



**FACULTAD DE COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA Y PROPUESTA
DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA DIRECCIÓN
METROPOLITANA DE CATASTRO DEL MUNICIPIO DE QUITO.”**

**Carmen Elena Moreta
Pamela Ruales**

2010



FACULTAD DE COMUNICACIÓN / COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA Y PROPUESTA
DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA DIRECCIÓN
METROPOLITANA DE CATASTRO DEL MUNICIPIO DE QUITO.”**

Trabajo de titulación presentado de conformidad a los requisitos para obtener el
título de Licenciado en Comunicación Corporativa.

Profesor Guía:
Lic. Patricio Egúez

Autores:
Carmen Elena Moreta.
Pamela Ruales.

Año:
2010

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Patricio Egüez
Licenciado
170568330-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LAS ESTUDIANTES:

Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Carmen Elena Moreta

172130068-7

Pamela Ruales

171763959-3

AGRADECIMIENTO:

Deseamos agradecer al Municipio Metropolitano de Quito y a todos sus funcionarios que abrieron las puertas de su institución para poder llevar a cabo este proyecto de grado.

También a nuestros amigos y tutor por haber mostrado diligencia y respaldo a este trabajo.

DEDICATORIA:

El respaldo que hemos recibido de nuestros padres, hermanos y amigos ha sido la principal fortaleza para culminar con éxito este período de nuestras vidas. Con el tiempo vendrán nuevos retos y objetivos, sin embargo, por el respaldo, cariño y preocupación de nuestros padres han mostrado deseamos dedicarles este trabajo que fue realizado con mucho esfuerzo.

Con cariño:

Pamela y Elena.

RESUMEN:

Uno de los principales problemas de las instituciones públicas en el Ecuador, es que no tienen una cultura organizacional fuerte, por lo que la imagen que transmiten a su público externo es débil y desgastada. No es de extrañar que lo público se asocie con las palabras: “lentitud”, y “poco eficiente”; es el caso de la Dirección Metropolitana de Catastro. Una importante área de la Administración General del Municipio de Quito; ésta continuamente atiende a la ciudadanía, pero las personas después de una investigación cualitativa y cuantitativa no están satisfechas con la atención que reciben, además los funcionarios no poseen la motivación necesaria para la labor que realizan.

Por este motivo, resultó trascendental diagnosticar la situación actual de la comunicación en la Dirección Metropolitana de Catastro para que mediante la aplicación de un Plan Estratégico Institucional de Comunicación se planteen posibles soluciones a los problemas encontrados, con el fin de mejorar el servicio que presta a sus contribuyentes. Lo cual favorecerá a crear una mejor relación entre la ciudadanía y la Dirección, así como también fortalecerá la imagen del Municipio de Quito.

ABSTRACT

One of the biggest problems facing Ecuador's public institutions is that they don't have a strong organizational culture, which is why the image transmitted to the public is weak and worn down. It isn't surprising then that public institutions are associated with words like “slow” and “inefficient”, which is the case of the Metropolitan Office of Catastro. An important area of general administration of Quito's Municipality is to continually assist its citizens, but people are not satisfied with the attention they receive. What's more, the officials do not possess the needed motivation to carry out their jobs.

For this reason, it is vital to investigate the current situation of communication in the Metropolitan Office of Catastro, so that possible solutions to encountered problems can be instituted by means of applying a proposed Institutional Strategic Plan with the objective of improving services to the taxpayers. This would create a better relationship between citizens and the Municipal Office, while fortifying the image of Quito's Municipality.

ÍNDICE

CAPITULO I

1. Contextualización del Municipio de Quito e introducción a la Dirección Metropolitana de Catastro

1.1. Antecedentes	2
1.2. Filosofía Institucional del Municipio de Quito	4
1.2.1 Misión	4
1.2.2 Visión	5
1.2.3 Objetivos estratégicos	5
1.2.4 Políticas Generales	5
1.2.4.1 Ética Política	5
1.2.4.2 Solidaridad	5
1.2.4.3 Participación Ciudadana	6
1.2.4.4 Economía Compartida	6
1.2.4.5 Descentralización	6
1.2.4.6 Desarrollo Institucional	6
1.2.4.7 Relaciones Institucionales	7
1.2.4.8 Relaciones Internacionales	7
1.2.5 Fines Municipales	7
1.2.6 Servicios Públicos	7
1.3 Estructura administrativa	8
1.3.1 Organigrama del Municipio de Quito	9
1.4 Dirección Metropolitana de Catastro (DMC)	10
1.4.1 Antecedentes Históricos	10
1.4.2 Definición del Catastro	11
1.4.3 Dirección de Catastro	13
1.4.3.1 Estructura Orgánica	14
1.4.3.1.1 Misión de la DMC	14

1.4.3.1.2 Funciones Específicas de la DMC	15
1.4.3.1.3 Unidades de la DMC	15

CAPÍTULO II

2. La comunicación en las Organizaciones

2.1 Contextualización histórica del uso de la comunicación	17
2.1.1 Fórmula de Lasswel	18
2.2 Definición de Comunicación	18
2.2.1 Modelos de Comunicación	19
2.3 El Aporte de las Escuelas de Comunicación	23
2.3.1 Escuela de Palo Alto	24
2.3.2 Escuela de Chicago	26
2.4 Los Sistemas de Comunicación	28
2.4.1 Relaciones Públicas	28
2.4.1.1 Funciones del Relacionista Público	29
2.4.2 Comunicación Corporativa	31
2.4.2.1 Percepción	32
2.4.2.2 Persuasión	32
2.4.2.3 Públicos	33
2.4.2.3.1 Público Interno	35
2.4.2.3.2 Público Externo	36
2.4.3 Comunicación Organizacional	37
2.4.3.1 Comunicación Interna	38
2.4.3.2 Identidad Organizacional	39
2.4.3.2.1 Rasgos Físicos	44
2.4.3.2.2 Cultura Organizacional	45
2.4.3.2.2.1 Componentes de la Cultura	46
2.4.3.2.2.2 Indicadores Culturales	46
2.4.3.2.2.3 Niveles de Cultura Corporativa	47
2.4.4 Instrumentos de la Comunicación Interna	48

2.4.5	Comunicación Externa	55
2.4.5.1	Tipos de comunicación externa	55
2.4.5.2	Estrategias de comunicación externa	56
2.4.5.3	Canales de comunicación externa	57
2.4.6	Flujos	60
2.4.6.1	Descendente	61
2.4.6.2	Ascendente	62
2.4.6.3	Horizontal	62
2.5	Conceptualización de imagen	64
2.5.1	Modelo de Gestión Estratégica de la Imagen Organizacional	66
2.5.2	Mix de Comunicación	67
2.5.2.1	Publicidad	68
2.5.2.2	Marketing	68
2.5.2.3	Diseño Gráfico	69
2.5.2.4	Relaciones Públicas	70

CAPÍTULO III

3. Auditoría y Trabajo de Campo

3.1	Concepto de Auditoría	72
3.2	Objetivo del trabajo de campo	72
3.3	Alcance de la Auditoría	73
3.3.1	Objeto de la auditoría	73
3.3.2	Formulación del problema	74
3.3.3	Antecedentes de la auditoría	75
3.4	Procedimiento de la auditoría	77
3.4.1	Justificación de la auditoría	77
3.4.2	Preparación de las herramientas metodológicas	77
3.4.3	Identificación de los públicos	78
3.4.3.1	Interno	78
3.4.3.2	Externo	78
3.4.3.2.1	Descripción de la fórmula aplicada	79

3.5	Estudio de los componentes de identidad institucional	
3.5.1	Cuadro de análisis de Filosofía institucional	80
3.5.1.1	Misión	80
3.5.1.2	Visión	81
3.5.2	Identidad Visual	82
3.6	Recolección de datos: Investigación aplicada al personal de la Dirección Metropolitana de Catastro y sus jefaturas zonales	82
3.6.1	Modelo de Encuesta	82
3.6.1.1	Análisis e interpretación de los resultados internos	85
3.6.2	Entrevistas a jefes zonales	183
3.6.3	Observación interna de campo	184
3.6.3.1	Formulario de subculturas internas	184
3.6.3.1.1	Resultado del formulario de subculturas internas	185
3.6.3.1.2	Conclusiones de las subculturas internas	189
3.6.4	Canales y herramientas de comunicación interna	190
3.7	Recolección de datos: Investigación aplicada al público externo de la Dirección Metropolitana de Catastro y sus jefaturas zonales	
3.7.1	Modelo de encuesta	190
3.7.1.1	Análisis e interpretación de los resultados externos	193
3.7.2	Observación de campo externo	265
3.8	Análisis e interpretación de los resultados generales	266
3.8.1	Externo	266
3.8.2	Interno	271
3.9	Análisis FODA	282

3.10 Conclusiones	282
3.10.1 Externos	284
3.10.2 Internos	285
3.11 Recomendaciones	286
CAPITULO IV	
Plan de comunicación	
4.1 Justificación del Plan	287
4.2 Objetivos del Plan	288
4.3 Fases de Aplicación del Plan	289
4.3.1 Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación Institucional para la Dirección Metropolitana de Catastro y sus jefaturas zonales.	291
4.4 Propuesta de la nueva Filosofía Institucional	306
4.4.1 Misión	306
4.4.2 Visión	306
4.5 Formato de Cartelera Interna	307
4.5.1 Características Físicas	308
4.5.2 Ubicación	309
4.6 Boceto de Tríptico	310
4.7 Boceto de Hoja de Sugerencias	312
4.8 Características físicas de la Revista Institucional	313
4.9 Contenido del Link.	314
BIBLIOGRAFÍA	315
ANEXOS	318

INTRODUCCIÓN

Es innegable la relación directa de la Dirección de Catastro con la ciudadanía y la necesidad de que cuente con una eficiente comunicación, para que pueda cumplir con sus objetivos, además por las múltiples necesidades de apoyo que brinda la Dirección a entidades municipales y privadas.

En el desarrollo de este trabajo se utilizan varias herramientas de investigación como son la observación y el diálogo, aplicadas en las entrevistas realizadas a diferentes autoridades y exponentes en el tema; sin dejar de lado, la documentación, pues este trabajo académico se sustenta en información tomada de diversas fuentes primarias y secundarias referentes al tema y al contenido. Mediante la investigación se identifica potenciales soluciones que mejoren la comunicación interna y fortalezcan la imagen de la Dirección Metropolitana de Catastro del Municipio de Quito; las mismas que son propuestas en un Plan Estratégico de Comunicación Institucional.

CAPÍTULO I

1. Municipio de Quito: Dirección Metropolitana de Catastro.

1.1 Antecedentes

Quito (ciudad que se encuentra entre lo contemporáneo y lo colonial), Distrito Metropolitano y capital de la República del Ecuador, es una metrópoli, donde la estructura moderna se funde con la heredad mestiza y colonial; en la que residentes nacionales y visitantes extranjeros encuentran siempre un lugar para trabajar, disfrutar y recordar.

La ciudad en los últimos años, ha estado sujeta a un gran cambio urbanístico que la extendió hacia el norte, sur, los Valles de Tumbaco y Los Chillos. Esto ha expuesto a la ciudad a un notable crecimiento económico y poblacional que ha generado avances en la industria, la economía, el comercio y la hotelería; pero además ha configurado nuevos actores y nuevas demandas sociales¹.

El 27 de diciembre de 1993, se promulgó la Ley que transformó a la ciudad en el Distrito Metropolitano de Quito; para que con este nuevo ordenamiento administrativo- territorial, el Municipio de Quito regule el uso del suelo, planifique y reglamente lo relacionado con la transportación pública y privada en su jurisdicción, controle la contaminación ambiental, y propicie la integración y participación de la comunidad en el financiamiento, identificación y planificación de los proyectos².

“En la urbe coexisten hoy cerca de dos millones de habitantes dentro de 65 parroquias metropolitanas centrales y suburbanas. Este rápido crecimiento poblacional ha hecho necesario que el Municipio de Quito a partir del año 1926 realice un control de las propiedades existentes en Quito”³

¹ Página Web, Municipio de Quito, “Ciudad”, “**Presentación de la Ciudad**”, http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=66, 31/08/ 2009, 11:44 am.

² IDEN

³ IDEN

El Distrito Metropolitano de Quito es importante a nivel nacional pues posee algunas características que lo distinguen de otras ciudades; por ejemplo, tiene el centro histórico más grande de Latinoamérica donde alberga un enorme patrimonio cultural y artístico. En este sector se ubican diez iglesias patrimoniales, que están entre las más bellas edificaciones coloniales de América. Además de los majestuosos templos, existen diez importantes museos que atesoran trascendentales obras maestras de la pintura y escultura colonial y moderna.

Todo esto constituye una pequeña parte de la enorme mezcla cultural que tiene Quito para ofrecer al mundo. Su paisaje histórico contrasta con la modernidad de una metrópoli de formidables construcciones, amplias avenidas, importantes áreas verdes de recreación y relajamiento, además de una amplia variedad de medios de transporte. Sus parroquias rurales, núcleos vivos de la cotidianidad de nuestro pueblo, guardan hermosos sitios turísticos donde el folklore típico y singular de cada región cautiva y asombra a los visitantes.

Todo esto necesita una administración, por lo que instituciones como el Municipio de Quito, son vitales para el desarrollo de la ciudad y la vida de los quiteños.

“[.] El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito es una entidad autónoma subordinada al orden constitucional del Estado Ecuatoriano, que tiene a su deber: procurar el bienestar material de la colectividad, planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas, suburbanas y rurales; y fomentar el espíritu de nacionalidad y confraternidad entre los miembros de la comunidad [.]”⁴.

⁴ Página Web, Municipio de Quito, “Ciudad”, “**Presentación de la Ciudad**”, http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=66, 01/09/ 2009, 12:15 pm.

Cuadro 1.1 Universo Municipal



Fuente: ÁVILA, José, "Manual de Organización y Gestión Municipal 1992", Edit. Hanns Seidel, Pág. 63

Interpretación del cuadro: como se puede apreciar en el cuadro anterior, el Municipio de Quito atiende las diversas demandas colectivas, pero además guarda sinergia y relación directa con el Estado o gobierno, el mismo que está representado por la Alcaldía de Quito, con los contribuyentes, que son aquellas personas que solicitan los servicios del municipio, con proveedores o contratistas con el fin de satisfacer la demanda de obras de la ciudadanía y, finalmente, la cooperación externa o demás instituciones y empresas con las que se relaciona para poder cumplir sus actividades⁵.

1.2 Filosofía Institucional del Municipio de Quito⁶

1.2.1 Visión

“Quito capital del sol, ciudad próspera y atractiva, democrática y solidaria, centro estratégico y turístico, eje cultural de América”.

⁵ Modificación de cuadro original e interpretación: MORETA, Carmen y RUALES, Pamela.

⁶ Página Web, Municipio de Quito, “Ley de Transparencia”, “Organización Interna”, “Reglamento Orgánico”, http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=61, Información actualizada hasta la administración del General. Paco Moncayo Gallegos, 4/ 12/2009, 11:30 am.

1.2.2 Misión

“Es un órgano de gobierno que actúa como facilitador de los esfuerzos de la comunidad en la planificación, ejecución, generación, distribución y uso de los servicios que hacen posible la realización de sus aspiraciones sociales”.

1.2.3 Objetivos Estratégicos

- Integración Social
- Desarrollo Humano Sustentable
- Democracia Participativa
- Medio Ambiente Sano

1.2.4 Políticas Generales

1.2.4.1 Ética Política

- Desarrollar los valores de honradez, solidaridad, responsabilidad social, participación, creatividad, superación, respeto, amor a la Patria y a la Ciudad.
- Combatir con medios legales y presión ciudadana las prácticas corruptas en todas sus expresiones, dentro y fuera del Municipio.
- Dar ejemplo de honestidad en el comportamiento individual y colectivo de las autoridades.
- Rendir de cuentas y propiciar contraloría social.
- Combatir toda discriminación: de género, raza, edad, religión, filiación política.

1.2.4.2 Solidaridad

- Sistema tributario universal, progresivo y equitativo.
- Plan social para erradicar la pobreza, el paternalismo y el asistencialismo.
- Políticas públicas sustentadas en valores de cooperación, reciprocidad, simetría social y altruismo.

1.2.4.3 Participación Ciudadana

- Participación de la población de barrios, parroquias urbanas, rurales y zonas metropolitanas en la planificación, ejecución y control de la acción municipal.
- Normativa municipal para asegurar la contraloría social sobre la gestión municipal.
- Participación de representantes ciudadanos/as en los directorios de las empresas municipales,

1.2.4.4 Economía Compartida

- Crecimiento económico sostenido de la ciudad, basado en la integración de los sectores públicos, privados y comunitarios.
- Transformación de las empresas municipales incorporando criterios modernos de administración para la eficiencia y equidad en la prestación de servicios.

1.2.4.5 Descentralización

- Distritos descentralizados como espacios geográficos y poblacionales con identidades definidas.
- Pasar de la organización municipal funcional a la territorial, para posibilitar la identificación y participación de la ciudadanía en una administración municipal democrática.
- Acercar a funcionarios/as y ciudadanos/as, en forma ágil, oportuna, cordial y técnica.
- Asignar recursos para proyectos específicos en el espacio descentralizado.

1.2.4.6 Desarrollo Institucional

- Promover la creación o fortalecimiento de organizaciones representativas que se expresen en cabildos o juntas, como consejos consultivos o sectoriales que orienten la acción municipal.
- Capacitar y dar estabilidad a los recursos humanos municipales, para una administración técnica y profesional.

- Aplicar planes de motivación y estímulos para lograr la participación comprometida de los servidores/as municipales.

1.2.4.7 Relaciones Institucionales

- Coordinación permanente con el Gobierno central, Banco del Estado, organismos nacionales de cooperación y crédito.
- Coordinación estrecha con el gobierno provincial para la atención a las parroquias rurales del Distrito.
- Coordinación y cooperación con los Municipios y Consejos Provinciales del país a través de Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) y Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE).

1.2.4.8 Relaciones Internacionales

- Relaciones estrechas con países amigos para lograr su apoyo a programas del Distrito Metropolitano.

1.2.5 Fines Municipales

Los fines del gobierno municipal son:

- a) Procurar el bienestar material de la colectividad.
- b) Contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- c) Cooperar en el mejoramiento de la cultura, educación y asistencia social.
- d) Procurar un crecimiento físico y ordenado de la ciudad.

1.2.6 Servicios Públicos

Los servicios primordiales del municipio son:

- a) Dotar el agua potable y eliminar las aguas lluvias y servidas;
- b) Recolectar y procesar desechos sólidos;
- c) Mantener el alumbrado público;
- d) Mantener los caminos, calles, plazas y parques;
- e) Controlar la higiene de los alimentos;
- f) Ejercer la política de moralidad y costumbres;
- g) Controlar las construcciones urbanas;

- h) Autorizar el funcionamiento de locales para ejercer actividades económicas;
- i) Mantener locales para mercados públicos;
- j) Mantener locales para faenar ganado;
- k) Fomentar el turismo;
- l) Proporcionar educación;
- m) Promover la cultura;
- n) Mantener servicios asistenciales; y,
- o) Proveer el servicio público de transporte urbano de pasajeros.

1.3 Estructura administrativa

La estructura administrativa del Municipio de Quito se modifica de acuerdo a quien asume el cargo de la alcaldía de la ciudad, generalmente cada 4 años. Actualmente el alcalde de Quito es el doctor Augusto Barrera quien ocupa este puesto, a partir del 31 de julio del 2009.

La nueva metodología de administración que asumirá la actual alcaldía tendrá la figura de secretarías, las cuales reforzarán a las direcciones municipales.

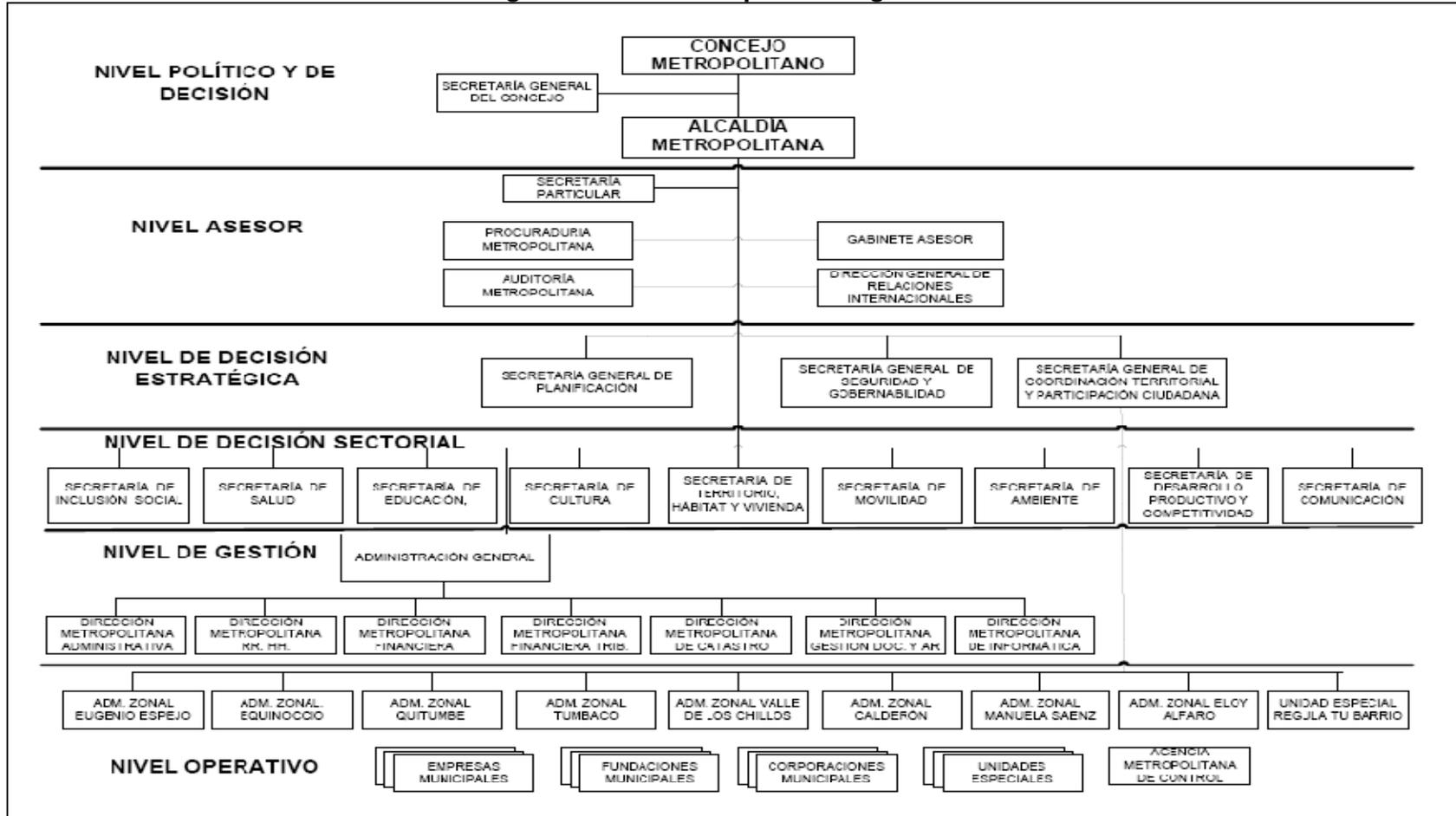
Según el artículo publicado en el diario “La Hora”:

“esta nueva forma de trabajo permite elaborar los niveles de burocracia y el exceso de personal, pues según dijo [El Alcalde Augusto Barrera], los gabinetes están concebidos para suprimir la dispersión de empresas. Para ello, las instituciones que operaban bajo la figura de corporaciones metropolitanas fueron absorbidas por dicha secretarías, con el fin de que los directivos tengan mayor contacto en la práctica de las políticas”.⁷

⁷ Artículo tomado del Diario “La Hora”, “**Secretarías va tienen cabeza**”, sección País, 13/08/09, 17:13pm.

1.3.1 Organigrama del Municipio

Gráfico 1.2 Estructura Orgánica de la Municipalidad según Resolución A008 de 30 de marzo 2010



Fuente: Página Web, Municipio de Quito, "Ley de Transparencia", "Organización Interna", "**Estructura Orgánica Funcional**", http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=61

1.4. Dirección Metropolitana de Catastro

1.4.1 Antecedentes Históricos

La Dirección Metropolitana de Catastro se crea como parte de la administración general del Municipio de Quito, constituyéndose en un sistema de fundamental importancia para el Estado; siendo una de las bases de datos principales, proveedora de información predial actualizada y confiable (física, económica y jurídica) de la localización geográfica de un inmueble; de tal manera que, permite y facilita la planificación y el desarrollo territorial. Así como propicia el mejoramiento de los ingresos municipales con cargo a los bienes inmuebles que colabora con el mejoramiento social y económico de las condiciones de vida de los ecuatorianos⁸.

Su actividad se remonta a la época de la Fundación de Quito, pues en el año de 1526 se realiza el primer censo de habitantes y propiedades existentes en aquel tiempo. Sin embargo, solo se toma en cuenta a mestizos y blancos, dándose lugar así al primer Catastro, realizado de forma insipiente, pues no existía la tecnología y conocimiento necesario. Sin embargo, para el año de 1926 se realiza un catastro formal sólo del sector urbano de Quito, y en el año de 1930 se abarca el territorio rural de la ciudad.

Como oficina de Catastro, inicia sus actividades en el año de 1925, teniendo como principales funciones: levantar información en el campo respecto a dueños de propiedades, medidas de terreno y construcción; por lo que era parte de la Tesorería Municipal.

Con el pasar de los años se reestructura esta unidad y pasa a ser llamado “Departamento de Avalúos y Catastros” subordinada a la Dirección Financiera,

“[.] área a la que le pertenecía asuntos concernientes a la formación del catastro de la propiedad inmobiliaria urbana y de valorar la tierra y las construcciones. Pero, conforme creció la ciudad y la necesidad de poseer dominio teórico y técnico para llevar los catastros con el uso de modernos métodos [.]”⁹

⁸ JÁCOME, Del Pilar, Jeannet, Arquitecta, Supervisora, Control de la Gestión Catastral.

⁹ ÁVILA, José, “Manual de Organización y Gestión Municipal 1992”, Edit. Hanns Seidel, Pág. 114.

Debido a este particular, se determina constituir este departamento en Dirección de Avalúos y Catastros como parte de la Administración General del Municipio de Quito en 1993¹⁰.

1.4.2 Definición del Catastro

Es un sistema recolector de información predial actualizada y confiable (física, económica y jurídica) referente a la localización geográfica de los inmuebles en el territorio de Quito; además permite y facilita la planificación y el desarrollo territorial, así como, propicia el mejoramiento de los ingresos municipales los mismos que son reinvertidos en el mejoramiento social y económico de las condiciones de vida de los quiteños. Debido a esto la Dirección Metropolitana de Catastro, como proveedora de información, se constituye en una entidad de fundamental importancia para el Estado¹¹.

Una de las principales funciones del Municipio es la administración de los impuestos sobre bienes raíces, es decir,

“[.] determina el patrimonio constituido por la propiedad urbana y rural. En ambos casos, el impuesto grava a los activos formados por bienes, para lo que es necesario determinar su valor, lo que implica proceder a la evaluación de los mismos. Con tal procedimiento se forma el conocido catastro que, en la práctica, es el registro de las propiedades con señalamiento de sus características y de su valor respectivo [.]”¹².

Las actividades referentes al catastro tienden a vincularse cada vez más con la función del control del crecimiento. El proceso administrativo de la formación y actualización catastral se realiza en varias formas, dependiendo de la capacidad técnica de la dependencia municipal y de las políticas institucionales. Así, puede preparar los términos de referencia para contratar el levantamiento y avalúo de los predios: terreno y construcciones, utilizando como referencia el plano de valor de la tierra y las normas de avalúo de la tierra y construcciones elaboradas por la oficinas municipales de planificación o del catastro; aún cuando, puede

¹⁰ ROSALES, Rodríguez, Ángel, Economista, Jefe de Programa de VNEC (Unidad de Valoración, Normalización, Evaluación y Control del Catastro).

¹¹ JÁCOME, Del Pilar, Jeannet, Arquitecta, Supervisora, Control de la Gestión Catastral.

¹² SIERRA, Enrique, PADILLA, Oswaldo, Manual de Capacitación Municipal I, **“El Municipio como eje de desarrollo local”**, ICAM, 1997, Pág. 115.

también contrastarse la determinación de dicho plano de valor y de las normas de avalúo.

La actualización de catastro de predios comprende otro tipo de actividades que interrelacionan los trabajos de otras direcciones municipales:

- **Planificación:** Aprueba las afectaciones urbanas dispuestas en el Reglamento Urbano.
- **Obras Públicas:** Recibe las urbanizaciones o subdivisiones de terreno.
- **Sindicatura:** Interviene las escrituras públicas de enajenación de la propiedad inmueble de dominio público o privado del patrimonio municipal.
- **Financiero:** Corresponde a los impuestos de alcabala y registros que modifican el titular de la posición de la propiedad enajenada.

Y, por último, del proceso de denuncia del público o de la inspección programada con el fin de identificar construcciones que realizan los particulares sin el correspondiente permiso.

Después de algunas reestructuras, actualmente se denomina Dirección Metropolitana de Catastro cuyas actividades principales son:

- “Ser fuente de información permanente
- Conocer físicamente el territorio y entregar información para que se organice el desarrollo físico del mismo.
- Realizar estudios de planificación física-ordenamiento de territorio de los asentamientos humanos urbanos y / o rurales.
- Realizar estudios para la prestación de servicios y ejecución obras de infraestructura básica.
- Organizar actividades administrativas y técnicas de la dirección de avalúos y catastros, y de apoyo a las empresas y corporaciones metropolitanas”.¹³

¹³ JACOME, Del Pilar, Jeannet, Arquitecta, Supervisora, Control de la Gestión Catastral

1.4.3 Dirección Metropolitana de Catastro

Como se demuestra en la estructura orgánica del Municipio de Quito (gráfico 1.2), la Dirección Metropolitana de Catastro está ubicada en el nivel de gestión de la Administración General. Sin embargo para entender mejor el concepto o la descripción de lo que significa esta Dirección para el Municipio de Quito, se presenta a continuación un extracto explicativo:

“La Dirección de Avalúos y Catastros cuenta con información actualizada y confiable de la ciudad en el Catastro Multifinalitario, que le permite recaudaciones tributarias socialmente equitativas, el cálculo de tasas por la prestación de servicios y el aporte de la información actualizada y veraz para los proyectos de desarrollo en beneficio de la ciudad¹⁴.

Es decir, que gran parte de sus actividades están vinculadas con al ámbito tributario de la gestión del Municipio de Quito, aunque alcanza el área valorativa de las propiedades tal como lo explica el autor José Ávila a continuación:

“La gestión de esta dirección, se realiza mediante sistemas y procedimientos técnicos e innovadores, de tal forma que hacen posible captar la información de campo, procesarla y archivarla en medio electromagnéticos; además, cuenta con cartografía basada en la restitución aereofotogramétrica que permite conocer, en forma precisa, la ubicación de cada propiedad, sus límites, dimensiones, superficie, así como, el origen general de la ciudad, datos que se completan con trabajos de campo para conocer el uso actual y económico de cada inmueble¹⁵.

Cabe señalar que todos estos complejos procedimientos tienen como objetivo:

“generar un banco de datos e la propiedad inmueble de la zonas urbanas de la ciudad y de la parroquias rurales del Cantón Quito, la creación y mantenimiento de información cartográfica y la formación y actualización del Catastro Tributario.¹⁶”

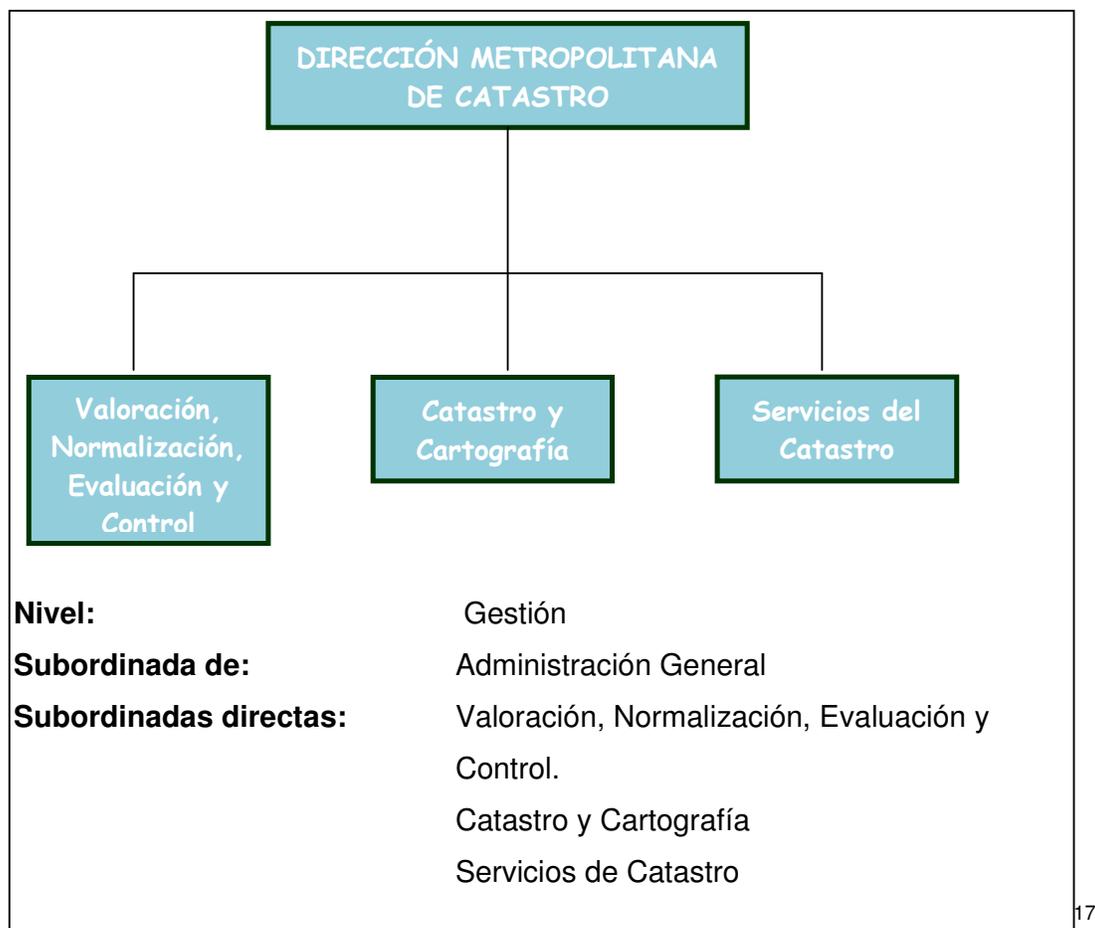
¹⁴ ÁVILA, José, “Manual de Organización y Gestión Municipal 1992”, Edit. Hanns Seidel, Pág.114 - 115.

¹⁵ Ibid

¹⁶ Ibid

1.4.3.1 Estructura Orgánica

Cuadro 1.3 Estructura Orgánica Dirección Metropolitana de Catastro



Fuente: Página Web, Municipio de Quito, "Ley de Transparencia", "Organización Interna", "Reglamento Orgánico", http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=61, Información actualizada hasta la administración del General. Paco Moncayo Gallegos, 07/ 12/2009, 11:40 am.

1.4.3.1.1 Misión de la DMC

"Somos la dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), responsable del catastro inmobiliario, que brinda a los usuarios internos y externos: servicios efectivos de información predial en sus componentes físicos, jurídicos y económicos, coadyuvando a la planificación del desarrollo del territorio, sustentada en recurso humano capacitado, honesto y comprometido con un permanente proceso de innovación".¹⁸

¹⁷ Modificación de cuadro original: MORETA, Carmen y RUALES Pamela (autoras)

¹⁸ Op cit.

1.4.3.1.2 Funciones Específicas

- Determinar las políticas, objetivos y metas; y disponer de una base actualizada y confiable de información Catastral del Distrito Metropolitano de Quito.
- Dirigir, controlar y evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos de la Dirección y las Administraciones Zonales.
- Formular y ejecutar el Plan Estratégico y los Planes Operativos de la Dirección.
- Definir e implementar mecanismos permanentes de valoración actual para el Catastro Urbano y Rural.
- Propiciar el establecimiento de alianzas estratégicas y convenios institucionales.
- Instrumentar procesos y procedimientos adecuados para una administración eficiente y eficaz del Catastro Predial del Distrito Metropolitano de Quito.
- Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en la normativa general e institucional.

1.4.3.1.3 Unidades de la Dirección Metropolitana de Catastro

UNIDAD: VALORACIÓN, NORMALIZACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

Nivel: **Operativo**
Subordinada de: **Dirección Metropolitana de Catastro**

Funciones Específicas

- Actualizar las áreas de intervención valorativa, urbana y rural del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).
- Definir e implementar modelos de valoración y simulación predial.
- Proponer, actualizar y emitir normas y procedimientos para la gestión técnica y administrativa del catastro.

- Definir e implementar esquemas de monitoreo y evaluación de eficiencia y eficacia de la gestión catastral.
- Definir e implementar mecanismos de evaluación de impacto de la gestión.

UNIDAD: CATASTRO Y CARTOGRAFÍA

Nivel: **Operativo**

Subordinada de: **Dirección Metropolitana de Catastro**

Funciones Específicas

- Depuración permanente del Catastro.
- Investigación Predial de Campo.
- Administración del Archivo Catastral Digital.
- Administración del Sistema Gráfico.
- Posicionamiento Global Satelital (GPS).

UNIDAD: SERVICIOS DE CATASTRO

Nivel: **Operativo**

Subordinada de: **Dirección Metropolitana de Catastro**

Funciones Específicas

- Análisis, determinación y documentación relativos a Expropiaciones.
- Análisis, determinación y documentación relativos a Barrios de Interés Social.
- Análisis, determinación y documentación relativos al Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA).
- Análisis, determinación y documentación relativos a Fajas de Terreno y Quebradas.

CAPÍTULO II

2. La comunicación en las Organizaciones

2.1. Contextualización histórica del uso de la comunicación

La Comunicación entre los seres humanos es un tema del que se ha ocupado filósofos, sociólogos, políticos, periodistas, psicólogos, etc. Según Humberto Eco “toda cultura se ha de estudiar como un fenómeno de comunicación, pues está presente en todos los actos de nuestra vida en la sociedad”¹⁹.

Por eso, un artículo publicado en la Revista Latina de Comunicación Social, explica de forma detallada las razones por las que la comunicación ha ido tomando importancia con el paso de los años y los repentinos cambios de la historia:

“toda estructura social, cuyo desarrollo está relacionado con actividades externas crea por sí misma procesos de comunicación. Hasta hace algunos decenios, esta relación entre generadores de actividad social y sus destinatarios no estaba reglada, se guiaba por el caso concreto y no obedecía ni a objetivos, ni a planificación. Las empresas e instituciones se planteaban sus actividades en términos de supervivencia contable y no incluían, en ningún caso, acciones que pudieran generar un desvío presupuestario. Todo lo relacionado con la imagen se consideraba superfluo.

Pero es la competencia industrial, con el desarrollo posterior a la Segunda Guerra Mundial, la que obliga a las distintas producciones a buscar signos externos de diferenciación. El auge del diseño industrial y la derivación hacia la imagen de marca y la imagen corporativa son procesos fulminantes en términos históricos”²⁰.

Más adelante el artículo muestra cómo estos cambios históricos se reflejan, paulatinamente, en la forma en que las instituciones empiezan a percibir la comunicación:

“Un hecho similar, aunque tardío y lento, se produce en el mundo de las instituciones. El arribo de las democracias parlamentarias pluralistas significa la diversificación de instituciones políticas, entidades públicas y privadas, fundaciones, todo un universo de nombres, marcas, símbolos y productos comunicacionales. Es en este ámbito, donde la imagen corporativa refina aún más sus procedimientos. La influencia de disciplinas más antiguas como el protocolo, en el caso de las instituciones y su paso a las normas de empresa, generan la necesidad acuciante de desarrollar departamentos de relaciones externas, donde no sólo se redacten comunicados, sino se organicen actividades externas

¹⁹ ECO, Humberto, “**El super-hombre de masas**”, 1976, pág. 44

²⁰ Lic. Ana J. Hernández Rodríguez, “**Planificar la comunicación**”, Revista Latina de Comunicación Social, número 48, de marzo 2002, La Laguna (Tenerife).

planificadas; se evalúen, se modifiquen y se creen pautas de asesoramiento al equipo directivo para mejorar la posición de la marca y la valoración de los clientes reales y potenciales en ese mercado universal que se denomina opinión pública.

Con la introducción de la mercadotecnia, especialmente las corporaciones perciben que frente a instituciones y particulares, que no ofrecían competencia, una comunicación ordenada a un fin -en este caso un aumento de productividad y ventas- a través de la imagen corporativa y la publicidad reportaba un beneficio neto de gran importancia frente a la inversión realizada.

En los últimos veinte años, esta actividad -la comunicación institucional- ha sido objeto de muchos estudios y hoy puede decirse que la aplicación de sus teorías, es necesario para poder presentarse ante la opinión pública y para entender cómo la sociedad actúa frente a determinados estímulos²¹.

2.2 Definición de Comunicación

Es necesario mostrar la definición de la palabra comunicación para entender la importancia que ha tenido en la sociedad y las organizaciones tanto en el pasado como en la actualidad.

Comunicación proviene de la palabra latina *Communis*, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad (o cosas en común) con alguien²².

La comunicación, según una definición simple es: “Un intercambio de ideas, opiniones o información”²³. Al hablar de intercambio se puede notar que para que exista comunicación, es necesario, la intervención de más de una persona, o más de una fuente desde donde se origine la información; así entonces deben existir factores que posibiliten el acto comunicativo.

Martha Rizo menciona que:

“la comunicación puede entenderse como la interacción mediante la cual los seres vivos acoplan sus respectivas conductas frente al entorno, a partir de la transmisión de mensajes, signos convenidos por el aprendizaje de códigos comunes. También se ha concebido a la comunicación como el propio sistema de transmisión de mensajes o informaciones, entre personas físicas o sociales, o de una de éstas a una población, a través de medios personalizados o de masas, mediante un código de signos también convenido o fijado de forma arbitraria. Y más aún, el concepto de comunicación también

²¹ IDEN

²² ANCA, García María Asunción, **“Que es la comunicación”**, <http://www.apuntesgestion.com/2006/03/20/la-importancia-de-la-comunicacion/>, 23/10/ 2009, 12:02 pm.

²³ Extraído del Diccionario de la Real Academia de la Lengua.

comprende al sector económico que aglutina las industrias de la información, de la publicidad, y de servicios de comunicación no publicitaria para empresas e instituciones”²⁴.

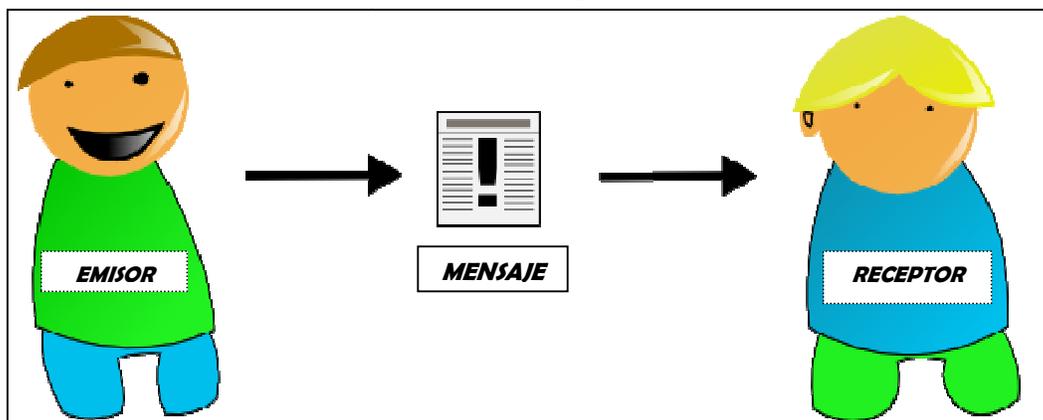
Richard West y Lynn Turner definen a la comunicación como “*proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno*”²⁵

A tan amplios conceptos de comunicación, es necesario mostrar cómo las diferentes definiciones han creado modelos de comunicación, y cómo éstos han ido evolucionando con el aporte de diferentes estudiosos en el tema.

2.2.1 Modelos de Comunicación

Un primer acercamiento al proceso de la comunicación lo hicieron los autores Shanon y Weaver bajo el planteamiento de la teoría de la información, no de comunicación, pues en esta teoría no existe retroalimentación por parte del receptor; por lo que el modelo de comunicación es bastante simple:

Gráfico 2.1 Modelo simple de información



Fuente: Enciclopedia Virtual Wikipedia.

26

²⁴ RIZO Martha, “**El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación**”, pág. 2-3 http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/17.pdf 02/09/2010

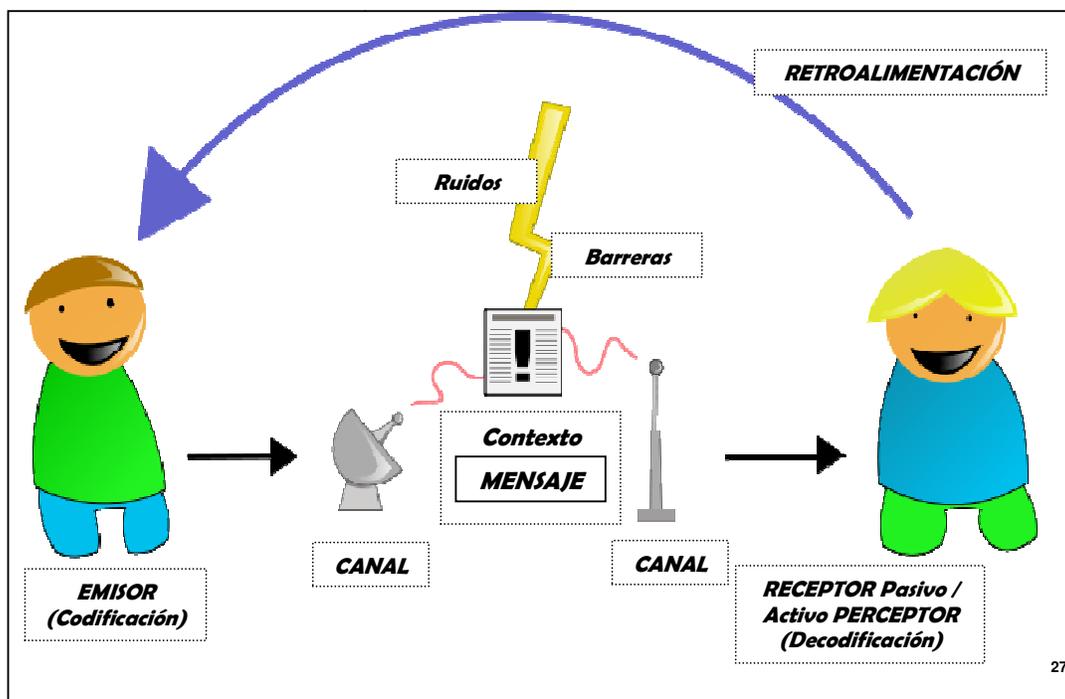
²⁵ WEST, Richard, y TURNER Lynn, “**Teoría de la Comunicación**”, Edit. Mc Graw Hill, España, pág 4

²⁶ Modificaciones , etiquetas del gráfico e interpretación: MORETA, Jácome Carmen, RUALES, Mena Pamela

Interpretación: Un modelo simple de comunicación con un emisor que transmite un mensaje a un receptor.

Más adelante, en el año de 1949, los mismos autores establecieron un sistema de comunicación más complejo y completo como se muestra a continuación:

Gráfico 2.2 Modelo de comunicación



Fuente: Enciclopedia virtual Wikipedia.

Interpretación: Esta gráfica pertenece al modelo de comunicación desarrollado por Claude Elwood Shannon y Warren Weaver en 1949 y representa la fuente de la información, el codificador que envía el mensaje a través del medio de comunicación o canal de comunicación, el cual podría ser interrumpido o distorsionado por el ruido (representado en el rayo que cae) y que llega a un decodificador y de este al receptor el cual podría emitir a su vez una respuesta.

Por ello se puede establecer que los elementos o factores de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código, mensaje primario, perceptor o decodificador, canal, ruido y la retroalimentación o realimentación.²⁸

- **Fuente:** Lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
- **Emisor o codificador:** Es el punto que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir el mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
- **Perceptor o decodificador:** Es el punto al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él se descifrará e interpretará lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente se denomina “feedback o retroalimentación”.
- **Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática, todo lo que nos rodea son códigos.
- **Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el

²⁸ RUBIO Fabián, **“Compendio de Materia”**, Segundo Año, Públicos Internos, 2006.

emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.

- **Canal:** Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.
- **Referente:** Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.
- **Situación o Contexto:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- **Interferencia o barrera:** También suele llamarse ruido, es cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Por ejemplo distorsiones del sonido en una conversación, en una imagen de la televisión, la alteración de la escritura, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio²⁹.
- **Fidelidad:** Es la eliminación del ruido en un mensaje de información o comunicación³⁰.
- **Retroalimentación o realimentación** (mensaje de retorno): Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa

²⁹ BARDOLINI, A. y GÓMEZ K. Frigoli, **“la Comunicación Interna”**, Edit., pág

³⁰ Ibid.

(cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no comunicación.³¹

“Por lo tanto, la comunicación es más específica que la información ya que se ocupa de los posibles patrones que pueden manifestarse por medio de símbolos, mientras que la información se dedica específicamente a reconocer estos patrones. Una información significada es una comunicación de acuerdo con las reglas existentes. Sin duda el proceso de comunicación con el de la información tiene algo en común: él envió de mensajes”³².

