



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL
CIUDADANO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SUCRE DEL
ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS**

Presentado por:

Isabel Cristina Vicentini de Armas

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Carlos Mazquiarán

Caracas, Septiembre de 2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL
CIUDADANO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SUCRE DEL
ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS**

Presentado por:

Isabel Cristina Vicentini de Armas

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Carlos Mazquiarán

Caracas, Septiembre de 2014

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Isabel Cristina Vicentini de Armas, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Propuesta del Diseño de un Sistema de Documentación de la Oficina de Atención al Ciudadano de la Alcaldía del Municipio Sucre del Área Metropolitana de Caracas”; y manifiesto que se cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 17 días del mes de Septiembre de 2014.

Carlos Mazquiarán

C.I: 3.981.161



Caracas, 15 de Septiembre de 2014

Sres.

Universidad Católica Andrés Bello

Estudios de Postgrado

Área de Ciencias Administrativas y de Gestión

Especialización en Gerencia de Proyectos

Luego de saludarles, me dirijo a ustedes en la oportunidad de comunicarles la aprobación de la propuesta del diseño de un sistema de documentación para la Oficina de Atención al Ciudadano de la Alcaldía del Municipio Sucre del Área Metropolitana de Caracas elaborada por la ciudadana Isabel Cristina Vicentini de Armas. Dicho trabajo se autoriza para poner en ejecución a partir de la presente fecha.

Sin más a que hacer referencia, me despido,

Atentamente,

Lucia Paradiso Donna
Directora del Despacho del Alcalde



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL
CIUDADANO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SUCRE DEL
ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS

Autor: Isabel Cristina Vicentini

Asesor: Carlos Mazquiarán

Año: 2014

RESUMEN

La Oficina de Atención al Ciudadano es el ente municipal de la Alcaldía de Sucre encargado de vincular a la ciudadanía de dicha circunscripción con esta institución, por medio de una serie de canales formales que permiten a la comunidad comunicarse presencial, telefónica o digitalmente. A dicha oficina le surgió la necesidad de diseñar un sistema de documentación que estableciera los lineamientos de trabajo, basándose en la constitución de estos tres ejes centrales de acción: el eje estratégico, el eje operativo y el eje gerencial y las 10 áreas de conocimiento del PMBOK. Por tanto, luego de exponer y evaluar los indicadores de la oficina, se hizo un análisis de estos resultados para constatar el desempeño actual y con base a las observaciones levantadas, se propuso una estructuración de lineamientos enfocados en dichas áreas estratégica, operativa y gerencial, para así lograr la optimización del desempeño de la oficina y la mejora de la atención y calidad de servicio para con la ciudadanía. Todo esto, en el marco referencial de un manual documentado, para asegurar la continuidad y evolución de los procesos en los cambios de las figuras gerenciales de las próximas gestiones.

Palabras clave: Gerencia, Evaluación, Cultura Organizacional, Desempeño, Sentido de Identidad, Capacitación, Estadísticas, Estrategias, Ámbito Político.

Línea de trabajo: Recursos Humanos

LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

0800-MISUCRE: central telefónica de la Alcaldía de Sucre

CIAC: Centro Integral de Atención al Ciudadano

EDT: Estructura Desagregada de Trabajo

IMAPSAS: Instituto Municipal Autónomo de Protección y Saneamiento Ambiental

IMAS: Instituto Municipal de Aguas de Sucre

OAC: Oficina de Atención al Ciudadano

Obras: Dirección de Obras, Mantenimiento y Servicios

PMBOK: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Body of Knowledge)

PMI: Project Management Institute

Rentas: Dirección de Rentas Municipales

SAC: Sistema de Atención al Ciudadano

ÍNDICE GENERAL

	Páginas
1. RESUMEN	v
2. SIGLAS Y ACRÓNIMOS	vi
3. ÍNDICE GENERAL	vii
4. ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	ix
5. INTRODUCCIÓN	1
6. CAPÍTULO I: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
a. Planteamiento del problema	3
b. Objetivos de la Investigación	7
c. Justificación	7
d. Alcance	8
6. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
a. Antecedentes de la Investigación	9
b. Bases Teóricas	13
c. Bases Legales	31
7. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	42
a. Tipo, Nivel y Modalidad de la Investigación	42
b. EDT	43
c. Procedimientos por objetivo	44
d. Código de Ética	46
e. Cronograma	47

f. Presupuesto	48
8. CAPÍTULO IV: MARCO REFERENCIAL ORGANIZACIONAL	50
a. Reseña institucional	50
b. Visión, Misión y Valores	57
c. Notas Generales de sus Planes	58
d. Aspectos de la Organización que sean pertinentes para entender el Proyecto ...	63
9. CAPÍTULO V: DESARROLLO	65
a. Ejecución de cada objetivo específico	65
10. CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	100
a.- Ejecución del objetivo general	100
11. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO	149
a. Lecciones aprendidas	149
12. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	155
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Ciclo de Vida de un Proyecto	16
2. Estructura formal de un gobierno municipal	20
3. Cronograma de actividades del proyecto	47
4. Diagrama de Gantt del proyecto	48
5. Estructura Organizacional de la Alcaldía del Municipio Sucre	52
6. Estructura Organizacional del Despacho del Alcalde	54
7. Organigrama estructural actual de OAC	66
8. Actividades medulares de OAC	70
9. Entradas y salidas de la Oficina de OAC	101
10. Estructuración de las salidas de OAC	102
11. Programación mensual de las entradas de OAC	104
12. Programación del mes de abril de las salidas de OAC	106
13. Programación del mes de Junio de las actividades del capital humano de OAC	120
14. Programación de elaboración de encuestas del segundo trimestre de OAC	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1 Los Principios de Calidad de Deming aplicados en el ámbito municipal	24
2. Procedimientos por objetivo	44
3. Presupuesto para realizar el proyecto	48
4. Porcentaje de atención por parroquia	78
5. Porcentaje de atención por oficina	78
6. Porcentaje de demanda de trámites por dirección	79
7. Porcentaje de solicitud de trámites	79
8. Porcentaje de atención por tipo de operativo	81
9. Porcentaje de demanda de trámite por dirección	82
10. Porcentaje de asistencia por sector	83
11. Porcentaje de tipo de requerimiento	84
12. Porcentaje de demanda por dirección de la alcaldía	85
13. Porcentaje de llamantes por parroquia y por el sector del municipio	86
14. Indicadores generales de la central telefónica	86
15. Llamadas atendidas por agente	87
16. Porcentaje de tipo de requerimiento	88
17. Porcentaje de demanda por dirección de la alcaldía	89
18. Porcentaje de mensajes por parroquia y por el sector del municipio	90
19. Desempeño de los enlaces por dirección	91
20. Comparativo de los tipos de servicios	93

21. Comparativo de demanda de servicios por parroquia	93
22. Las 4 perspectivas de la estrategia	97
23. Vacío de indicadores diarios para los Centros Integrales de Atención al Ciudadano	107
24. Vacío de indicadores diarios para las jornadas de atención presencial en la calle	107
25. Vacío de resultados de asistencia en las jornadas de calle de Atención al Ciudadano	108
26. Vacío de resultados de realización de trámites en las jornadas de unidad móvil	109
27. Vacío de resultados de realización de trámites en los eventos de Atención al Ciudadano en la Calle	110
28. Control de gestión de jornadas de calle de OAC	111
29. Vacío de indicadores diarios para el 0800-MISUCRE	112
30. Vacío de indicadores diarios para el SAC	112
31. Monitoreo de solución de denuncias	113
32 Meta estructural de OAC	115
33. La estructura organizacional actual de OAC	118
34. Perfil del ciudadano para comunicaciones	131
35. Patrones de comportamiento de los ciudadanos con respecto a las funciones modulares de OAC	132
36. Matriz de vacío de resultados de encuesta para OAC	138
37. Evaluación de desempeño individual de los Agentes de OAC	140
38. Evaluación de desempeño comparativo de los Agentes de OAC	141
39. Evaluación de desempeño comparativo de los Agentes de atención telefónica en OAC	141
40. Evaluación del desempeño individual de los Enlaces de Atención al Ciudadano de la Alcaldía de Sucre por la atención digital del SAC	142

41. Evaluación del desempeño comparativo de los Enlaces de Atención al Ciudadano de la Alcaldía de Sucre por la atención digital del SAC	143
42. Límite de tiempo reglamentario para la ejecución de los trámites y las solicitudes de OAC	144
43. Costos recurrentes de los gastos de OAC	146

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Especial de Grado busca hacer el diseño de documentación de la Oficina de Atención al Ciudadano de la Alcaldía del Municipio Sucre, creando la redefinición de los tres ejes centrales de la oficina: eje estratégico, eje operativo y eje gerencial, de manera de poder optimizar y aumentar los niveles de desempeño actuales y mantener una continuidad en el trabajo que se está realizando actualmente, para que lo sigan los próximos encargados de la oficina por medio de la formulación de un manual escrito.

Capítulo I. Propuesta De La Investigación: se explica la propuesta de investigación de este trabajo, donde se hace la explicación de la necesidad de la creación de este proyecto así como la historia y una vista general de lo que es la Oficina de Atención al Ciudadano. Igualmente se presentan los objetivos generales y específicos, la justificación y el alcance de este proyecto.

Capítulo II. Marco Teórico: se da una explicación de otros trabajos de investigación y Tesis Especiales de Grado que tocan temas congruentes con este proyecto y que sirven como línea de referencia para la propuesta que se va a realizar. Igualmente se presentan las teorías relevantes a este trabajo por los autores conocidos en el tema, así como las bases legales en las que se sustenta la investigación.

Capítulo III. Marco Metodológico: se presenta el marco metodológico de esta investigación. Se explica que se realizará un tipo de investigación aplicada de investigación y desarrollo. Igualmente se presenta la Estructura Desagregada del Trabajo, los procedimientos que se deben ejecutar por cada objetivo, el código de ética que debe seguir la Oficina de Atención al Ciudadano, el cronograma de trabajo y el presupuesto que se debe costear para este proyecto.

Capítulo IV.-Marco Organizacional: se presenta el marco referencial organizacional de la Alcaldía del Municipio Sucre, donde se hace una explicación de la alcaldía como institución, se mencionan programas que maneja y las circunstancias políticas que la rodea. También se expone la estructura organizacional de toda la organización y de las dependencias relevantes a la Oficina de Atención al Ciudadano, así como la oficina per se, al igual que los antecedentes e historia de creación de esta oficina.

Capítulo V. Análisis de Resultados: se presenta la exposición de los objetivos específicos, explicando en el primer objetivo las competencias y descripciones de cargos que componen la oficina; en el segundo objetivo se expondrán los cuadros comparativos de los indicadores de la oficina en el segundo trimestre

del año 2014, para poder, con base a los números ilustrados, identificar todo resultados desfavorecidos y desempeño que hay que trabajar y optimizar; en el tercer objetivo se hace la propuesta del proyecto de documentación; y en el cuarto objetivo se realiza la formulación de estrategias para para poder eventualmente aumentar los niveles de desempeño de dicha oficina según las 4 estrategias de la perspectiva, basados en las observaciones levantadas en el primer objetivo.

Capítulo VI. La Propuesta: se presenta la ejecución del objetivo general por medio de la elaboración del sistema de documentación de la Oficina de Atención al Ciudadano, basado en los ejes centrales de acción: estratégico, operativo y gerencial y las 10 áreas de conocimiento del PMBOK.

Capítulo VII. Evaluación del Proyecto: se presentan las lecciones aprendidas por medio de la elaboración de este sistema de documentación.

Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones: se presentan las conclusiones de este Trabajo Especial de Grado, así como las recomendaciones que se le dan a la Oficina de Atención al Ciudadano de maneras de innovar y optimizar sus servicios, tomando en consideración el contexto político y presupuestario.

Por último se presentan las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración del Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta el capítulo correspondiente al planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos y específicos, la justificación y alcance.

a.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este proyecto busca diseñar un sistema de la documentación de la Oficina de Atención al Ciudadano de la Alcaldía del Municipio Sucre, tomando en cuenta la redefinición de las áreas operativas, estratégicas y gerenciales. Se propone hacer una documentación que despliegue estos tres ejes centrales de acción, tomando como foco principal la creación de la cultura organizacional de la oficina. Esta entidad está conformada por un equipo de 78 personas y está dividida en diversas áreas de ejecución por lo que la planificación del recurso humano, la organización del trabajo, la gestión del rendimiento, la gestión de compensación, la gestión del desarrollo de las capacidades del personal y la gestión de las relaciones humanas y sociales dentro de la oficina, suponen el funcionamiento coordinado e integrado de las diversas funciones involucradas y su articulación con la formación de la cultura organizacional.

Para este planteamiento es imprescindible entender que el manejo estratégico de esta oficina enfrenta fenómenos complejos que incluyen los ámbitos políticos, culturales y de niveles de educación, principalmente, por lo que demanda lineamientos que recuperen dicha complejidad. Por tanto, la necesidad de interdisciplinariedad será indispensable en esta propuesta, entendiendo que la gestión de los recursos humanos es un factor catalizador en la obtención de los resultados efectivos de los tres ejes centrales mencionados, siendo necesaria señalar su secuencia e interacción.

Este proyecto nace como la necesidad de mejorar y documentar los procedimientos que se realizan para la fecha, agregar ciertas directrices que aún no están en funcionamiento y que son necesarias para el manejo efectivo de Atención al Ciudadano, así como garantizar la continuidad del trabajo que se ha venido realizando desde hace un poco más de tres años, para que la gerencia que asuma la responsabilidad de manejar esta oficina a partir del año que viene, continúe el trabajo que se ha venido llevando a cabo. De esta manera la oficina continuará creciendo, desarrollándose y progresando para buscar cumplir con los planteamientos de la misión y visión de la Alcaldía de Sucre.

Si no se realizara este proyecto, la Oficina de Atención al Ciudadano quedaría sin una línea de acción congruente con los objetivos organizacionales del Alcalde y del Despacho del Alcalde, así como una línea congruente de acción interna. Si no existen unos objetivos establecidos, una manera de hacer las cosas

que sea establecida y evolutiva, un sistema de cultura organizacional y de sentido de pertenencia del personal con el propósito por el que están trabajando; sin este tipo de planificación, entonces los resultados y las funciones no serán cumplidas efectivamente, así como la visión de lo que se busca con esta oficina no será materializada. Pero, ¿cuál es la historia de desarrollo de esta oficina?

En el año 2009, cuando el Ingeniero Carlos Ocariz comenzó su periodo electo como Alcalde del Municipio Sucre, para la fecha no existía la Oficina de Atención al Ciudadano, que bajo la fundamentación legal de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en los artículos 28, 51, 62, 141 y 143 y en la Ley Orgánica de la Administración Pública en los artículos 5, 6, 7, 9, 11, 138 y 139, es obligatoria la existencia de esta entidad dentro de las alcaldías y demás institutos públicos venezolanos. Por tal motivo, se nombró a un Jefe de Atención al Ciudadano que tendría la tarea de llevar la construcción de esta oficina. La entidad comenzaba como un grupo de 2 personas (el Jefe y un Asistente Administrativo), que deberían planificar y comenzar la ejecución de la formación de esta oficina.

¿Cuál sería el propósito principal de esta oficina? Sería la entidad dentro de la Alcaldía de Sucre encargada de ejercer el puente entre esta institución pública y los ciudadanos del municipio. Esta oficina sería la cara principal de la alcaldía frente a todas las personas que habitan en la circunscripción de Sucre o todas aquellas que necesitaran algún servicio de la institución. Todas las denuncias, preguntas, comentarios o aproximaciones que necesitasen los ciudadanos se iban a canalizar por medio de esta vía, y luego sería Atención al Ciudadano quien distribuyera y monitorizara las debidas respuestas y acciones por parte de la Alcaldía según la dirección o instituto pertinente al caso. Aunque eran muchas las direcciones que atendían al público, la oficina de Atención al Ciudadano también debía de lograr la articulación de un mismo lenguaje dentro de los funcionarios de la alcaldía hacia los ciudadanos, es decir, que se representara de manera consumada la imagen de la institución con todas las direcciones e institutos autónomos incluidos.

Una vez definido el propósito y foco central de esta oficina, debía comenzar la construcción de proyectos. Se creó entonces el Sistema de Atención al Ciudadano (SAC), encargado de recibir en línea todas las denuncias, preguntas, comentarios o quejas que tenían los ciudadanos. La persona debía ingresar en la página web y en el link de Atención al Ciudadano en línea podía contactar a la Alcaldía según sus requerimientos. Todos los mensajes llegaban a la central de Atención al Ciudadano, quien los distribuía y monitoreaba que la entidad pertinente respondiera en el tiempo establecido y cumpliera con las acciones establecidas si fuese el caso.

Para los ciudadanos que no tenían la posibilidad de acceder al servicio por Internet, también se construyó el call center institucional para poder atender vía telefónica a todos los ciudadanos que así lo desearan. Este era el 0800 MI SUCRE, que con un manual de información de todas las particularidades generales y un poco más específicas de la Alcaldía, se atendía y orientaba a los ciudadanos.

Con un poco más de tiempo, planificación y presupuesto, se crearon los Centros Integrales de Atención al Ciudadano (CIAC) que tenían como función principal la Atención al público presencial. Esto no sólo incluía la recepción de denuncias y comentarios, sino que también incluía la posibilidad de la realización de diversos trámites como Cartas de Residencias, Constancias de Fe de Vida (entre otros documentos), asesoría legal gratuita y central de información de la Alcaldía. La finalidad principal de estos centros era resumir en un mismo espacio la mayor cantidad de funciones y trámites que se ejecutaban en otras direcciones e institutos para que los ciudadanos sólo tuviesen que ir a un sitio. Los primeros centros que se crearon fueron dos centros, uno destinado a la parroquia de Petare y otro a la parroquia Leoncio Martínez.

Al mismo tiempo se estaban creando los proyectos que buscaban suplir la necesidad de atender a los ciudadanos directamente en sus zonas de residencia y en lugares comunes en la calle. Así nació la Unidad Móvil de Atención al Ciudadano que estaba encargada de atender a las personas directamente en las comunidades. Todas las semanas iría a distintos sectores, tanto populares como residenciales, para acercar a la Alcaldía directamente a las personas. En esta misma tónica se creó igualmente el programa de ¡Atención al Ciudadano en la Calle! Destinado a desplegarse mensualmente en un área residencial o popular del municipio y llevar absolutamente todos los servicios de la Alcaldía al área seleccionada, al igual que hacer fumigación, barrido, desmalezamiento y servicios por el estilo en toda la urbanización. Estaba planificado como un día en el que la Alcaldía tomaba la zona.

Para cumplir con la Atención al público en todas sus facetas, solo faltaba crear los CIAC's en las parroquias restantes del municipio: La Dolorita, Caucagüita y Fila de Mariches. Estas parroquias tienen la particularidad que están ubicadas en zonas muy lejanas a la Alcaldía, por lo que con los CIAC se buscaba crear entidades que se comportaran como La Alcaldía y así atender al 40% de la población que tenía más limitaciones geográficas para llegar a la sede principal. Nacen entonces los CIAC foráneos cuando por Decreto Presidencial el 27 de enero de 2011, se eliminó la figura de Junta Parroquial en los municipios de Venezuela, razón por la que la Oficina de Atención al Ciudadano heredó a todo el personal que ahí trabajaba con los espacios de las sedes. Con un período de transición de pocos meses, la oficina pasó a

ser un equipo de 18 personas a un equipo de 71 personas que en su mayoría tenían lineamientos políticos distintos a los que representaba la alcaldía.

Para la fecha, ya con estos proyectos creados, el personal asignado y todo en funcionamiento, la operatividad de la oficina se ha establecido, pero aún necesita el diseño del sistema de un manual de procedimientos y la documentación pertinente que garantice la continuidad del trabajo construido. De esta manera los sucesores que tomen las riendas de esta oficina entenderán cómo funcionan los procedimientos de la oficina, cual es la estructura y línea de gerencia formada, y se garantice de esta manera la continua evolución de los procesos. Es importante entender que en la administración pública no se pueden realizar gestiones exitosas empapadas de constantes cambios y borrones y cuentas nuevas por los nuevos alcaldes o directores nombrados. La buena gestión pública es aquella que garantiza entre un período y otro la continuidad y evolución de los procesos. Siempre se debe buscar la innovación y crecimiento pero con base a una estructura establecida.

Actualmente, aunque se están realizando las funciones de la Oficina y se está llevando a cabo todo el trabajo operativo diario, no se ha realizado una evaluación para determinar el nivel de desempeño de las acciones que se están ejecutando. De la misma manera se ha logrado una aproximación importante con el personal de la oficina –a pesar de todo el bagaje político y situacional que se heredó- pero aún es necesario reforzar el sentido de identidad de los trabajadores con la causa de la Alcaldía y específicamente alinearlos con el propósito de Atención al Ciudadano. Igualmente aún no existe un plan de motivación y recompensas para incentivar a los trabajadores. Se planteó hasta cierto punto, pero realmente nunca se llevó a cabo por la carencia de una planificación adecuada que garantizara la ejecución de acciones en lapsos de tiempo determinados. Es necesario reforzar el planteamiento de cultura organizacional creado para esta oficina, ya que aún está en niveles precarios y necesita impregnarse en los trabajadores. Existe un claro distanciamiento entre el funcionario y el objetivo organizacional. Aún falta desarrollarlo en varias etapas adicionales. Es importante aclarar que ya se formuló un bosquejo de cultura organizacional con todo el personal, donde todos formaron parte de su construcción y planteamiento oficial, pero aún falta mucha fortificación del mensaje final que se creó. Esto, desde el punto de vista de actividades de integración y desde el punto de vista de una campaña de imágenes recurrentes donde se recuerde lo que todos acordaron levantar.

Con esta situación planteada, se puede decir que existe un camino recorrido, pero aún falta mucho trabajo y acciones por implementar, y será por medio de esta documentación que se podrá planificar la manera de solucionar los problemas funcionales que existen, así como proponer la estrategia para

lograr la cohesión, sentido de pertenencia y motivación definitiva del personal de Atención al Ciudadano. Las estrategias y línea de gerencia que se utilicen deben ser documentadas para garantizar la continuidad del trabajo efectivo en el tiempo y deben responder algunas interrogantes como: ¿Cuáles son las competencias que componen la Oficina de Atención al Ciudadano? ¿Cuál es el desempeño actual que se está llevando a cabo y cuáles son los resultados de los indicadores? ¿Qué propuesta se podrá llevar a cabo para diseñar un sistema de documentación que logre garantizar la continuidad del trabajo que se está llevando a cabo actualmente? ¿Cómo se estructurarán los ejes de acción en las áreas de gerencia, operatividad y de estrategia? ¿Se están implementando las medidas más efectivas para manejar la oficina desde los tres ejes centrales? y ¿Los niveles de desempeño son los más óptimos?

b.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un sistema de documentación para la Oficina de Atención al Ciudadano de la Alcaldía del Municipio Sucre.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Describir las competencias que componen la Oficina de Atención al Ciudadano.
2. Evaluar el desempeño que actualmente se está llevando a cabo en las diversas funciones de OAC, tomando en cuenta un período determinado:
3. Elaborar la propuesta del proyecto de documentación con base a los resultados obtenidos de la evaluación.
4. Realizar la formulación de estrategias para aumentar los niveles de desempeño dentro de la Oficina de Atención al Ciudadano, basado los 3 ejes centrales: estratégico, operativo y gerencial.

c.- JUSTIFICACIÓN

El proyecto de diseño del sistema de documentación de la oficina de Atención al Ciudadano es un proyecto que busca crear y dejar por escrito una línea consumada y articulada de trabajo dentro de la Oficina de Atención al Ciudadano de la Alcaldía del Municipio Sucre, para que de esta manera los actuales y futuros gerentes de la entidad continúen con una forma coherente y efectiva de trabajo con

respecto a lo que ya se ha realizado, todo esto dentro del ámbito de los lineamientos de la gerencia de proyectos.

d.- ALCANCE

La creación de este proyecto busca crear el sistema de diseño de documentación de la Oficina de Atención al Ciudadano. El resultado final debe incluir dicho diseño del sistema de documentación con las estrategias gerenciales y operativas para mejorar el desempeño de las funciones pertenecientes a esta oficina y debe ser aprobado por el Director del Despacho del Alcalde de la Alcaldía del Municipio Sucre. Este proyecto no incluye el desarrollo y la implementación de dicho sistema de documentación, así como el análisis del resultado de las propuestas de capacitaciones y propuestas de integración del personal.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan los antecedentes de la investigación, así como las bases teorías y legales necesarias para comprender el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado.

a.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes de la investigación corresponden a trabajos especiales de grado relacionados con la investigación de sistemas de calidad gubernamentales, la prestación de servicios a los ciudadanos y la transparencia gubernamental, así como investigaciones efectuadas sobre gobiernos locales y regionales. A continuación, algunos trabajos de grado que sirvieron para elaborar esta investigación:

La investigación realizada por Torres (2012) de la Universidad del Istmo, titulado “Posibilidades, Logros Y Desafíos en la Implementación de Modelos de Calidad en los Gobiernos Latinoamericanos”, donde la investigación revisa el significado y los alcances del concepto de calidad en el ámbito estatal, su rol en el paradigma administrativo conocido como nueva gerencia pública, los modelos más importantes, las particularidades de los gobiernos en Latinoamérica y varios de los proyectos de incorporación de programas de calidad en ellos. Concluye recomendando el empleo de filosofías de calidad como requisito para modernizar al sector público. Su realización se basó tanto en investigación documental como en las reflexiones del autor.

Palabras clave: Calidad total, sector público, modelos de calidad.

La investigación realizada por Marquez (2010) de la Universidad Santiago de Compostela, titulada “Gobernabilidad local en España”, trata sobre el análisis del rendimiento de la transparencia de la acción político – administrativa, de las dimensiones de contexto acerca de la gobernabilidad/ingobernabilidad, del diseño institucional de la forma o sistema de gobierno local, del rendimiento de la formación de gobierno y la inestabilidad política, así como de la discusión sobre las propuestas de cambio de la forma de gobierno, basado en el entendimiento que el rendimiento de un sistema político comprende ápices como el diseño institucional, las dinámicas y acciones implementadas, la habilidad y capacidad de los actores, así como las relaciones existentes con otros actores políticos, organizacionales e institucionales, y la sociedad en general.

Palabras clave: Gobernabilidad local, sistema de gobierno local, formación de gobierno local, inestabilidad política local, moción de censura local.

La investigación realizada por Campillo (2010) de la Universidad de Alicante, titulada “Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural”, trata sobre la proposición de un modelo estructural de gestión comunicativa-relacional que asume como referente permanente el plan estratégico territorial, y se centra en tres secciones fundamentales: la publicidad institucional, las relaciones informativas y las relaciones institucionales, tomando como foco central la transparencia gubernamental, ya que es a través de diversos procesos comunicativos y relacionales que las administraciones municipales se dirigen a la ciudadanía para transmitir todo tipo de mensajes relacionados con el desarrollo de competencias públicas. Tales procesos se justifican desde la premisa fundamental de que el ciudadano, como epicentro de la acción de gobierno local, debe estar informado de todas aquellas actuaciones e iniciativas administrativas que pueden incidir en su condición de ciudadano-administrado. La comunicación pública se erige así en una poderosa herramienta en manos de los equipos de gobierno que permite explicar, justificar y, en consecuencia, legitimar las decisiones políticas asumidas en cada periodo legislativo.

Palabras clave: Comunicación, municipal, publicidad, tematización, vinculación, modelo.

La investigación realizada por Luján (2005) de la Universidad de Murcia, titulada “La Planificación Documental en la Gestión Municipal; el Archivo de Oficina”, trata sobre cómo realizar en la actualidad un archivo de oficina de manera general con respecto a la organización de los impuestos municipales y la evaluación del sistema de información propuesto en la gestión de tributos del Ayuntamiento de Murcia. En la Administración de la actualidad se deben cubrir principalmente las necesidades del usuario, para luego asegurar los avances de las nuevas tecnologías y el desarrollo de la sociedad de la información. Por lo tanto se habla de un archivo que se modula según las necesidades de los ciudadanos y de las actividades específicas a la administración.

Palabras clave: archivo de gestión, sistema de información, administración municipal, sistema de recuperación información, records management.

La investigación realizada por Iacoviello y Zuvanic (2006) de la Universidad Nacional del Litoral, titulada “Desarrollo e Integración de la Gestión de Recursos Humanos en los Estados Latinoamericanos”, trata sobre la presentación de los resultados de la evaluación del sistema de gestión de recursos humanos para el nivel central de gobierno en dieciocho países latinoamericanos, realizada en el marco del proyecto “Diagnósticos Institucionales de Servicio Civil del Diálogo Regional de Política del BID”. La

evaluación consistió en el análisis detallado de los siete grandes subsistemas en los que se nuclean las funciones de recursos humanos: la planificación de los recursos humanos, la organización del trabajo, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación, la gestión del desarrollo, y la gestión de las relaciones humanas y sociales. Un resultado general es que las normas en los países latinoamericanos están orientadas en este sentido, pero las prácticas en la gestión de recursos humanos se alejan notablemente de estos principios. Más allá de las divergencias entre la realidad de estos países y el modelo de gestión contrastado, la contribución de los diagnósticos es que a partir de un análisis minucioso de las funciones de gestión de recursos humanos permiten establecer la distancia relativa al estándar planteado que presenta cada país para cada subsistema, así como la identificación de tendencias sobre aspectos particularmente desarrollados o subdesarrollados en los servicios civiles de la región.

Palabras clave: servicio civil, América Latina, recursos humanos, gestión, BID, administración pública.

La investigación realizada por Cardozo (2010) de la Universidad Autónoma Metropolitana, titulada “Gestión pública: complejidad y simulación”, trata sobre las principales corrientes teóricas y conceptos presentes en los estudios de complejidad y, reconociendo los problemas no resueltos en el campo de la gestión pública, intenta ejercicios de acercamiento a su modelización tanto lineal como no lineal, estática y dinámica. Concluye que la administración de las organizaciones enfrenta fenómenos complejos por lo que requiere de modelos que sean congruentes con el nivel de complejidad. Por tanto, simplificar los hechos y factores se hace riesgoso, ya que requieren una profundización en el análisis de la aplicabilidad de la modelación matemática en ciencias sociales y administración. Igualmente se hace imprescindible el trabajo en grupos interdisciplinarios así como la recuperación de la modelación sistémica y la solución de problemas con lógicas heurísticas.

Palabras clave: dinámicas no lineales, gestión pública, modelos, simulación, sistemas complejos.

La investigación realizada por Iglesias (2006) de la Universidad de la Habana, titulada “Legitimidad, Eficacia y Participación: la Gestión Pública en Procesos de Cambio”, trata sobre el análisis de la participación ciudadana como realización sustantiva de la democracia y su condicionamiento al entorno local para alcanzar una efectividad real. Proponiendo la asociación imprescindible entre el Estado moderno y el problema de la eficiencia, la eficacia y la participación ciudadana en el marco de la llamada “crisis de legitimidad”, enfrentados a nuevos y complejos problemas de política pública, los gobiernos de muchos países han intentado mejorar en los últimos años la calidad de los servicios públicos a partir de

supuestos criterios de eficiencia con una lógica de mercado, lo que para algunos autores y críticos ha ido en detrimento de la dimensión democrática de la gestión pública.

Palabras clave: democracia, gestión local, legitimidad, participación ciudadana.

La investigación realizada por Ochoa (2011) de la Universidad Católica Andrés Bello, titulada “Propuesta de Control de Gestión para la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Autónomo Municipal de Chacao” que trata sobre el diseño de un conjunto de indicadores que buscan evaluar y lograr un diagnóstico interno y externo de la organización del Instituto Autónomo Municipal de Chacao, basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral. Igualmente el estudio buscó medir los procesos internos, aspectos financieros, de conocimiento y aprendizaje y los ciudadanos. Todo esto se basó en el enfoque del informe COSO.

Palabras clave: COSO, Cuadro de Mando Integral, control de gestión, auditoría interna.

La investigación realizada por Fernández-Ruiz y Salvador (2012) de la Universidad de Zaragoza, titulada “Mapa De Procesos de un Sistema de Gestión de Accesibilidad en un Servicio Web de la Administración Pública: el Ayuntamiento de Zaragoza”, trata sobre la presentación de un mapa de procesos que se realizan en la sede electrónica del Ayuntamiento de Zaragoza, que forma parte del sistema de gestión de la accesibilidad. Este es un requisito para obtener el certificado Aenor-Marca N de accesibilidad TIC que garantiza el cumplimiento de las pautas de accesibilidad, aspecto al que está obligado por ley cualquier administración pública. Para identificar los procesos y poder elaborar el mapa, un experto revisó la documentación y mantuvo diversas entrevistas con la dirección y el personal de la organización. Los procesos se clasificaron en tres tipos (estratégicos, clave y de apoyo) apareciendo identificados en el mapa y señalando su secuencia e interacción. En el apartado de resultados se describen las principales actividades realizadas en cada uno de ellos y se analizan sus interrelaciones.

Palabras clave: accesibilidad, gestión por procesos, mapa de procesos, sistema de gestión de la accesibilidad.

La investigación realizada por Moreno (2010) de la Universidad Autónoma de Baja California, titulada “Procesos de Gestión Pública Innovadora: el Caso de los Módulos de Atención a Migrantes en Baja California”, trata sobre la presentación de dos ejemplos que permiten ver las posibilidades y los obstáculos de las alianzas estratégicas entre la sociedad civil y los gobiernos locales para desarrollar programas que ayuden a solucionar los problemas que la comunidad demanda. Los estudios analizados

se desarrollan en el estado de Baja California y se basan en información documental y en entrevistas a informantes claves, en este caso líderes de los programas. El primero de ellos tiene que ver con la experiencia de una oficina de apoyo al migrante en Mexicali, dirigida exclusivamente por una organización civil; mientras que el segundo se refiere a un programa para la atención a población migrante deportada de Estados Unidos, que ha sido utilizado por el gobierno federal como punta de lanza de una política pública más amplia en el ámbito regional. Los dos ejemplos representan casos de gestión pública innovadora. Se presentan los avances y obstáculos para llevar a cabo ese tipo de procesos y se concluye que estos ejemplos pueden ser el germen de una nueva gobernanza.

Palabras clave: gestión asociada, organizaciones civiles, políticas públicas.

b.- BASES TEÓRICAS

Teoría 1: Gerencia de proyectos

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)¹ es una norma reconocida en la profesión de la dirección de proyectos que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidas y que se creó con base a las buenas prácticas reconocidas por profesionales dedicados a la dirección de proyectos. El Project Management Institute (PMI), regula la profesión de Gerencia de Proyectos y certifica a profesionales en esta especialidad a nivel internacional, reglamentando y sumando los conocimientos de las prácticas generalmente aceptadas y probadas que pueden ser aplicadas a una gran variedad de proyectos.

Con base a las teorías presentadas por el PMI se definirán los siguientes conceptos:

¿Qué es un proyecto?

Según PMI (2013). “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 3). Se puede pensar como un conjunto de actividades interrelacionadas que tienen un objetivo común, alcanzable autónomamente como unidad de acción en un período de tiempo determinado (que no obligatoriamente implica un tiempo corto), a las que están asignadas personas y medios materiales, informativos y financieros.

¹ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (2013). Cuarta edición. USA: Pennsylvania.

Ejemplos de proyectos son el desarrollo de un nuevo servicio, el diseño de un nuevo sistema de transporte, el diseño y la construcción de una instalación petrolera, la introducción de un nuevo producto farmacéutico, la elaboración de un software interactivo y el diseño de una campaña para un cargo político.

Los proyectos son usados, con frecuencia, como una forma de ejecutar el Plan Estratégico de la Organización y pueden surgir de consideraciones estratégicas como las siguientes:

- Demanda del mercado
- Necesidades y oportunidades del negocio
- Requerimientos de los Usuarios
- Avances Tecnológicos
- Requerimientos Legales

Los proyectos van a ser influenciados y definidos por los actores ambientales de la Institución, que son considerados como los factores internos y externos a la institución, de los cuales depende el éxito del proyecto. Incluye:

- Cultura, Estructura y Procesos de la Organización Canales de comunicación de la institución
- Estándares Industriales y Gubernamentales Bases de datos comerciales
- Infraestructura Sistemas de Información de Gerencia de Proyectos
- Recursos Humanos Existentes
- Administración de Personal
- Sistemas de autorizaciones de trabajo de la institución
- Condiciones del Mercado
- Tolerancia a los riesgos de los stakeholders
- Clima Político

Los stakeholders serían el grupo de actores que indican en el proyecto, es decir, los individuos y organizaciones que están relacionados con o están impactados por el proyecto.

Es imprescindible que la gerencia del proyecto identifique tempranamente a los stakeholders, sus necesidades y expectativas para poder influir sobre ellos y asegurar el éxito del proyecto. Los clientes

que usarán el producto o servicio del proyecto se encuentran entre los principales actores con los que la gerencia debe intercambiar información actualizada sobre cambios de alcance, desempeño y otros.

La Gerencia de Proyectos:

Es la aplicación y ejecución de una serie de acciones, con el objetivo de obtener productos o servicios eficazmente acabados a través de emprendimientos temporales, contando con una serie de recursos que deben ser utilizados de manera óptima si se quiere asegurar la ejecución cabal de cada fase del proyecto, desde su conceptualización hasta su puesta en marcha y cierre administrativo. Esta especialidad involucra la aplicación de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, de forma que satisfagan las expectativas y necesidades de sus beneficiarios.

EL PMBOK (2013) describe diez áreas del conocimiento necesarias para realizar todo proyecto, que son: contexto e integración de proyectos, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, procura y gestión de los involucrados del proyecto.

Dentro de la gerencia de proyectos es imprescindible el conocimiento de la planificación estratégica, donde se entiende que los proyectos son usados generalmente como una forma de ejecutar el Plan Estratégico de la Organización, por lo que surgen de consideraciones estratégicas como las siguientes:

- Demanda del mercado
- Necesidades y oportunidades del negocio
- Requerimientos de los Usuarios
- Avances Tecnológicos
- Requerimientos Legales

El Ciclo de vida de un proyecto:

Los proyectos son conjuntos de actividades separadas y definidas con el objetivo de crear productos o servicios únicos. Igual que el ser humano, los proyectos tienen una etapa de gestación, un nacimiento, un desarrollo, un periodo de declinación y una terminación, por lo que el ciclo de vida de un proyecto es una colección de fases del proyecto, generalmente secuenciales, y algunas veces superpuestas, determinada por las necesidades de gerencia y control de la organización envuelta en el proyecto.

