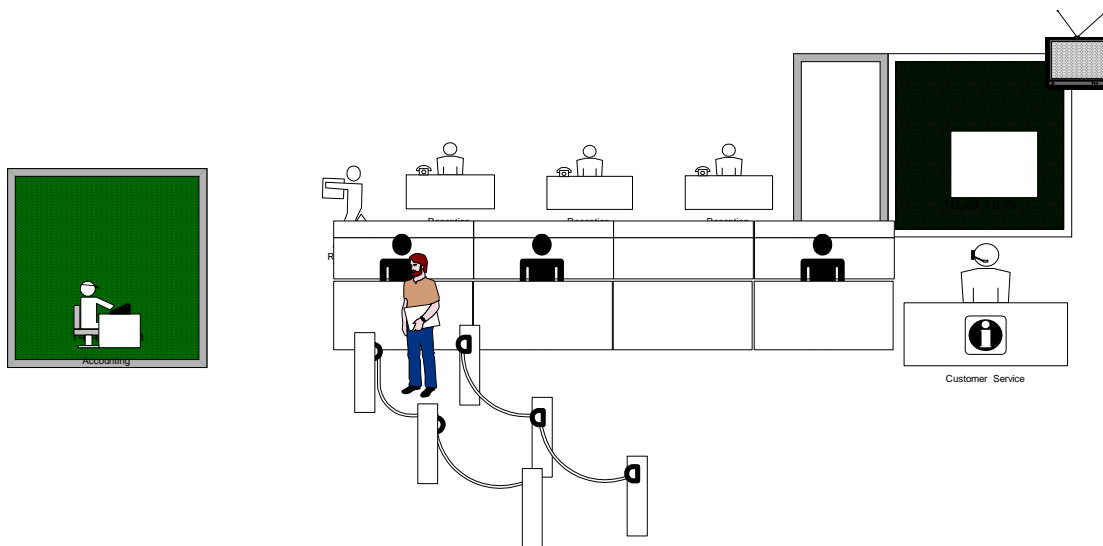


Figura N° 18: Vista en planta de Solución Sin Orden de Llegada  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

### CAUSA 3: ORIENTACIÓN DEFICIENTE

En la causa de orientación deficiente se detallan las siguientes sub-causas.

- FALTA DE SEÑALIZACIÓN E INFORMACIÓN DESORDENADA

Cada una de las ventanillas contendrá la numeración según la secuencia que el usuario debe seguir para solicitar la partida de nacimiento. Se propone un diseño como el siguiente.



Figura Nº 19: Solución de Falta de Señalización

Fuente: Elaboración Propia del grupo

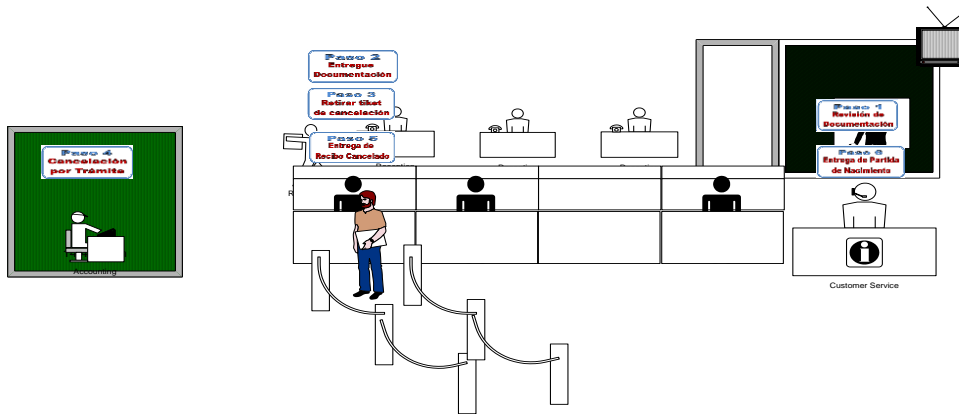


Figura Nº 20: Vista en planta de Falta de Señalización  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

La instalación de la señalización será aérea correspondiente a cada una de las ventanillas. Posteriormente se propone que cada una de las indicaciones sea correspondiente a un color asignado, es decir que cada proceso en la alcaldía será representado por un color específico. Esto se propone con la finalidad que el usuario siga los pasos de un color correspondiente al proceso en toda la alcaldía. Estas especificaciones deberán ser definidas por el Gerente General; después de ser implementado el modelo se pasará a realizarlo en los otros departamentos.

➤ **FALTA DE DEFINICIÓN DE FILAS**

Se encuentra relacionado con la propuesta de “No existe orden de llegada”, ya que ahí están definidas las filas con las cintas separadoras de fila.