2.1.1 Fórmula de Lasswell

Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo? y ¿Por Qué?

Lasswell hace un perfil de las relaciones y mediaciones que se dan en la comunicación colectiva: No sólo los sujetos que se comunican son considerados, también, sus intenciones, así como lo que comunican, las razones, motivos o justificaciones, que determinan el medio de comunicación, junto con las condiciones de recepción³³.

2.2 Aporte de las Escuelas de Comunicación

El término comunicación ha creado grandes debates y las diferentes escuelas han aportado conocimientos importantes para el desarrollo de esta ciencia. Así, por ejemplo, la Escuela de Palo Alto y la de Chicago son dos claras manifestaciones del intento por considerar a la comunicación, como interacción social. Ambos enfoques se desarrollan a mitad del siglo XX, y hasta entrados los años 80. Las dos corrientes orientan sus reflexiones e investigaciones desde un punto de partida básico: las definiciones de las relaciones sociales son establecidas interactivamente por sus participantes, de modo que la

³¹ ALCINA, Miguel, “**Los Modelos de la Comunicación**”, Edit. Tecnos, segunda edición Madrid-España 1995, pág

³² Ibid

³³ NIXON, Raymond B, “**Modelo de Comunicación Colectiva de Lasswell**”, <http://www.iteso.mx>, 27/10/09, 11:50 AM.

comunicación puede ser entendida como base de toda relación³⁴. A continuación se presenta una descripción de cada una de estas dos escuelas y sus principales aportes a la comunicación.

2.2.1 Escuela de Palo Alto

Desde los años 40, un grupo de investigadores de los Estados Unidos procedentes de la antropología, la lingüística, las matemáticas, la sociología, la psiquiatría, etc., se muestran contrarios a la Teoría de comunicación lineal propuesta por Shannon Y Weaver (explicadas en el gráfico 2.1 de esta tesis); por lo que se unen para elaborar estudios sobre la comunicación³⁵.

Se le llama también “Colegio Invisible” (tomo este nombre porque el grupo de investigadores que conformaron la Escuela de Palo Alto procedían de disciplinas distintas y de lugares e instituciones distintas, por lo que nunca se constituyeron como un grupo con un espacio de trabajo físico determinado. Más bien se fueron conformando a partir de encuentros en coloquios nacionales e internacionales, donde fueron encontrando ideas y enfoques comunes)³⁶, o “Modelo orquestral de la comunicación”, debido a que *“vuelve a ver en la comunicación el fenómeno social que tan bien expresaba el primer sentido de la palabra, tanto en francés como en inglés: la puesta en común, la participación, la comunión”* (Yves Winkin -1982: 25).

El paso del modelo planteado por Shannon y Weaver, al “modelo orquestral” (Escuela de Palo Alto) de la comunicación, implica dejar de considerar a la comunicación como un proceso lineal y unidireccional, sino entenderla como un proceso multidimensional en el que entran en juego otros elementos contextuales, además del emisor, el mensaje y el receptor³⁷.

Los autores más representativos de la Escuela de Palo Alto son Gregory Bateson, Paul Watzlawick y Don Jackson. Las propuestas de los tres autores,

³⁴RIZO, Martha, **“El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación”**, pág. 3 http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/17.pdf 02/09/2010, 11:48

³⁵ Ibid pág 12, 02/09/2010, 12:41

³⁶ Ibid pág 3, NOTA 1.

³⁷ Ibid pág 11, 02/09/2010, 12:02

entre otros, confluyeron en una visión interdisciplinaria de la comunicación, lo cual queda demostrado en su voluntad de elaborar una teoría general de la comunicación humana que pudiera ser aplicada en contextos tan distintos como la psicoterapia y el sistema familiar, entre otros temas³⁸.

La principal aportación de esta corriente de pensamiento es que “el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente” (Bateson y Ruesch, 1984). La comunicación fue estudiada, por tanto, como un proceso permanente y multidimensional, como un todo integrado, incomprendible sin el contexto en el que tiene lugar. La definición de comunicación que se puede extraer de la obra de estos autores es común a todos los representantes de la Escuela de Palo Alto. En uno de los pasajes iniciales del libro, Bateson y Ruesch (1984: 13) afirman que “la comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas”³⁹.

De ahí que este enfoque inaugure una forma de comprender la comunicación mucho más amplia, superando el enfoque anterior y ubicando la reflexión sobre la comunicación en un marco holístico, como fundamento de toda actividad humana.

Premisas fundamentales:

1. La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción.
2. Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo.
3. Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación entre el individuo portador del síntoma y sus allegados⁴⁰.

De estas premisas se infiere, por tanto, el concepto de comunicación del que parten los autores de la Escuela de Palo Alto: la comunicación es un proceso

³⁸ Martha Rizo, “**El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación**”, pág. 11 http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/17.pdf 02/09/2010, 11:48, 02/09/2010, 11:48

³⁹ Ibid pág. 12,02/09/2010, 12:08

⁴⁰ Ibid pág. 12,02/09/2010, 12:08

social permanente que integra múltiples modos de comportamiento, tales como la palabra, el gesto, la mirada y el espacio interindividual.

Los fundamentos teórico-conceptuales de la Escuela de Palo Alto se establecen de forma muy clara en los denominados “Axiomas de la Comunicación⁴¹”

- Es imposible no comunicar, por lo que en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás.
- En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores.
- La definición de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes.
- Toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente.

El planteamiento de estos axiomas rompe con la visión unidireccional o lineal de la comunicación. De alguna manera, los axiomas marcan el inicio para comprender que la comunicación no es sólo cuestión de acciones y reacciones; es algo más complejo, y debe pensarse desde un enfoque sistémico, a partir del concepto de intercambio. Así entonces, “la comunicación en tanto que sistema no debe pues concebirse según el modelo elemental de la acción y la reacción, por muy complejo que sea su enunciado. En tanto que sistema, hay que comprenderla al nivel de un intercambio” (Birdwhistell, 1959: 104)⁴².

2.2.2 Escuela de Chicago

Herbert Blumer en 1938 llamó a esta escuela “El Interaccionismo Simbólico”; su campo de estudio es la ciudad como “laboratorio social”, con sus signos de

⁴¹ WATZLAWICK, Jacskon y BEAVIN, 1971

⁴² WINKIN (1982: 77)

desorganización, marginalidad, aculturación, asimilación; es decir, la ciudad como lugar de “movilidad”⁴³.

Uno de los principales representantes fue Robert Ezra Park (1864-1944), quien fundamentó sus estudios en lo que denominó “ecología humana”, al asociar al ser humano con su entorno y condiciones de existencia; tomando como marco esta definición, se inician nuevos parámetros de estudio donde se observan las competencias entre individuos que tienen la misma cultura y que buscan la interacción entre ésta; se observan, por otra parte, las diferencias sociales y culturales que hacen a cada ser alguien diferente⁴⁴.

Más adelante, Charles Horton Cooley (1864-1929), precedió a Robert E. Park en el análisis de los fenómenos y los procesos de comunicación. Otro concepto importante es el aportado por George Herbert Mead: el concepto del *self*. En términos generales, el *self* (‘sí mismo’) se refiere a la capacidad de considerarse a uno mismo como objeto; el *self* tiene la peculiar capacidad de ser tanto sujeto como objeto, y presupone un proceso social: la comunicación entre los seres humanos⁴⁵.

En los años 60 y 70 destaca la obra de Erving Goffman (1922-1982), el autor se propuso comprender la vida cotidiana de las instituciones. Entendiéndolas como sistemas cerrados; el modelo planteado por Goffman recibió el nombre de enfoque dramático o análisis dramático de la vida cotidiana, y respecto a comunicación puede destacarse lo siguiente:

“Su estudio permite comprender tanto el nivel macro (institucional) como el micro (el de las percepciones, impresiones y actuaciones de los individuos) y, por lo tanto, el de las interacciones generadas y generadoras de la vida social. En este sentido, destaca el importante papel asignado a la interacción –a la comunicación, así pues- en la formación de la vida social”⁴⁶.

⁴³ Martha Rizo, **“El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación”**, pág. 3 http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/17.pdf 02/09/2010, 11:48

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Martha Rizo, **“El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación”**, pág. 6 http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/17.pdf

⁴⁶ Martha Rizo, **“El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación”**, pág. 7 http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/17.pdf

Con respecto a los medios de comunicación, desde la Escuela de Chicago éstos fueron concebidos como factores de emancipación, de ahondamiento en la experiencia individual, y como promotores de la superficialidad de las relaciones sociales y de los contactos sociales, de la desintegración. Uno de los postulados básicos de la escuela fue que si existe comunicación, es sólo en virtud de las diversidades o diferencias individuales, algo que se contradice si tomamos en cuenta las teorías que, en esa época, ponían el énfasis en el carácter homogéneo de la “masa” receptora de los medios de comunicación⁴⁷.

2.3 Los Sistemas de Comunicación

2.3.1 Relaciones Públicas

A lo largo de los años se han formulado una serie de definiciones, una de las primeras fue publicada⁴⁸ en una editorial de la revista PR News: “Las Relaciones Públicas son una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés del público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público”⁴⁹. Otro concepto interesante menciona: “Consiste en la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”.⁵⁰

Así mismo, los profesores Lawrence W. Long y Vincent Hazenlton describen las Relaciones Públicas como una “función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización”⁵¹.

⁴⁷Ibid, pág. 3 http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/17.pdf

⁴⁸ WILCOX, Dennis, “**Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas**”, Octava edición, edit. Pearson Educación S.A, Madrid, 2006, pág.6.

⁴⁹JACOBSON, Julie, Revista PR News, pág. 15.

⁵⁰ GRUNING, James E. HUNT, Todd, “**Dirección de Relaciones Públicas**”, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1991.

⁵¹ WILCOX, Dennis, “**Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas**”, Octava edición, edit. Pearson Educación S.A, Madrid, 2006, pág. 8.

Una revista electrónica define a las Relaciones Públicas de la siguiente manera:

...“Las Relaciones Públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización, y ejecuta programas de acción y comunicación para ganar la comprensión y la aceptación del público. Con el fin de que una buena imagen de la compañía interfiera a través de los sentidos en sus respectivos públicos para así lograr la obtención de mejores posibilidades para competir y obtener mejores dividendos.”⁵² (sic).

Al interpretar todos estos conceptos, se encuentra una idea básica: el objetivo de las Relaciones Públicas es la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus diversos públicos. Las políticas y acciones organizativas deben crear una situación que permita que tanto la organización como el público ganen⁵³.

2.3.1.1 Funciones del Profesional de Relaciones Públicas.

Según Pablo Eyzaguirre Chadwick, quien ejerce la profesión de Relaciones Públicas por cuarenta años y con vasta experiencia en importantes empresas e instituciones chilenas, menciona que los principales roles y funciones del Relacionista Público profesional:

Tabla 2.1 Roles y funciones del Relacionista Público

ROL	FUNCIÓN
Investigador de los públicos externos e internos de la organización.	Recoger información válida y confiable para diseñar métodos y técnicas “publirrelacionistas” bajo un propósito determinado.
Planificador del programa o estrategia de Relaciones Públicas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar los objetivos del programa de Relaciones Públicas. ✓ Diseñar las estrategias a implementar. ✓ Determinar los medios a utilizar: Televisión, cine, radio, prensa, videos, folletos, congresos, conferencias, etc. ✓ Priorizar el uso de recursos del programa o estrategias de

⁵² MARTINI, Natalia, **“Definiendo a las Relaciones Públicas”**, <http://www.rppnet.com.ar/defirpp.htm>, 27/10/09, 09:50am.

⁵³ Op.cit

	Relaciones Públicas.
Organizador de las actividades que comprende el programa publicirrelacionista.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribuir las funciones y recursos humanos, financieros y físicos, con el fin de optimizar los refuerzos. ✓ Designar funciones y recursos en un equipo de trabajo. ✓ Definir responsabilidades y criterios de evaluación.
Administrador de los recursos obtenidos para el programa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener un control adecuado de las tareas asignadas y los recursos a utilizar. ✓ Promover la capacitación y especialización del profesional. ✓ Coordinar las actividades propias en las otras tareas del personal de la organización.
Productos de los elementos o materiales que se implementarán.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar las instancias adecuadas para obtener, en los plazos fijados, los materiales necesarios para la estrategia. ✓ Elaborar los materiales específicos de Relaciones Públicas que se usarán.
Evaluador del proceso de Relaciones Públicas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Califica la relación costo-beneficio de la utilización de los recursos. ✓ Detectar las deficiencias de la aplicación del programa y establecer oportunamente y medidas correctoras.⁵⁴

Fuente: EYZAGUIRRE, Chadwick, Pablo. Relaciones Públicas, Edit. Cal&Canto, Chile, Marzo1997, pág. 35-36.

Además, Dennis Wilcox menciona que las Relaciones Públicas es un proceso que se compone de cuatro elementos clave:

- ✓ Investigación: ¿Cuál es el problema o la situación?
- ✓ Acción: (Planificación de un programa) ¿Qué se va a hacer al respecto?
- ✓ Comunicación: (Ejecución) ¿Cómo se informará al público?
- ✓ Evaluación: ¿Se logró llegar al público? ¿Cuál fue el efecto?⁵⁵

Lo anterior, determina el papel que juega las Relaciones Públicas dentro de una organización; no solo debe vigilar constantemente las diferentes opiniones

⁵⁴ Cuadro realizado por: MORETA, Carmen y RUALES Pamela.

⁵⁵ WILCOX, Dennis, "**Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas**", Octava edición, edit. Pearson Educación S.A, Madrid, 2006, pág. 10.

que tienen los medios que rodean a la empresa, sino que debe establecer una política de dirección a nivel de pensamiento y acción, por medio de la administración de la comunicación, con el fin de crear un clima favorable basado en estima y confianza entre la organización y sus públicos⁵⁶.

2.3.2 Comunicación Corporativa

Conjunto de actividades enfocados a conciliar los intereses de la empresa, con los intereses de los públicos que le afectan o se ven afectados por ella⁵⁷.

La Comunicación Corporativa parte de la integración de tres formas de comunicación, a saber la comunicación de dirección, la comunicación de marketing y la comunicación organizativa. Estos diferentes tipos de comunicación adquieren importancia según la naturaleza o la actividad de la organización; por ejemplo las empresas financieras dan mayor importancia a la comunicación de marketing; mientras que aquellas, cuyo público interno es amplio y de gran tamaño otorgan preferencia a la comunicación organizacional.⁵⁸

De este modo, la Comunicación Corporativa es el enfoque que varios especialistas en comunicación, que trabajan desde un marco estratégico mutuamente establecido, pueden adoptar para coordinar sus propias actividades de comunicación. La filosofía de la Comunicación Corporativa implica el derribo de las murallas que separan las tres formas de comunicación por eso los especialistas en comunicación deben centrarse primero en los problemas de la organización como un todo y, después observar las funciones de comunicación con respecto a la realización de los objetivos de la empresa.⁵⁹

⁵⁶ EYZAGUIRRE, Chadwick, Pablo “**Relaciones Públicas**” Edit. Cal&Canto, Chile, Marzo 1997, pág. 50.

⁵⁷ VALAREZO, Jaime, “**Compendio de la Materia de Introducción a la Comunicación Corporativa**” Primer Año 2005.

⁵⁸ VAN RIEL, Cess, “**Comunicación Corporativa**”, Edit. Prentice Hall, Madrid 1997, pág. 2,8.

⁵⁹ VAN RIEL, Cess, “**Comunicación Corporativa**”, Edit. Prentice Hall, Madrid 1997, pág. 23.

Son pocos los autores que han logrado definir la comunicación corporativa, sin embargo Blauw dice que es: “el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos relevantes” (Blaw 1994)⁶⁰.

Otro autor, Van Riel menciona que la Comunicación Corporativa es

“un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, esta armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”⁶¹.

La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

2.3.2.1 Percepción

“La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación se refiere, es que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar”⁶².

En la comunicación corporativa, la percepción es un elemento importante en el proceso de la comunicación, pues “la reacción de los públicos/target depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará”⁶³.

2.3.2.2 Persuasión

Este término no es nuevo, pues lo inventaron los griegos, hace 2000 mil años, al crear la retórica como el arte del utilizar el lenguaje de forma eficaz

⁶⁰ VAN RIEL, Cess, **“Comunicación Corporativa”**, Edit. Prentice Hall, Madrid 1997, pág. 26.

⁶¹ Ibid.

⁶² ESCOBAR, Jorge, **“Comunicación Corporativa I”**,

<http://www.rppnet.com.ar/comunicacioncorporativa.htm>, 27/10/09, 11:28 AM.

⁶³ Ibid

y persuasiva. Aristóteles fue el primero que creó las ideas de *ethos*, *logos* y *phatos*, que actualmente se traducen como “credibilidad de fuente”, “argumento lógico” y “apelación a las emociones”⁶⁴

Richard Perloff, académico contemporáneo y autor del libro “La dinámica de la persuasión”, afirma que:

“la persuasión es una actividad o proceso por la que un comunicador intenta inducir un cambio en las creencias, actitudes o comportamiento de otra persona o grupo de personas; transmitiendo un mensaje en un contexto en el que el persuadido tiene cierto grado de libre elección.”⁶⁵

A continuación se presenta un gráfico en el que se describe los niveles de persuasión:

Gráfico 2.3 Niveles de persuasión



66

2.3.2.3 Públicos

Los públicos de la organización son: “grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización”⁶⁷. El público, es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Es un término colectivo para designar a un conjunto de personas estrechamente relacionadas entre sí, por

⁶⁴ WILCOX, Dennis, “Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas”, Octava edición, edit. Pearson Educación S.A, Madrid, 2006, pág.280.

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Gráfico elaborado por MORETA, Jácome Carmen, RUALES, Mena Pamela

⁶⁷ CAPRIOTTI, Paul, “Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada”, pág. 36

los intereses y afinidades que le son comunes, y que comparten un sentimiento de comunidad.

También es él: “Conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana”⁶⁸.

Para una organización es de vital importancia identificar sus públicos, como se muestra a continuación:

Gráfico 2.4 Públicos y Audiencias Especializadas



Fuente: AMADO, A; ZUÑEDA, C, Comunicaciones Públicas “El modelo de la comunicación integrada”, Editorial Temas, España, 1999, pág: 34

Lo importante de identificar a los públicos, será conocer cuáles son sus expectativas y relaciones con la organización. Una organización, al identificar sus públicos “...no está diferenciando los diversos grupos de personas, sino

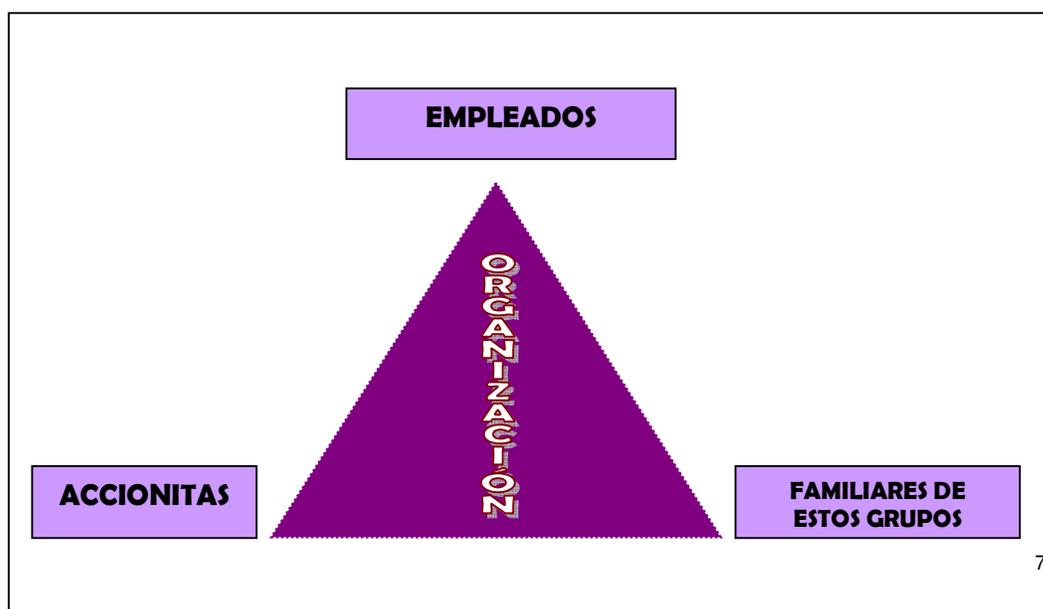
⁶⁸ Op.cit

identificando diferentes posiciones en relación con ella, que desarrollarán roles específicos para cada posición.”⁶⁹

2.3.2.3.1 Público Interno

“Los públicos internos, están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales.”⁷⁰

Gráfico 2.5 Relación entre la organización y sus públicos



Fuente: RÚBIO, Fabián; “Compendio de la materia de Comunicación Corporativa y Públicos Internos”, Segundo Año, 2006.

Interpretación: Como se muestra en el gráfico, el público interno lo constituyen las personas que están directamente conectadas con la organización y con quienes la organización se comunica normalmente durante el trabajo diario. Entre ellos están: directivos, empleados, accionistas, sindicatos y familiares de

⁶⁹ CAPRIOTTI, P., “Imagen de Empresa: Estrategias para una Comunicación Integrada”, pág: 38

⁷⁰ MURIEL, María, “La Comunicación Institucional. Enfoque de las Relaciones Públicas”, 1980, pág. 269

⁷¹ MORETA, Jácome Carmen, RUALES, Mena Pamela.

estos grupos, aunque también se puede incluir a los proveedores dentro de este grupo⁷².

Una empresa tiene un conjunto de miembros que se relacionan estrechamente con ella, por un interés común, ya que el grupo de personas aporta al desarrollo de la organización con la aplicación de sus conocimientos, ejerciendo deberes que permitirán alcanzar los objetivos que la empresa espera lograr.⁷³

2.3.2.3.2 Público Externo

*“Los públicos externos son: individuos, grupos u organizaciones, que no forman parte de la empresa, pero tienen un nivel de relación real o potencial con ella”.*⁷⁴

También a este grupo se lo conoce como grupos de interés o *“stake holders”*.

Se han determinado dos tipos de stake holders⁷⁵:

- a) Generales: Conforman el macrosistema social de la empresa, ámbito local, regional, nacional e internacional; no existe una interrelación directa y el nivel de influencia en la toma de decisiones de la organización es relativo y limitado. Se basa en la opinión pública general.

Este grupo genera una opinión ante las actividades comunicacionales de la organización, pero ni influyen en las decisiones de la misma.

- b) Específicos: Son microsistemas sociales externos, constituidos por pequeños grupos de organizaciones y grupos de individuos cuya influencia es directa a la toma de decisiones de la organización, por lo que requieren estrategias y tácticas específicas para cada caso. Se basan en la opinión pública especializada⁷⁶.

⁷² Ibid

⁷³ Op.cit.

⁷⁴ LACASA, A, **“Gestión de la Comunicación Empresarial”**, Editorial Gestión 2000, España, 2004, pág. 70

⁷⁵ RÚBIO, Fabián; **“Compendio de la materia de Comunicación Corporativa y Públicos Internos”**, Segundo Año, 2006.

⁷⁶ Ibid

Tienen influencia directa sobre el desempeño y la toma de decisiones de la organización.

Los grupos que componen el público externo son:

Consumidores (intermediarios, influenciadores, decisores)
Competencia
Medios de Comunicaciones
Proveedores- Distribuidores
Comunidad local
Analistas
Gobierno
Líderes de Opinión⁷⁷

Por su parte, el público externo comprende al sector más alejado de la zona de influencia directa de la empresa, aquí se encuentran: centros educativos, organizaciones barriales, iglesias, etc.

Para la organización es fundamental mantener una buena relación, tanto con su público interno como externo; por lo tanto, deben existir elementos propios de la organización, con los cuales estos públicos la identifiquen.

2.3.3 Comunicación Organizacional

La comunicación es un fenómeno social y por ello está presente en todas las organizaciones, en todo momento, entre las personas que lo integran; sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría cultura, sociedad y peor aún civilización.

Por esto si la comunicación es circunstancial a cualquier forma de relación humana, también será circunstancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.⁷⁸

⁷⁷ Ibid

⁷⁸ FERNÁNDEZ COLLADO Carlos **“La Comunicación en las Organizaciones”**, Edit. Trillas. México. Pág., 31

Por ello se denomina comunicación organizacional a aquella que se desarrolla en el seno de una organización, que ésta destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar, pues de la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión organizacional⁷⁹.

Según Gary Kreps, la comunicación organizacional es un proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella⁸⁰.

La Comunicación Organizacional se la entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensaje que se den entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio: o bien, a influir en las opciones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos⁸¹.

La importancia de la Comunicación Organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad e involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la Comunicación Organización⁸².

2.4.3.1 Comunicación Interna⁸³

Está dirigida al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuados

⁷⁹ MORETA, Carmen y RUALES, Pamela

⁸⁰ Gary L. Kreps **“La Comunicación en las Organizaciones”** Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. Segunda edición. 1996. Estados Unidos. Págs. 101-102-103-111-112

⁸¹ Ibid

⁸² Gary L. Kreps **“La Comunicación en las Organizaciones”** Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. Segunda edición. 1996. Estados Unidos. Págs. 96-97

⁸³ ANDREU, Alberto: **“Comunicación Interna, un paseo por el tiempo”**, publicado en Harvard Deusto. Enero/ Febrero 1996. Pág. 10

por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes canales de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Las Comunicaciones Organizacionales Internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la Cultura Organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La Comunicación Interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, motivados e integrados y de esta forma tanto el trabajo y el clima laboral armónico, contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la organización. Sólo así, podrá ser un espacio abierto, donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.

2.4.3.2 Identidad Organizacional

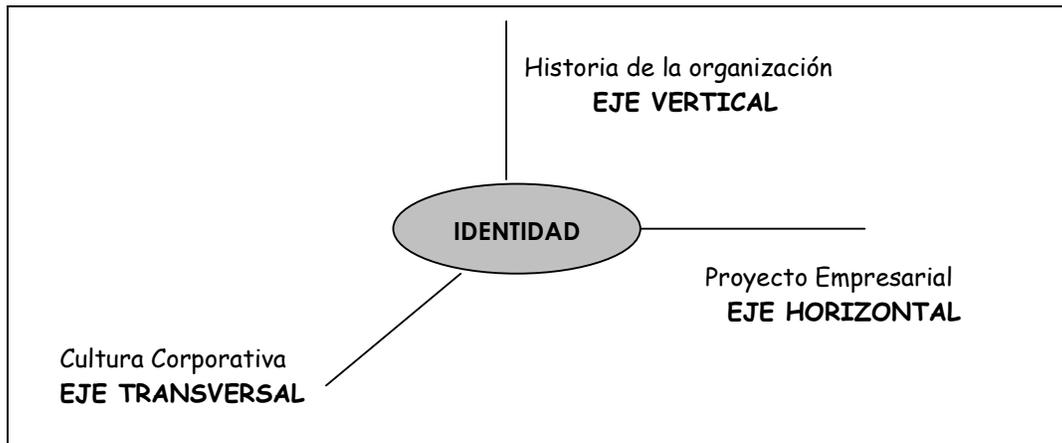
La Identidad Corporativa es:

“la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos”⁸⁴

La identidad corporativa es el ser de la empresa, la esencia de la misma. La organización tiene atributos identificadores y diferenciadores, que le permiten ser única ante las otras. Está compuesto por tres ejes:

⁸⁴ CAPRIOTTI, Paul, “ **Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada**”, pág. 108

Gráfico 2.6 “Ejes de Identidad”



Fuente: VILLAFANE, J., "La gestión profesional de la imagen corporativa", Editorial Pirámide, España 1999, pág. 18

- “Eje Vertical: Historia de la Organización. Es inmutable, le da el carácter de permanente a la identidad. Se puede mencionar a los productos o servicios pioneros, patentes, accionistas, presencia en bolsa, actividades de quienes conforman sus públicos internos, liderazgo, reputación, etc.
- Eje Horizontal: Proyecto Empresarial. Es la situación actual, es dinámico por naturaleza y debe adaptarse a la realidad cambiante del entorno. Este compuesto por la filosofía organizacional (valores asumidos), las orientaciones estratégicas y las políticas de gestión.
- Eje transversal: Cultura Organizacional. Lo conforman tres elementos: Comportamientos expresos (supone la manera particular de hacer las cosas, el entorno físico, normas implícitas y explícitas, del lenguaje); el segundo elemento es los valores compartidos (costumbres , pautas que orientan las acciones); y, por último, las presunciones básicas (son las convicciones profundas del público interno sobre la realidad y el entorno de la organización) “⁸⁵

Estos tres ejes son rasgos que forman la identidad, pero existen otros atributos que ayudan a que la identidad corporativa se conforme:

Atributos permanentes de la identidad: ⁸⁶

a) La actividad productiva, o “identidad sectorial”

Actividad básica de la organización para generar valor mediante la comercialización de productos y/o servicios.

⁸⁵ Loc.cit

⁸⁶ VILLAFANE, J., "La gestión profesional de la imagen corporativa", Editorial Pirámide, 1999, pág. 20

Se reconoce a partir de:

- Catalogo de productos.
- Asignación de recursos.
- Investigación y desarrollo.
- etnología.
- Competencia.
- Técnicas.
- Control de calidad.
- Organización productiva.
- Ciclos de vida de un producto.

b) La competencia técnica y comercial, o “identidad mercadológica”

Capacidad de la organización para competir en el mercado y en la comercialización de productos

Es una consecuencia de:

- Precio.
- Calidad.
- Cuota de mercado.
- Productos.
- Habilidades comerciales.
- Satisfacción.
- Fidelidad del cliente.
- Conocimiento del mercado.
- Imagen positiva.

c) La historia de la organización, o “identidad diacrónica”

Se basa en la relación de personas y acontecimientos de la organización, también recuerdos de la empresa.

Se determina a partir:

- Declaración funcional.
- Contexto de la constitución.
- Fundador o líderes históricos.
- Productos pioneros.
- Patentes.
- Prototipo.
- Clientes.
- Sedes e instalaciones.
- Testimonios.

d) La naturaleza societaria, o “identidad mercantil”

Forma jurídica que adopta la organización para el cumplimiento de sus fines.

Existen:

- Sociedades civiles, cuando no tienen fines mercantiles.
- Sociedades mercantiles son: colectivas, comanditarias, de responsabilidad limitada y anónima.

e) El corpus social, o “identidad social”

Es el conjunto de características que definen a la organización como un organismo social inserto en un contexto socioeconómico en concreto.

La definen variables como:

- Entorno geográfico.
- Tejido social de su plantilla.
- Compromiso con la comunidad (ecología, consumidores, acciones sociales, patrocinio).

Compromiso con la comunidad (ecología, consumidores, acciones sociales, patrocinio)

Atributos que definen la estrategia empresarial:

- Visión estratégica:

Imagen compartida por la alta dirección sobre lo que se quiere ser como organización y como llegar a serlo. Debe cumplir tres requisitos:

- a) Concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
- b) Que contenga un propósito noble y que implique a la gente.
- c) Que sea creíble y con probabilidad de ser lo más real posible.

- Misión :

Es la naturaleza del negocio, lo que la organización es y para lo cual fue creada. Es la declaración explícita del modo en que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica, identificar a la organización y su actividad, ser concisa pero completa, poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica y ser memorable. Debe contener tres premisas:

- a) Necesidad del cliente.
- b) Valor del producto o servicio (Forma en el que el producto -servicio satisface al cliente).
- c) Características diferenciales del producto o servicio.

- Proyecto Empresarial:

Es la estrategia operativa que desarrolla la organización para cumplir su misión. Debe contener al menos:

- a) Filosofía Organizacional (work values).
- b) Orientaciones estratégicas (principios de acción).
- c) Políticas de gestión.

Son todos estos elementos los que permiten recordar a la empresa fácilmente, además, que se la distinga de las demás. Es esencial para la organización poseer rasgos para el beneficio de su imagen y establecer la percepción que los públicos tienen de la entidad y sus productos.

2.4.3.2.1 Rasgos Físicos

“Los rasgos físicos incorporan los elementos icónico – visuales, como signos de identidad válido para la identificación de la empresa desde su entorno.

Los elementos que conforman la identidad visual son⁸⁷:

Símbolo

Es una figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a las demás.

“Símbolo. (Del lat. *simbŏlum*, y este del gr. σύμβολον). m. Representación sensorialmente perceptible de una realidad, en virtud de rasgos que se asocian con esta por una convención socialmente aceptada.”⁸⁸

Logotipo

Es el nombre de la organización escrito de manera especial, con una determinada tipografía.

“Logotipo. (Del gr. λόγος, palabra, y tipo). m. Distintivo formado por letras, abreviaturas, etc., peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto. || 2. Impr. Grupo de letras, abreviaturas, cifras, etc., fundidas en un solo bloque para facilitar la composición tipográfica”⁸⁹

Colores

Son el conjunto de colores o gama cromática que identifica a la organización.

⁸⁷ CAPRIOTTI, Paul, “La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada”, pág. 119-122

⁸⁸ Extraído del Diccionario de la Real Academia de la Lengua.

⁸⁹ Ibid

Tipografía

Es el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma.

2.4.3.2.2 Cultura Organizacional

Edgar H. Schein define a la cultura como " un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas." ⁹⁰ También aporta como otro concepto:

"conjunto de normas y valores que caracteriza el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra."

La cultura de una organización es "ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad, y la comunicación es parte de ella." ⁹¹

Para Andrew Mayo la cultura es el resultado de la interrelación de seis factores de naturaleza muy diversa: los valores y las creencias, las normas de comportamiento, las políticas escritas de la organización, la motivación vertical (como motivan los jefes y directivos a los subordinados), los sistemas y procesos formales e informales y las redes internas (formales: son los departamentos de la organización e informales: grupos de personas que se unen por intereses en común). ⁹²

⁹⁰ SCHEIN, Edgar. **"La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica"**. Libro reproducido por el MES, 1995. – 340p.

⁹¹ DEL POZO Lite, Marisa, **"Gestión de la comunicación interna en la organizaciones"**, Segunda edición, Edit. EUNSA, España 2007. Pág. 29.

⁹² Página web, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/294-la-cultura-corporativa.html>. VILLAFANE, Justo. **"La gestión profesional de la imagen corporativa"**. Ediciones Pirámide. Madrid. España. 1999, 29/08/2010, 22:55.

- **Normas:** Son aquellas directrices que no necesariamente están escritas.
- **Políticas:** Son obligaciones escritas que se tienen que cumplir.

2.4.3.2.2.1 Componentes de la Cultura

Se puede indicar tres grandes factores:



2.4.3.2.2.2 Indicadores Culturales

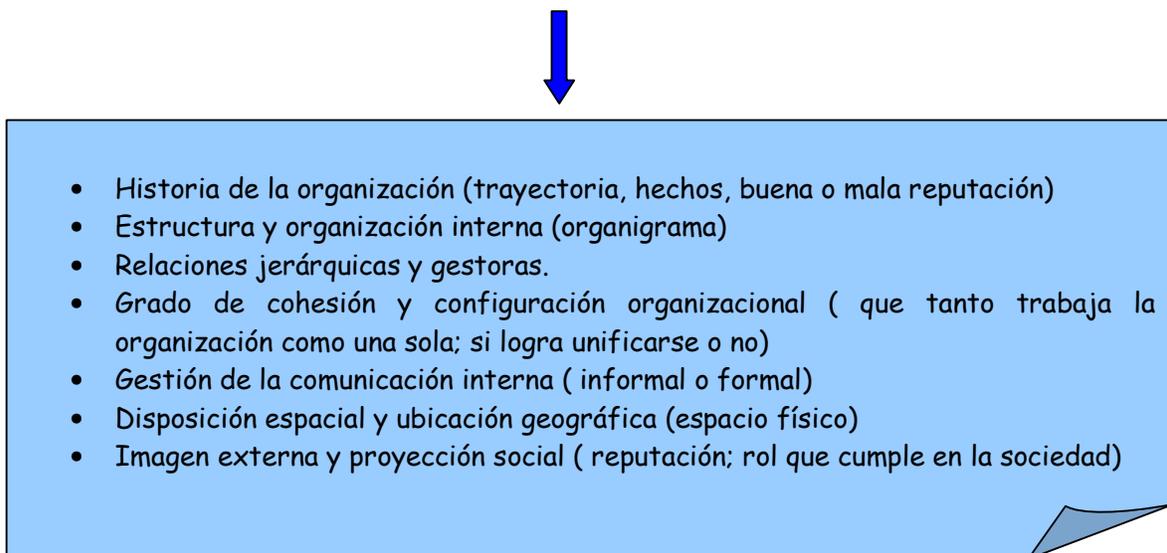
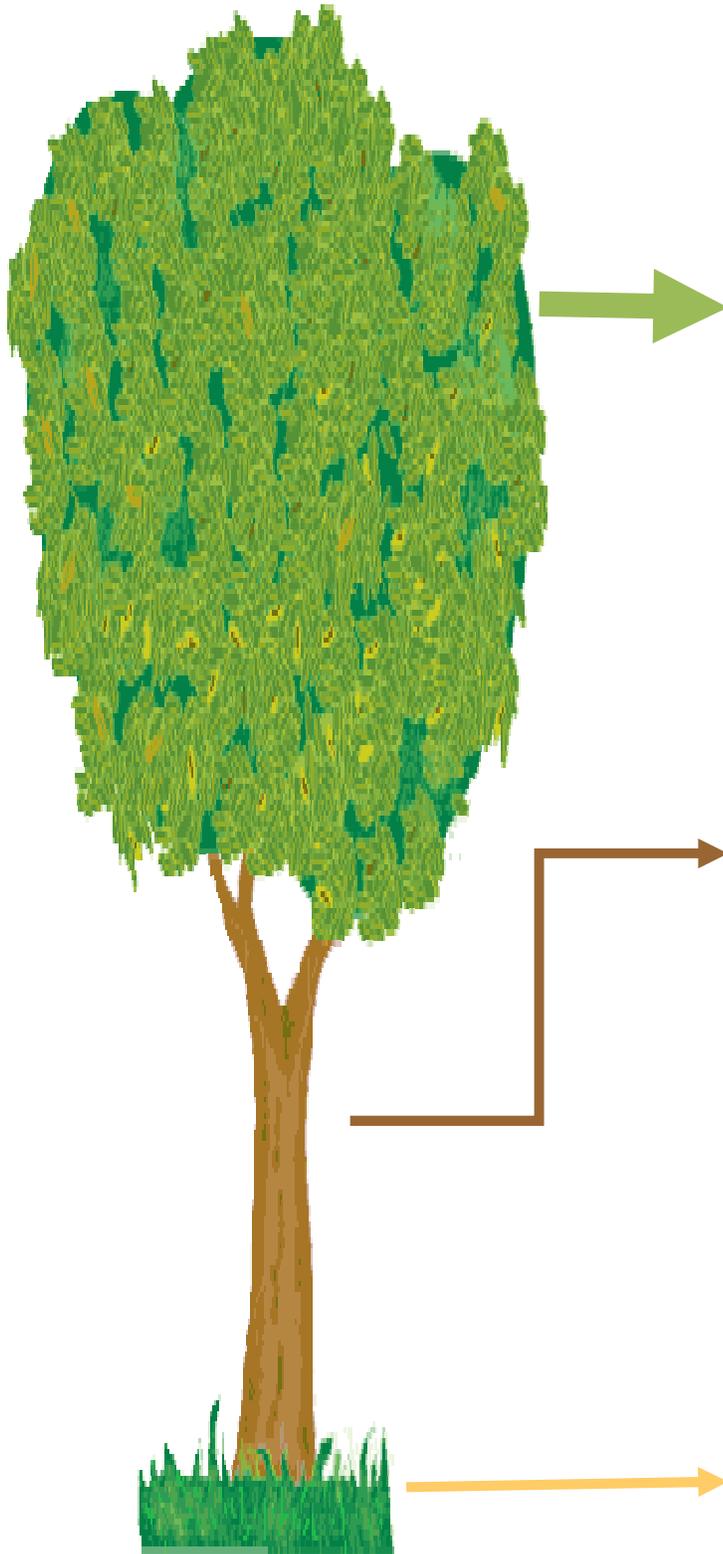


Gráfico Realizado por: Carmen Elena Moreta y Pamela Ruales

Los elementos expuestos en el cuadro anterior permiten medir y analizar el nivel de Cultura Corporativa de una organización.

2.4.3.2.3 Niveles de Cultura Corporativa



1. Comportamientos Explícitos:

Son factores o manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva; fáciles de percibir, pueden afectar a la organización; se refiere a como el grupo reacciona ante (entorno físico, lenguaje, conducta no verbal, imagen personal y normas escritas).

2. Valores Compartidos:

Conjunto de creencias, consientes pero no siempre identificadas, que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización; son transmitidas a los nuevos miembros y constituyen una suerte de ideología organizacional.

3. Presunciones Básicas:

Son ideas internas que son intrínsecas pero latentes. Orientan la conducta y la forma en la que los miembros de la organización perciben la realidad. Se convierten en valores compartidos cuando sale un tema sensible a la luz. No se manifiestan expresamente sino que son invisibles.

2.4.4 Instrumentos de la Comunicación Interna⁹³

a) Manual De Acogida (Inducción)

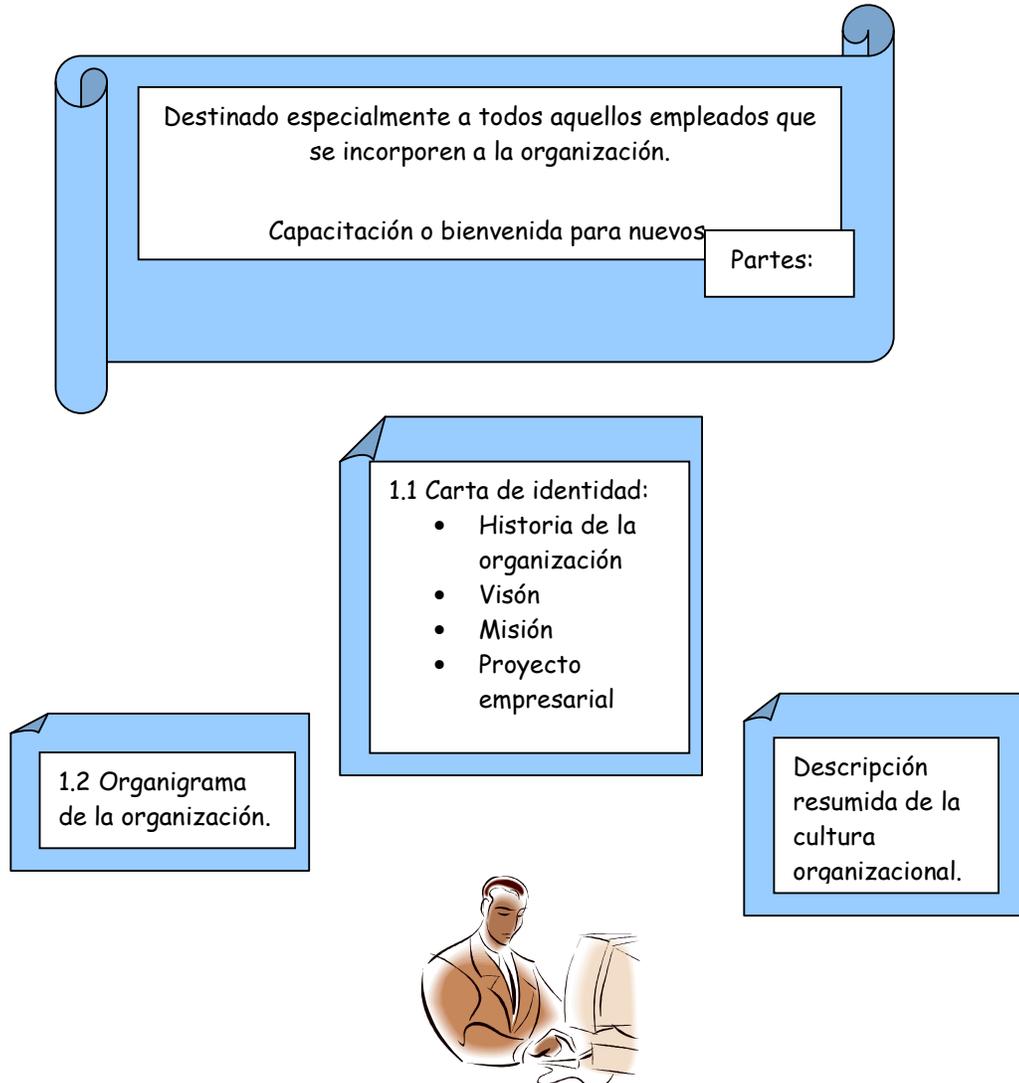
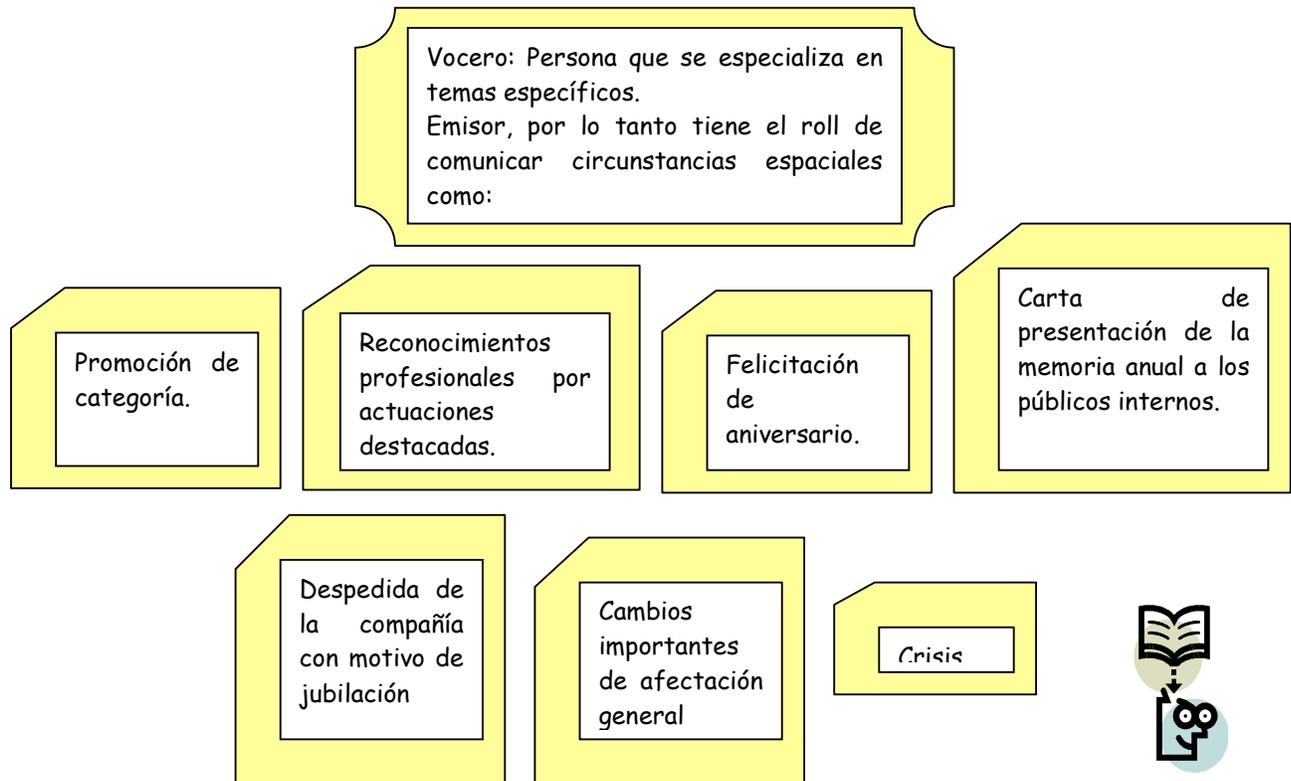


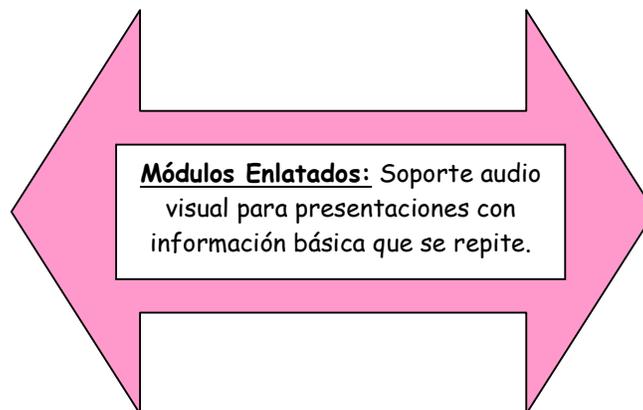
Gráfico realizado por: Camen Elena Moreta y Pamela Ruales

⁹³ RUBIO, Fabián, “Compendio de la materia de Públicos Internos”, Tercer Semestre 2006. Gráficos elaborados por MORETA, Carmen, RUALES, Pamela.