El crecimiento sano de una empresa pasa por el criterio de dimensionar el tamaño de cada ciclo de proyectos, de manera de realizar la planificación adecuada así como armonizar la dotación de los recursos que sean necesarios.

El ciclo de vida del proyecto se divide en varias etapas que cumplen con todas las fases de su formación. A continuación las 5 etapas en la vida de un proyecto:

- Inicio: consiste básicamente de la autorización del proyecto o de una fase del mismo.
- Planificación: identificación de los objetivos y diseños de esquema factible para el logro de los mismos.
- Ejecución: coordinación de personas y otros recursos para la realización del plan.
- Control: asegurar que los objetivos sean obtenidos midiendo el progreso y tomando las acciones correctivas cuando sea necesario.
- Cierre: formalización de la aceptación del proyecto o de una fase y organización de un final ordenado

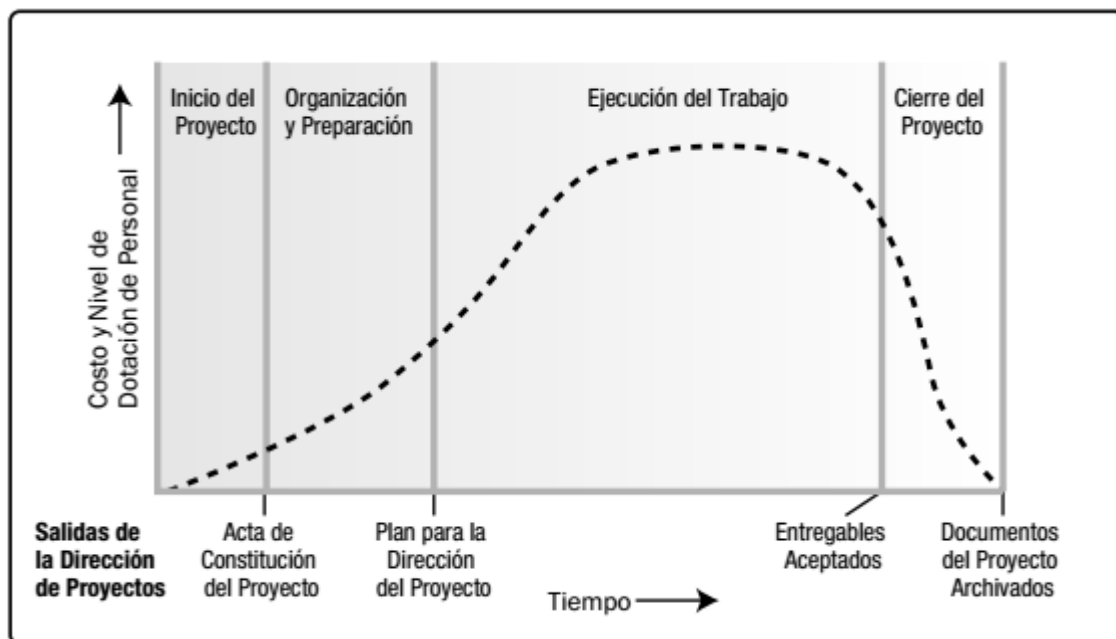


Figura 1: “Ciclo de vida de un proyecto”

Fuente: PMI (2013)

Las 10 áreas de conocimiento

Para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, es necesario ejecutarlo desde las siguientes áreas de conocimiento:

- *Integración:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para integrar y manejar los distintos elementos y factores que componen el proyecto.
- *Alcance:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para que la visión a largo plazo del proyecto incluya todo y únicamente el trabajo que es requerido para cumplir con el objetivo, pero sin sobrepasarlo.
- *Recursos Humanos:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para la planificación, adquisición y desarrollo del equipo del proyecto.
- *Comunicaciones:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información sea la más adecuada y oportuna.
- *Riesgos:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para la identificación, análisis y control de los riesgos involucrados en un proyecto.
- *Calidad:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumplan los requisitos de calidad que son necesarios para tener buenos resultados en los procesos de las operaciones en cuestión.
- *Tiempo:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para garantizar que los funcionamientos operativos del proyecto se mantengan dentro de los tiempos establecidos, controlando así que no se excedan y comprometan el desempeño general.
- *Costos:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para poder planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto, de manera que se maneje toda la estructura dentro del presupuesto asignado.
- *Adquisiciones:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para la compra de productos o cualquier otra adquisición.

- *Gestión de los Involucrados del Proyecto*: nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto, así como analizar las expectativas de las partes interesadas, el impacto que generan y el desarrollo de las estrategias efectivas para su adecuada participación en las decisiones y ejecución del proyecto.

Teoría 2: Gerencia pública

Explica Kelly (1993)² que la gerencia pública efectiva necesita de un profundo sentido político, una acción ligada del reconocimiento de las raíces populares y una sensibilidad frente a lo que es posible lograr en un momento dado, ya que la proposición de cambios que carezcan de dolientes, que requieran de recursos que no hay o que generen suspicacias, de poco sirve. Se ha tratado de analizar una visión general de la administración municipal, pero siempre manteniendo presente las diferencias que hay entre los grandes municipios, pequeñas comunidades y las particularidades de los problemas propios. La mejor fuente de conocimientos reside en el municipio.

Ningún alcalde debe asumir su cargo sin planificar los logros que aspira durante su mandato. El responsable de una actividad compleja debe entender la brecha entre lo deseable y lo posible y entre los objetivos y los medios. Afirmo Kelly que “Nuestra concepción de gerencia no es más que esto: plantear el abanico de mecanismos disponibles para que se transformen los deseos en realidades” (Kelly, 1993: XIV).

La gerencia pública no se reduce al simple tecnicismo o inteligencia para diagnosticar situaciones, sino que también se necesita la capacidad de saber actuar, después de haber generado el apoyo pertinente, los medios y el ambiente en el que sea posible lograr los objetivos planteados. Siempre se deben tener en mente ciertos principios gerenciales que han fortificado muchas gestiones anteriores: una obsesión con la calidad de vida de los ciudadanos, capacidad de trabajo, atención a los factores que más inciden en los resultados, poder de persuasión para el convencimiento del consejo; todo esto se puede resumir como un ejercicio de liderazgo para el cambio.

El municipio como sistema político:

² Kelly, J. (1993). Extraído del libro “Gerencia Municipal”. Caracas, Ediciones IESA.

Continúa explicando Kelly (1993) que el municipio es un sistema político, es decir es una estructura que está destinada a la toma de decisiones referentes a la vida colectiva, que a su vez está subordinado a la soberanía de la Nación. Es un organismo comunitario, económico y político cuyo manejo debe representar su complejidad.

La estructura del gobierno municipal

Incluyendo al Concejo Municipal, el alcalde, los funcionarios municipales y los ciudadanos del municipio, en la actualidad todos están ejerciendo roles que influirán en la manera futura de gobernar.

- El gobierno municipal, que de acuerdo con la Ley del Régimen Municipal y la Constitución, está dividido entre la legislatura (consejo) y el ejecutivo (alcalde).

- El concejo se reúne con su presidente para aprobar las ordenanzas, que son las leyes ordinarias del municipio. Esta figura se divide en comisiones para llevar a cabo el trabajo legislativo, siendo el concejal el presidente de una comisión, con un presupuesto asignado.

- El alcalde está encargado de dirigir la burocracia oficial, que se dividen entre las direcciones, cada una con una responsabilidad destinada a un servicio o actuación pública. Estos directores son nombrados y removidos por el ejecutivo, así como los funcionarios públicos que son los que trabajan en las distintas entidades de la alcaldía. El alcalde debe ocuparse de tres funciones principales: políticas, ejecutivas y administrativas y debe de enmarcar las siguientes virtudes: habilidad política, capacidad gerencial, sensibilidad social y sentido ético.

- La representación de los ciudadanos que permite la escogencia del alcalde y concejales por medio de un sistema electoral donde determina qué tipo de persona llega al poder. La figura escogida por los ciudadanos condicionará la eficacia y eficiencia del gobierno municipal. La estructura de toma de decisiones, el liderazgo de los que dirigen el municipio, son los que tienen la responsabilidad de interpretar y materializar las demandas de la población y la burocracia que instrumenta las decisiones.

A continuación un gráfico de una estructura formal de un gobierno municipal:

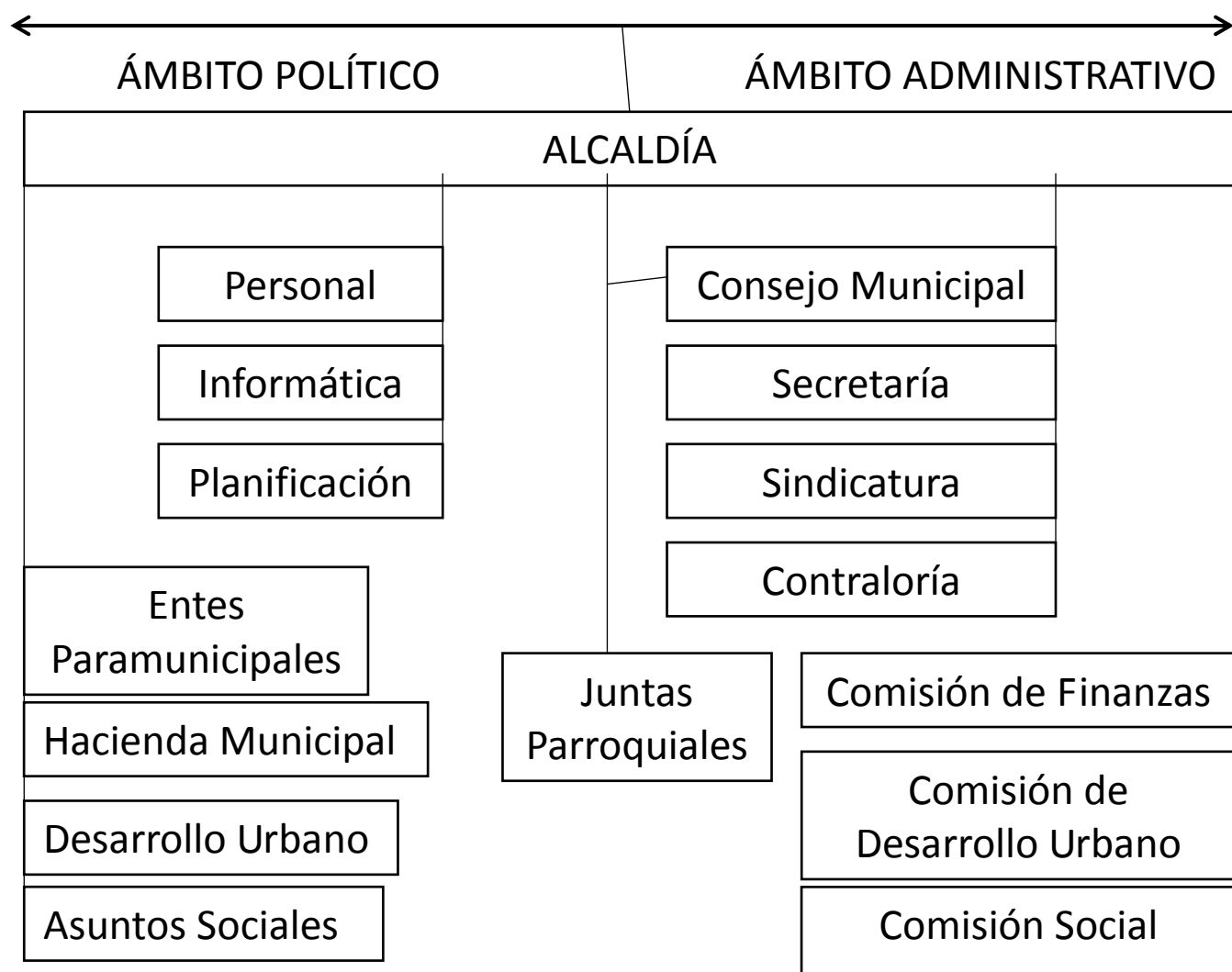


Figura 2: “Estructura formal de un gobierno municipal”

Fuente: Kelly, J. (1993). “Gerencia Municipal”

¿Qué es una burocracia?

Explican Cova, A., Calzadilla, V., y Kelly, J. (1993)³, que a pesar del término común que se le acostumbra dar a la palabra burocracia, su significado original es bastante opuesto a la connotación conocida. Explica el sociólogo Max Weber (1984) que la burocracia es la perfecta organización moderna, que está basada en la autoridad racional y legal y diseñada para impedir la toma de decisiones basadas en el

³ Cova, A., Calzadilla, V., y Kelly, J. (1993). Extraído del libro “Gerencia Municipal”. Caracas: Ediciones IESA.

personalismo, amiguismo y discrecionalidad. La fuente de la burocracia en su forma de superioridad como manera de organizar la actividad económica o ejercer el poder.

En la realidad no existen burocracias perfectas, aunque en ciertos países existen aproximaciones más cercanas que en otros. Weber había conceptualizado este término idealista para describir principios teóricos a los cuales la realidad se aproximaba en distintos grados. En el caso de Venezuela y del desempeño general de sus alcaldías, podemos decir que aún tiene un camino muy amplio por recorrer para ir mejorando paulatinamente la calidad de la burocracia.

Según Navarro, J.C. y Mommer, I., (1993)⁴, podemos decir que en muchos casos la burocracia municipal carece del personal profesionalizado y establece que permita afianzar un proceso de trabajo rutinario y consistente a mediano y largo plazo. A estos problemas se le deben adicionar la escasez de recursos en muchos municipios, una debilidad generalizada para el seguimiento, recolección y uso de información y evaluación, y sobre todo, el problema que representa para la administración municipal la intervención de los criterios políticos de los partidos que sobre el logro de una prestación eficiente de servicios. En este contexto es fácil entender que el favoritismo personal y partidista se debe a una razón principal: la manera menos costosa de saber a quién se debe atender o prestar un servicio es indagar por su afiliación política o red de relaciones personales.

A estas circunstancias se le suman otros factores como las metas ambiguas y complejas de definir desde el punto de vista operativo. En la prestación de servicios las metas son ambiguas porque son el resultado de complejos procesos de formulación en los que se encuentran diversos puntos de vista y hasta concepciones opuestas en cuanto a la naturaleza de los servicios, por lo que muchas veces han tenido que ser combinadas para lograr acuerdos políticos en torno a lineamientos específicos. Este problema se hace constante en las demás áreas de acción gubernamental.

En torno al problema presentado, puede que entonces la mejor manera de superar todas estas dificultades sea mirando al final del proceso, es decir, describiendo el deber ser de la prestación de los servicios, para después analizar los requisitos organizacionales, gerenciales, políticos de la situación deseable. “Se trata de ver lo que los funcionarios estarían haciendo si prestaran un servicio satisfactorio, y entonces retroceder para ver qué organización y qué tipo de estrategia tendería a producir tal resultado” (Navarro, J.C. y Mommer, I., 1993: 159).

⁴ Navarro, J.C., Mommer, I. (1993). Extraído del libro “Gerencia Municipal”. Caracas: Ediciones IESA.

Se debe tener presente la concepción moderna donde el ciudadano representa una figura con derechos legítimos, preferencia que hay que atender y responsabilidades características. Esto debe ser incorporado en un proceso de diseño para la prestación de servicios e inicia como punto de arranque de lo que podría denominarse análisis del cliente, donde se hace el cuestionamiento de cómo vive y experimenta el ciudadano usuario los servicios que el gobierno local presta. “Su finalidad es comprender a ese ciudadano en sus motivaciones para la utilización del servicio, los problemas personales que piensa resolver a través de dicha utilización, el nivel de esfuerzo que la utilización del servicio le representa –pérdida de tiempo, sometimiento a situaciones que provocan estigma, por ejemplo-, el riesgo y el compromiso involucrado en el consumo del servicio, etc.” (Navarro, J.C. y Mommer, I., 1993: 159).

Bases y fundamentos de la atención a los usuarios

Explica Navarro, J.C. y Mommer, I., (1993) que al análisis del cliente debe incorporarse el análisis estratégico del servicio que ha de prestarse. Esto incluye los siguientes puntos:

La captación de necesidades y preferencias de los usuarios: esta información es imprescindible obtenerla y se puede lograr por varias vías: de la información que se levanta en los procesos, ya que buscan información acerca de las preferencias de la comunidad por la naturaleza política de las alcaldías. También se pueden realizar sondeos o consultas a líderes comunales o representantes de organizaciones comunitarias, así como referéndums para probar medidas específicas.

La segmentación de las poblaciones a las que se quiere que lleguen los servicios: es decir la segmentación de programas según las características de los sectores para así controlar que no se asignen a poblaciones que no tienen necesidad de ellos o tienen tipologías con otras necesidades más latentes. Cada servicio puede tener un segmento poblacional diferente como objetivo.

El desarrollo de una política de precios: se debe analizar la implementación de esta política para ciertos servicios ya que hace más racional y explícita la estructura de racionamiento de servicios sociales, controlando de esta manera el racionamiento arbitrario que sucede por favoritismo. De esta manera el servicio será prestado según reglas universales y no partidistas o particularistas. Esto sería considerado como una alternativa a circunstancias comunes en la prestación de servicios como típicamente sucede con las largas colas, horarios inaccesibles, requisitos burocráticos innecesarios.

Previsión de canales de distribución: asegurar que el servicio pueda ser de fácil acceso al usuario con la calidad requerida y la información pertinente del mismo.

La escogencia de una combinación o mezcla de servicios a prestar: un servicio municipal debería reunir las siguientes consideraciones en todo momento

- a) Relevancia: responder a las necesidades y preferencias de cada comunidad.
- b) Accesibilidad: que todos los ciudadanos que necesiten de ese servicio puedan tener acceso a el.
- c) Equidad: imparcialidad en el tratamiento de los usuarios sin hacer distinciones preferenciales o partidistas, sino garantizar criterios de elegibilidad universales.
- d) Eficiencia: que represente el mejor uso de los fondos disponibles al gobierno local.
- e) Efectividad: que sea un servicio que en alguna medida solucione o alivie un problema que supone responder.
- f) Conveniencia: que el servicio siempre busque la comodidad, buen trato y confiabilidad del usuario.

La calidad total y la atención a los usuarios

Los sistemas de trabajo que se pueden crear en una oficina de atención al público para mejorar el desempeño se suelen asociar con lo que se conoce como *calidad total*. Esta es una técnica que tiene sus inicios en la Segunda Guerra Mundial, cuando era necesario controlar la calidad de los productos ya que la falla de un equipo podía ser el fin de la vida de alguien. Más adelante el profesor W. Edwards Deming asesora a la industria japonesa para realizar sistemas de control de calidad. De este trabajo nacieron los principios de Deming, ahora aplicados en el ámbito municipal y presentado en el siguiente cuadro:

Tabla 1: “Los principios de calidad de Deming aplicados en el ámbito municipal”

1. Crear constancia en el objetivo de mejoramiento, utilizando los recursos para las necesidades de largo plazo, y no para la conveniencia de corto plazo. 2. Adoptar una nueva filosofía que se niega a aceptar las normas tradicionales para niveles inadecuados de demoras, errores y defectos en el servicio. 3. No depender más de la supervisión e inspección para controlar la presentación del servicio, sino utilizar la evidencia estadística para asegurar que la calidad sea inherente en la función. 4. Para controlar costos: no escoger insumos o servicios controlados solo con base en el precio. Establecer relaciones con suplidores para asegurar la calidad. 5. Llevar a cabo continuamente una búsqueda de fallas en el sistema para lograr mejoras constantes en los procesos. 6. Aplicar métodos modernos de entrenamiento para aprovechar las capacidades de todos los funcionarios. 7. Enfocar la supervisión en dedicación a ayudar al personal a hacer su trabajo mejor. Identificar inmediatamente cualquier condición que disminuya la calidad. 8. Propiciar la comunicación bidireccional en la organización y eliminar prácticas que generan el miedo en la gente. 9. Romper las barreras entre los departamentos para permitir el trabajo en equipo y la colaboración entre personas con conocimientos diferentes. 10. Evitar la fijación de metas u objetivos numéricos que piden niveles más altos de desempeño sin acompañarse de las instrucciones o métodos para alcanzarlos. Sustituirlos con liderazgo. 11. Usar las estadísticas para el aumento en la calidad, no como cuotas de producción. 12. Eliminar cualquier factor que limite el derecho del funcionario de sentirse orgulloso de su desempeño. 13. Implantar un programa de educación y reentrenamiento para mantener el personal al día en su trabajo. 14. Definir claramente el compromiso del alcalde, de los concejales y de los funcionarios de alto
--

Fuente: Cova, A., Calzadilla, V., y Kelly, J. (1993) en el libro de Gerencia Municipal

Puede parecer difícil que los funcionarios de una alcaldía adopten estos principios, pero es por medio de la comunicación y un liderazgo consumado que se puede lograr. La calidad total es un conjunto de enfoques de buena gerencia que se ha comprobado eficaz para motivar el buen trabajo de los funcionarios. En todo municipio el mensaje de calidad total es legítimo: todo funcionario tiene que sentirse identificado con el objetivo de servir bien al ciudadano, y todo funcionario debe tener el entrenamiento pertinente para cumplir con sus funciones. Tomando en cuenta estos tres puntos fundamentales el concepto de calidad total puede lograr mejoras importantes: adecuación de las instalaciones, comunicación con el ciudadano - usuario de los servicios y la agilización de los trámites.

Teoría 3: Sistema de documentación

Nos explica Tramullas (1997) que el concepto más básico que está relacionado con sistemas, incluyendo aquellos que se afirman como diseñados, es aquel que lleva a cambios o innovaciones en la información. “Las acciones contenidas en el sistema son el conjunto de acciones interrelacionadas necesarias para transformar entradas y salidas. (...) La acción, la transformación que realiza el sistema debe tener disponibles mecanismos que aseguren su control para alcanzar la mejor realización posible, lo cual se consigue mediante medidas de desempeño, utilizadas por procedimientos de toma de decisiones para ejecutar mecanismos de control.” (Tramullas, 1997: 10). El elemento que existe en común entre todas las acciones es el criterio de la información, que se maneja de manera que se asegure que se cumplan los controles, y que consecuentemente el sistema cumpla su misión de manera efectiva.

Los sistemas pueden llegar a ser tan complejos como las facetas de interés que tenga la organización. Éste debe tener dos entradas principales, una correspondiente a las realizadas por usuarios con problemas que deben resolverse, y otra correspondiente a la descripción de entidades reales existentes fuera del sistema, y una salida, que responderá a las necesidades de los usuarios y supondrá un cambio en su estado.

Independientemente de los componentes y de las funciones, existen distintas tipologías en los sistemas de información. Para el propósito de esta investigación se realizará un enfoque en el sistema de organización y métodos.

Sistema de Organización y Método

Explica Quiroga (1999) que el sistema de organización y métodos es un sistema que busca dar eficiencia y simplicidad al mecanismo administrativo. Incluye el conjunto de técnicas administrativas y de investigación destinados a mejorar el funcionamiento de la administración pública. Se presenta como una forma de proveer asesoramiento sobre cómo dividir las actividades, cómo agrupar las tareas, cómo disponer procedimientos y cómo llevar trabajos administrativos mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados.

Además, se aplica en administración pública con el fin de obtener un mejor rendimiento de los recursos destinados a la prestación de servicios.

El sistema de organización y métodos que se aplique debe ser acorde con los lineamientos de la organización, de manera que una alteración en la organización implica una consecuente actualización en

el sistema y viceversa. Lo que permite este método es realizar cuáles son las estructuras y procedimientos ideales que deben aplicarse en dicha organización para intentar hacerla más eficiente.

Funciones y características

Como se mencionó anteriormente, las funciones de este sistema van a variar según la organización y la orientación general de la administración. A continuación las funciones:

- Adecuar la organización y las funciones en la dependencia a las que se trabaja. Según esto, deben desarrollarse actividades de investigación y clasificación de acuerdo a las bases jurídicas que le otorgan legitimidad a la administración de la dependencia.
- Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de la dependencia. Esto implica actividades como la realización de un diagnóstico general de la estructura y procedimientos de la organización, la proposición de modificaciones para el mejoramiento y la adaptación de sistemas y procedimientos, su diseño y la formulación de manuales administrativos.
- Hacer un estudio de todo el trabajo realizado en la organización o departamento, donde se verifiquen todas las actividades realizadas como un análisis de sistemas y procedimientos, a fin de considerar posibles mejoramientos en los métodos.
- Dictamen, asesoramiento e información de los trabajos que deba realizar la organización en cada una de sus divisiones.
- Conocimiento de las técnicas concernientes al mejoramiento de métodos y a los principios generales para resolución de problemas que se plantean en la organización de la cual dependen.
- Estudiar, proponer e implantar sistemas y procedimientos que permitan desarrollar con mayor eficiencia y productividad las actividades de los funcionarios y empleados.
- Siempre debe concebirse como un vínculo de modernización administrativa y las dependencias públicas.
- Debe analizar los problemas que se originan en la estructura de la organización y del flujo de procesos administrativos, así como las actitudes y comportamientos de los servidores públicos.
- Busca integrar la labor general de la racionalización.

Propiedades de un análisis de Organización y Métodos

Tomando la organización o departamento que se pretende estudiar, se debe realizar un informe en el que se creen propuestas de medidas de mejoramientos administrativos más viables y presentación de ventajas y desventajas, todo esto con base a la estimación de costos y presupuestos de los recursos humanos, financieros y materiales. Para poder realizar dichos análisis se deben seguir diversos pasos:

1. Conocer el hecho o la situación que se analiza.
2. Describir tal hecho o situación.
3. Descomponerlo con el fin de conocer los detalles y aspectos.
4. Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, tomando en cuenta los fenómenos administrativos y el departamento donde se trabaja.
7. Clasificar la información por áreas: objetivos, estructura, normas y políticas administrativas, funciones y operaciones, equipo y ambiente laboral.

Con base a estos análisis, se pueden ejecutar una cantidad de actividades o tareas para poder proceder a las medidas de mejoramiento. A continuación las actividades posibles:

- a. **Eliminación:** es la supresión de un sistema de trabajo, de procedimientos o de pasos dentro de un proceso.
- b. **Adición:** introducir nuevos sistemas o programas.
- c. **Combinación:** combinar el orden de las operaciones de un procedimiento que se consideren, según los factores.
- d. **Modificación:** realizar cambios en los procedimientos o las operaciones, las formas, registros e informes.
- e. **Simplificación:** introducción de mejoras en los métodos de trabajo mediante el análisis de las operaciones de un procedimiento.
- f. **Series de Tiempo:** interpretación de las variaciones en los volúmenes de hechos, costos, producción, etc., en períodos iguales y subdivididos en unidades homogéneas de tiempo.

- g. **Correlación:** determinar el grado de influencia entre dos o más variables. Una variable puede ser estimada si el valor de otra variable es conocida.
- h. **Muestreo:** a través del uso de varios diseños, hace posible las inferencias acerca de las características del personal.
- i. **PERT (Técnica para la Revisión y Evaluación de Programas):** la planeación y control de un conjunto complejo de actividades, funciones y relaciones. Incluyen: la cadena de eventos y actividades, asignación de recursos, etc.
- j. **Programación lineal:** para asignar los recursos incluyendo una función objetiva, a través de la elección entre varias alternativas y sistemas cuyos elementos tienen valores para adquisición, durabilidad, utilización en diversas etapas.
- k. **Simulación:** usada para imitar una operación antes de su ejecución real, para así proporcionar datos aproximados que permiten tomar decisiones, haciendo grupos complejos de variables.

Teoría 4: Cultura Organizacional

Explican Alsina J., Arizón, A., Guerra F. y Rodríguez R. (2003), que la forma de creer, pensar y hacer las cosas en las empresas se conoce como cultura organizacional. Consiste en un marco de referencia compartido con valores, normas, creencias y expectativas aceptados por los equipos de trabajo que indican cual es el modo de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

La cultura organizacional brinda dignidad y significado en el trabajo, abarcando las funciones que sean, para poder lograr resultados en la empresa. La formación y constante modernización de la de la cultura organizacional de la empresa siempre debe tomar en cuenta la participación de la totalidad de los trabajadores que la componen.

Un buen diseño organizacional facilita el flujo de información y de toma de decisiones, clarifica autoridades y responsabilidades, y crea los niveles deseados de coordinación entre departamentos. Independientemente del tamaño o la naturaleza del negocio, todo proyecto debe tener una estructura, la cual es resultado del proceso de diseño organizacional. Este diseño va a estar dirigido y evocado por las figuras principales de la empresa, aquellos que representan el ejemplo de lo que debe ser la cultura organizacional de la empresa.

Un buen diseño organizacional debe tomar como prioridad el bienestar y la constante alimentación de la motivación del personal para mantener el flujo de trabajo en sus niveles óptimos. Siempre se debe tomar en cuenta:

- Remuneraciones competitivas y con estrategias de competitividad.
- Beneficios competitivos.
- Gestión del desarrollo de las capacidades del personal por medio del desarrollo y entrenamiento constante.
- Una planificación estratégica que incluya un plan de desarrollo y plan de entrenamiento.
- Gerencia basada en liderazgo.
- Sistema de meritocracia.
- Gestión de compensación
- Gestión del rendimiento

El liderazgo del supervisor es clave en el desarrollo de la cultura organizacional. Estas son personas que deben estar caracterizadas por una alta propensión al logro, el impulso y guiatura del desarrollo y crecimiento personal del equipo y la organización, esto quiere decir que deben:

- Obtener el compromiso de las personas de su equipo del proyecto, asignadas a diversas tareas.
- Lograr la coordinación y colaboración entre diferentes grupos de trabajo, centros de responsabilidad y organizaciones.
- Mantener un flujo rápido y constante de la información.
- Llevar el proyecto a término, de una forma eficiente, ordenada y progresiva.
- Asegurar compromisos aceptables entre las variables de alcance, calidad, costo y tiempo.
- Perpetuar el desarrollo del potencial personal y profesional de los miembros de su equipo tomando en cuenta una evaluación justa y competitiva, retroalimentación continua, la fomentación de la participación dentro del área de poder y la generación de competitividad entre los trabajadores.

Para poder resumir toda la estrategia en un mismo lineamiento, existen los llamados lineamientos estratégicos que son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización. A continuación las definiciones de los lineamientos estratégicos:

Fines: representan la razón de ser de la empresa, desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Deben tomar en cuenta:

- Supervivencia o permanencia

- Beneficios (Desempeño económico en el corto plazo)
- Crecimiento del patrimonio
- Prestigio
- Bienestar de los miembros (empleados y relacionados)

Misión: definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación tomando en cuenta el concepto afín al de la identidad del individuo y proporcionando el área de actividad donde deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la organización.

Especifica:

- ¿Cuáles necesidades van a ser satisfechas?
- ¿Quién o quiénes van a ser atendidos?
- ¿Con cual producto o servicio?

Valores: plantean el marco ético-social dentro del cual la organización lleva a cabo todas sus acciones. Forman parte de la cultura organizativa y determina los límites de actuación de la conducta de los individuos ya sea en el plano organizacional como en el personal.

Visión: ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado tomando en cuenta:

- Gran objetivo hacia el cual dirigir los esfuerzos.
- Logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo.
- Determina los objetivos a medio y a largo plazo de la organización.
- Proporciona un propósito para una orientación futura.
- Sirve de norte a las acciones de los miembros de las empresas y mantenerles motivados.
- Se le define en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

Específica:

- ¿Cómo quiere ser la empresa en el futuro?
- ¿A dónde quiere llegar?
- Posicionamiento
- Resultados
- ¿Cómo quiere verse?

- Empleados
- Accionistas
- ¿Cómo quiere que la vean los demás?
- Clientes
- Sociedad
- Competidores

Políticas: reglas o guías que expresan las opciones preferibles o aceptables dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir. Estas marcan una dirección o área de acción y orientan mediante guías de actuación globales definiendo objetivos cuantitativos a alcanzar. La Política marca las directrices básicas de la empresa.

Objetivos: representa un punto de arribo de la estrategia, es decir, implica el nivel de complejidad de realización que se espera construir a lo largo de su temporalidad. Estos definen el tipo de reto a realizar (tomando en cuenta que un reto solo debe tener un objetivo) y constituyen el logro que permite dar respuesta a la estrategia.

Acciones estratégicas: son las acciones que deben ser realizadas a fin de alcanzar el objetivo deseado.

Se pueden tomar en cuentas los distintos tipos de acciones:

- Acciones preventivas (Gerencia del Riesgo).
- Acciones Correctivas (Gerencia de la Calidad).
- Acciones Inmediatas. (Gerencia del Tiempo).

c.- BASES LEGALES

La Oficina de Atención al Ciudadano de la Alcaldía del Municipio Sucre fue creada bajo una serie de bases legales. A continuación las descripciones donde se establece la obligatoriedad de la existencia de esta oficina en las distintas entidades públicas, así como el cumplimiento de ciertos aspectos en la oficina.

- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (publicada en Gaceta Oficial Nro. 5.908 Extraordinaria del 19/02/2009) establece que:

Según el Artículo 28, la persona tiene el derecho de acceder a la información y a los datos que sobre sí misma o sobre sus bienes consten en registros oficiales o privados, con las excepciones que establezca la ley, así como de conocer el uso que se haga de los mismos y su finalidad, y de solicitar ante el tribunal competente la actualización, la rectificación o la destrucción de aquellos, si fuesen erróneos o afectasen ilegítimamente sus derechos. Igualmente, podrá acceder a documentos de cualquier naturaleza que contengan información cuyo conocimiento sea de interés para comunidades o grupos de personas. Queda a salvo el secreto de las fuentes de información periodística y de otras profesiones que determine la ley.

Según el Artículo 51, toda persona tiene el derecho de representar o dirigir peticiones ante cualquier autoridad, funcionario público o funcionaria pública sobre los asuntos que sean de la competencia de éstos o éstas, y de obtener oportuna y adecuada respuesta. Quienes violen este derecho serán sancionados o sancionadas conforme a la ley, pudiendo ser destituidos o destituidas del cargo respectivo.

Según el Artículo 62, los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas.

La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica.

Según el Artículo 141, la Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Según el Artículo 143, los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados e interesadas, y a conocer las resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular. Asimismo, tienen acceso a los archivos y registros administrativos, sin perjuicio de los límites aceptables dentro de una sociedad democrática en materias relativas a seguridad interior y exterior, a investigación criminal y a la intimidad de la vida privada, de conformidad con la ley que regule la materia

de clasificación de documentos de contenido confidencial o secreto. No se permitirá censura alguna a los funcionarios públicos o funcionarias públicas que informen sobre asuntos bajo su responsabilidad.

- La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (Publicada en Gaceta Oficial Nro. 37.347 del 17/12/2001) establece que:

Según el Artículo 23, el Sistema Nacional de Control Fiscal tiene como objetivo fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente su función de gobierno, lograr la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y establecer la responsabilidad por la comisión de irregularidades relacionadas con la gestión de las entidades aludidas en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley.

Según el Artículo 75, el Contralor o Contralora General de la República, mediante resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, dictará las normas destinadas a fomentar la participación de los ciudadanos y ciudadanas, haciendo especial énfasis en los siguientes aspectos:

- 1- Atender las iniciativas de la comunidad organizada, en el marco del proceso de participación ciudadana, en el ejercicio de la contraloría social o comunal.
- 2- Ordenar, dirigir, sistematizar y evaluar las denuncias ciudadanas que provengan de las instancias que ejercen la contraloría social.
- 3- Facilitar el seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes realizados por la Unidad de Contraloría Social, de los proyectos comunitarios presentados por los consejos comunales o las comunas.
- 4- Establecer estrategias de formación y promoción de la participación contralora y ciudadana para coadyuvar a la vigilancia de la gestión fiscal.
- 5- Promover mecanismos de control ciudadano en proyectos de alto impacto económico, financiero y social.
- 6- Promover mecanismos para el fomento y ejecución efectiva del control fiscal, con la participación democrática y protagónica de las unidades de contraloría social que forman parte de los consejos comunales o las comunas.

- La Ley Contra la Corrupción (publicada en Gaceta Oficial Nro. 5.637 Extraordinaria del 07/04/2003) establece que:

Según el Artículo 8, toda la información sobre la administración del patrimonio público que corresponda a las personas indicadas en los artículos 4 y 5 de esta Ley, tendrá carácter público, salvo las excepciones que por razones de seguridad y defensa de la Nación expresamente establezca la ley.

Según el Artículo 9, a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo anterior, las personas a que se refieren los artículos 4 y 5 de esta Ley deberán informar a los ciudadanos sobre la utilización de los bienes y el gasto de los recursos que integran el patrimonio público cuya administración les corresponden. A tal efecto, publicarán trimestralmente y pondrán a la disposición de cualquier persona en las oficinas de atención al público o de atención ciudadana que deberán crear, un informe detallado de fácil manejo y comprensión, sobre el patrimonio que administran, con la descripción y justificación de su utilización y gasto.

El informe a que se refiere este artículo podrá efectuarse por cualquier medio impreso, audiovisual, informático o cualquier otro que disponga el ente, de acuerdo con lo previsto en el ordenamiento jurídico vigente.

Según el Artículo 10, los particulares tienen el derecho de solicitar a los órganos y entes indicados en los artículos 4 y 5 de esta Ley, cualquier información sobre la administración y custodia del patrimonio público de dichos órganos y entes. Asimismo, podrán acceder y obtener copia de los documentos y archivos correspondientes para examinar o verificar la información que se les suministre, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, salvo las excepciones que por razones de seguridad y defensa de la Nación expresamente establezca la ley.

Según el Artículo 43, la Contraloría General de la República tiene competencia para investigar y fiscalizar todos los actos que tengan relación con el patrimonio público, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. A estos efectos, podrá realizar las averiguaciones que crea necesarias en los órganos y entes que se mencionan en los artículos 4 y 5 de esta Ley.

- La Ley Sobre Simplificación de Trámites Administrativos (publicada en Gaceta Oficial Nro. 5.393 Extraordinaria del 22/09/1999) establece que:

Según el Artículo 4, la simplificación de los trámites administrativos tiene por objeto racionalizar las tramitaciones que realizan los particulares ante la Administración Pública; mejorar su eficacia, pertinencia y utilidad, a fin de lograr mayor celeridad y funcionalidad en las mismas; reducir los gastos operativos; obtener ahorros presupuestarios; cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con los ciudadanos.

Según el Artículo 35, la actividad de los órganos y entes de la Administración Pública debe estar dirigida a servir eficientemente a los particulares, mediante la plena satisfacción de las necesidades colectivas. En tal sentido, el funcionario público es, ante todo, un servidor público.