Se propone que los vigilantes que se encuentran dentro de la alcaldía sean los que vigilen que las filas estén bien ubicadas para definir las filas y evitar que se obstaculice la pasada hacia tesorería.

**CAUSA 4: Cuellos de Botellas**

➤ **PASOS INNECESARIOS:**

Será un boleto donde mostrará cuál operación realizará el usuario, servirá para que el tesorero no se levante a traer a cada ventanilla el listado de los usuarios que cancelarán; en éste especificará el proceso que el usuario está solicitando. La forma de control será que el encargado de alcaldía por medio de un cheque marcará el

proceso que el usuario solicita y colocará el nombre del mismo. Deberá ser de forma sencilla para que el encargado de alcaldía no se demore elaborando el boleto. No se necesita fecha porque será para control único de la institución, la fecha y el costo se encontrará plasmado en el recibo cancelado que proporciona la alcaldía.

La ventaja de dicho boleto es que el tesorero estará disponible en todo momento para recibir el pago del usuario, se eliminarán las actividades siguientes:

1. La demora que causa que el usuario espera que el tesorero llegue de traer el listado de los usuarios que cancelarán.
2. La fila que el usuario hace cuando es llamado junto con otros usuarios por el tesorero para que paguen.

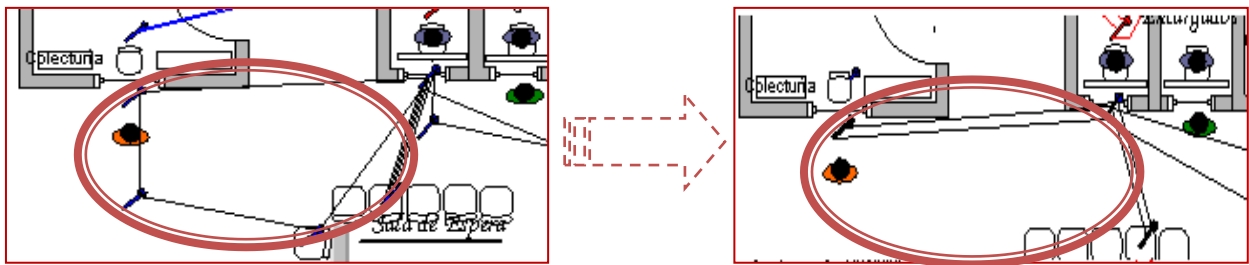


Figura N° 21: Solución de Pasos Innecesarios  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

El boleto que se propone es el siguiente:

<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO</b>	
No. 00000	
Nombre de Usuario: _____	
_____	
<b>Registro Familiar</b>	<b>Otro Departamento</b>
-Ext. Part. Nac. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Cert. Matrim. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Part. Defunc. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Part. Matrim. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Juicio Identid. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Marg. Part. Matr. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Docm. PreMatr. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aspectos a tomar en cuenta: ):  
Figura N° 22: Boleto Propuesto  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

La dimensión del papel será:	25cm x 25 cm
La forma:	Tienden las medidas a ser cuadradas
El color:	Blanco
No. de copias:	Uno, solo se necesita para comunicarle al encargado de extensión de partidas cuál proceso va a cancelar el usuario.
Necesitará sello:	No
Necesitará archivar:	No, al menos que la alcaldía necesite llevar el control del número de partidas de nacimiento extendidas.

➤ REPETICIÓN DE PASOS

En el proceso actual se observa que el usuario hacía en repetidas veces el proceso de llegada a ventanilla, en ese momento se deduce que era un usuario que se mantenía en el área por largo tiempo, pero en el proceso propuesto, el usuario únicamente se encuentra en el área en cuestión para entregar los documentos y para que le entreguen el boleto con el que cancelará en tesorería.

El usuario ha sido trasladado hacia el área de espera principal, donde hay disponible más espacio para que él pueda esperar por la elaboración de la partida de nacimiento, tomando en cuenta que el tiempo de espera del usuario en el propuesto está reducido un 46.58% con respecto al actual.

A Continuación se muestra las imágenes del proceso actual con el propuesto.