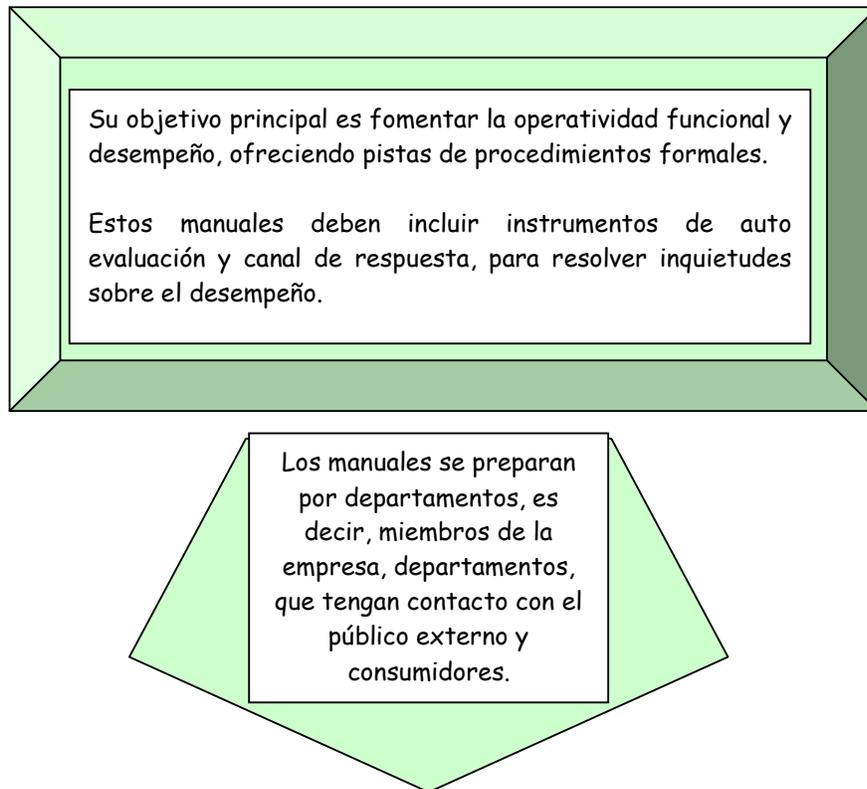
b) Cartas De La Alta Dirección (Vocero)



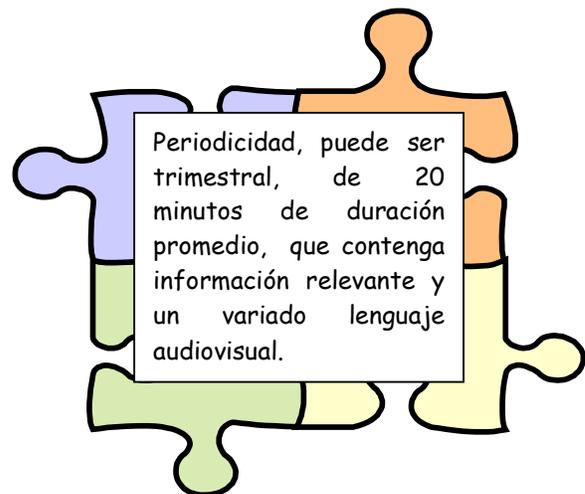
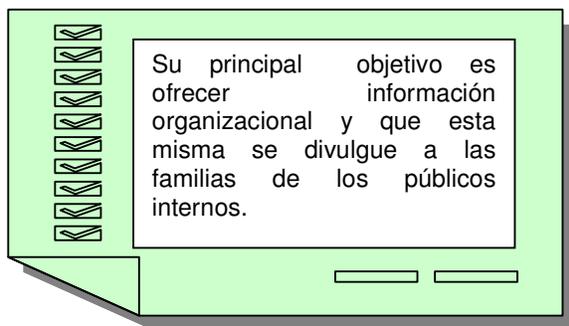
c) Módulos De Información



d) Manual De Procedimientos (Diagrama De Proceso Operativo)



e) Video Revista de la organización



f) Intranet (Línea directa)



Servicio de opción de la demanda de información que surge de la necesidad de cualquier miembro de la organización.

Gráfico realizado por: MORETA, Carmen y RUALES, Pamela

Criterios para su eficacia

- Debe haber respuestas rápidas, coherentes y concretas
- La persona que posea la información es quien debe contestar
- La respuesta al problema debe ser una información verídica
- Toda información debe ser archivada y procesada

Todos los miembros de la organización deben estar al tanto de cómo funciona esta herramienta; además se debe agregar una desviación a otra fuente de información en caso de ser necesario. Para respuestas confidenciales se debe utilizar otro tipo de canal.

g) Cartelera Interna

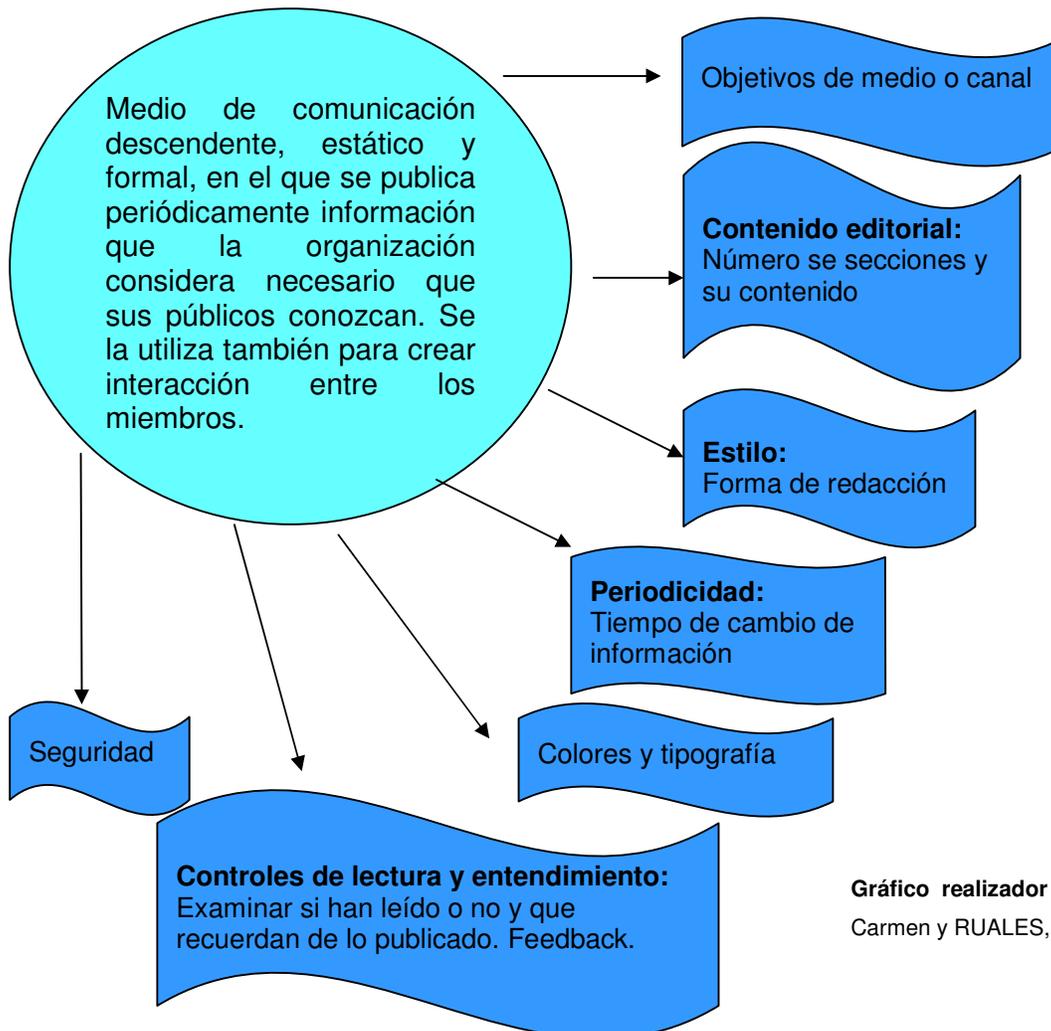
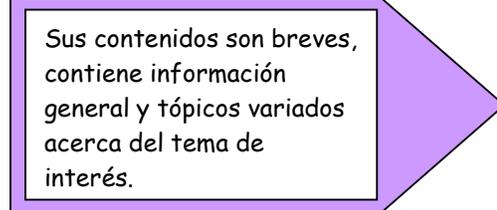
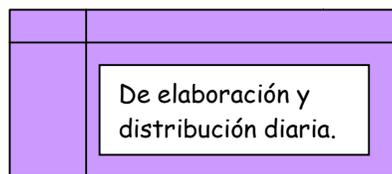
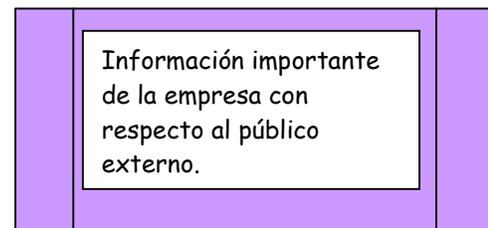
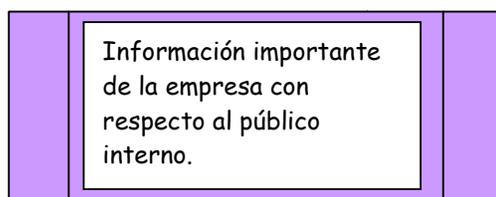


Gráfico realizador por: MORETA, Carmen y RUALES, Pamela

h) Periódico Electrónico



Elementos:
(Se recomienda hacer resúmenes y citar fuentes)



i) Reuniones de Integración



Se las debe realizar con una periodicidad constante (cada tres meses). El objetivo es profundizar el sentimiento de pertenencia en los miembros de la organización. Se difunden informes de gestión general para fomentar la retroalimentación.

Gráfico realizado por: MORETA, Carmen y RUALES, Pamela

j) Reuniones de Trabajo

Con mayor periodicidad que las reuniones de integración. Están dirigidas por ejecutivos de primer nivel, crean transparencia y fomentan la comunicación ascendente y descendente. Los informes presentados deben ser detallados.



k) Reuniones de Equipo

Se las realiza para tratar temas de departamentos, problemas específicos, puesta en marcha de proyectos, etc. Fomenta la comunicación horizontal. El departamento de comunicación se encargará de realizar el informe técnico y llevar un acta o registro para análisis posteriores.

l) Revista Interna

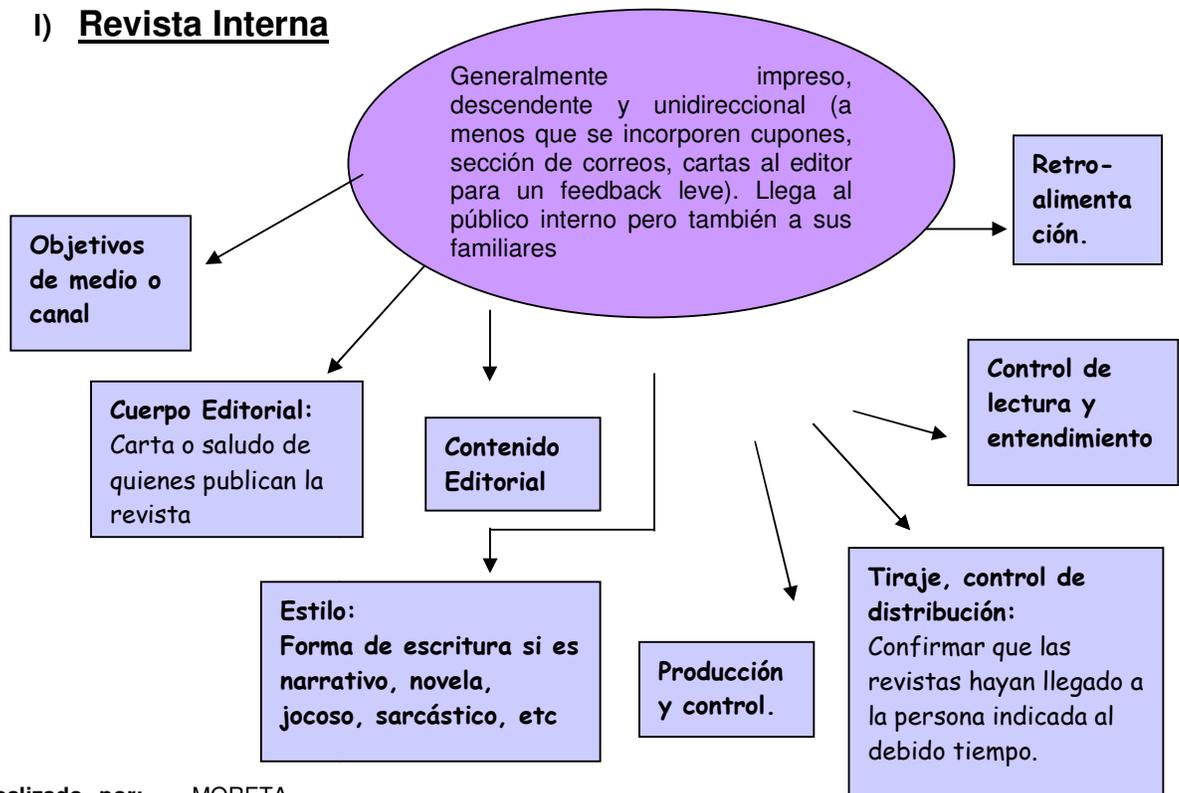


Gráfico realizado por: MORETA,
Carmen y RUALES, Pamela

Página Web:

Dinámica, ágil y actual
porque se renueva
periódicamente.



m) El Portal:



Canal interactivo que puede
ser modificado en cualquier
momento, es fácil de
administrar, pero costoso.

n) Web – log:



Página abierta con acceso virtual, jamás se lo debe relacionar con la empresa, no llevará ningún nombre ni logotipo de la organización. Solamente sirve para feedback.

El riesgo es que se puede perder el control y la veracidad de la información.

Gráfico realizado por: MORETA,
Carmen y RUALES, Pamela.

2.4.5 Comunicación Externa

Toda Institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, servicios, educacional, etc), es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que la institución vive por y para esa comunidad: sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantener allí un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

Se llama Comunicación Externa, cuando se dirige a los diferentes públicos externos de la organización (directorios, técnicos, proveedores, clientes, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, comunidad). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus proyectos o servicios⁹⁴.

2.4.5.1 Tipos de comunicación externa

Existen varias tipologías que puede adoptar la comunicación externa, según sostiene Bartoli, estas son las siguientes:

- a) “**Operativa:** Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía.
- b) **Estratégica:** Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa
- c) **Notoriedad:** Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darla a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.”⁹⁵

⁹⁴ Definición extraída de la página web de GestioPolis, “**Comunicación Organizacional**”, <http://www.gestiopolis.com/>, 29/08/2010, 23:33.

⁹⁵ BARTOLI, Annie, “**Comunicación y Organización**”, Ed. Paidós, Barcelona 1992.

2.4.5.2. Estrategias de comunicación externa

Son muchos los recursos de los que puede valerse una organización para efectuar su comunicación externa; se mencionan las siguientes:

- Relaciones Públicas.
- Conferencia de Prensa.
- Rueda de Prensa.
- Relación con los Medios.
- Planes de Comunicación.
 - Auditorías de comunicación (interna y externa).
 - Diseño y ejecución de estrategias y herramientas de comunicación.
 - Material impreso.
 - Material audiovisual.
 - Web.
 - Cara a cara.
- Imagen corporativa.
 - Auditorías de Imagen (Intencional vs. actual).
 - Planes de Imagen (funcional, auto imagen, intencional).
- Gestión de crisis.
- Internet.
- “Case study”.
- Voceros (media training).
- Lobbying.
- Patrocinio.
- Mecenazgo.⁹⁶

} Manejo de Medios

A continuación se exponen algunas herramientas de comunicación externa:

⁹⁶ loc.cit

2.4.5.3 Canales de comunicación externa

COMUNICACIÓN CORPORATIVA

ELABORAR INFORMACIÓN

NOTA DE PRENSA

Texto breve
Anuncia una convocatoria
Lenguaje directo y afirmativo
Extensión de 70 a 80 palabras

BOLETIN DE PRENSA

Similar a la nota de prensa
Tiene por objeto ser publicada
Características de noticia Novedosa
Veraz
Interesante

Consta Datos de la cuenta
Título Qué
Quién
Cómo 2 renglones
Cuándo 18 palabras
Dónde

Cuerpo
Cierre

DOSSIER DE PRENSA

Requisitos Papelería oficial logotipo
Fecha envío
Sugerida de
Publicación
Continuación de página
Anexos
Material audiovisual

Colección de documentos sobre un tema monográfico
Se envía a medios de comunicación
Contiene:

- Portada
- Título del dossier
- Logotipos
- Sumario
- Presentación
- Objetivos del Dossier
- Cuadernillo 15/20 Págs.
- Cuadernillo anexo
- Tarjetas personales de

REVISTA DE PRENSA

Selección de artículos de prensa
Según índice temario
Análisis de tendencias
Se archivan los reportes

Recopilación diaria de apariciones de la organización
Se pueden transcribir noticias
Fecha
Medio
Página
Articulista

Ya elaborada la información hay que difundirla

Considerar

- Horarios
- Tecnología
- Mantener buenas relaciones con medios
- Propender al marketing

DIFUNDIR INFORMACIÓN

RUEDA DE PRENSA

- Carácter informativo Dinámico Interactivo
- Controlado gracias a la inf. entregada como soporte
- Normas: Sea justificada
 - Convocarla - Anticipación
 - Lugar
 - Fecha
 - Hora
 - Servicios
 - Asistencia
- Elegir 1 día de baja saturación informativa
- Preparar dossier informativo:
 - Medios
 - Voceros
- Intervenciones cortas
- Enviar resumen de inf. A medios que no asistieron
- Seguimiento a la publicación de medios

ENTREVISTA

- Genero idóneo para tratar un tema a profundidad con un periodista exclusivamente.
- Realizarse de 1 a 3 veces al año.
- Periodista explica que temas tratará
- Elaborar: dossier informativo y dossier para periodista
- Se puede manejar: Fe de erratas, rectificación, off de record, filtración, rumor y desinformación.

Existen formas diferentes y novedosas de comunicación externa, que a simple vista se definen como unidades operativas o de gestión pero que son de vital importancia para la organización.

A continuación se definirá cada estructura que compone un canal de comunicación externo dentro de las organizaciones:

- a) Call Center:** Es una área especializada para crear relación entre departamentos en la empresa, con el usuario y cliente y para realizar funciones de marketing. Hay tres tipos:
- **1700:** Gratuita para la organización, usualmente se utiliza para información con proveedores.
 - **1800:** Es una línea telefónica gratuita para el usuario y cliente; el costo de la llamada lo asume la organización.
 - **1900:** Denominada también “línea caliente” pues se utiliza para quejas del público externo hacia la organización.
- b) Infomóvil:** Es una unidad rodante de atención al público, única en su género, que se desplaza llevando información de la empresa y entablando relaciones comerciales con los clientes. Este servicio conduce a un gestor (asesor, promotor, etc.) a la puerta del cliente o a las zonas que requiere donde se iniciará in intercambio de información y mensajes que son de vitalidad para la empresa y el cliente. Este canal de comunicación cubre una parte importante de las necesidades con los clientes pues es idóneo para consultas y requerimientos por su capacidad de desplazamiento dentro de la ciudad.
- c) Oficina Comercial Virtual:** Es otra de las variantes del sistema de atención al cliente. Es un servicio interactivo en entorno Web donde el cliente puede recoger información vital, e incluso pueden efectuarse consultas a través del correo electrónico. Las consultas son atendidas en tiempo real debido a que la tecnología permite ingresar a la base de datos de la empresa a través de la página Web.

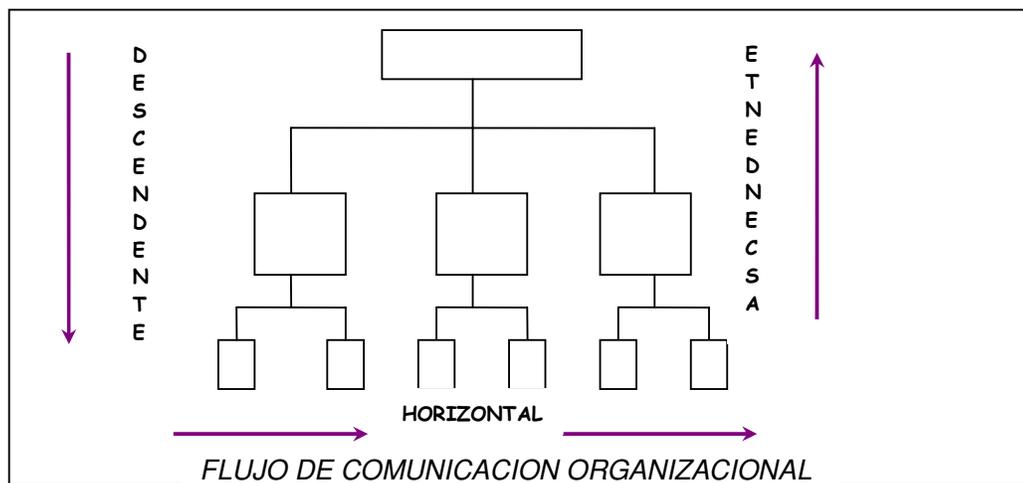
d) Tele Marketing: Sistema que se define como la relación entre cliente – empresa, mediante llamadas o mails para recabar información relevante, brindar servicio personalizado sobre diversos aspectos de la empresa (cobranza administrativa, facturación, deudas, campañas, venta de productos, ofrecimiento de servicios, beneficios y otros). Esta variante sugiere una forma de comunicación eficaz e intercambio de mensajes constante.

2.4.6 Flujos

Desde la perspectiva, la Comunicación Organizacional es un proceso mediante el cual un individuo o una las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo u otra subparte.⁹⁷

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además en dirección ascendente o descendente.

Gráfico 2.7 “Flujos de Comunicación Organizacional”



Fuente: Gráfico realizado por el Instituto Tecnológico de Sonora, [“El Flujo de la Comunicación en la Organización”](http://biblioteca.itson.mx/.../z2.htm), biblioteca.itson.mx/.../z2.htm, 9/11/09, 12:15pm.

El sistema formal se encuentra compuesto de las líneas de comunicación, de autoridad y control reconocido y formalizado por medio de la estructura organizacional (organigrama) que ofrece serie de relaciones a través de canales jerárquicos. Dentro de una organización este tipo de comunicación

⁹⁷ HODGETTS Y ALTAMN, [“Comunicación Organizacional Práctica Manual Gerencial”](#), 1981 Pág. 22

puede darse en varios sentidos: Descendente, Ascendente, Vertical y Horizontal, a continuación se detallara cada una de ellas.

2.4.6.1 Descendente

Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos o gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Proviene de las personas de mayor jerarquía para expresar sus ideas, actitudes y sentimientos a aquellas de menor jerarquía. Es aquella en la que el flujo parte de la dirección, presidencia o gerencia, con destino a los empleados. Prima la autoridad, la tradición y el prestigio. Katz y Khan⁹⁸ (1986) han identificado 5 tipos de comunicación descendente:

- “Instrucciones de trabajo o laborales: Son aquellas informaciones que encierran órdenes donde se dan directrices específicas explicando una tarea; son operativas y representan las acciones que se ordenan luego de haberse tomado las decisiones. Pueden darse mediante sesiones de entrenamiento o manuales con el mismo propósito.
- Exposición razonada de los trabajos o racionalidad del trabajo: Son informaciones diseñadas para producir una comprensión sobre las tareas y las relaciones que ésta, tiene con otras tareas y objetivos de la organización. Mensajes que explican cómo una función está encadenada a otra.
- Procedimientos y prácticas: Son las informaciones relacionadas con la forma o metodología de realizar el trabajo. Son los mensajes relacionados con las políticas, reglas, estatus, beneficios, etc. de la organización.
- Información de Retroalimentación o Feedback: Comunicación en relación con el cumplimiento de su tarea y de su actuación en general, como las evaluaciones de desempeño. Son los mensajes que sirven como retribución y elogio para el vendedor.
- Adoctrinamiento de Objetivos: Es la Información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión en los participantes. Estos objetivos pueden ser los del sistema total o de un sistema específico.”⁹⁹

⁹⁸ KATZ, D. Y, KHAN, R., “**Psicología Social de las Organizaciones**”, México, Trillas, 1994.

⁹⁹ PUBLICACIONES VÉRTICE, “**Comunicación Interna, Gestión de empresas**”, <http://books.google.com.ec/books?id=58mgFXs6jX8C&pg=PT5&dq=katz+y+kahn+5+tipos+de+comunicacion#v=onepage&q=&f=false>, 9/11/09, 12:45pm.

2.4.6.2 Ascendente

Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Son aquellos mensajes que fluyen desde los empleados hacia sus superiores para expresar sus ideas, actitudes y sentimientos a aquellas personas de mayor jerarquía. Normalmente con el objetivo de aclarar las dudas, proporcionar feedback, hacer sugerencia o exigencias. Cuando una gerencia o dirección es de puertas abiertas, esto mejorará la comunicación interna y por lo tanto el clima organizacional, permite informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna de la organización.

Planty y Machaver¹⁰⁰ afirman que las comunicaciones ascendentes incluyen mensajes relacionados con:

- Lo que están haciendo los empleados
- Problemas laborales no resueltos.
- Sugerencia de mejoramiento
- Lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus funciones de trabajo, compañeros y la organización.

2.4.6.3 Horizontal

Consiste en el intercambio lateral de comunicaciones entre las personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de una misma organización. Estos mensajes generalmente se relacionan con tareas o

¹⁰⁰ Extraído de la página web, <http://www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/178/G34011.pdf>, “**Guía Didáctica Relaciones Públicas**” pag. 58. 29/08/2010.

factores humanos. Fayol¹⁰¹ propuso un puente comunicacional entre los empleados que se encontraban en un mismo nivel.

El estudio de la comunicación horizontal es uno de los ámbitos de mayor complejidad, ya que se trata de una comunicación de enorme incidencia en el logro de las empresas, es por ello que Marina Roca y Xavier Romero¹⁰² en su libro de Comunicación Interna en las empresa menciona tres importantes funciones de la comunicación horizontal:

- 1. La coordinación de tareas:** Los jefes de distintos departamentos pueden celebrar encuentros periódicos para decidir como contribuirán con diversas contribuciones que dirigen alcanzar los objetivos comunes que persigue la organización.
- 2. El intercambio de información:** Esta función se refiere al intercambio de datos con otros departamentos para conseguir metas en común.
- 3. Resolución de conflictos:** Su objetivo es generar un clima favorable, en el que las relaciones funcionen de manera óptima.

¹⁰¹ Extraído de la página web, **“Evolución del pensamiento administrativo”**, http://www.wikilearning.com/monografia/evolucion_del_pensamiento_administrativo/11841-4, 31/08/2010,18:22.

¹⁰² ROCA, Marina, ROMERO Xavier, ALMENARA, Jaume, **“Comunicación interna en la empresa”**, Marzo 2005, Edit. UOC, pág. 78.

2.4 Conceptualización de la imagen

“Toda persona física o moral proyecta consciente o inconscientemente una imagen en los otros, cuyos pormenores predisponen a una percepción particular según cada uno de los interlocutores” (Joan Costa Creación de la Imagen Corporativa: El Paradigma del Siglo XXI

En la actualidad, la palabra imagen está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Esto es debido, principalmente, a la variedad del término y se puede comprobar en los espacios dedicados a imagen en las enciclopedias o diccionarios, en los que se puede encontrar diversas definiciones.

Esta abundancia de significados ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación de la empresa también fuese confusa y prueba de ellos es la gran cantidad de expresiones acuñadas en ese campo y que queda reflejada en la literatura sobre el tema. Así por ejemplo, Joan Costa en su extensa publicación de libros comunicativos, clasifica la imagen en: imagen gráfica, imagen visual, imagen material, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa e imagen global.

Además existen algunas categorizaciones de tipo de imagen, por ejemplo, Gary Kreps¹⁰³ divide la imagen corporativa en dos:

“la promocional y la motivacional. La primera es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución. La segunda tiene el objetivo de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target.”

Marion¹⁰⁴, habla de tres clases de imagen de la empresa: “imagen depositada, imagen deseada, imagen difundida.” Frank Jefkins¹⁰⁵, define cinco tipos de

¹⁰³ KREPS, GARY, **“La Comunicación en las Organizaciones”**, Adisson-Wesley, Iberoamericana, Wilmington, Delaware, 1995.

¹⁰⁴ COSTA, Joan, **“Imagen Corporativa”**, Extraído de la página web, <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm> 31/08/2010. 18:37.

¹⁰⁵ Ibid

imagen: “imagen del espejo, imagen corriente, imagen deseada, imagen corporativa e imagen múltiple.”

Sin embargo, el problema no es la cantidad de expresiones sino la utilización que se hace de ellas, ya que no siempre se ajustan a lo que realmente es la imagen de una organización. Por esta razón, se hace necesaria una clarificación de la expresión imagen corporativa, no a nivel etimológico, sino más bien en cuanto a su sentido.

Joan Costa (en su libro “Imagen Global”, página 186) divide la imagen de la empresa de la imagen corporativa. Manifiesta que la imagen de la empresa

“es una clase específica de las imágenes mentales, vinculada al aspecto institucional (la empresa como institución) y, sobre todo, al aspecto funcional de los productos y servicios que la empresa vende. La imagen de empresa es una representación mental de una serie de “valores psicológicos atribuidos a ella como organización y transferidos a sus productos, sus servicios y su conducta. Mientras que, la imagen corporativa es una imagen mental ligada a una corporación y a lo que ella representa, especialmente por su conducto de su identidad visual expresada por signos gráficos y sus actuaciones. La imagen corporativa abarca la imagen de empresa y la imagen de marca, puesto que implica el conjunto de la empresa, sus productos y actuaciones. Así mismo, la imagen de marca es una representación mental de un determinado estilo de una empresa o de una organización, transmitida especialmente a través de sus actividades de producción y de sus actuaciones comerciales; de sus productos y líneas de productos, servicios, publicidad”.

Todos estos conceptos se resumen en el de imagen global, entendiéndose por la misma “al efecto sinérgico de las diferentes comunicaciones de la empresa, perfectamente diseñadas y gestionadas, constituyendo una totalidad conceptual estilística y particularmente sólida y estable”¹⁰⁶

Por otro lado la imagen se compone de varios elementos, según Nicholas Ind¹⁰⁷ estos son:

- a) “**Comportamiento Organizacional:** comprende todas las actuaciones de la organización en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos.
- b) **Cultura Organizacional:** es el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen (el modo de ser y hacer de una organización).

¹⁰⁶ COSTA, Joan, **Imagen Global**, Enciclopedia del Diseño.

¹⁰⁷ IND, Nicholas, “**La Imagen Corporativa**”, Ediciones Díaz De Santo, extraído de la página web: <http://s3.amazonaws.com/lcp/egade-imagen/myfiles/Resumen%20Ind.pdf>, 30/08/2010, 19:13.

- c) **Personalidad Organizacional:** conjunto de manifestaciones que la organización efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos, principalmente, mediante su identidad visual y la comunicación.”

De esta clasificación se extrae diferentes tipos de imagen que pueden darse al mismo tiempo y en una misma organización¹⁰⁸:

- El comportamiento interno de la organización determina *una imagen funcional*. Este elemento en la imagen de una organización es decisivo ya que ésta debe alcanzar un nivel de suficiencia en relación con la percepción de calidad media de la competencia; de lo contrario de nada servirán los esfuerzos comunicacionales.
- La cultura organizacional genera una *imagen interna o auto imagen* (público interno).
- La personalidad produce una *imagen intencional*.

2.5.1 Modelo de Gestión Estratégica de la Imagen Organizacional

El modelo de Villafañe¹⁰⁹ comprende tres etapas consecutivas:

1. *Definición de la estrategia de imagen:* se determina la imagen actual (aquella que se encuentra vigente en ese momento en la organización con todos los puntos positivos y negativos) y la imagen intencional (la que se desea proyectar). De las diferencias que se encuentren al comparar los dos tipos de imagen surgirán las estrategias que la organización adoptará para superar aquellas contradicciones.
2. *Configuración de la personalidad corporativa:* para lograr esa personalidad pública reconocible y diferenciadora es necesario establecer las normas que unifiquen y regulen el uso de la identidad visual y la comunicación corporativa.
3. *Gestión de la imagen a través de la comunicación:* el comportamiento y cultura organizacional cambian con mucha dificultad y el cambio exige un tiempo considerable. La comunicación permite actuaciones

¹⁰⁸ RUBIO, Chávez Fabián, “**Comunicación Corporativa y Públicos Internos**”, pág. 7.

¹⁰⁹ VILLAFÑE, Justo, “**La gestión profesional de la imagen corporativa**”, extraído de la página web: <http://s3.amazonaws.com/lcp/comunicacion-organizacional/myfiles/La-gestion-profesional-de-la-imagen-Justo-Villafane.pdf>, 30/08/2010,19:23.

inmediatas, y si los objetivos y la aplicación son correctos, con frecuencia los resultados en términos de imagen son satisfactorios.¹¹⁰

Para la ejecución de la gestión estratégica de la imagen organizacional, el mismo autor plantea las siguientes acciones:

- a) Para el punto número uno se utiliza una auditoría de imagen y un Observatorio Permanente de Imagen Organizacional.
- b) Al configurar la personalidad corporativa se establecerá un Programa de Identidad Visual y un Manual de gestión de la comunicación, de ser necesario se instaurará un Programa de cambio cultural.
- c) Para el último punto se requieren Programas de comunicación organizacional interna y externa.

Sin embargo, la base que sustenta la elaboración de un plan que genere imagen organizacional es el surgimiento de un problema en todas las organizaciones denominado *disonancia de imagen*. Es de tres tipos¹¹¹:

- Cuando la imagen y la identidad, es decir, la realidad organizacional coinciden perfectamente.
- Cuando la imagen es mejor que la realidad.
- Cuando la realidad es mejor que la imagen generada en el público.

2.5.2 Mix de Comunicación

“Conjunto de diversas técnicas de comunicación, tales como publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, que están disponibles para que un vendedor (empresa u organización) las combine de tal manera que pueda alcanzar sus metas específicas”¹¹²

¹¹⁰ Ibid

¹¹¹ RUBIO, Sánchez Fabián, **“Comunicación Corporativa y Públicos Externos”**, cuarto semestre.

¹¹² Definición extraída del sitio Web de la American Marketing Association, MarketinkPower.com. <http://www.marketingpower.com>. 9/11/09, 11:42.

2.5.2.1 Publicidad

“Proceso de comunicación que, a través del uso de medios masivos de información (radio, televisión, prensa, etc.) difunde un mensaje emotivo o racional, comunicando de manera impersonal las características y beneficios que proporciona un producto/ servicio, con el ánimo de incitar a la acción de compra por parte del perceptor.

Objetivo: Dar a conocer los productos y servicios de la empresa. Esta acción debe ser coherente con los objetivos que persigue la empresa y tiene que estar integrada y coordinada con los instrumentos de promoción del mix de comunicación.

Dentro de este ámbito, los objetivos de comunicación estarán influenciados por las metas determinadas dentro del plan de marketing de la empresa.”

- **Promoción de ventas:** Saca a relucir características diferenciadoras de los bienes comerciales de la organización. Se hace énfasis en:
 - a) Beneficios racionales: Precio, cantidad, sabor (se perciben a partir de los sentidos)
 - b) Beneficios emocionales: status, diversión, pertenencia, etc. (apelan a las emociones)¹¹³

Publicity:” es la información divulgada por una empresa, entidad u organismo público o privado, con el fin de crear un clima favorable hacia el/la mismo/a, y que es difundida total o parcialmente por un medio de comunicación. Esta información está elaborada con criterios periodísticos a fin de requerir la menor o mínima depuración por parte del medio que la pública, con objeto de llegar al público en su concepción original.”¹¹⁴

Es por ello que la Publicidad es considerada una de las poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por las empresas para dar a conocer un mensaje relacionado con sus productos, servicios o ideas, con la finalidad de atraer a posibles compradores, usuarios o seguidores.

2.5.2.2 Marketing

Proceso social y administrativo por el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros¹¹⁵.

¹¹³ op.cit

¹¹⁴ Definición extraída del portal Web de Relaciones Públicas, <http://www.rppnet.com.ar/publicity.htm>, 9/11/09, 12:55 pm.

¹¹⁵ KOTLER, Philip Y ARMSTRONG, Gary, “**Fundamentos del Marketing**”, Edit. Pearson Educación, México 2003, pág.5

Otro concepto es el que aporta “La Asociación Americana de Marketing”:
 “Proceso de planear y ejecutar el concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos de los individuos y las organizaciones”¹¹⁶

Conjunto de políticas orientadas a la optimización del precio, distribución como producto y promoción, que satisfacen las necesidades del consumidor, para obtener el mejor beneficio a corto y mediano plazo, estando esta técnica centrada básicamente en lo relativo al mercado.¹¹⁷

El marketing es el área que se encarga de dirigir los objetivos de la comunicación externa, pero se ayuda de la publicidad, el diseño gráfico y las relaciones públicas.

Se centra sobre todo en analizar las tendencias de consumo de los consumidores, busca el éxito de la organización, a través de transacciones de compra y venta.

- **“Venta personal:** interacción del personal encargado de las ventas al detalle con el consumidor. Se busca que la información que se brinde al consumidor le permita reconocer y diferenciar la marca para que el vendedor persuada a la conducta de consumo mediante la interacción y difusión de beneficios del producto/ servicio. En el proceso de compra, la decisión es el momento más complejo, por lo que se busca suavizar esta experiencia a través de la interrelación con una persona que elimina objeciones.”¹¹⁸

Para apoyar el trabajo de la venta personal se desarrollan estrategias que permitan al consumidor tomar una decisión inmediata tales como:

- a) Promociones (cantidad/precio).
- b) Piezas Gráficas.
- c) Compra por impulso, racional, emocional (telemercadeo, encuestas, correo, e-mail, entre otros).

2.5.2.3 Diseño Gráfico

Definimos el diseño como un proceso o labor destinado a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados. El

¹¹⁶ KOTLER, Philip Y ARMSTRONG, Gary, “**Fundamentos del Marketing**”, Edit. Pearson Educación, México 2003, Notas N1.

¹¹⁷ VALAREZO, Jaime, “**Compendio de la Materia de Introducción a la Comunicación Corporativa**” Primer Año 2005.

¹¹⁸ loc.cit

conjunto de elementos que implican la creación de un diseño, se relacionan como:

- a) **Traza:** delineación de un edificio o de una figura
- b) **Descripción:** de un objeto o cosa, hecho con las palabras.
- c) **Disposición de manchas, colores o dibujos:** que caracterizan exteriormente a diversos animales y plantas.
- d) **Proyecto y plan:** diseño urbanístico.
- e) **Concepción:** original de un objeto u obra destinados a la producción en serie, dentro del mundo de la moda, industrial.
- f) **La Forma:** de cada uno de estos objetos.¹¹⁹

Un diseño es una pieza con un cierto atractivo visual, con personalidad propia y un gran equilibrio estético.

La idea central en el diseño gráfico, es la comunicación de ideas que son organizadas, a través de la utilización de imágenes, en las cuales se busca combinar el arte con aspectos tipográficos. Es por medio de estos mensajes que se crean campañas publicitarias.

2.5.2.4 Relaciones Públicas

Dentro del mix de comunicación las Relaciones Públicas efectúan algunas actividades:

- a) Planificación y ejecución de relaciones con cada público de la organización.
- b) Relación con posibles inversores y analistas financieros.
- c) Comunicaciones financieras.
- d) Comunicaciones con organismos públicos.
- e) Relación con medios de comunicación.
- f) Relación con la comunidad.
- g) Gestión de comunicación de crisis.
- h) Organización de actos y eventos:
 - Patrocinio: Es la contribución prestada de la empresa a una manifestación, persona, producto u organización, a cambio de obtener para ella el beneficio directo del derecho a incluir

¹¹⁹ Definición extraída del portal Web Fotonostora,
<http://www.fotonostora.com/grafico/definiciondiseno.htm>, 9/11/09, 13:08

publicidad de marca. La principal función es obtener reconocimiento (auspicio de productos) al asociar su imagen corporativa o de marca a los productos o servicios de la entidad patrocinada.

- Mecenazgo: responde a la vocación de la empresa de revertir en la sociedad parte de los beneficios que obtiene de ésta, en forma de beneficio social, puesto que es la propia sociedad quien garantiza su existencia. En este sentido, la ayuda monetaria o en especie, mediante la cual se materializa el mecenazgo, tiene un elevado componente altruista.

Designa un sostén (financiero o material) aportado a una obra o persona para el ejercicio de actividades que presentan un carácter de interés general y sin contrapartida directa por parte del beneficiario.

Se puede decir que éstas dos actividades van encaminadas a que la organización o marca se haga presente en su calidad de contribuyente social o financiero de una actividad de interés colectivo que se reviste de un reconocimiento social.

Hay dos modernas formas de comunicación por tres razones fundamentales¹²⁰:

- Para reivindicar una condición de ciudadanía.
 - Para construir otras vías de comunicación alternativas que puedan reafirmar su identidad social.
 - Aprovechar, a través de esta iniciativa, condiciones fiscales y financieras más ventajosas.
- i) Gestión de identidad de imagen
 - j) Realización de auditorías periódicas de comunicación e imagen
 - k) Determinación de la estrategia de RRPP en el plan de marketing.

¹²⁰ VASQUEZ, Miguel, “Compendio de la Materia Comunicación Social y Organizacional”, Primer Año 2006.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA DIRECCIÓN METROPOLITANA DE CATASTRO

3.1 Concepto de Auditoría

“La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987). La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. Una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Finalmente, una auditoría de la comunicación puede evaluar también las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización.”¹²¹

3.2 Objetivo del trabajo de campo

Analizar la situación actual de la Dirección de Catastro del Distrito Metropolitano de Quito

¹²¹ Downs, Cal W. (1988). *Communication Audits*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company. http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf

3.3 Alcance de la Auditoría

Esta auditoría se realizó en la Dirección Metropolitana de Catastro y en sus 8 administraciones zonales.



Nº	Nombre de la Administración	Ubicación
1	Zona Equinoccial (La Delicia)	Avenida La Prensa N 66-101 y Capitán Ramón Chiriboga
2	Zona Calderón	Av. Capitán Giovanni Calles 976 y Padre Luis Vacarí (Entrada a Carapungo)
3	Zona Norte (Eugenio Espejo)	Av. Amazonas 4532 y Pereira
4	Zona Centro (Manuela Sáenz)	Av. Venezuela, entre Eugenio Espejo y Antonio José de Sucre.
5	Zona Sur (Eloy Alfaro)	Avenida Alonso de Angulo y César Chiriboga esquina.
6	Zona Valle de Tumbaco	Calles Juan Montalvo y avenida Interoceánica
7	Zona Valle de Los Chillos	Avenida Ilaló entre Pastaza y Corrientes (vía al Tingo).
8	Zona Quitumbe	Parroquia Quitumbe, avenida Quitumbe No. 268 y avenida Cóndor, casa de la ex-hacienda "La Balbina".

3.3.1 Objeto:

Esta auditoría tiene por objeto determinar los problemas comunicacionales internos y externos de la Dirección Metropolitana de Catastro.

3.3.2 Formulación del Problema:

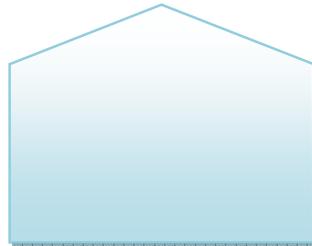
Mala comunicación entre los funcionarios y trabajo represado.

Aumento del chisme y el rumor entre los funcionarios y quejas frecuentes de los contribuyentes.

Desmotivación por parte los funcionarios.

Mala atención a los contribuyentes.

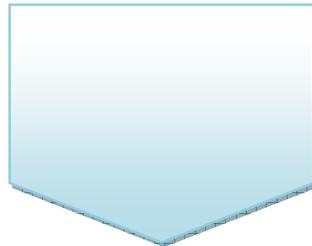
**E
F
E
C
T
O
S**



PROBLEMA:

La cultura corporativa de la Dirección Metropolitana de Catastros afecta la imagen institucional del Municipio de Quito.

**P
R
O
B
L
E
M
A**



Incumplimiento de sus actividades laborales.

**C
A
U
S
A
S**

No poseen adecuadas herramientas de comunicación interna y desconocen el uso correcto de las existentes.

Falta de información y comunicación desde la dirección hacia las administraciones zonales y desde los cargos administrativos hacia los demás funcionarios de la Institución.

Falta de identidad organizacional y carencia de sentido de pertenencia por parte de los funcionarios.

3.3.3 Antecedentes de la Auditoría

Quito, ciudad que se encuentra entre lo contemporáneo y lo colonial, Distrito Metropolitano y capital de la República del Ecuador, es una metrópoli, donde la estructura moderna se funde con la heredad mestiza y colonial; en la que residentes nacionales y visitantes extranjeros encuentran siempre un lugar para trabajar, disfrutar y recordar.

La ciudad en los últimos años, ha estado sujeta a un gran cambio urbanístico que la extendió hacia el norte, sur, los Valles de Tumbaco (hacia el nor-oriente) y Los Chillos (en el sur oriente); esto ha permitido un notable crecimiento económico y poblacional que ha generado avances en la industria, la economía, el comercio y la hotelería; pero además ha configurado nuevos actores y nuevas demandas sociales¹²².

El 27 de diciembre de 1993, se promulgó la Ley que transformó a la ciudad en el Distrito Metropolitano de Quito, para que, con este nuevo ordenamiento administrativo y territorial, el Municipio de Quito regule el uso del suelo, planifique y reglamente lo relacionado con la transportación pública y privada en su jurisdicción, controle la contaminación ambiental, y propicie la integración y participación de la comunidad en el financiamiento, identificación y planificación de los proyectos¹²³.

“En la urbe coexisten hoy cerca de dos millones de habitantes dentro de 65 parroquias metropolitanas centrales y suburbanas. Este rápido crecimiento poblacional ha hecho necesario que el Municipio de Quito a partir del año 1926 realice un control de las propiedades existentes en Quito”¹²⁴.

Para este fin se crea la Dirección Metropolitana de Catastro, como parte de la administración general del Municipio de Quito, constituyéndose en un sistema de fundamental importancia para el Estado, siendo una de las bases de datos principales, proveedora de información predial actualizada y confiable (física, económica y jurídica) de la localización geográfica de un inmueble; de tal

76Página Web, Municipio de Quito, “Ciudad”, “**Presentación de la Ciudad**”, http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=66, 31/08/ 2009, 11:44 am.

¹²³ IDEN

¹²⁴ IDEN

manera que permite y facilita la planificación y el desarrollo territorial; así como, propicia el mejoramiento de los ingresos municipales con cargo a los bienes inmuebles que colabora con el mejoramiento social y económico de las condiciones de vida de los ecuatorianos¹²⁵.

Sin embargo, actualmente, el servicio que presta la Dirección Metropolitana de Catastro se ha visto afectada debido a que su cultura corporativa no le permite ser eficiente en el cumplimiento de su gestión; lo que a su vez influye de forma negativa en la imagen institucional del Municipio de Quito. Este problema posee diversas causas, por ejemplo la escases de información y comunicación que existe desde la dirección hacia las administraciones zonales y desde los cargos administrativos hacia los demás funcionarios de la Institución; esta situación ha provocado que aumente el chisme y el rumor entre los funcionarios, inconveniente que salta a la vista entre el público interno, según manifestó el Arquitecto Mario Sáenz, Director de ésta dirección.

Otro efecto negativo del problema mencionado es que los funcionarios no se concentran en sus actividades laborales, lo que provoca una mala atención a los contribuyentes; dando lugar a quejas frecuentes de parte de éstos. Condiciones que son fácilmente perceptibles en el malestar del público externo al acudir a esta dirección¹²⁶.

Además, existe trabajo represado y mala comunicación entre el público interno, debido a que no poseen adecuadas herramientas de comunicación interna y desconocen el uso correcto de las existentes.

Todo esto ha generado una grave desmotivación en los funcionarios, pues la identidad organizacional es nula así como el sentido de pertenencia hacia la institución.

¹²⁵ JACOME, Del Pilar, Jeannet, Arquitecta, Supervisora, Control de la Gestión Catastral.

¹²⁶ MORETA, Francisco, Arquitecto, Constante usuario de la Dirección Metropolitana de Catastro.

3.4 Procedimiento de la auditoría:

3.4.1 Justificación de la Auditoría

Debido a lo anteriormente expuesto, resulta trascendental investigar la situación actual de la comunicación en la Dirección Metropolitana de Catastro para, finalmente, mediante la aplicación del Plan Institucional a proponerse se logre mejorar y potenciar la labor que realizan sus funcionarios, así como el servicio que presta a sus contribuyentes. Lo que favorecerá a forjar una mejor relación entre la ciudadanía y la institución, y a su vez fortalecerá la imagen del Municipio de Quito.

Además en la actual administración, se llevará a cabo un proyecto de modernización del Municipio de Quito; por lo que la presente auditoría contribuirá a la implementación de estrategias que contribuyan al cumplimiento del objetivo de este proyecto.

3.4.2 Preparación de la herramientas metodológicas

Para la ejecución de la Auditoría se utilizará las siguientes herramientas de investigación:

1. Encuestas realizadas a los funcionarios de la Dirección Metropolitana de Catastros y las áreas pertenecientes a esta Dirección en las ocho administraciones zonales.
2. Encuestas aplicadas a los contribuyentes en las oficinas y ventanillas de atención al público en la Dirección y en las ocho administraciones zonales.
3. Entrevista al Director de la Dirección Metropolitana de Avalúos y Catastros.
4. Entrevistas a los Jefes Zonales de Avalúos y Catastros.
5. Aplicación de un formulario de identidad corporativa a los jefes de las administraciones zonales.
6. Observación directa a los funcionarios de Avalúos y Catastros.
7. Apoyo fotográfico
8. Fuentes primarias:

- 8.1. Diálogos con diferentes funcionarios de la Institución.
9. Fuentes secundarias:
- 9.1 Libros relacionados con Comunicación Corporativa, Comunicación Organizacional y artículos de la web.
- 9.2 Apuntes universitarios de diferentes cátedras.
- 9.3 Documentos otorgados por el Municipio de Quito.
- 9.4 Consulta a la página web del Municipio de Quito.
- 9.5 Instrumentos de comunicación existentes en la Dirección Metropolitana de Catastros.