Según el Artículo 36, la Administración Pública organizará la instrucción de cursos de capacitación del personal, a fin de propiciar en los funcionarios conciencia de servicio a la comunidad. Dichos cursos versarán, entre otras, sobre las siguientes áreas:

1. Atención al público.
2. Simplificación de trámites y diseño de formularios.
3. Conservación y destrucción de documentos.

Según el Artículo 37, los órganos y entes sujetos a la aplicación de este Decreto-Ley tienen el deber de ofrecer a los ciudadanos información completa, oportuna y veraz en relación con los trámites que se realicen ante los mismos.

A tales fines, deberán fijar en sitio visible al público los requisitos exigidos para cada trámite, las oficinas que intervienen y su ubicación, la identificación del funcionario responsable del trámite, su duración aproximada, los derechos del ciudadano en relación con el trámite o servicio en cuestión y la forma en que se pueden dirigir sus quejas, reclamos y sugerencias. Además, esta información deberá publicarse mediante guías simples de consulta pública, suministradas en forma gratuita y a los cuales se les dará una adecuada publicidad a través de los medios de comunicación social.

Según el Artículo 38, toda persona que haya presentado una petición, reclamación, consulta o queja ante los órganos y entes de la Administración Pública, tiene derecho a conocer el estado en que se encuentra su tramitación y a que se le informe el plazo, dentro del cual se atenderá la misma.

Según el Artículo 39, los funcionarios públicos tienen la obligación de atender las consultas telefónicas que formulen los particulares sobre información general acerca de los asuntos de su competencia, así como las que realicen los interesados para conocer el estado de sus tramitaciones. A tal efecto, cada organismo implementará un servicio de información telefónico que satisfaga las necesidades del ciudadano, haciendo empleo racional de los recursos humanos, presupuestarios y tecnológicos de que disponga actualmente.

Según el Artículo 40, cada uno de los organismos sujetos a la aplicación de este Decreto-Ley, deberá crear un servicio de atención al público, encargado de brindar toda la orientación y apoyo necesario al particular en relación con los trámites que realice en dicho organismo, así como recibir y procesar las denuncias, sugerencias y quejas que, en torno al servicio y a la actividad administrativa, formulen los mismos. Se prestarán igualmente servicios de recepción y entrega de documentos, solicitudes y requerimientos en general.

Según el Artículo 43, los órganos y entes de la Administración Pública deberán implementar adicionalmente horarios especiales de atención al público, a fin de que los administrados puedan cumplir con mayor facilidad sus obligaciones y adelantar los trámites ante los mismos.

Según el Artículo 45, cada organismo de la Administración Pública creará un sistema de información centralizada, automatizada, ágil y de fácil acceso que sirva de apoyo al funcionamiento de los servicios de atención al público, disponible para éste así como el personal asignado a los mismos y, en general, para cualquier funcionario de otros organismos, a los fines de integrar y compartir la información, propiciando la coordinación y colaboración entre los órganos de la Administración Pública, de acuerdo con el principio de la unidad orgánica.

Asimismo, deberán habilitar sistemas de transmisión electrónica de datos para que los administrados envíen o reciban la información requerida en sus actuaciones frente a la Administración Pública.

Según el Artículo 46, cuando los órganos y entes de la Administración Pública requieran comprobar la existencia de alguna circunstancia o requisito necesario para la culminación de una determinada tramitación y el mismo repose en los archivos de otro organismo público, se procederá a solicitar la información por cualquier medio, sin que en ningún caso se transfiera dicha carga al particular. Los

organismos a quienes se solicite la información darán prioridad a la atención de dichas peticiones y las remitirán haciendo uso en lo posible de los medios automatizados disponibles al efecto.

Según el Artículo 47, los órganos de dirección deben tender a liberarse de todo tipo de rutinas de ejecución y de tareas de mera formalización de actos administrativos, con el objeto de que puedan concentrarse en actividades de planeamiento, supervisión, coordinación y control de las Políticas públicas, en virtud de su rol de dirección estratégica.

Según el Artículo 48, para la aplicación del artículo anterior, los órganos y entes de la Administración Pública podrán:

1. Reforzar la capacidad de gestión de los órganos desconcentrados, mediante la transferencia de competencias y funciones de ejecución.
2. Transferir competencias decisorias a los niveles inferiores, por razones de especificidad funcional o territorial, reservándose los aspectos generales de la formación, planificación, supervisión, coordinación y control, así como la evaluación de resultados.

Según el Artículo 49, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente, los órganos superiores podrán delegar sus competencias decisorias en los funcionarios de inferior jerarquía, con el objeto de que un mayor número de éstos pueda atender, tramitar y resolver las cuestiones que sean sometidas a su consideración.

Según el Artículo 50, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente, los órganos de dirección podrán delegar la firma de aquellos documentos cuya tramitación pueda sufrir frecuentes retrasos por el hecho material de la firma del superior jerárquico.

- La Ley Orgánica de la Administración Pública (publicada en Gaceta Oficial Nro. 37.305 del 17/09/2001) establece que:

Según el Artículo 5, la Administración Pública está al servicio de los particulares y en su actuación dará preferencia a la atención de los requerimientos de la población y a la satisfacción de sus necesidades.

La Administración Pública debe asegurar a los particulares la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además, tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos,

servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas fijadas y teniendo en cuenta los recursos disponibles, determinando al respecto las prestaciones que proporcionan los servicios de la Administración Pública, sus contenidos y los correspondientes estándares de calidad. Garantías que debe ofrecer la Administración Pública a los particulares

Según el Artículo 6, la Administración Pública desarrollará su actividad y se organizará de manera que los particulares:

1. Puedan resolver sus asuntos, ser auxiliados en la redacción formal de documentos administrativos, y recibir información de interés general por medios telefónicos, informáticos y telemáticos.
2. Puedan presentar reclamaciones sin el carácter de recursos administrativos, sobre el funcionamiento de la Administración Pública.
3. Puedan acceder fácilmente a información actualizada sobre el esquema de organización de los órganos y entes de la Administración Pública, así como a guías informativas sobre los procedimientos administrativos, servicios y prestaciones que ellos ofrecen.

Según el Artículo 7, los particulares en sus relaciones con la Administración Pública tendrán los siguientes derechos:

1. Conocer, en cualquier momento, el estado de la tramitación de los procedimientos en los que tengan interés, y obtener copias de documentos contenidos en ellos.
2. Identificar a las autoridades y a los funcionarios o funcionarias al servicio de la Administración Pública bajo cuya responsabilidad se tramiten los procedimientos.
3. Obtener copia sellada de los documentos que presenten, aportándola junto con los originales, así como a la devolución de éstos, salvo cuando los originales deban obrar en un procedimiento.
4. Formular alegatos y presentar documentos en los procedimientos administrativos en los términos o lapsos previstos legalmente.
5. No presentar documentos no exigidos por las normas aplicables al procedimiento de que se trate.
6. Obtener información y orientación acerca de los requisitos jurídicos o técnicos que las disposiciones vigentes impongan a los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar.
7. Acceder a los archivos y registros de la Administración Pública en los términos previstos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.
8. Ser tratados con respeto y deferencia por las autoridades, funcionarios y funcionarias, los cuales están obligados a facilitar a los particulares el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

9. Ejercer, a su elección y sin que fuere obligatorio el agotamiento de la vía administrativa, los recursos administrativos o judiciales que fueren procedentes para la defensa de sus derechos e intereses frente a las actuaciones u omisiones de la Administración Pública, de conformidad con la ley.

10. Los demás que establezcan la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.

Según el Artículo 9, los funcionarios y funcionarias de la Administración Pública tienen la obligación de recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia ya sea vía fax, telefónica, electrónica, escrita u oral; así como de responder oportuna y adecuadamente tales solicitudes, independientemente del derecho que tienen los particulares de ejercer los recursos administrativos o judiciales correspondientes, de conformidad con la ley. En caso de que un funcionario público o funcionaria pública se abstenga de recibir las representaciones o peticiones de los particulares o no den adecuada y oportuna respuesta a las mismas, serán sancionados de conformidad con la ley.

Según el Artículo 11, las autoridades, funcionarios y funcionarias de la Administración Pública deberán rendir cuentas de los cargos que desempeñen, en los términos y condiciones que determine la ley.

Según el Artículo 138, la administración pública nacional, de los estados, de los distritos metropolitanos y de los municipios deberá establecer sistemas que suministren a la población la más amplia, oportuna y veraz información sobre sus actividades, con el fin de ejercer el control social sobre la gestión pública. Cualquier particular puede solicitar de los órganos y entes de la Administración Pública la información que desee sobre la actividad de éstos de conformidad con la ley.

Según el Artículo 139, todos los órganos y entes de la Administración Pública mantendrán permanentemente actualizadas y a disposición de las personas, en las unidades de información correspondientes, el esquema de su organización y la de los órganos adscritos, así como guías informativas sobre los procedimientos administrativos, servicios y prestaciones aplicables en el ámbito de su competencia y de sus órganos adscritos.

- El Instructivo en Materia de Denuncia (publicada en Gaceta Oficial Nro. 36.979 del 23/06/2000) establece que:

Según el Artículo 1, todo ciudadano podrá presentar las denuncias que estime pertinentes, cuando tenga conocimiento de que funcionarios públicos o particulares se encuentren involucrados en algún hecho irregular relacionado con el manejo de fondos o bienes públicos pertenecientes a las entidades sujetas al control de esta Contraloría, siempre y cuando éstas estén debidamente fundadas.

Según el Artículo 2, la denuncia podrá formularse verbalmente o por escrito y deberá contener la identificación del denunciante, la indicación de su domicilio o residencia, la narración circunstanciada del hecho, el señalamiento de quienes lo han cometido y de las personas que lo hayan presenciado o que tengan noticia de él, todo en cuanto le constare al denunciante.

PARÁGRAFO ÚNICO.-Si la denuncia fuese formulada verbalmente, se levantará un acta en presencia del denunciante, quien la firmará junto con el funcionario que la reciba. La denuncia escrita será firmada por el denunciante o por un apoderado con facultades para hacerlo. Si el denunciante no puede firmar, estampará sus huellas dactilares.

Según el Artículo 3, si la denuncia resultare falsa e infundada, o versare sobre hechos que no ameritaren averiguación o cuya sustanciación no corresponda a esta Contraloría, se procederá a dejar constancia mediante auto expreso en el expediente y en el cual se acordará que no hay lugar a proceder.

Según el Artículo 4, los documentos originales que aportaren los particulares en su denuncia, serán devueltos a sus presentantes, si así lo solicitaren, en cuyo caso se dejará copia certificada del documento.

Según el Artículo 5, no se admitirán denuncias anónimas, ello sin perjuicio del ejercicio de las atribuciones de control que de oficio puede iniciar este Organismo cuando considere que existen méritos para ello.

Según el Artículo 6, La presente Resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Según el Artículo 7, se deroga la Resolución N° 01-00-00-005 de fecha 27 de enero de 2000, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.883 del 2 de febrero de 2000.

- Las Normas para Fomentar la Participación Ciudadana (publicada en Gaceta Oficial Nro. 38.750 del 20/08/2007) que se presenta como un apartado de normas que establece que buscan fomentar el

ejercicio del derecho de los ciudadanos a participar en el control sobre la gestión pública a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano y de los Órganos de Control Fiscal.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se desarrolla el Marco Metodológico, donde se expone el tipo de investigación a realizar, la estructura desagregada de trabajo, el procedimiento por objetivo, el código de ética, el cronograma y el presupuesto del proyecto.

a.- TIPO, NIVEL Y MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se fundamentó en la investigación aplicada. Explican Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M.S. (2010)⁵ que este tipo de investigación tiene sus fundamentos en la investigación científica, por lo que no sólo se busca la generación de conocimiento, sino soluciones al fenómeno de estudio. En este caso, se buscan generar propuestas que impulsen la innovación en el diseño y gestión de políticas y perfeccionar las que ya existen. Funciona en contextos reales, fuera de los laboratorios, por lo que el investigador apunta a cambiar o mejorar la realidad proponiendo nuevas soluciones que sean aceptables y articuladas con el tema.

Los autores afirman que dentro de la investigación aplicada hay 3 clasificaciones internas: 1) investigación y desarrollo, 2) investigación evaluativa y 3) investigación – acción. En el caso de este proyecto la pregunta apropiada a realizar eran... ¿va a desarrollar un producto o servicio, a evaluar comparando medios y fines, o a intervenir para cambiar? En este caso la respuesta era afirmativa, por lo que dentro de la investigación aplicada ejercimos el tipo de investigación de investigación y desarrollo, donde se “Tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización (investigación), para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse a ella (desarrollo). Como ejemplos de verbos que se utilizan: diseñar, rediseñar, desarrollar (...)” (Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M.S., 2010: 70)

En el caso del proyecto del diseño de un sistema de documentación para la Oficina de Atención al Ciudadano, por medio de la investigación aplicada se buscó realizar un entendimiento de las circunstancias que rodean a esta entidad y hacer una evaluación del desempeño en la actualidad para poder formular una propuesta de diseño de sistema de documentación donde se crearon las soluciones concretas para innovar, desarrollar y optimizar los tres ejes principales de la oficina: eje estratégico, de gerencia y operativo. Se aclara que tanto el trabajo de campo como el trabajo de análisis se hicieron de

⁵ Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M.S. (2010). Extraído del libro “Metodología de la Investigación: paso a paso”. México, DF: Editorial Trillas

manera individual, teniendo siempre presentes las investigaciones acerca de herramientas gerenciales efectivas para el diseño de la propuesta de documentación.

Esta investigación tuvo una población de 78 personas, ya que se tomó en cuenta únicamente al equipo de Atención al Ciudadano. Por tanto, la población de estudio en esta investigación fue finita, así como la muestra fue del mismo tamaño que la población.

b.- ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

A continuación se realizará una descripción de las actividades que se debieron realizar para cumplir con la propuesta de este proyecto, por medio de la numeración de los objetivos específicos, que en esta ocasión están divididos por fases:

Fase 1. Describir las competencias que componen la Oficina de Atención al Ciudadano:

- Explicar la lista de cargos relevantes y hacer una definición y descripción de funciones.
- Realizar una explicación de todas las funciones que componen a OAC.

Fase 2. Evaluar el desempeño que actualmente se está llevando a cabo en las diversas funciones de OAC, tomando en cuenta un período determinado:

- Con base a las funciones alistadas, designar las estadísticas congruentes con la naturaleza de cada trabajo operativo.
- Consultar con algún experto el alistamiento debido de las estadísticas según las funciones operativas.
- Hacer el cálculo de los números según la información que exponen los indicadores de las funciones.
- Realizar la evaluación pertinente con respecto al resultado obtenido.
- Consultar con un asesor los resultados para garantizar la plenitud del análisis.
- Analizar si los datos indican que las funciones y el desempeño de los trabajadores en dichas funciones se están ejecutando debidamente, haciendo lo justo y necesario, si están en su punto óptimo, o si no son los resultados deseados.

Fase 3. Elaborar la propuesta del proyecto de documentación con base a los resultados obtenidos de la evaluación.

- Una vez entendida la naturaleza de OAC, realizar la propuesta de diseño del sistema de documentación basado en la organización y método y adaptado a la realidad de la oficina.
- Consultar con un experto la estructura y eficiencia del diseño para garantizar su óptima aplicabilidad.

4. Realizar la formulación de estrategias para aumentar los niveles de desempeño dentro de la Oficina de Atención al Ciudadano, basado los 3 ejes centrales: estratégico, operativo y gerencial.

- Consultar con un experto en el área operativa acerca de las mejoras e innovaciones que se pueden realizar.

- Consultar con un experto en el área gerencial acerca de las mejoras e innovaciones que se pueden realizar.

- Consultar con un experto en el área estratégica acerca de las mejoras e innovaciones que se pueden realizar.

- Con base a la información obtenida, evaluación realizada y el diseño de sistema ejecutado, proponer las medidas necesarias para mejorar e innovar los procesos que lo requieran.

- Hacer la presentación de resultados al Despacho del Alcalde de la Alcaldía de Sucre para su aprobación.

c.- PROCEDIMIENTO POR OBJETIVO

A continuación los Procedimientos por objetivo:

Tabla 2: “Procedimientos por objetivo”

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un sistema de documentación para la Oficina de Atención al Ciudadano de la Alcaldía del Municipio Sucre.				
Objetivos Específicos	Variables	Definición	Indicador	Instrumento
Describir las competencias que componen la Oficina de Atención al Ciudadano.	Estructura organizativa, lista de funciones operativas y estratégicas	Estructura que describe las funciones que se desempeñan dentro de la oficina y el cargo destinado a ese trabajo, así como las estrategias de gerencia actuales para el manejo efectivo, desarrollo y crecimiento de la	Competencia: - Función operativa - Responsabilidades según los cargos	Lista descriptiva

		oficina.		
2. Evaluar el desempeño que actualmente se está llevando a cabo en las diversas funciones operativas dentro de OAC.	Resultados de las funciones operativas	Se deben evaluar los resultados de desempeño en las diversas funciones operativas de la oficina, así como un análisis cualitativo del desempeño del personal	Nivel de desempeño	Investigación directa y análisis comparativo de resultados
3. Elaborar la propuesta del diseño del sistema del proyecto de documentación con base a los resultados obtenidos de la evaluación.	Propuesta del sistema de diseño con el eje estratégico, gerencial y operativo	Se hace el sistema de diseño de la documentación, tomando en cuenta que OAC tiene funciones operativas por mejorar, unas estrategias por innovar y un sistema de gerencia por optimizar.	- Tiempo - Costos - Calidad - Alcance - Recursos humanos - Riesgos - Integración - Comunicación	El sistema del PMBOOK
4. Realizar la formulación de estrategias para aumentar los niveles de desempeño dentro de la Oficina de Atención al Ciudadano basado los 3 ejes centrales: estratégico, operativo y gerencial.	Los tres ejes centrales de estudio: estratégico, operativo y gerencial.	Basado en estos tres fundamentos, se busca plantear la estrategia gerencial de OAC.	Gerencia del servicio	Las 4 perspectivas de la estrategia

d.- CÓDIGO DE ÉTICA

En el año 1997 la Contraloría General de la República emitió la Resolución Nro. 01-00-00-000019, donde se publica el Código de Ética para el Funcionario Público.

En la resolución se comenta que fue inspirada en la Visión del Organismo Contralor donde afirma “Consolidarse como fuerza y referencia moral de la República e instrumento eficaz de la sociedad venezolana, en el ejercicio (...)”

A continuación el código de ética del funcionario público:

Artículo 1°. - Corresponde a los funcionarios públicos:

1. Salvaguardar en todo momento y en cada una de sus actuaciones, los intereses generales del Estado y en la preservación del patrimonio público.
2. Actuar con estricto apego a las leyes y a todas las demás normas e instrucciones que deben regir su comportamiento en la realización cabal de todas las tareas que tenga asignadas.
3. Dedicar todos sus esfuerzos para cumplir, con la máxima eficiencia y la más alta eficacia, la misión que le esté encomendada.
4. Realizar permanentemente actividades de superación personal y de colaboración en el mejoramiento institucional de la administración pública y, en particular, del organismo donde preste sus servicios.
5. Rehusar con firmeza inequívoca el mantenimiento de relaciones o de intereses, con personas u organizaciones, que sean incompatibles con sus cargos y con las atribuciones y funciones que le estén asignadas.
6. Proceder con objetividad e imparcialidad en todas las decisiones que le corresponda tomar y en los asuntos en los que deba intervenir.
7. Rechazar en cualquier caso y circunstancia y no solicitar jamás, ni para sí mismos ni para terceros, pagos, beneficios o privilegios en ocasión de los servicios que deba prestar.
8. Ajustar su conducta, de modo estricto y sin excepciones, a favor de la transparencia en la administración pública manteniendo la confidencialidad y reserva de información en aquellos casos

excepcionales cuya divulgación esté prohibida, por razones del superior interés público, de modo expreso y temporal.

9. Denunciar ante la autoridad competente y rechazar cualquier actividad contraria al correcto manejo de los fondos y del interés público.

10. Tratar a los ciudadanos y a los funcionarios públicos con absoluto respeto y con apego a la estricta legalidad, prestándole sus servicios y colaboración de manera eficiente, puntual y pertinente, sin abusar en modo alguno de la autoridad y atribuciones que le sean conferidas en ocasión del cargo que desempeñe.

Artículo 2°.- Se exhorta a todos los funcionarios públicos a ajustar su conducta, en el desempeño de sus funciones, a las normas señaladas en el artículo anterior.

e.- CRONOGRAMA

Se desarrolló un cronograma de trabajo con la lista de las actividades basadas en la Estructura Desagregada de Trabajo, con una duración de 21 días y fecha de finalización 13 de Agosto de 2014.

Nombre	Duración	Fecha de inicio	Fecha de fin	Antecesoros	Coordinador
♀ Fase 1	1 16/07/14	16/07/14			
• Realizar una explicación de todas las funciones que componen a OAC	1 16/07/14	16/07/14			Isabel Vicentini
• Explicar la lista de cargos relevantes y hacer una definición y descripción de funciones	1 16/07/14	16/07/14			Isabel Vicentini
♀ Fase 2	7 17/07/14	25/07/14			
• Designar las estadísticas congruentes con la naturaleza de cada trabajo operativo	1 17/07/14	17/07/14			Isabel Vicentini
• Consultar con algún experto el alistamiento debido de las estadísticas según las funciones operativas	2 17/07/14	18/07/14			
• Hacer el cálculo de los números según la información que exponen los indicadores de las funciones	3 18/07/14	22/07/14	4		Isabel Vicentini
• Realizar la evaluación pertinente con respecto al resultado obtenido	2 23/07/14	24/07/14	11		Isabel Vicentini
• Consultar con un asesor los resultados para garantizar la plenitud del análisis	1 24/07/14	24/07/14			
• Analizar si los datos indican que las funciones y el desempeño de los trabajadores se están ejecutando debida...	1 23/07/14	23/07/14	11		Isabel Vicentini
• En el caso de que algunos resultados no sean los deseados, ponderar cuál es el deber ser de esos resultados	2 24/07/14	25/07/14	14		Isabel Vicentini
♀ Fase 3	7 28/07/14	05/08/14			
• Una vez entendida la naturaleza de OAC, realizar la propuesta de diseño del sistema de documentación	5 28/07/14	01/08/14	15		Isabel Vicentini
• Consultar con un experto la estructura y eficiencia del diseño para garantizar su óptima aplicabilidad	2 04/08/14	05/08/14			
♀ Fase 4	8 04/08/14	13/08/14			
• Consultar con un experto en el área operativa acerca de las mejoras e innovaciones que se pueden realizar	1 06/08/14	06/08/14			
• Consultar con un experto en el área gerencial acerca de las mejoras e innovaciones que se pueden realizar	1 07/08/14	07/08/14			
• Consultar con un experto en el área estratégica acerca de las mejoras e innovaciones que se pueden realizar	1 08/08/14	08/08/14			
• Proponer las medidas necesarias para mejorar e innovar los procesos que lo requieran	7 04/08/14	12/08/14	16		Isabel Vicentini
• Hacer la presentación de resultados al Despacho del Alcalde de la Alcaldía de Sucre para su aprobación	1 13/08/14	13/08/14	22		Isabel Vicentini

Figura 3: “Cronograma de actividades del proyecto”

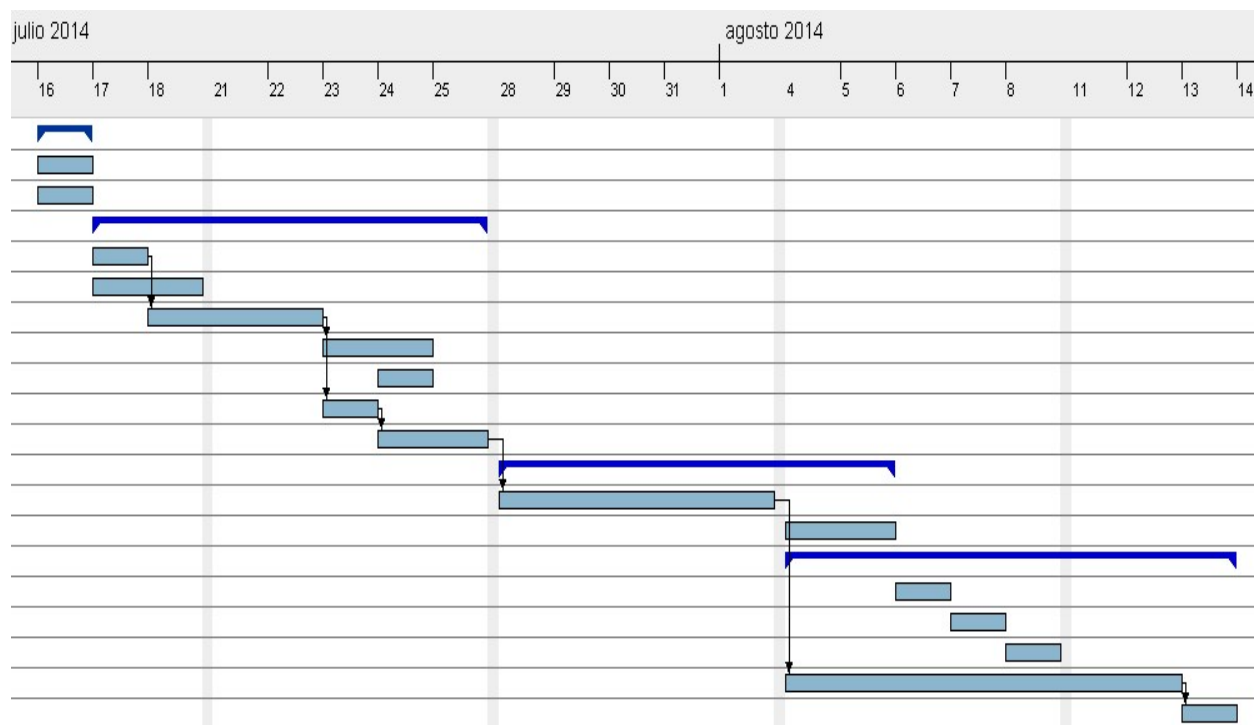


Figura 4: “Diagrama de Gantt del proyecto”

f.- PRESUPUESTO

Tomando en consideración que esto no es un proyecto que tiene la necesidad del uso de recursos, sino que trata un poco más acerca del análisis y planificación estratégica de una oficina, el costo de su elaboración se limita a las horas de consulta con los expertos y asesores destinados a cada tema. En este caso, las personas a consultar estarán dentro de la misma nómina de pago de consultas externas por hora que lleva a cabo la Alcaldía de Sucre basados en 350 Bs.F la hora.

Tabla 3: “Presupuesto para realizar el proyecto de diseño del sistema de documentación de OAC”

	ACTIVIDAD	Total de horas / unidades	Costo unitario	Costo Total
Fase 1	Realizar un análisis de todas las funciones que componen a OAC.	0	0.00	0.00
	Según las funciones, realizar un listado de cargos que deben encargarse de estas funciones.	0	0.00	0.00

Fase 2	Con base a las funciones alistadas, designar los indicadores congruentes con la naturaleza de cada trabajo operativo y nivel de gerencia.	0	0.00	0.00
	Consultar con algún experto el alistamiento debido de los indicadores según las funciones operativas y según los niveles de gerencia.	16	350.00	5,600.00
	Hacer el cálculo de los números según la información que piden los indicadores de las funciones y niveles de gerencia.	0	0.00	0.00
	Realizar la evaluación pertinente con respecto al resultado obtenido.	0	0.00	0.00
	Consultar con un asesor los resultados para garantizar la plenitud del análisis.	8	350.00	2,800.00
	Analizar si los datos indican que las funciones y el desempeño de los trabajadores en dichas funciones se están ejecutando debidamente, haciendo lo justo y necesario, o están en su punto óptimo.	0	0.00	0.00
	En el caso de que algunos resultados no sean los deseados, analizar cuál es el deber ser de esos resultados.	0	0.00	0.00
Fase 3	Una vez entendida la naturaleza de OAC, realizar la propuesta de diseño del sistema de documentación basado en la organización y método y adaptado a la realidad de la oficina.	0	0.00	0.00
	Consultar con un experto la estructura y eficiencia del diseño para garantizar su óptima aplicabilidad.	16	350.00	5,600.00
Fase 4	Consultar con un experto en el área operativa acerca de las mejoras e innovaciones que se pueden realizar.	8	350.00	2,800.00
	Consultar con un experto en el área gerencial acerca de las mejoras e innovaciones que se pueden realizar.	8	350.00	2,800.00
	Consultar con un experto en el área estratégica acerca de las mejoras e innovaciones que se pueden realizar.	8	350.00	2,800.00
	Con base a la información obtenida, evaluación realizada y el diseño de sistema ejecutado, proponer las medidas necesarias para mejorar e innovar los procesos que lo requieran.	0	0.00	0.00
	Hacer la presentación de resultados al Despacho del Alcalde de la Alcaldía de Sucre para su aprobación.	0	0.00	0.00
	Gastos de impresión del Trabajo Especial de Grado	320	6.00	1,920.00
	Encuadernación	1	1,230.00	1,230.00
	Copias de discos	5	71.00	355.00
	Inscripción del Trabajo Especial de Grado	5	1,057.00	5,285.00
		TOTAL:		31,191.00

CAPÍTULO IV. MARCO REFERENCIAL ORGANIZACIONAL

En el siguiente capítulo se desarrolla la reseña institucional de la organización que se va a estudiar en este trabajo, así como las notas generales de sus planes.

a.- RESEÑA INSTITUCIONAL

En los contenidos de la página oficial de la Alcaldía del Municipio Sucre⁶, explica que el Municipio Autónomo José de Sucre es uno de las 21 entidades político-administrativas que conforman al Estado Miranda; actualmente es parte de la llamada subregión mirandina de la zona metropolitana. De carácter autónomo, se le debe su actual configuración a la reforma política jurídica del territorio venezolano realizada por el poder legislativo en el año 1993, fecha desde la cual queda conformado por las cinco parroquias actuales: Leoncio Martínez, La Dolorita, Fila de Mariches, Caucagüita y Petare, recorriendo una superficie aproximada de 162 Km².

Sus límites actuales son:

Norte: Edo. Vargas

Sur: Municipios Paz Castillo, Baruta y El Hatillo del Estado Miranda.

Este: Municipio Plaza del Estado Miranda

Oeste: Municipio Chacao del Estado Miranda.

La Alcaldía del Municipio Sucre es la entidad gubernamental encargada de regir el gobierno y la administración municipal del territorio delimitado. Es una de las entidades creadas a partir de la división del antiguo Distrito Sucre y cada 4 años eligen los cargos de Alcalde (poder ejecutivo) y de Concejo Municipal (poder legislativo). En la actualidad, el Ingeniero Carlos Ocariz está ejerciendo el cargo de Alcalde del Municipio Sucre, siendo electo el 23 de noviembre del año 2009 con 55,60 % de los votos.

En los años anteriores las funciones de Alcalde fueron asumidas por Enrique Mendoza del partido político COPEI (período 1989 – 1993 y 1993 - 1995), luego Raúl Bermúdez del partido político COPEI (1995 – 1998 Y 1998 - 2000), después José Vicente Rangel Ávalos del partido político PSUV (período 2000 – 2004 y 2004 - 2008), y actualmente como mencionamos, Carlos Ocariz del partido político de Primero Justicia (período 2009 - 2013). Es importante destacar que en la administración pública los cambios transicionales de las figuras de alcaldes, también implican los cambios organizativos y gerenciales dentro de la Alcaldía según la visión y propósitos de la nueva figura electa. En instituciones

⁶ Ingresar a: www.alcaldiamunicipiosucre.gov.ve

públicas que se componen de estructuras de gestiones eficientes y esfuerzos de trabajos con filosofía de continuidad y planificación a futuro, generalmente las entidades tienen una base lo suficientemente sólida como para mantener una línea evolutiva y de innovación con respecto al trabajo que se está haciendo, sin tener un impacto tan implacable el Alcalde que esté en turno. En el caso de alcaldías que aún no cumplen con esta solidez institucional, los resultados suelen ser que las nuevas figuras de turno cambian los lineamientos de trabajo y se hace borrón y cuenta nueva en las funciones administrativas y políticas. Los cambios continuos en las pautas de gestión no permiten que se establezcan resultados duraderos y con niveles de desempeño crecientes, ya que no se le da el tiempo oportuno para asentar las raíces de operatividad. En muchas circunstancias, los nuevos alcaldes electos, cuando mantienen y representan una ideología política distinta a la que se acostumbraba en la última gestión de la alcaldía, buscan cambios y revoluciones para distinguir su trabajo del que vino anteriormente, razón con la que los borrones y cuentas nuevas no permiten el fortalecimiento y crecimiento institucional. En el caso de la Alcaldía del Municipio Sucre, se puede considerar como una institución en formación, con una estructura en crecimiento paulatino y que aún tiene mucho camino por recorrer. En este caso particular, las últimas gestiones que vinieron antes de la actual, lideradas por José Vicente Rangel Ávalos, buscaban una revolución dentro del lineamiento general de trabajo que se venía llevando a cabo, por lo que se realizaron una serie de cambios profundos y con un norte ideológico socialista que tenía un foco más enfatizado en las prácticas del populismo, y menos en las prácticas del desarrollo de la gestión pública. Cuando fue la oportunidad de actual Alcalde de ejercer el poder, nuevamente hubo un cambio profundo en cuanto a la ideología política que guiaría a la gestión, siendo esta anti-socialista y con un foco importante en el desarrollo de la gestión pública desde las bases. Este constante cambio de visión ha debilitado a la institución, pero se puede decir que en la actualidad se ha estado trabajando con mucho empeño para garantizar la continuidad de la gestión y de los programas que maneja.

Con un comienzo de período complicado, con pocas garantías presupuestarias, que dependían del gobierno central, pero que no eran cumplidas debidamente por las diferencias políticas existentes entre ambas entidades, y que también dependían principalmente de la recaudación municipal, que para el momento era indirectamente proporcional con respecto a lo que ha debido de ser la meta de recaudación (ya que la gestión anterior no tenía una planificación adecuada de recaudación); el complejo marco político interno, con una Cámara Municipal de 12 oficialistas y 1 sólo representante de la oposición; la volatilidad que causaba en el municipio el marco político general con respecto a las diferencias ideológicas tan arraigadas entre los ciudadanos del municipio y los choques con el gobierno central; en medio de todas estas circunstancias, hoy en día se puede decir que existe una gestión

establecida (con sus dificultades latentes y persistentes), y con funciones y programas asentados que benefician a los ciudadanos del municipio.

También se puede tomar en cuenta que este es un municipio muy complejo desde el punto de vista demográfico, ya que está comprendido por el segundo barrio más grande de Latino América (Petare); tres zonas populares adicionales con territorios y poblaciones muy grandes (La Dolorita, Caucagüita y Fila de Mariches) -y entendiendo que en su mayoría estas zonas son habitadas por los estratos D y E, estratos que no acostumbran a pagar impuestos y que conforman a la mayoría del municipio- las zonas de clase media y alta como es el caso de Leoncio Martínez y las zonas de Petare Urbano; zonas industriales importantes del área metropolitana de Caracas como Turumo y Los Cortijos; y una situación política que rige sobre las decisiones institucionales, podemos concluir que el panorama de la administración de este municipio no es uno que contiene algún componente ligero.

Una vez explicado el panorama circunstancial, es posible exponer la estructura organizativa que se ha creado desde los comienzos de la gestión actual. A continuación la estructura organizativa de la Alcaldía del Municipio Sucre:



Figura 5: "Estructura organizacional de la Alcaldía del Municipio Sucre"

Fuente: www.alcaldiamunicipiosucre.gov.ve (2012).

La Alcaldía está compuesta por direcciones, oficinas, institutos autónomos y fundaciones. Cada una de estas entidades está encargada de distintas instancias de la gestión municipal, para así cumplir con la cobertura de necesidades de los ciudadanos del municipio. Todos se alimentan y se rigen de la estructura principal de la alcaldía que está manejada por el Despacho del Alcalde y la Dirección General, que a su vez tiene a sus figuras principales que son el Director del Despacho del Alcalde y el Director General de la Alcaldía como actores imprescindibles en la toma de decisiones políticas y de gestión pública de toda la institución.

El alcalde está encargado de generar directrices que permitan llevar a cabo el plan de gobierno propuesto a la comunidad. Entre sus funciones principales encontramos que debe dirigir el gobierno y la administración municipal, velando por la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos dentro del ámbito de su competencia, y ejercer la representación del municipio. Debe dictar reglamentos, decretos, resoluciones y demás actos administrativos en la entidad local. Debe proteger y conservar los bienes de la entidad, para la cual deberá hacer la actualización del inventario correspondiente. Igualmente debe ejecutar, dirigir e inspeccionar, los servicios y obras municipales y ejercer la máxima autoridad en materia de administración de personal y en tal carácter, ingresar, nombrar, remover, destituir y egresar, conforme a los procedimientos administrativos establecidos en la ordenanza que rige la materia, con excepción del personal asignado al Concejo Municipal.⁷

En el caso de los institutos autónomos, aunque gozan de autonomía en su lineamiento organizativo, deben estar articulados políticamente con el ejecutivo.

En el caso de los cumplimientos legales y aprobación del Presupuesto Operativo Anual (POA), debe ser la Cámara Municipal que está conformada por los 13 Concejales Municipales, para que los apruebe o no.

Para los fines de esta investigación, en el caso de la Oficina de Atención al Ciudadano, esta entidad forma parte del Despacho del Alcalde en la siguiente estructura organizativa:

⁷ Manual de Organización de la Alcaldía del Municipio Sucre (2012) en la página web www.alcaldiamunicipiosucre.gov.ve

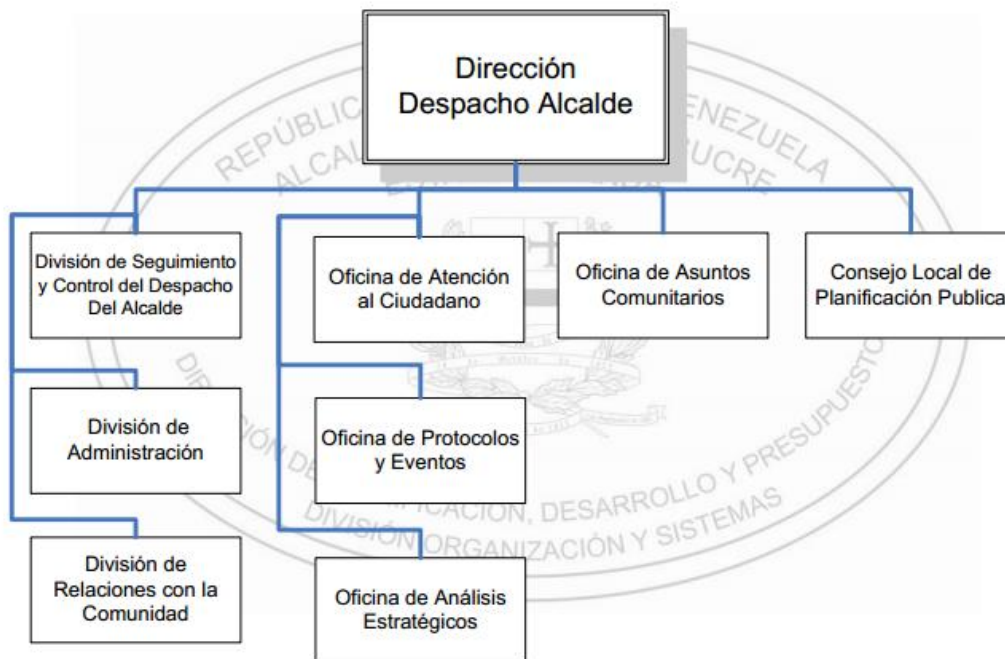


Figura 6: "Estructura organizacional del Despacho del Alcalde"

Fuente: www.alcaldiamunicipiosucre.gov.ve (2012).