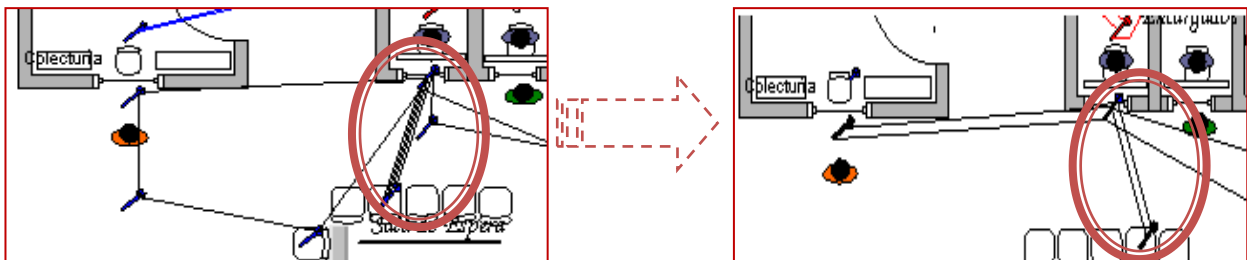


Figura N° 23: Solución de Repetición de Pasos  
Fuente: Elaboración Propia del grupo



### 4.3.2.3 Formulación de Metas de Mejora del Proceso

Después de haber identificado las causas raíces y sus respectivas soluciones, se procederá a definir un conjunto de metas que contribuyan al cumplimiento de las soluciones anteriormente planteadas.



 <b>FORMULACIÓN DE METAS, Extensión de Partidas de Nacimiento</b>					
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO			FECHA: NOVIEMBRE 2007		
DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR			ELABORADO POR: CASTILLO - TRIGUEROS		
Nº	META	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE DEL MONITOREO	VERIFICACIÓN
1	Disminuir un 46.58% del tiempo total en la realización del proceso por parte del usuario	Semana 2	Jefe de Registro Familiar	Jefe de registro Familiar	Gerente de registro y control tributario y territorial
2	Disminuir un 52.80% de la carga de trabajo del encargado de alcaldía para que desempeñe mejor su trabajo.	Semana 3	Jefe de Registro Familiar	Jefe de registro Familiar	Gerente de registro y control tributario y territorial
3	Señalizar las áreas relacionadas con el usuario, para que pueda saber la secuencia enumerada de pasos a seguir.	Semana 5	Jefe de Registro Familiar	Empleados de registro familiar.	Gerente de registro y control tributario y territorial

Tabla N° 24: Metas de Mejora  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

#### 4.3.2.4 Propuesta de Implementación de Soluciones

Al implantar la Mejora Continua propuesta en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, se debe tener en cuenta la secuencia eficaz de un buen plan de acción que se debe llevar a cabo de una manera consistente y midiendo los resultados.

 <b>FORMATO DE DIAGRAMA DE GANT</b>		FECHA DE CUMPLIMIENTO												STATUS		
		semana1	semana2	semana3	semana4	semana5	semana6	semana7	semana8	semana9	semana10	semana11	semana12			
ACTIVIDAD	RESPONSABLES															
Presentación el plan de mejora continua al Consejo Municipal	Jefe de Registro Familiar															
Comunicación al personal el plan de mejora continua que se desarrollara y las modificaciones en las tareas a realizar.	Jefe de Registro Familiar															
Elección de un grupo multidisciplinario quien sera responsable de la aplicación y el seguimiento del plan de mejora continua.	Jefe de Registro Familiar y Gerente															
Asignación responsabiliddes al personal acerca de las modificaciones en las tareas a realizar.	Jefe de Registro Familiar															
Conformación de los grupos de mejoras con el personal para evaluar constantemente oportunidades de mejora enel proceso.	Jefe de Registro Familiar															
Identificación de las áreas que requieren señalización e identificación	Grupo multidisciplinario															
Colocación de la señalización e identificación	Grupo multidisciplinario															
Realización de evaluación para verificación	Grupo multidisciplinario															
Análisis de los resultados	Grupo multidisciplinario															
Realización de los cambios necesarios en la generación de soluciones y metas	Grupo multidisciplinario															
Revisión por parte la Dirección	Concejo															

Formato N° 32: Diagrama de Gant Propuesto

Fuente: Elaboración Propia del grupo

## Documentar el cambio

- ✓ Estandarizar el proceso. Tomar como proceso estándar el propuesto en este proyecto.
- ✓ Comunicar el proceso a todos. Comunicar a toda la jefatura los detalles del cambio y cada uno comprometerse a bajar la información a los niveles que tienen a cargo.
- ✓ Evaluar las mejoras al medirlas contra el resultado del proceso actual.
- ✓ Celebrar el éxito. Se debe comunicar a todos cuando se ha hecho un buen trabajo. Es importante reconocer el trabajo de los empleados involucrados, de lo contrario pueden pensar que en la institución no importa el trabajo que ellos hacen. El reconocimiento es un motivador poderoso y una excelente manera de crear lealtad al equipo.