3.4.3 Identificación de los públicos

Esta investigación incluye dos tipos de público:

3.4.3.1 Interno: Todos los funcionarios que pertenecen a la Dirección Metropolitana de Catastro y sus ocho administraciones zonales (110 funcionarios); divididos en tres grupos:

- a) Director de Avalúos y Catastros
- b) Mandos Medios: Jefes Zonales
- c) Analistas, fiscalizadores y operativos.

Administración	Nº de Servidores Municipales
Calderón	7
Centro	5
Dirección	66
Eloy Alfaro	6*
La Delicia	6
Norte	6
Quitumbe	6
Tumbaco	4
Valle de los Chillos	6
Total de funcionarios encuestados	110

*(Solo respondieron a la encuesta 4 personas, 2 se rehusaron)

3.4.3.2 Externo: Contribuyentes que acuden diariamente a las oficinas y ventanillas de atención al público de Catastro.

- a) Profesionales como arquitectos y abogados, o que se dedican a tramitar; y

b) por otro lado contribuyente en general.

3.4.3.2.1 Descripción de la fórmula aplicada al público externo.

Como se indica anteriormente la atención al público se lo realiza mediante los balcones de servicios y las oficinas ubicadas en cada una de las administraciones zonales situadas en diversos puntos de la ciudad. Por este motivo la fórmula aplicada al público externo se lo realizó de la siguiente manera:

a) Balcón de servicios: Los horarios de atención son de 8:00 a.m a 16:00 p.m con intermedio de una hora aproximadamente al medio día. Se tomó una muestra aleatoria de la cantidad de personas que acudían a las ventanillas en las horas de la mañana (8:00-12:00) en las que hay mayor afluencia de personas. Las encuestas se realizaron desde el 1º de febrero hasta el 18 de marzo del 2010.

b) Oficinas: Los horarios de atención son de tres a cuatro horas y varían en cada administración zonal por lo que no existe una cantidad definida de personas que acuden para ser atendidas. Por tal motivo, se tomó una muestra aleatoria de la cantidad de personas atendidas en diferentes días en cada administración zonal.

Administración	Balcón de servicios	Oficinas
Calderón	No posee	15 encuestados
Centro	12 encuestados	14 encuestados
Dirección	No posee	
Eloy Alfaro	15 encuestados	No hubo apertura
Norte	15 encuestados	15 encuestados
Quitumbe	15 encuestados	8 encuestados
Tumbaco	11 encuestados	9 encuestados
La Delicia	13 encuestados	13 encuestados
Valle de los Chillos		15 encuestados
SUBTOTAL:	81	103

Se aplicó 184 encuestas, éstas fueron realizadas a los usuarios luego de haber sido atendidos por lo que la información es más confiable y verídica.

3.5 Estudio de los componentes de la Identidad Institucional

3.5.1 Cuadro de análisis de Filosofía institucional

3.5.1.1 Misión:

"Somos la dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, responsable del catastro inmobiliario, que brinda a los usuarios internos y externos servicios efectivos sobre información predial en sus componentes físicos, jurídicos y económicos, coadyuvando a la planificación del desarrollo del territorio, sustentada en el recurso humano capacitado, honesto y comprometido con un permanente proceso de innovación".

Cuadro comparativo de los elementos de una misión¹²⁷

PREMISAS	SÍ	NO
Identificar a la organización y su actividad	X	
Declaración explícita del modo en que cumple su propósito.	X	
Expresar claramente lo que ofrece al cliente	X	
Valor del producto o servicio	X	
Premisa diferencial	X	
Ser concisa pero completa		X
Que el contenido sea imaginable en la práctica		X
Ser memorable (fácil de recordar)		X

Como se observa en la tabla de análisis existen ocho elementos importantes para que una misión esté bien planteada; en el caso de la misión de la Dirección Metropolitana de Avalúos y Catastros cumple con los primeros cinco aspectos.

¹²⁷ "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning", Bussines 31, núm. 6 (noviembre y diciembre de 1981)
RUBIO, Chávez Fabián, "Compendio de la cátedra de Comunicación Corporativa y Públicos Internos", Año 2007.

Recomendación:

En el enunciado de la misión es necesario incluir los tres aspectos restantes haciendo hincapié en usar un lenguaje comprensible.

3.5.1.2 Visión:

"Ser una entidad moderna, líder a nivel nacional y referente internacional en la formulación y gestión catastral inmobiliaria, eficiente en la presentación de servicios de calidad"

Cuadro comparativo de los elementos de una visión¹²⁸

PREMISAS	SÍ	NO
Lo que quiere ser como organización	X	
Como llegar a serlo		X
Concepto claro de lo que necesita para tener éxito	X	
Compromiso con la sociedad		X
Que sea creíble	X	
Fijar un límite de tiempo		X

Como se observa en la tabla de análisis existen 6 elementos importantes para que una visión esté bien planteada; en el caso de la visión de la Dirección Metropolitana de Avalúos y Catastros cumple con tres aspectos.

Recomendación:

En el enunciado de la visión es necesario mencionar el modo en el que desean cumplir con lo expresado, fijar tiempo e incluir a la sociedad.

¹²⁸ IDEN

3.5.2 Identidad Visual

La Dirección Metropolitana de Catastro no posee identidad visual. Por lo que se recomienda la creación de la misma puesto que esto contribuirá a la imagen institucional.

3.6 Recolección de datos

3.6.1 Investigación aplicada al personal de la Dirección Metropolitana de Catastro y sus jefaturas zonales

3.6.1.1 Modelo de Encuesta

Datos primarios de la encuesta

Lugar: Dirección Metropolitana de Catastro y Jefaturas zonales

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Las respuestas que usted dé a las preguntas de esta encuesta son confidenciales y para uso exclusivo del desarrollo de la tesis de grado

Encuesta para Público Interno de La Dirección Metropolitana de Catastro

1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en esta Dirección Metropolitana de Catastro?

Sí___	No___	No sabe/ No responde
-------	-------	----------------------

2. ¿Qué cargo ocupa usted en la Dirección Metropolitana de Catastro?

3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro?

Sí___	No___	No sabe/ No responde
-------	-------	----------------------

4. ¿Se encuentra identificado con la misión?

Sí___	No___	No sabe/ No responde
-------	-------	----------------------

5. ¿Conoce usted acerca de la nueva tecnología que se va a implantar en catastro?

Sí___	No___	No sabe/ No responde
-------	-------	----------------------

6. Califique en una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto la apertura para comunicar inquietudes, resolver problemas, expresar opiniones con su jefe

1 2 3 4 No sabe / no responde

7. Califique en la escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, si el ambiente laboral es propio para desempeñar su trabajo de la mejor manera.

1 2 3 4 No sabe / no responde

8. ¿Sabe específicamente cuáles son sus funciones?

Sí____ No____ No sabe/ No responde

9. En una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto. Califique cuál es el grado de motivación en el trabajo diario.

1 2 3 4 No sabe / no responde

10. ¿Cuenta con los materiales y la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades?

Sí____ No____ No sabe/ No responde

11. ¿Se siente capacitado para cumplir las responsabilidades que tiene asignadas?

Sí____ No____ No sabe / no responde

12. ¿Qué canales de comunicación interna cree usted que existe dentro de la Dirección Metropolitana de Catastro?

13. ¿Cuál de estos canales utiliza usted?

14. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la Institución?

Sí___

No___

No sabe / no responde

15. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación entre compañeros?

Sí___

No___

No sabe / no responde

16. ¿Considera necesario realizar evaluaciones periódicas al personal de esta Dirección?

Sí___

No___

No sabe / no responde

17. ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Sí___

No___

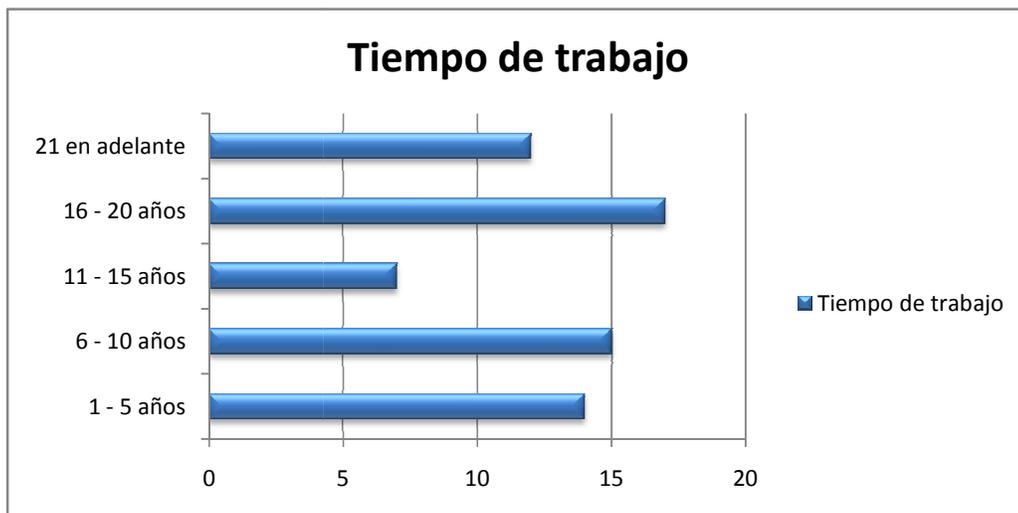
No sabe / no responde

3.6.1.2 Análisis e interpretación de los resultados internos

Dirección Metropolitana de Catastro

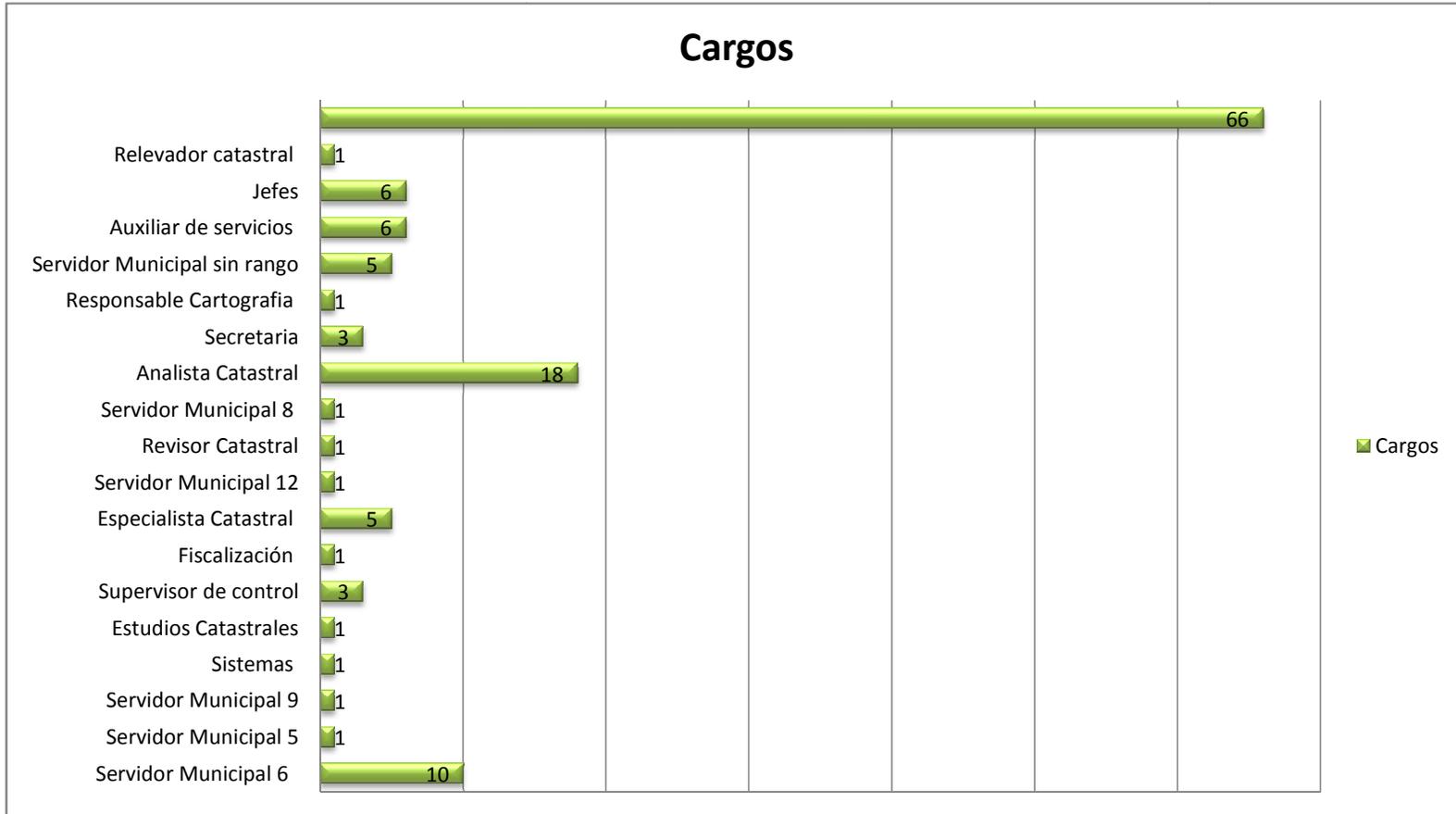
1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en esta Dirección?

- a) 1-5 años 14 personas
- b) 6-10 años 15 personas
- c) 11-15 años 7 personas
- d) 16-20 años 17 personas
- e) 21- en adelante 12 personas



Interpretación: Del total de las personas encuestadas el promedio general de tiempo laboral en la institución es de 16 a 20 años.

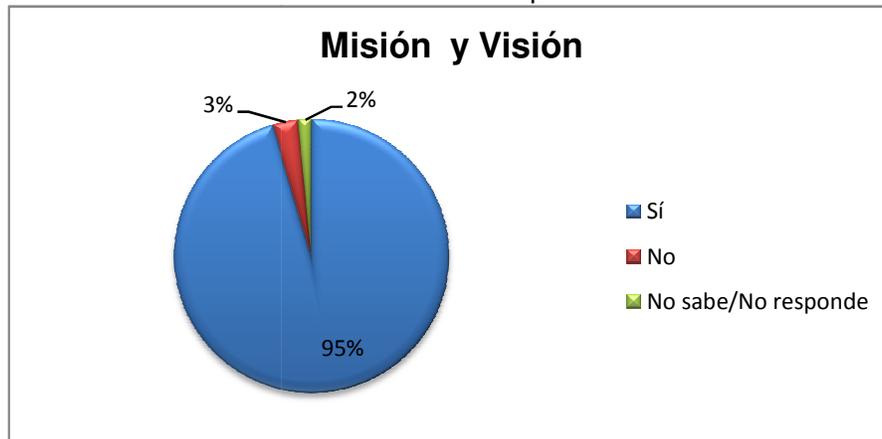
2. ¿Qué cargo ocupa en la Dirección Metropolitana de Catastro?



Interpretación: el cargo más recurrente es el de analista catastral.

3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro?

Sí	63
No	2
No sabe/ No responde	1



Interpretación: El 95% de las personas encuestadas afirman conocer la filosofía institucional.

4. ¿Se encuentra identificado con la misión y visión?

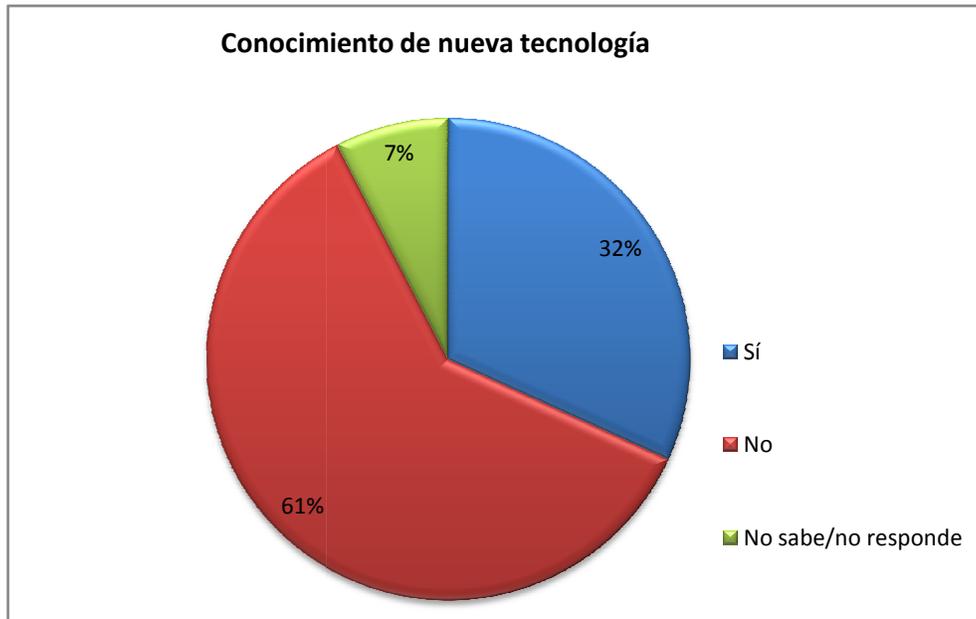
Sí	57
No	6
No sabe/ No responde	3



Interpretación.- Del personal encuestado el 83% se sienten identificados con la Filosofía Organizacional.

5. ¿Conoce usted acerca de la nueva tecnología que se va a implantar en Catastro?

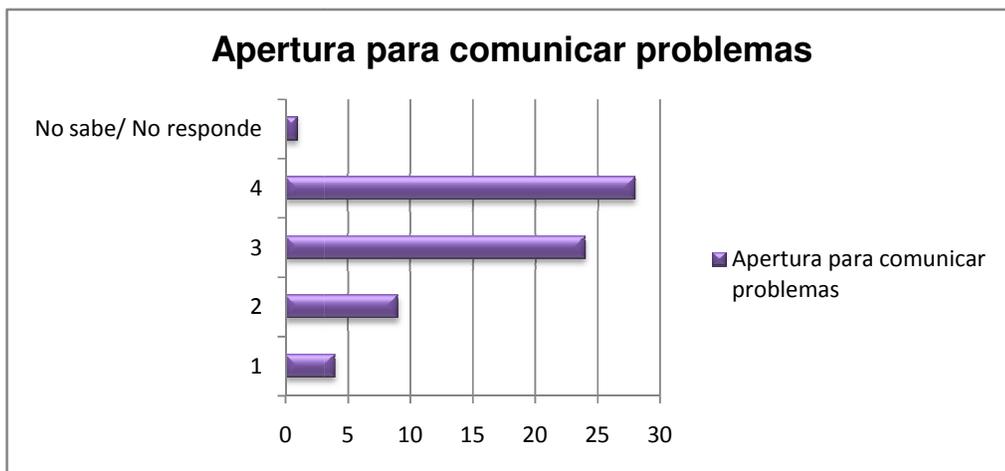
Sí	21
No	40
No sabe/ No responde	5



Interpretación: Un 61% del personal encuestado no conoce sobre la nueva tecnología que va a implantar la Dirección Metropolitana de Catastro.

6. Califique en una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, la apertura para comunicar inquietudes, resolver problemas, expresar opiniones con su jefe.

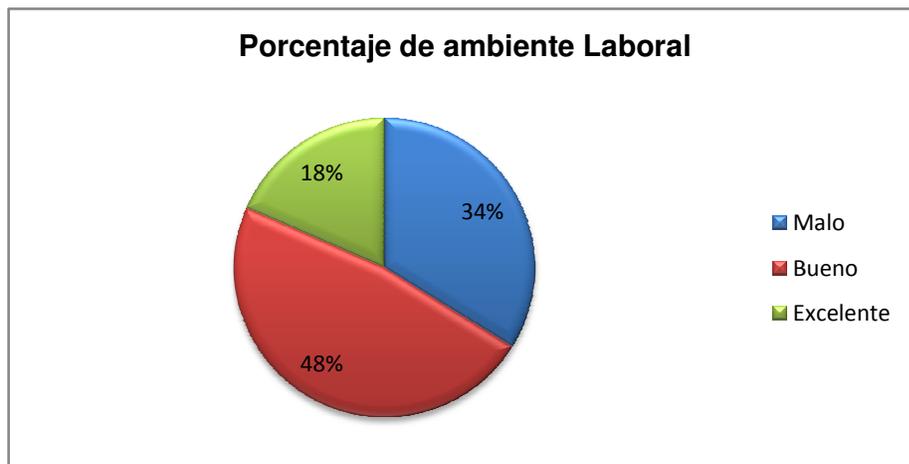
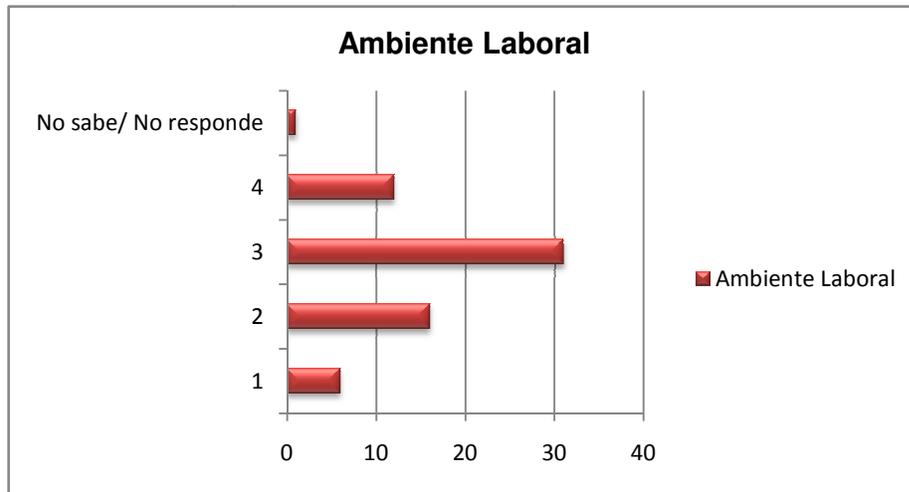
1	4
2	9
3	24
4	28
No sabe / no responde	1



Interpretación: Del personal encuestado un 43% manifiesta que la apertura para comunicar inquietudes con su jefe es excelente frente a un 20 % que dice que es mala.

7. Califique de en una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, si el ambiente laboral es propio para desempeñar su trabajo de la mejor manera.

1	6
2	16
3	31
4	12
No sabe / no responde	1



Interpretación: Un 48% de los funcionarios calificó al ambiente laboral que tienen en el día a día como bueno sin embargo un 34% lo calificó como malo.

8. ¿Sabe específicamente cuáles son sus tareas labores en su puesto de trabajo?

Sí	63
No	3
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Del personal encuestado el 95% manifestó que sabe específicamente sus funciones en su puesto laboral.

9. En una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto.
Califique cuál es el grado de motivación en el trabajo diario

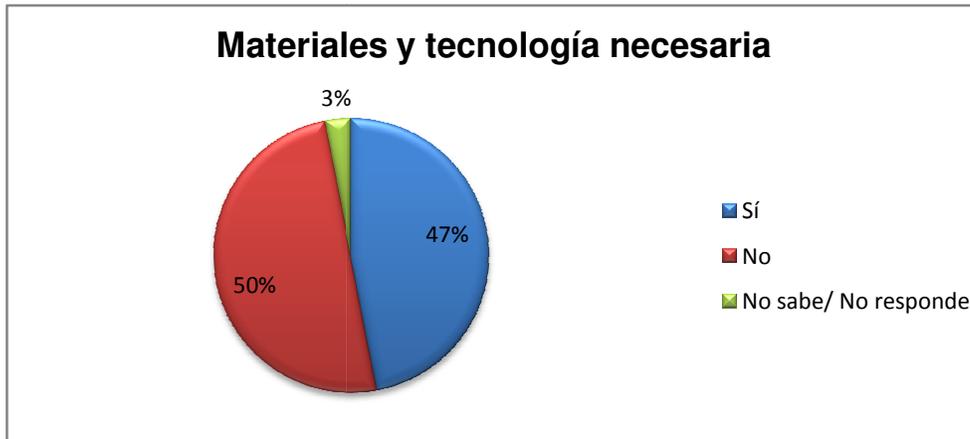
1	7
2	23
3	28
4	3
No sabe / no responde	5



Interpretación.- A pesar de que calificaron el ambiente laboral como bueno, el 44% de los funcionarios consideran que la motivación que tienen en el trabajo diario es mala.

10. ¿Cuenta con los materiales y la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades?

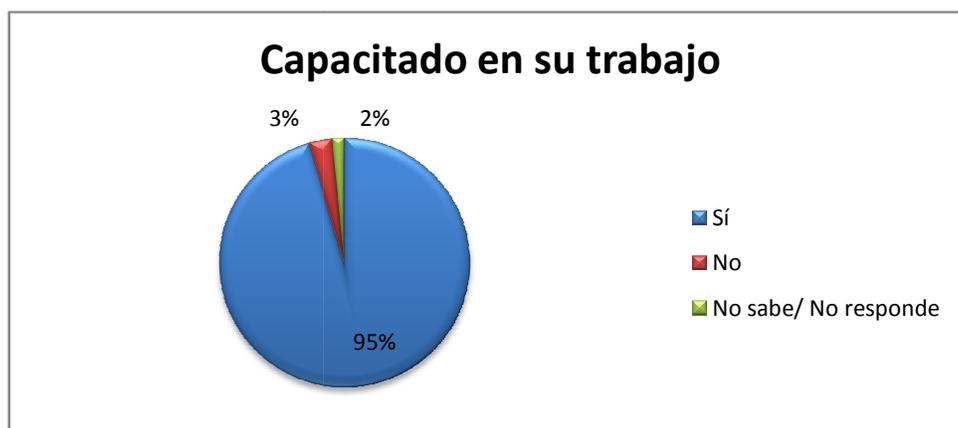
Sí	31
No	33
No sabe / no responde	2



Interpretación: El 50% de los encuestados no cuenta con la tecnología necesaria para realizar su trabajo.

11. ¿Se siente capacitado para cumplir las responsabilidades que tiene asignadas?

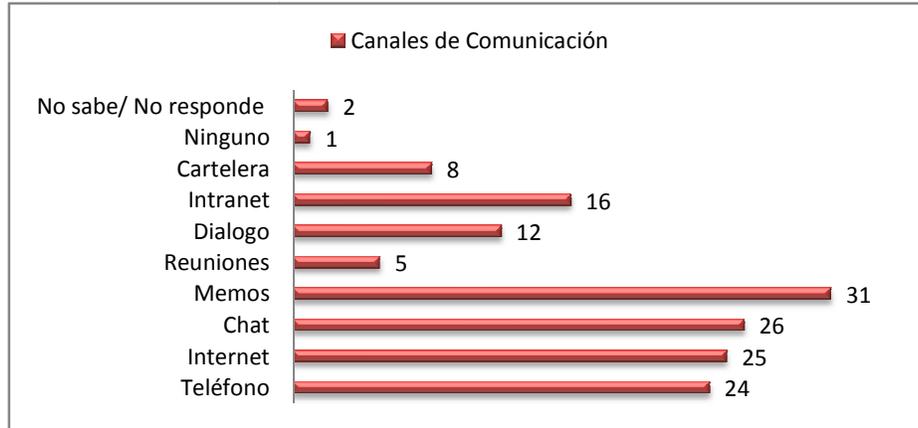
Sí	63
No	1
No sabe/ No responde	2



Interpretación.- El 95% de los funcionarios se sienten capacitados para cumplir con sus responsabilidades laborales asignadas.

12. ¿Qué canales de comunicación interna cree usted que existe dentro de la Dirección Metropolitana de Catastro?

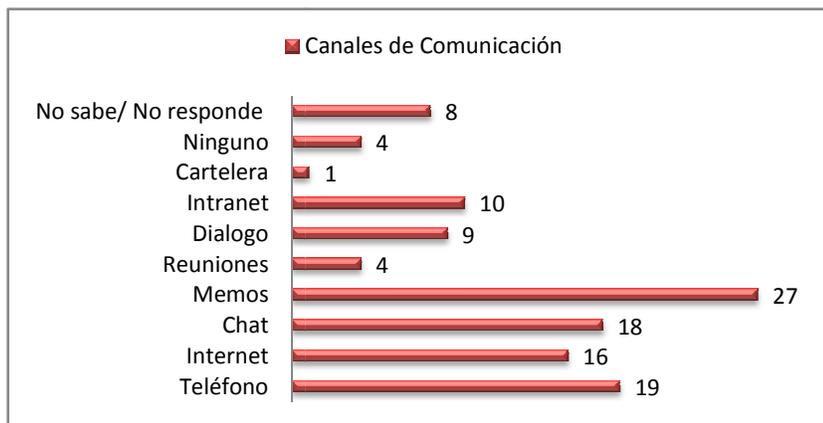
a) Teléfono	24	g) Intranet	16
b) Internet	25	h) Cartelera	8
c) Chat	26	i) Ninguno	1
d) Memos	31	j) N/ S	2
e) Reuniones	5		



Interpretación.- los canales de comunicación que los funcionarios conocen dentro de Catastro son: teléfono, internet, chat, memos, reuniones, diálogo, intranet, cartelera

13. ¿Cuál de estos canales utiliza usted?

a) Teléfono	19	f) Ninguno	4
b) Cartelera	1	g) Intranet	10
c) Diálogo	9	h) Reuniones	4
d) Memos	27	i) Chat	18
e) Internet	16	j) N/S	8



Interpretación.- los canales de comunicación más usados por los funcionarios de Catastro son: teléfono, internet, chat, memos, diálogo, reuniones.

14. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución?

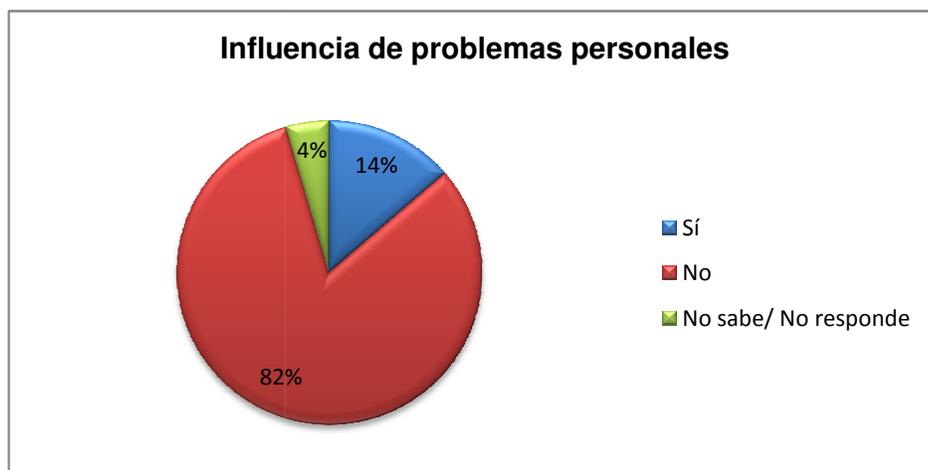
Sí	65
No	0
No sabe/ No responde	1



Interpretación: Los funcionarios encuestados opinan que el trabajo que realizan dentro de la institución contribuye al buen funcionamiento de la misma.

15. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación entre compañeros?

Sí	9
No	54
No sabe/ No responde	3



Interpretación: De los 66 funcionarios encuestados, un considerable 82%, cree que sus problemas personales no influyen en la relación con sus compañeros.

16. ¿Considera necesario realizar evaluaciones periódicas al personal de esta Dirección?

Sí	62
No	3
No sabe/ No responde	1



Interpretación: El 94% de los encuestados estarían dispuestos a someterse a evaluaciones periódicas.

17. ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Sí	48
No	17
No sabe/ No responde	1

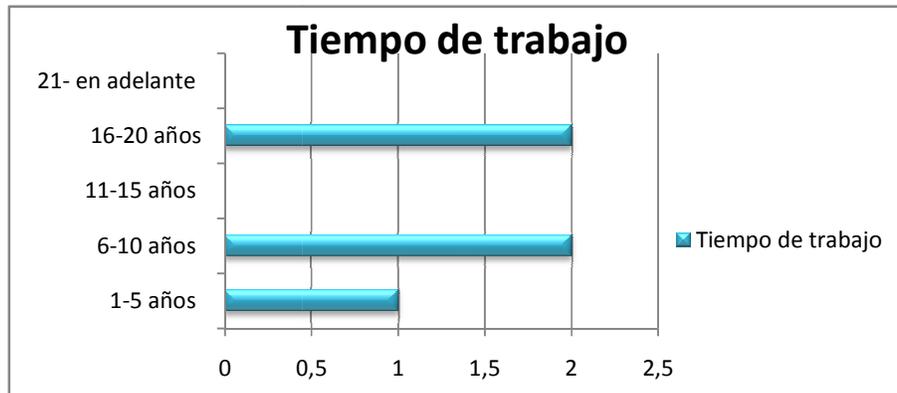


Interpretación: Un importante 73% de los funcionarios pertenecientes al área de Catastro del Municipio de Quito, encuentran necesario que un profesional de la comunicación gestione los problemas internos.

Administración Centro

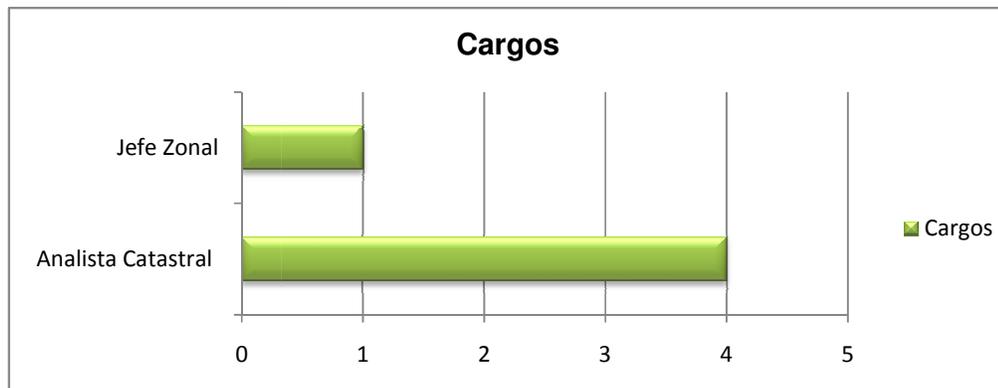
1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en esta Dirección?

- | | |
|--------------------|------------|
| a) 1-5 años | 1 personas |
| b) 6-10 años | 2 personas |
| c) 11-15 años | 0 personas |
| d) 16-20 años | 2 personas |
| e) 21- en adelante | 0 personas |



Interpretación: Del público interno encuestado se determinó que el tiempo que trabajan en esta Dirección es de menos de 10 años.

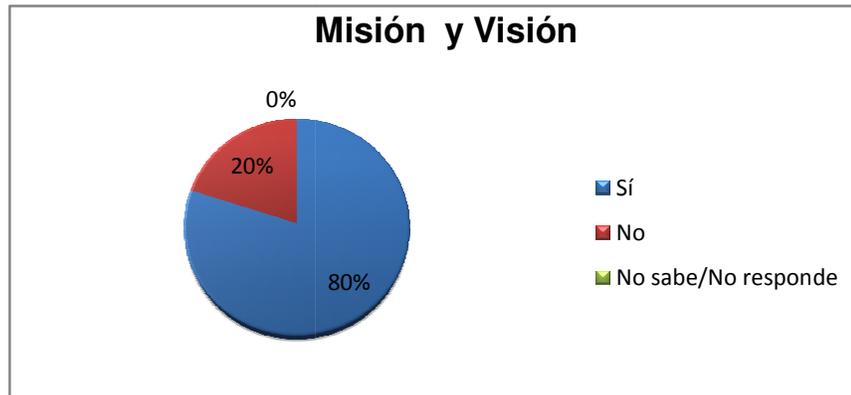
2. ¿Qué cargo ocupa en la Dirección Metropolitana de Catastro?



Interpretación: En la Administración Centro trabajan cuatro analistas Catastrales y un Jefe Zonal.

3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro?

Sí	4
No	1
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno de la Administración Centro sí conoce la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro con un 80%.

4. ¿Se encuentra identificado con la misión?

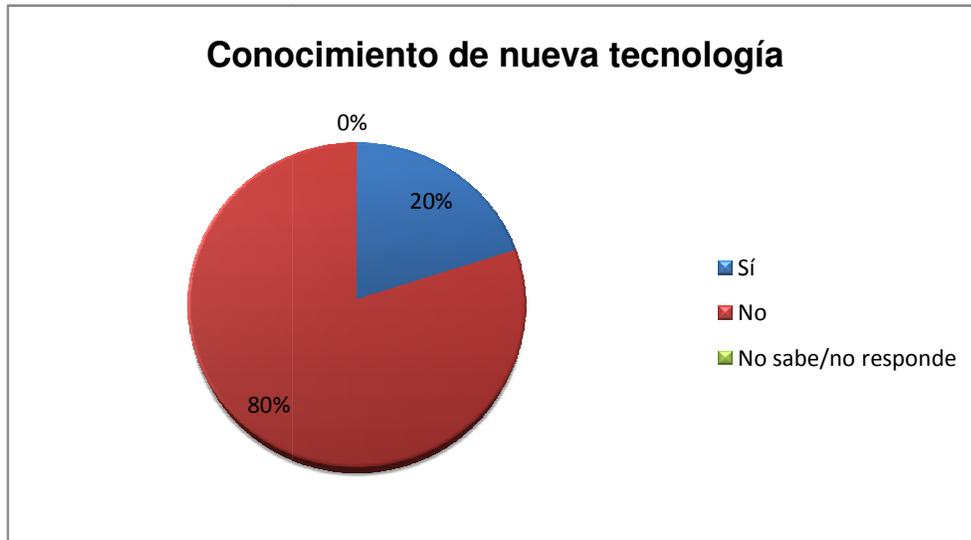
Sí	4
No	1
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 80% del público interno se encuentra identificado con la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro.

5. ¿Conoce usted acerca de la nueva tecnología que se va a implantar en Catastro?

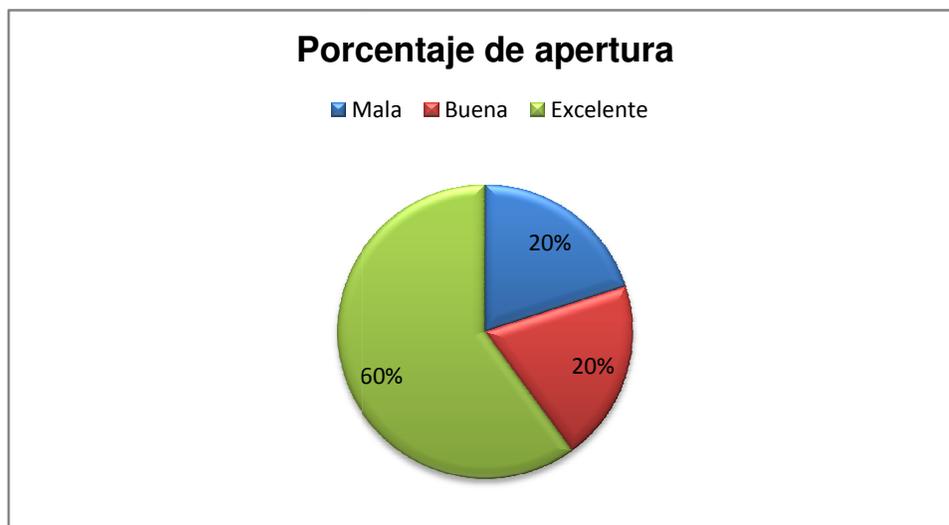
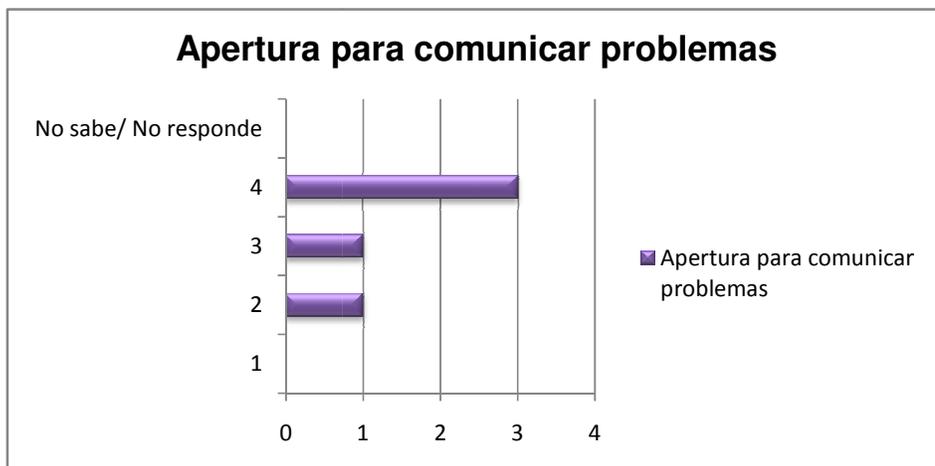
Sí	1
No	4
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno no conoce la nueva tecnología que va a implantar la Dirección con un 80% ya que no tienen una buena comunicación la administración centro con la Dirección.

6. Califique en una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, la apertura para comunicar inquietudes, resolver problemas, expresar opiniones con su jefe.

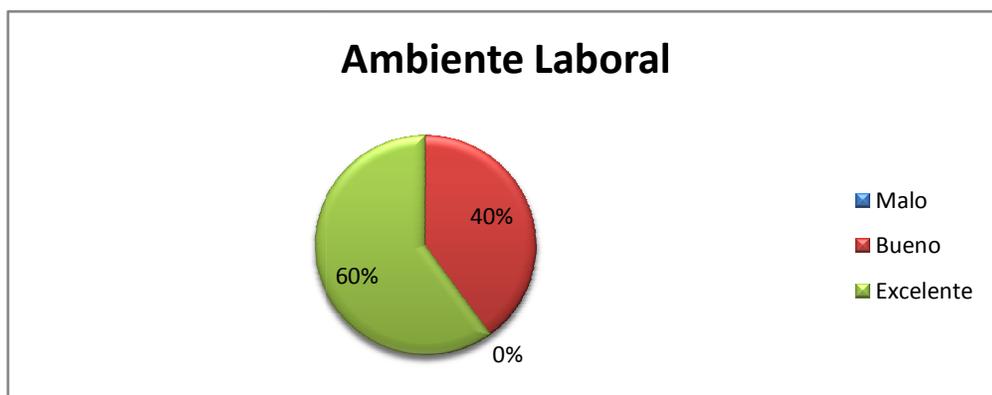
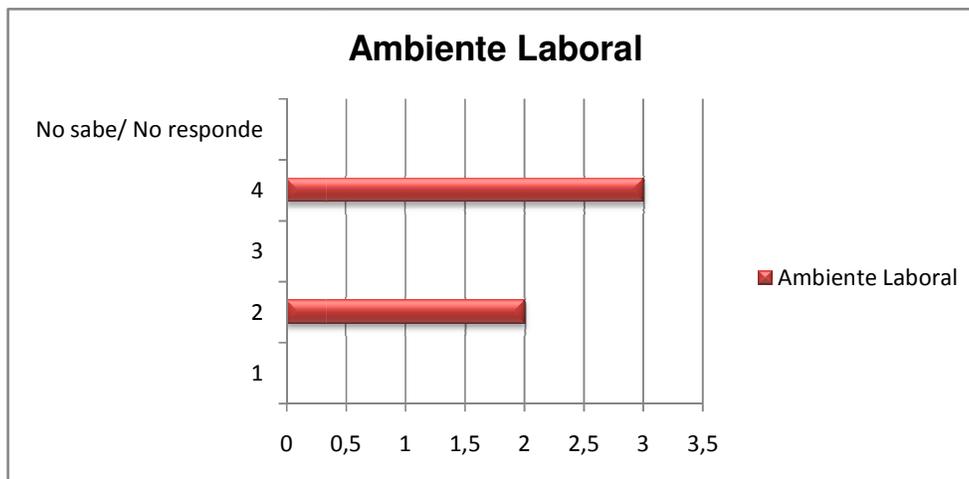
1	0
2	1
3	1
4	3
No sabe / no responde	0



Interpretación: El 60% de los funcionarios identificó que la apertura que tienen para comunicar sus inquietudes frente al jefes es excelente, por lo tanto existe buena comunicación entre los trabajadores y los jefes zonales. .

7. Califique en una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, si el ambiente laboral es propio para desempeñar su trabajo de la mejor manera.

1	0
2	2
3	0
4	3
No sabe / no responde	0



Interpretación: el 60% del público interno considera que existe un buen ambiente laboral de trabajo, sin embargo un 40% señala que no hay un buen ambiente laboral.

8. ¿Sabe específicamente cuáles son sus tareas labores en su puesto de trabajo?

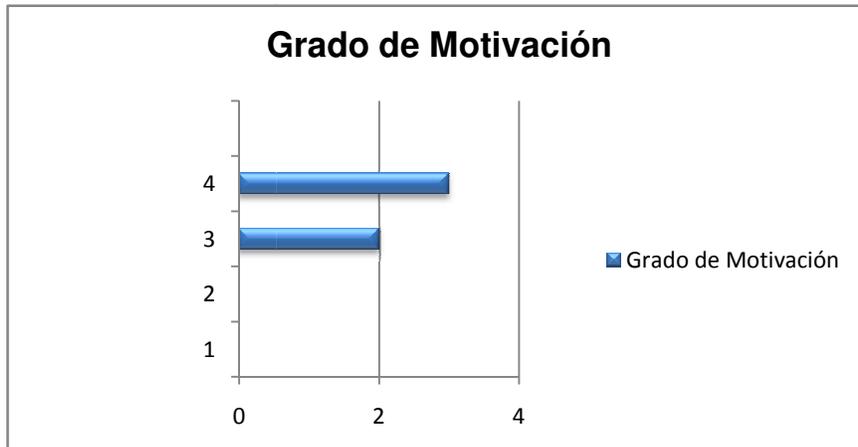
Sí	5
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% de las personas encuestadas saben específicamente cuáles son sus funciones al momento de interactuar con los contribuyentes.

9. En una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto.
Califique cuál es el grado de motivación en el trabajo diario

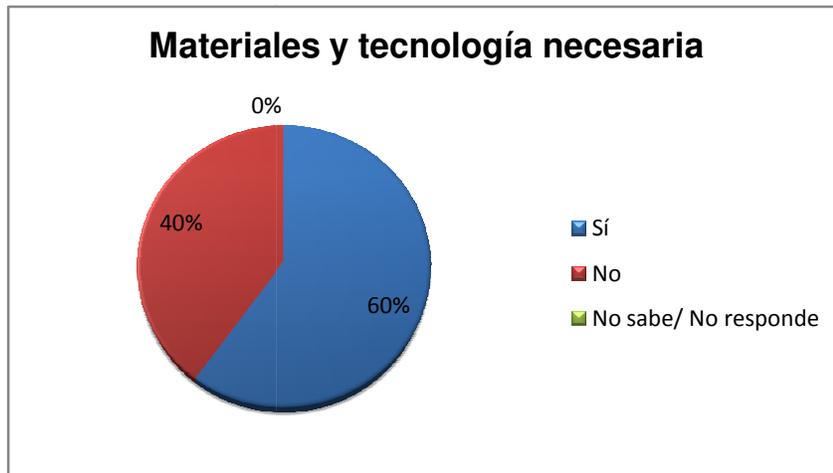
1	0
2	0
3	2
4	3
No sabe / no responde	0



Interpretación: El personal de la Administración Centro según las encuestas sí recibe motivación por parte de la empresa con un 60%, mientras que el 40% cree que no es así.

10. ¿Cuenta con los materiales y la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades?

Sí	3
No	2
No sabe / no responde	0



Interpretación: El público interno de la Administración Centro manifiesta que sí cuenta con los materiales necesarios y la tecnología con un 60%.

11. ¿Se siente capacitado para cumplir las responsabilidades que tiene asignadas?

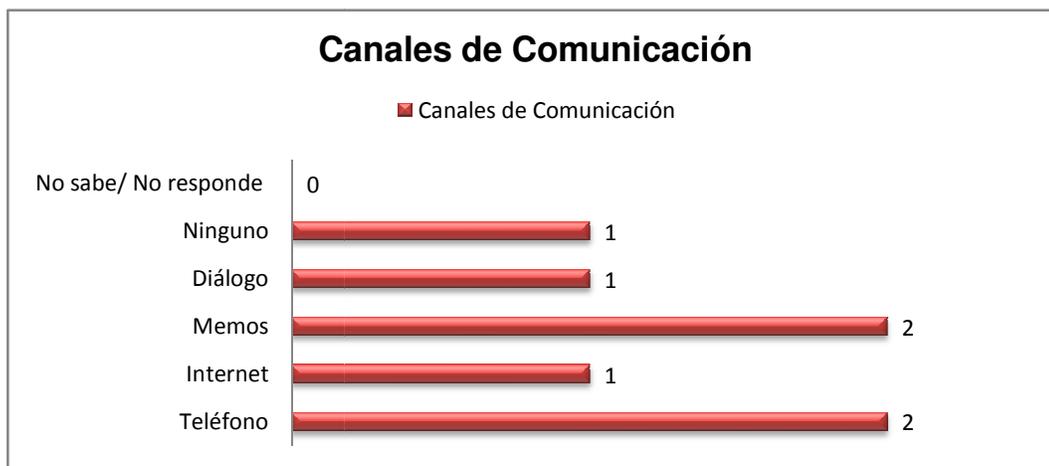
Sí	5
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% del público interno se siente capacitado en cumplir las responsabilidades en el trabajo.

12. ¿Qué canales de comunicación interna cree usted que existe dentro de la Dirección Metropolitana de Catastro?