Esta dirección está encargada de representar legalmente al Ejecutivo Municipal y desarrollar los Principios Constitucionales referentes a la Organización, Gobierno, Administración, Funciones y Control del Municipio.⁸

Sus funciones principales son:

1. Preparar para la firma del Alcalde Reglamentos, Decretos, Resoluciones y demás actos administrativos, que regulen el ámbito de competencia legal de la Administración Municipal.
2. Presentar a consideración del concejo proyectos de ordenanza, con exposición de motivos que lo fundamente, orientados a mejorar la gestión del Municipio.
3. Presentar ante el Concejo Municipal la memoria y cuenta de la gestión del Gobierno Municipal, para validar la eficiencia en el uso de los recursos de la alcaldía.

⁸ Manual de Organización de la Alcaldía del Municipio Sucre (2012) en la página web www.alcaldiamunicipiosucre.gov.ve

4. Promover y supervisar la gestión económica, planes de desarrollo urbano local, programas sociales, culturales y deportivos, mediante la formulación proyectos y planes dirigidos al lograr el desarrollo integral del municipio.

5. Mantener informada a la comunidad sobre la administración municipal, mediante diferentes estrategias de comunicación, con la finalidad de promover la participación ciudadana en la solución de los problemas.

La Oficina de Atención al Ciudadano, como división dentro de la Dirección del Despacho del Alcalde, tiene de dependencia jerárquica al Director del Despacho del Alcalde y al propio Alcalde. Esta entidad debe asegurarse que los objetivos de OAC estén alineados con los del Despacho del Alcalde y viceversa.

La Oficina de Atención al Ciudadano es el órgano de la Alcaldía de Sucre encargado de mejorar la interacción con la comunidad. Busca tender un puente y establecer una conexión directa y sistematizada entre la ciudadanía y la alcaldía. Debe recibir y procesar las denuncias, solicitudes de información, sugerencias y proyectos que los vecinos requieran en dicha Alcaldía, remitirlos a los organismos competentes, y dar respuesta oportuna a los ciudadanos.

Por medio de la participación ciudadana se busca integrar a los sucrenses para que sean parte de la solución, comunicando a la Alcaldía los problemas que les afectan y teniendo como valor principal el servicio a la comunidad. Por eso, el lema de esta oficina es *¡Queremos escucharte!*

En el Manual Operativo (2012) de la Alcaldía de Sucre⁹, dice que OAC tiene el objetivo brindar al ciudadano la atención y orientación adecuada acerca de todos los procesos, trámites y servicios que deban realizar, con la mayor eficacia y efectividad, así como fomentar una mayor participación por parte de la ciudadanía e integridad entre las necesidades de la comunidad y las Direcciones e Institutos de la Alcaldía.

⁹ Ingresar en la página web: www.alcaldiamunicipiosucre.gov.ve

A continuación la matriz estratégica de la OAC:

✓ **MISION:**

Promover y motivar con eficacia la participación ciudadana, fortaleciendo los canales de comunicación entre la gestión de la Alcaldía y de la comunidad, con respeto, transparencia y responsabilidad, a fin de garantizar un servicio de calidad.

✓ **VISION:**

Somos la alternativa de servicio que canaliza los requerimientos de la comunidad, elevando su calidad de vida, a través de un modelo inclusivo de gestión social participativa.

✓ **OBJETIVOS:**

- Lograr que la Oficina de Atención al Ciudadano cada vez se involucre más en las comunidades, creando un vínculo constante y creciente, para mejorar la calidad de vida de los sucrenses.
- Brindar una atención oportuna, eficiente y de calidad, procurando que el ciudadano se retire satisfecho y con toda la información requerida.
- Promover y acercar los servicios y actividades que realiza la Alcaldía en las distintas comunidades del Municipio, por medio de los Centros Integrales de Atención al Ciudadano, el 0800-MISUCRE y las jornadas de "Atención al Ciudadano en la Calle".

Dicho Manual Operativo (2012) explica que las funciones generales de OAC son:

1. Atender de manera cordial, servicial y empática al público en las diversas áreas de atención al público que ofrece esta oficina.
2. Funcionar como central de información de la alcaldía.
3. Prestar servicios de atención presencial en sedes fijas, por medio de los Centros Integrales de Atención Ciudadano Foráneos y Urbanos.
4. Realizar jornadas con la Unidad Móvil de Atención al Ciudadano en diferentes comunidades del municipio donde los ciudadanos puedan realizar diversos trámites.
5. Realizar mensualmente operativos de Atención al Ciudadano en la Calle para brindarles todos los servicios de la alcaldía directamente en las comunidades.

6. Recibir y procesar las denuncias, sugerencias y reclamos que realicen los ciudadanos.
7. Seleccionar las denuncias y clasificarlas según la Dependencia Administrativa correspondiente.
8. Hacer seguimiento y control a las denuncias recibidas.
9. Dar respuesta oportuna a los Ciudadanos.
10. Controlar y gestionar la central telefónica de la alcaldía: 0800-MISUCRE (6478273).
11. Administrar, supervisar y evaluar el Sistema de Atención al Ciudadano (SAC) así como las respuestas dadas por cada Dirección e Instituto.

b.- VISIÓN, MISIÓN Y VALORES – ALCALDÍA DE SUCRE

La misión y visión de la Alcaldía del Municipio Sucre son los siguientes:

VISIÓN

Elevar la calidad de vida de la gente a través de la instrucción de un modelo inclusivo de gestión participativa.

MISIÓN

Alcanzar el máximo bienestar social a través de la participación ciudadana.

VALORES

- a. Calidad.
- b. Eficiencia.
- c. Entrega.
- d. Servicio.
- e. Transparencia.

c.- NOTAS GENERALES DE SUS PLANES

Como una vista general de los planes gubernamentales de la Alcaldía, a continuación se recita la propuesta de los puntos principales que se han desarrollado y se quieren seguir llevando a cabo¹⁰:

Proyecto Sucre:

- Sucre Seguro

Un Gran Proyecto para Sucre: Refundación de Polisucre

- Programa de Desarme y Reinserción. Llevaremos a cabo un intercambio de armas de fuego por bienes de primera necesidad, que estará acompañado por campañas de difusión masiva, talleres de autoestima, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, y convivencia ciudadana, que refuercen los valores de paz. El programa estará ligado a programas de empleo, para reinsertar al joven como miembro productivo de la sociedad. Cambiaremos las armas por un plan de vida sostenible.
- Coordinación Policial. Lideraremos la coordinación de los cuerpos de seguridad del Estado que hacen vida en el Municipio (CICPC, Policía Metropolitana, Polimiranda, Polisucre) con el Ministerio Público, el Ministerio del PP para el Interior y la Justicia y la Gobernación de Miranda, para combinar los esfuerzos y recursos disponibles para enfrentar el crimen.
- Justicia de Paz. Desarrollaremos la justicia de paz como mecanismo alternativo de resolución de conflictos comunitarios y de establecimiento de normas de convivencia. Desde el que se dará orientación y apoyo institucional a las comunidades y particulares, en la resolución de conflictos legales y comunitarios.
- Figura de Padrinos Zonales. Crearemos comités donde la policía y la comunidad representada en los consejos y otros líderes, actúan conjuntamente en la planificación y el desarrollo conjunto de estrategias de seguridad, la identificación de zonas de riesgo, y otros elementos que afectan la seguridad de la comunidad.

¹⁰ El propuesta de Proyecto Sucre puede ser encontrada en la página web oficial de la Alcaldía:
www.alcaldiamunicipiosucre.gov.ve

- Sucre Activo

Un Gran Proyecto para Sucre: Terminales de Transporte en Orden

- Plan de Descongestión de Vías Principales. Implementaremos el plan a través de la ampliación de calles y avenidas, mejora de cruces y semáforos, nivelación de alcantarillas, programas de educación vial y reorganización del transporte público.
- Plan de Prioridad Peatonal. Devolveremos al peatón su lugar en las calles y avenidas, a través de mejoras en los cruces, semáforos y aceras, y por medio de la creación de sendas peatonales a lo largo de las vías principales.
- Mejoramiento de la Red de Transporte Público. Gestionaremos la modernización de las unidades en cuanto a su comodidad, tamaño y tipo, y la reordenación del flujo, las paradas, rutas y terminales.
- Mejoramiento de la Infraestructura Vial. Rehabilitaremos y mantendremos el asfaltado de las calles, semáforos, aceras y carreteras.
- Recuperación de la Policía de Circulación. Modernizaremos el cuerpo con funcionarios que cumplan las labores de control, educación y acatamiento de las normas en materia de tránsito y transporte.

La garantía de espacios públicos limpios, seguros y confortables, un buen trato del ambiente; un entorno agradable con muchos parques; y viviendas dignas y en buen estado. Concretamente proponemos:

Un Gran Proyecto para Sucre: Recuperación de la Redoma de Petare

La Redoma de Petare en nuestro proyecto de CAMBIO es un espacio para todos, limpio, seguro y eficiente.

- Llenar Sucre de verde. Incrementaremos las áreas verdes, transformando áreas verdes abandonadas en parques municipales y recuperando progresivamente los parques abandonados.

- Programa de Parques de Bolsillo. Involucraremos al sector privado en la recuperación y mantenimiento de los espacios verdes del municipio, uniendo esfuerzos para lograr parques de alta calidad, accesibles, seguros y cómodos.

- Sucre con Servicios Públicos

La mejora en el acceso y la calidad de los servicios públicos, en especial el agua potable y servida, y la recolección de la basura. Concretamente proponemos:

- Agua Limpia para todos. Mejoraremos el servicio de distribución de agua, a través de la Recuperación y modernización de la infraestructura de potabilización y bombeo de agua del Municipio; la instalación de tanques de agua potable de 2 millones de litros en lo alto de zonas populares prioritarias, y la ampliación y mantenimiento del sistema de tuberías en conjunto con la comunidad.
- Más Agua para Sucre. Incrementaremos la cantidad de agua que recibe el municipio, a través del efectivo aprovechamiento de las fuentes propias, mediante el relanzamiento y real ejecución de los proyectos de los embalses de La Pereza y de La Encantada.
- No más agua estancada. Modernizaremos el sistema de cloacas y drenaje de alcantarillas para evitar inundaciones y aguas empozadas, e implementaremos un programa de saneamiento y monitoreo de quebradas.
- ¡Recolección YA! Implementaremos de manera inmediata un plan especial de recolección de desechos sólidos y saneamiento ambiental, para limpiarle la cara al Municipio en los primeros 100 días.
- Sucre Recicla. Crearemos las condiciones para que el vecino vaya modificando paulatinamente sus hábitos de recolección de la basura en el hogar. Podrá dividir la basura en el origen, la orgánica del resto y así participará del esfuerzo conjunto por ordenar la recolección de desechos sólidos.

Una educación pública de calidad supervisada por los nuevos Consejos Educativos Comunitarios y la promoción de la cultura y el deporte como instrumentos para la integración social y la vida en paz. Concretamente proponemos:

- Más y Mejores Escuelas. Rehabilitaremos y Ampliaremos la Red de Escuela Municipales; haciendo énfasis en el incremento progresivo de cupos de educación preescolar; en la creación de estímulos, formación y mejores condiciones laborales para el docente y de un mejor ambiente y educación para los alumnos.
- Escuelas Seguras. Romperemos el ciclo de la violencia en las escuelas municipales, a través del establecimiento de políticas de prevención de la violencia; de atención especial de niños en situación de riesgo; de la creación de la figura de los Granates de Convivencia Estudiantil y del restablecimiento de la Policía Escolar.
- Programa Aliméntate y Progresa. Incorporaremos progresivamente a todas las escuelas municipales del programa de alimentación escolar, el cual se realizará gracias al apoyo de instituciones públicas y empresas privadas.
- Programa Estudia y Progresa. Crearemos un programa de becas escolares que premiará la excelencia en el desempeño estudiantil de los jóvenes del municipio.
- Una Cancha por Barrio. Construiremos y rehabilitaremos espacios deportivos y recreativos por todo el Municipio Sucre, hasta lograr dotar a cada sector de una cancha deportiva.
- Fundación del Deportivo de Petare. Fomentaremos la alianza entre gobierno, sector privado, comunidades y particulares, y la firma de convenios deportivos que permiten ligas menores de fútbol en las zonas populares.

Un sistema local de salud pública eficiente, que atienda las demandas de la población de manera integral y eficiente. Concretamente proponemos:

Un Gran Proyecto para Sucre: El Hospital Pérez de León

Convendremos con la gobernación del estado Miranda para que ésta asuma la competencia hospitalaria, liberando así recursos para la prestación de salud primaria por medio de la red ambulatoria. Con mayores recursos, el Hospital Pérez de León aumentará su eficiencia y calidad de sus servicios; mientras que con los nuevos recursos disponibles ampliaremos y mejoraremos a la red de atención primaria.

- Más y Mejores Ambulatorios en Manos de las Comunidades. Fortaleceremos la Red Primaria de Salud a través de la rehabilitación y construcción de nuevos ambulatorios tipo III y IV que sirvan a la comunidad las 24 horas, y a través de la transferencia de competencias a las comunidades asociadas en Comités de Salud, quienes serán las garantes de la eficiente y cordial atención a los pacientes y del óptimo desempeño de los especialistas.
- Sucre Emergencias. Crearemos un servicio de emergencias de primer mundo, con ambulancias capaces de cubrir zonas de difícil acceso y con personal y tecnología del mayor nivel de calificación para la parroquia de Leoncio Martínez.

La especial atención a la infancia y adolescencia del municipio para que se desarrolle plenamente y a grupos especial como los discapacitados, de la tercera edad y en situación de calle. Concretamente proponemos:

- Clubes de Abuelos. Rehabilitaremos de la infraestructura física y administrativa de los clubes de abuelos, garantizando la atención integral de este valioso grupo y buscando integrar a los abuelos en el quehacer diario de la comunidad.
- Hogares Para Crecer. Reanudaremos la apertura de hogares comunitarios para atender a niños de 0 a 6 años cuyas madres se encuentren trabajando.

- Sucre Productivo

Un Gran Proyecto para Sucre: Sucre de Propietarios

Gestionaremos el otorgamiento de títulos de propiedad de la tierra en zonas populares como paso inicial para emprender las acciones de mejoramiento, acondicionamiento y habilitación de las mismas. Pondremos toda la voluntad política por que cada vecino pueda regularizar la propiedad de la tierra urbana en la cual está asentada su vivienda. De esa forma podrá optimizar el uso de vivienda convirtiéndola en un bien que puede servir de aval para créditos de la banca formal.

- Reforma Tributaria. Realizaremos una profunda revisión de la política tributaria del municipio para convertirla en un real estímulo al desarrollo. Proponemos modificar la estructura del tributo municipal, modernizar y simplificar la recaudación, incentivar el uso del Internet y mejorar el clasificador de actividades económicas.

- Calles productivas y con orden. Ordenaremos la actividad económica que se realiza en espacios públicos para que pueda convivir con la vida en comunidad. El caos y la inseguridad que genera tendrá orden sin menoscabo del ingreso que produce dicha actividad a las familias que la emprenden.
- Un Mercado Municipal para Sucre. Construiremos un gran mercado municipal que expanda las oportunidades de los consumidores, contribuya al desarrollo del comercio y ayude a controlar a la proliferación de la buhonería (y el caos que esto conlleva) en zonas de mucho tránsito, El mercado se convertirá en el sitio preferido del sucrense para comprar productos baratos y de calidad. En alianza con inversores privados crearemos un mercado limpio, moderno y seguro.

d.- ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN QUE SEAN PERTINENTES PARA ENTENDER EL PROYECTO

En el caso del proyecto del diseño del sistema de documentación de la Oficina de Atención al Ciudadano, existe una articulación congruente con los objetivos del Despacho del Alcalde, ya que al realizar el planteamiento escrito que cubre las áreas operativas, estratégicas y gerenciales de la oficina, se está cumpliendo con el desarrollo de los Principios Constitucionales de este Despacho bajo la fundamentación legal de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en los artículos 28, 51, 62, 141 y 143 y en la Ley Orgánica de la Administración Pública en los artículos 5, 6, 7, 9, 11, 138 y 139. Igualmente la documentación y mejora de las funcionalidades de esta entidad impulsan el objetivo principal del Alcalde del municipio para ayudar a potenciar las directrices que permitan llevar a cabo el plan de gobierno propuesto a la comunidad del Municipio Sucre. Esto, reiterando que es por medio de Atención al Ciudadano que se establece una de las plataformas y vínculos principales entre las necesidades de los ciudadanos y las acciones institucionales.

Mientras se planifique un plan de mejoras y de innovaciones continuas en Atención al Ciudadano -en este caso por medio de un proceso de diseño de sistema de documentación- cada vez podremos aproximarnos un poco más al cumplimiento de la misión, donde como se mencionó, se busca alcanzar el máximo bienestar social a través de la participación ciudadana. Nosotros como oídos de los sucrenses debemos ser uno de los principales propulsores y aseguradores de esta participación. Así como de la misma manera, mientras la operatividad de la oficina cada vez evolucione en sus procedimientos,

entonces la calidad de vida de los ciudadanos del municipio podrá paulatinamente ir desarrollándose de forma sustentable, como se propone en la visión de esta institución.

CAPÍTULO V. DESARROLLO

a.- EJECUCIÓN DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO

En el siguiente capítulo se desarrolla las competencias que componen la Oficina de Atención al Ciudadano, la evaluación del desempeño actual del órgano, el bosquejo de la propuesta de documentación y la formulación de las estrategias para aumentar los niveles de desempeño en la oficina.

1. Describir las competencias que componen la Oficina de Atención al Ciudadano:

La OAC es una oficina compuesta por 71 personas, distribuidas entre las distintas funciones que forman los 3 ejes centrales que se han mencionado: estratégico, operativo y gerencial.

En primera instancia se encuentra la Coordinación General de Atención al Ciudadano, donde se llevan a cabo las actividades gerenciales, estratégicas y operativas internas de la oficina para el debido funcionamiento de las operaciones externas, conocidas estructuralmente como las funciones modulares, que vendrían siendo los distintos servicios que se prestan al público. Estas son: Centros Integrales de Atención al Ciudadano (CIAC), la Unidad Móvil de Atención al Ciudadano (UM), el evento de "Atención al Ciudadano en la Calle" (ACC), el Sistema de Atención al Ciudadano (SAC) y el 0800-MISUCRE. Igualmente OAC tiene la función de ser central de información de la alcaldía, por lo que existe el Manual de Información General donde se encuentra toda la información general de la alcaldía para poder estandarizar lo que responde todo el personal de la oficina.

Desde la Coordinación General se manejan las dos coordinaciones centrales que a su vez gerencian y supervisan todo el trabajo operativo de dichas funciones modulares. Esto es por medio de la Coordinación de Trámites y Servicios y la Coordinación de Información, Control y Gestión, que a su vez son integradas y supervisadas por la figura principal de la oficina que es el Jefe de Atención al Ciudadano. El Jefe de OAC y dichos coordinadores conforman el Comité estratégico de OAC.

La Coordinación de Trámites y Servicios se enfoca en las áreas de servicios de atención presencial. Por esto, el área está encargada de gestionar los CIAC's, así como los eventos de calle de la UM y de ACC, con el manejo y supervisión de todo el personal que lo compone.

La Coordinación de información, control y gestión se enfoca en las áreas de servicio de atención no presencial, como es el área del SAC y la central telefónica de la alcaldía: 0800-MISUCRE. Esta coordinación también es la encargada de llevar las estadísticas internas de todas las funciones de la oficina y externas, de las denuncias que generan los ciudadanos del municipio, para luego también generar los reportes pertinentes. Con base a estos indicadores, se pueden llevar a cabo decisiones informadas y crear los cambios internos necesarios en OAC, así como las direcciones e institutos tomen las acciones pertinentes externas.

En la siguiente imagen se despliega el organigrama estructural actual de OAC:

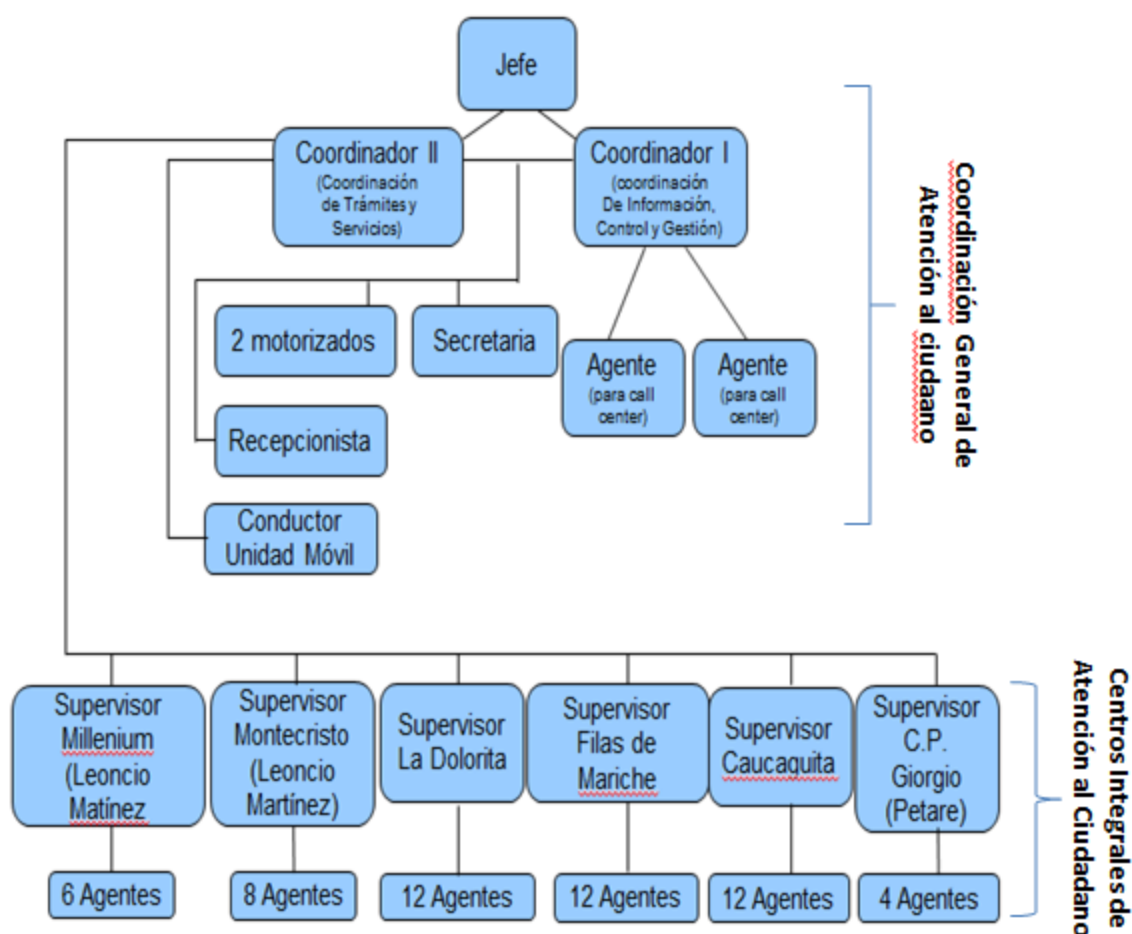


Figura 7: "Organigrama estructural actual de Atención al Ciudadano"

Fuente: OAC (2013)

El Jefe de Atención al Ciudadano tiene como funciones principales:

- Crear los lineamientos estratégicos y gerenciales de la oficina dependiendo del momento político, presupuestario y la demanda de los ciudadanos (que varía según la época del año).
- Crear e impulsar la cultura organizacional de OAC.
- Crear las capacitaciones para establecer y ejecutar el lineamiento de aprendizaje y desarrollo de la oficina (tomando en cuenta el perfil de los cargos a ocupar).
- Integrar y supervisar la Coordinación de Trámites y Servicios y la Coordinación de información, control y gestión.
- Con los informes obtenidos de la Coordinación de información, control y gestión, debe evaluar las estadísticas y recomendaciones generadas y corregir o actualizar y adecuarlas, de ser necesario, a las necesidades temporales del municipio, ya que como Jefe, es quien tiene el panorama más claro de la situación política, presupuestaria y de gestión.
- Difundir y discutir con el Alcalde, Director General y demás directores y presidentes dichos informes para que estos jefes tengan un termómetro de los problemas del municipio según la boca de los ciudadanos. Igualmente debe actuar como impulsor para estos encargados tomen en cuenta las recomendaciones generadas.
- Manejar las alianzas con ONG's y empresas del sector privado que puedan apoyar o trabajar con OAC.
- Empezar y fortalecer el mercadeo de la imagen de la oficina.

El Coordinador de Trámites y Servicios tiene como funciones principales:

- Llevar a cabo el eje gerencial de la Coordinación de Trámites y Servicios con todo el personal que lo compone.
- Administrar, supervisar y controlar los CIAC's.
- Administrar, controlar y supervisar la UM, incluyendo el calendario de visitas, las convocatorias, promoción y la logística.
- Administrar, controlar y supervisar los eventos de ACC, incluyendo el calendario de visitas, las convocatorias, promoción y la logística.
- Ejercer el rol principal de apoyo para todas las actividades de capacitación y formación que planifique llevar a cabo el Jefe con respecto al personal de su coordinación.

- Hacer evaluaciones internas periódicas en las funciones medulares de la coordinación para determinar el nivel de calidad del servicio, y corregir, mejorar e innovar (si el presupuesto lo permite), en los procesos de servicios a los ciudadanos.
- Realizar encuestas periódicas en las tres funciones medulares que le toca manejar para mejorar los procesos e innovar con base a los resultados de opinión.

El Coordinador de Información, Control y Gestión tiene como funciones principales:

- Llevar a cabo el eje gerencial de la Coordinación de información, control y gestión con todo el personal que lo compone.
- Ser administrador del sistema del SAC, además de supervisar y controlar todas las ocurrencias e incidencias en éste.
- Llevar las relaciones, monitorear, motivar y evaluar a los Enlaces de Atención al Ciudadano del SAC de todas las direcciones e institutos de la alcaldía.
- Administrar, supervisar y controlar el 0800-MISUCRE.
- Manejar los indicadores diarios de todas las funciones medulares.
- Realizar los informes mensuales cuantitativos de las funciones medulares de OAC, así como el informe cualitativo de OAC en general, incluyendo todas las actividades realizadas en ese mes.
- Ejercer el rol principal de apoyo para todas las actividades de capacitación y formación que planifique llevar a cabo el Jefe con respecto al personal de su coordinación.
- Hacer evaluaciones internas periódicas en las funciones medulares de la coordinación para determinar el nivel de calidad del servicio, y corregir, mejorar e innovar (si el presupuesto lo permite), en los procesos de servicios a los ciudadanos.
- Realizar encuestas periódicas en las dos funciones medulares que le toca manejar para mejorar los procesos e innovar con base a los resultados de opinión.
- Actualizar mensualmente el Manual de Información General y divulgarlo entre el personal de OAC.
- Manejar la base de datos de OAC.

El Supervisor de Atención al Ciudadano tiene como funciones principales:

- Velar por la coordinación general del CIAC, por lo tanto, es el gerente del espacio.
- Supervisar y orientar a todos los Agentes de Atención al Ciudadano.

- Atender a los ciudadanos en los operativos especiales de “Atención al Ciudadano en la Calle”, que se realizan un sábado al mes aproximadamente, de ser requerido.
- Es el responsable de todos los bienes y recursos que comprenden el centro integral, a la vez que es la persona encargada de hacer los requerimientos de sus necesidades.
- Atender los casos de ciudadanos que necesiten atención especial.
- Reportar a la Coordinación General de Atención al Ciudadano todas las irregularidades que puedan ocurrir.
- Asegurar y supervisar que los Agentes de Atención al Ciudadano tengan un conocimiento integral de los trámites e información de las distintas entidades de la Alcaldía ya que OAC es central de información.
- Enviar los indicadores diarios a la Coordinación de información, control y gestión.
- Controlar las asistencias de todos los miembros de su oficina, así como evaluar las inasistencias y emplear las sanciones pertinentes de ser necesario.
- Asistir a las jornadas y eventos especiales de Atención al Ciudadano por motivos de capacitación, integración u otros.

El Agente de Atención al Ciudadano tiene como funciones principales:

- Tiene como deber principal atender a todo ciudadano que requiera algún servicio de la Alcaldía del Municipio Sucre en cualquiera de los servicios medulares que ofrece OAC.
- Atender las dudas de los ciudadanos con el apoyo del Manual de Información General, así como canalizar las quejas, reclamos, felicitaciones y denuncias del público por medio del SAC.
- Atender al público en la central telefónica de la alcaldía por medio del 0800-MISUCRE si es el puesto fijo de trabajo o de ser requerido.
- Atender al público en el CIAC asignado si es el puesto fijo de trabajo o de ser requerido.
- Ser Agente de Atención al Ciudadano en la Unidad Móvil de la oficina, de ser requerido.
- Atender a los ciudadanos en los operativos especiales de ACC, de ser requerido.
- Vaciar la información de los ciudadanos que se atienden en las oficinas de Atención al Ciudadano para alimentar la base de datos. En el caso de que no se tenga computadora, como puede suceder en la unidad móvil y otros operativos en la calle, se deben de escribir los datos en las planillas predeterminadas.
- Colaborar con el buen funcionamiento de la oficina en general.

- Asistir a las jornadas y eventos especiales de Atención al Ciudadano por motivos de capacitación, integración u otros.

Como hemos mencionado, OAC tiene como función primordial tender el puente entre la ciudadanía y la Alcaldía por medio de sus funciones medulares. En el siguiente gráfico se explican estas áreas:

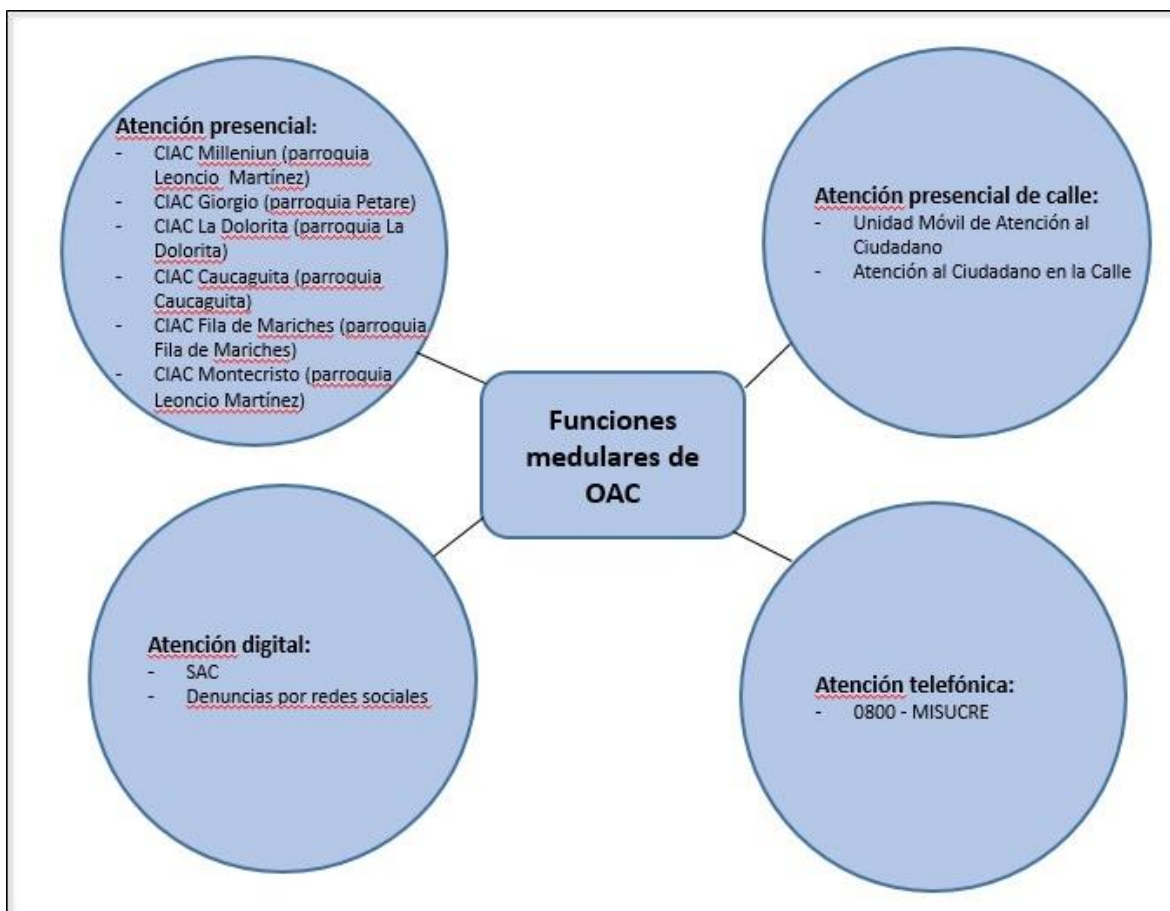


Figura 8: "Actividades medulares de la Oficina de Atención al Ciudadano"

Fuente: OAC (2013)

Cada una de estas áreas ejecuta un tipo de servicio de atención al público. Como podemos apreciar en el gráfico, existen cuatro tipos de atención al público:

Atención presencial: servicio al público prestado de manera directa y presencial en sedes fijas que tiene la oficina en diversas partes del municipio. Estas oficinas son conocidas como los Centros Integrales de Atención al Ciudadano (CIAC). Son centros que buscan resumir una buena porción de los trámites que realiza la alcaldía en un mismo sitio para que el ciudadano pueda hacer de manera más expedita sus

gestiones. Como se mencionó anteriormente, el Municipio Sucre tiene una extensión territorial bastante grande, pero anteriormente sólo se podían realizar los trámites de la alcaldía en la sede principal en Boleíta Sur. Esto les dificultaba la realización de oficios a los habitantes de las zonas foráneas del municipio especialmente (La Dolorita, Caucagüita y Fila de Mariches), que son en su mayoría zonas de estratos sociales bajos y con más dificultad para transportarse. Por esta razón, se crearon 6 CIAC, uno ubicado en cada parroquia del municipio para que los habitantes de la parroquia puedan disfrutar de los servicios de la alcaldía en la cercanía de sus hogares. Los seis Centros Integrales de Atención al Ciudadano son:

- Parroquia Leoncio Martínez: Centro Comercial Millenium. Dirección: Avenida Francisco de Miranda, Centro Cívico Plaza Miranda, Nivel Planta Baja, al lado de la entrada al estacionamiento del Centro Comercial Millenium Mall (frente al Museo de Transporte)
- Parroquia Leoncio Martínez: Parque Montecristo. Dirección: 1era transversal con 4ta avenida de Montecristo, Parque Leoncio Martínez
- Parroquia Petare: Edificio Prestigio Giorgio. Dirección: Av. República Dominicana, Edif. Centro Prestigio Giorgio. Boleíta Sur, PB
- Parroquia Fila de Mariches: Centro de Fila de Mariches. Dirección: Carretera Petare Santa Lucia, km 14, sector Los Guayabitos
- Parroquia Caucagüita: Centro de Caucagüita. Dirección: Urbanización Manuel González Carvajal, sector Los Sapitos, Bloque 19 P.B
- Parroquia La Dolorita: Centro de La Dolorita. Dirección: Calle Bolívar. Piso 1

Las funciones de dichos centros son las siguientes:

- Trámites:
 - Aval de Residencia
 - Fe de Vida
 - Constancia de Viudez
 - Permiso de Mudanza
 - Solicitud de permiso de viaje nacional (2 días hábiles)
 - Solicitud de permiso de trabajo para adolescentes (2 días hábiles)
 - Declaración Jurada de No Poseer Vivienda

- Declaración Jurada de Poseer Vivienda
- Recepción de ayudas económicas
- Asesoría legal gratuita (disputas vecinales o intrafamiliares, violencia de género, cartas de concubinato, cartas de soltería y carta de buena conducta).
- Recepción de denuncias, preguntas, solicitudes, reclamos y felicitaciones
- Central de información de la Alcaldía de Sucre

Horario de Atención al Público: 8:30 am a 12:30 m y de 1:30 pm a 4:30 pm

Atención Presencial en la calle: servicio al público de manera directa, presencial y por un tiempo limitado, donde se llevan los trámites y servicios que sean aplicables, directamente en las zonas solicitadas. Se hace por dos medios:

- Evento de “Atención al Ciudadano en la Calle”
- La Unidad Móvil de Atención al Ciudadano

“Atención al Ciudadano en la Calle”: es un evento que se realiza mensualmente en alguna zona del municipio. El criterio de escogencia de la ubicación para la realización de los operativos es el resultado entre el cruce de la demanda de la comunidad y la decisión política de la alcaldía, dependiendo de dónde considere más pertinente hacer presencia. El evento tiene como objetivo el ofrecimiento de todos los servicios de la alcaldía en el punto geográfico escogido durante un día del fin de semana, generalmente los sábados. Es un día de compartimiento entre la comunidad y la alcaldía donde no sólo hay ofrecimiento de servicios, sino que también los habitantes podrán disfrutar de actividades especiales para los jóvenes y adultos, así como apariciones musicales y artísticas de grupos de la zona.