## ➤ **CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS**

En la capacitación o readaptación profesional de los empleados, lo importante es crear el hábito de hacer la tarea de manera correcta. El hábito constituye un elemento inapreciable para aumentar la productividad al reducir la necesidad de una reflexión consciente. Es tan fácil introducir un buen hábito como uno malo.

Al aprender una nueva serie de movimientos, el empleado adquiere velocidad y reduce el tiempo necesario para realizarlos muy rápidamente al principio. El índice de mejora empieza pronto a hacerse más lento, sin embargo, y a menudo hace falta una larga práctica para alcanzar una velocidad realmente elevada y constante, aunque la adopción de métodos modernos de capacitación acelerada reducirá considerablemente el tiempo necesario.

➤ **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO MEJORA**

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para elaborar un plan de capacitación son los siguientes:

- ✓ Definir la Institución que se encargará de la capacitación para la aplicación del Modelo de Mejora Continua.
- ✓ Cuándo se llevará a cabo la capacitación
- ✓ Elaborar un cuadro de progreso (Controlará quienes recibieron capacitación y cuál recibieron)

DESCRIPCIÓN DEL PLAN	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	LUGAR	DURACIÓN	COSTO	RESPONSABLE
La Jefatura implementará un programa de capacitación para los empleados del departamento de registro familiar.	Definir la fecha y la hora propicia para la capacitación	Coordinación de capacitación	Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado	2 horas	-	Encargado de solicitar y dar seguimiento a la capacitación
	Definir personal que impartirá la capacitación	Planeación de involucrados en impartir la capacitación		2 horas	-	
	Mejorar los procesos del departamento de Registro Familiar	Impartir capacitación		6 horas (2 horas cada día)	Horas sociales estudiantes interesados	Estudiantes de Ingeniería Industrial que deseen desarrollar horas sociales en la alcaldía en estudio
	Evaluar el desarrollo de los empleados	Evaluación de los conocimientos adquiridos		4 horas (1 hora cada día)		Encargado de solicitar y dar seguimiento a la capacitación

Tabla Nº 25: Plan de Capacitación Propuesto  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

Para el plan de capacitación se propone que sean estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial quienes impartan la capacitación, debido a que en esta especialidad es donde se tiene bien claro la importancia de que la mejora Continua sea llevada a cabo sin obviar ningún paso, de la importancia que conlleva adaptar cada una de las actividades a la Mejora Continua e incentivar al empleado en el involucramiento

## ➤ **PREPARAR LA INTRODUCCIÓN DE CAMBIOS**

Cuando no es probable que se produzca una reducción o una transferencia de personal, es muy posible que los trabajadores acepten nuevos métodos si se les ha permitido participar en su establecimiento. El encargado del cambio debe tener confianza en el empleado desde el comienzo, explicándole lo que está tratando de hacer, por qué y los medios con que espera hacerlo.

1) Información: Es el más importante de los ingredientes para que el cambio se de en forma natural, por lo que se debe incentivar a asistir a todas las reuniones programadas de este tipo para dar a conocer los cambios.

2) Concientización: Es importante hacer conciencia de la necesidad que existe de implantar las mejoras, dando a conocer las ventajas que se obtendrían si se lleva a cabo.

3) Prestar atención a las dudas: Surgirán muchas dudas, se debe estar atento a contrarrestar las dudas que en los involucrados puedan surgir. Dar la confianza para que puedan exponer temores o dudas, ante esto se debe siempre contestar con la verdad.

## ➤ **MONITOREO DE LA EFECTIVIDAD DEL MODELO**

La sustitución de un método por otro debe planificarse y controlarse. Lo primero es decidir cuándo se realizará la sustitución. Incluso, si un nuevo método es más eficiente y permitirá obtener con el tiempo una mayor producción, a menudo existe un intervalo durante el cual la producción disminuye, mientras los empleados adquieren velocidad con el nuevo método.

Para una sustitución sencilla, el especialista podrá volver a aplicar el método del camino crítico para fijar una fecha a cada una de las demás actividades. Para una


sustitución sencilla, el mecanismo de control de este proceso puede ser simplemente un registro de las actividades en un diario.

### ➤ **EVALUACIÓN DE UN PLAN DE ENTRENAMIENTO**

Después de ejecutar un plan de entrenamiento, el encargado del entrenamiento debe hacerse las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Se están cumpliendo con las necesidades del entrenamiento?
- ✓ ¿Han mejorado las operaciones?
- ✓ ¿Cómo se califica el desempeño del empleado comparado con las proyecciones?

Es necesario evaluar el desarrollo de los empleados con respecto a la capacitación recibida, para efectos de documentar dicho desarrollo se propone lo siguiente.