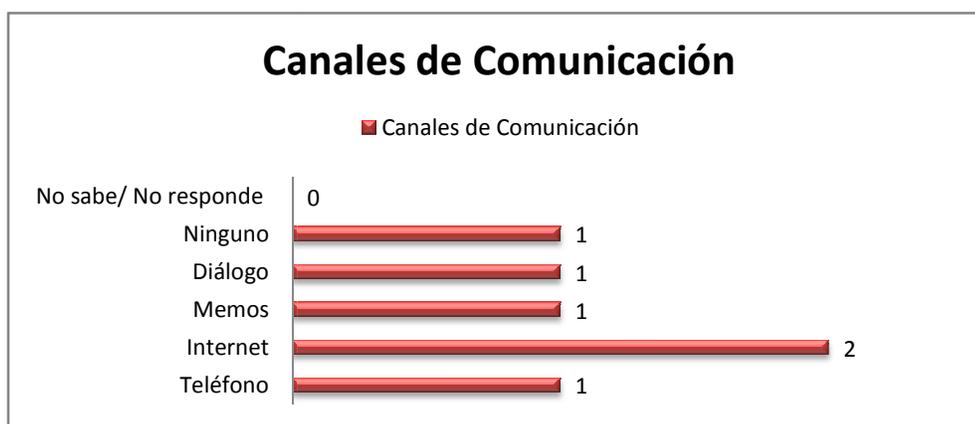
a) Teléfono	2	d) Diálogo	1
b) Internet	1	e) Ninguno	1
c) Memos	2	f) No sabe/ responde	0



Interpretación: El público interno conoce como canales de comunicación a los siguientes: Diálogos, memos, internet, teléfono.

13. ¿Cuál de estos canales utiliza usted?

a) Teléfono	1	d) Diálogo	1
b) Internet	2	e) Ninguno	1
c) Memos	1	f) No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno se comunica mediante la internet en algunos casos ya que no todos cuentan con este servicio, así mismo mediante memos y diálogos.

14. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución?

Sí	5
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% de las personas encuestadas expresan que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución.

15. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación entre compañeros?

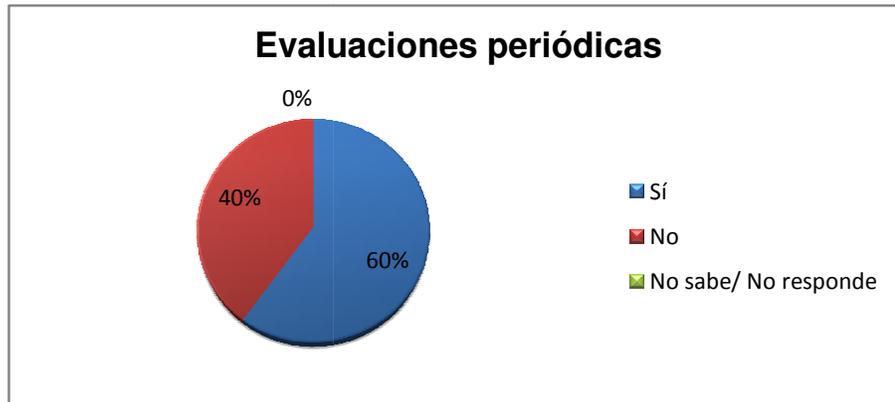
Sí	0
No	5
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno señala que sus problemas personales no influyen en la relación entre compañeros en un 100%.

16. ¿Considera necesario realizar evaluaciones periódicas al personal de esta Dirección?

Sí	3
No	2
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 60% considera que es necesario realizar evaluaciones periódicas al personal, frente a un 40% que manifiestan que no es preciso.

17.- ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Sí	3
No	2
No sabe/ No responde	0

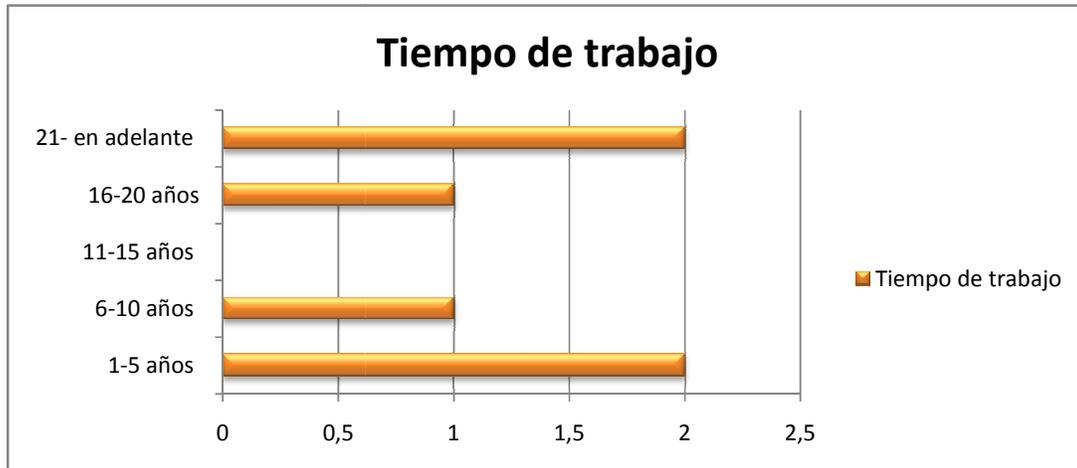


Interpretación: El 60% del público interno considera necesario que un profesional gestione la comunicación para dar soluciones a los problemas internos.

Administración Valle de los Chillos

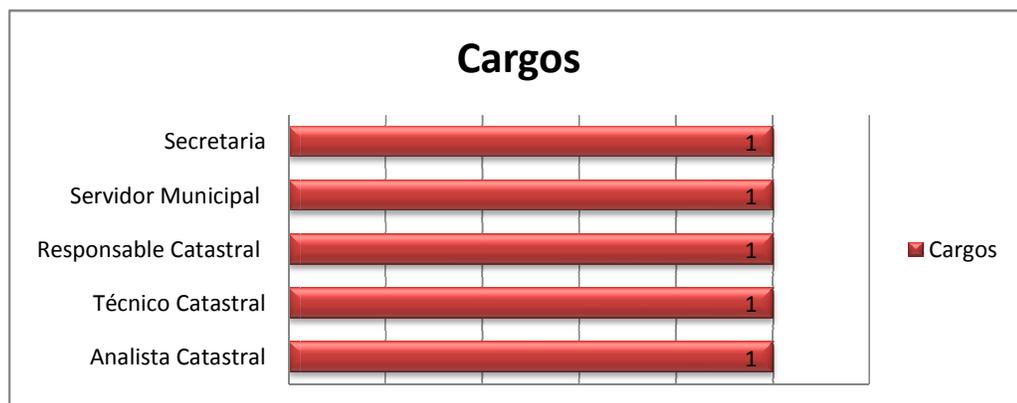
1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en esta Dirección?

- | | |
|--------------------|------------|
| a) 1-5 años | 2 personas |
| b) 6-10 años | 1 personas |
| c) 11-15 años | 0 personas |
| d) 16-20 años | 1 personas |
| e) 21- en adelante | 2 personas |



Interpretación: Del público interno encuestado se determinó que el tiempo que trabajan en esta Dirección es de 13 años.

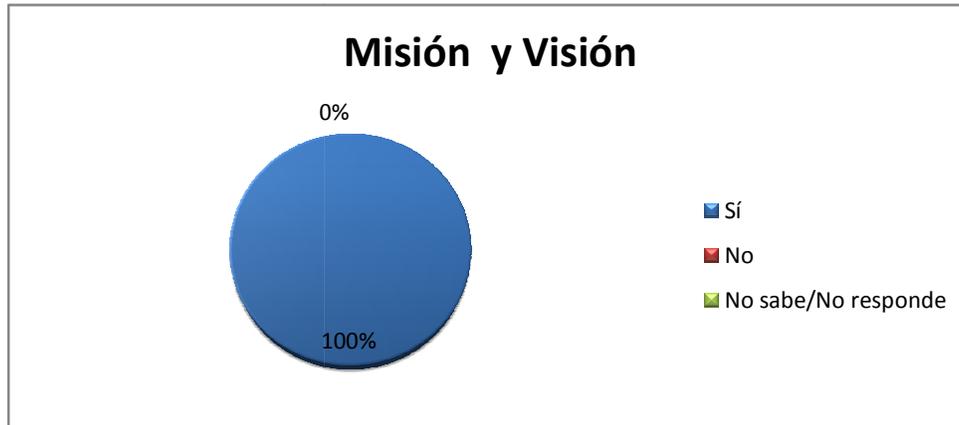
2. ¿Qué cargo ocupa en la Dirección Metropolitana de Catastro?



Interpretación: En la Administración Centro trabajan: 1 Analista Catastral, 1 Técnico Catastral, un Responsable Catastral, 1 Servidor Municipal y una Secretaria.

3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro?

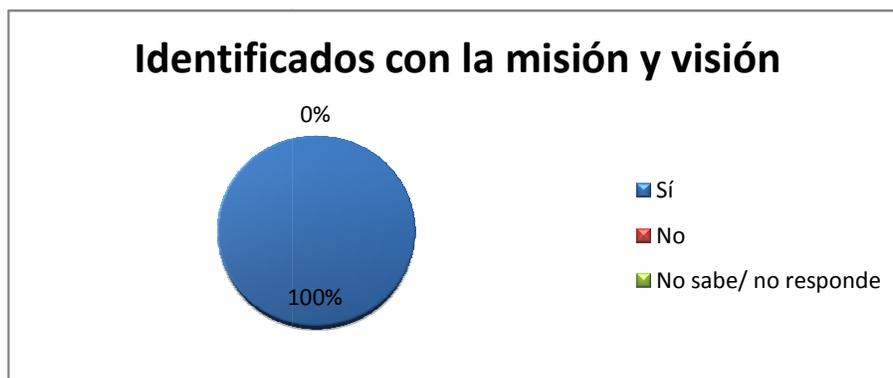
Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno de la Administración Valle sí conoce la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro en un 100%.

4. ¿Se encuentra identificado con la misión?

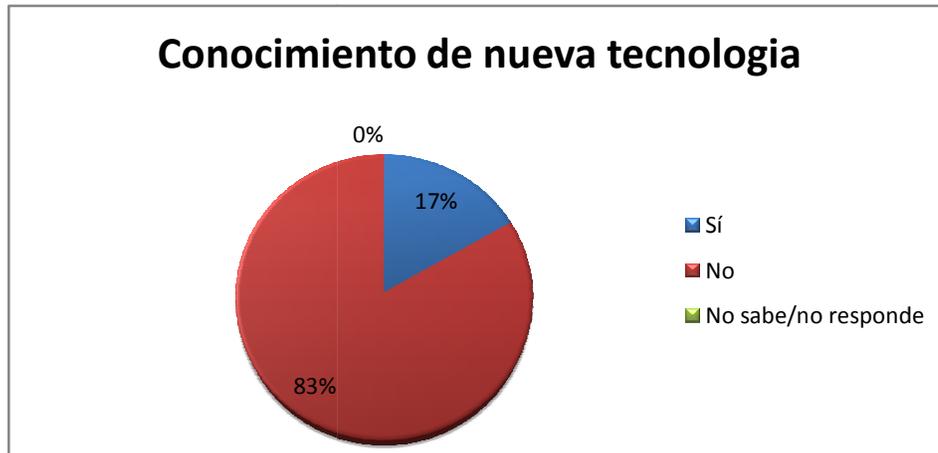
Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% del público interno se encuentra identificado con la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro

5. ¿Conoce usted acerca de la nueva tecnología que se va a implantar en Catastro?

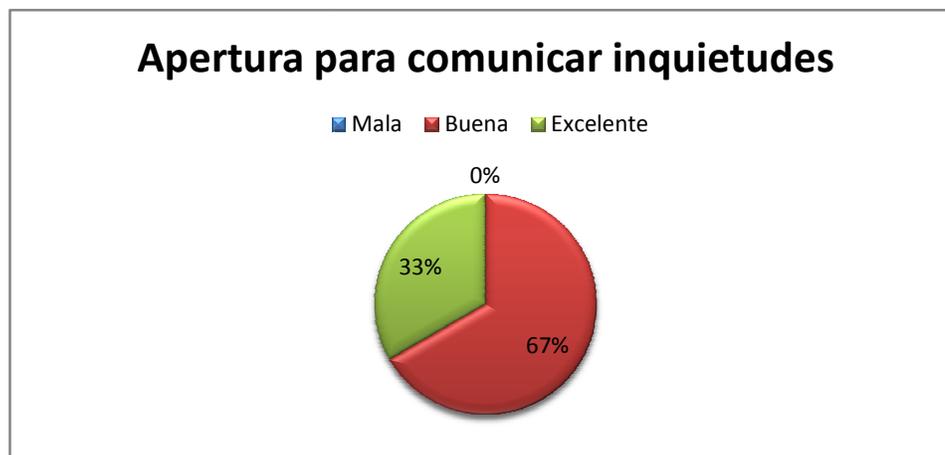
Sí	1
No	5
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno no conoce la nueva tecnología que va a implantar la Dirección con un 83%.

6. Califique de en una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, la apertura para comunicar inquietudes, resolver problemas, expresar opiniones con su jefe.

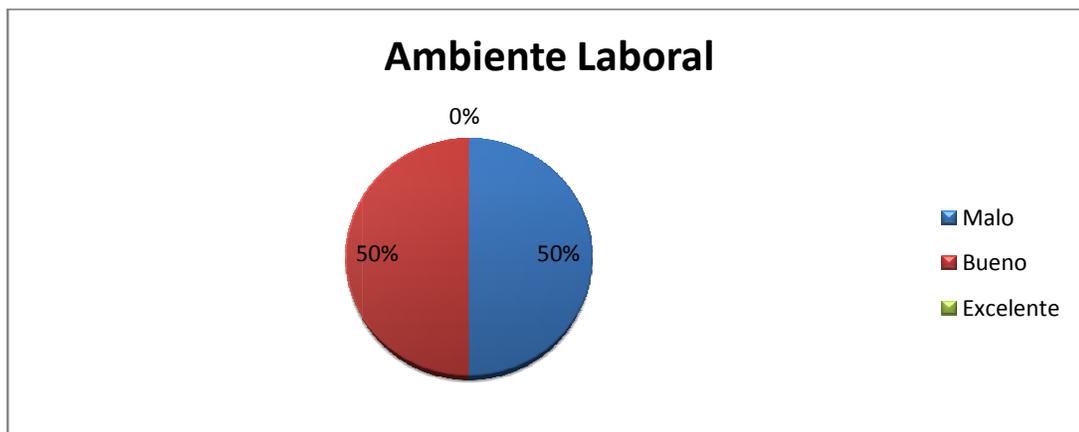
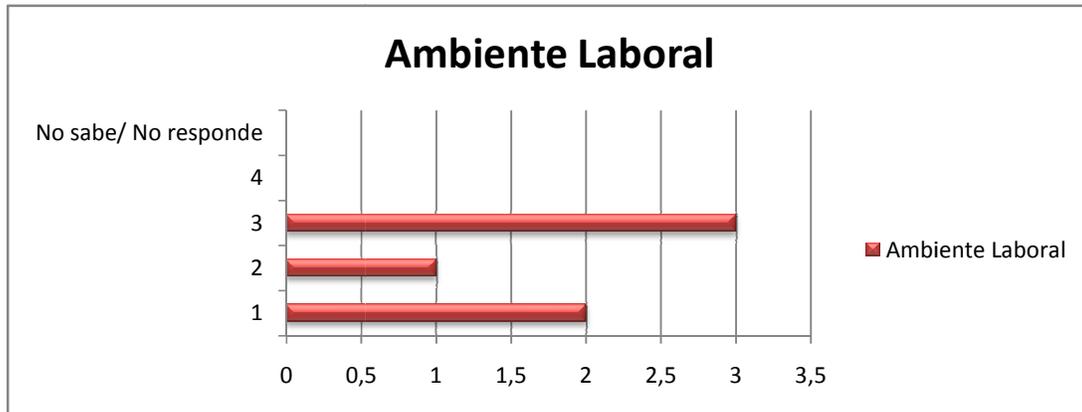
1	0
2	0
3	4
4	2
No sabe / no responde	0



Interpretación: De acuerdo al personal encuestados se identificó que la apertura que tienen para comunicar sus inquietudes frente al jefes es buena con un 67%, demostrando que existe una buena comunicación entre los trabajadores y los jefes zonales, y un 33% señala que es excelente.

7. Califique de en una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, si el ambiente laboral es propio para desempeñar su trabajo de la mejor manera.

1	2
2	1
3	3
4	0
No sabe / no responde	0



Interpretación: El 50% del público interno considera que existe un buen ambiente laboral de trabajo, sin embargo el 50% restante señala que no lo hay, por lo tanto se sugiere que debería existir un manejo de comunicación basado en la documentación, en el soporte de sus ideas y comentarios.

8. ¿Sabe específicamente cuáles son sus tareas labores en su puesto de trabajo?

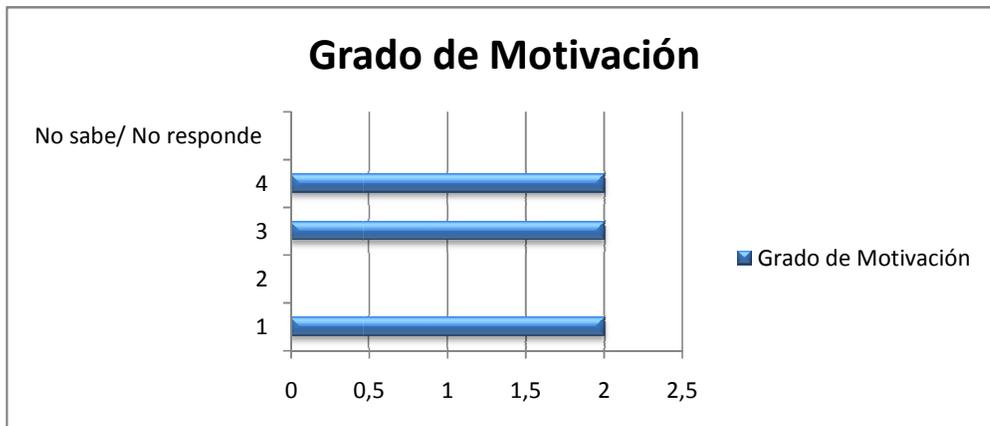
Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% de las personas encuestadas saben específicamente cuáles son sus funciones al momento de interactuar con los contribuyentes.

9. En una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto.
Califique cuál es el grado de motivación en el trabajo diario

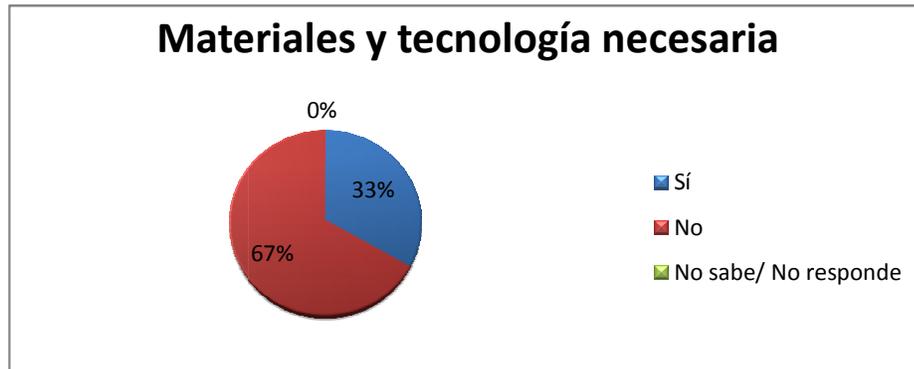
1	2
2	0
3	2
4	2
No sabe / no responde	0



Interpretación: El personal de la Administración Centro según las encuestas sí recibe motivación por parte de la empresa con un 33%, mientras que el 34% cree que no es así.

10. ¿Cuenta con los materiales y la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades?

Sí	2
No	4
No sabe / no responde	0



Interpretación: El público interno de la Administración Valle manifiesta que no cuenta con los materiales necesarios y la tecnología con un 67%.

11. ¿Se siente capacitado para cumplir las responsabilidades que tiene asignadas?

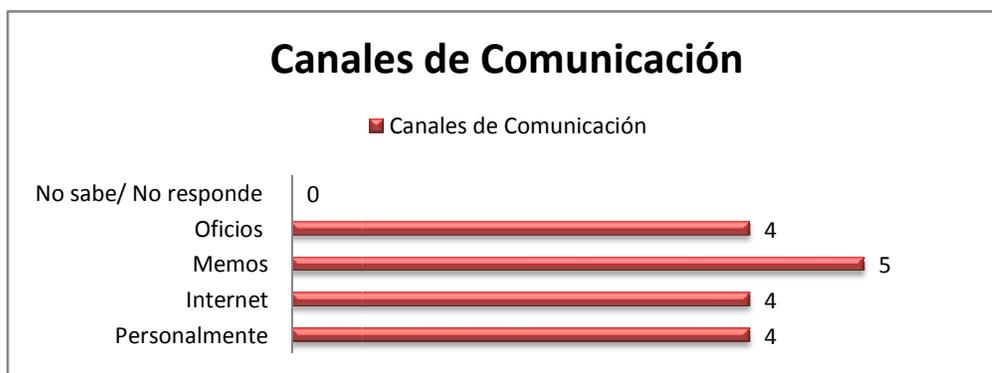
Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: el 100% del público interno se siente capacitado en cumplir las responsabilidades en el trabajo.

12. ¿Qué canales de comunicación interna cree usted que existe dentro de la Dirección Metropolitana de Catastro?

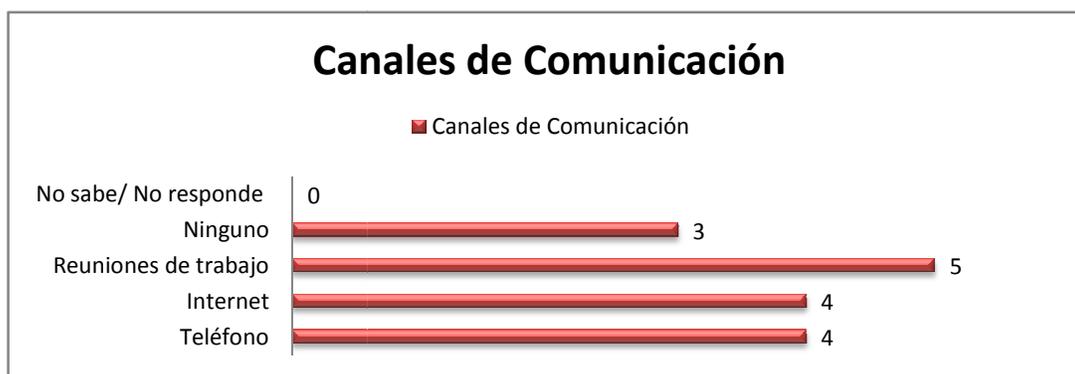
- | | |
|-------------------------|---|
| a) Personalmente | 4 |
| b) Oficios | 4 |
| c) Memos | 5 |
| d) Internet | 4 |
| e) No sabe/ No responde | 0 |



Interpretación: El público interno conoce como canales de comunicación a los siguientes: oficios, memos, internet, personalmente

13. ¿Cuál de estos canales utiliza usted?

- | | |
|-------------------------|---|
| a) Personalmente | 4 |
| b) Oficios | 4 |
| c) Memos | 5 |
| d) Internet | 3 |
| e) No sabe/ No responde | 0 |



Interpretación: El público interno se comunica mediante las reuniones de trabajo así mismo por la internet en algunos casos ya que no todos cuentan con este servicio.

14. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución?

Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% de las personas encuestadas expresan que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución.

15. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación entre compañeros?

Sí	0
No	6
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno señala que sus problemas personales no influyen en la relación entre compañeros en un 100%.

16. ¿Considera necesario realizar evaluaciones periódicas al personal de esta Dirección?

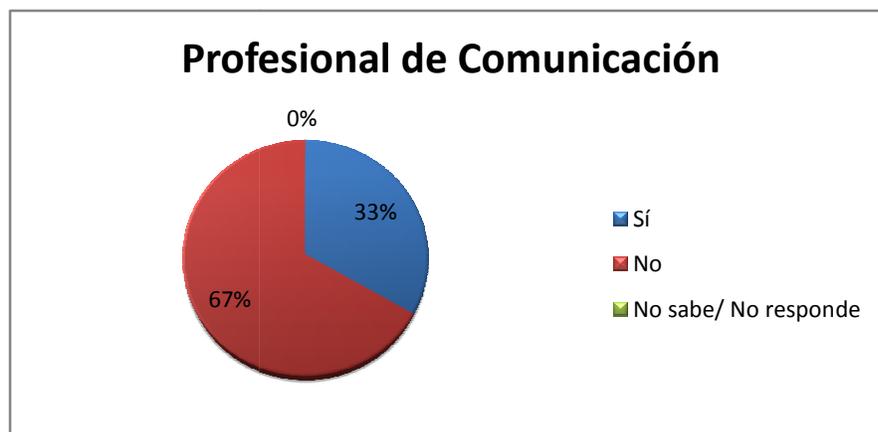
Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% del público interno considera que es necesario realizar evaluaciones periódicas al personal.

17. ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Sí	2
No	4
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 67% del público interno considera necesario que un profesional gestione la comunicación para dar soluciones a los problemas internos.

Administración La Delicia

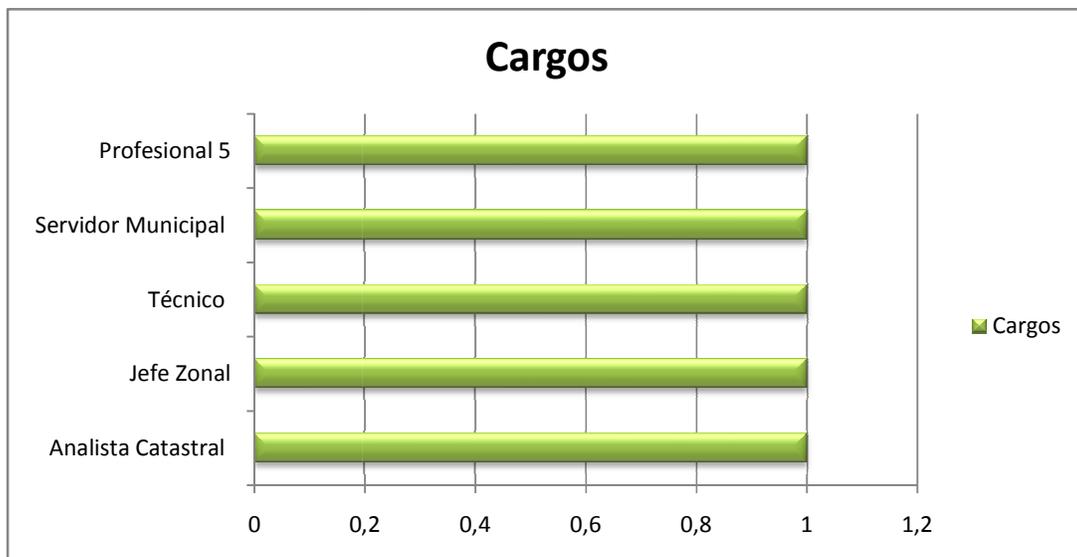
1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en esta Dirección?

- | | |
|--------------------|------------|
| a) 1-5 años | 1 personas |
| b) 6-10 años | 3 personas |
| c) 11-15 años | 0 personas |
| d) 16-20 años | 1 personas |
| e) 21- en adelante | 1 personas |



Interpretación: Del público interno encuestado se determinó que el tiempo que trabajan en esta Dirección es de 12 años.

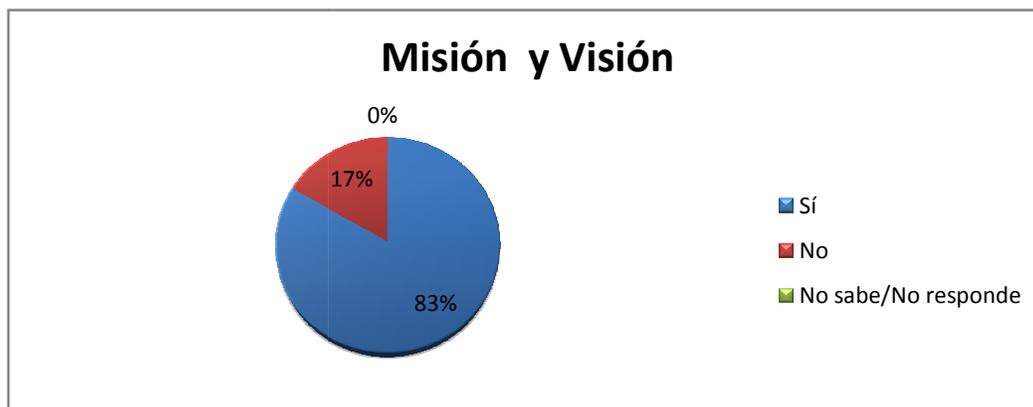
2. ¿Qué cargo ocupa en la Dirección Metropolitana de Catastro?



Interpretación: En la Administración La Delicia trabajan: 1 Analista Catastral, 1 Jefe Zonal, 1 Técnico, 1 Servidor Municipal y 1 Profesional 5.

3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro?

Sí	5
No	1
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno de la Administración La Delicia sí conoce la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro en un 83%, mientras que un 17% no la conoce.

4. ¿Se encuentra identificado con la misión?

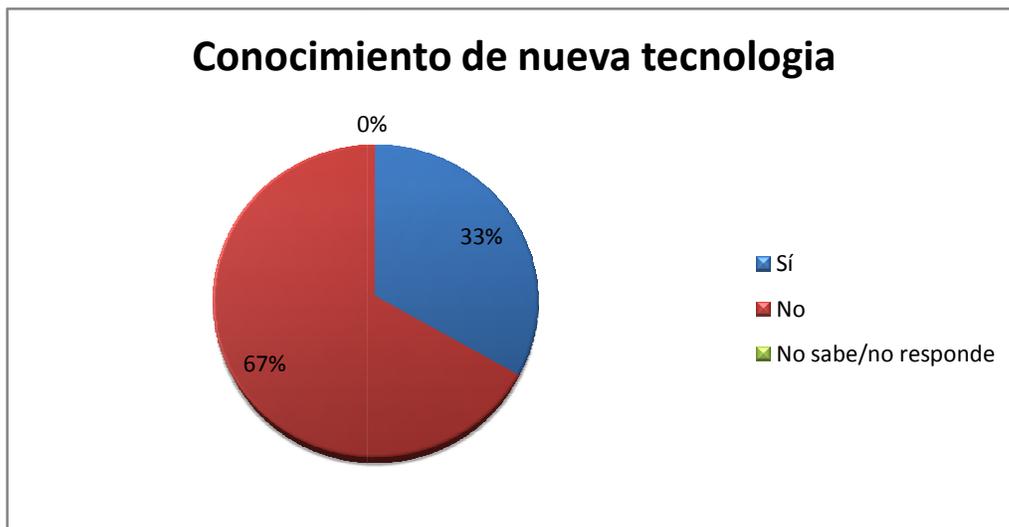
Sí	5
No	0
No sabe/ No responde	1



Interpretación: El 83% del público interno se encuentra identificado con la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro, mientras que un 17% no sabe/ no responde.

5. ¿Conoce usted acerca de la nueva tecnología que se va a implantar en catastro?

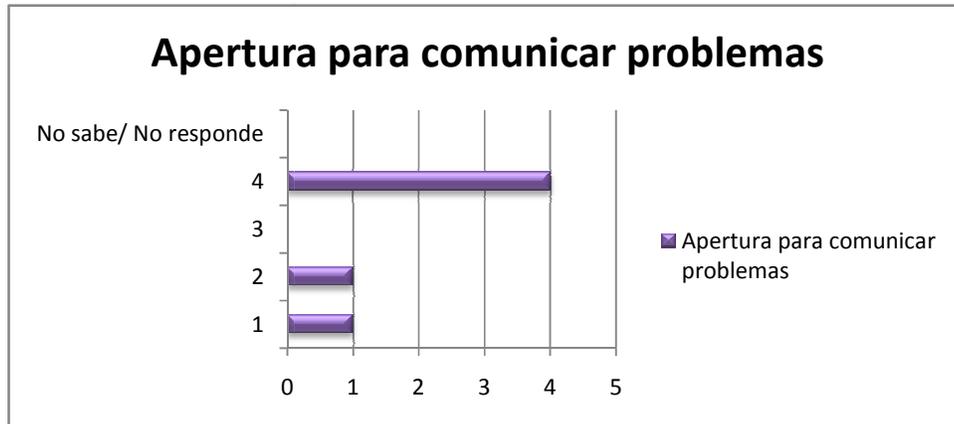
Sí	2
No	4
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno no conoce la nueva tecnología que va a implantar la Dirección con un 67%.

6. Califique de en una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, la apertura para comunicar inquietudes, resolver problemas, expresar opiniones con su jefe.

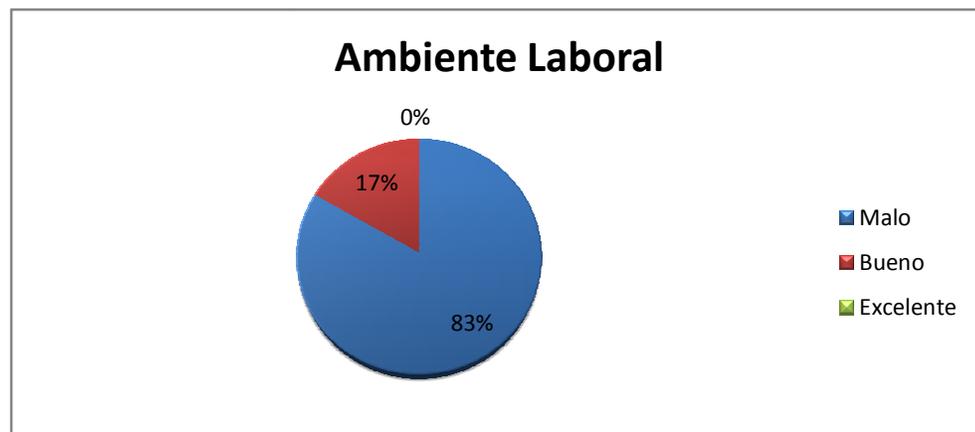
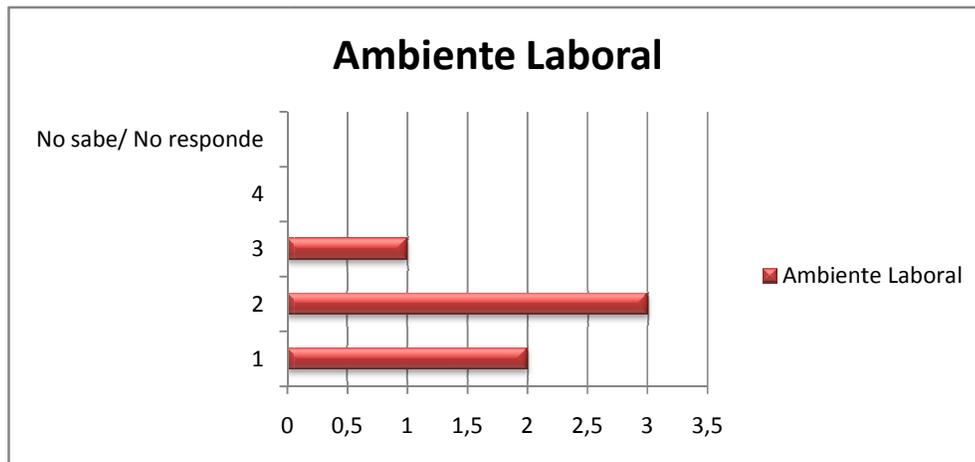
1	1
2	1
3	0
4	4
No sabe / no responde	0



Interpretación: De acuerdo al personal encuestados se identificó que la apertura que tienen para comunicar sus inquietudes frente al jefes es excelente con un 67%, demostrando que existe una buena comunicación entre los trabajadores y los jefes zonales. Sin embargo un 33% señala que es mala.

7. Califique de en una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, si el ambiente laboral es propio para desempeñar su trabajo de la mejor manera.

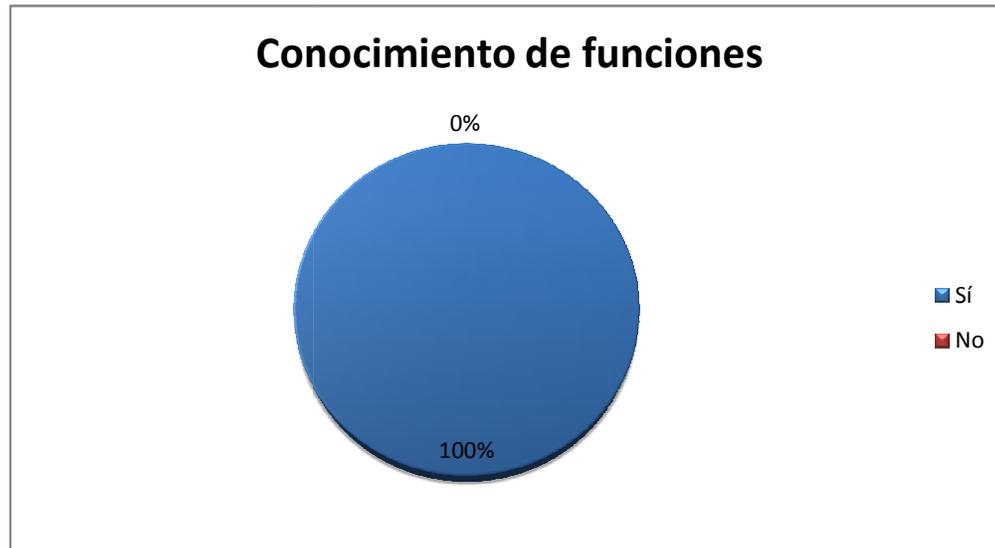
1	2
2	3
3	1
4	0
No sabe / no responde	0



Interpretación: El 40% señala que no hay un buen ambiente laboral, mientras que un 17% del público interno considera que existe un buen ambiente laboral de trabajo.

8. ¿Sabe específicamente cuáles son sus tareas labores en su puesto de trabajo?

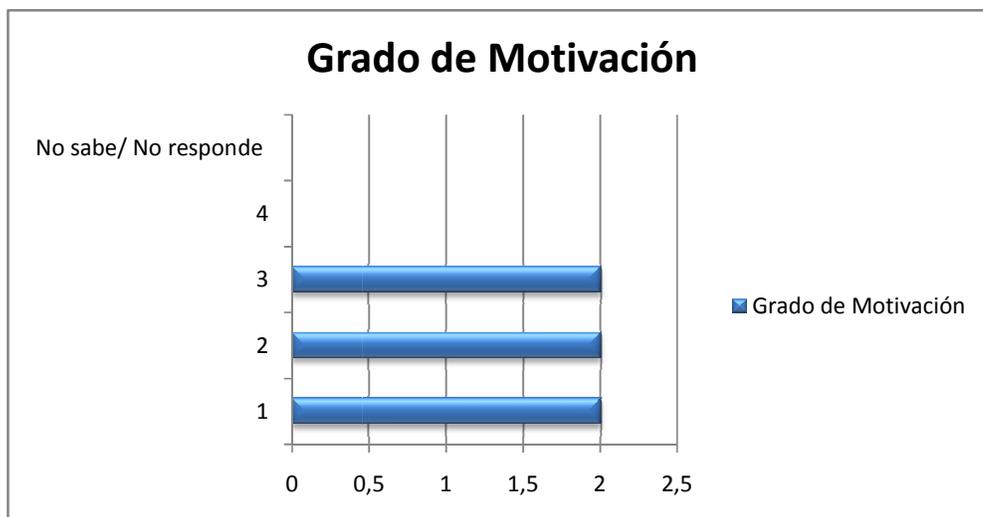
Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% de las personas encuestadas saben específicamente cuáles son sus funciones al momento de interactuar con los contribuyentes.

9. En una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto. Califique cuál es el grado de motivación en el trabajo diario

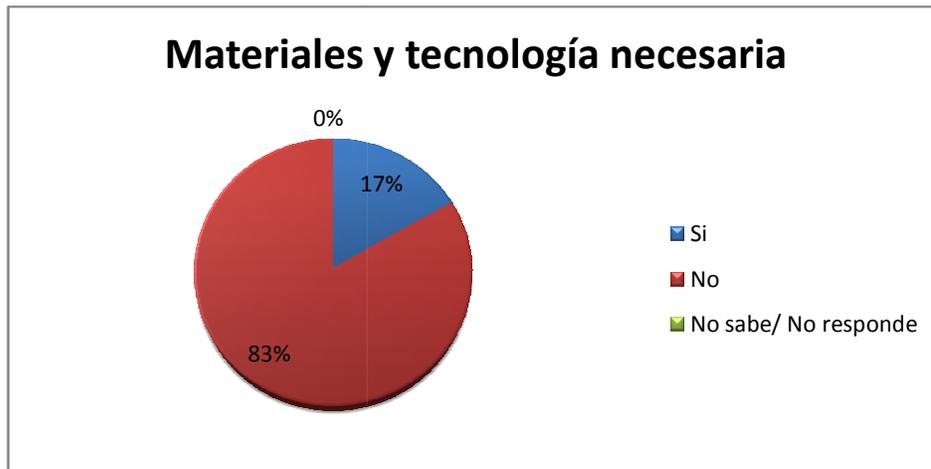
1	2
2	2
3	2
4	0
No sabe / no responde	0



Interpretación: El personal de la Administración La Delicia, según las encuestas, sí recibe motivación por parte de la empresa con un 67%, mientras que el 33% cree que no es así.

10. ¿Cuenta con los materiales y la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades?

Sí	1
No	5
No sabe / no responde	0



Interpretación: El público interno de la Administración La Delicia manifiesta que no cuenta con los materiales necesarios y la tecnología con un 83%.

11. ¿Se siente capacitado para cumplir las responsabilidades que tiene asignadas?

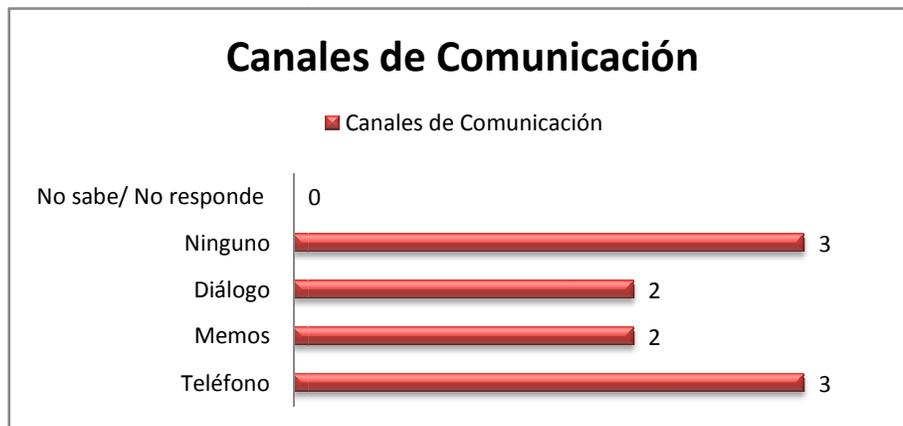
Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: el 100% del público interno se siente capacitado en cumplir las responsabilidades en el trabajo.

12. ¿Qué canales de comunicación interna cree usted que existe dentro de la Dirección Metropolitana de Catastro?

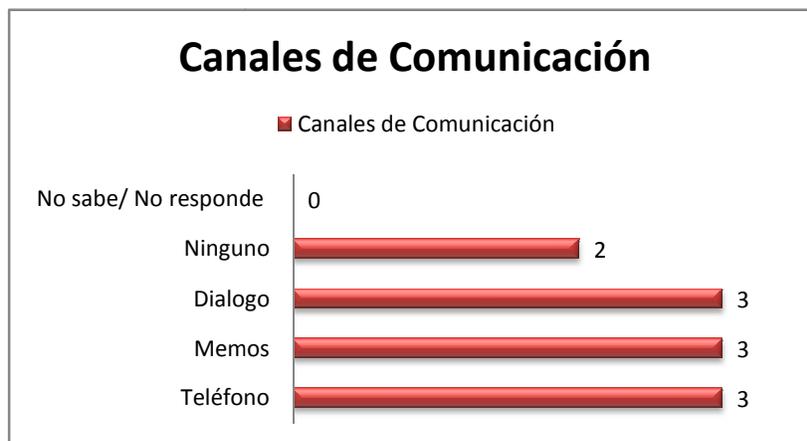
- | | |
|-------------------------|---|
| a) Teléfono | 3 |
| b) Memos | 2 |
| c) Diálogo | 2 |
| d) Ninguno | 3 |
| e) No sabe/ No responde | 0 |



Interpretación: El público interno conoce como canales de comunicación a los siguientes: diálogos, memos, ninguno, teléfono

13. ¿Cuál de estos canales utiliza usted?

- | | |
|-------------------------|---|
| a) Teléfono | 3 |
| b) Memos | 3 |
| c) Dialogo | 3 |
| d) Ninguno | 2 |
| e) No sabe/ No responde | 0 |



Interpretación: El público interno se comunica mediante memos, diálogos y por teléfono

14. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución?

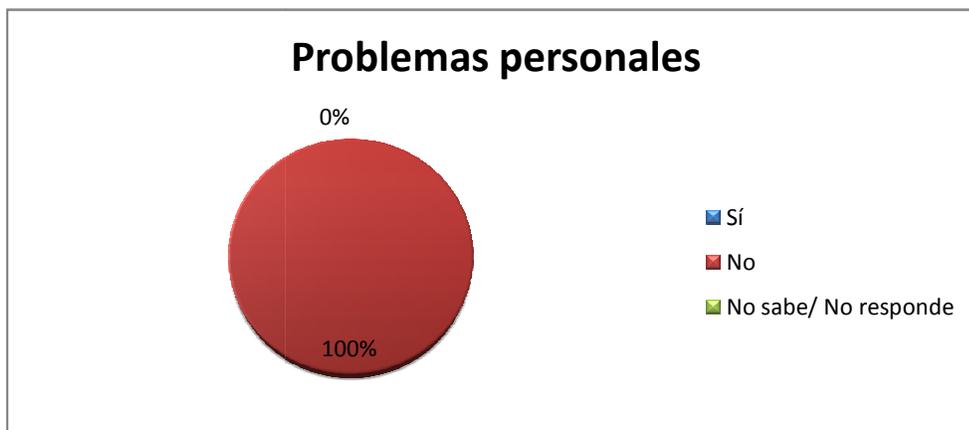
Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% de las personas encuestadas expresan que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución.

15. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación entre compañeros?

Sí	0
No	6
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno señala que sus problemas personales no influyen en la relación entre compañeros en un 100%.

16. ¿Considera necesario realizar evaluaciones periódicas al personal de esta Dirección?

Sí	3
No	3
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 50% considera que es necesario realizar evaluaciones periódicas al personal, frente a un 50% que manifiestan que no es preciso.

17. ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Sí	3
No	3
No sabe/ No responde	0

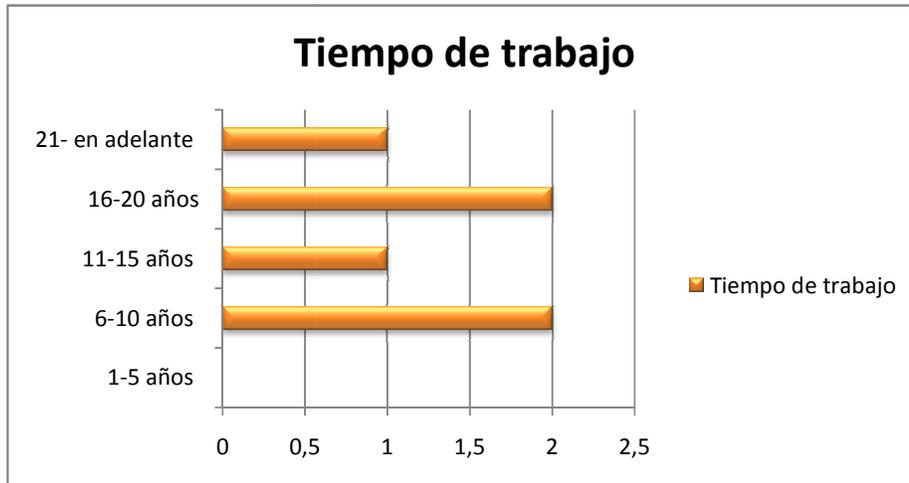


Interpretación: El 50% del público interno considera necesario que un profesional gestione la comunicación para dar soluciones a los problemas internos frente a un 50% que no considera necesario.

Administración Zona Norte

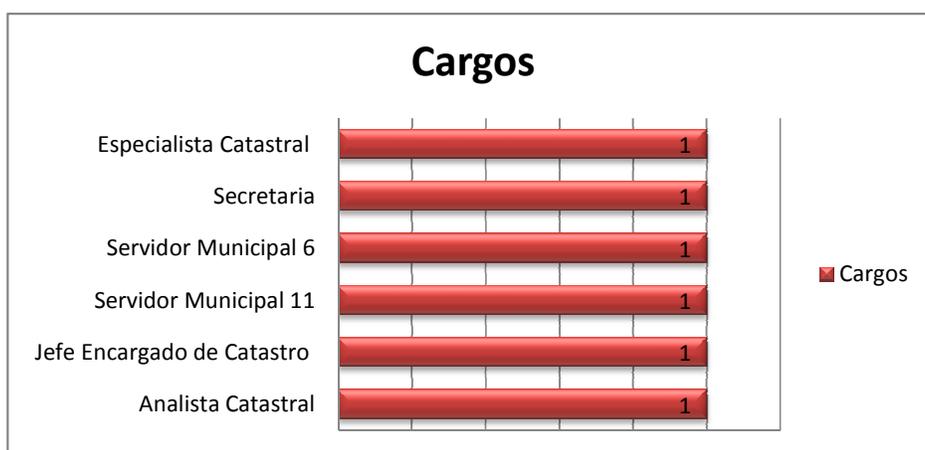
1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en esta Dirección?