Servicios disponibles en el operativo:

- Oficina de Atención al Ciudadano:

- Emisión de Constancia de Residencia
- Emisión de Constancia de Fe de Vida
- Permiso de Mudanza
- Tramitación de partidas de nacimiento con autorización del Registro Civil
- Carnetización de la tercera edad para la exoneración del pasaje del transporte publico
- Recepción de denuncias, reclamos, felicitaciones y sugerencias

- Central de información
- Consejo de Protección del Niño, Niña y Adolescente:
 - Solicitud de permiso de viaje al interior del país para menores
 - Solicitud de permiso de viaje al exterior del país para menores
 - Registro de adolescentes trabajadores.
 - Presentación extemporánea
- Dirección de Rentas Municipales:
 - Actividades Económicas
 - Inmuebles
 - Vehículos
 - Publicidad y Espectáculos Públicos
 - Requisitos para solvencias
 - Exoneraciones
 - Declaraciones
 - Consulte su Estado de Cuenta
- Dirección de Salud (servicio gratuito):
 - Medicina general
 - Servicio Odontológico
 - Vacunación (definir qué tipo de vacunas)
- Sindicatura:
 - Asesoría legal gratuita
- Oficina de Relaciones con la Comunidad:
 - (fúnebres, materiales, económicas generales, médicas)
- Dirección de Catastro:
 - Tramitación Fichas catastrales
 - Tramitación Cartas catastrales
 - Recepción de información
- Instituto Municipal Autónomo para la Protección y Saneamiento Ambiental de Sucre (IMAPSAS):
 - Atención al Ciudadano:
- * Atención al Ciudadano para denuncias relacionadas con el IMAPSAS
 - Servicios generales

- * Poda de árboles
- * Barrido por las áreas cercanas al evento
- * Fumigaciones por las áreas cercanas al evento
- * Recolección de escombros
- * Servicio del hidrojete para limpiar el área donde será el evento
- * Préstamo de dos pipotes de basura y bolsas negras para que lleven a la jornada
 - Servicio Veterinario (servicio gratuito):
- * Vacunación
- * Registro de mascotas
- * Chequeo general
 - Camión de cachivaches para recolección de cachivaches en la comunidad
 - Jornada de reciclaje en la comunidad
 - Adicionales:
- * Promoción de obras realizadas en esa comunidad
- Dirección de Obras, Mantenimiento y Servicios:
 - Atención al Ciudadano:
- * Atención al Ciudadano para denuncias relacionadas con OMS
 - Servicios generales
- * Avalancha amarilla para las zonas cercanas al evento (barrido y pintura)
- Policía Municipal de Sucre (Polisucra):
 - Atención al Ciudadano:
- * Atención al Ciudadano para denuncias relacionadas con Polisucra
 - Apoyo policial:
- * Servicio de apoyo policial para el evento
- Instituto Municipal Autónomo de Transporte y Estrategia Superficial (IMAT):
 - Servicio de apoyo de fiscales de tránsito para el evento
 - Transporte del personal para zonas complicadas de llegar independientemente.
- Dirección de Desarrollo Económico
 - Inscripción en enlace empleo
- Juventud Sucre
 - Colchones inflables para actividades para niños
- Bailoterapia

- Fundación del Deportivo de Petare

- Clínicas deportivas para los niños de la comunidad
- Visitas de los jugadores para la promoción del equipo
- Venta de material POP

- Dirección de Cultura y Fundalamas

- Presentación de un grupo cultural de la comunidad
- Promoción de los próximos eventos y funciones grandes o importantes de la dirección
- Promoción del calendario de actividades

- Fundasucre

- Promoción de las próximas visitas del presupuesto participativo en la comunidad.
- Promoción de obras culminadas por medio del presupuesto participativo en esa comunidad.

- Programas sociales de la Alcaldía - Planes Progresas

- Promoción de los programas sociales de la Alcaldía
- Recepción de información para los Programas Progresas, así como recepción de recaudos
- Promoción de los programas sociales de la Alcaldía realizados en esa comunidad

- Instituto Municipal de Vivienda y Hábitat (Imvih):

- Declaración Jurada de No Poseer Vivienda
- Carta de Soltería
- Asesoría en Título Supletorio

La Unidad móvil de Atención al Ciudadano: es un autobús con las instalaciones necesarias para actuar como oficina movable y que semanalmente realiza dos visitas a alguna zona del municipio donde los ciudadanos la soliciten. El evento tiene como objetivo el ofrecimiento de algunos de los servicios de Atención al Ciudadano así como de otras direcciones de la alcaldía que tengan alguna cabida en la zona y el personal disponible para acompañar a la unidad. Este servicio es ideal para los ciudadanos que trabajan en el municipio, ya que pueden solicitar nuestros servicios cerca de sus oficinas, así como para las personas de la tercera edad o personas sin vehículo que se les dificulte ir hasta algún centro de la alcaldía. Los servicios se hacen más accesibles.

Estos son los servicios disponibles en el operativo:

- Oficina de Atención al Ciudadano:

- Emisión de Constancia de Residencia

- Emisión de Constancia de Fe de Vida
 - Permiso de Mudanza
 - Tramitación de partidas de nacimiento con autorización del Registro Civil
 - Carnetización de la tercera edad para la exoneración del pasaje del transporte publico
 - Recepción de denuncias, reclamos, felicitaciones y sugerencias
 - Central de información
- Consejo de Protección del Niño, Niña y Adolescente:
- Solicitud de permiso de viaje al interior del país para menores
 - Solicitud de permiso de viaje al exterior del país para menores
- Dirección de Rentas Municipales:
- Actividades Económicas
 - Requisitos para solvencias
 - Exoneraciones
 - Declaraciones
 - Consulte su Estado de Cuenta
- Oficina de Relaciones con la Comunidad:
- Recepción de ayudas económicas (fúnebres, materiales, económicas generales, médicas)
- Dirección de Catastro:
- Tramitación Fichas catastrales
 - Tramitación Cartas catastrales
 - Recepción de información
- Instituto Municipal de Vivienda y Hábitat (Imvih):
- Declaración Jurada de No Poseer Vivienda
 - Carta de Soltería
 - Asesoría en Título Supletorio
- Dirección de Salud:
- Toma de tensión arterial
 - Vacunación:
 - Toxoide
 - Hepatitis
 - Influenza

- Polio
- Trivalente
- Pentavalente

Atención telefónica: servicio de atención telefónica por medio del teléfono 0800-MISUCRE que actúa como la central telefónica de la alcaldía. Este call center sirve como central de información telefónica de la alcaldía para los ciudadanos que necesitan alguna información relacionada con la institución. Está al servicio de las cinco parroquias del Municipio e incluso de los ciudadanos fuera de ellas.

El servicio funciona de 8.30 am a 12.30 pm y de 1.30 pm a 4.30 pm.

Atención Digital: servicio de atención al público que requiere de la disponibilidad de una computadora por parte del ciudadano, ya que es canalizado por Internet. Se rige estrictamente por un sistema y es conocido como el Sistema de Atención al Ciudadano (SAC). Éste es el encargado de centralizar todas las denuncias, solicitudes, inquietudes y sugerencias de los ciudadanos. Tiene un diseño intuitivo para la facilidad del usuario, pudiendo enviar así el mensaje que considere pertinente, ingresando por medio de portal web de la alcaldía: www.alcaldiamunicipiosucre.gov.ve. Dicho mensaje irá directamente a la categoría seleccionada canalizándose a la dirección, oficina o instituto autónomo pertinente. El Enlace de Atención al Ciudadano perteneciente a cada dirección e instituto recibe las denuncias propias de su órgano y tiene la obligación de responder en un máximo de 10 días hábiles antes de que la respuesta sea considerada silencio administrativo. El Administrador del sistema debe supervisar que los enlaces den la respuesta indicada dentro de este rango de tiempo.

2. Evaluar el desempeño que actualmente se está llevando a cabo en las diversas funciones de OAC, tomando en cuenta un período determinado:

Evaluaremos los indicadores de las funciones medulares de OAC tomando como muestra el segundo trimestre del año 2014. Es importante tomar en cuenta que los indicadores alistados, dependiendo de las circunstancias mensuales, van a impactar en la demanda de trámites y servicios, y en la realización de llamadas y mensajes. La volatilidad situacional política intensifica aún más este hecho.

A continuación las estadísticas de porcentajes comparativos entre los diversos aspectos de cada función en particular con sus debidas conclusiones, y un comparativo general entre las funciones. Igualmente se analizará si los datos indican que las funciones y el desempeño de los trabajadores en dichas funciones

se están ejecutando debidamente, haciendo lo justo y necesario, o están en su punto óptimo. En el caso de que algunos resultados no sean los deseados, se ponderará cuál sería el deber ser de esos resultados.

Atención presencial – Centros Integrales de Atención al Ciudadano:

Tabla 4 del “Porcentaje de atención por parroquia” para explicar comparativamente el porcentaje de personas que asisten a los centros presenciales por cada parroquia:

Tabla 4: “Porcentaje de atención por parroquia”

PORCENTAJE DE ATENCIÓN POR PARROQUIA	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%)
Total atención presencial	8701	8656	6273	23630	100
Caucagüita	424	418	441	1283	5
Fila de Mariches	537	659	413	1609	7
La Dolorita	370	743	254	1367	6
Leoncio Martínez	6185	5394	3713	15292	65
Petare	1185	1442	1452	4079	17

Tabla 5 del “Porcentaje de atención por oficina” para explicar comparativamente el porcentaje de personas que asisten a cuáles centros presenciales:

Tabla 5: “Porcentaje de atención por oficina”

PORCENTAJE DE ATENCIÓN POR OFICINA	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%)
Total atención presencial	8701	8656	6273	23630	100
CIAC C.C Millenium	5873	5158	3375	14406	61
CIAC Caucagüita	424	418	441	1283	5
CIAC Centro Prestigio Giorgio	1185	1442	1452	4079	17
CIAC Fila de Mariches	537	659	413	1609	7
CIAC La Dolorita	370	743	254	1367	6
CIAC Parque Montecristo	312	236	338	886	4

Tabla 6 del “Porcentaje de demanda de trámites por dirección” para explicar comparativamente el porcentaje de demanda de trámites por cada dirección de la alcaldía:

Tabla 6: “Porcentaje de demanda de trámites por dirección”

PORCENTAJE DE DEMANDA DE TRÁMITES POR DIRECCIÓN	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%)
Total <i>atención presencial</i>	8701	8656	6273	23630	100
CPNNA	22	23		45	0.19
IMVIH	271	379	288	938	4
OAC	8307	8067	5801	22175	94
Sindicatura	101	187	184	472	2

Tabla 7 del “Porcentaje de solicitud de trámites” para explicar comparativamente el porcentaje de demanda por cada tipo de trámite:

Tabla 7: “Porcentaje de solicitud de trámites”

PORCENTAJE DE SOLICITUD DE TRÁMITES	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%)
Total <i>atención presencial</i>	8701	8656	6273	23630	100
Asesoría Legal	95	159	107	361	2
Aval de Residencia	5599	5487	3499	14585	62
Carta de Concubinato	57	50	46	153	0.65
Carta de Soltería	176	220	181	577	2
Constancia de Buena Conducta	266	263	314	843	4
Constancia Fe de Vida	2052	1497	1689	5238	22
Declaración Jurada de no Poseer Vivienda	94	165	183	442	2
Declaración Jurada de Poseer Vivienda	7	22	1	30	0.13
Denuncias e Inspecciones	91	57	74	222	0.94
Otros servicios		444	9	453	2
Permiso de Mudanza	242	269	170	681	3
Permiso de Viaje para Menores	22	23		45	0.19

Con respecto a la atención presencial, por medio de los Centros Integrales de Atención al Ciudadano evaluamos que:

- 1) La parroquia donde hay mayor demanda de realización de trámites es en Leoncio Martínez, cumpliendo con el 65% de la realización total de trámites, y el centro que es más solicitado es el CIAC del Centro Comercial Millenium, atendiendo el 61% del total de los ciudadanos que

asistieron a los CIAC. El Centro Prestigio Giorgio de la parroquia Petare es el segundo centro que más atiende al público ocupando 17% del servicio.

- 2) De las direcciones que ofrecen servicios y trámites dentro de los CIAC's, el órgano que tiene mayor demanda es la propia Oficina de Atención al Ciudadano, cumpliendo con el 94% del total de las solicitudes de los ciudadanos.
- 3) El trámite con mayor solicitud en los CIAC es el Aval de Residencia cumpliendo con el 62% de la demanda total de trámites, siguiéndole la Constancia de Fe de Vida con el 22% de dicha demanda, ambos pertenecientes a la cartera de trámites de OAC.
- 4) Como mencionamos, la concentración de trámites se encuentra principalmente en el Centro del Centro Comercial Millenium, y en menor escala en el Centro Prestigio Giorgio. Las estadísticas de solicitudes parecen ser bastante desiguales en comparación con los demás centros y en las parroquias restantes. Esto puede deberse a una cantidad de factores entre los que podemos considerar el tipo de publicidad que se le hace a los centros que mayoritariamente es digital, por lo que llega con mayor facilidad a los estratos A y B que en el municipio Sucre se concentran en su mayoría en las parroquias de Leoncio Martínez y de Petare. También es importante que estos estratos tienen más acceso a un medio de transporte propio por lo que pueden acercarse con mayor facilidad a los centros. También es evidente que en los centros de Petare y Leoncio Martínez se prestan una mayor cantidad de servicios que en los centros foráneos, como es el caso de los permisos de viaje para menores de edad. Por esto sería pertinente considerar diversificar aún más los servicios que se prestan en dichos centros más alejados.
- 5) Desde el punto de vista de ubicaciones, pareciera que hay 3 CIAC en distancias muy cercanas (el del Centro Comercial Millenium, el del Centro Prestigio Giorgio y el del Parque Montecristo), lo cual no pareciera ser muy estratégico considerando que el Centro del Parque Montecristo no tiene tanta actividad comparado con los otros dos. En este sitio se está manteniendo personal y utilizando y gastando recursos igual que en los demás, pero que se pudiesen reinvertir en el Centro del Centro Comercial Millenium por ejemplo.
- 6) En la tabla de indicadores no está ninguna estadística referente al desempeño de los Agentes de Atención al Ciudadano cuando atienden al público en los centros. No se sabe cuántas personas atiende cada Agente o la productividad de solicitudes que logra resolver en el día. Sin estas cifras parece imposible poder hacer una evaluación efectiva de su trabajo por lo que es más difícil identificar aquellos aspectos que deben mejorar o cambiar. También de esta manera resulta difícil tomar decisiones estratégicas informadas con respecto al personal en general.

Atención presencial de calle – Unidad Móvil de Atención al Ciudadano y el evento de “Atención al Ciudadano en la Calle”:

Tabla 8 del “Porcentaje de atención por tipo de operativo” para explicar comparativamente el porcentaje de demanda por el tipo de operativo realizado:

Tabla 8: “Porcentaje de atención por tipo de operativo”

PORCENTAJE DE ATENCIÓN POR TIPO DE OPERATIVO	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%)
Total <i>atención presencial de calle</i>	460	1749	2202	4411	100
Atención al Ciudadano en la Calle	460		278	738	17
Unidad Móvil		1749	1924	3673	83

Tabla 9 del “Porcentaje de demanda de trámite por dirección” para explicar comparativamente el porcentaje de demanda del tipo de trámite requerido según la dirección que lo elabora:

Tabla 9: “Porcentaje de demanda de trámite por dirección”

PORCENTAJE DE DEMANDA DE TRÁMITES POR DIRECCIÓN	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%) con respecto a el propio operativo	Porcentaje (%) con respecto a la Atención Presencial de Calle en general
Total atención presencial de calle	460	1749	2202	4411	-	100
Atención al Ciudadano en la Calle	460		278	738	100	17
CATASTRO			26	26	4	
CPNNA			4	4	1	
IMAPSAS			35	35	5	
IMAT			6	6	1	
OAC	72			72	10	
RELACIONES CON LA COMUNIDAD			8	8	1	
RENTAS	40			40	5	
SALUD	348		199	547	74	
Unidad Móvil		1749	1924	3673	100	83
CATASTRO		23	1	24	0.65	
CPNNA		35		35	0.95	
IMAT		35		35	0.95	
IMVIH		244	38	282	8	
OAC		197	212	409	11	
REGISTRO CIVIL		32		32	0.87	
SALUD		1183	1673	2856	78	

Tabla 10 del “Porcentaje de asistencia por sector” para explicar comparativamente el porcentaje de asistencia de los ciudadanos dependiendo del sector donde se lleve a cabo el operativo:

Tabla 10: “Porcentaje de asistencia por sector”

PORCENTAJE DE ASISTENCIA POR SECTOR	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%) del sector con respecto al desempeño en la parroquia
Total atención presencial de calle	460	1749	2202	4411	-
Atención al Ciudadano en la Calle	460		278	738	-
Petare	460		278	738	100
El Marqués	460			460	62
Macaracuay			278	278	38
Unidad Móvil		1749	1924	3673	-
Leoncio Martínez			502	502	100
Dos Caminos			184	184	37
Los Ruices			318	318	63
Petare		1749	1422	3171	100
El Llanito		517		517	16
Gimnasio Vertical		498		498	16
Lomas del Ávila			150	150	5
Mercado La Urbina		734	1123	1857	59
Palo Verde			149	149	5

Con respecto a la atención presencial de calle, por medio de la Unidad Móvil de Atención al Ciudadano y los eventos de “Atención al Ciudadano en la Calle” evaluamos que:

- 1) Aunque los dos tipos de operativos tuvieron público cautivo, las jornadas de unidad móvil tuvieron mayor demanda, cumpliendo con el 83% de la realización de servicios a los ciudadanos. También es evidente que en las actividades de unidad móvil se cumplió con más frecuencia el calendario de visitas (que busca ser semanal), por lo que se pudieron alcanzar más personas y logró mayor número de ciudadanos atendidos.
- 2) En el caso de los dos tipos de operativos, el servicio con mayor demanda viene siendo el brindado por la Dirección de Salud, cumpliendo con el 74% de la demanda total del evento en el caso de “Atención al Ciudadano en la Calle” y 78% en el caso de la unidad móvil. Igualmente es importante mencionar la solicitud de trámites por el instituto del IMVIH y OAC, cumpliendo con el 8% y 11% respectivamente de la demanda dentro de las jornadas.

- 3) Se puede concluir que la mayor cantidad de solicitudes de los ciudadanos que deseaban los operativos vienen de las parroquias de Leoncio Martínez y Petare, considerando a su vez Petare como el área más exitosa para la realización de actividades.
- 4) Tomando en consideración la lejanía de la alcaldía con respecto a la sede principal, así como la baja asistencia que tienen los CIAC foráneos, principalmente por falta de información, no debe suceder una ausencia de eventos por un trimestre completo en ninguna de las zonas foráneas o zonas populares en general, que tienen mayor dificultad para trasladarse a los organismos competentes.
- 5) Las estadísticas demuestran que no se cumplió con el calendario de actividades en ciertos meses. En el caso de los eventos mensuales no hubo evento en junio, y en el caso de la unidad móvil, no hubo evento en abril. Esto refleja volatilidad en jornadas que se deberían establecer como permanentes para así estabilizar la cultura de jornadas entre los ciudadanos del municipio.
- 6) Las estadísticas no reflejan algún mecanismo de medición para el desempeño de funcionarios públicos mientras prestan sus servicios en los eventos.
- 7) Las estadísticas reflejan la cantidad de personas que se atendieron en el evento, pero no existe una estimación de cuántas personas asistieron al evento, tomando en consideración que “Atención al Ciudadano en la Calle” incluye actividades recreacionales adicionales a los servicios médicos y de entrega de trámites.

Atención telefónica: 0800-MISUCRE

Tabla 11 del “Porcentaje de tipo de requerimiento” para explicar comparativamente el porcentaje de demanda de llamadas por tipo general de requerimiento:

Tabla 11: “Porcentaje de tipo de requerimiento”

PORCENTAJE DE TIPO DE REQUERIMIENTO	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%)
Total atención telefónica	504	324	442	1270	100
información	347	247	286	880	69
Servicio	157	77	156	390	31

Tabla 12 del “Porcentaje de demanda por dirección de la alcaldía” para explicar comparativamente el porcentaje de demanda de llamadas por las distintas direcciones de la alcaldía:

Tabla 12: “Porcentaje de demanda por dirección de la alcaldía”

PORCENTAJE DE DEMANDA POR DIRECCION DE LA ALCALDÍA	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%)
Total atención telefónica	504	324	442	1270	100
AUDIENCIA Y AGENDA DEL ALCALDE	9	4	6	19	1
CATASTRO	28	10	15	53	4
CPNNA	1	4		5	0.39
CULTURA			2	2	0.16
DES. ECONOMICO	1	2	3	6	0.47
DES. SOCIAL		1	1	2	0.16
EDUCACION	2		5	7	0.55
FUNDASUCRE	4			4	0.31
IAMDER	4	1	2	7	0.55
IMAPSAS	223	90	174	487	38
IMAS	15	14	21	50	4
IMAT	6	4	9	19	1
IMVIH	1			1	0.08
INGENIERIA	10	14	12	36	3
JUSTICIA MUNICIPAL	1	7	7	15	1
JUVENTUD SUCRE	5	3	4	12	0.94
OAC	43	77	64	184	14
OBRAS	17	8	13	38	3
OTROS	62	23	38	123	10
POLISUCRE	9	2	5	16	1
PROMUJER		1		1	0.08
RECURSOS HUMANOS	4	2	3	9	0.71
RELACIONES CON LA COMUNIDAD	3	2	4	9	0.71
RELACIONES PUBLICAS Y PRENSA		1	1	2	0.16
RENTAS	48	39	43	130	10
SALUD	4	9	10	23	2
SINDICATURA	4	6		10	0.79

Tabla 13 del “Porcentaje de llamantes por parroquia y por el sector del municipio”, para explicar comparativamente el porcentaje de demanda de llamadas por las parroquias del municipio y por los sectores de dichas parroquias:

Tabla 13: “Porcentaje de llamantes por parroquia y por el sector del municipio”

PORCENTAJE DE LLAMANTES POR PARROQUIA	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%)
Total <i>atención telefónica</i>	504	324	442	1270	100
Caucagüita	11	5	6	22	2
Fila de Mariches	26	16	38	80	6
La Dolorita			4	4	0.31
Leoncio Martínez	102	84	97	283	22
Otros municipios	107	47	59	213	17
Petare	258	172	238	668	53
Otros municipios	107	47	59	213	100

Tabla 14 de los “Indicadores generales de la central telefónica” para explicar las estadísticas generales de atención y desempeño del call center:

Tabla 14: “Indicadores generales de la central telefónica”

Indicadores generales de la central telefónica	Abril	Mayo	Junio
Total de llamadas recibidas	660	713	559
Total de llamadas atendidas	504	442	324
Porcentaje de llamadas atendidas	76%	62%	58%
Duración media de la llamada	129:87 segs	132:26 segs	126:27 segs
Duración total de llamadas (en segundos)	65.454:48 segs	58.458:92 segs	40.911:48 segs
Duración total de llamadas (en minutos)	1.090:9 min	974:36 min	681:86 min
Espera media	18:11 segs	15:62 segs	18:47 segs
número de llamadas sin atender	156	271	235
Porcentaje de número de llamadas sin atender	24%	38%	42%
Promedio de espera antes de desconectar	104 segs	114 segs	112 segs
Desconexión por abandono del usuario	82%	83%	78%
Desconexión por tiempo expirado	18%	17%	22%
Posición promedio en cola al desconectar	1	1	1

Tabla 15 de las “Llamadas atendidas por agente” para explicar las estadísticas generales de atención y desempeño de los Agentes de Atención al Ciudadano en cada mes del trimestre:

Tabla 15: “Llamadas atendidas por agente”

	Abril		Mayo		Junio	
Llamadas atendidas por agente	Agente #1	Agente #2	Agente #1	Agente #2	Agente #1	Agente #2
Total de llamadas realizadas	223	282	203	239	91	233
Porcentaje del total de las llamadas	44%	56%	46%	54%	25%	72%
Duración total de las llamadas	482:68 min	610:39 min	447:47 min	526:83 min	191:50 min	490:34 min
Porcentaje de duración de las llamadas	38.33%	61.67 %	43.35 %	56.65 %	23.85 %	75.58 %
Promedio de duración de la llamada	1:54 min	2:21 min	2:05 min	2:17 min	2:00 min	2:11 min
Duración total del tiempo de espera	4.862 segs	9.501 segs	4.966 segs	5.328 segs	3.125 segs	6.555 segs
Promedio de duración de la espera	14:09 segs	21:21 segs	16:50 segs	14:88 segs	23:67 segs	17:20 segs

Con respecto a la atención telefónica, por medio del 0800-MISUCRE evaluamos que:

- 1) La mayoría de los ciudadanos que llaman a la central telefónica de la alcaldía lo hacen para requerimientos de información, cumpliendo con el 69% de los tipos de llamadas realizadas.
- 2) La mayoría de las llamadas realizadas con respecto a la solicitud de información se refieren a los requerimientos de los trámites de OAC y la Dirección de Rentas Municipales, mientras que la mayoría de las llamadas realizadas por solicitud de servicios pertenecen al IMAPSAS, instituto encargado de la recolección de basura.
- 3) Podemos determinar que la mayoría de los llamantes son pertenecientes a la parroquia de Petare, cumpliendo con el 53% de las llamadas y también podemos determinar que la mayor parte de estos llamantes petarenses pertenecen a las zonas urbanas como es el caso de Macaracuay, El Marqués y La Urbina, logrando el 39% de las llamadas totales de dicha parroquia. Igualmente a los ciudadanos de Leoncio Martínez les corresponde el 22% de las llamadas totales concentrando la mayor cantidad de llamantes en las urbanizaciones de Los Dos Caminos y Los Ruices y cumpliendo con el 35% de las llamadas totales de dicha parroquia.

- 4) Se puede observar que el comportamiento del call center es recurrente cada mes, logrando atender una media total de 66% de las llamadas. También se reflejó mayor productividad en los meses de abril y mayo en cuanto al total de llamadas atendidas.
- 5) Las llamadas perdidas en su mayoría fueron por el abandono del usuario, con un promedio de casi 2 minutos antes de colgar, lo que ha resultado en un 34% de llamadas no atendidas. Este porcentaje pareciera ser bastante alto y refleja la necesidad de buscar alguna solución a estos tiempos de espera que se pueden considerar un tanto largos.
- 6) Evaluando el desempeño de ambos tele-operadores, se hace evidente que el Agente #2 es más efectivo que el agente #1, tomando en cuenta que atendió el 69% de las llamadas, a la vez que tuvo un promedio de duración de llamada más largo. En efecto, el agente #1 pareciera ser el problema en el número elevado de llamadas abandonadas.
- 7) Con respecto al tiempo de espera que mantenían ambos Agentes, van variando según el mes, aunque se diferencian por un solo segundo en el promedio general.

Atención digital: Sistema de Atención al Ciudadano

Tabla 16 del “Porcentaje de tipo de requerimiento” para explicar comparativamente el porcentaje de demanda de mensajes por tipo general de requerimiento:

Tabla 16: “Porcentaje de tipo de requerimiento”

PORCENTAJE DE TIPO DE REQUERIMIENTO	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%)
Total atención telefónica	441	503	291	1235	100
Información	129	219	124	472	38
Servicio	312	284	167	763	62

Tabla 17 del “Porcentaje de demanda por dirección de la alcaldía” para explicar comparativamente el porcentaje de demanda de mensajes por las distintas direcciones de la alcaldía:

Tabla 17: “Porcentaje de demanda por dirección de la alcaldía”

PORCENTAJE DE DEMANDA POR DIRECCION DE LA ALCALDÍA	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%)
Total <i>atención digital</i>	441	503	291	1235	100
CATASTRO	10		8	18	1
CORPOELEC		3		3	0.24
DES. ECONOMICO		10	2	12	0.97
DES. SOCIAL	1			1	0.08
DESPACHO		15		15	1
EDUCACION	1	1	3	5	0.40
FUNDASUCRE	8	1	3	12	0.97
IAMDER	1	3	2	6	0.49
IMAPSAS	190	164	116	470	38
IMAS	14	80	18	112	9
IMAT	11	9	10	30	2
IMVIH	10		3	13	1
INGENIERIA	5	3	6	14	1
INVASIONES		22		22	2
JUSTICIA MUNICIPAL	8		13	21	2
OAC	36		27	63	5
OBRAS	59	50	21	130	11
POLISUCRE	47	142	23	212	17
RECURSOS HUMANOS	6		12	18	1
RELACIONES CON LA COMUNIDAD	4			4	0.32
RELACIONES INSTITUCIONALES			2	2	0.16
RENTAS	23		19	42	3
SALUD	4		2	6	0.49
SINDICATURA	3		1	4	0.32

Tabla 18 del “Porcentaje de mensajes por parroquia y por el sector del municipio”, para explicar comparativamente el porcentaje de denuncias escritas por las parroquias del municipio y por los sectores de dichas parroquias:

Tabla 18: “Porcentaje de mensajes por parroquia y por el sector del municipio”

PORCENTAJE DE DENUNCIAS POR PARROQUIA	Abril	Junio	Mayo	Total general	Porcentaje (%)
Total <i>atención digital</i>	441	503	291	1235	100
Caucagüita	24	26	18	68	6
Fila de Mariches		19	5	24	2
La Dolorita	6	14	13	33	3
Leoncio Martínez	93	91	31	215	17
Petare	318	353	224	895	72

Tabla 19 del “Desempeño de los enlaces por dirección” para explicar comparativamente el desempeño que han llevado a cabo los Enlaces de Atención al Ciudadano las distintas direcciones que atienden al público en la alcaldía, tomando en cuenta el status de solución de las denuncias que recibieron en sus buzones del SAC.

Tabla 19: “Desempeño de los enlaces por dirección”

	Abril				Total Abril	Mayo			Total Mayo	Junio				Total Junio	Total general
DESEMPEÑO DE LOS ENLACES POR DIRECCIÓN	Cerrado	Demorado	En ejecución	Nuevo		Cerrado	Demorado	Nuevo		Cerrado	Demorado	En ejecución	Nuevo		
CATASTRO	10				10	5	3		8						18
CORPOELEC										3				3	3
DES. ECONOMICO						2			2	6	2	2		10	12
DES. SOCIAL	1				1										1
DESPACHO										8	5	2		15	15
EDUCACION		1			1	1	2		3	1				1	5
FUNDASUCRE	8				8	3			3			1		1	12
IAMDER		1			1		2		2	1	2			3	6
IMAPSAS	57	48	7 8	7	19 0	11 0	5	1	11 6	90	54	1 9	1	16 4	470
IMAS	11	2	1		14	10	8		18	44	22	1 4		80	112
IMAT	10	1			11	4	6		10	6		1	2	9	30
IMVIH	4	6			10		3		3						13
INGENIERIA	1	4			5	3	3		6	2	1			3	14
INVASIONES										11	6	4	1	22	22
JUSTICIA MUNICIPAL	8				8	12	1		13						21
OAC	36				36	27			27						63
OBRAS		59			59		1 9	2	21	24	12	1 3	1	50	130
POLISUCRE	44	3			47	21	2		23	75	42	2 1	2	14 0	210
RECURSOS HUMANOS	5	1			6	12			12						18
RELACIONES CON LA COMUNIDAD		4			4										4
RENTAS	21	1	1		23	19			19						42
SALUD		4			4		2		2						6
SINDICATURA	3				3	1			1						4
Total general	219	135	8 0	7	44 1	23 2	5 6	3	29 1	27 1	14 6	7 7	7	50 1	123 3

Con respecto a la atención digital, por medio del SAC evaluamos que:

- 1) La mayoría de los ciudadanos que escriben lo hacen para realizar denuncias, cumpliendo con 62% de los mensajes totales.
- 2) La mayoría de las denuncias son dirigidas al IMAPSAS, cumpliendo con el 38% de los mensajes y enfocados principalmente en la recolección de la basura, y luego Polisucre, con el 17% de los mensajes y enfocados en el problema de los robos e inseguridad. En cuanto al requerimiento de información, se puede determinar que la demanda por mensajes es inferior, cumpliendo con el 48% de las solicitudes y de la cual OAC y la Dirección de Rentas Municipales tienen mayor popularidad. Es evidente que los Enlaces de Atención al Ciudadano que reciben un mayor número de mensajes -porque se encargan de los servicios que afectan recurrentemente a la ciudadanía- tienen una carga de trabajo mucho mayor y aumentan la brecha entre los mensajes cerrados y demorados.
- 3) Resaltan la cantidad de ciudadanos haciendo solicitudes referentes a Petare, tomando el 72% del total de los mensajes, especialmente por parte de las zonas urbanas y principalmente El Marqués, Colinas de Vista Hermosa y La California que toman el 38% de los requerimientos. De la misma manera Leoncio Martínez tiene el segundo lugar, cumpliendo con el 17% de las solicitudes, entre las que lideran las urbanizaciones de Los Ruices y Sebucán con el 31% de los mensajes.
- 4) Con respecto a las respuestas a los mensajes, se puede decir que el 59% de los mensajes del trimestre fueron mensajes respondidos o con el status de cerrado, mientras que el 27% de los mensajes tienen el status de demorados ya que no fueron respondidos dentro del rango legal de días y están a destiempo.
- 5) A pesar que se sabe si los Enlaces de Atención al Ciudadano respondieron o no los mensajes a los ciudadanos, en el caso de las denuncias no sabemos si luego de brindar dicha respuesta, hubo o no una solución real al problema. No existe en la matriz de mensajes los indicadores de monitorio de las soluciones de las denuncias.

Comparativo entre todas las funciones modulares:

Tabla 20 de un “Comparativo de los tipos de servicios” para explicar comparativamente la demanda de los servicios de OAC según las funciones modulares.

Tabla 20: “Comparativo de los tipos de servicios”

COMPARATIVO DE LOS TIPOS DE SERVICIO	Abril	Mayo	Junio	Total general	Porcentaje (%)
Atención presencial	8701	6273	8656	23630	77
Atención presencial de calle	460	2202	1749	4411	14
Atención telefónica	504	442	324	1270	4
Atención digital	441	291	503	1235	4
Total general	9665	8917	10729	30546	100

Tabla 21 de un “Comparativo de demanda de servicios por parroquia” para explicar comparativamente la demanda de los servicios de OAC según las parroquias del municipio.

Tabla 21: “Comparativo de demanda de servicios por parroquia”

COMPARATIVO DE DEMANDA DE SERVICIOS POR PARROQUIA	At. presencial	At. Presencial de calle	At. Telefónica	At. Digital	Total general	Porcentaje (%)
Caucagüita	1283		22	68	1373	5
Fila de Mariches	1609		4	33	1646	5
La Dolorita	1367		80	24	1471	5
Leoncio Martínez	15292	502	668	215	16677	55
Petare	4079	3909	283	895	9166	30
Total general	23630	4411	1057	1235	30333	100

Con respecto al comparativo de los 4 tipos de atención que componen OAC, evaluamos que:

- 1) El servicio de mayor demanda en la Oficina de Atención al Ciudadano es la atención presencial por medio de los Centros Integrales de Atención al Ciudadano, tomando el 77% del total de las solicitudes del público en general. Los operativos de atención presencial en la calle toman el segundo lugar con el 14%. Las demás funciones medulares componen el 8% restante de los servicios suministrados, lo que refleja una desproporción muy evidente de la demanda de los tipos de solicitudes. La demanda de solicitudes debe ser más equitativa tomando en cuenta que la demanda por los servicios de atención telefónica y digital deben aumentar.
- 2) Los ciudadanos que más requieren los servicios de esta oficina están concentrados con un 55% en la parroquia de Leoncio Martínez y en un 30% en la parroquia de Petare, especialmente en

las zonas de urbanizaciones. Las 3 parroquias restantes concentran apenas el 15% de la atención prestada en todo el municipio. Igualmente que en el punto anterior, esto refleja una desproporción muy evidente de los ciudadanos que recurren a los servicios de esta oficina desde el punto de vista de zona de habitación, trabajo y disfrute, y desde el punto de vista de estrato social. También la demanda desde las parroquias debe ser más equitativa, tomando en cuenta que la demanda por parte de las parroquias foráneas debe aumentar.

- 3) De la misma manera, existe un desnivel en el uso de los canales formales entre las comunidades de las urbanizaciones y las comunidades populares, siendo las urbanizaciones quienes tienen una presencia predominante en la demanda de servicios.
- 4) Aunque los dos Coordinadores de OAC realizan encuestas periódicas para evaluar la calidad del servicio de las funciones medulares pertenecientes a su área, las estadísticas no reflejan una matriz de vacío de los resultados de dichas encuestas para poder mantener un record y comparativo del progreso de los cambios que se han ido realizando con base a la información levantada.

3. Elaborar la propuesta del proyecto de documentación con base a los resultados obtenidos de la evaluación.

Basados en el análisis realizado de la Oficina de Atención al Ciudadano, a continuación se elaborará un bosquejo del proyecto de documentación:

Nivel gerencial: esta área tiene como objetivo principal optimizar y estandarizar el manejo estructural de la oficina, incluyendo las coordinaciones, el personal y el mantenimiento y control de la visión macro, basándose en las siguientes áreas de conocimiento de la dirección de proyectos:

- *Integración:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para integrar y manejar los distintos elementos y factores que componen el proyecto. En el caso de OAC, consideramos pertinente establecer un standard para la gerencia de las coordinaciones de dicha oficina, incluyendo el manejo y desarrollo del personal, así como los resultados cuantitativos y cualitativos.
- *Alcance:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para que la visión a largo plazo del proyecto incluya todo y únicamente el trabajo que es requerido para cumplir

con el objetivo, pero sin sobrepasarlo. En el caso de OAC, consideramos pertinente establecer hasta donde llega la oficina en términos de macro objetivos.

- *Recursos Humanos:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para la planificación, adquisición y desarrollo del equipo del proyecto. En el caso de OAC se evidencia que es necesario estandarizar la medición del desempeño del personal en ciertas áreas que aún no se ha desarrollado, así como un plan de capacitación y motivación periódico.

Nivel estratégico: esta área tiene como objetivo principal tomar decisiones y hacer cambios informados y planificados que impacten positivamente a la oficina interna y externamente, basándose en las siguientes áreas de conocimiento de la dirección de proyectos:

- *Comunicaciones:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información sea la más adecuada y oportuna, que en el caso de OAC son necesarias para generar un plan estratégico de difusión de las funciones medulares, especialmente en las áreas y los servicios que han generado menos impacto.

- *Riesgos:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para la identificación, análisis y control de los riesgos involucrados en un proyecto, que en el caso de OAC se debe ponderar cuáles serían y cuál sería el plan estratégico para prevenirlos o controlarlos.