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS</b>		
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	FECHA: NOVIEMBRE/2007
	DEPARTAMENTO: REGISTRO FAMILIAR	EVALUADOR:
<b>Indicaciones:</b> Se marcará con una X la opción acertada para cada punto, finalmente se sumarán cada una de las dos opciones y se colocará en la fila de total de opciones acertadas.		
<b>Descripción de Competencia</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
ORIENTACIÓN HACIA EL CAMBIO. Demuestra habilidad para identificar dónde se necesita el cambio y cómo lograrlo.		
COMUNICACIÓN EFICAZ. Se comunica de manera clara sus ideas.		
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE. Demuestra interés por aprender temas nuevos y contribuye		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE. Demuestra un verdadero compromiso en brindar un excelente servicio al usuario.		
BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA. Posee la habilidad y la disposición de lograr Mejoras Continuas.		
RESPONSABILIDAD PERSONAL. Se responsabiliza de cumplir los compromisos adquiridos para lograr el objetivo de la mejora Continua.		
DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO. Cooperar con otros compañeros para lograr contribuciones positivas en la mejora.		
EXCELENCIA EN LAS ACTIVIDADES. Desarrolla sus actividades conforme a lo establecido por las autoridades.		
<b>TOTAL DE OPCIONES ACERTADAS</b>		

Formato N° 33: Propuesta de Evaluación del Desarrollo de los Empleados  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

<b>Niveles de Competencia Desarrolladas</b>	<b>No. de opciones</b>	<b>Observaciones</b>
Excelente	8	Alto rendimiento en su capacitación.
Muy Bueno	6	Asimila el objetivo de la capacitación.
Bueno	4	Necesita ser incentivado para demostrar compromiso en el aprendizaje.
Necesita mayor seguimiento	Menor a 4	Necesita mayor seguimiento de parte del jefe inmediato.

Formato N° 34: Ponderación de Total de Niveles de Competencias Acertadas  
Fuente: Elaboración Propia del grupo

➤ **MANTENER EN USO EL MODELO DE MEJORA CONTÍNUA**

Una vez implantado el nuevo método, es importante mantenerlo en uso tal como estaba especificado y no permitir que los empleados vuelvan a lo de antes o introduzcan elementos no previstos, salvo con causa justificada.

Para mantener un método, es necesario primero definirlo y especificarlo claramente, sobre todo cuando se piense utilizarlo para establecer normas de tiempo. Es preciso especificar las herramientas, la disposición del lugar de trabajo y los elementos de movimiento, de forma que no exista posibilidad alguna de mala interpretación. La minuciosidad de los detalles que hayan de darse dependerá de la tarea misma.

Se debe dar seguimiento a los empleados recién entrenados. Para lograrlo se deben hacer las siguientes interrogantes:

- ✓ Los empleados están siguiendo los procesos correctos consistentemente.
- ✓ Se dan retroalimentaciones correctivas en cualquier procedimiento impropio.
- ✓ Se hace el seguimiento sobre observaciones específicas.

### ➤ **RESISTENCIA AL CAMBIO**

Al hablar de Calidad Total y de Mejora Continua, se presenta una forma de ser y de hacer las cosas, distintas a las comunes, esto implica cambiar costumbres, hábitos y acciones que se han vuelto un marco estandarizado para las personas involucradas, lo cual provoca distintas reacciones en la gente al querer cambiarlos.

Las personas que no están convencidas de la necesidad que se tiene ante una modificación, se resisten, sin embargo, la diferencia está en cómo hacerlo, por eso es importante entender que ante el proceso de calidad y mejoramiento, habrá reacciones de oposición.

Es necesario desarrollar un profundo convencimiento por la necesidad de cambiar en los involucrados del cambio. Ante este tipo de cambios, las personas pueden reaccionar de la siguiente manera:



1) Niegan la realidad. Se justifican para no entrar al cambio, argumentando que nada es cierto, que las cosas seguirán en el mismo curso, niegan la necesidad de mejoras y se resisten al cambio.

2) Se resisten pasivamente: Dicen que sí cambiarán, que ya están convencidos, pero en el momento de llevar a cabo los nuevos procesos, no actúan como se espera.

3) Se resisten activamente: Dicen desde un principio no estar convencidos que sea ese el camino para lograr la Mejora Continua. Se manifiestan abiertamente en contra del cambio.

4) Acomodatícios: Dicen a todo sí, son obedientes, pero no aportan ideas, cooperan, pero no participan, nunca se comprometen.

5) Cambio Planeado (Ideal): responden con voluntad y compromiso a las tareas a realizar.