- | | |
|--------------------|------------|
| a) 1-5 años | 0 personas |
| b) 6-10 años | 2 personas |
| c) 11-15 años | 1 personas |
| d) 16-20 años | 2 personas |
| e) 21- en adelante | 1 personas |



Interpretación: Del público interno encuestado se determinó que el tiempo que trabajan en esta Dirección es de 12 años.

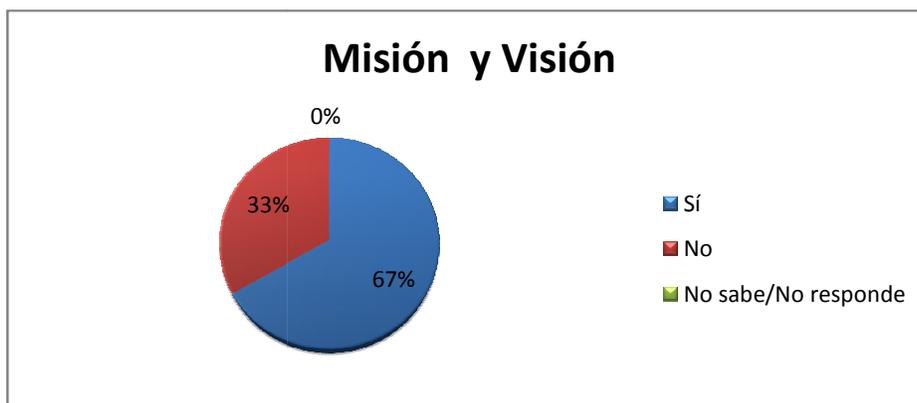
2. ¿Qué cargo ocupa en la Dirección Metropolitana de Catastro?



Interpretación: En la Administración Norte trabajan: 1 Analista Catastral, 1 Jefe Encargado Zonal, Servidor Municipal 11 y, 1 Secretaria y un especialista Catastral.

3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro?

Sí	4
No	2
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno de la administración norte sí conoce la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro con un 67%, sin embargo un 33% no la conoce.

4. ¿Se encuentra identificado con la misión?

Sí	4
No	1
No sabe/ No responde	1



Interpretación: El 67% del público interno se encuentra identificado con la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro, un 17% no sabe/ no responde y un 16% no se siente identificado.

5. ¿Conoce usted acerca de la nueva tecnología que se va a implantar en catastro?

Sí	0
No	6
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno no conoce la nueva tecnología que va a implantar la Dirección con un 100%.

6. Califique de en una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, la apertura para comunicar inquietudes, resolver problemas, expresar opiniones con su jefe.

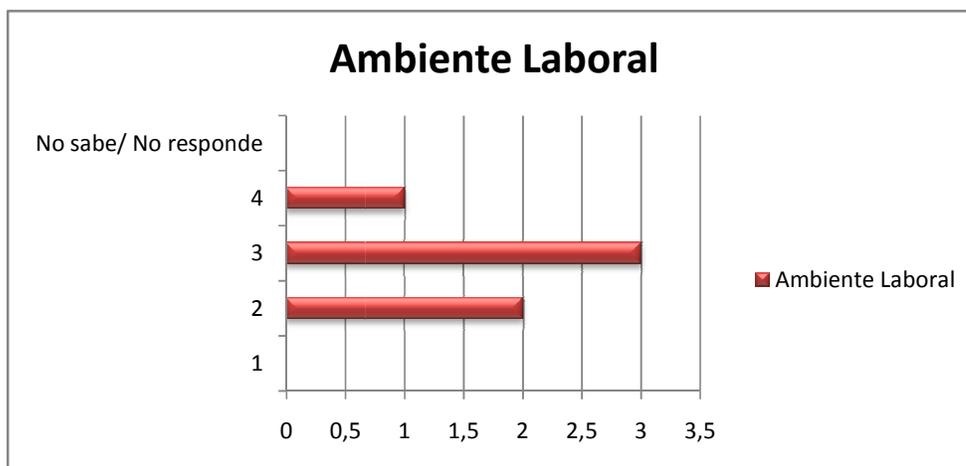
1	0
2	0
3	5
4	1
No sabe / no responde	0



Interpretación: De acuerdo al personal encuestados se identificó que la apertura que tienen para comunicar sus inquietudes frente al jefes es excelente con un 83%, demostrando que existe una buena comunicación entre los trabajadores y los jefes zonales.

7. Califique de en una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, si el ambiente laboral es propio para desempeñar su trabajo de la mejor manera.

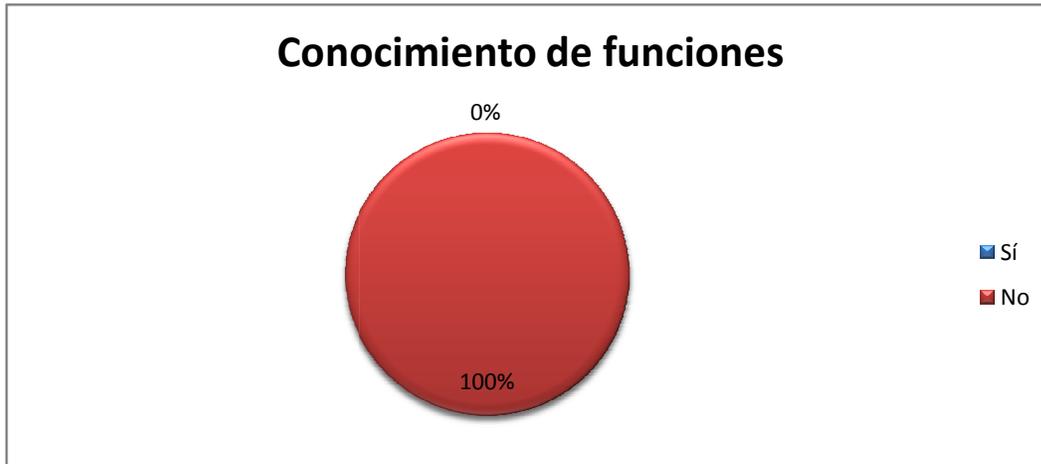
1	0
2	2
3	3
4	1
No sabe / no responde	0



Interpretación: El 50% del público interno considera que existe un buen ambiente laboral de trabajo, sin embargo un 33% señala que no hay.

8. ¿Sabe específicamente cuáles son sus tareas labores en su puesto de trabajo?

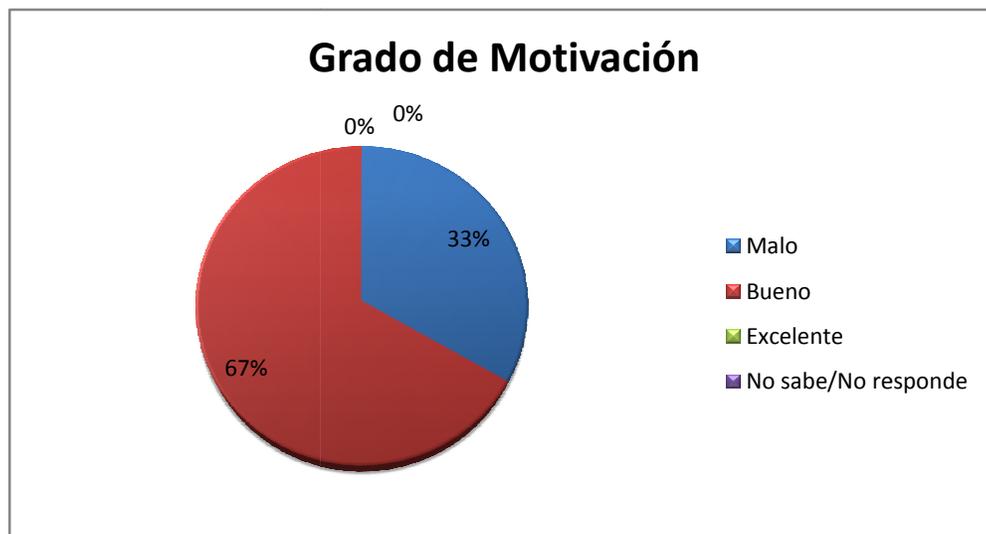
Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% de las personas encuestadas saben específicamente cuáles son sus funciones al momento de interactuar con los contribuyentes.

9. En una escala del 1 al 4 siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto.
Califique cuál es el grado de motivación en el trabajo diario

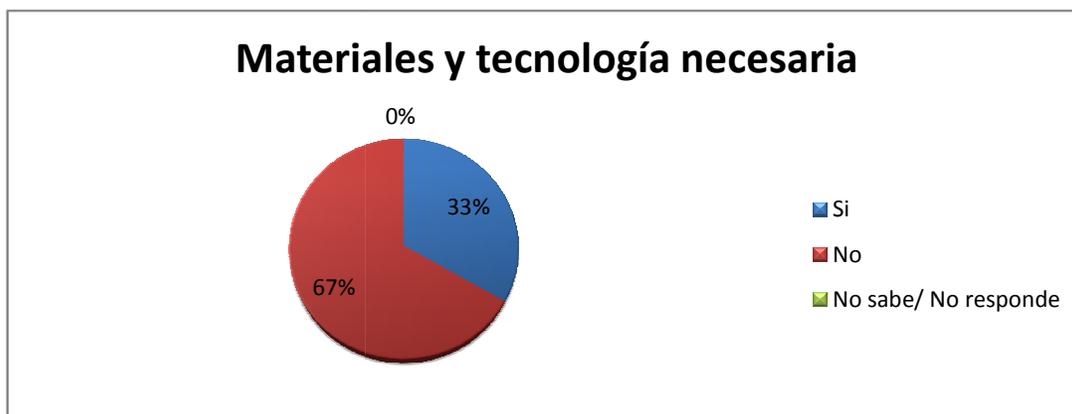
1	1
2	1
3	4
4	0
No sabe / no responde	0



Interpretación: El personal de la Administración Norte sí recibe motivación por parte de la empresa con un 67%, mientras que el 33% cree que no es así.

10. Cuenta con los materiales y la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades

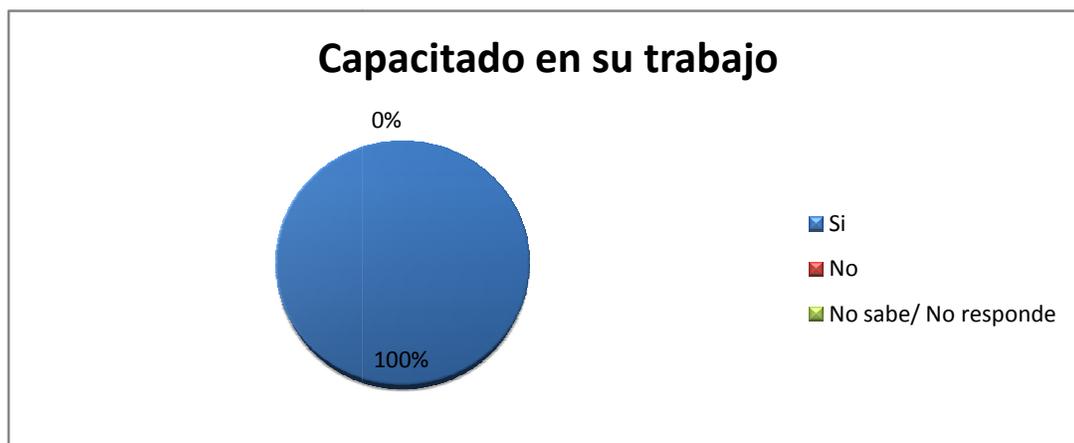
Sí	2
No	4
No sabe / no responde	0



Interpretación: El público interno de la Administración Norte manifiesta que no cuenta con los materiales necesarios y la tecnología con un 67%, por lo que los trámites se retrasan por la tecnología antigua que tiene generando demoras en las diligencias de los contribuyentes.

11. ¿Se siente capacitado para cumplir las responsabilidades que tiene asignadas?

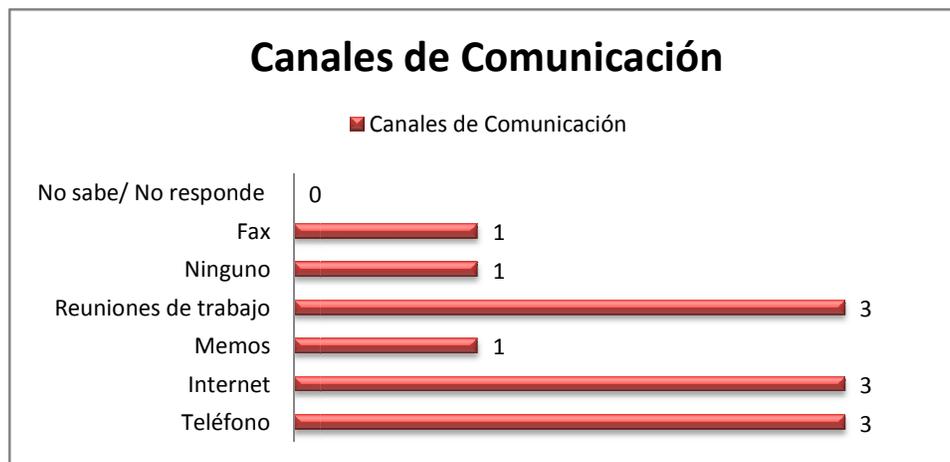
Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: el 100% del público interno se siente capacitado en cumplir las responsabilidades en el trabajo.

12. ¿Qué canales de comunicación interna cree usted que existe dentro de la Dirección Metropolitana de Catastro?

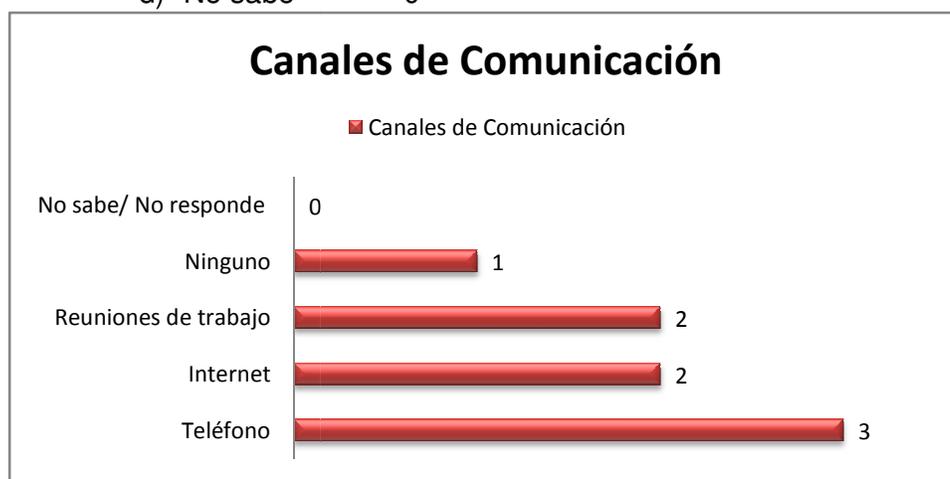
a) Teléfono	3	e) Ninguno	1
b) Internet	3	f) Chat	1
c) Memos	1	g) Fax	2
d) Reuniones	3	h) No sabe	0



Interpretación: El público interno conoce como canales de comunicación a los siguientes: fax, memos, internet, teléfono, reuniones de trabajo.

13. ¿Cuál de estos canales utiliza usted?

a) Teléfono	3
b) Internet	2
c) Ninguno	1
d) No sabe	0



Interpretación: El público interno se comunica mediante internet en algunos casos ya que no todos cuentan con este servicio, así mismo mediante memos, teléfono y diálogos.

14. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución?

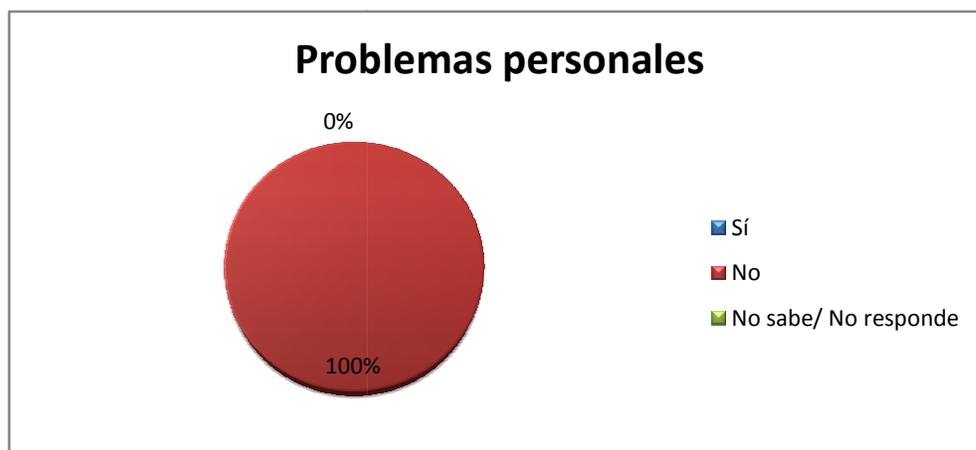
Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% de las personas encuestadas expresan que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución.

15. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación entre compañeros?

Sí	0
No	6
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El público interno señala que sus problemas personales no influyen en la relación entre compañeros en un 100%.

16. ¿Considera necesario realizar evaluaciones periódicas al personal de esta Dirección?

Sí	4
No	1
No sabe/ No responde	1



Interpretación: El 67% considera que es necesario realizar evaluaciones periódicas al personal y así mismo capacitarlas frente a un 16% que manifiestan que no es preciso.

17. ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Sí	6
No	0
No sabe/ No responde	0



Interpretación: El 100% del público interno considera necesario que un profesional gestione la comunicación para dar soluciones a los problemas internos

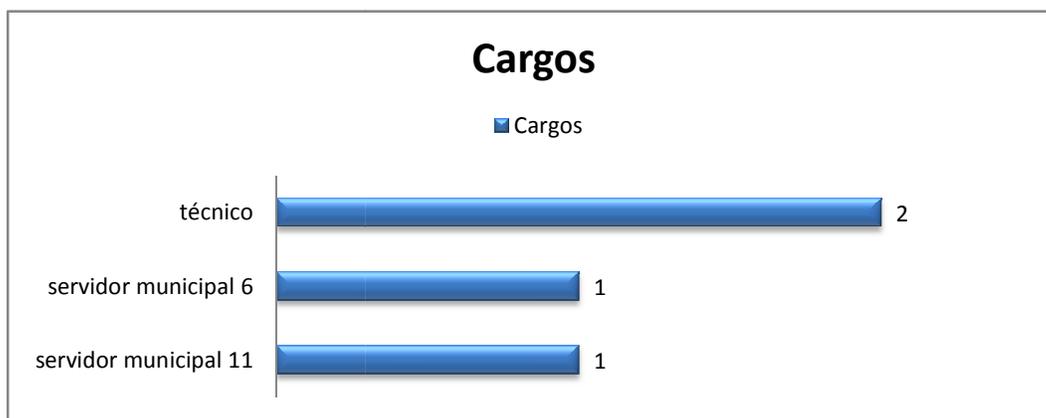
Administración Eloy Alfaro:

1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en la Dirección Metropolitana de Catastro?

El promedio de tiempo (años) de las personas que trabajan en esta administración es de 12 años.

2. ¿Qué cargo ocupa usted en la Dirección Metropolitana de Catastro?

Servidor municipal 11	1
Servidor municipal 6	1
Técnico	2



Interpretación: A pesar de que solamente respondieron a la encuesta el 50% del personal; se puede notar que el cargo que se repite es el del personal técnico.

3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro?

Sí	2
No	2
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Dos de las cuatro personas de esta jefatura zonal no conocen la filosofía empresarial; y por el temor a responder las encuestas se puede deducir que el índice podría ser más alto.

4. ¿Se encuentra identificado con la misión y visión?

Sí	2
No	2
No sabe/ no responde	0



Interpretación: es evidente que las personas que no conocen la filosofía institucional no se sienten identificados con la misma.

5. ¿Conoce usted acerca de la nueva tecnología que se va a implantar en Catastro?

Sí	1
No	2
No sabe/ no responde	1



Interpretación: De las cuatro personas que participaron en la encuesta, tres de ellas no conocen sobre la nueva tecnología, lo que muestra la falta de información respecto al tema.

6. Califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, la apertura para comunicar inquietudes, resolver problemas y expresar opiniones con su jefe

1 =	0
2 =	2
3 =	1
4 =	1



Interpretación: A esta pregunta los encuestados califican en un nivel 2 a la comunicación con sus superiores; lo que muestra que la apertura para dirigir quejas o sugerencias a sus jefes es mala.

7. Califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, si el ambiente laboral es propio para desempeñar su trabajo de la mejor manera

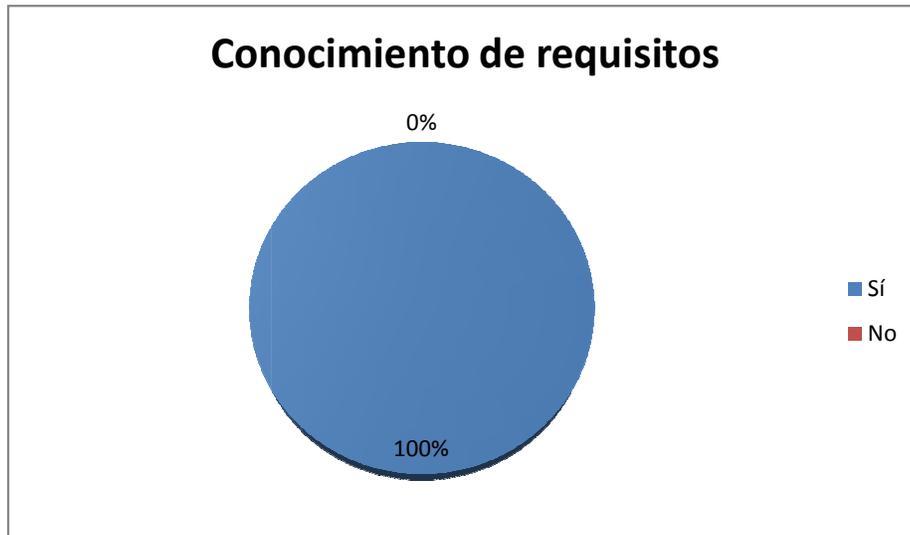
1 =	0
2 =	2
3 =	2
4 =	0



Interpretación: según la calificación el ambiente laboral es bueno

8. ¿Sabe específicamente cuáles son sus funciones?

Sí	4
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Todas las personas afirman saber las funciones que deben desempeñar en su cargo.

9. En una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, califique su grado de motivación en el trabajo diario

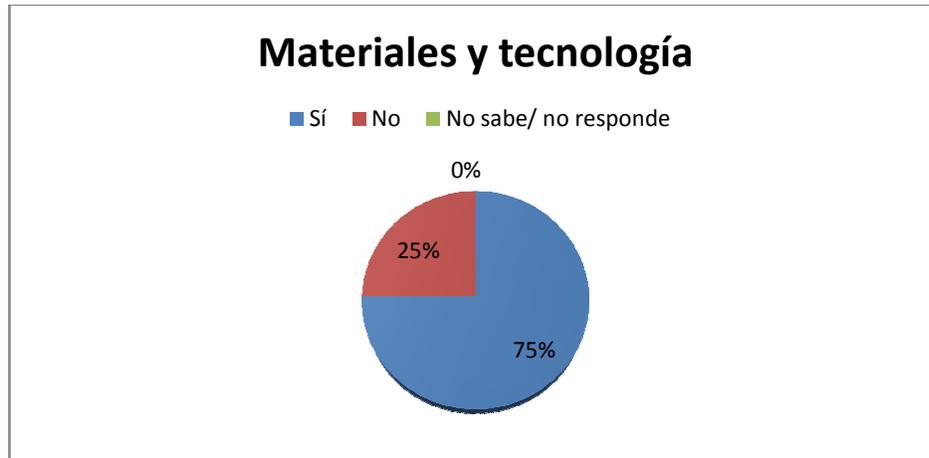
1 =	1
2 =	2
3 =	1
4 =	0



Interpretación: El grado de calificación es de 2; por lo que la motivación para la mayoría de los encuestados es mala.

10. ¿Cuenta con los materiales y la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades?

Sí	3
No	1
No sabe/ no responde	0



Interpretación: El 75% de los encuestados tiene a su disposición los materiales para realizar sus actividades

11. ¿Se siente capacitado para cumplir las responsabilidades que tiene asignadas

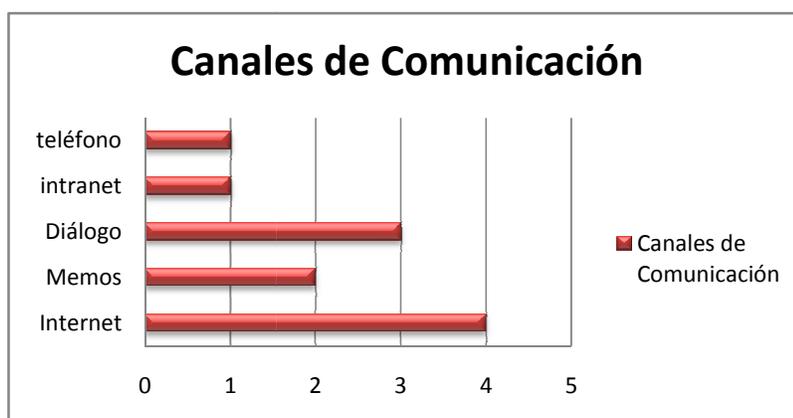
Sí	4
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Todos sienten que están totalmente capacitados para cumplir con sus funciones.

12. ¿Qué canales de comunicación interna cree usted que existen dentro de la Unidad?

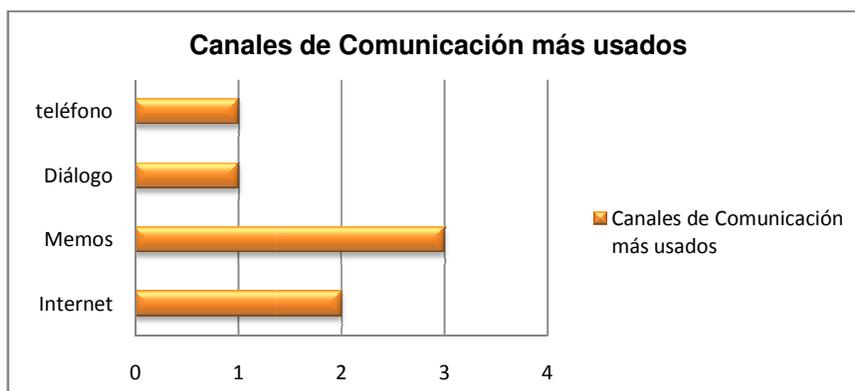
Internet	2
Memos	3
Diálogo	1
Intranet	1
Teléfono	1



Interpretación: Para los funcionarios que respondieron a esta encuesta, existen cinco medios de comunicación.

13. ¿Cuál de estos canales utiliza usted?

Internet	2
Memos	3
Diálogo	1
Teléfono	1



Interpretación: Los medios de comunicación más usados por los funcionarios de esta jefatura zonal son los memos y la internet.

14. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución?

Sí	4
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Todos consideran que la labor que desempeñan contribuye al desarrollo de la institución.

15. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación con sus compañeros?

Sí	2
No	2
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Dos personas concuerdan en que los problemas personales influyen en la relación con los compañeros de trabajo, mientras que las otras dos piensan que no.

16. ¿Considera necesario realizar evaluaciones periódicas al personal de esta Dirección?

Sí	3
No	1
No sabe/ no responde	0



Interpretación: La mayoría de personas estaría dispuesta a someterse a evaluaciones periódicas si fuera el caso.

17. ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Sí	4
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: A pesar de que, aparentemente no existen problemas, todos concuerdan en que sería necesario un profesional encargado de la comunicación interna.

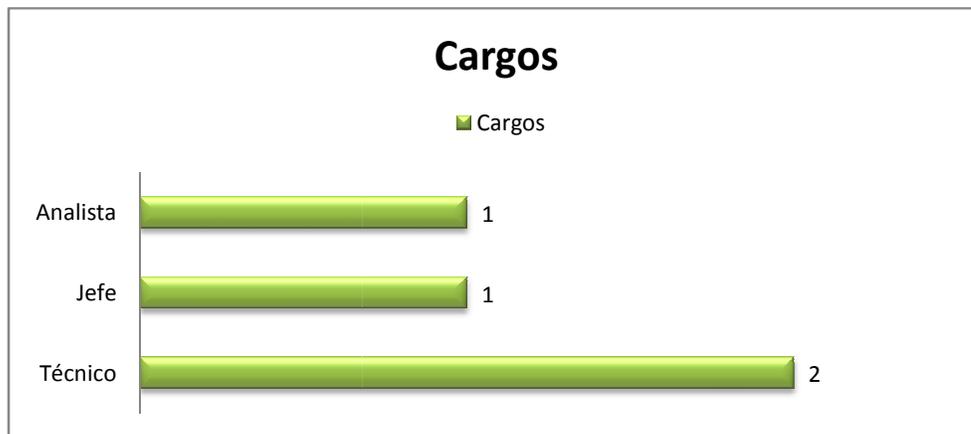
Administración Valle de Tumbaco

1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en la Dirección Metropolitana de Catastro?

El promedio de de tiempo (años) de las personas que trabajan en esta administración es de 14 años.

2. ¿Qué cargo ocupa usted en la Dirección Metropolitana de Catastro?

Técnico	2
Jefe	1
Analista	1



Interpretación: El cargo que se repite es el del personal técnico.

3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro?

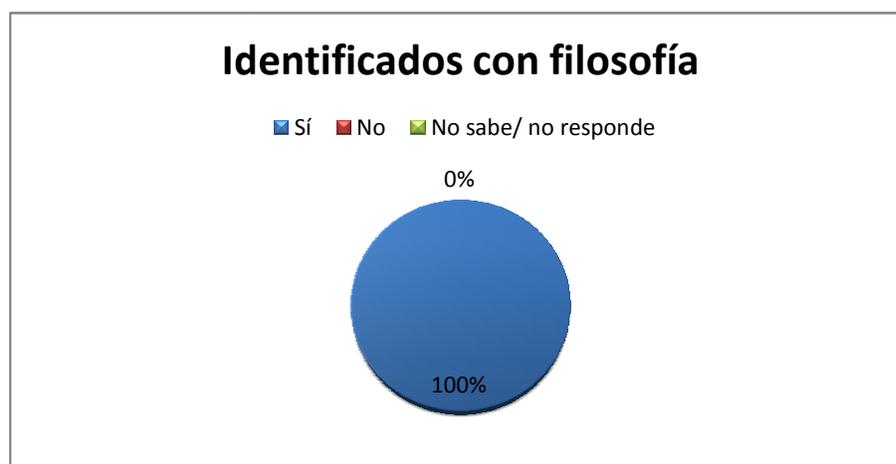
Sí	4
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: todos dicen conocer la misión y visión de Catastro

4. ¿Se encuentra identificado con la misión y visión?

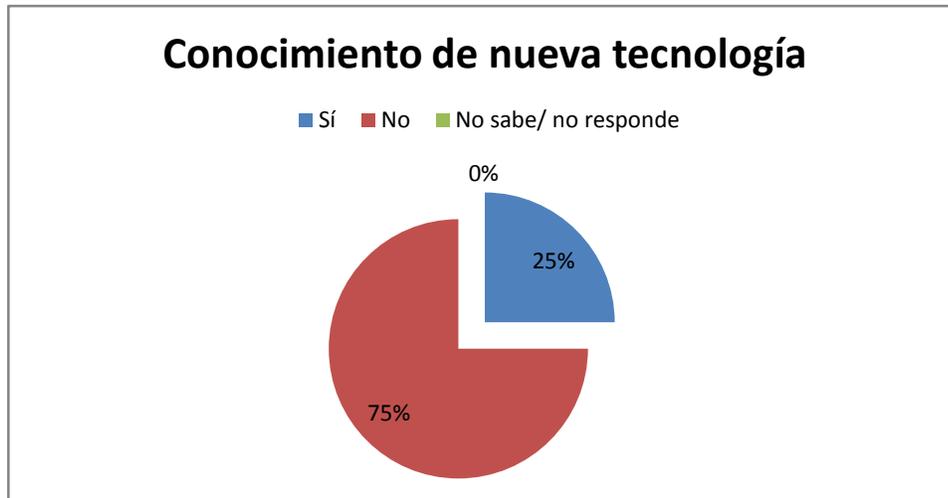
Sí	4
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: debido a que todos la conocen, todos se sienten identificados con la filosofía empresarial.

5. ¿Conoce usted acerca de la nueva tecnología que se va a implantar en Catastro?

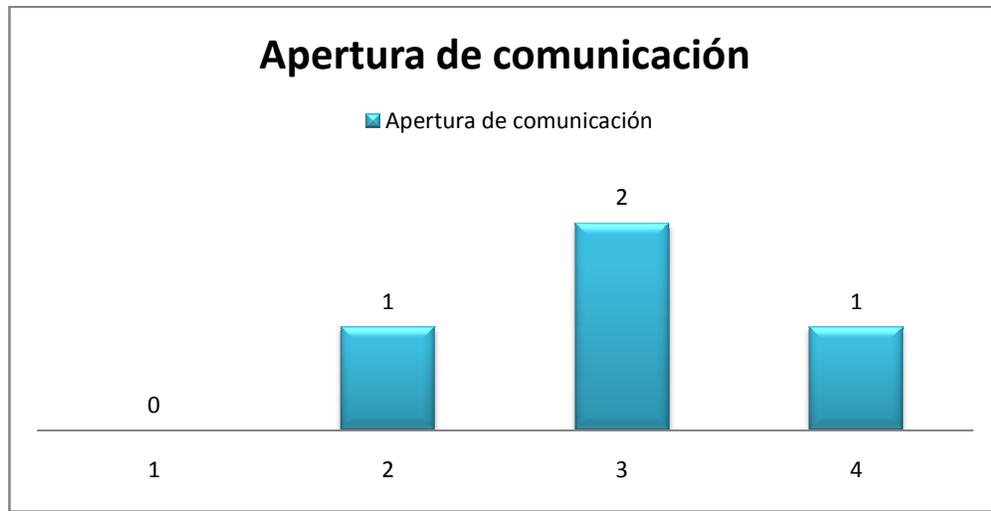
Sí	1
No	3
No sabe/ no responde	0



Interpretación: solamente una persona está enterada respecto de la nueva tecnología que se implementará próximamente en Catastro

6. Califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, la apertura para comunicar inquietudes, resolver problemas y expresar opiniones con su jefe

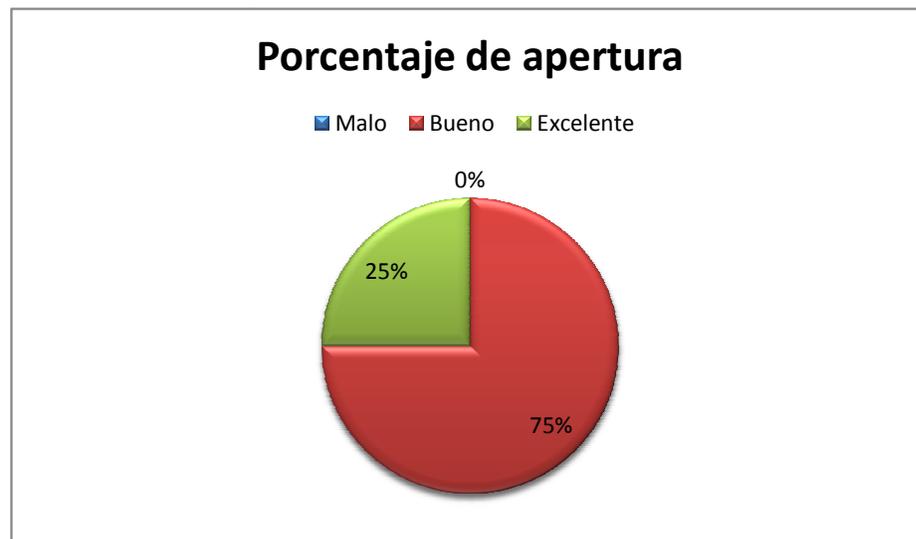
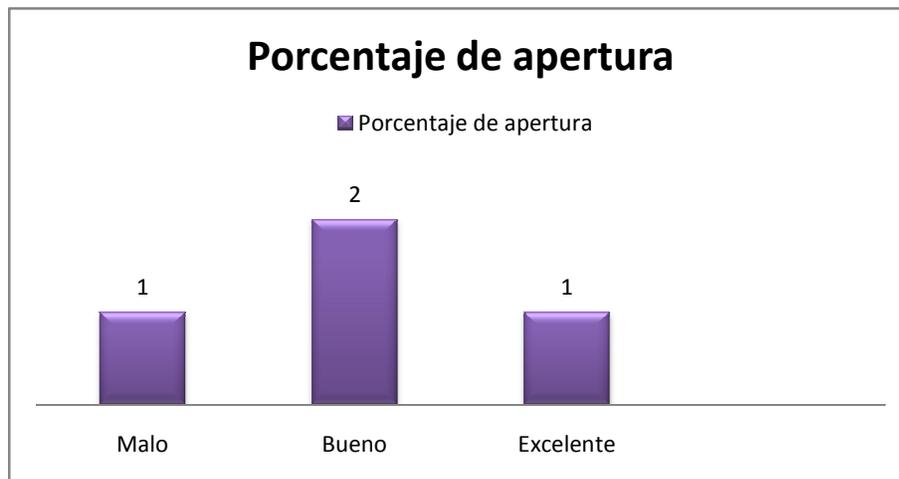
1 =	0
2 =	1
3 =	2
4 =	1



Interpretación: El 50% de los encuestados calificaron con nivel de 3 a la apertura de comunicación con sus superiores, lo que muestra que es buena

7. Califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, si el ambiente laboral es propio para desempeñar su trabajo de la mejor manera

1 =	0
2 =	0
3 =	3
4 =	1



Interpretación: Consideran que el ambiente laboral es bueno

8. ¿Sabe específicamente cuáles son sus funciones?

Sí	4
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Todos conocen las tareas que deben cumplir

9. En una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, califique su grado de motivación en el trabajo diario

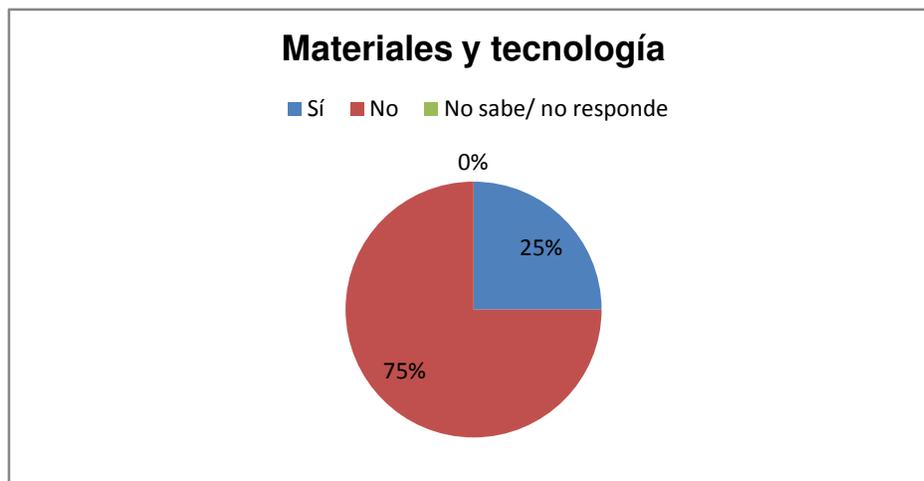
1 =	0
2 =	1
3 =	3
4 =	0



Interpretación: Consideran que tiene apertura para hablar con sus superiores.

10. ¿Cuenta con los materiales y la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades?

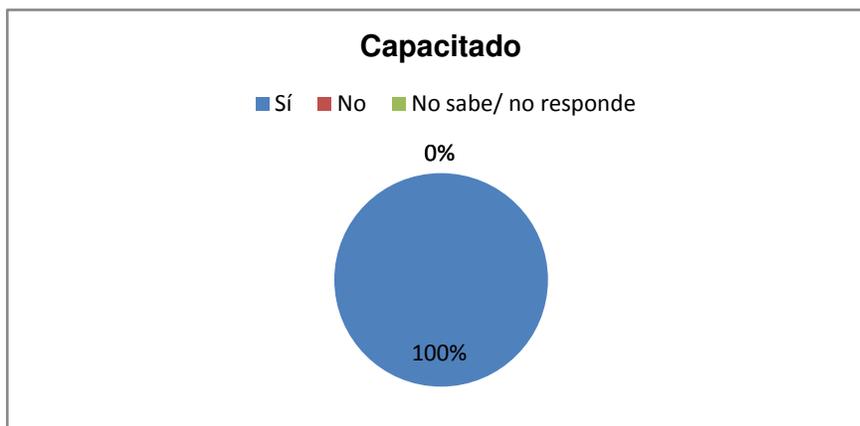
Sí	1
No	3
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Sólo un 25% tiene todo lo que necesita para poder realizar sus funciones y cumplir con sus actividades.

11. ¿Se siente capacitado para cumplir las responsabilidades que tiene asignadas

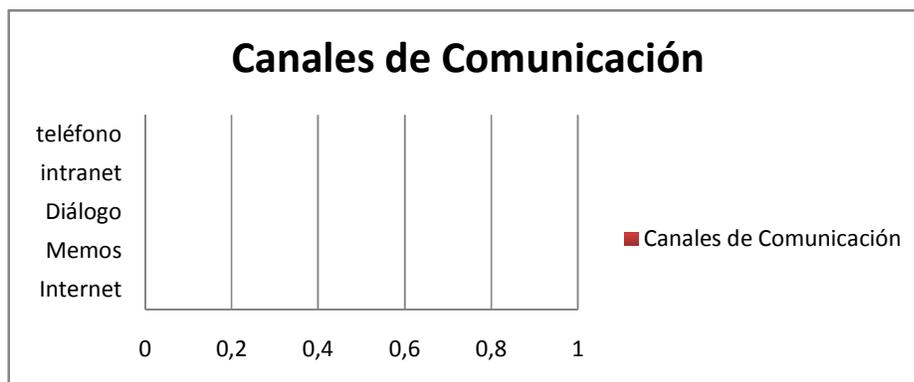
Sí	4
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: A pesar de no contar con los materiales indispensables para realizar su trabajo, las personas se sienten capacitadas para hacerlo.

12. ¿Qué canales de comunicación interna cree usted que existen dentro de la Unidad?

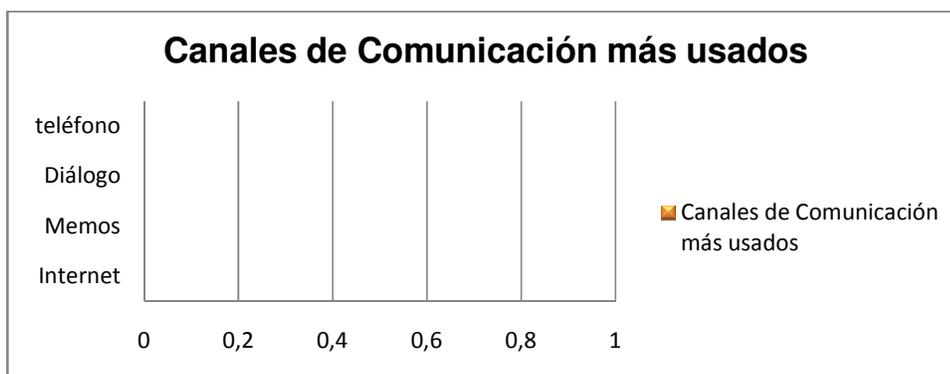
Internet	0
Memos	0
Diálogo	0
Intranet	0
Teléfono	0



Interpretación: No conocen de la existencia de medios de comunicación.

13. ¿Cuál de estos canales utiliza usted?

Internet	0
Memos	0
Diálogo	0
Teléfono	0



Interpretación: Como no conocen ningún medio, tampoco utilizan ninguno; a pesar de que aquellos como el teléfono y la internet sí están a su disposición; por lo que se puede pensar que las respuestas dadas no son totalmente ciertas

14. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución?

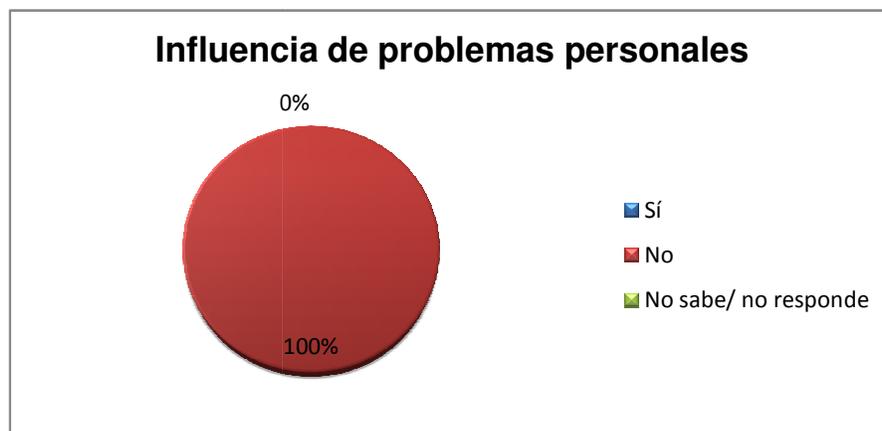
Sí	4
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Todos los encuestados consideran que el trabajo que realizan es importante y colaboran con la institución a la que pertenecen.

15. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación con sus compañeros?

Sí	0
No	4
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Según las respuestas los problemas que cada uno tiene no influyen en su relación laboral con los demás.

16. ¿Considera necesario realizar evaluaciones periódicas al personal de esta Dirección?

Sí	4
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Todos desean ser evaluados

17. ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Sí	4
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Todos están de acuerdo en que exista una persona que pueda dar soluciones a los problemas de comunicación.

Administración Calderón

1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en la Dirección Metropolitana de Catastro?

El promedio de de tiempo (años) de las personas que trabajan en esta administración es de 13 años.

2. ¿Qué cargo ocupa usted en la Dirección Metropolitana de Catastro?

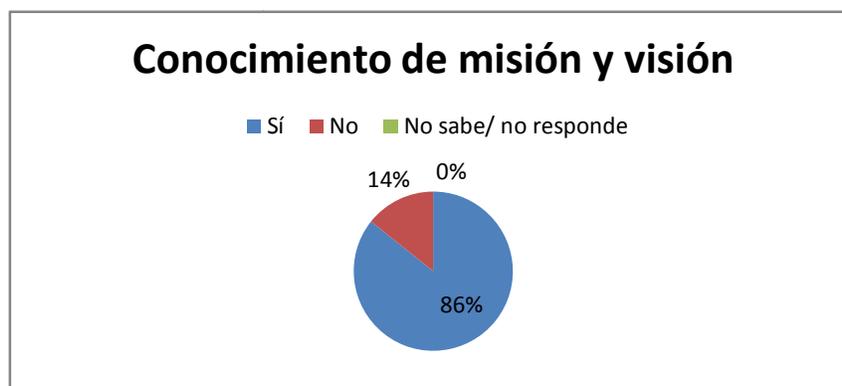
Servidor municipal 9	1
Jefe	1
Analista	3
Servidor municipal sin grado	2



Interpretación: El cargo que se repite es el de analista

3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro?

Sí	4
No	1
No sabe/ no responde	0



Interpretación: La mayoría tiene conocimiento de la misión y visión de Catastro.

4. ¿Se encuentra identificado con la misión y visión?

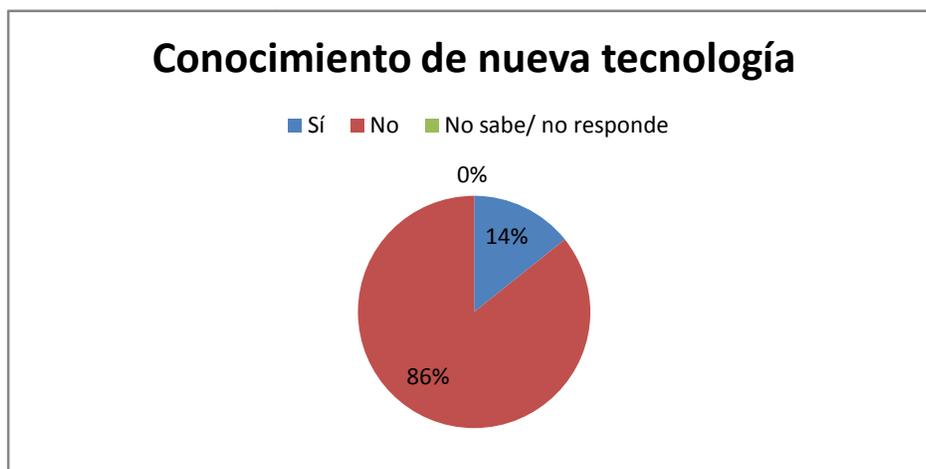
Sí	6
No	1
No sabe/ no responde	0



Interpretación: La mayoría se identifica con la filosofía institucional.

5. ¿Conoce usted acerca de la nueva tecnología que se va a implantar en Catastro?