- *Gestión de los Involucrados del Proyecto:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para identificar a Los stakeholders, así como analizar las expectativas de las partes interesadas y su impacto en la institución y consecuentemente, en el propio proyecto. En el caso de OAC se debe hacer una identificación de los stakeholders, así como una estrategia para la debida y equilibrada participación de estas personas.

Nivel operativo: esta área tiene como objetivo principal mejorar el desempeño de las 5 funciones medulares, basándose en las siguientes áreas de conocimiento de la dirección de proyectos:

- *Calidad:* nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumplan los requisitos de calidad que son necesarios para tener buenos resultados en los procesos de las operaciones en cuestión. En el caso de

OAC, se considera pertinente estandarizar los procesos para evaluar y mejorar la calidad de las funciones medulares de la oficina.

- *Tiempo*: nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para garantizar que los funcionamientos operativos del proyecto se mantengan dentro de los tiempos establecidos, controlando así que no se excedan y comprometan el desempeño general. Se considera pertinente entonces estandarizar los tiempos para la realización de ciertos procesos relevantes que influyen en los resultados finales del desempeño de las funciones medulares en la oficina.

- *Costos*: nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para poder planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto, de manera que se maneje toda la estructura dentro del presupuesto asignado. En el caso de las funciones medulares de OAC, se considera necesario estandarizar la estimación de los costos recurrentes que genera la oficina.

- *Adquisiciones*: nos explica la guía del PMBOK (2013) que esta área describe los procesos necesarios para la compra de productos o cualquier otra adquisición. En el caso de OAC, el área de adquisiciones no aplica porque como se explicó anteriormente, este departamento es una oficina que pertenece a la Dirección del Despacho del Alcalde. En la Alcaldía de Sucre cada dirección tiene su propia área de Administración y Compras que se encarga de llevar a cabo todo el proceso de las adquisiciones, por lo que existe una oficina de Administración y Compras para toda la Dirección del Despacho del Alcalde. En efecto, OAC no incluye dentro de sus competencias la adquisición y compra de bienes, sino que solicita los servicios a dicho departamento por su carácter de oficina. Por tanto, en el caso de esta propuesta, esta área no aplica.

4. Realizar la formulación de estrategias para aumentar los niveles de desempeño dentro de la Oficina de Atención al Ciudadano, basado los 3 ejes centrales: estratégico, operativo y gerencial.

A continuación explicaremos las estrategias para aumentar los niveles de desempeño de la Oficina de Atención al Ciudadano basados en las 4 perspectivas de la estrategia que Francés (2006) explica que fueron creadas por Kaplan Y Norton (1996):

- Como la perspectiva de accionistas, que vendrían siendo los electores que tienen la potestad de elegir el alcalde que llevará a cabo la gestión pública por el periodo electo, que a su vez escoge los encargados de las estructuras internas de la alcaldía, y que éstos por último definen el lineamiento laboral y los

objetivos de su departamento, y la perspectiva de clientes, que vendrían siendo los mismos ciudadanos, ya que son quienes reciben el impacto directo e indirecto de las acciones que se ejecuten en OAC y en la alcaldía en general, pertenecen al mismo grupo, integraremos ambas en una sola perspectiva que llamaremos *la perspectiva del ciudadano*.

- *La perspectiva de procesos*, que vendrían siendo las actividades de la propia oficina y el desempeño de sus procesos.

- *La perspectiva de capacidades*, que vendría siendo el capital humano que hace posible que se lleven a cabo dichos procesos.

Tabla 22: “Las 4 perspectivas de la estrategia”:

Ciudadanos
1c • Habrá existido un departamento encargado de vincular la comunidad y la alcaldía creando las vías pertinentes para poder establecer los canales formales de comunicación para que los ciudadanos puedan ser atendidos y se puedan plantear sus problemas. confiar
2c • Esta oficina llamada la Oficina de Atención al Ciudadano, no sólo habrá atendido las solicitudes y denuncias de la comunidad, sino que también habrá velado porque se brinden respuestas expeditas con la información requerida o con la solución del problema. En el caso que no se pueda dar una solución al problema, se espera que la oficina explique el por qué.
3c • Habrán existido diferentes vías para atender a los ciudadanos, de manera que sea accesible el contacto con la alcaldía dependiendo de las posibilidades socio-económicas de cada ciudadano.
4c • Habrán existido diferentes vías para atender a los ciudadanos, de manera que sea accesible el contacto con la alcaldía dependiendo de las posibilidades socio-económicas de cada ciudadano.
5c • La Oficina de Atención al Ciudadano se habrá conocido como un canal formal de comunicación expedito y confiable. Con respuestas asertivas y completas. Habrá sido un departamento en el que los ciudadanos sabrán que pueden apoyarse.
Procesos
1p • Las funciones medulares tendrán penetración en todas las parroquias del municipio. La mayor parte de los ciudadanos sabrán de las vías formales de comunicación de la alcaldía y las utilizarán entendiendo que van a recibir respuestas adecuadas a sus solicitudes. Dependiendo de la necesidad de la persona y la disponibilidad de medios que tenga en el momento, podrá utilizar el servicio o vía de comunicación que le sea más conveniente en el momento y por esta razón, todas las funciones medulares de OAC tendrán una demanda equitativa.
2p • La cultura ciudadana de utilizar los canales formales de la alcaldía aumentará, especialmente en el caso de las zonas populares que son los que tienen poca incidencia en estas vías de comunicación. En efecto, se podrá medir en mayor escala los factores cualitativos y cuantitativos de las de la gestión municipal ocurrencias y del comportamiento ciudadano.
3p • Todas las parroquias del municipio utilizarán de manera más equitativa los servicios de OAC, por lo que en efecto, las parroquias foráneas tendrán mayor cercanía y participación con la alcaldía.

4p • Se habrán diversificado los trámites y servicios ofrecidos en los CIAC de las parroquias foráneas, cumpliendo con las necesidades sociales y logísticas de la zona.
5p • Se habrá solucionado la innecesaria concentración de CIAC que hay entre Boleíta Sur y Los Dos Caminos, gracias a que los recursos y el personal destinados al CIAC del Parque Montecristo se reubicaron en otra zona estratégica de la parroquia de Petare como es el Barrio El Carmen, para así descongestionar un poco los centros del Centro Comercial Millenium y el Centro Prestigio Giorgio.
6p • Los eventos de atención presencial en la calle se planificarán de manera que se pueda visitar todas las parroquias del municipio en rangos de tiempo determinados, es decir que sea por medio de la Unidad Móvil de Atención al Ciudadano o por los eventos de “Atención al Ciudadano en la Calle”, se podrá abarcar al menos una zona de cada parroquia por trimestre.
7p • También la continuidad semanal de las jornadas de unidad móvil y mensual de los eventos de “Atención al Ciudadano en la Calle” se habrán cumplido con la periodicidad que prometen para reforzar la cultura de estos eventos en la comunidad.
8p • Se habrán llevado a cabo mecanismos de conteo para determinar cuántas personas se atendieron directamente y cuántas personas asistieron y disfrutaron de las actividades recreativas en las jornadas mensuales de calle.
9p • Existirá una estandarización para la gestión de calidad de los procesos de las funciones medulares de OAC. Esto incluye un calendario de planificación periódica para la elaboración de encuestas, así como una matriz de vacío de los resultados de dichas encuestas para poder mantener un record y comparativo del progreso de los cambios que se han ido realizando con base a la información levantada.
10p • El número de llamadas abandonadas de la central telefónica habrá mejorado gracias al reforzamiento del entrenamiento y la supervisión de los tele-operadores, especialmente el Agente #1, que si atendiera la misma cantidad de llamadas que el Agente #2, mejoraría el número de llamadas atendidas en 12% para lograr un 78% de llamadas atendidas.
11p • Habrá aumentado el número mensajes en el SAC con el status de cerrado ya que se llevará a cabo una estrategia para mantener una mayor cercanía con los Enlaces de Atención al Ciudadano pertenecientes a las direcciones e institutos con mayor demanda como es el IMAPSAS, Polisucre, la Dirección de Obras, Mantenimiento y Servicios y el IMAS, ejecutando reuniones semanales para revisar las denuncias aún pendientes y generar mecanismos de presión para que se cumpla con la solución.
12p • Se habrá generado la extensión de la matriz del status de los mensajes del SAC para monitorear la solución de los mensajes que califican de denuncias.
13p • Se habrá generado un calendario de actividades estandarizadas para garantizar su cumplimiento.
14p • Se habrá garantizado que los tiempos de entrega de trámites que no son inmediatos se puedan dar en el menor tiempo posible, según la naturaleza de cada trámite.
15p • Se habrá cumplido una meta de que el 95% las respuestas de los mensajes de los ciudadanos en el SAC se respondan dentro del rango de tiempo legalmente requerido.
16p • Se habrá desarrollado una matriz del perfil del ciudadano para entender el público que se está atendiendo.
17p • Se habrán desarrollado las herramientas necesarias para poder entender el comportamiento de los ciudadanos desde los resultados de la base de datos, de manera que se puedan tomar decisiones acertadas en el manejo del público.
18p • Se habrá desarrollado la normativa del personal, así como el protocolo de atención al público, de manera que se estandarice un reglamento de comportamiento y atención que funcione para todo el personal de la oficina.
Capacidades

1Ca • Se habrá creado una matriz de evaluación para los Agentes que trabajan en los CIAC.
2Ca • Se habrá creado una matriz de evaluación para los funcionarios públicos que trabajan en los eventos de calle.
3Ca • Se habrá creado un plan de capacitación periódico para el personal de OAC en general.
4Ca • Se habrá creado un plan periódico de motivación e integración del grupo para el personal de OAC en general.
5Ca • Habrá sido planteado el Registro de asignación de cargos (RAC) ideal de OAC para tomar en cuenta en las futuras planificaciones.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se desarrollará la ejecución del objetivo general por medio de la elaboración del proyecto de documentación, con base a los resultados obtenidos en la evaluación.

a.- EJECUCIÓN DEL OBJETIVO GENERAL

A continuación se expondrá el sistema de documentación de OAC, basado en el deber ser de las evaluaciones y procedimientos que se deben llevar a cabo regularmente para garantizar el buen funcionamiento de la oficina. En efecto, algunas de las tablas propuestas son adiciones que no se medían anteriormente, pero que deben estandarizarse como parte regular de los procesos para garantizar la optimización.

Para la ejecución del sistema de documentación es importante tomar en cuenta que se fundamentará en el propio trimestre que se ha venido desarrollando, así como los ejemplos que lo requieran, se desarrollarán con dicho rango de tiempo.

NIVEL GERENCIAL

▣ Integración:

Desde el punto de vista de la gestión de integración de OAC, a continuación se presentarán los puntos claves para lograr la unificación coherente de todos los procesos de la oficina.

Para la dirección de gestión del proyecto, las siguientes son las entradas y salidas que genera OAC:

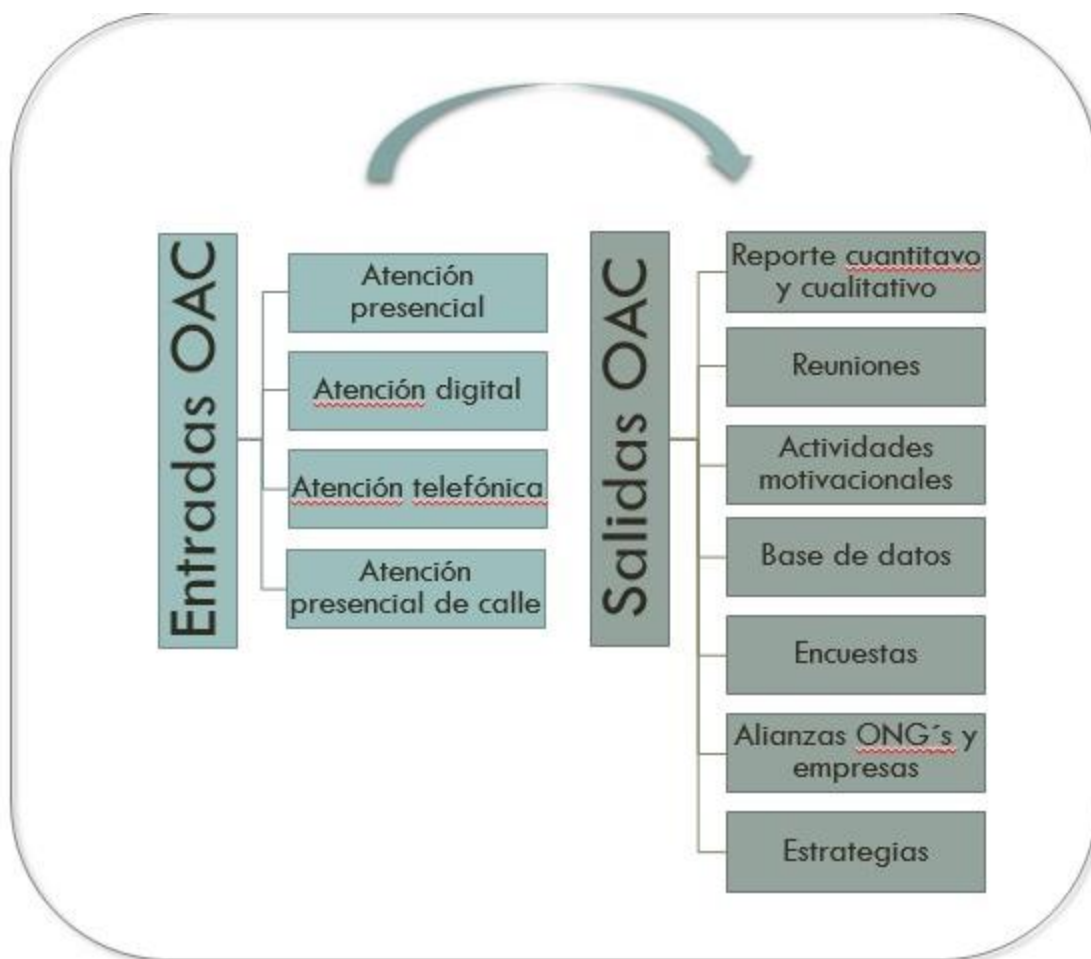


Figura 9: “Entradas y salidas de la Oficina de Atención al Ciudadano”

Con respecto a las salidas, se diversifican en los siguientes entregables:

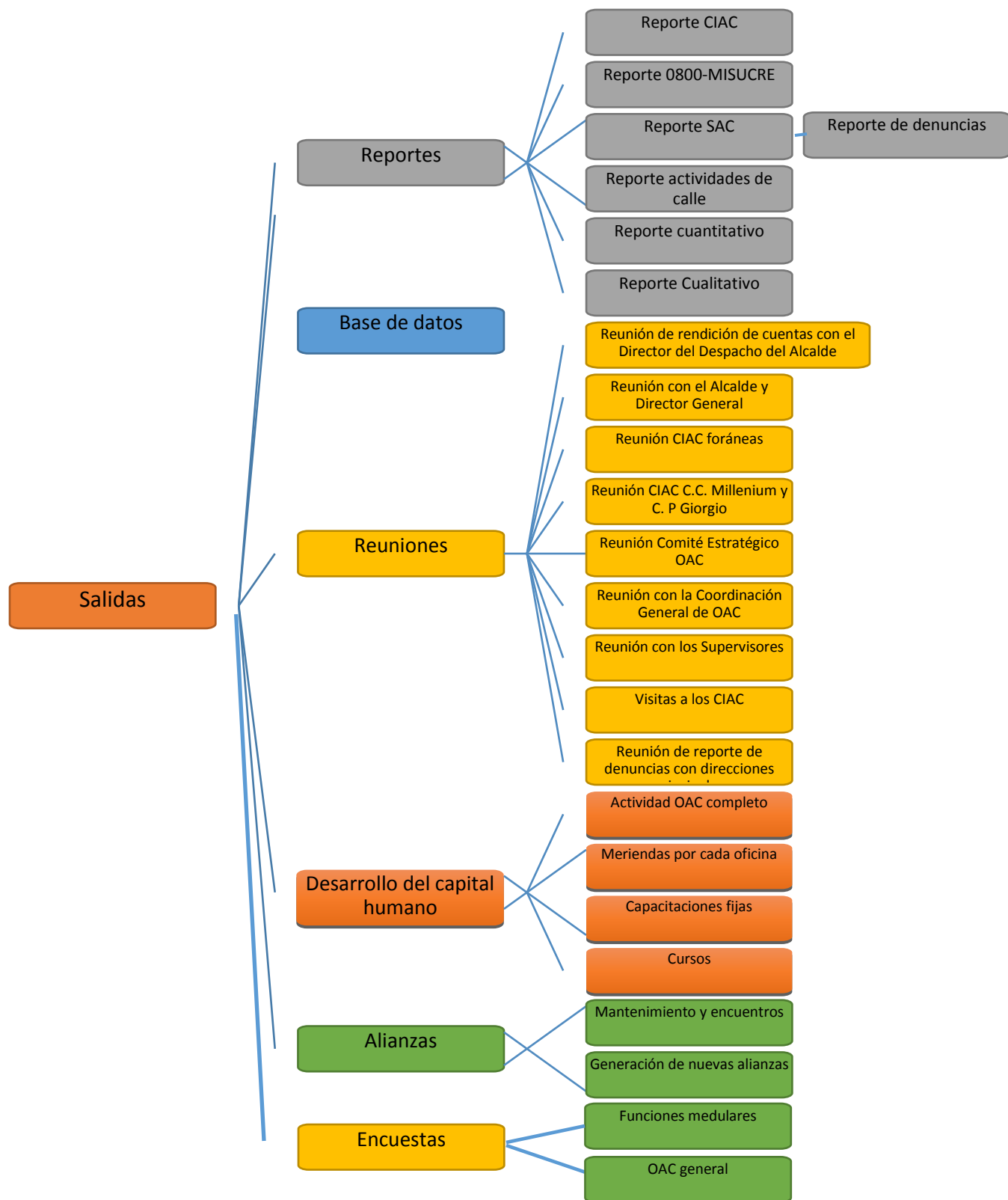


Figura 10: "Estructuración de las salidas de la Oficina de Atención al Ciudadano"

La integración de las actividades permanentes de OAC, así como las gestiones de control que se relacionan en un todo funcional y unificado, se puede resumir en el siguiente plan de gestión (tomando en cuenta que C-ICG es la Coordinación de Información, Control y Gestión y C-TS es la Coordinación de Trámites y Servicios):

PROGRAMACIÓN ENTRADAS											
MES	S	M	T	W	T	F	S	Actividades permanentes		2014	
								Fecha	Actividades	Participantes	
	1	2	3	4	5	6	7				
	8	9	10	11	12	13	14	2	Reunión motivacional y para dar instrucciones 0800-MISUCRE	C-ICG	
	15	16	17	18	19	20	21	2	Comunicado motivacional para Enlaces SAC	C-ICG	
	22	23	24	25	26	27	28	3	Visita semanal CIAC Giorgio – Milleium	C-TS	
	29	30	1	2	3	4	5	3	Reunión semanal de representantes de zonas por denuncias por caneles informales	C-ICG	
	6	7	8	9	10	11	12	4	Jornada de Unidad Móvil	C-TS	
							5	Jornada de Unidad Móvil	C-TS		
							5	Visita semanal CIAC foráneas	C-TS		
0800-MISUCRE							10	Visita semanal CIAC Giorgio – Milleium	C-TS		
Reunión motivacional y para dar instrucciones 1 vez C/2 * 0800-MISUCRE semanas							10	Reunión semanal de representantes de zonas por denuncias por caneles informales	C-ICG		
SAC							11	Jornada de Unidad Móvil	C-TS		
Comunicado motivacional para 1 vez * Enlaces SAC C/mes							12	Jornada de Unidad Móvil	C-TS		
Reunión semanal de representantes de zonas por denuncias por caneles 1 vez * informales C/semana							12	Visita semanal CIAC foráneas	C-TS		
ACTIVIDADES DE CALLE							16	Reunión motivacional y para dar	C-ICG		

		instrucciones 0800-MISUCRE		
* Jornada de Unidad Móvil	1 vez C/semana	17	Visita semanal CIAC Giorgio – Milleium	C-TS
	1 vez C/mes	17	Reunión semanal de representantes de zonas por denuncias por caneles informales	C-ICG
* "Atención al Ciudadano en la Calle"				
* CIAC		18	Jornada de Unidad Móvil	C-TS
* Visita semanal CIAC Giorgio	1 vez C/semana	19	Jornada de Unidad Móvil	C-TS
	1 vez C/semana	19	Visita semanal CIAC foráneas	C-TS
		24	Visita semanal CIAC Giorgio – Milleium	C-TS
		24	Reunión semanal de representantes de zonas por denuncias por caneles informales	C-ICG
		25	Jornada de Unidad Móvil	C-TS
		26	Jornada de Unidad Móvil	C-TS
		27	Visita semanal CIAC foráneas	C-TS
		28	Evento de "Atención al Ciudadano en la Calle"	C-TS

Figura 11: "Programación mensual de las entradas de la Oficina de Atención al Ciudadano"

PROGRAMACIÓN SALIDAS

	S M T W T F S							Actividades permanentes		2014	
								Fecha	Actividades quincenales y mensuales	Participantes	
Mes	30	31	1	2	3	4	5				
	6	7	8	9	10	11	12	1	Búsqueda de nuevas alianzas	Jefe	
	13	14	15	16	17	18	19	3	Entrega de reporte CIAC	C-ICG	
	20	21	22	23	24	25	26	3	Entrega de reporte 0800-MISUCRE	C-ICG	
	27	28	29	30	1	2	3	3	Entrega de reporte de eventos de calle	C-TS	
	4	5	6	7	8	9	10	3	Entrega reporte SAC	C-ICG	
								4	Entrega del reporte cuantitativo de las funciones medulares	C-ICG	
								4	Entrega reporte cualitativo de la realización total de actividades del mes	C-ICG	
Días de trabajo para entregas:								4	Reunión de denuncias con direcciones	C-ICG	
* Reportes preliminares de 3 indicadores días								7	Entrega de asistencia con adición o sustracción de cesta tickets	Secretaria	
* Reporte final cualitativo y 4 cuantitativo días								7	Reunión con Director del Despacho con resultados de reportes	Jefe	
* Asistencia 5 días								9	Entrega de reporte general de denuncias	C-ICG	
* Reporte de 7 días denuncias								11	Reunión con el Alcalde y Director General por reporte de denuncias	Jefe	
Periodicidad de reuniones:								11	Reunión Comité Estratégico OAC	Jefe / C-ICG / C-TS	
* Reunión con CIAC 1 vez foráneas C/mes								11	Reunión de denuncias con direcciones	C-ICG	
* Reunión con CIAC 1 vez Millenium y Giorgio C/mes								14	Reunión rendición de cuentas semana anterior Director Despacho	Jefe	
* Reunión con 1 vez Coordinación General C/mes								18	Reunión de denuncias con direcciones	C-ICG	
* Reunión Comité 1 vez C/2 Estratéxico OAC semanas								21	Reunión rendición de cuentas semana anterior Director Despacho	Jefe	

* Reunión con Despacho del Alcalde	1 vez C/semana	24	Reunión con CIAC Millenium y Giorgio	Jefe / C-TS
* Reunión con Supervisores CIAC	1 vez C/mes	25	Reunión con CIAC foráneas	Jefe / C-TS
* Reunión con Alcalde y Director General	1 vez C/mes	25	Reunión de denuncias con direcciones	C-ICG
* Reunión de denuncias con direcciones	1 vez C/semana	28	Reunión rendición de cuentas semana anterior Director Despacho	Jefe
Periodicidad de actividades capital humano:		30	Compartir de cada centro	Todos
* Actividad con todo OAC	1 vez C/3 meses	30	Reunión con Supervisores	Jefe / C-TS
* Capacitaciones fijas	1 vez C/mes	30	Reunión con Coordinación General	Coord. Gral
* Cursos	1 vez C/6 meses	30	Capacitación fija	Jefe / Supervisores
* Merienda de compartir en cada centro	1 vez C/mes	30	Revisión encuesta "Atención al Ciudadano en la Calle"	C-TS
Periodicidad de encuestas:		30	Reunión Comité Estratégico OAC	Jefe / C-ICG / C-TS
* CIAC, 0800-MISUCRE y SAC	1 vez C/3 meses			
* Unidad Móvil	1 vez por zona			
* "Atención al Ciudadano en la Calle"	1 vez C/mes			
* OAC general	1 vez C/6 meses			
Periodicidad de alianzas:				
* Contacto y mantenimiento	1 vez C/3 meses			
* Búsqueda de nuevas alianzas	1 vez C/3 meses			

Figura 12: "Programación del mes de las salidas de la Oficina de Atención al Ciudadano"

Desde el punto de vista de las funciones modulares, a continuación los estándares de control de gestión para cada área:

✓ Servicio de Atención presencial:

En el caso de los CIAC, la tabla 23 del "Vacío de indicadores diarios para los Centros Integrales de Atención al Ciudadano" se debe utilizar para mantener el control de los indicadores diarios:

Tabla 23: "Vacío de indicadores diarios para los Centros Integrales de Atención al Ciudadano"

FECHA	MES	SEMANA	DIA	PARROQUIA	OFICINA	DIRECCION	TRAMITE	TOTAL	FUNCION
01/04/2014	Abril	1	Martes	Petare	Giorgio	OAC	Aval de Residencia	50	CIAC

✓ Servicio de Atención presencial de calle:

En el caso de las jornadas de calle, la tabla 24 del "Vacío de indicadores diarios para las jornadas de atención presencial en la calle" se debe utilizar para mantener el control de los indicadores diarios:

Tabla 24: "Vacío de indicadores diarios para las jornadas de atención presencial en la calle"

Fecha	Semana	Mes	Tipo de operativo	Parroquia	Sector	Direccion	Tramite	Total	Función
29/04/2014	4	Abril	Atención al Ciudadano en la Calle	Petare	El Marqués	OAC	Carta de Residencia	28	Atención presencial de calle

La tabla 25 del "Vacío de resultados de asistencia en las jornadas de calle de OAC" para controlar la información de cuántas personas se atendieron y asistieron a los eventos que realizamos en las jornadas de calle y de esta manera evaluar la convocatoria y la cantidad de trámites ejecutados, basado en un ejemplo real:

Tabla 25: “Vacío de resultados de asistencia en las jornadas de calle de OAC”

ASISTENCIA JORNADAS DE CALLE	
Total de ciudadanos	Número
Total de trámites realizados	300
Total de personas atendidas	280
Total de personas que asistieron al evento	420

La tabla 26 para el “Vacío de resultados de realización de trámites en las jornadas de unidad móvil” y la tabla 27 para el “Vacío de resultados de realización de trámites en los eventos de Atención al Ciudadano en la Calle” y así poder mantener un record de las solicitudes realizadas en cada tipo de operativo:

Tabla 26: “Vacío de resultados de realización de trámites en las jornadas de unidad móvil”

NÚMERO DE TRÁMITES REALIZADOS EN LA UNIDAD MÓVIL			
Dirección / Instituto	Tipo de solicitud	Cantidad	Total
OAC	Constancia de Residencia		
	Constancia de Fe de Vida		
	Permiso de Mudanza		
	Tramitación de partidas de nacimiento con autorización del Registro Civil		
	Recepción de denuncias, reclamos, felicitaciones y sugerencias		
	Central de información		
Consejo de Protección del Niño, Niña y Adolescente	Solicitud de permiso de viaje al interior del país para menores		
	Solicitud de permiso de viaje al exterior del país para menores		
	Registro de adolescentes trabajadores.		
	Presentación extemporánea		
Rentas Municipales	Actividades Económicas		
	Inmuebles		
	Vehículos		
	Publicidad y Espectáculos Públicos		
	Requisitos para solvencias		
	Exoneraciones		
	Declaraciones		
	Consulte su Estado de Cuenta		
Dirección de Salud	Vacunación		
Oficina de Relaciones con la Comunidad	Recepción de ayudas económicas fúnebres		
	Recepción de ayudas económicas materiales		
	Recepción de ayudas económicas económicas generales		
	Recepción de ayudas económicas médicas		
Dirección de Catastro	Tramitación Fichas catastrales		
	Tramitación Cartas catastrales		
	Recepción de información		
IMVIH	Declaración Jurada de No Poseer Vivienda		
	Carta de Soltería		
	Asesoría en Título Supletorio		

Tabla 27: “Vacío de resultados de realización de trámites en los eventos de AC en la Calle”

NÚMERO DE TRÁMITES REALIZADOS EN EL EVENTO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN LA CALLE			
Dirección / Instituto	Tipo de solicitud	Cantidad	Total
OAC	Constancia de Residencia		
	Constancia de Fe de Vida		
	Permiso de Mudanza		
	Tramitación de partidas de nacimiento con autorización del Registro Civil		
	Recepción de denuncias, reclamos, felicitaciones y sugerencias		
	Central de información		
IMAT	Carnetización de la tercera edad para la exoneración del pasaje del transporte publico		
Consejo de Protección del Niño, Niña y Adolescente	Solicitud de permiso de viaje al interior del país para menores		
	Solicitud de permiso de viaje al exterior del país para menores		
	Registro de adolescentes trabajadores.		
	Presentación extemporánea		
Rentas Municipales	Actividades Económicas		
	Inmuebles		
	Vehículos		
	Publicidad y Espectáculos Públicos		
	Requisitos para solvencias		
	Exoneraciones		
	Declaraciones		
	Consulte su Estado de Cuenta		
Dirección de Salud	Medicina general		
	Servicio Odontológico		
	Vacunación		
Oficina de Relaciones con la Comunidad	Recepción de ayudas económicas fúnebres		
	Recepción de ayudas económicas materiales		
	Recepción de ayudas económicas médicas		
Dirección de Catastro	Tramitación Fichas catastrales		
	Tramitación Cartas catastrales		
	Recepción de información		
IMAPSAS	Atención al Ciudadano		
	Poda de árboles		
	Barrido por las áreas cercanas al evento		
	Fumigaciones por las áreas cercanas al evento		

La tabla 28 para el “Control de gestión de jornadas de calle de la Oficina de Atención al Ciudadano” y poder controlar la gestión de visitas:

Tabla 28: “Control de gestión de jornadas de calle de la Oficina de Atención al Ciudadano”

			Leoncio Martínez	Petare	Caucagüita	La Dolorita	Fila de Mariches
Abril	Unidad móvil semana 1	X					
	Unidad móvil semana 2		X				
	Unidad móvil semana 3					X	
	Unidad móvil semana 4						X
	Jornada especial de Sábado			X			
Mayo	Unidad móvil semana 1			X			
	Unidad móvil semana 2	X					
	Unidad móvil semana 3		X				
	Unidad móvil semana 4						X
	Jornada especial de Sábado				X		
Junio	Unidad móvil semana 1	X					
	Unidad móvil semana 2		X				
	Unidad móvil semana 3					X	
	Unidad móvil semana 4			X			
	Jornada especial de Sábado						X

- ✓ Servicio de Atención telefónica:

En el caso del 0800-MISUCRE, la tabla 29 es para el “Vacío de indicadores diarios para el 0800-MISUCRE” Y que se debe utilizar para mantener el control de los indicadores diarios:

Tabla 29: “Vacío de indicadores diarios para el 0800-MISUCRE”

FECHA	01/04/2014
MES	Abril
SEMANA	1
DIRECCION	IMAPSAS
TIPO	Servicio
SUBCATEGORIA	recolección de basura
PARROQUIA	Leoncio Martínez
SECTOR	Los Chorrros
CALLE	calle 1 con 4ta transversal
OBSERVACIONES	
TOTAL	1
FUNCION	Atención telefónica

- ✓ Servicio de Atención digital:

En el caso del SAC, la tabla 30 del “Vacío de indicadores diarios para el SAC” para mantener el control de los indicadores diarios, y la tabla 30 del “Monitoreo de solución de denuncias” para el monitoreo de las denuncias que se han prometido resolver:

Tabla 30: “Vacío de indicadores diarios para el SAC”

FECHA	01/04/2014
MES	Abril
SEMANA	1
DIRECCION	IMAPSAS
TIPO	servicio
SUBCATEGORIA	recolección de basura
PARROQUIA	Leoncio Martínez
SECTOR	Los Chorrros
CALLE	calle 1 con 4ta transversal
STATUS	Cerrado
OBSERVACIÓN	-----
TOTAL	1
FUNCION	Atención digital

Tabla 31: “Monitoreo de solución de denuncias”

Número de caso	11020
Fecha	02/09/2014
Dirección	IMAPSAS
Enlace	María Cáceres
Categoría	poda de árboles
Denuncia	árbol frente a mi casa que está pronto a caerse. Es urgente!!
Parroquia	Leoncio Martínez
Sector	Sebucán
Calle	Sta. María
Dirección	Ave. Los chorros con ave Stá María, frente al Colegio Belén
Fecha pautada de solución	16/09/2014
Fiscal inspector	Nelly Hurtado
Cumplió con la fecha de solución?	Si
Status	Cerrado
Número de incumplimientos	0

■ **Alcance:**

Desde el punto de vista del alcance del proyecto, los objetivos la Oficina de Atención al Ciudadano son:

- ✓ Brindar una atención oportuna, eficiente y de calidad, procurando que el ciudadano se retire satisfecho y con toda la información requerida.
- ✓ Generar una penetración efectiva de los 5 servicios de OAC en todas las parroquias del municipio, logrando que sean del conocimiento y alcance de la mayoría de la población.
- ✓ Lograr una reputación de confiabilidad y eficiencia entre los ciudadanos del municipio.
- ✓ Mantener los tiempos de espera de la atención al público en el mínimo posible dependiendo de las circunstancias y demanda del momento.
- ✓ Promover y acercar los servicios y actividades que realiza la Alcaldía en las distintas comunidades del Municipio, por medio de los Centros Integrales de Atención al Ciudadano, el 0800 MISUCRE y las jornadas de Atención al Ciudadano en la calle.

Para el cumplimiento de estos objetivos, es necesario mantener una estructura interna que los maneje. Esto se logra por medio de la Coordinación General de Atención al Ciudadano compuesta por el Jefe, la coordinación de Trámites y Servicios y la coordinación de Información, Control y Gestión, desde donde se generan de la administración de las 5 funciones medulares, así como todo el recurso humano requerido para el desempeño de estos servicios.

Esta oficina con base a los objetivos planteados, llega hasta dichos niveles de desarrollo y se plantea los siguientes límites:

- ✓ OAC se desempeña como el canal de comunicación formal de la alcaldía por medio de las funciones medulares previamente mencionadas, y sirve únicamente como la vía formal. Por esta oficina no se reciben o toman en cuenta solicitudes o denuncias realizadas por medio de pedidos personales, oficios o boca o boca, como en muchos casos sucede en las zonas populares.
- ✓ OAC no tiene la función de vincular a los ciudadanos con el Alcalde directamente, ya que esta potestad reside en la Dirección del Despacho del Alcalde. OAC comunica a los ciudadanos con todas las direcciones e institutos de la alcaldía que ofrecen servicios a la población, así como también con la propia Dirección del Despacho del Alcalde en el caso de querer contactar al Alcalde.
- ✓ Esta oficina comunica las solicitudes con las direcciones e institutos pertinentes, más no tiene la función de resolver el problema. OAC monitorea que la dirección o instituto pertinente resuelva o responda la denuncia, así como ejercer los mecanismos de presión pertinentes para hacerlo.

- ✓ OAC ofrece una cartera de trámites previamente alistada, así como también extiende los trámites y servicios de otras áreas en su propia oficina, pero no hace trámites o presta servicios fuera de los que están previamente alistados. La oficina puede brindar la información para que el ciudadano ejecute su solicitud donde es pertinente, sin ejecutarlo personalmente. De la misma manera, los servicios y trámites se limitan a la jurisdicción del municipio.

La estructura del equipo de OAC se puede extender hasta llegar a la siguiente organización explicada en la tabla 32 de la “Meta estructural de la Oficina de Atención al Ciudadano del Municipio Sucre”:

Tabla 32: “Meta estructural de la Oficina de Atención al Ciudadano del Municipio Sucre”

Cantidad necesitada	Ubicación de trabajo	Condición de su contrato	Cargo
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo	Jefe
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo	Coordinador de Trámites y Servicios
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo	Coordinador de Información, Control y Gestión
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo	Analista Central II
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo	Analista Central I
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo	Asistente Administrativo
2	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Contratado	Programador
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Millenium	Fijo	Supervisor
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Giorgio	Fijo	Supervisor
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano El Carmen	Fijo	Supervisor
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Fijo	Supervisor
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucağıita	Fijo	Supervisor

1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Fijo	Supervisor
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano El Carmen	Fijo	Supervisor Adjunto
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Fijo	Supervisor Adjunto
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucağüita	Fijo	Supervisor Adjunto
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Fijo	Supervisor Adjunto
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Millenium / Giorgio / Petare	Fijo	Abogado de Atención al Ciudadano
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Fijo	Abogado de Atención al Ciudadano
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucağüita	Fijo	Abogado de Atención al Ciudadano
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Fijo	Abogado de Atención al Ciudadano
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano El Carmen	Fijo	Psicólogo de Atención al Ciudadano
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Fijo	Psicólogo de Atención al Ciudadano
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucağüita	Fijo	Psicólogo de Atención al Ciudadano
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Fijo	Psicólogo de Atención al Ciudadano
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Enviado en comisión de servicio	Abogado de Violencia de Género
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucağüita	Enviado en comisión de servicio	Abogado de Violencia de Género
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Enviado en comisión de servicio	Abogado de Violencia de Género
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Enviado en comisión de servicio	Mediador del Consejo de Protección del Niño(a) y Adolescente
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucağüita	Enviado en comisión de servicio	Mediador del Consejo de Protección del Niño(a) y Adolescente

1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Enviado en comisión de servicio	Mediador del Consejo de Protección del Niño(a) y Adolescente
5	Centro Integral de Atención al Ciudadano Millenium	Contratado	Agente de Atención al Ciudadano
4	Centro Integral de Atención al Ciudadano Giorgio	Contratado	Agente de Atención al Ciudadano
4	Centro Integral de Atención al Ciudadano El Carmen	Contratado	Agente de Atención al Ciudadano
3	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Contratado	Agente de Atención al Ciudadano
3	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucagüita	Contratado	Agente de Atención al Ciudadano
5	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Contratado	Agente de Atención al Ciudadano
6	Centro Integral de Atención al Ciudadano Giorgio (Parroquia Leoncio Martínez y Petare)	Fijo	Fiscal de Atención al Ciudadano
3	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Fijo	Fiscal de Atención al Ciudadano
3	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucagüita	Fijo	Fiscal de Atención al Ciudadano
3	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Fijo	Fiscal de Atención al Ciudadano
2	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Contratado	Teleoperador de Atención al Ciudadano
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo / Contratado	Conductor
2	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo / Contratado	Mensajero
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Petare	Fijo / Contratado	Personal Obrero
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Fijo / Contratado	Personal Obrero
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucagüita	Fijo / Contratado	Personal Obrero
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Fijo / Contratado	Personal Obrero
4	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Contratado	Vigilante

■ **Recursos Humanos:**

En el caso del manejo del recurso humano, debe haber un enfoque importante en el desarrollo de la cultura organizacional.