## CONCLUSIONES

- El Diseño del Presente Modelo y la demostración práctica a uno de los departamentos (Departamento de Registro Familiar), permite concluir que éste es una herramienta por excelencia y de fácil aplicación a cada una de las necesidades tendiendo a la base de un espiral de Mejora Permanente.
- La Investigación de Campo ha permitido tener un panorama general sobre la calidad del servicio que presta la alcaldía y sirve de plataforma para la implementación de programas orientados a la Mejora Continua.
- Por medio de las herramientas disponibles en la Mejora Continua se logró proponer una mejora que impactará en los procesos de Extensión de Partidas de Nacimiento ofrecidos en el Departamento de Registro Familiar.
- Se elaboró un diagnóstico utilizando las herramientas de encuestas y entrevistas, que proporcionaron información para la propuesta de las mejoras obteniendo como resultado el área en estudio y el problema a resolver con sus respectivas causas.
- Se logró una disminución de tiempos en la realización del proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento con el fin de lograr una satisfacción en el usuario.

## RECOMENDACIONES

A Continuación se encuentran recomendaciones que el grupo hace al alcalde y Consejo Municipal.

- Para la dirección y la jefaturas de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado que comprometan en el desarrollo del Plan de Mejora Continua, y a la vez comuniquen a las partes interesadas sobre este y que brinden el recurso necesario para el desarrollo de sus objetivos.
- Crear grupos de enfoque que apoyen en el desarrollo y verificación de la guía de implementación de Mejora Continua, la cual contribuirá a mejorar el servicio de Extensión de Partidas de Nacimiento.
- Evaluar auxiliándose de grupos de enfoque el cumplimiento de las mejoras mediante la lista de verificación propuesta, ya que este permitirá conocer la percepción de los usuarios con referencia a la calidad del servicio del Departamento de Registro Familiar.
- Se recomienda al Departamento de Registro Familiar que gestione la implementación de señalización visual propuesto para el proceso de Extensión de Partidas de Nacimiento.
- Se recomienda que se monitoree al personal que haya tenido modificación en sus tareas, para determinar si este las esta realizando debidamente.
- Que el Departamento de Registro Familiar tome en cuenta la necesidad de un sistema propuesto de señalización para filas de espera, ya que se logrará tener procesos más ordenados.

- Implementar un sistema de boletos por parte del encargado de extensión de partidas, para el logro de eliminación de movimientos innecesarios por parte del personal, logrando así una atención más rápida.
  
- Se recomienda tomar en cuenta esta guía propuesta para que ayude a la implementación en otras áreas de la Alcaldía que requieran mejoras en sus procesos.
  
- La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado y la Universidad Don Bosco deberían establecer relaciones de acercamiento (Alianza Estratégica) para que los estudiantes puedan realizar actividades académicas.
  
- Si la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado quiere elevar su perfil y volverse más competitiva debe aplicar este modelo en base a lo que se ha propuesto.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Código Municipal, año 2004
2. Conceptos y herramientas para la Mejora Continua.  
Editorial Limusa.  
Año 2002.
3. Como Hacer una Tesis Estadísticamente.  
Editorial UCA.  
Año 2000  
Tercera Edición  
Autor: Hidalberto Bonilla
4. Diagnostico y Plan de Trabajo sobre la investigación geográfica del Municipio de Ciudad Delgado. Taller de Geografía Regional. Universidad de El Salvador facultad de Ciencias y Humanidades Escuela de Ciencias Sociales
5. Enciclopedia del Management.  
Editorial Océano. Madrid, España.  
Año 200.
6. Estrategias Kaizen, Cómo brindar un servicio integral al cliente. Colombia.  
Editorial Mc Grall Hill.  
Año: 1998.  
Autor: Wellington, Patricia.

7. FLACSO. Política de descentralización y capacidades de gestión administrativa y financiera de las municipalidades.  
Año 1997
8. ISDEM. Proyectos de capacitaciones para formación de técnicos en administración de servicios municipales. Importancia de los servicios municipales 2000.
9. Investigación de Mercado.  
Editorial Norma.  
México 1997.  
Primera edición  
Autor: Orozco J. Arturo.
10. Marketing en las empresas de servicio.  
Editorial Norma. Tercera edición.  
Año 2001  
Autor: L. Berry Leonard.
11. Maestría en dirección y Gestión Pública Local. Fundamentos de calidad Total  
Modulo 1-20.  
Año 2001  
Autor: Clemente Talavera Pleguezuela
12. Mitología para el análisis FODA.  
Instituto Politécnico Nacional  
Dirección de organización y planeación.  
Marzo 2002.