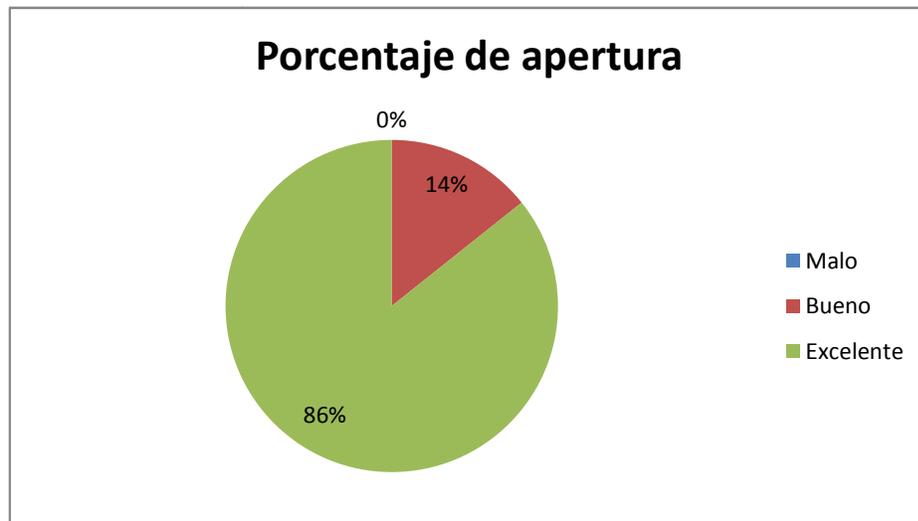
Sí	1
No	6
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Un importante 86% tiene desconocimiento sobre la nueva tecnología.

6. Califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, la apertura para comunicar inquietudes, resolver problemas y expresar opiniones con su jefe

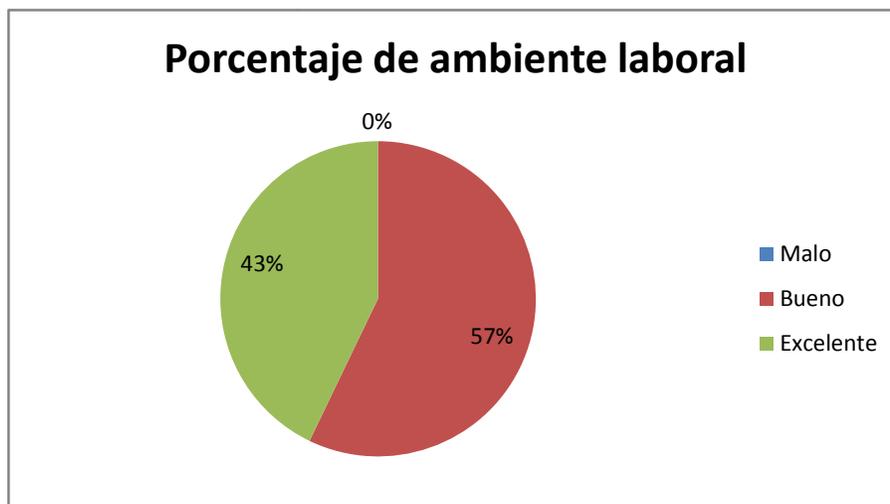
1 =	0
2 =	0
3 =	1
4 =	6



Interpretación: Existe una excelente comunicación entre los funcionarios y su superior.

7. Califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, si el ambiente laboral es propio para desempeñar su trabajo de la mejor manera

1 =	0
2 =	0
3 =	4
4 =	3



Interpretación: La motivación es alta, según las respuestas dadas en esta encuesta.

8. ¿Sabe específicamente cuáles son sus funciones?

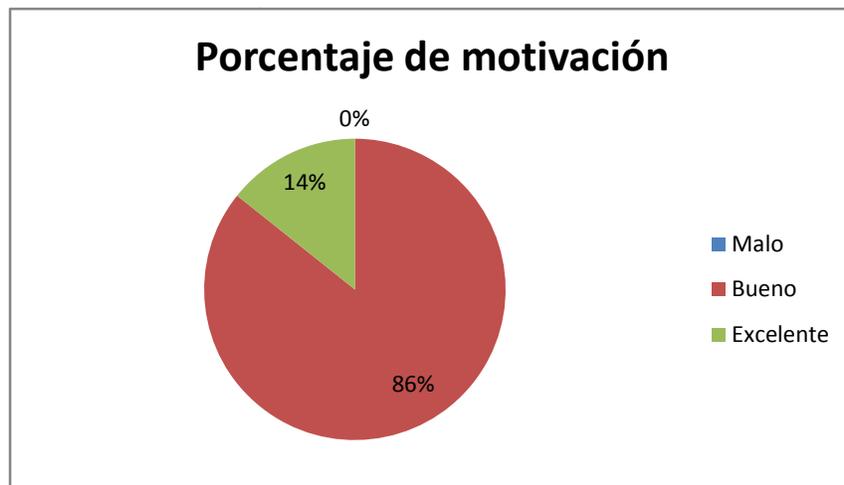
Sí	7
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Las siete personas encuestadas saben todas las responsabilidades que tiene a cargo.

9. En una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, califique su grado de motivación en el trabajo diario

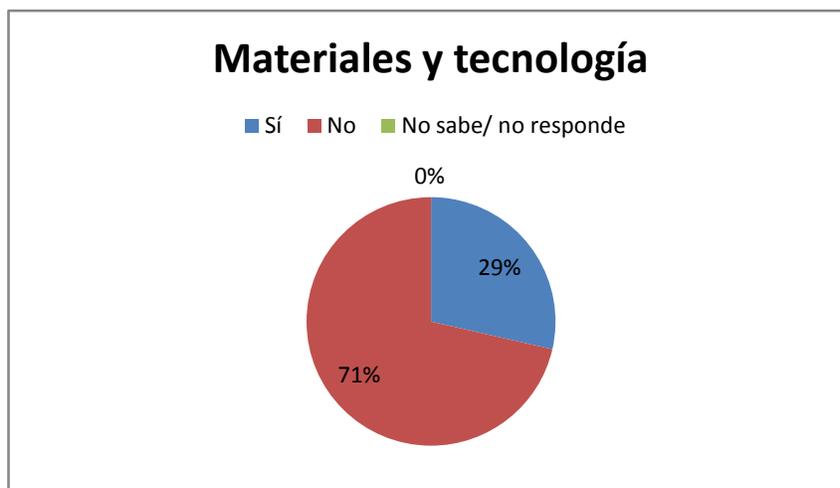
1 =	0
2 =	0
3 =	6
4 =	1



Interpretación: El 57% se siente contento con el ambiente laboral de su lugar de trabajo.

10. ¿Cuenta con los materiales y la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades?

Sí	2
No	5
No sabe/ no responde	0



Interpretación: A penas un 29% posee las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo.

11. ¿Se siente capacitado para cumplir las responsabilidades que tiene asignadas

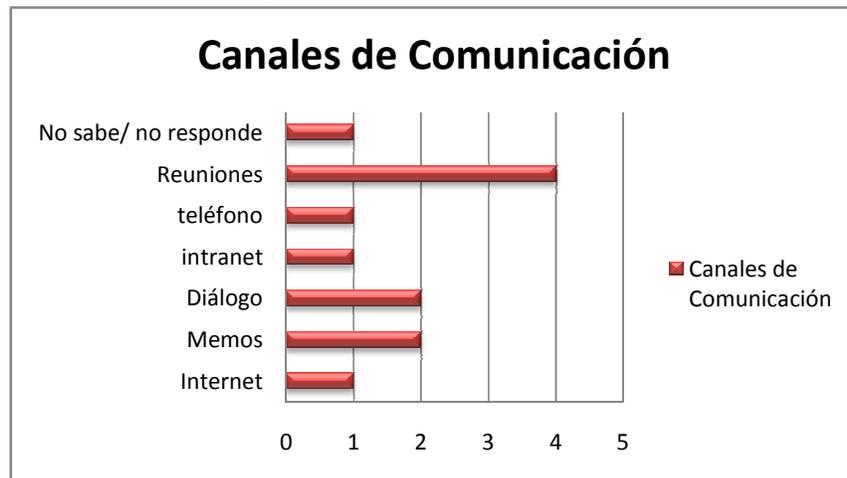
Sí	7
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: A pesar de no tener todo lo necesario, las personas dicen sentirse capacitadas para realizar su trabajo.

12. ¿Qué canales de comunicación interna cree usted que existen dentro de la Unidad?

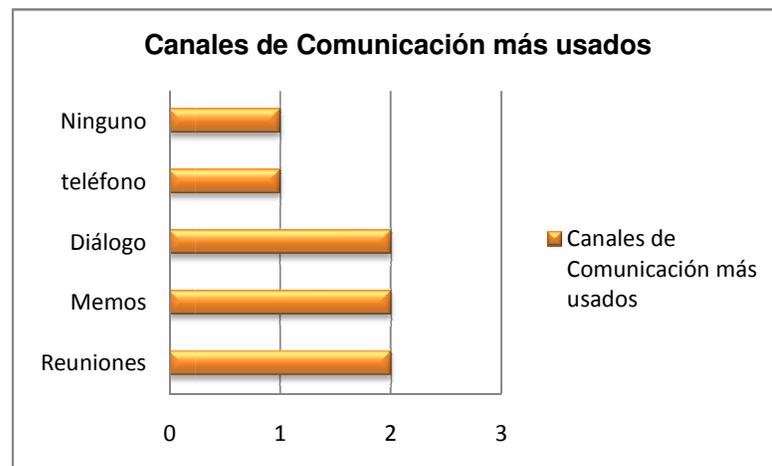
Internet	1
Memos	2
Diálogo	2
Reuniones	4
Teléfono	1
Intranet	1
No sabe/ no responde	1



Interpretación: Saben que existen 6 diferentes canales de comunicación; el más conocido son las reuniones.

13. ¿Cuál de estos canales utiliza usted?

Reuniones	2	Teléfono	1
Memos	2	Ninguno	1
Diálogo	2		



Interpretación: los más usados son los memos, las reuniones y el diálogo.

14. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución?

Sí	7
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Todos piensan que realizan un trabajo importante.

15. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación con sus compañeros?

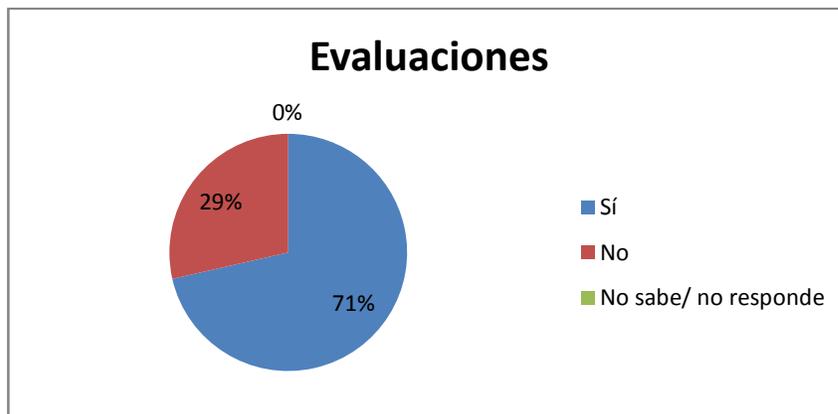
Sí	0
No	7
No sabe/ no responde	0



Interpretación: sus problemas personales no afectan en ningún sentido la relación laboral entre compañeros.

16. ¿Considera necesario realizar evaluaciones periódicas al personal de esta Dirección?

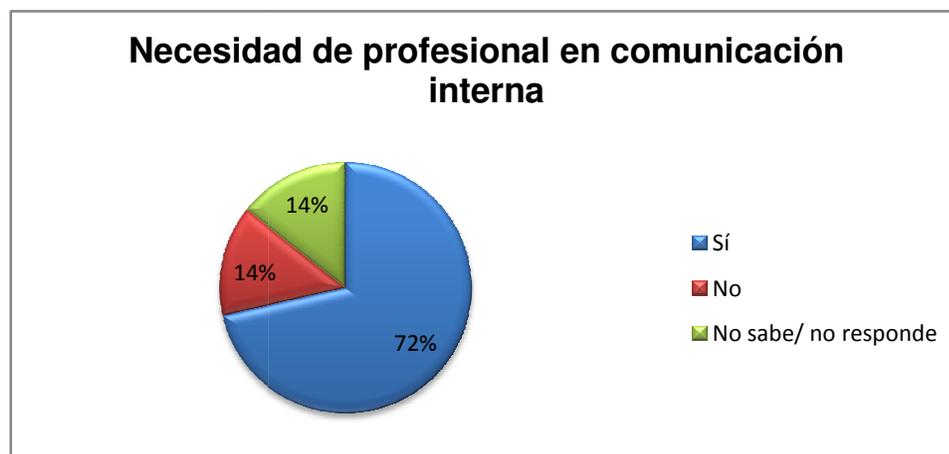
Sí	5
No	2
No sabe/ no responde	0



Interpretación: A diferencia de las otras administraciones zonales un 29% no desea ser evaluado; el restante estaría de acuerdo con esta política.

17. ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Sí	5
No	1
No sabe/ no responde	1



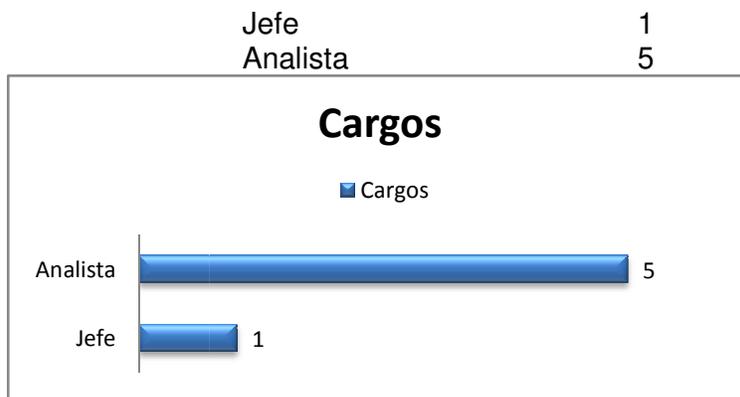
Interpretación: La mayoría está de acuerdo en contar con un profesional para que pueda colaborar en los problemas internos de la organización.

Administración Quitumbe

1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en la Dirección Metropolitana de Catastro?

El promedio de de tiempo (años) de las personas que trabajan en esta administración es de 9 años.

2. ¿Qué cargo ocupa usted en la Dirección Metropolitana de Catastro?



Interpretación: El cargo frecuente en esta administración es de analista.

3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro?

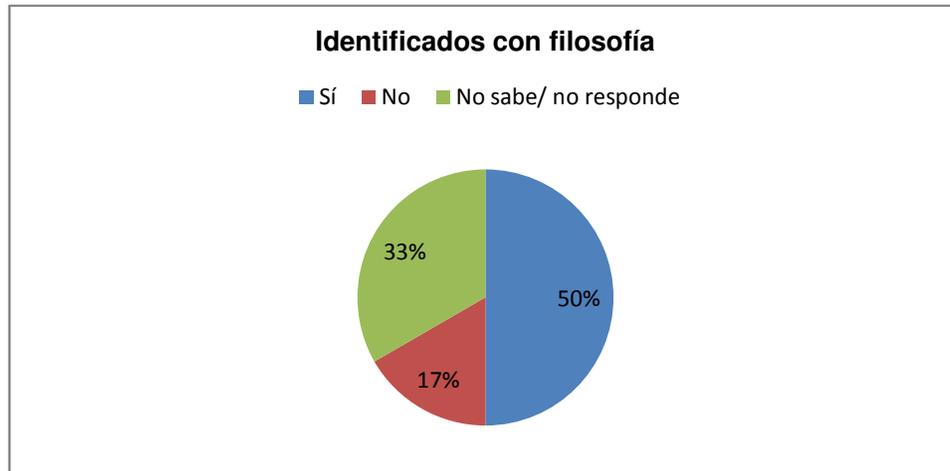
Sí	3
No	3
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Hay un desconocimiento de la misión y visión; pues sólo el 50% lo conoce.

4. ¿Se encuentra identificado con la misión y visión?

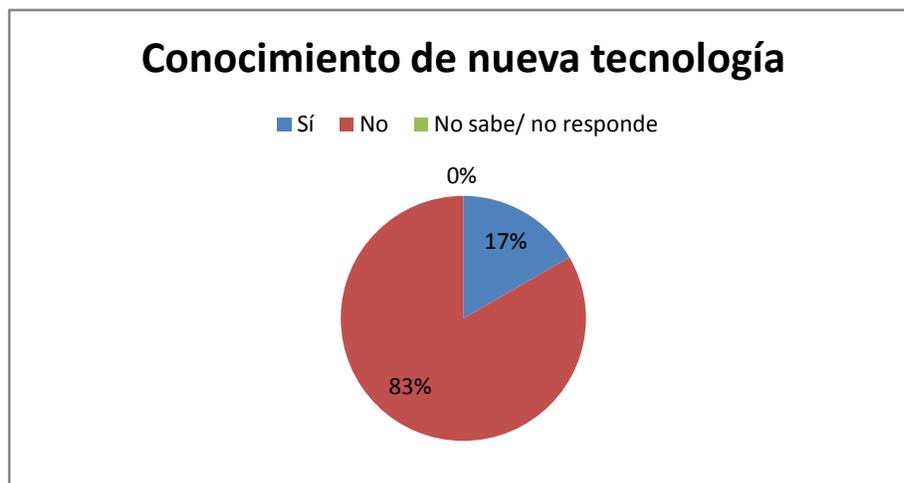
Sí	3
No	1
No sabe/ no responde	2



Interpretación: El 50% se siente identificado con la filosofía institucional.

5. ¿Conoce usted acerca de la nueva tecnología que se va a implantar en Catastro?

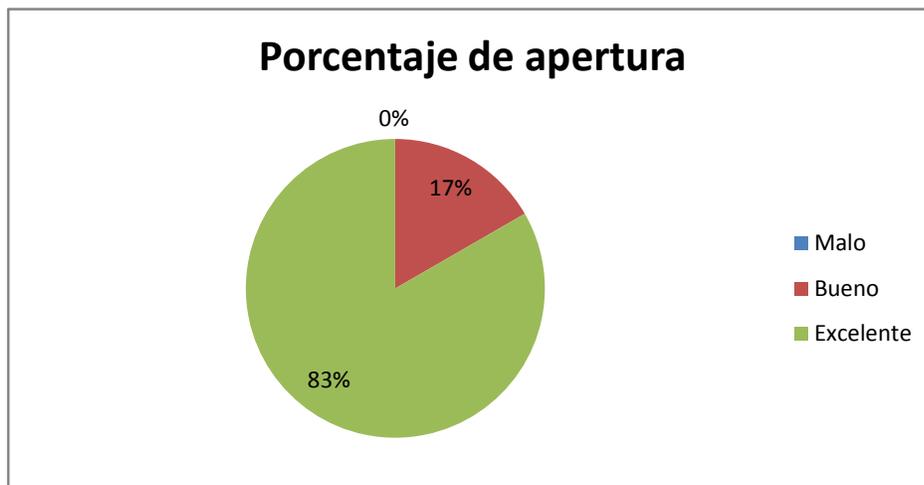
Sí	1
No	5
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Hay desconocimiento frente a la nueva tecnología, pues sólo un 17% lo sabe.

6. Califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, la apertura para comunicar inquietudes, resolver problemas y expresar opiniones con su jefe

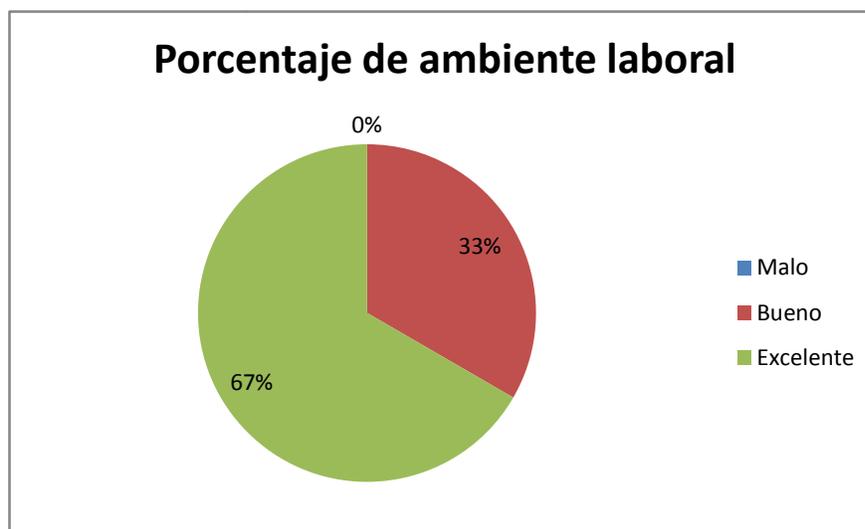
1 =	0
2 =	0
3 =	1
4 =	5



Interpretación: La apertura desde los funcionarios hacia sus superiores para comunicar quejas o sugerencias fue calificada como buena y excelente.

7. Califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, si el ambiente laboral es propio para desempeñar su trabajo de la mejor manera

1 =	0
2 =	0
3 =	2
4 =	4



Interpretación: El ambiente laboral fue calificado como bueno y excelente.

8. ¿Sabe específicamente cuáles son sus funciones?

Sí	6
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Todos saben lo que deben realizar en sus puestos de trabajo.

9. En una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, califique su grado de motivación en el trabajo diario

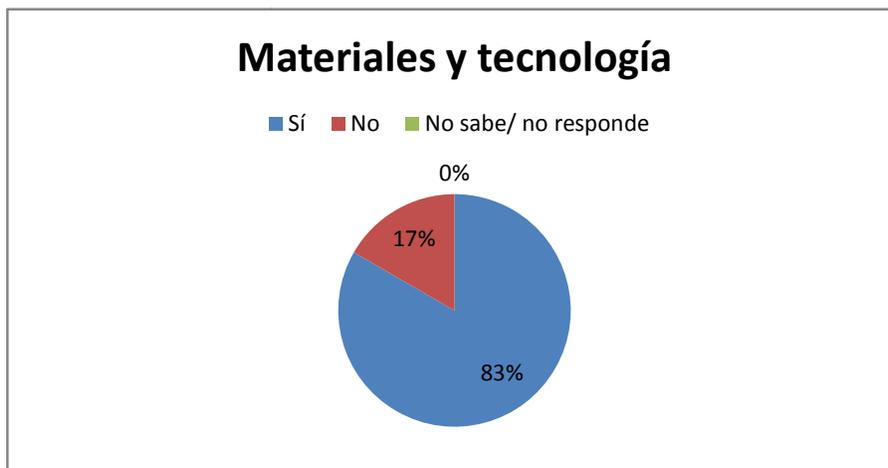
1 =	0
2 =	1
3 =	2
4 =	3



Interpretación: La gran mayoría considera que tiene un alto grado de motivación.

10. ¿Cuenta con los materiales y la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades?

Sí	5
No	1
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Un 17% no cuenta con todo lo necesario para hacer su trabajo.

11. ¿Se siente capacitado para cumplir las responsabilidades que tiene asignadas

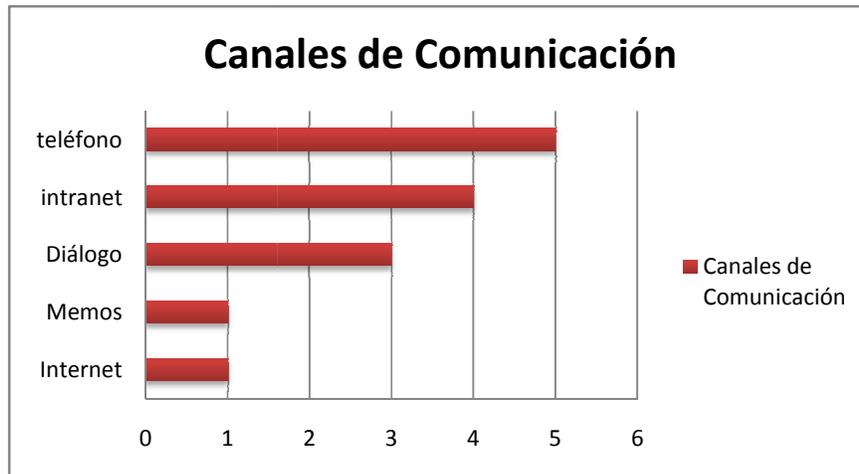
Sí	6
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Todos se sienten capacitados para cumplir sus funciones; incluso aquellos que no cuentan con lo necesario para realizar su trabajo.

12. ¿Qué canales de comunicación interna cree usted que existen dentro de la Unidad?

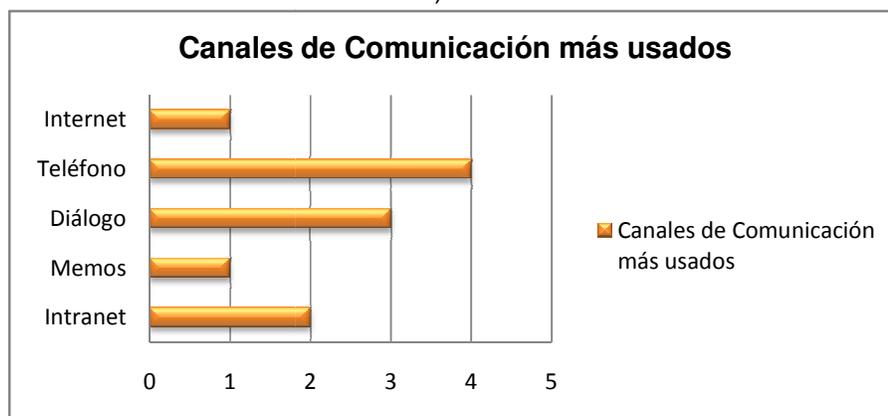
a) Internet	1
b) Memos	1
c) Diálogo	3
d) Teléfono	5
e) Intranet	4



Interpretación: Conocen cinco medios de comunicación.

13. ¿Cuál de estos canales utiliza usted?

a) Intranet	2
b) Memos	1
c) Diálogo	3
d) Teléfono	4
e) Internet	1



Interpretación: Los más usados son el teléfono, el diálogo y la internet.

14. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución?

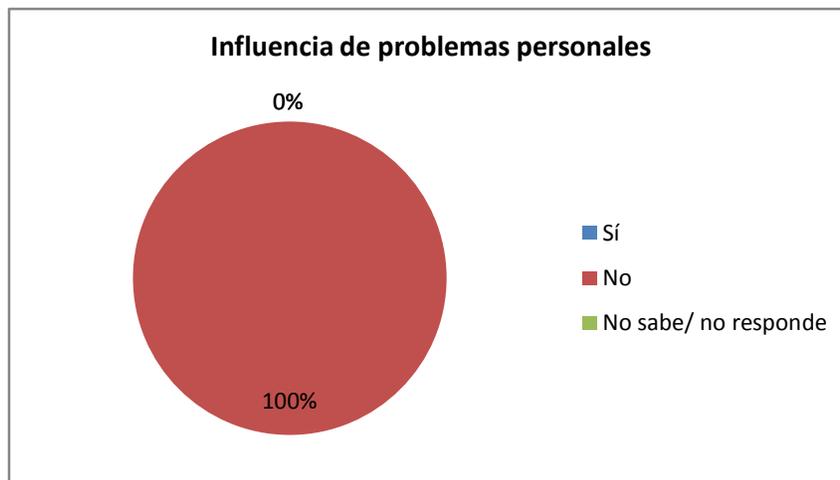
Sí	6
No	0
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Todos piensan que realizan un trabajo importante.

15. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación con sus compañeros?

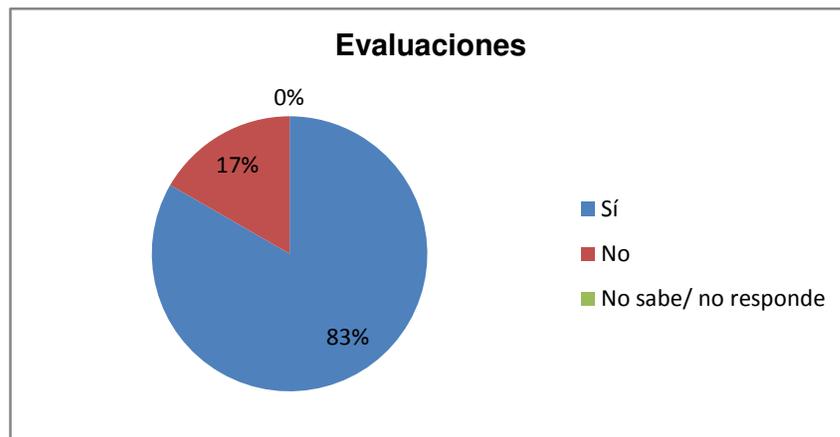
Sí	0
No	6
No sabe/ no responde	0



Interpretación: sus problemas personales no afectan en ningún sentido la relación laboral entre compañeros.

16. ¿Considera necesario realizar evaluaciones periódicas al personal de esta Dirección?

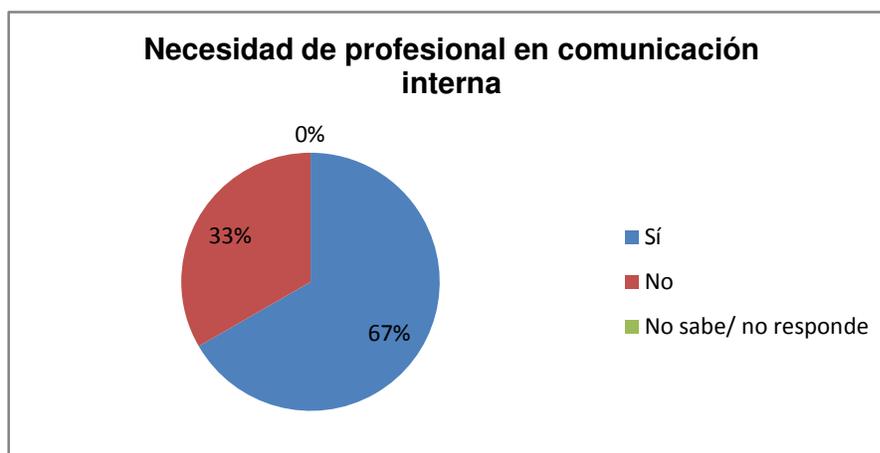
Sí	5
No	1
No sabe/ no responde	0



Interpretación: A diferencia de las otras administraciones zonales un 17% no desea ser evaluado; el restante estaría de acuerdo con esta política.

17. ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Sí	4
No	2
No sabe/ no responde	0



Interpretación: La mayoría está de acuerdo en contar con un profesional para que pueda colaborar en los problemas internos de la organización.

3.6.2 ENTREVISTAS A LOS DIRECTORES Y JEFES

Conclusiones de las entrevistas a los Jefes de las Administraciones Zonales:

- Con la nueva administración en el Municipio de Quito se dieron cambios en las jefaturas zonales por lo que actualmente estos cargos están ocupados por profesionales que no han pertenecido a la Institución y que han tenido experiencia en el campo privado.
- Los anteriores jefes zonales se hallan resentidos con los cambios realizados, pues piensan que no se valora la experiencia ni la antigüedad.
- Tanto los nuevos como los antiguos jefes concuerdan en que la mayor necesidad de Avalúos y Catastros en las Administraciones Zonales es la falta de recurso humano, tecnológico e infraestructura.
- No poseen una normativa actualizada sobre los requisitos para la realización de los trámites.
- Los entrevistados reconocieron que existe falta de información para el contribuyente.
- Los perfiles que se han tomado en cuenta para las jefaturas zonales no son personas con gran experiencia en catastro sino más bien profesionales que sepan administrar y gerenciar tanto al personal como a los procesos.
- Una de las principales causas de la demora en el despacho de los trámites es la falta de recurso humano, así mismo las inspecciones para realizar el avalúo de las propiedades depende de la disposición de los vehículos en cada administración pues estos no pertenecen exclusivamente a las áreas de catastro.
- Se debe minimizar el contacto entre el funcionario y el contribuyente.
- Debido a los cambios realizados por la nueva administración existe cierto grado de desmotivación en los funcionarios.
- Todos los entrevistados concluyeron en que es necesaria la gestión de la comunicación interna por un profesional capacitado; además que éste permitirá una mejor retroalimentación del público externo hacia la institución
- No existen procedimientos claros, lo que provoca que cada funcionario actúe como les parece que está bien.
- La información de los procedimientos no es clara y está dispersa.

3.5.3 Observación interna de campo

Las respuestas dadas a las encuestas no son fidedignas pues los funcionarios temían que sea una investigación realizada por el Director de Avalúos y Catastro.

Hubo resistencia de parte de ciertos funcionarios para responder las encuestas, lo que demuestra que existe miedo de ser removidos de sus cargos

La actitud de la mayoría de los funcionarios hacia el público externo no es la más apropiada, pues consideran que están realizando un favor y no que están cumpliendo con su trabajo al atender y solucionar prontamente los trámites.

3.5.3.1 Formulario de subculturas internas

FACTORES EMOCIONALES	Latente	Probable	Improbable	NS/ NR
Disputas por el poder				
Discusiones frecuentes				
Mal humor				
Excesiva Camaradería				
Presencia de chismes y rumores				
Otro:				
CULTURA CORPORATIVA				
Maltrato a clientes				
Atrasos frecuentes				
Ausentismo				
Rotación de personal				
Comportamiento poco ético				
Desconocen objetivos institucionales				
Otro:				
Otro:				
FACTORES HUMANOS				
Atrasos frecuentes				
Acoso sexual				
Desgano en el trabajo				
Enfermedades frecuentes				
Accidentes				
Hurto				
Intrigas, acusaciones anónimas				
Escándalos				
Huelgas				
Otro:				
INFRAESTRUCTURA				

Incendio				
Inundaciones				
Mal estado de instalaciones				
Falta de baterías sanitarias				
Iluminación defectuosa				
Derrames al medio ambiente				
Ruido				
Otro:				
TECNOLOGÍA				
Muy adelantada				
Obsoleta				
Mal funcionamiento de equipos				
Pérdida de información				
Ataques informáticos				
Virus				
Otro:				

3.5.3.1.1 Resultados del formulario de subculturas internas

Administración Centro

Este formulario fue llenado por el jefe encargado pues aún no se ha nombrado a la persona que asumirá el cargo.

Dentro de los factores emocionales se destacan como actitudes probables:

- Discusiones frecuentes
- Presencia de chismes y rumores

Cultura Corporativa:

- Rotación del personal

Factores Humanos:

- Enfermedades frecuentes

Infraestructura:

Se cree como probable:

- Incendios

Y como latente:

- Ruido

Tecnología:

Aspectos probables:

- Virus

Y como latente:

- Mal funcionamiento de equipos
- Pérdida de información

Administración Tumbaco

Este formulario fue llenado por el jefe anterior pues el actual no tenía mucho tiempo en su cargo.

Dentro de los factores emocionales se destacan como actitudes probables:

- Discusiones frecuentes
 - Disputas por el poder
 - Mal humor
- Y como latente
- Excesiva camaradería

Cultura Corporativa:

- Rotación del personal

Infraestructura:

Se cree como probable:

- Incendios
- Inundaciones
- Mal estado de instalaciones

Y como latente:

- Ruido

Tecnología:

Aspectos probables:

- Virus
- Obsoleta
- Mal funcionamiento de equipos

Administración Norte

Este formulario fue llenado por el jefe actual.

Dentro de los factores emocionales se destacan como actitudes probables:

- Disputas por el poder
- Excesiva camaradería

Como latente:

- Discusiones frecuentes
- Mal humor

Cultura Corporativa:

Como probable:

- Mal trato a clientes
- Atrasos frecuentes

Y como latente:

- Rotación del personal

Factores Humanos como aptitudes probables:

- Enfermedades frecuentes

Infraestructura:

Se cree como probable:

- Inundaciones
- Mal estado de instalaciones

Y como latente:

- Ruido

Tecnología:

Aspectos probables:

- Obsoleta

Y como latente:

- Mal funcionamiento de equipos

Administración Calderón

Este formulario fue llenado por el jefe anterior pues el actual no tenía mucho tiempo en su cargo.

Dentro de los factores emocionales se destacan como actitudes probables:

- Disputas por el poder
- Excesiva camaradería

Cultura Corporativa:

- Rotación del personal

Factores Humanos:

- Enfermedades frecuentes
- Atrasos frecuentes

Infraestructura:

Se cree como probable:

- Inundaciones
- Mal estado de instalaciones
- Iluminación defectuosa
- Ruido

Y como latente:

- Falta de baterías sanitarias

Tecnología:

Aspectos probables:

- Obsoleta

Y como latente:

- Mal funcionamiento de equipos
- Pérdida de información
- Ataques informáticos

- Virus

Administración La Delicia

Este formulario fue llenado por el jefe actual

Dentro de los factores emocionales se destacan como actitudes probables:

- Disputas por el poder
- Excesiva camaradería
- Discusiones frecuentes

Latente:

- Mala motivación

Cultura Corporativa:

- Atrasos frecuentes

Factores Humanos:

- Atrasos frecuentes

Infraestructura:

Se cree como probable:

- Inundaciones
- Incendios
- Mal estado de instalaciones
- Ruido

Tecnología:

Aspectos probables:

- Obsoleta
- Mal funcionamiento de equipos

Administración Valle

Este formulario fue llenado por el jefe anterior pues el actual no tenía mucho tiempo en su cargo.

Dentro de los factores emocionales se destacan como actitudes probables:

- Excesiva camaradería

Cultura Corporativa:

- Desconocen objetivos institucionales

Factores Humanos:

- Ninguno

Infraestructura:

Se cree como probable:

- Inundaciones

Latente

- Incendio
- Iluminación defectuosa
- Ruido

Tecnología:

Aspectos probables:

- Obsoleta
- Pérdida de información
- Virus

Administración Quitumbe

Este formulario fue llenado por el jefe actual.

Dentro de los factores emocionales se destacan como actitudes probables:

- Discusiones frecuentes

Latente

- Excesiva camaradería

Cultura Corporativa:

- Rotación del personal

Factores Humanos:

- Ninguno

Infraestructura:

Se cree como probable:

- Incendio

Tecnología:

Aspectos probables:

- Mal funcionamiento de equipos
- Pérdida de información
- Ataques informáticos
- Virus

Y como latente:

- Obsoleta

3.5.3.1.2 Conclusiones

Los aspectos que se repiten como probables y latentes son:

Factores emocionales:

- Disputas por el poder
- Discusiones frecuentes
- Excesiva camaradería

Factores Humanos:

- Enfermedades frecuentes

Infraestructura:

- Incendio
- Inundaciones
- Mal estado de instalaciones
- Ruido

Tecnología:

- Obsoleta
- Mal funcionamiento de equipos
- Pérdida de información
- Virus

3.5.4 Canales y Herramientas de comunicación que existen dentro de la dirección

Con la investigación de campo realizada se concluye que los canales y herramientas de comunicación que existen son:

- Teléfono
- Internet
- Chat
- Memos
- Reuniones
- Diálogo
- Intranet
- Cartelera

Dentro de las herramientas de comunicación, se destacan las siguientes:

1. Carteleras: no todas las administraciones zonales cuentan con este medio. Las que existen son usadas tanto para el público interno como externo; sin embargo no son utilizadas de forma apropiada debido a que:

- a) No se encuentran ubicadas en lugares adecuados
- b) No son actualizadas periódicamente
- c) Las áreas de Avalúos y Catastros no poseen carteleras propias, pues las que existen pertenecen a la administración general.
- d) No tienen información de interés.

2. Buzón de sugerencias: ninguna de las áreas de Catastro en las administraciones zonales posee buzón de sugerencias. Sin embargo, existen unos cuantos colocados por la administración general y las zonales. Tampoco se usan adecuadamente pues:

- a) No son controlados.
- b) Están llenos de basura.
- c) Las personas no conocen de su existencia.

3. Tríptico: existe una información impresa utilizada para el público externo:

- a) No es ofrecida al usuario
- b) No posee diseño ni estructura gráfica
- c) Está desactualizado, pues fue producido hace varios años y no se lo ha renovado.
- d) No fue diseñado por un profesional de la comunicación.

4. Página web

Dentro de la página web del Municipio de Quito www.quito.gov.ec, existen varios links relacionado con la Dirección de Avalúos y Catastro; sin embargo la información no está unificada y ésta no es fácil de encontrar.

3.6 Recolección de datos: Investigación aplicada al público externo de la Dirección Metropolitana de Catastro y sus jefaturas zonales

3.6.1 Modelo de encuesta

ENCUESTAS PARA PÚBLICOS EXTERNOS

1. ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

2. ¿Cuánto tiempo se demoró en realizarlo?

3. En una escala del 1 al 4 ¿Califique la atención que recibió?
Siendo uno 1 malo y 4 excelente

1 2 3 4 No sabe / no responde

4. ¿Conocía usted todos los requisitos indispensables para realizar el trámite?

5. Si su respuesta es si, ¿Cómo conocía los requisitos?

6. ¿Conoce todos los trámites que se pueden realizar en esta dependencia?

Sí No No sabe/ No responde

7. ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

Prensa Escrita _____
 Televisión _____
 Radio _____
 Otro (especifique) _____

8. ¿Le fue fácil llegar a la Administración en la cual realiza el trámite?

Sí No No sabe/ No responde

9. ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

Sí No No sabe/ No responde

3.7.1.1 Análisis e interpretación de los resultados externo

Administración Calderón Servicio al Cliente

1.- ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

2.- ¿Cuánto tiempo se demoró en realizarlo?

TIPO DE TRÁMITE	DURACIÓN
a) Catastro de propiedad	2 años
b) Predio	2 meses
c) Avalúo de predio urbano	40 minutos
d) Impuesto predial	30 minutos
e) Aclaratoria Catastral	3 meses
f) Certificado de bienes raíces	3 días
g) Consulta de escrituras	1 hora
h) Actualizar datos de metraje en escritura	10 minutos
i) Ficha Catastral	1 día
j) Cambio de número de cédula	1 hora
k) Fraccionamiento de terreno	40 minutos
l) Impuesto predial reclamo	1 hora
m) Metraje de terreno	30 minutos
n) Catastro de predio	10 minutos
o) Pago de impuesto	1 hora

Interpretación: En el Balcón de Servicios de la Administración Calderón el trámite con mayor demanda fue el reclamo en el pago del impuesto predial ya que la mayoría se queja por el aumento de esta tributación, así mismo este trámite no tiene mucha duración al momento de acercarse a preguntar.

3.- ¿Le fue fácil llegar a esta dirección?

Sí	13
No	2
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Según las personas encuestadas un 87% concuerda con que les hace fácil llegar a la Administración ya que su trámite corresponde al lugar sector donde viven mientras que un 13% dice que no ya que no corresponde.

4.- En una escala del 1 al 4 ¿Califique la atención que recibió? Siendo uno malo y 4 excelente.

1	2
2	4
3	7
4	2
No sabe / no responde	0



Interpretación: De los resultados obtenidos se puede concluir que la atención que reciben los contribuyentes en el Balcón de Servicios de Calderón es Buena con un 47%, sin embargo el 40% señala que es mala por la demanda de personas y solo atiende una persona.

5.- ¿Conocía usted los requisitos indispensables para realizar el trámite?



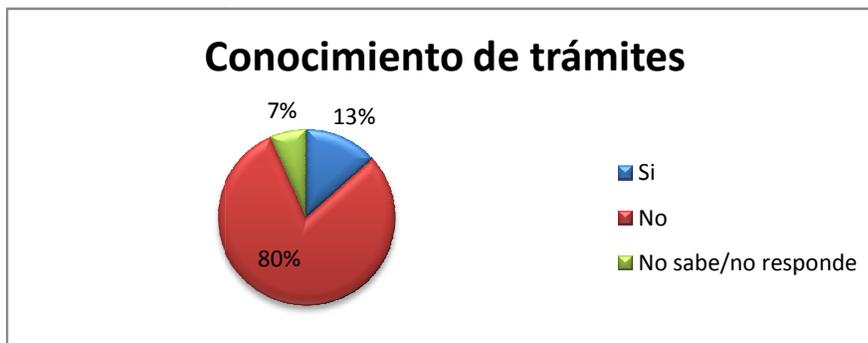
Interpretación: De las personas encuestas un 53% no sabía qué requisitos se necesitaban para realizar los trámites por lo que debieron regresar varias veces ya que no está estimulado en ningún lado los mismos. Mientras que un 47% sí los sabía.

6.- Si su respuesta es sí, ¿Cómo los conocía?

Interpretación: Del 47% de los contribuyentes que sabían de los requisitos que se necesitaban para los trámites es porque tienen experiencia en esta área así como información previa ya sea en ventanilla o en balcón de servicios.

7.- ¿Conoce todos los trámites que puede realizar esta dependencia?

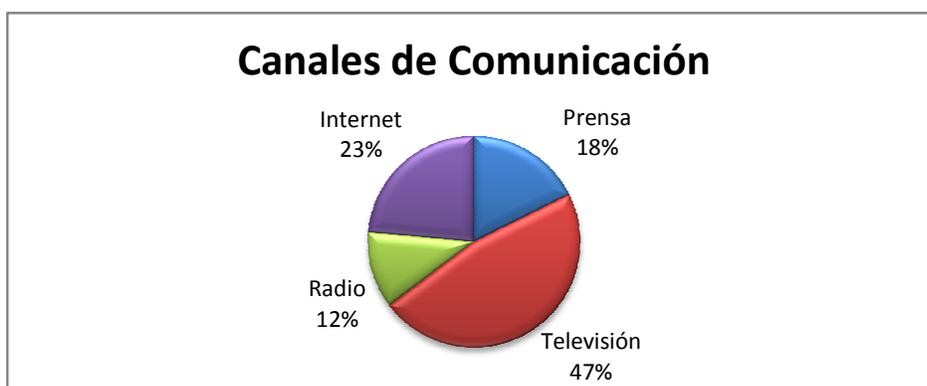
Sí	2
No	12
No sabe/ No responde	1



Interpretación: De las personas encuestadas un 80% no conoce los trámites que realiza la Dirección Metropolitana de Catastro, mientras que un 13% si los conoce, demostrando que las personas tienen que venir por lo menos dos veces a las diferentes administraciones para poder realizar sus trámites.

8.- ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

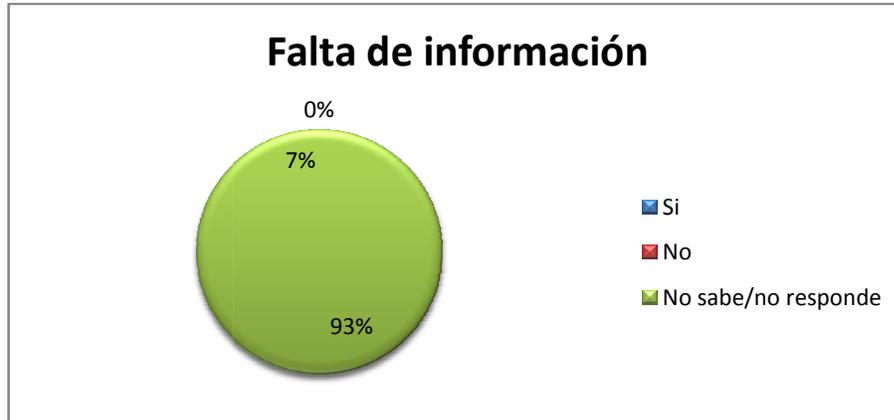
Prensa	3
Televisión	9
Radio	2
Internet	4



Interpretación: El 47% de las personas encuestadas señalan que la televisión es el medio de comunicación por el cual deberían estar informados, sin embargo el internet y la prensa es otro medio por el cual les gustaría estar informados.

9.- ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

Sí	14
No	1
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Un 93% considera que a la Dirección le hace falta información al momento de proporcionar los requisitos para la realización de los trámites correspondientes.

10.- ¿Cuánto le costó el trámite?

Interpretación: De los resultados obtenidos a los contribuyentes solo les cuesta el formulario que tiene un costo de 40 centavos en algunas ocasiones mientras que en otras nada.

Administración Norte Servicio al Cliente

1.- ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

2.- ¿Cuánto tiempo se demoró?

TIPO DE TRÁMITE	DURACIÓN
a) Rectificación de datos	2 horas
b) Rectificar datos de nombre	10 minutos
c) Actualización de datos	35 minutos y sigue
d) Levantamiento de copropietarios	15 minutos
e) Cancelar impuestos por datos erróneo	15 minutos
f) Actualización de datos	30 minutos
g) Investigación de propietarios para vecinos	15 minutos
h) Actualización de datos, corregir papeles	2 minutos y 70 segundos
i) Desmembración	1 hora
j) Avalúo Catastral	15 minutos
k) Rectificación Alícuota	5 minutos
l) Rectificación de superficie	10 minutos
m) Certificado de catastro	
n) Solicitud Catastral	no termina el trámite
o) Actualización de datos	30 minutos

Interpretación: En el Balcón de Servicios de la Administración Norte el trámite con mayor demanda fue la Actualización de Datos esta gestión no demora más de una hora dependiendo del número de personas que estén siendo atendidas, así mismo este trámite no tiene mucha duración al momento de acercarse a preguntar.

3.- ¿Le fue fácil llegar a esta dirección?

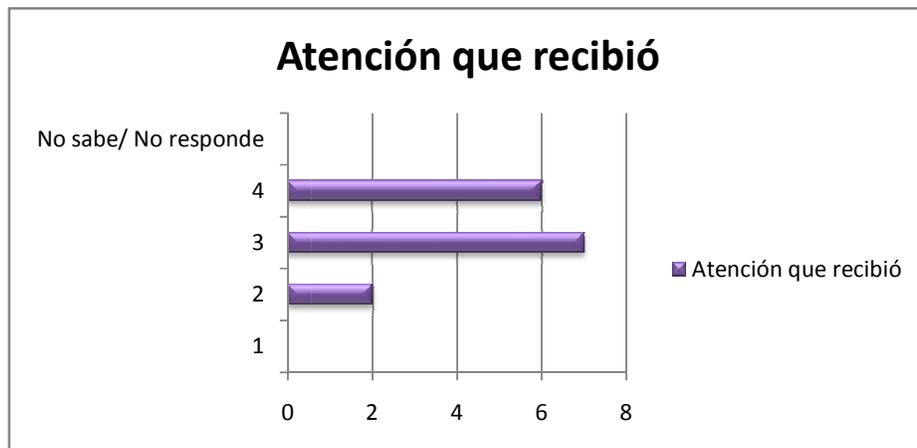
Sí	14
No	1
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Según las personas encuestadas un 93% concuerda con que les hace fácil llegar a la Administración ya que su trámite corresponde al lugar sector donde viven mientras que un 7% dice que no ya que no corresponde.