Tabla 33: “La estructura organizacional actual de OAC”

Cantidad necesitada	Ubicación de trabajo	Condición de su contrato	Cargo
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo	Jefe
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo	Coordinador de Trámites y Servicios
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Contratado	Coordinador de Información, Control y Gestión
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo	Secretaria
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Millenium	Fijo	Supervisor
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Giorgio	Fijo	Supervisor
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Parque Montecristo	Fijo	Supervisor
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Fijo	Supervisor
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucağüita	Fijo	Supervisor
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Fijo	Supervisor
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Millenium / Giorgio	Fijo	Abogado de Atención al Ciudadano
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Fijo	Abogado de Atención al Ciudadano
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucağüita	Fijo	Asesor Legal de Atención al Ciudadano
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Fijo	Abogado de Atención al Ciudadano
5	Centro Integral de Atención al Ciudadano Millenium	Fijo	Agente de Atención al Ciudadano
5	Centro Integral de Atención al Ciudadano	Fijo	Agente de Atención al

	Giorgio		Ciudadano
8	Centro Integral de Atención al Ciudadano Parque Montecristo	Fijo	Agente de Atención al Ciudadano
8	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Fijo	Agente de Atención al Ciudadano
9	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucagüita	Fijo	Agente de Atención al Ciudadano
9	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Fijo	Agente de Atención al Ciudadano
4	Personal Junta Parroquial de Petare (personal reubicado)	Fijo	Agente de Atención al Ciudadano
2	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Fijo	Teleoperador de Atención al Ciudadano
1	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Contratado	Conductor
2	Coordinación General de Atención al Ciudadano	Contratado	Mensajero
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano Parque Montecristo	Fijo	Personal Obrero
1	Centro Integral de Atención al Ciudadano La Dolorita	Fijo	Personal Obrero
2	Centro Integral de Atención al Ciudadano Caucagüita	Fijo	Personal Obrero
2	Centro Integral de Atención al Ciudadano Fila de Mariches	Fijo	Personal Obrero

El plan de desarrollo y motivación para el personal de OAC vendría siendo un elemento esencial dentro de la gestión de planificación del recurso humano. A continuación el calendario trimestral de planificación:

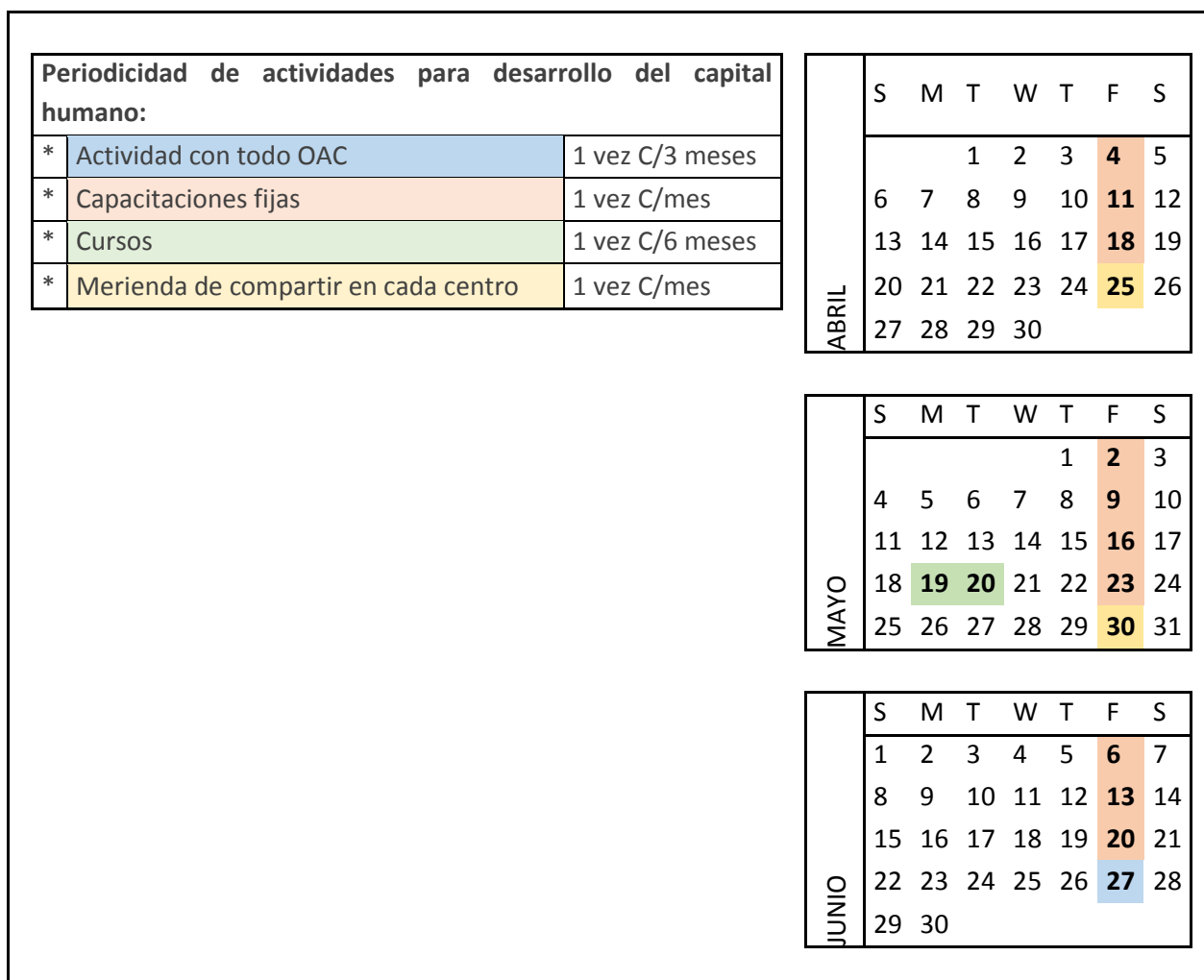


Figura 13: “Programación del mes de Junio de las actividades del capital humano de OAC”

Las actividades para el desarrollo del capital humano se ejecutarían de la siguiente manera:

Motivación y sentido de pertenencia:

- Actividad de todo OAC: Son actividades grupales que se llevan a cabo trimestralmente con todo el personal de la oficina y con el objetivo primordial de incentivar la integración del equipo e incrementar el sentido de pertenencia. De la misma manera con estas actividades se busca recalcar y afincar la matriz estratégica de la oficina, así como hacer un resumen de logros del último trimestre.
- Merienda y compartir en cada centro: es una actividad mensual, en la tarde del último viernes de cada mes, que tiene como objetivo el compartir de cada equipo en su propio espacio de trabajo con una merienda. Esta iniciativa busca que los empleados se relacionen entre ellos y con sus superiores en un

ambiente ameno y sin la presión de la jerarquía laboral. En este espacio también se celebrarán los cumpleaños de los que celebran sus fechas de nacimiento en ese mes.

- La Madrina y el Padrino de Atención al Ciudadano: en cada área de OAC se escogerá una Madrina y Padrino que luego competirán por el nombramiento principal. Este evento se celebrará 1 vez al año durante la tercera actividad conjunta de todo OAC (tercer trimestre).

- Equipo deportivo de softbol de Atención al Ciudadano: para la construcción de un equipo masculino de softbol que represente al equipo de OAC frente a otros equipos del municipio y de la alcaldía.

- Equipo deportivo de vólibol de Atención al Ciudadano: para la construcción de un equipo femenino de vólibol que represente al equipo de OAC frente a otros equipos del municipio y de la alcaldía.

- Equipo de dominó de Atención al Ciudadano: para la construcción de un equipo mixto de dominó, principalmente pensado para los empleados de la tercera edad de OAC, que se enfrente a otros equipos de la alcaldía.

Desarrollo de capacidades:

- Capacitaciones fijas: son inducciones puntuales de temas generales que le sean útiles al personal para incentivar la gestión del conocimiento en la oficina e incrementar el desempeño de los trabajadores. Estas capacitaciones se imparten por área dentro de todo OAC siendo la figura principal de cada equipo quien tiene la responsabilidad de hacer la inducción, siendo en la Coordinación General el Jefe de OAC quien haga la inducción, mientras que en los CIAC serán los Supervisores.

Igualmente en las reuniones mensuales entre Jefe, el Coordinador del Trámites y Servicios y el grupo de Supervisores, el Jefe igualmente debe continuar con esta gestión del conocimiento impartiendo temas puntuales referidos a estrategias de gerencia, liderazgo y manejo de personal.

- Cursos: serían capacitaciones de temas de desarrollo complejas y largas de manera que puedan durar 8 o 16 horas académicas y que involucren a todo el personal de la oficina o a los miembros del equipo que necesitan reforzar ciertos conocimientos o aprender algunos temas.

Se calcula ejecutar los cursos cada 3 meses porque implican la ausencia del puesto de trabajo de los empleados por 1 o 2 días, así como existen límites presupuestarios.

A continuación el **protocolo de vocabulario** que deben cumplir todos los Agentes de atención al público dentro de OAC:

La primera impresión del sucrense al entrar en la Oficina de Atención al Ciudadano será visual, razón por la cual la presencia cumple un papel muy importante al momento de mejorar nuestros servicios. No debe olvidarse que son la cara de la Alcaldía de sucre y serán evaluados tanto por el buen trato y servicio que ofrezcan, como por su presencia y disposición.

1. Bienvenida: Cuando un ciudadano se acerque a alguna taquilla de Atención al Ciudadano, es necesario que reciba una bienvenida cordial y respetuosa, por lo cual, independientemente de la edad y condición, deben ser tratados de Usted, y no de Tu. Del mismo modo, es necesario recordar que esas personas no son un frío número de taquilla, sino que tienen necesidades y nuestro deber es facilitarles la ayuda necesaria para que las satisfagan.

No olvidar: “En la Alcaldía de Sucre tratamos a los ciudadanos como nos gustaría que nos trataran.”

Vocabulario:

Buenos días / tardes... ¿Cómo le puedo servir?

2. Escucharlo con atención: Después de darle la bienvenida al ciudadano, se procede a escuchar sus quejas o preguntas, lo cual implica estar muy atento a sus requerimientos con el fin de detectar el o los motivos que lo impulsaron a buscar ayuda.

Situaciones y comportamientos que deben evitarse a lo largo de este paso:

- Interrumpir al ciudadano para resolver otros problemas o para hablar con terceros. Es necesario recordar que el ciudadano es nuestra prioridad.
- Interrumpirle mientras habla lo hará perder la idea o el “hilo de la conversación”; escuche sus explicaciones activamente hasta que finalice.

Vocabulario:

Si no se comprende lo que se está solicitando, se dice:

Disculpe, no comprendí qué quería decir con... ¿Puede repetirlo por favor?

3. Confirmar la información: Antes de buscar una solución al problema o necesidad del ciudadano, se debe verificar su requerimiento para, de este modo, tener la seguridad del tipo de información o ayuda que se le debe proveer, y evitar prestar información errada. Por tanto, es necesario repetir y recalcar al ciudadano lo que se entendió por su solicitud.

4. Resolver el problema: Después de asegurarse de comprender las necesidades o molestias del ciudadano, se procede a buscar la mejor solución para las mismas. Si es posible, esta tarea debe ser cumplida directamente por el personal de Atención al Ciudadano, pero en caso de que se salga de sus manos, se deben buscar las soluciones convenientes y verificar que el trabajo realizado responda realmente a la necesidad planteada. Es imperativo evitar que el ciudadano derive de oficina en oficina en búsqueda de soluciones, por lo que dominar la información relacionada con las responsabilidades y capacidades de cada Dirección e Instituto de la Alcaldía es necesario.

Vocabulario:

Al pedir un recaudo se debe incluir la palabra **por favor**

En el caso de no saber la respuesta, se dice: **espere un momento, por favor. Y se busca a la supervisora para dar la respuesta correcta.**

5. Informar con claridad: Los ciudadanos en búsqueda de ayuda esperan recibir del servidor público una información precisa y rápida, que responda y de soluciones a sus necesidades.

Dependiendo de la condición del ciudadano que este atendiendo, la información deberá ser proveída de diferentes maneras. En caso de que sea una persona de tercera edad o con cierta discapacidad, se recomienda anotar la información en un papel o entregarle un folleto para que, de esa forma, pueda disponer de ella en todo momento y no sea necesario repetirla constantemente.

En la Alcaldía de Sucre están totalmente prohibidas las siguientes respuestas:

- No se
- Eso no es conmigo
- Venga más tarde que estoy ocupado
- Yo no puedo ayudarle

6. Despedida: Después de dar respuesta o solución al problema o reclamo planteado por el ciudadano, se aprovecha el último contacto para darle un cordial saludo y mostrar la buena disposición de solucionar sus necesidades. Mostrar una atención personalizada es de suma importancia para el ciudadano.

Vocabulario:

Luego de dar la respuesta y asegurarse que la información se comprendió correctamente, se despide: **hasta luego Sr(a), gusto en servirle.**

*** En el caso que el ciudadano se ponga violento, nunca responderle con mal tono. Debe decirle: espere un momento por favor, y buscar a la supervisora.**

A continuación el *reglamento* por el que se debe regir OAC:

Normas generales para todo el personal de la Oficina de Atención al Ciudadano

Inasistencias y reposos:

- Para justificar la inasistencia de un día al trabajo se debe de traer un justificativo firmado y sellado por la entidad competente, es decir, un certificado médico legítimo y original, o una constancia avalada por la institución competente a donde asistió la persona. De lo contrario se calificará su ausencia como una inasistencia.
- Si la inasistencia cumple un lapso de 72 horas (3 días) continuas (incluyendo la ausencia entre un viernes y el siguiente lunes), sólo se aceptarán los reposos médicos que sean avalados por el seguro social y la Dra. Kitys Moller de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Sucre.

Impuntualidad y ausencia temporal durante el día:

- El personal que llegue luego de las 8.30 a.m tendrá la obligación de poner la hora real a la que llegó.

- Los superiores pueden tomar ciertas medidas con los lapsos de tiempo no cumplidos dentro del horario laboral:

1. Hacer levantamiento de acta por impuntualidad.

2. La suma total de los tiempos acumulados de impuntualidad van a ser trabajados en los operativos de Atención al Ciudadano de los fines de semana.

3. El tiempo que se perdió de trabajo por impuntualidad será recuperado a partir de las 4.30 p.m, para de esta manera cumplir con la jornada laboral completa.

- En casos excepcionales es posible dar un tiempo determinado al trabajador para las circunstancias imprevistas, más estas excepciones no pueden ocurrir más de 1 vez en el mes.

Trato con los ciudadanos y con el equipo de trabajo:

- El trato con el público y los compañeros de trabajo deberá ser según el protocolo de vocabulario de Atención al Ciudadano expuesto en el manual de procedimientos de los Centros Integrales de Atención al Ciudadano.

Importante: los agentes de atención al ciudadano tienen la obligación de atender al público siguiendo el protocolo de vocabulario establecido en la Oficina de Atención al Ciudadano.

De sentir la necesidad de salirse de esta estructura, retirarse cordialmente y llamar al supervisor para que atienda el caso personalmente. Está terminantemente prohibido responder de forma maleducada al ciudadano, verlo de mala manera o insinuar algún gesto grosero.

Es la obligación de los agentes tratar de forma cordial y gentil a todos los ciudadanos, sin discriminación.

Las discusiones entre el personal, problemas personales o denuncias de los agentes no pueden ser compartidas de ninguna manera con el público.

- Con respecto al equipo de trabajo, es necesario el trato cortés y el respeto entre los trabajadores. La falta a esta norma puede conllevar a la sanción que determine el superior.

Normas generales para los Supervisores y los Agentes de la Oficina de Atención al Ciudadano:

- EL USO DE CELULARES NO ESTÁ PERMITIDO DURANTE LAS HORAS LABORABLES

- EL USO DEL UNIFORME ES DE CARÁCTER OBLIGATORIO (no se permiten escotes, zarcillos largos o exceso de maquillaje)
- NO SE DEBERÁ EXPONER EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO NINGÚN TIPO DE ALIMENTOS, BEBIDAS, ENVASES CON COMIDA, REVISTAS O CATÁLOGOS (Entiéndase: Avon, Amway, tupperware, ropa interior u otro tipo producto). LOS MISMOS DEBERAN PERMANECER EN SITIOS NO VISIBLES. Si desean venderlos se deberá hacer fuera de su horario de trabajo.
- EL USO DE CUALQUIER TIPO DE EQUIPOS DE SONIDO QUEDA PROHIBIDO (entiéndase computadoras, Ipod, MP3, radio, o equipos por el estilo)
- NO SE DEBE INGERIR ALIMENTOS MIENTRAS PERMANEZCAN CIUDADANOS EN EL ÁREA
- SÓLO TRAER NIÑOS Y FAMILIARES EN EL CASO DE EXTREMA NECESIDAD CON EL PREVIO CONSENTIMIENTO DE SU SUPERVISOR
- ESTÁ TERMINANTEMENTE PROHIBIDO LA VENTA DE CUALQUIERA DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN AL PÚBLICO.
- Está prohibido darle preferencias a una persona en la cola por algún tipo de vínculo personal con el ciudadano.

Funciones y deberes del Agente y del Supervisor de Atención al Ciudadano:

- Atender de manera cordial, servicial y empática al público en los Centros de Atención Integral al Ciudadano (CIAC), call center, operativos en la calle y otros modos de atención al público que ofrezca esta oficina. Se deben de tramitar todos los servicios prestados, atender las dudas, quejas, reclamos, felicitaciones y denuncias de los ciudadanos. Para ello es necesario tener un conocimiento integral de todos los procesos y servicios de la Alcaldía de Sucre.
- Ser agente de Atención al Ciudadano en la Unidad Móvil de la oficina.
- Atender a los ciudadanos en los operativos especiales de “Atención al Ciudadano en la Calle”, que se realizan un sábado al mes aproximadamente.
- Atender al público en el call center del 0800 MISUCRE y en la central telefónica interna de la Alcaldía de Sucre.
- Vaciar la información de los ciudadanos que se atienden en las oficinas de Atención al Ciudadano para alimentar la base de datos. En el caso de que no se tenga computadora, como por ejemplo

suceder en la unidad móvil y otros operativos en la calle, se deben de escribir los datos en las planillas predeterminadas.

- Colaborar con el buen funcionamiento de la oficina en general.
- Asistir a las jornadas y eventos especiales de Atención al Ciudadano por motivos de capacitación, integración u otros.

- El Reglamento General de la Ley de Carrera Administrativa, señala en su artículo 198 que los funcionarios públicos están obligados a trabajar por necesidad de servicio fuera de los horarios establecidos si lo ordena la autoridad competente.

Normas para los supervisores de los Centros Integrales de la Oficina de Atención al Ciudadano:

- A parte de mantener un control diario de la carpeta de asistencia, tienen la obligación de reportar diariamente las personas que falten en un correo dirigido al Jefe de la OAC y al coordinador de la OAC. Igualmente están en la obligación de marcar en la lista de asistencia un asterisco a las personas que no han llegado luego de pasar las 8.30 a.m.

NOTA: si no hay Internet en el momento de hacer el comunicado, llamar directamente a cualquiera de las 2 personas previamente indicadas.

- Las personas que no asistan al trabajo, sólo podrán justificar el reembolso de su bono alimenticio por medio de:

- * Justificativo médico personal o del hijo (a)

- * Reposo médico

- * Permiso pre y post natal

- * Permiso de vacaciones

- * Permiso por licencia de paternidad

- * Falta justificada por los superiores de la OAC, (Revisar el Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa el cual te dice quién, cuándo y por cuánto se pueden dar los permisos)

- Cuando haya falta de material, se debe hacer el pedido a la coordinadora de la OAC, con su debida anticipación, por medio de un correo electrónico donde diga los requerimientos.

NOTA: si no hay Internet en el momento, llamar a la coordinadora y notificarle de las necesidades directamente por teléfono.

- Las supervisoras tienen el deber de reportar cualquier irregularidad que ocurra en la oficina, sea por parte del personal o por parte de alguno de los ciudadanos.

-Cabe destacar que dichas normas son de obligatorio cumplimiento-

A demás de las normas antes señaladas, los Funcionarios Públicos deberán cumplir con los deberes establecidos en la Ley del Estatuto de la Función Pública y demás leyes que rijan la materia.

El Incumplimiento de cualquiera de las normas antes señaladas acarreará la aplicación de las Medidas Disciplinarias a que haya lugar.

NIVEL ESTRATÉGICO

▣ Comunicaciones:

En el caso de las comunicaciones, tienen principalmente un enfoque externo, desde el punto de vista del contacto con el público. A continuación los puntos estratégicos primordiales que se deben ejercer permanentemente:

- ✓ Desde el punto de vista de las funciones medulares es necesario lograr la penetración en todas las parroquias del municipio. Esto se logra mediante:
 - La promoción de la mayor cantidad posible de servicios en cada CIAC para que la mayor cantidad de ciudadanos puedan satisfacer la mayor cantidad de solicitudes en un mismo lugar. La practicidad del lugar atraería al público.
 - En el caso de los centros cercanos a la alcaldía como es el de las parroquias de Petare y Leoncio Martínez, se debe buscar facilitar servicios que obliguen al público de ir de una oficina a otra para culminar un trámite y especialmente, de una sede a otra de la alcaldía. Busca que todo se pueda realizar en el mismo sitio. Se debe apuntar a ofrecer:
 - La lista de trámites de Atención al Ciudadano
 - Asesoría legal gratuita
 - Un punto del Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes
 - Justicia Municipal
 - La lista de trámites del Instituto Municipal de Vivienda y Hábitat
 - Ayudas económicas
 - Pago de tasas de la Dirección de Rentas Municipales y la Dirección de Catastro
 - En el caso particular de los centros foráneos se debe realizar un esfuerzo adicional por lograr esta multiplicidad de servicios por la lejanía que presentan estos sitios frente a la ubicación de la alcaldía. Los centros foráneos deben buscar actuar como la propia alcaldía, pero localizadas estratégicamente en zonas lejanas para atender al público con los servicios que reflejan las necesidades de la zona. Se debe apuntar a ofrecer:
 - La lista de trámites de Atención al Ciudadano
 - Asesoría legal gratuita
 - Asesoría psicológica gratuita
 - Asesoría legal de violencia de género
 - Un punto del Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes

- Justicia Municipal
- La realización de actividades adicionales en los centros foráneos aprovechando la utilización de sus espacios para reuniones de ONG's con la comunidad, encuentros educativos y demás actividades que se puedan llevar a cabo.
- El desarrollo de servicios de ONG's en los propios centros.
- El desarrollo de servicios sociales de las empresas privadas en los propios centros.
- Exposición de las demás funciones modulares en los propios CIAC.
- Mercadeo en las parroquias del municipio de la imagen de OAC por medio de la explicación de todos los servicios, haciendo volanteo, posición de pancartas fijas, exposición en el portal web de la alcaldía, mensajería de texto y demás estrategias que el presupuesto permita.
- Aumentar la utilización de los canales formales de comunicación con la alcaldía por medio de:
 - La realización periódica de campañas mediáticas de la utilización de los canales formales, por ejemplo, cuando el Alcalde realiza ruedas de prensa, por medio del slogan *"Queremos escucharte"* y la sucesiva promoción de los servicios que ofrece esta oficina.
 - La exigencia por parte de las direcciones a los ciudadanos que hacen peticiones con oficios o boca a boca, como es el caso de la mayoría de las comunidades de las zonas populares, para canalizar sus denuncias o solicitudes por medio de los canales formales de manera que sea posible registrar el requerimiento y se pueda llevar a cabo una planificación de soluciones integradas.
 - Continuar instalando redes inalámbricas gratuitas en las zonas populares.
 - Garantizar las respuestas expeditas, precisas y satisfactorias a los ciudadanos para incentivar la reutilización de los canales formales.
- Hacer especial énfasis en difundir los servicios de OAC en las zonas foráneas que siempre han clamado sentirse más alejadas de la dinámica de la alcaldía por medio de:
 - Realización recurrente de jornadas especiales de trámites y servicios para promocionar las funciones de OAC.
 - Ejecutar una campaña puntual de mensajería de texto a los habitantes de estas parroquias promocionando la utilización de las funciones de OAC.
 - Creando una estrategia de comunicación específica a las zonas populares donde se utilice un idioma con el que la comunidad puede sentirse identificada.

Con respecto a las estrategias para comunicarse con los ciudadanos, es necesario desarrollar perfiles del ciudadano, para poder comprender el público que se está atendiendo. A continuación la matriz que debe contener los datos del ciudadano y de las actividades que realiza en la oficina representada por medio de la tabla 34 por medio del “Perfil del ciudadano para comunicaciones”:

Tabla 34: “Perfil del ciudadano para comunicaciones”

DATOS CIUDADANO
Género
Nombre
Segundo Nombre
Apellido
Segundo apellido
C.I
Fecha de nacimiento
Edad
Teléfono celular
Teléfono de habitación
Municipio
Parroquia
Sector
Calle
Dirección
DATOS ACTIVIDAD REALIZADA
Fecha de visita
Día de la semana
Hora de visita
Oficina asistida / servicio requerido
Trámite requerido / solicitud emitida
Cantidad del Trámite / solicitud requerida
Número de veces que ha asistido a esta oficina / requerido este servicio
Total de veces que ha solicitado un servicio de OAC
Ver histórico de solicitudes

Una vez que se conocen las personas que se atienden, se pueden comenzar a identificar patrones. A continuación la matriz para comprender la recurrencia de los ciudadanos y así poder tomar decisiones estratégicas. Dicha matriz está basada en un ejemplo real y está basada en la tabla 35 con los “Patrones de comportamiento de los ciudadanos con respecto a las funciones modulares de OAC”:

Tabla 35: “Patrones de comportamiento de los ciudadanos con respecto a las funciones modulares de OAC”

Número de visitas / solicitudes por el día de la semana	Lunes	1500
	Martes	3000
	Miércoles	2000
	Jueves	1000
	Viernes	900
Orden de solicitud por función modular solicitada	#1	CIAC
	#2	Unidad Móvil
	#3	ACC
	#4	0800-MISUCRE
	#5	SAC
Edad media del ciudadano		40
Género más concurrido		F
Hora pico por función modular	CIAC	9.00 am
	Unidad Móvil	12.30 pm
	Atención al Ciudadano en la Calle	11.00 am
	0800-MISUCRE	9.00 am
	SAC	5.00 pm

En el caso especial del servicio presencial de calle, hay que tomar en cuenta que:

- ✓ Las jornadas de la Unidad Móvil de Atención al Ciudadano y los eventos de “Atención al Ciudadano en la Calle” es necesario mantener un equilibrio de visitas entre todas las zonas disponibles en el Municipio Sucre. Esta expansión desarrollará la penetración de la oficina en la

mayor cantidad de comunidades, así como será una oportunidad de promoción de las funciones. Es importante registrarse por el formato de distribución de visitas anteriormente expuesto para así garantizar no concentrarse tanto en algunas parroquias o zonas.

- ✓ También es importante tomar en cuenta la persistencia de estas visitas, para que se asienten como parte intrínseca de la cultura ciudadana con respecto a los servicios de la alcaldía.

En el caso especial del servicio digital, hay que tomar en cuenta que:

- ✓ Hay que mantener una cercanía con los Enlaces de Atención al Ciudadano pertenecientes a las direcciones e institutos con mayor demanda, como es el IMAPSAS, Polisucre, la Dirección de Obras, Mantenimiento y Servicios y el IMAS, ejecutando reuniones semanales para revisar las denuncias aún pendientes y generar mecanismos de presión para que se cumpla con la solución.

■ **Riesgos:**

Desde el punto de vista de los posibles riesgos para OAC, entendemos que el punto de partida de esta oficina se basa en la confiabilidad que tienen los ciudadanos con respecto a su propósito. En el momento que el público no encuentre en los canales formales un medio efectivo para las soluciones de sus problemas, entonces los dejarán de utilizar y en la misma medida la oficina perderá relevancia. Igualmente en la medida que menos público atienda, será menor el alcance del órgano con respecto a la comunidad y será proporcional la reducción del presupuesto para poder abarcar los costos que permitan mantener, mejorar e innovar.

Para prevenir este escenario, es necesario garantizar, tomando como premisas básicas la óptima atención al público y los tiempos de espera cortos, lo siguiente:

- ✓ Con respecto a los CIAC, la Coordinación de Trámites y Servicios debe controlar que la calidad del servicio esté bien gestionada en todo momento. Esto incluye la realización periódica de encuestas para evaluar la calidad de servicio y las decisiones estratégicas correspondientes a los resultados, e incluye la evaluación mensual de los Agentes para corregir y mejorar el desempeño del capital humano de la oficina.

- ✓ Con respecto al SAC, la Coordinación de Información, Control y Gestión debe trabajar y mantener una relación estrecha con los Enlaces de Atención al Ciudadano de todas las direcciones e institutos. El perfil de este Coordinador debe incluir gran fortaleza en el área de relaciones públicas para vincular y mantener este lazo de la manera más fructífera posible. En efecto, así se puede presionar estratégicamente a los Enlaces para que mantengan un trabajo bueno y consistente con respecto a las solicitudes y denuncias recibidas. Igualmente las reuniones semanales con los Enlaces de las direcciones e institutos más requeridos en el SAC son necesarias para poder obtener esta constancia y optimizar la solución de denuncias.
- ✓ Con respecto al 0800-MISUCRE, la Coordinación de Información, Control y Gestión debe mantener un control de gestión permanente sobre los tele-operadores para garantizar la calidad en la información dada, así como tiempos de espera cortos para la atención a los llamantes. El Coordinador debe realizar una revisión constante de los indicadores referentes al call center para poder realizar cambios inmediatos, cada vez que sea requerido, así como hacer monitoreo de llamadas cada hora.
- ✓ Con respecto a las jornadas de calle, es necesario tomar en cuenta que los sitios visitados sean aquellos que requiera la comunidad, esto porque dichos eventos son relevantes mientras haya circulación y demanda de personas. La convocatoria es la clave para el éxito. Igualmente la calidad del servicio toma un papel primordial en estas instancias porque en este caso es la Alcaldía la que está penetrando en las comunidades y el vínculo que se genere con el público es esencial porque determina en gran medida el impacto y la opinión en la zona. Igualmente siempre se debe mantener el cronograma de visitas para garantizar el abarcamiento del Municipio.

■ **Gestión de los Involucrados del Proyecto:**

Desde el punto de vista de la gestión de los involucrados en el proyecto, se identifican como stakeholders de OAC a las siguientes personas:

- ✓ La ciudadanía del Municipio Sucre
- ✓ El Estado
- ✓ Las alcaldías de los otros municipios del área Metropolitana de Caracas
- ✓ El personal de la Alcaldía de Sucre

- ✓ Los consejos comunales de las parroquias del Municipio Sucre
- ✓ La Gobernación de Miranda

Tomando en cuenta todos los stakeholders mencionados, se define la participación como estrategia principal en la gestión de estos involucrados. OAC tendrá cabida dentro de la alcaldía y funcionará en el municipio, si y sólo si la comunidad está de lado del ente. La manera de garantizar esta buena relación es por medio de la una estrategia inclusiva donde se involucren a estos actores. Esto se puede realizar por medio de:

- ✓ Asambleas de vecinos periódicas para fortalecer el contacto con la ciudadanía.
- ✓ Invitación a los consejos comunales a talleres de trabajo para alinear las necesidades de los sectores y coordinar las soluciones.
- ✓ Garantizar un enlace en la Gobernación de Miranda para poder comunicarse cuando se requiera.
- ✓ Publicar en el portal web de la alcaldía el detalle de los gastos presupuestarios para poder demostrar la ausencia de los insumos por parte del gobierno nacional y así ejercer presión pública de la debida repartición de los fondos a la Alcaldía de Sucre.
- ✓ Garantizar un enlace en las otras alcaldías del área Metropolitana de Caracas para poder comunicarse cuando se requiera.

NIVEL OPERATIVO

■ Calidad:

Desde el punto de vista de seguimiento y control de la calidad, a continuación la estandarización de los procesos para evaluar y mejorar la calidad de las funciones medulares de la oficina, así como los mecanismos de evaluación del personal.

En la gestión de calidad en el área de las encuestas, a continuación una encuesta de referencia para llevar a cabo programáticamente y su tabla respectiva para el vacío de información:

Encuesta de la *percepción general de Atención al Ciudadano*

- Fecha:
- Género: F__ M__
- Edad:

Buenos días / Buenas tardes. Mi nombre es _____ y trabajo en la Alcaldía de Sucre. Usted ha sido seleccionado/a aleatoriamente para realizar una pequeña encuesta de atención al público en la Alcaldía. Las respuestas son confidenciales y anónimas. Valoramos su opinión ya que nos ayudará a prestar un mejor servicio a los ciudadanos que se acerquen a las oficinas. ¿Me podría permitir realizarle una encuesta? Sólo tomará unos pocos minutos

1) ¿Usted vive, trabaja o transita en el Municipio Sucre?

- Vive __
- Trabaja __
- Transita __

2) ¿Usted conoce la oficina de Atención al Ciudadano del Municipio Sucre?

- a.- Si ____
- b.- No ____

Si responde no, culminar la encuesta diciendo:

Le agradecemos su tiempo e información suministrada. Que tenga un buen día.

3) ¿Cómo se enteró de esta oficina?

- a. Referencia personal
- b. Volanteo
- c. Pancarta

- d. Página web
- e. Prensa
- f. SMS
- g. De vista

4) ¿Ha realizado alguna solicitud a OAC?

- a.- Si ____
- b.- No ____

4.1) En el caso de responder que si... ¿Qué solicitud realizó?

- 0800-MISUCRE ____
- SAC ____
- CIAC ____
- Unidad Móvil ____
- Atención al Ciudadano en la Calle ____

5) ¿Cómo calificaría usted el trato recibido por el funcionario que lo atendió?

- a. Muy mala
- b. Mala
- c. Regular hacia mala
- d. Regular hacia buena
- e. Buena
- f. Muy buena

6) ¿Cómo calificaría usted la calidad de la atención que recibió? Incluyendo la precisión en la información y solución del problema.

- a. Muy mala
- b. Mala
- c. Regular hacia mala
- d. Regular hacia buena
- e. Buena
- f. Muy buena

8) ¿Volvería a contactar este servicio?

- a.- Si ____
- b.- No ____

9) ¿Tiene algún comentario adicional que quiera compartir con nosotros?

Le agradecemos su tiempo e información suministrada. Por medio de este tipo de acciones es que podremos seguir mejorando nuestros servicios e impactando positivamente a la comunidad.

Que tenga un buen día.