13. Organización de empresas.

Editorial Mc Graw Hill.

Año 1998.

Autor: Enrique Benjamín Franklin

**SITIOS WEB**

1. [www.aiteco.com](http://www.aiteco.com)
2. [www.FLACSO.COM](http://www.FLACSO.COM).
3. [www.monografia.com](http://www.monografia.com)

**OTRAS**

1. Personal de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.
2. DIGESTYC, Dirección General de Estadísticas y Censo Ministerio de Economía Encuesta de hogares de propósitos múltiples Año 2007.

## GLOSARIO TÉCNICO

**Alcaldía:** Es el lugar destinado para el ejercicio de la función del alcalde, la oficina donde realiza su oficio judicial y administrativo.

**Cambio:** Cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo.

**Capacitación:** Conocimientos transmitidos que serán aplicados dentro de un puesto de trabajo.

**Ciudadano:** Habitante de las ciudades, quienes intervienen en el ejercicio de la potestad de la política de una sociedad determinada.

**Empleados:** Persona que trabaja a sueldo en una oficina o lugar similar.

**Municipalidad:** Es jurídicamente una persona de derecho público constituida por una comunidad humana asentada en un territorio determinado que administra sus propios y peculiares intereses y que dependen siempre en mayor o menor grado de una entidad pública superior el estado provisional o nacional.

**Municipio:** Constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal establecida en un territorio determinado que le es propio.

**Organización:** Unidad social conscientemente coordinada, se compone de dos o más personas que trabaja con relativa continuidad para conseguir una meta o conjunto de metas comunes.

**Procedimientos:** Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para los pensamientos que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

**Procesos:** Métodos o sistema adoptados para llegar a un determinado fin.



# ANEXOS



## ANEXO No. 1

Encuesta dirigida a: Gerente General y Jefe de Departamento

El objetivo de esta encuesta es conocer la opinión del gerente general y jefe del departamento de registro familiar con relación a la atención, recursos, procesos, así como del ambiente que perciben dentro de las instalaciones de la Alcaldía.

### Datos generales:

Sexo: Femenino  Masculino   
Grado académico: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_  
Tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo evalúa Ud. el servicio interno que proporciona la alcaldía a sus usuarios?  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál proceso del registro familiar considera que tiene mas demora para darle un servicio de calidad al usuario? \_\_\_\_\_  
-

3. Con respecto al recurso humano y tecnológico es el justo y necesario para dar un servicio de calidad? \_\_\_\_\_  
-

4. ¿Considera Ud. que la promesa hecha por el alcalde de modernizar los servicios se esta cumpliendo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo percibe el clima laboral y ambiente físico de la institución?  
\_\_\_\_\_

6. ¿Qué sugerencias daría Ud. para mejorar el servicio al cliente?  
\_\_\_\_\_



## ANEXO No. 2

### Encuesta dirigida a: Personal del Departamento de Registro Familiar

El objetivo de esta encuesta es conocer la opinión de los empleados del departamento de registro familiar con relación a la atención, recursos, procesos, así como del ambiente que perciben dentro de las instalaciones de la Alcaldía.

#### Datos generales:

Sexo: Femenino  Masculino

Grado académico: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Selecciones la respuesta que usted considere correcto y en las preguntas que tengan espacios explicar su respuesta

1. ¿Conoce la Misión y Visión de LA alcaldía Municipal de Ciudad Delgado?

Si  No

2. ¿Qué significa para Ud. el cliente?

Es el más importante en la institución.  Es a quien se le da un servicio.

Es quien paga mi salario.  Quien demanda un servicio.

3. ¿Cómo califica el servicio que está brindando el departamento de registro familiar a sus usuarios?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

4. ¿Cuándo el cliente demanda el servicio, en cuál de ellos percibe atrasos?

5. ¿Qué etapas requieren más tiempo?

6. ¿Cómo reacciona Ud. ante un cliente inconforme?

Lo atiende con amabilidad.  Lo ignora.

Deja que otro compañero lo atienda.

7. ¿Le han capacitado en su área técnica, en servicio y atención al cliente?

Si  No

Que capacitaciones ha recibido: \_\_\_\_\_

8. ¿Considera equitativo el trabajo asignado entre los compañeros?

Si  No

9. ¿Existe armonía laboral dentro de la unidad que Ud. está?

Si  No

10. ¿Las instrucciones que le da su jefe con respecto al servicio al cliente, son claras y precisas?

Si  No

11. ¿Considera Ud. que las plazas de su área se asigna por capacidad?