-Fin de la encuesta-

La tabla 36 de la “Matriz de vacío de resultados de encuesta para la imagen de la Oficina de Atención al Ciudadano” para vaciar la encuesta será la siguiente:

Tabla 36: “Matriz de vacío de resultados de encuesta para la imagen de la Oficina de Atención al Ciudadano”

OAC GENERAL
Fecha
Género
Edad
Vive, trabaja o transita el Municipio Sucre
¿Conoce OAC?
¿Cómo se enteró de esta oficina?
¿Ha realizado alguna solicitud a OAC?
Tipo de solicitud realizada
Calificación de atención
Calificación de respuesta
¿Volvería a contactar este servicio?
Comentarios adicionales

La gestión de calidad en el área de las encuestas debe mantener una programación para asegurar su constancia y cumplimiento. A continuación el calendario de realización de encuestas de OAC:

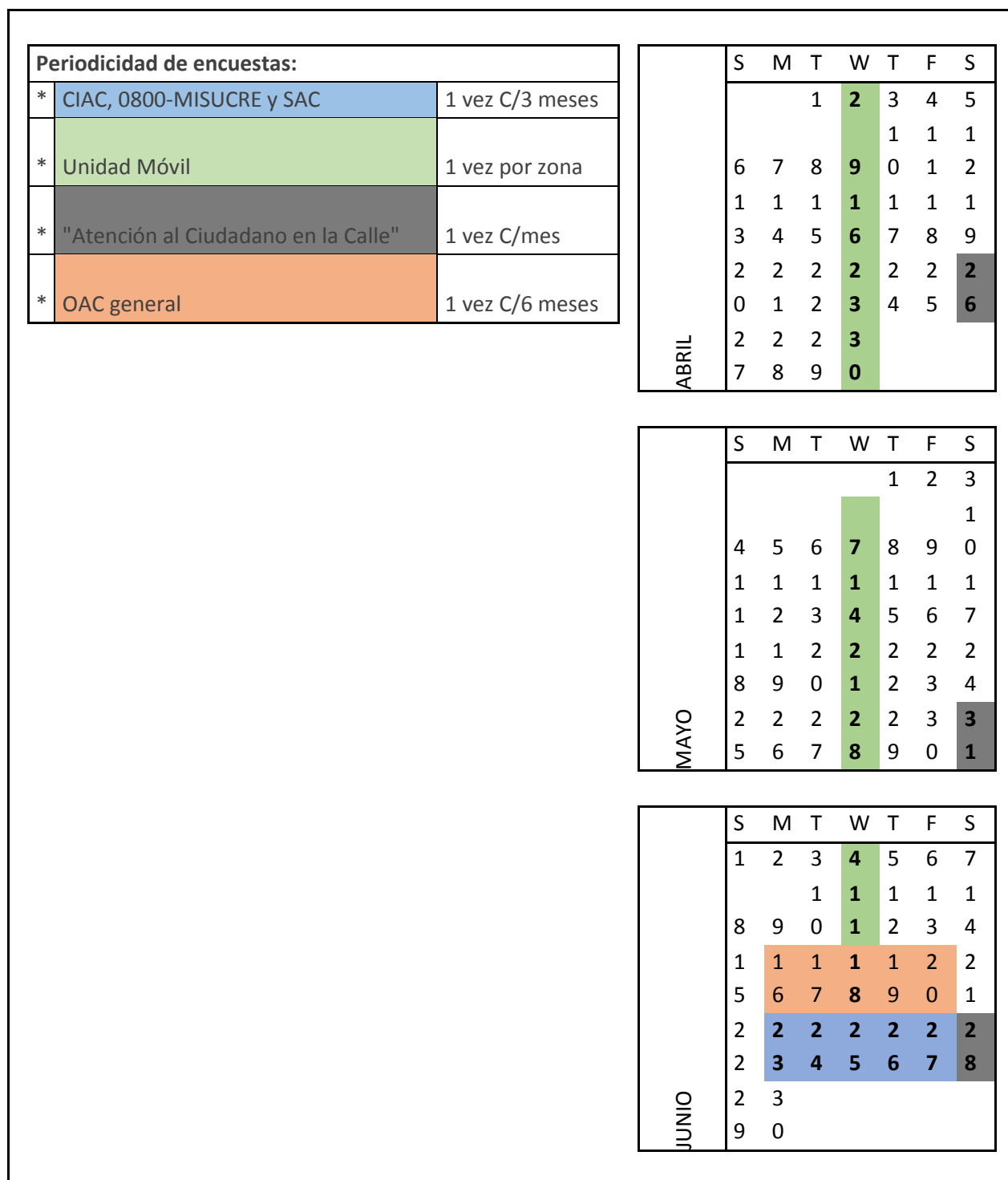


Figura 14: “Programación de elaboración de encuestas del segundo trimestre de OAC”

La gestión de calidad en la evaluación del personal de OAC se llevará a cabo mediante las siguientes tablas:

- Atención presencial:

Para la evaluación de los Agentes de OAC, a continuación las tablas desde el punto de vista de una medición individual y desde el punto de vista de una medición individual comparativa con los demás agentes del centro:

Tabla 37: “Evaluación de desempeño individual de los Agentes de la OAC”

EVALUACIÓN INDIVIDUAL		
Nombre Agente		
Fecha		
Día de la semana		
Tipo de trámite realizado		
Total de tiempo de ejecución		Minutos
Total de trámites realizados por el Agente		Trámites
Total de tiempo de ejecución		Horas
Total de horas trabajadas por el Agente		Horas
Se emitió al comentario negativo del Agente	Si ____	No ____
Comentario		

Tabla 38: “Evaluación de desempeño comparativo de los Agentes de OAC”

EVALUACIÓN INDIVIDUAL COMPARATIVA		
Nombre Agente		
Fecha		
Día de la semana		
Total de trámites realizados en el centro		Trámites
Total de trámites ejecutados por el agente		Trámites
Media de tiempo de realización de trámites		Minutos
Media de tiempo de ejecución de trámites por el Agente		Minutos
Total de horas trabajadas por el funcionario		Horas
Total de horas trabajadas por el departamento		Horas

- Atención telefónica:

Para la evaluación de los Agentes de la central telefónica, a continuación la tabla 38 de “Evaluación de desempeño comparativo de los Agentes de atención telefónica en la Oficina de Atención al Ciudadano”:

Tabla 39: “Evaluación de desempeño comparativo de los Agentes de atención telefónica en la Oficina de Atención al Ciudadano”

EVALUACIÓN INDIVIDUAL	Agente #1	Agente #2	Total
Total de llamadas realizadas			
Porcentaje del total de las llamadas			
Duración total de las llamadas			
Porcentaje de duración de las llamadas			
Promedio de duración de la llamada			
Duración total del tiempo de espera			
Promedio de duración de la espera			

- Atención digital:

Para la evaluación de los Enlaces del SAC, a continuación la tabla 40 de “Evaluación del desempeño individual de los Enlaces de Atención al Ciudadano de la Alcaldía de Sucre por la atención digital del SAC” y la tabla 41 para la “Evaluación del desempeño comparativo de los Enlaces de Atención al Ciudadano de la Alcaldía de Sucre por la atención digital del SAC”:

Tabla 40: “Evaluación del desempeño individual de los Enlaces de Atención al Ciudadano de la Alcaldía de Sucre por la atención digital del SAC”

EVALUACIÓN INDIVIDUAL	
Nombre enlace	
Dirección / instituto perteneciente	
Total de mensajes respondidos	
Ortografía y gramática	
Formato	
Amabilidad	
Precisión en la información	
Velocidad de respuesta	

Tabla 41: “Evaluación del desempeño comparativo de los Enlaces de Atención al Ciudadano de la Alcaldía de Sucre por la atención digital del SAC”

EVALUACIÓN COMPARATIVA					
DIRECCIÓN / INSTITUTO	Cerrado	Demorado	En ejecución	Nuevo	Total general
CATASTRO					
CORPOELEC					
DES. ECONOMICO					
DES. SOCIAL					
DESPACHO					
EDUCACION					
FUNDASUCRE					
IAMDER					
IMAPSAS					
IMAS					
IMAT					
IMVIH					
INGENIERIA					
INVASIONES					
JUSTICIA MUNICIPAL					
OAC					
OBRAS					
POLISUCRE					
RECURSOS HUMANOS					
RELACIONES CON LA COMUNIDAD					
RELACIONES INSTITUCIONALES					
RENTAS					
SALUD					
SINDICATURA					
Total general					

■ **Tiempo:**

Desde el punto de vista de la gestión del tiempo, es necesario establecer los tiempos reglamentarios para los servicios que así lo ameritan. A continuación la tabla 42 del “Límite de tiempo reglamentario para la ejecución de los trámites y las solicitudes de OAC” con sus rangos de tiempo particulares:

Tabla 42: “Límite de tiempo reglamentario para la ejecución de los trámites y las solicitudes de OAC”

		Dirección Instituto /	Tipo de solicitud	Tiempo reglamentario de ejecución y entrega
SERVICIOS ATENCIÓN PRESENCIAL ATENCIÓN PRESENCIAL CALLE	DE	OAC	Constancia de Residencia	Inmediato
			Constancia de Fe de Vida	Inmediato
			Permiso de Mudanza	Inmediato
			Tramitación de partidas de nacimiento con autorización del Registro Civil	7 días hábiles
			Recepción de denuncias, reclamos, felicitaciones y sugerencias	10 días hábiles
			Asesoría legal gratuita (disputas vecinales o intrafamiliares, violencia de género, cartas de concubinato, cartas de soltería y carta de buena conducta).	Inmediato
			Central de información	Inmediato
	Y	Consejo de Protección del Niño, Niña y Adolescente	Solicitud de permiso de viaje al interior del país para menores	3 días hábiles
			Solicitud de permiso de viaje al exterior del país para menores	3 días hábiles
			Registro de adolescentes trabajadores.	3 días hábiles
			Presentación extemporánea	3 días hábiles
	DE	Rentas Municipales	Actividades Económicas	Inmediato
			Inmuebles	Inmediato
			Vehículos	Inmediato
			Publicidad y Espectáculos Públicos	Inmediato
			Requisitos para solvencias	Inmediato
			Exoneraciones	Inmediato
			Declaraciones	Inmediato
			Consulte su Estado de Cuenta	Inmediato
		Oficina de	Recepción de ayudas económicas fúnebres	7 días hábiles

	Relaciones con la Comunidad	Recepción de ayudas económicas materiales	7 días hábiles
		Recepción de ayudas económicas económicas generales	7 días hábiles
		Recepción de ayudas económicas médicas	7 días hábiles
	Dirección de Catastro	Tramitación Fichas catastrales	7 días hábiles
		Tramitación Cartas catastrales	7 días hábiles
		Recepción de información	Inmediato
	IMVIH	Declaración Jurada de No Poseer Vivienda	Inmediato
		Carta de Soltería	Inmediato
		Asesoría en Título Supletorio	Inmediato
SERVICIO DE ATENCIÓN DIGITAL	Dirección Instituto /	Tipo de solicitud	Tiempo reglamentario de respuesta
	Todas direcciones institutos las e	Solicitud de información	10 días hábiles
		Solicitud de servicios	10 días hábiles
SERVICIO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	OAC	Solicitud de información	Inmediato
		Solicitud de servicios	10 días hábiles

■ **Costos:**

Desde el punto de vista de la gestión de los costos, es necesario establecer los gastos recurrentes que persisten en todos los años para poder realizar de esta manera la debida planificación del Plan Operativo del Presupuesto anual por medio de la tabla 43 de los “Costos recurrentes de los gastos de OAC”:

Tabla 43: “Costos recurrentes de los gastos de OAC”

Servicio	Costos recurrentes	Costo mensual / trimestral	Costo total
CIAC	Mantenimiento de la camioneta	Bs. F. 2.000,00	Bs. F. 24.000,00
0800-MISUCRE	Sistema de central telefónica	Bs. F. 7.500,00	Bs. F. 90.000,00
SAC	Innovaciones recurrentes al sistema	Bs. F. 8.500,00	Bs. F. 102.000,00
Atención al Ciudadano en la Calle	Almuerzos funcionarios	Bs. F. 4.450,00	Bs. F. 53.400,00
	Mercadeo evento	Bs. F. 4.200,00	Bs. F. 50.400,00
	Sonido	Bs. F. 3.000,00	Bs. F. 36.000,00
	Toldos, sillas y mesas	Bs. F. 2.500,00	Bs. F. 30.000,00
Unidad Móvil de Atención Ciudadano	Almuerzos funcionarios	Bs. F. 1.500,00	Bs. F. 18.000,00
	Mercadeo evento	Bs. F. 850,00	Bs. F. 10.200,00
	Mantenimiento de la unidad	Bs. F. 2.000,00	Bs. F. 24.000,00
	Revisión trimestral de la unidad	Bs. F. 5.500,00	Bs. F. 22.000,00
			Bs. F. 460.000,00

Área	Costos recurrentes	Costo mensual / trimestral / semestral	Costo total
Recursos humanos	Cursos trimestrales	Bs. F. 105.000,00	Bs. F. 420.000,00
	Eventos de motivación	Bs. F. 14.000,00	Bs. F. 56.000,00
	Fiesta de Navidad	Bs. F. 16.500,00	Bs. F. 16.500,00
	Tarjetas de cumpleaños	Bs. F. 550,00	Bs. F. 6.600,00
	Regalos del Día del Padre	Bs. F.	Bs. F.

		6.700,00	80.400,00
		Bs. F.	Bs. F.
	Regalos del Día de la Madre	10.500,00	126.000,00
		Bs. F.	Bs. F.
	Regalos de Navidad	15.550,00	186.600,00
		Bs. F.	Bs. F.
	Meriendas mensuales para compartir	3.500,00	42.000,00
Coordinación General	Material de oficina	-	0
	Botellones de agua	-	0
	Tóner de impresora	-	0
		Bs. F.	Bs. F.
	Mantenimiento de las motos	750,00	9.000,00
CIAC C.C. Millenium	Material de oficina	-	0
	Botellones de agua	-	0
	Tóner de impresora	-	0
		Bs. F.	Bs. F.
	Pintura	8.000,00	16.000,00
CIAC C.P. Giorgio	Material de oficina	-	0
	Botellones de agua	-	0
	Tóner de impresora	-	0
		Bs. F.	Bs. F.
	Pintura	4.000,00	8.000,00
CIAC La Dolorita	Material de oficina	-	0
	Botellones de agua	-	0
	Tóner de impresora	-	0
		Bs. F.	Bs. F.
	Pintura	12.000,00	24.000,00
CIAC Fila de Mariches	Material de oficina	-	0
	Botellones de agua	-	0
	Tóner de impresora	-	0
		Bs. F.	Bs. F.
	Pintura	16.000,00	192.000,00
CIAC Caucagüita	Material de oficina	-	0
	Botellones de agua	-	0
	Tóner de impresora	-	0
		Bs. F.	Bs. F.
	Pintura	16.000,00	32.000,00
CIAC Parque Montecristo	Material de oficina	-	0
	Botellones de agua	-	0
	Tóner de impresora	-	0

	Pintura	Bs.	F.	Bs.	F.
		4.000,00		8.000,00	
				Bs.	F.
				1.223.100,00	
TOTAL	COSTOS	Bs.	F.		
RECURRENTES		1.683.100,00			

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se enumerarán las lecciones aprendidas que se obtuvieron del análisis de los indicadores actuales de OAC, así como de la propuesta de la documentación.

a.- LECCIONES APRENDIDAS

Una vez expuestas las fallas de OAC y estandarizados los procesos para poder llevar a cabo la oficina, se deben enumerar las siguientes lecciones aprendidas:

Con respecto a OAC como enfoque general:

- Los resultados de la demanda de trámites y ubicación de jornadas hicieron evidentes una concentración de servicios y de atención en Petare y Leoncio Martínez. En efecto, como se explicó en el nivel de las comunicaciones, se hace necesario llevar a cabo un plan estratégico de difusión de la información de las funciones medulares en las parroquias foráneas de manera que incremente el porcentaje de ciudadanos que conocen y utilizan los canales formales de la alcaldía.
- El trabajo de motivación, capacitación y de incrementar el sentido de pertenencia entre los trabajadores y OAC se ha venido llevando a cabo durante estos años con cierta concurrencia, pero una vez determinado el calendario y plan de motivación del equipo en el nivel de gerencia, se hace imprescindible remarcar la importancia del cumplimiento de dicho plan. Es sólo con personal motivado y bien formado que OAC va a poder mejorar su desempeño y garantizar el objetivo de la matriz estratégica.
- Hemos evidenciado que existe una concentración muy alta de Agentes de Atención al Ciudadano en los CIAC heredados de las juntas parroquiales. Es necesario descongestionar dichos centros y dejar sólo y únicamente el personal necesario por cada centro, incluyendo las taquillas por ocupar, la administración de cola por llevar a cabo y las fiscalizaciones por ejecutar. El resto del personal debe ser transferido en comisión de servicio a otras direcciones que tengan necesidad de aumentar su equipo o en los casos que aplique, mover e impulsar las jubilaciones de aquellos que ya califican. La inmovilidad laboral descarta la opción de despedir a las personas que no aporten y mejoren el desempeño de la oficina, a menos que se vea la oportunidad de generar presiones estratégicas que incentiven a dichos trabajadores a retirarse de esta oficina. El objetivo final en la estructura del personal es lograr que la organización desplegada en la tabla de la meta estructural de OAC se logre.

- Parece imprescindible que la Coordinación General de Atención al Ciudadano aumente su equipo por medio de la contratación de 2 Analistas Centrales, uno por cada Coordinación de la oficina, para poder tener mayor control de las ocurrencias, llevar a cabo innovaciones y poder gestionar las mejoras de calidad que se identifiquen. De lo contrario, seguirá sucediendo que el trabajo de las piezas principales de esta oficina se siga enfocando en los problemas del día a día y no el desarrollo a futuro.
- Como se incluyó en área de evaluación en la sección de calidad, es necesario mantener una medición constante del desempeño de los Agentes de Atención al Ciudadano para entender el alcance del cometido que están llevando a cabo y las mejoras que hay que ejecutar.
- Igualmente el protocolo de vocabulario y el reglamento de OAC que están expuestos en el capítulo VI, no sólo deben ser leídos, sino firmados por todo el personal, de manera que al incumplir con alguno de los puntos en dichos documentos, se puedan tomar las medidas legales al respecto.

Con respecto a la atención presencial:

- Dentro de la lista de trámites y servicios que se ofrecen en los CIAC foráneos, es necesario incluir servicios y trámites que respondan a los problemas y la lejanía de la zona. En La Dolorita, Caucagüita y Fila de Mariches se repiten constantemente sucesos violentos a los menores y de violencia de género, así como problemas vecinales que terminan con acciones violentas. En efecto, es necesario incluir:
 - Asesoría psicológica gratuita
 - Mediadores del Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (incluyendo la facilidad de poder llevar a cabo los trámites de este órgano directamente en el centro, como es el caso de los permisos de viaje y de trabajo para los jóvenes)
 - Abogado para violencia de género
- Al comprender la innecesaria concentración de CIAC que hay entre Boleíta Sur y Los Dos Caminos, tomando en cuenta el CIAC C.C Millenium, el CIAC Parque Montecristo y el CIAC C.P Giorgio, sabemos que los CIAC C.C. Millenium y C.P. Giorgio son los más demandados en todo el Municipio Sucre, mientras que CIAC Parque Montecristo constituye la demanda más baja de todos los centros, tomando sólo el 4% de la atención al público de OAC. En efecto, gastan recursos y personal que pueden ser reubicados en alguna zona donde haya mayor tráfico de personas y mayor demanda del servicio, como es el caso de Petare, en el Barrio El Carmen, donde actualmente existe un espacio para llevar a cabo el proyecto y que es una ubicación estratégica dentro de las zonas populares de esta parroquia, parroquia donde aún OAC

no ha abarcado ningún servicio permanente. Igualmente al llevar a cabo este cambio, se podrá descongestionar un poco los centros del Centro Comercial Millenium y el Centro Prestigio Giorgio.

- Entendiendo el nivel de actividad de los CIAC, se evidencia la necesidad que los Supervisores tengan un apoyo más directo con alguien que los ayude en el trabajo gerencial y que pueda actuar de Supervisor cuando ellos no puedan estar en el centro. Se propone entonces la figura del Adjunto que sería el segundo en mando en cada CIAC y sería la mano derecha de cada Supervisor para garantizar una observación más minuciosa del personal y mayor cumplimiento en el manejo de todos los detalles de la oficina.

Con respecto a la atención presencial de calle:

- Como se incluyó en área de evaluación en la sección de calidad, es necesario mantener una medición constante del desempeño de los funcionarios que trabajan en los eventos y jornadas de OAC, para entender el alcance del cometido que están llevando a cabo y las mejoras que hay que ejecutar, tomando en cuenta que estas actividades se realizan en espacios abiertos y las probabilidades de dispersión aumentan. El resultado de dicha evaluación determinará el nivel de supervisión que debe realizar el equipo de Atención al Ciudadano para garantizar que las jornadas se gestionen de la mejor manera posible.

- Una vez evidenciada la alta concentración de jornadas en las parroquias de Petare y de Leoncio Martínez, se entendió la necesidad de llevar una tabla de visitas para controlar el equilibrio presencial en todo el municipio.

Con respecto a la atención telefónica:

- Se ha comprendido que la razón principal por el alto porcentaje de abandono de llamadas de los usuarios en la central telefónica tiene que ver con la inequidad en la respuesta a las llamadas por parte de los tele-operadores. Por esta razón es necesario reforzar el entrenamiento y la supervisión de los Agentes del 0800-MISUCRE, especialmente el Agente #1, que si atendiera la misma cantidad de llamadas que el Agente #2, mejoraría el número de llamadas atendidas en 12% para lograr un 78% de llamadas atendidas. Pareciera que esta medida bastaría para mejorar el problema de llamadas abandonadas, por lo que no haría falta incluir un tercer tele-operador.

- Es evidente que el Coordinador de Información, Control y Gestión requiere de la contratación de un Analista Central para poder delegar ciertas cosas, como es la supervisión del call center. El exceso de tareas de este Coordinador no le permite dedicar el tiempo adecuado a la supervisión de los teleoperadores por lo que puede afectar el desempeño general de la central telefónica. Si dicho Analista se incluye en el equipo, se puede garantizar una mejor supervisión de las llamadas y rutinas de estos Agentes y optimización general de la atención telefónica.

- En la tabla de indicadores diarios del 0800-MISUCRE es necesario incluir el detalle de las urbanizaciones y zonas populares desde donde llaman los ciudadanos que no pertenecen al Municipio Sucre. Actualmente sólo se aclara que son llamantes fuera del municipio, pero al tener la información de sus direcciones, se podrá tener un mejor panorama del impacto y percepción de la Alcaldía de Sucre fuera de Sucre.

Con respecto a la atención digital:

- Se comprende que la dinámica del Coordinador de Información, Control y Gestión debe incluir una relación muy estrecha con los Enlaces de Atención al Ciudadano. El perfil de este cargo necesita reflejar altos rasgos de inteligencia emocional para poder generar y llevar relaciones positivas que optimicen el desempeño de los Enlaces de Atención al Ciudadano. Igualmente es imprescindible la recurrencia en las reuniones y visitas de dicho Coordinador para mantener un seguimiento y generar presión con respecto a la respuesta de mensajes y solución de denuncias.

- La única manera que se va a garantizar el funcionamiento de este sistema es si los Enlaces de Atención al Ciudadano persisten diariamente en la respuesta y solución de estos mensajes, hecho que puede dificultarse a menudo. Por esta razón, parece necesario que tengan mayores presiones para poder cumplir con las respuestas de las solicitudes y denuncias del SAC. Algunas de las acciones que se pueden llevar a cabo son las siguientes:

- Generar un ranking de Enlaces donde se despliegue mensualmente los que tuvieron mejor y peor desempeño. Este reporte se enviaría al Alcalde, Director General y los directores y presidentes de las direcciones e institutos de la Alcaldía, así como se publicaría en la página web y en las carteleras de los pasillos de la institución para que cualquier ciudadano pueda enterarse de los resultados.

- De deben llevar a cabo mecanismos de compensación para incentivar a los Enlaces de realizar debidamente su trabajo. Esto puede incluir un bono de beneficio alimentario para el que cumpla con el mejor desempeño, o unas felicitaciones públicas por parte del Alcalde a los 3 Enlaces que estén mejor evaluados. Igualmente se puede establecer una alianza con la Oficina de Relaciones Interinstitucionales para que se puedan entregar premios a dichos enlaces al finalizar el mes con donaciones que se han encontrado para la alcaldía.
 - Se debe incluir dentro de la descripción de cargo de los encargados de la atención al ciudadano de cada órgano de atención al público la función de ser Enlace de Atención al Ciudadano del SAC. De esta manera se podrán ejercer las sanciones legales en el caso que incumplan con dicho rol y se excedan del rango de días legales para responder.
- El trabajo refleja que es necesario no sólo supervisar que los Enlaces de Atención al Ciudadano respondan los mensajes recibidos dentro del rango de tiempo legal establecido, sino que en el caso que sea una denuncia o solicitud de servicio, tener un sistema para monitorear si efectivamente se llevaron a cabo o no dichas soluciones. Como se expuso en la tabla de monitoreo de solución de denuncias en las tablas de indicadores de las funciones modulares en el nivel de gerencia, es necesario mantener un proceso constante de fiscalización sobre estos mensajes. Aprovechando la cantidad exagerada de Agentes de Atención al Ciudadano, más que todo en las parroquias foráneas, se ha evidenciado que se puede seleccionar un grupo Agentes y nombrarlos con el cargo de Fiscales. Ellos tendrán como función la fiscalización de las denuncias para verificar su solución. Deben entonces ir a los sitios que sean encomendados por el Coordinador y monitorear que se haya llevado a cabo el cumplimiento de la solicitud, tomando en cuenta que previamente el Enlace comunicó al ciudadano que iba a agendar para cierta fecha la ejecución. En el caso que el encargado reporte que no se ha llevado a cabo la solución del mensaje, entonces el caso no se puede cerrar y el Coordinador debe contactar a dicho Enlace para definir una nueva fecha de solución, para luego realizar la inspección pertinente para efectivamente poder cerrar el caso. La inclusión de la figura del Fiscal se puede ver en la tabla ideal de estructuración de personal en el nivel de gerencia.
 - Desde el punto de vista de gerencia de proyectos se puede decir que gracias a las 10 áreas de conocimiento se pudo impulsar la estructuración de OAC. Fue la manera de poder agrupar las distintas actividades requeridas en la oficina y asignarlas al área pertinente de trabajo. Por ejemplo, en el caso de la elaboración de los calendarios, ahora este ente tiene una organización dentro de todas las actividades

fijas que debe realizar en cada mes, de manera de garantizar no solo su debida y planificada ejecución, sino de poder seguir innovando con base a la plataforma establecida.

- Con respecto al desarrollo de los objetivos, se ha aprendido que:
 - ✓ En el primer objetivo se pudo determinar la conceptualización de OAC, así como establecer la descripción de las funciones de los que comprenden el equipo y de los servicios que se prestan.
 - ✓ En el segundo objetivo se pudo determinar que OAC tiene muchas deficiencias en temas estratégicos y operativos gracias al análisis comparativo de los indicadores.
 - ✓ En el tercer objetivo se pudo determinar un bosquejo de lo que sería el proyecto de documentación por medio de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK.
 - ✓ En el cuarto objetivo se pudo determinar las estrategias necesarias para optimizar el desempeño de la oficina gracias las deficiencias identificadas en el segundo objetivo.
 - ✓ En el objetivo general se pudo determinar y documentar la estructuración operativa, estratégica y gerencial de OAC, gracias al seguimiento de dichas áreas de conocimiento y la depuración de información de lo que ya la entidad aplica y lo que aún era necesario desarrollar.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se enumerarán las conclusiones que se tienen con respecto a este Trabajo Especial de Grado y las recomendaciones que se le ofrecen a OAC para mejorar e innovar el ente, tomando en cuenta las limitaciones existentes.

De este trabajo podemos concluir que:

- La implementación de este manual en OAC va a lograr ahorrar al órgano y a la alcaldía en general dinero y tiempo. Esto porque al concretar una estructura, cumplir con sus procedimientos y continuar el mantenimiento, este esfuerzo tiene como resultado la eficacia y eficiencia correspondientes. De la misma manera esto mejorará el desempeño de la oficina, lo que se traduce en una mejora proporcional en la percepción del cliente.
- OAC es una oficina con un propósito primordial dentro de las funciones de la Alcaldía de Sucre que se ha tenido que desarrollar en condiciones complicadas, así como tener un crecimiento dificultado por las circunstancias políticas, estructurales, de falta de personal y presupuestarias. A pesar de este complejo panorama, la oficina ha podido surgir e impactar positivamente a miles de personas en el Municipio Sucre. La información levantada en este trabajo indica que el órgano tiene mucho por corregir, mejorar e implementar del propio manual de procedimientos que se ha desarrollado en el capítulo VI, pero se puede decir que la base estructural ya está desarrollada y es el punto de partida para corregir los errores detectados y comenzar un funcionamiento estructural y estandarizado de los procesos, de la manera que se pueda dedicar mayor tiempo al desarrollo de la innovación.
- La optimización de esta oficina va a depender en gran medida del aumento del apoyo del personal en la Coordinación General de OAC, para así poder delegar al personal entrante los procesos y actividades que ya han sido estandarizadas y garantizar que estas 3 figuras principales (Jefe y los 2 Coordinadores) puedan enfocarse en las mejoras y la visión estructural de cada una de sus funciones.
- Es necesario recordar que el desempeño de la oficina va a depender de la calidad del personal que lo componga. Por esta razón es imprescindible realizar evaluaciones periódicas del equipo y lograr el movimiento necesario de personal para que pueda fluir una dinámica positiva de trabajo.
- La educación y difusión cultural de los canales formales es necesaria para la relevancia de esta oficina. El manejo de estos canales se identifican comúnmente entre la población que habita en urbanizaciones,

más no de la misma forma en las poblaciones de las zonas populares. Por esta razón es imprescindible comenzar a desplegarse con mayor intensidad en estas áreas y así tener mayor cabida. También es importante concluir que no sólo va a depender del mercadeo que logre hacer la oficina, sino que va a depender de la propia alcaldía al aceptar o no comunicados o solicitudes por los canales informales. Al final, el sentido organizacional y estructural del personal de la alcaldía como un todo va a influir importantemente sobre este aspecto.

- OAC puede convertirse en un punto esencial de referencia e información de la alcaldía para comprender los problemas del municipio y los ciudadanos que allí habitan. Los informes de gestión que se realicen deben cumplir con un proceso exitoso de difusión de manera que sea proporcional la importancia de la información que contienen con las personas que deben recibirlo. Nunca deben estar sin este informe el Alcalde, el Director General y los directores y presidentes de los distintos órganos de la alcaldía.

De este trabajo podemos recomendar que:

- Con respecto a los CIAC se recomienda que cada centro tenga una cartelera informativa que incluya todos los puntos esenciales de servicios y eventos de la Alcaldía en general. Igualmente se le pueden sumar los panfletos e información de la dirección o instituto que la quiera poner. Como central de información, es importante que dicha función se refleje en los centros.
- Igualmente en el caso del CIAC del Centro Prestigio Giorgio se sugiere llevar a cabo una expansión del centro tomando en cuenta la disponibilidad de espacio que hay en las oficinas vecinas a dicho centro, así como aprovechar el propio personal de OAC que se encuentra en las foráneas. Éste es el centro de la sede principal de la alcaldía, y como tal es importante que mantenga una apariencia formidable y agradable para los usuarios. Tomando en cuenta este aspecto, también se recomienda que con esta ampliación se agreguen más servicios. Existen muchas taquillas puntuales de atención al público en varios niveles del edificio que se pudieran transferir a este espacio, como es el caso de la entrega de medicinas en la Farmacia Popular de Fundasucre, las asesorías gratuitas de sindicatura, los trámites del IMVIH, la taquilla de atención al público del IMAPSAS, entre otros posibles servicios. De esta manera el ciudadano encuentra en un mismo sitio la mayoría de los servicios de la alcaldía y no tiene que estar moviéndose de una oficina a otra, así como las oficinas internas de la alcaldía no están comprometidas con ciudadanos sino que son espacios estrictamente laborales.

- Con respecto a los reportes de gestión, se recomienda que dentro de la exposición de las denuncias mensuales de la alcaldía se incluya una sección de ilustración de la información por medio de mapas, de manera que mostrando en mapa del municipio o los mapas de las parroquias o sectores específicos, se pueda explicar gráficamente las ubicaciones de los problemas, así como su nivel de importancia por la densidad de los colores.
- Con respecto a la promoción de los canales formales, se recomienda que se lleve a cabo un proyecto cultural para auspiciar el uso de los sistemas de la alcaldía por medio de la Dirección de Comunicaciones e Informática. La idea sería llevar a cabo el desarrollo de puntos de red inalámbrico en diversas áreas de las zonas populares, así como talleres con las personas de la comunidad para que aprendan a utilizar las computadoras, de manera que conociendo los sistemas se familiaricen más con la idea de los canales formales.
- Como OAC vendría siendo la oficina de atención al público por excelencia, dicha oficina debe de tener cabida en el protocolo de atención al público de las demás oficinas que cumplen con esta naturaleza. Se sugiere que desde OAC se instauren los estándares de atención, protocolos de vocabulario, normas y vestimenta, así como un conjunto de cursos que deben tomar todos los funcionarios de la alcaldía que atienden al público.
- Parece pertinente recomendar la elaboración de un manual de entrenamiento para el nuevo personal de OAC, o el personal recurrente que esté cambiando de función, de manera que al integrarse en la oficina o ser asignado Agente de atención presencial, presencial de calle, telefónica o digital, estarán estandarizados los procedimientos de atención y se garantizará mayor rapidez en la curva de aprendizaje y mejor desempeño en el trabajo desde los comienzos en las nuevas funciones.
- En el mismo caso de los Agentes de Atención al Ciudadano se recomienda que este sea con un cargo rotativo. Esto quiere decir que cada cierto tiempo irá cambiando de funciones para asegurar mayor seguridad y honestidad en la elaboración de los trámites y demás servicios cotizados por la ciudadanía. Entonces, si un Agente comienza a trabajar en el CIAC del Millenium, luego de un trimestre será rotado al CIAC del Giorgio, y luego de otro trimestre a la central telefónica y así sucesivamente. Igualmente se aconseja que el personal que esté desempeñando el cargo de Agente, mantenga la condición de contratado. Al final de cada año se define si se le renovará el contrato por un segundo año y luego al final del segundo año se contrata un nuevo Agente. En el caso actual de OAC, la mayoría del personal mantiene la condición de personal fijo, porque ha trabajado en la alcaldía desde antes de la existencia

de esta oficina, en este caso las acciones son limitadas, pero queda claro que al contratar personal nuevo siempre cumplirán con la condición de contratado.

- Para tener mayor idea de la opinión del público y poder adaptar sus necesidades, se invita a incluir en los CIAC buzones de sugerencias para que los ciudadanos puedan escribir en anonimato aquello que opinan o quieren recomendar. Estos buzones estarán cerrados con llave y dicha llave sólo la tendrá el Jefe de OAC, quien tendrá la potestad de retirar los mensajes.
- Hoy en día una gran parte de la dinámica mundial se mueve por medio de las redes sociales y es necesario que OAC se incluya. No se recomienda que creen sus propias cuentas en las redes 2.0 porque para eso existen las funciones medulares, pero si se recomienda que se aproveche la información que se genera para alimentar los reportes de gestión. Se debe incluir un agregado de las denuncias y solicitudes que se hacen por las redes sociales de manera que abarquen aún más información y perspectivas de los ciudadanos del Municipio Sucre.
- Se recomienda desarrollar la sistematización de los procesos de la oficina de OAC, principalmente en el caso de los trámites. Como actualmente los trámites son elaborados manualmente y la base de datos resultante es la unión manual de todos los servicios en el programa de Excel de Microsoft Office, es necesario invertir en un sistema que digitalice todos los trámites de manera que se puedan llevar a cabo por este sistema. El Agente entonces entraría en el sistema, ingresaría los datos del ciudadano y luego seleccionaría el tipo de trámite que requiera. El propio sistema de expondrá la plantilla y los datos de la persona estarán automáticamente suscritos en la planilla. El Agente sólo deberá imprimir y solicitar la firma autorizada para obtener la legitimidad del papel. A la misma vez el sistema captará los datos del ciudadano y los organizará para poder exponer los indicadores que describen los patrones del ciudadano y del Agente, así como la cantidad automatizada de trámites que se están generando.
- En la misma instancia de sistematización de procesos, también se recomienda la creación de citas en línea para los trámites de atención presencial. Se puede desarrollar en este mismo sistema un agregado en la página web de la alcaldía que permitiría a las personas pedir citas por Internet y así evitar colas a la hora de llegar al centro.
- El horario de atención al público de la central telefónica debe ser extendido para acoplarse a los horarios de atención al público de las demás alcaldías y empresas privadas. Dicho horario debe de ser de lunes a viernes desde las 8 am hasta las 5 pm sin pausas en la hora del almuerzo. Para poder lograr este cometido es necesario que los Agentes del 0800-MISUCRE tengan horarios diferidos de manera que el

Agente #1 haga la apertura de la atención telefónica a las 8 am, tenga su hora de descanso de 12 pm a 1 pm y culmine a las 4 pm. El agente #2 comenzaría a las 9 am, para tener su hora de descanso de 1 pm a 2 pm y culmine a las 5 pm.

- Por último se sugiere, bajo las circunstancias económicas actuales de la alcaldía, que el Jefe de la oficina siempre ejecute el presupuesto en el primer semestre del año, de manera que pueda garantizar utilizar todo el dinero que se la ha sido asignado al órgano. En el área operativa del capítulo VI se exponen los gastos recurrentes por lo que basados en esas necesidades se pueden hacer las compras de todo el año con la anterioridad que la situación demanda.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. IESA. Pearson Educación, México.

Kelly, J. (1993). *Gerencia Municipal*. Caracas, Ediciones IESA.

Project Management Institute (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Cuarta edición. USA: Pennsylvania.

Quiroga, G. (1999). *Organización y Métodos en la [Administración Pública](#)*. Editorial Trillas: D.F, México.

Tramullas, J. (1997). *Los sistemas de información: una reflexión sobre información, sistema y documentación*. Universidad Complutense de Madrid. España.

Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación: Paso a Paso*. Editorial Trillas: D.F, México.

Trabajos de Grado

Campillo (2010). *Comunicación pública y administración municipal: Una propuesta de modelo estructural*. Universidad de Alicante. España.

Cardozo (2010). *Gestión pública: complejidad y simulación*. Universidad Autónoma Metropolitana. Mexico.

Fernández-Ruiz y Salvador (2012). *Mapa De Procesos de un Sistema de Gestión de Accesibilidad en un Servicio Web de la Administración Pública: el Ayuntamiento de Zaragoza*. Universidad de Zaragoza. España.

Iacoviello y Zuvanic (2006). *Desarrollo e Integración de la Gestión de Recursos Humanos en los Estados Latinoamericanos*. Universidad Nacional del Litoral. Argentina.

Iglesias (2006). *Legitimidad, Eficacia y Participación: la Gestión Pública en Procesos de Cambio*. Universidad de la Habana. Cuba.

Luján (2005). *La Planificación Documental en la Gestión Municipal; el Archivo de Oficina*. Universidad de Murcia. España.

Marquez (2010). *Gobernabilidad local en España*. Universidad Santiago de Compostela. España.

Moreno (2010). *Procesos de Gestión Pública Innovadora: el Caso de los Módulos de Atención a Migrantes en Baja California*. Universidad Autónoma de Baja California. México.

Ochoa (2011). *Propuesta de Control de Gestión para la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Autónomo Municipal de Chacao*. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Torres (2012). *Posibilidades, Logros Y Desafíos en la Implementación de Modelos de Calidad en los Gobiernos Latinoamericanos*. Universidad del Istmo. Guatemala.

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (publicada en Gaceta Oficial Nro. 5.908 Extraordinaria del 19/02/2009).

Instructivo en Materia de Denuncia (publicada en Gaceta Oficial Nro. 36.979 del 23/06/2000).

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (publicada en Gaceta Oficial Nro. 37.347 del 17/12/2001).

Ley Contra la Corrupción (publicada en Gaceta Oficial Nro. 5.637 Extraordinaria del 07/04/2003).

Ley Sobre Simplificación de Trámites Administrativos (publicada en Gaceta Oficial Nro. 5.393 Extraordinaria del 22/09/1999).

Ley Orgánica de la Administración Pública (publicada en Gaceta Oficial Nro. 37.305 del 17/09/2001).

Normas para Fomentar la Participación Ciudadana (publicada en Gaceta Oficial Nro. 38.750 del 20/08/2007).

Fuentes electrónicas

CNE. (Sin fecha). *¿Qué es la OAC?* Venezuela. Recuperado el 13 de octubre de 2012 de la World Wide Web: <http://www.cne.gov.ve/oac/web/index.php>

Oficina de Políticas Públicas y Gestión Interna de la CGR. (2013). *Informe De Avance-Venezuela, Período: Marzo 2013 A Febrero 2014*. Venezuela. Recuperado el 13 de octubre de 2012 de la World Wide Web: <http://www.cgr.gob.ve/contenido.php?Cod=050#>

Duque, S. (Sin fecha). *Alcaldía*. Venezuela. Recuperado el 13 de octubre de 2012 de la World Wide Web: http://www.cne.gov.ve/divulgacion_regionales_2008/programas/18/10/V-10146706.pdf

Dirección de Comunicaciones de la Alcaldía de Sucre. (Sin fecha). *Gestión de la Alcaldía de Municipio Sucre*. Venezuela. Recuperado el 15 de octubre de 2012 de la World Wide Web: www.alcaldiamunicipiosucre.gov.ve

CGR. (1997). *Código de Ética para el Funcionario Público*. Venezuela. Recuperado el 25 de octubre de 2012 de la World Wide Web: http://www.oas.org/juridico/spanish/ven_res8.pdf