Si  No

12. ¿Cuenta con recursos tecnológicos para brindar un buen servicio?

Si  No

13. ¿Ha sido tomada en cuenta su opinión, cuando sugiere mejoras en el servicio?

14.

Si  No

15. ¿Qué sugerencias daría Ud. para que mejoren el servicio?

---



### ANEXO No. 3

#### Encuesta dirigida a: Usuarios del Departamento de Registro Familiar

El objetivo de esta encuesta es conocer la opinión de los usuarios con relación a la atención, recursos, procesos, así como del ambiente que perciben dentro de las instalaciones de la Alcaldía.

Sexo:	Edad:
1. Femenino <input type="checkbox"/>	1. De 18 a 30 años <input type="checkbox"/>
2. Masculino <input type="checkbox"/>	2. De 31 a 40 años <input type="checkbox"/>
	3. De 41 a más <input type="checkbox"/>

**Instrucciones:** Selecciones la respuesta que usted considere correcto y en las preguntas que tengan espacios explicar su respuesta

1. ¿Cuál de los servicios que le ofrece registro familiar es el que mas utiliza?

Extensión de partidas de nacimiento <input type="checkbox"/>	Juicio de identidad <input type="checkbox"/>
Certificaciones de matrimonio <input type="checkbox"/>	Marginación de partidas de nacimiento <input type="checkbox"/>
Partidas de defunción <input type="checkbox"/>	Marginación de partidas de matrimonio <input type="checkbox"/>
Partidas de matrimonios <input type="checkbox"/>	Documentación pre matrimonial <input type="checkbox"/>
Otros Especifique: _____	

2. ¿Cómo considera la atención y servicio que ofrece el departamento de registro familiar?

Excelente       Bueno       Regular       Malo

3. ¿Qué tiempo se tardan en realizar el trámite que usted requiere?

Manos de 30 min.       1 Hora       Otros Especifique \_\_\_\_\_

Más de 30 min.       Más de 1 Hora       \_\_\_\_\_

4. ¿Qué le parece el trato que le da el personal que le atiende?

Amables       Indiferente       Pésimo

5. ¿Cuándo usted llega a la alcaldía a solicitar un servicio a la unidad de registro familiar, le indican los pasos que tiene que realizar?

Si       No

6. ¿Considera Ud. necesario capacitar al personal que lo atiende para mejorar la atención del servicio?

Si  No

7. ¿De qué forma la alcaldía puede mejorar la atención y servicio al usuario?

Capacitar al personal de atención al público.

Minimizar los tiempos en el servicio solicitado.

Más personas en ventanilla.

8. ¿Cómo evalúa la higiene de las instalaciones?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

9. ¿Cómo considera el espacio físico donde le prestan el servicio para que usted se movilice?

Excelente  Buend  Regular  Malo

10. ¿Considera que el área de espera está bien ubicada?

Si  No

11. ¿Cómo considera Ud. el recorrido que hace para obtener el documento que solicita?

Complicado  Ordenado  Desordenado  Fácil de realizar

12. ¿El recurso computarizado con que cuenta el personal de registro familiar, agiliza los procesos?

Si  No

13. ¿Cómo considera el ambiente de la Alcaldía cuando Ud. ingresa a solicitar los servicios?

Excelente  Buend  Regular  Malo

14. ¿Qué sugerencias daría Ud. para que mejoren el servicio?

---

## ANEXO No. 4

### Política Propuesta

#### POLITICA



#### **ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO**

El Concejo Municipal y el Alcalde de La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado se compromete a promover servicio de calidad a los usuarios de la Alcaldía y en crear un ambiente de trabajo interno de confort. Con base en este compromiso la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, tiene como objetivos:

1. Crear Grupos de enfoque orientados a desarrollar mejoras al interior de la institución.
2. Incentivar a una cultura y valores enmarcados en la filosofía de la mejora permanente.
3. Tener una participación activa de los empleados en el proceso de mejoras, para su desarrollo, con el único propósito de servir con calidad al cliente.
4. Evaluar periódicamente el desempeño personal en el marco de las mejoras continuas.
5. Revisar constantemente la política, soluciones y metas, con base al monitoreo de la satisfacción del usuario.
6. Supervisar que el 100% del personal de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado para que conozca, comprenda y experimente cultura de mejoras continuas enfocada en la atención y servicio al cliente.
7. Retroalimentar a los empleados sobre los resultados obtenidos periódicamente.

Atte,

***Alcalde Municipal de Ciudad Delgado***

F. \_\_\_\_\_

Sello

Fecha de Emisión: \_\_\_\_\_

Próxima Revisión: \_\_\_\_\_