4.- En una escala del 1 al 4 ¿Califique la atención que recibió? Siendo uno malo y 4 excelente.

1	0
2	2
3	7
4	6
No sabe / no responde	0



Interpretación: De los resultados obtenidos se puede concluir que la atención que reciben los contribuyentes en el Balcón de Servicios de Calderón es Buena con un 47%, sin embargo el 40% señala que es mala por la demanda de personas y solo atiende una persona.

5.- ¿Conocía usted los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	6
No	9
No sabe/ No responde	0



Interpretación: De las personas encuestas un 60% no sabía qué requisitos se necesitaban para realizar los trámites por lo que debieron regresar varias veces ya que no está estimulado en ningún lado los mismos. Mientras que un 40% si los sabía.

6.- Si su respuesta es sí, ¿Cómo los conocía?

Del 40% de los contribuyentes que sabían de los requisitos que se necesitaban para los trámites es porque tienen experiencia en esta área así como información previa ya sea en ventanilla o en balcón de servicios.

7.- ¿Conoce todos los trámites que puede realizar esta dependencia?

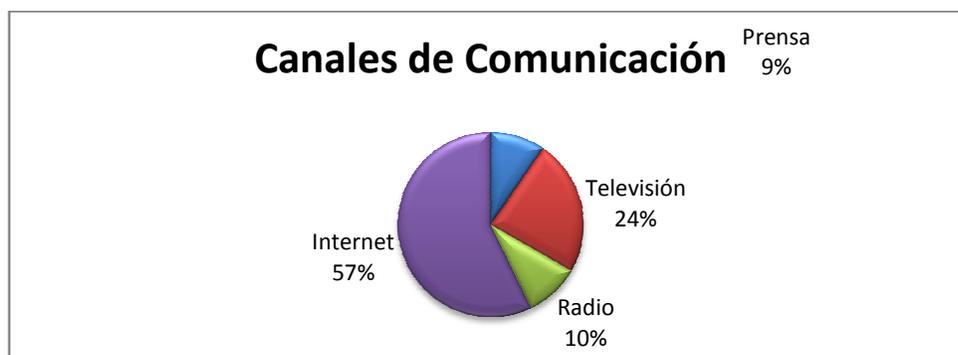
Sí	14
No	1
No sabe/ No responde	0



Interpretación: De las personas encuestadas un 7% no conoce los trámites que realiza la Dirección Metropolitana de Catastro, mientras que un 93% si los conoce.

8.- ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

Prensa	2
Televisión	5
Radio	2
Internet	12



Interpretación: El 57% de las personas encuestadas señalan que la Internet es el medio de comunicación por el cual deberían estar informados, sin embargo la televisión y la prensa es otro medio por el cual les gustaría estar informados.

9.- ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

Sí	12
No	3
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Un 80% considera que a la Dirección le hace falta información al momento de proporcionar los requisitos para la realización de los trámites correspondientes.

10.- ¿Cuánto le costó el trámite?

Interpretación: De los resultados obtenidos a los contribuyentes solo les cuesta el formulario que tiene un costo de 40 centavos en algunas ocasiones mientras que en otras nada.

Administración Eloy Alfaro Servicio al Cliente

1.- ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

2.- ¿Cuánto tiempo se demoró?

TIPO DE TRÁMITE	DURACIÓN
a) División de propiedad	4 meses
b) Transferencia	2 minutos faltan requisitos
c) Rectificación de dirección	5 minutos
d) Averiguar la dirección de una propiedad	15 minutos, ha venido 6 veces
e) Averiguar patentes	38 minutos
f) Cancelar impuestos	5 minutos
g) Actualización de datos	2 días
h) Inconformidad sobre el pago del impuesto	20 minutos
i) Actualización de datos	30 minutos
j) Cambio de estado civil de una propiedad	3 horas aún no termina
k) Actualización de Catastro	15 minutos
l) Arreglo del impuesto predial	15 minutos
m) Unificación de predios	5 minutos
n) Actualización de datos	10 minutos
o) Impuestos de predios	Fue enviado a otra dirección

Interpretación: En el Balcón de Servicios de la Administración Eloy Alfaro el trámite con mayor demanda fue Actualización de Datos esta gestión no demora más de una hora dependiendo del número de personas que estén siendo atendidas, así mismo este trámite no tiene mucha duración al momento de acercarse a preguntar.

3.- ¿Le fue fácil llegar a esta dirección?

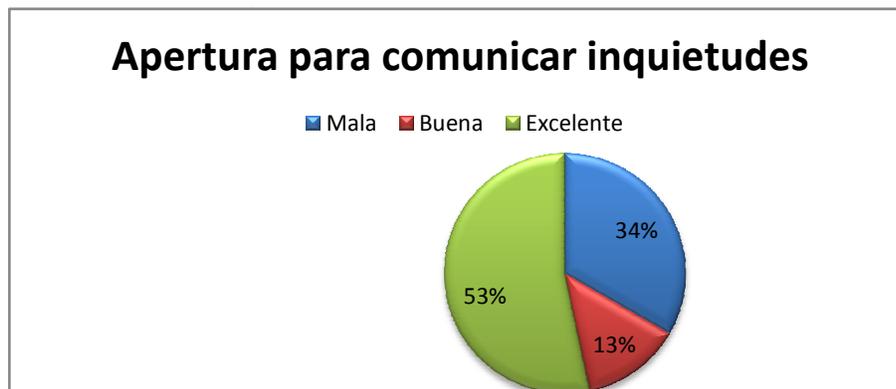
Sí	13
No	2
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Según las personas encuestadas un 87% concuerda con que les hace fácil llegar a la Administración ya que su trámite corresponde al lugar sector donde viven mientras que un 13% dice que no ya que no corresponde.

4.- En una escala del 1 al 4 ¿Califique la atención que recibió? Siendo uno malo y 4 excelente.

1	3
2	2
3	2
4	8
No sabe / no responde	0



Interpretación: De los resultados obtenidos se puede concluir que la atención que reciben los contribuyentes en el Balcón de Servicios de la administración Eloy Alfaro es excelente con un 53%, sin embargo el 34% señala que es mala porque no dan soluciones rápidas, ni informan sobre los requisitos que se deben tener para realizar un trámite.

5.- ¿Conocía usted los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	9
No	6
No sabe/ No responde	0



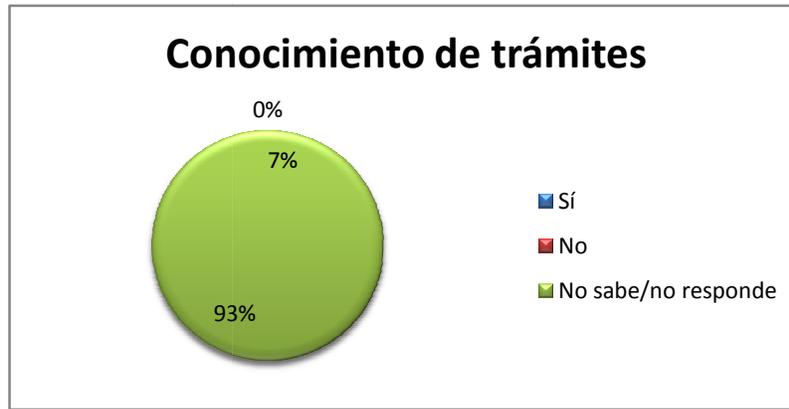
Interpretación: De las personas encuestas un 40% no sabía qué requisitos se necesitaban para realizar los trámites por lo que debieron regresar varias veces ya que no está estimulado en ningún lado los mismos. Mientras que un 60% si los sabía.

6.- Si su respuesta es sí, ¿Cómo los conocía?

Del 60% de los contribuyentes que sabían de los requisitos que se necesitan para realizar los trámites, es porque tienen experiencia en esta área así como información previa ya sea en ventanilla o en balcón de servicios. Sin embargo en algunas ocasiones la información fue incorrecta por lo que debieron regresar varias veces.

7.- ¿Conoce todos los trámites que puede realizar esta dependencia?

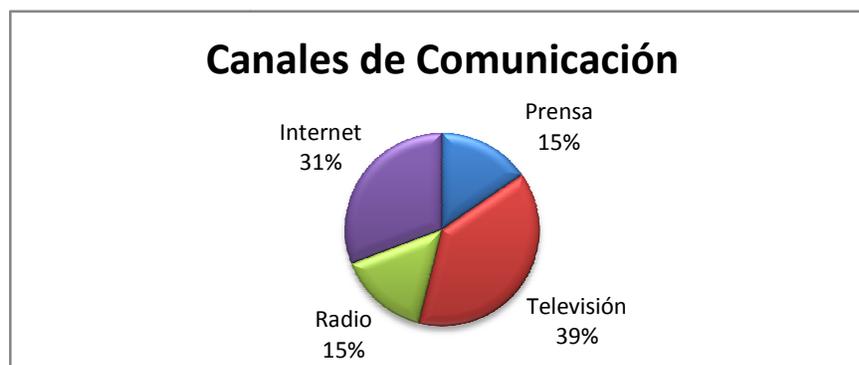
Sí	1
No	14
No sabe/ No responde	0



Interpretación: De las personas encuestadas un 93% no conocen los trámites que realiza la Dirección Metropolitana de Catastro, mientras que un 13% si los conoce.

8.- ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

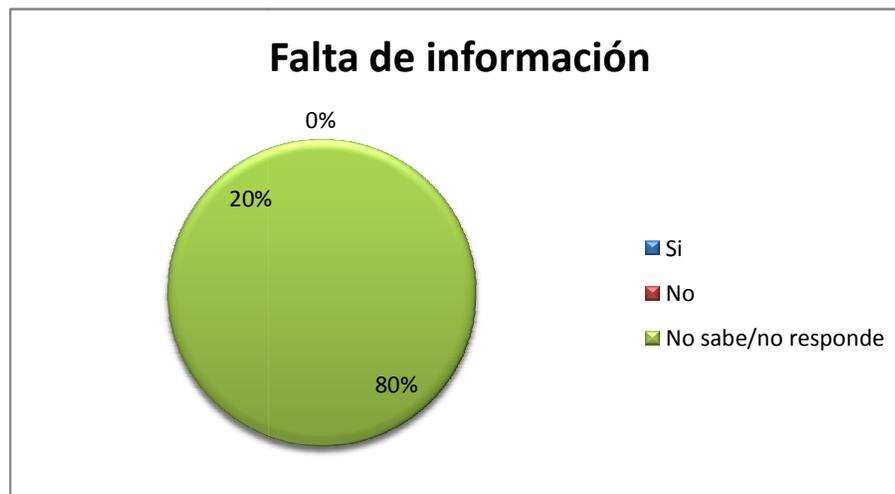
Prensa	4
Televisión	10
Radio	4
Internet	8



Interpretación: El 39% de las personas encuestadas señalan que la televisión es el medio de comunicación por el cual deberían estar informados, sin embargo el internet y la prensa es otro medio por el cual les gustaría estar informados.

9.- ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

Sí	12
No	3
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Un 80% considera que a la Dirección le hace falta información al momento de proporcionar los requisitos para la realización de los trámites correspondientes.

10.- ¿Cuánto le costó el trámite?

Interpretación: De los resultados obtenidos a los contribuyentes solo les cuesta el formulario que tiene un costo de 40 centavos en algunas ocasiones mientras que en otras nada.

Administración Norte- Oficinas

1.- ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

2.- ¿Cuánto tiempo se demoró?

TIPO DE TRÁMITE	DURACIÓN
a) Avalúo Catastral	20 minutos
b) Actualización Catastral	3 días
c) Corrección Catastral	2 semanas
d) Reclamo de impuesto	30 minutos
e) Actualización datos	4 horas
f) Re inspección/ Sobrevaloración del terreno	2 meses
g) Implementación de lote	30 minutos
h) Rectificación del área	5 meses
i) Rectificación de metraje	3 minutos
j) Unificación de lotes	1 año
k) Actualización de datos	1 día
l) Donación	5 días
m) Unificación de predios	3 meses
n) Corrección de datos en el sistema	2 semanas
o) Transferencia de dominio	2 días

Interpretación: En las oficinas de la Administración Norte se realizan trámites que generan mayor trabajo por la cantidad de tiempo que generan estas gestiones así como los trámites que no se pueden realizar en el balcón de servicios o tienen algún inconveniente.

3.- ¿Le fue fácil llegar a esta dirección?

Sí	12
No	3
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Según las personas encuestadas un 80% concuerda con que les hace fácil llegar a la Administración ya que su trámite corresponde al lugar sector donde viven mientras que un 20% dice que no ya que no corresponde.

4.- En una escala del 1 al 4 ¿Califique la atención que recibió? Siendo uno malo y 4 excelente.

1	3
2	6
3	4
4	2
No sabe / no responde	0



Interpretación: De los resultados obtenidos se puede concluir que la atención que reciben los contribuyentes en las oficinas de la Administración Norte es Mala con un 60% según los contribuyentes porque los procesos son muy lentos y no hay agilidad en los trámites, sin embargo el 27% señala que es buena.

5.- ¿Conocía usted los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	9
No	6
No sabe/ No responde	0



Interpretación: De las personas encuestas un 40% no sabía qué requisitos se necesitaban para realizar los trámites por lo que debieron regresar varias veces ya que no está estimulado en ningún lado los mismos. Mientras que un 60% si los sabía.

6.- Si su respuesta es sí, ¿Cómo los conocía?

Del 40% de los contribuyentes que sabían de los requisitos que se necesitaban para los trámites es porque tienen experiencia en esta área así como información previa ya sea en ventanilla o en balcón de servicios.

7.- ¿Conoce todos los trámites que puede realizar esta dependencia?

Sí	5
No	10
No sabe/ No responde	0



Interpretación: De las personas encuestadas un 67% no conoce los trámites que realiza la Dirección Metropolitana de Catastro, mientras que un 33% si los conoce.

8.- ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

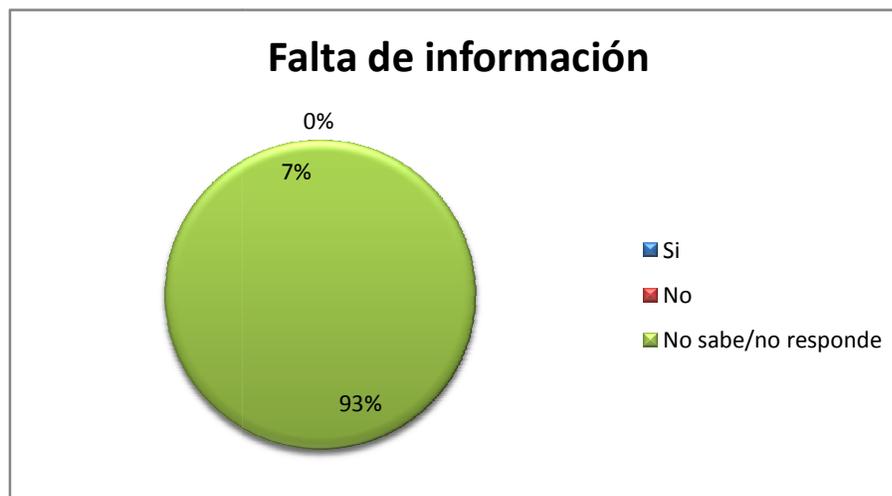
Prensa	5
Televisión	4
Radio	4
Internet	12



Interpretación: El 48% de las personas encuestadas señalan que la Internet es el medio de comunicación por el cual deberían estar informados, sin embargo la prensa, radio y televisión es otro medio por el cual les gustaría estar informados.

9.- ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

Sí	14
No	1
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Un 93% considera que a la Dirección le hace falta información al momento de proporcionar los requisitos para la realización de los trámites correspondientes.

10.- ¿Cuánto le costó el trámite?

Interpretación: De los resultados obtenidos a los contribuyentes solo les cuesta el formulario que tiene un costo de 40 centavos en algunas ocasiones mientras que en otras nada. Sin embargo algunos trámites necesitan unos requisitos que valen de 150 dólares hasta 800.

Administración Condado- Oficinas

1.- ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

2.- ¿Cuánto tiempo se demoró en realizarlo?

TIPO DE TRÁMITE	DURACIÓN
a) Levantamiento para actualizar catastro	30 minutos
b) Reconocimiento de exceso de área e propiedad	5 meses
c) Transferencia de dominio	5 meses
d) Legalizar un terreno	40 años
e) Propiedad Horizontal	6 meses
f) Rectificación de gráfico	15 días
g) Verificación de pago de impuesto	20 minutos
h) Legalización y modificación del gráfico	30 minutos
i) Rectificación área de construcción	3 meses
j) Abrir ficha de copropietarios	5 meses
k) Modificación en el gráfico	2 semanas
l) Individualización de lotes	1 semana
m) Inspección de trabajo	15 días

Interpretación: En las oficinas de la Administración la Delicia se realizan trámites que generan mayor trabajo por la cantidad de tiempo que generan estas gestiones así como los trámites que no se pueden realizar en el balcón de servicios o tienen algún inconveniente.

3.- ¿Le fue fácil llegar a esta dirección?

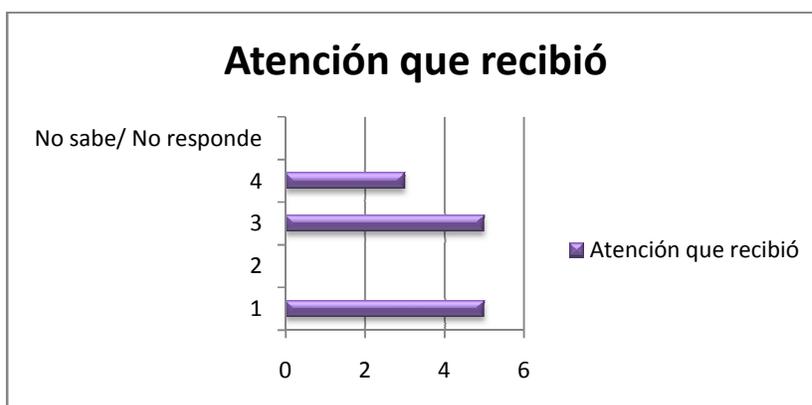
Sí	12
No	1
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Según las personas encuestadas un 92% concuerda con que les hace fácil llegar a la Administración ya que su trámite corresponde al lugar sector donde viven mientras que un 8% dice que no ya que no corresponde.

4.- En una escala del 1 al 4 ¿Califique la atención que recibió? Siendo uno malo y 4 excelente.

1	5
2	0
3	5
4	3
No sabe / no responde	0



Interpretación: De los resultados obtenidos se puede concluir que la atención que reciben los contribuyentes en las oficinas de la Delicia es mala con un 39% ya que no dan soluciones rápidas y en algunas ocasiones sólo por amistades se realiza los trámites, mientras que el 38% señala que es buena.

5.- ¿Conocía usted los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	7
No	6
No sabe/ No responde	0



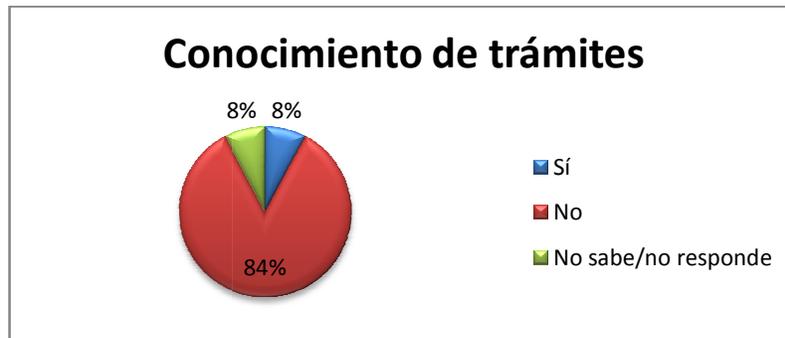
Interpretación: De las personas encuestas un 46% no sabían qué requisitos se necesitaban para realizar los trámites por lo que debieron regresar varias veces ya que no está estimulado en ningún lado los mismos. Mientras que un 54% si los sabía.

6.- Si su respuesta es sí, ¿Cómo los conocía?

Del 54% de los contribuyentes que sabían de los requisitos que se necesitaban para los trámites es porque tienen experiencia en esta área así como información previa ya sea en ventanilla o en balcón de servicios.

7.- ¿Conoce todos los trámites que puede realizar esta dependencia?

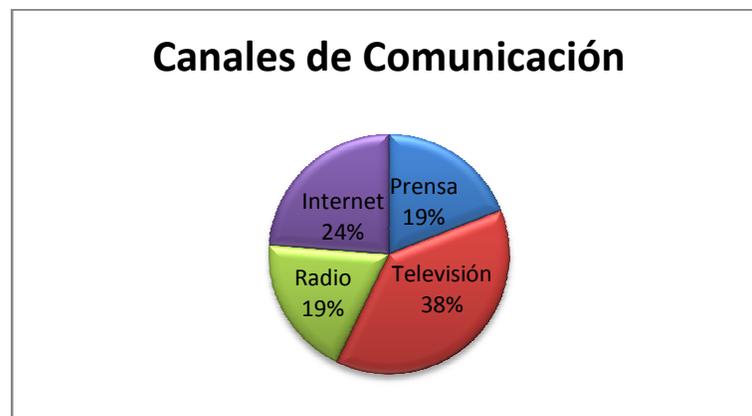
Sí	1
No	11
No sabe/ No responde	1



Interpretación: De las personas encuestadas un 84% no conoce los trámites que realiza la Dirección Metropolitana de Catastro, mientras que un 8% si los conoce.

8.- ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

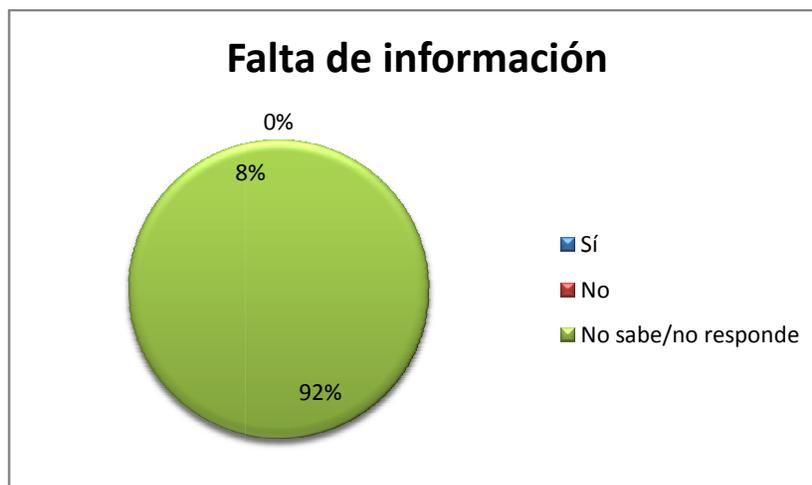
Prensa	4
Televisión	8
Radio	4
Internet	5



Interpretación: El 38% de las personas encuestadas señalan que la televisión es el medio de comunicación por el cual deberían estar informados, sin embargo el internet y la prensa es otro medio por el cual les gustaría estar informados.

9.- ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

Sí	12
No	1
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Un 92% considera que a la Dirección le hace falta información al momento de proporcionar los requisitos para la realización de los trámites correspondientes.

10.- ¿Cuánto le costó el trámite?

Interpretación: De los resultados obtenidos a los contribuyentes solo les cuesta el formulario que tiene un costo de 40 centavos en algunas ocasiones mientras que en otras nada.

Administración Condado- Balcón de Servicios

1.- ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

2.- ¿Cuánto tiempo se demoró en realizarlo?

TIPO DE TRÁMITE	DURACIÓN
a) Pagos de predios	15 minutos
b) Averiguar pago de impuesto	1 hora
c) Abrir ficha de copropietarios	2 minutos/ no termina
d) Ficha Catastral	10 minutos
e) Actualización de datos	15 minutos
f) Transferencia de Dominio	20 minutos
g) Cambio nombre de parroquia	20 minutos/ no termina
h) Actualizar datos	10 minutos
i) Rectificar impuestos	40 minutos
j) Transferencia de dominio	15 minutos
k) Problema Catastral	2 años
l) Ficha catastral	15 minutos
m) Actualizar datos	30 minutos

Interpretación: En el Balcón de Servicios de la Administración La Delicia el trámite con mayor demanda fue la Actualización de Datos esta gestión no demora más de una hora dependiendo del número de personas que estén siendo atendidas, así mismo este trámite no tiene mucha duración al momento de acercarse a preguntar.

3.- ¿Le fue fácil llegar a esta dirección?

Sí	11
No	2
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Según las personas encuestadas un 85% concuerda con que les hace fácil llegar a la Administración ya que su trámite corresponde al lugar sector donde viven mientras que un 15% dice que no ya que no corresponde.

4.- En una escala del 1 al 4 ¿Califique la atención que recibió? Siendo uno malo y 4 excelente.

1	1
2	2
3	4
4	6
No sabe / no responde	0



Interpretación: De los resultados obtenidos se puede concluir que la atención que reciben los contribuyentes en el Balcón de Servicios de el Condado es excelente con un 46%, sin embargo el 23% señala que es mala por la demanda de personas y solo atiende una persona.

5.- ¿Conocía usted los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	7
No	6
No sabe/ No responde	0



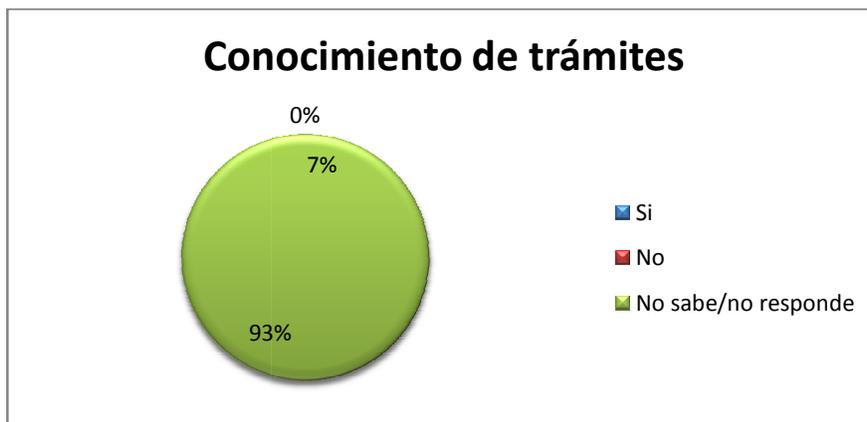
Interpretación: De las personas encuestas un 54% no sabían qué requisitos se necesitaban para realizar los trámites por lo que debieron regresar varias veces ya que no está estimulado en ningún lado los mismos. Mientras que un 46% si los sabía.

6.- Si su respuesta es sí, ¿Cómo los conocía?

Del 54% de los contribuyentes que sabían de los requisitos que se necesitaban para los trámites es porque tienen experiencia en esta área así como información previa ya sea en ventanilla, balcón de servicios o balcón de servicios.

7.- ¿Conoce todos los trámites que puede realizar esta dependencia?

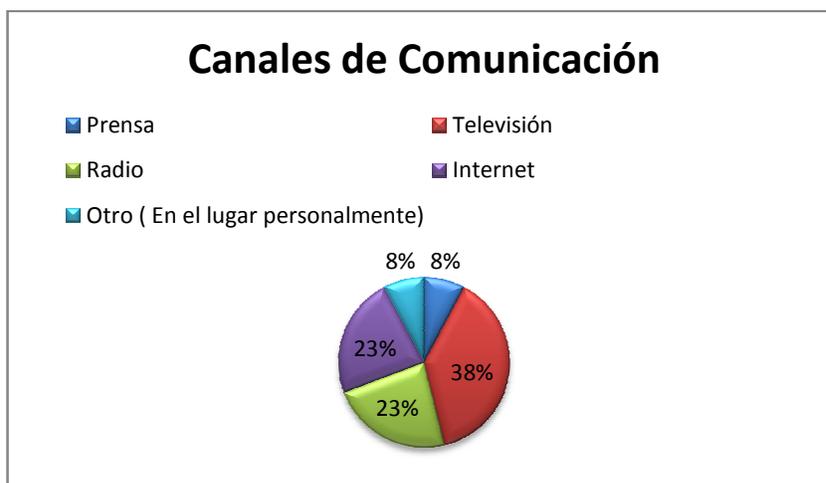
Sí	4
No	9
No sabe/ No responde	0



Interpretación: De las personas encuestadas un 93% no conoce los trámites que realiza la Dirección Metropolitana de Catastro, mientras que un 7% sí los conoce.

8.- ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

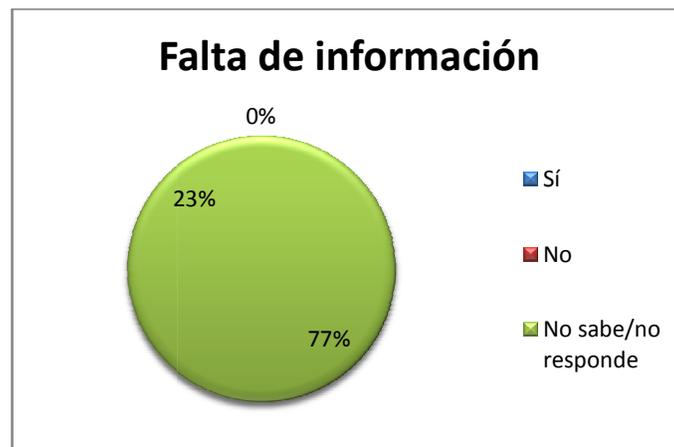
Prensa	1	Internet	1
Televisión	5	Otro	1
Radio	3		



Interpretación: El 38% de las personas encuestadas señalan que la televisión es el medio de comunicación por el cual debería estar información, sin embargo el internet y la prensa es otro medio por el cual les gustaría estar informados. Así mismo los contribuyentes señalan que en la Administración debe estar una persona encargada en dar los requisitos personalmente y bien a los usuarios.

9.- ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

Sí	10
No	3
No sabe/ No responde	0



Interpretación: Un 77% considera que a la Dirección le hace falta información al momento de proporcionar los requisitos para la realización de los trámites correspondientes.

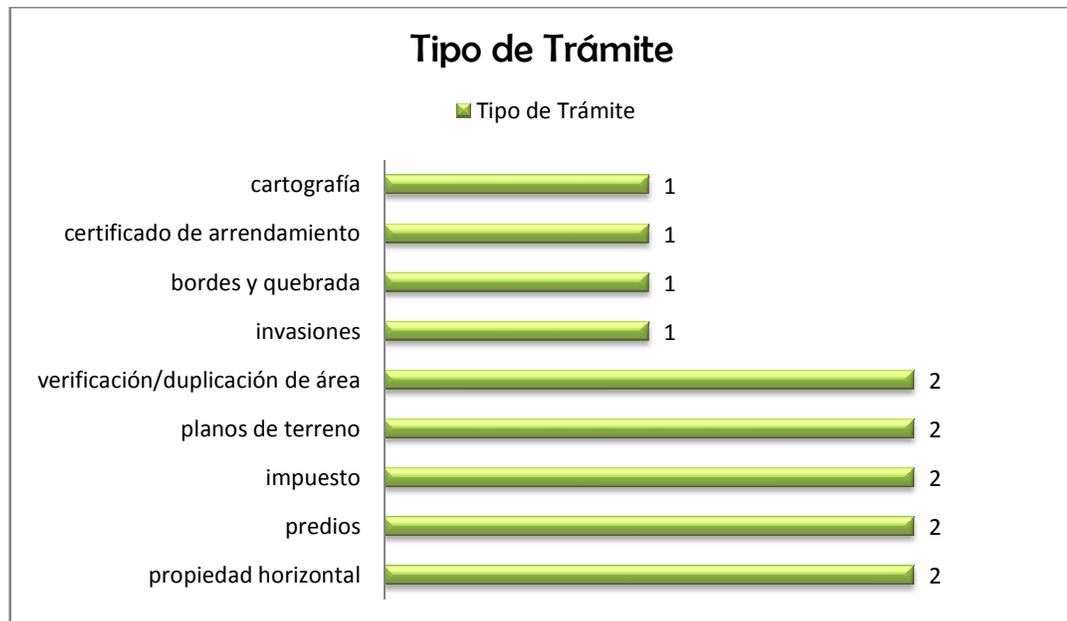
10.- ¿Cuánto le costó el trámite?

Interpretación: De los resultados obtenidos a los contribuyentes solo les cuesta el formulario que tiene un costo de 40 centavos en algunas ocasiones mientras que en otras nada.

Dirección de Avalúos y Catastro (Oficinas)

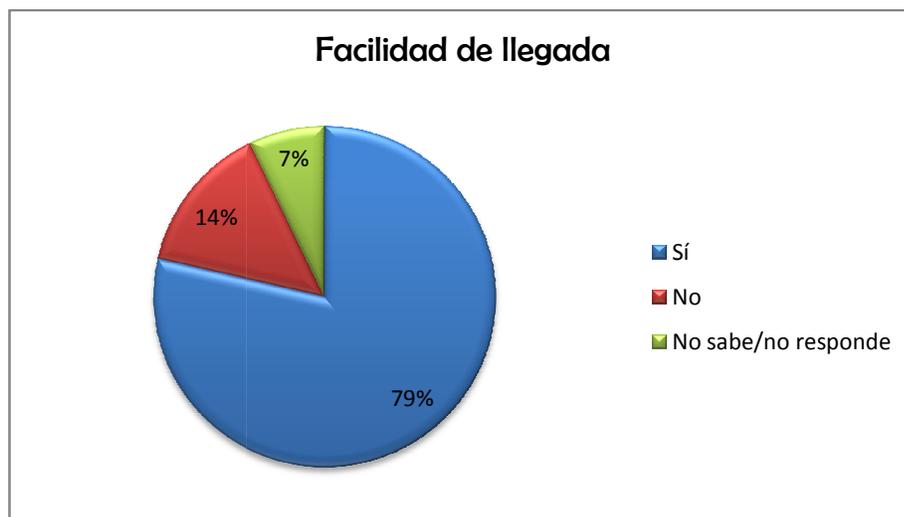
1. ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?
2. ¿Cuánto tiempo se demoró en realizarlo?

		Tiempo
a) Propiedad horizontal	2	30 minutos
b) Predios	2	10 minutos
c) Impuesto	2	1 año, 10 min, 40 min
d) Planos de terreno	2	10 min; 2 meses
e) Verificación/duplicación de área	2	7 meses; 3 meses
f) Invasiones	1	3 años
g) Bordes y quebrada	1	10 min
h) Certificado de arrendamiento	1	1 semana
i) Cartografía	1	15 días



3. ¿Le fue fácil llegar a Avalúos y Catastro?

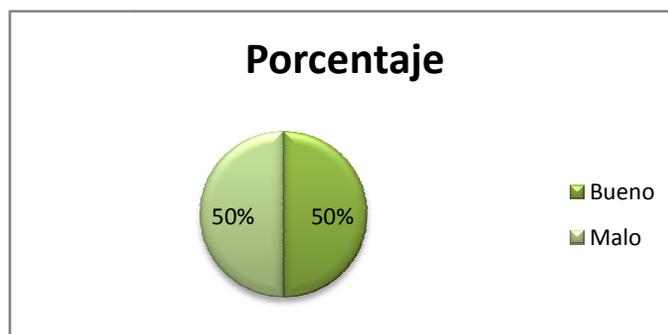
Sí	11
No	2
No sabe/ no responde	1



Interpretación: El 79% de los encuestados afirman no haber tenido problemas para encontrar el departamento de Avalúos y Catastros en esta administración

4. En una escala del 1 al 4, siendo 1 malo y 4 excelente, califique la atención que recibió:

1	4
2	3
3	3
4	4
No sabe/ no responde	0



Malo	7
Bueno	7

Interpretación: Como se evidencia en el gráfico la mitad de los encuestados piensan que hay un buen servicio, mientras que la otra mitad no. Esto se debe a que en gran medida la calificación fue determinada por el tiempo que demoró su trámite.

5. ¿Conocía usted todos los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	2
No	12
No sabe/ no responde	0



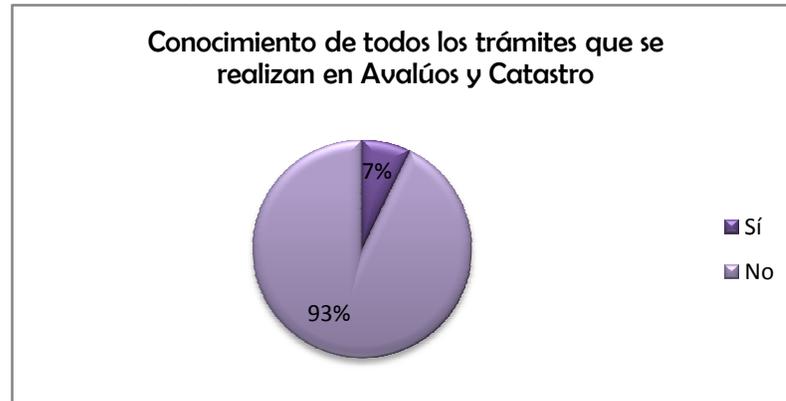
Interpretación: Existe falta de información hacia el contribuyente pues el 86% dijo no saber los requisitos antes de iniciar su trámite.

6. Si su respuesta es sí, ¿cómo conocía los requisitos?

Interpretación: Las dos personas que conocían los requisitos previamente antes de iniciar el trámite, manifestaron que lo sabían debido a experiencia y la información recibida en otro departamento que no era Avalúos y Catastro.

7. ¿Conoce los trámites que se pueden realizar en Avalúos y Catastro?

Sí	1
No	13
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Nuevamente se evidencia la falta de información, el 93% de las personas no saben qué trámites pueden realizar, por lo que no sabrían a dónde acudir en otra ocasión y posiblemente vayan al Departamento equivocado.

8. ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

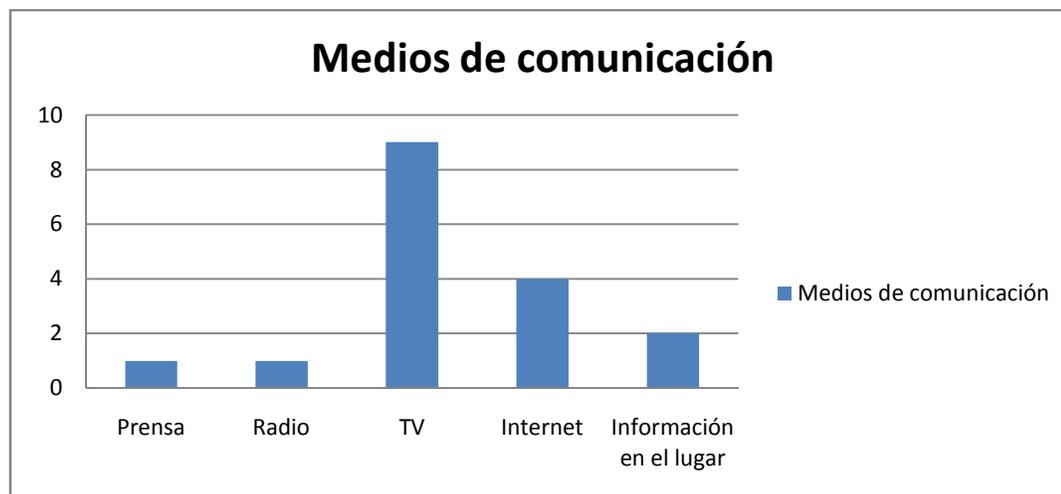
Sí	12
No	2
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Existe una gran necesidad de información como lo muestra el 86% de los encuestados.

9. ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro ?

Prensa escrita	1	Internet	4
Televisión	1	Otro (Especifique)	2
Radio	9		



Interpretación: La mayoría de los encuestados preferirían ser informados por televisión, internet así como también desean recibir información apropiada y certera en la administración.

BALCÓN DE SERVICIOS CENTRO

1. ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

		<i>Tiempo</i>
a) Información catastral	2	5 min en ventanilla; entrega en dos días
b) Actualización de datos	1	10 minutos
c) Impuesto	3	De 1 a 3 horas
d) Ficha catastral	5	De 5 a 90 minutos
e) Ficha de co-propietario	1	7 días



2. ¿Le fue fácil llegar a Avalúos y Catastro?

Sí	12
No	0
No sabe/ no responde	0



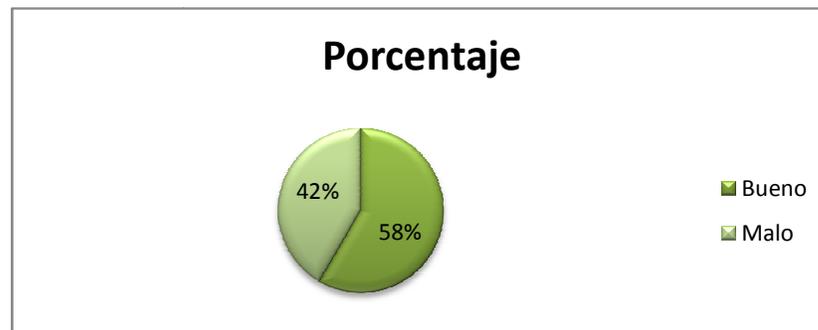
Interpretación.- No existe dificultad para que las personas lleguen a la ventanilla correspondiente a este Departamento.

3. Tiempo del trámite:

En los trámites de fichas catastrales se demoran en entregar el documento dos días laborables; mientras que antes lo hacían inmediatamente

4. En una escala del 1 al 4, siendo 1 malo y 4 excelente, califique la atención que recibió:

1	3
2	2
3	3
4	4
No sabe/ no responde	0



<i>Malo</i>	5
<i>Bueno</i>	7

Interpretación: Aunque la mayoría de los encuestados dijeron haber recibido una buena atención existe un 42% de personas con malestar debido a la demora en el trámite.

5. ¿Conocía usted todos los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	9
No	3
No sabe/ no responde	0



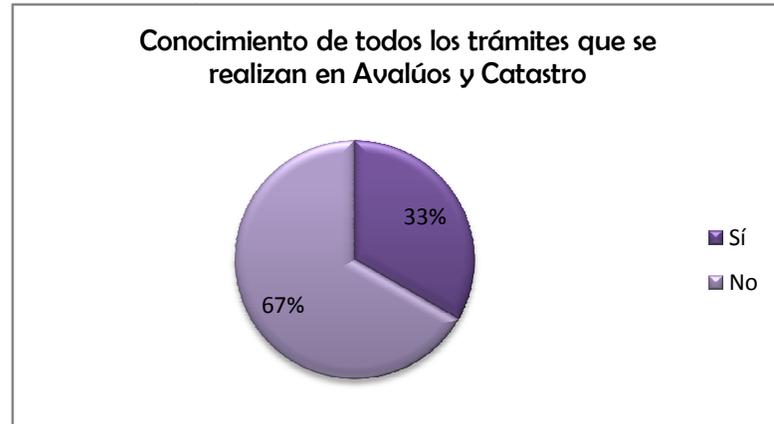
Interpretación.- De las 9 personas que contestaron afirmativamente a esta pregunta el 60% fue debido a un formulario entregado en ventanilla; es decir a la primera vez que acudieron al municipio a realizar el trámite desconocían de los requisitos para el mismo, por lo que tuvieron que ir dos veces al mismo lugar para tener todos los documentos.

6. Si su respuesta es sí, ¿cómo conocía los requisitos?

Las personas que están enteradas de los requisitos antes de iniciar el trámite es debido al formulario que les entregan en ventanilla y por la experiencia.

7. ¿Conoce los trámites que se pueden realizar en Avalúos y Catastro?

Sí	4
No	8
No sabe/ no responde	0



Interpretación.- En caso de que las personas necesiten realizar otro trámite que corresponda al Departamento de Avalúos y Catastros, el 67% no sabría a dónde acudir.

8. ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

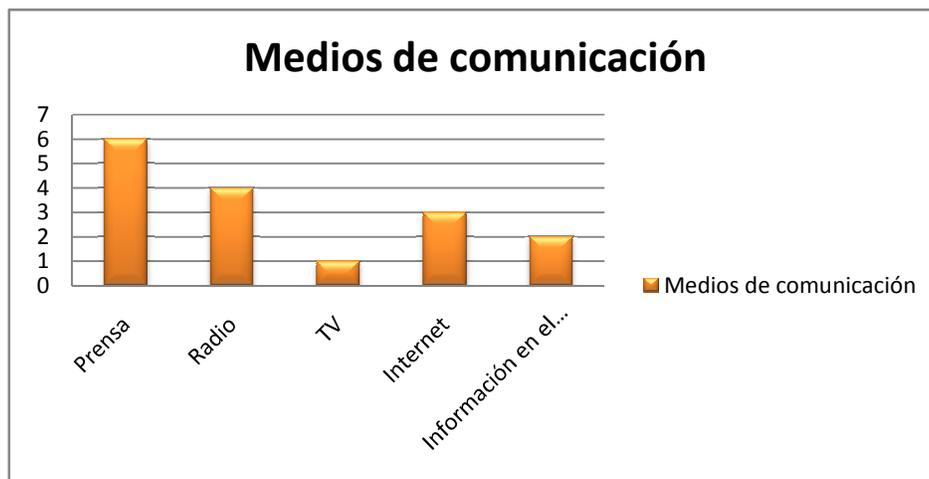
Sí	9
No	3
No sabe/ no responde	0



Interpretación: El 75% de los encuestados carecen de información acerca de los trámites.

9. ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

Prensa escrita	6
Televisión	4
Radio	1
Internet	3
Otro (Especifique)	2



Interpretación.- Las personas encuestadas en este lugar prefieren informarse a través de la prensa escrita, la radio y la internet.

ADMINISTRACIÓN QUITUMBE (BALCÓN DE SERVICIOS)

1. ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

		Tiempo
a) Escritura	1	5 min en ventanilla; entrega en dos días
b) Actualización de datos	2	10 minutos
c) Impuesto	5	De 1 a 3 horas
d) Ficha o clave catastral	1	De 5 a 90 minutos
e) Modificación del catastro	2	De 2 a 3 horas
f) Certificado de bienes y raíces	3	De 45 minutos a 1 hora
g) División de bienes	1	1 hora



2. ¿Le fue fácil llegar a Avalúos y Catastro?

Sí	7
No	0
No sabe/ no responde	0



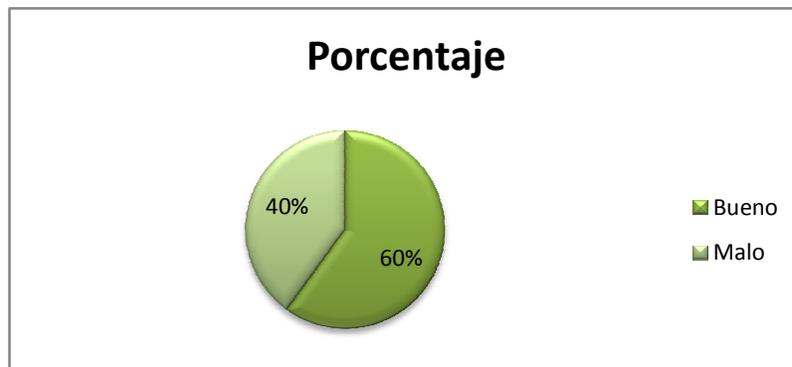
Interpretación: La ventanilla de Avalúos y Catastro es fácil de reconocer.

3. Tipo de trámite

La mayoría de las personas antes de acudir a esta administración, se dirigen a la Administración Zonal Eloy Alfaro debido a que desconocen que la propiedad respecto de la cual desean tramitar pertenece a Quitumbe.

4. En una escala del 1 al 4, siendo 1 malo y 4 excelente, califique la atención que recibió:

1	4
2	5
3	3
4	3
No sabe/ no responde	0



Malo	9
Bueno	6

Interpretación.- Existe un 40% de descontento en la atención que recibe el contribuyente, la queja común es que no reciben la información necesaria de su trámite.

5. ¿Conocía usted todos los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	4
No	11
No sabe/ no responde	0



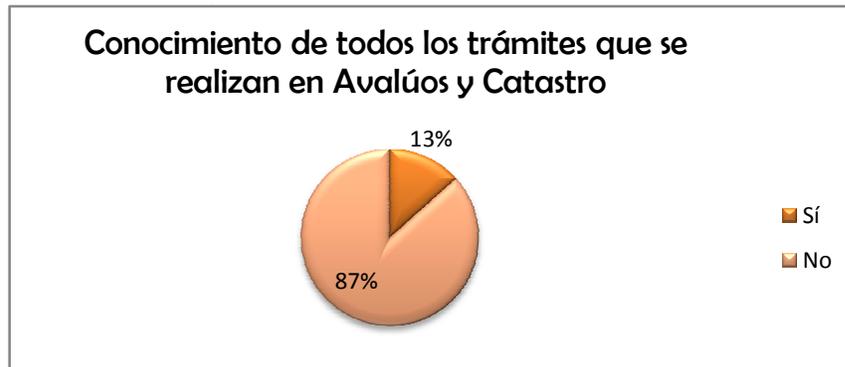
Interpretación.- El 27% conoce los requisitos previamente de realizar el trámite.

6. Si su respuesta es sí, ¿cómo conocía los requisitos?

Las personas que están enteradas de los requisitos antes de iniciar el trámite es debido al formulario que les entregan en ventanilla y por la experiencia.

7. ¿Conoce los trámites que se pueden realizar en Avalúos y Catastro?

Sí	2
No	13
No sabe/ no responde	0



Interpretación.- En caso de que las personas necesiten realizar otro trámite que corresponda al Departamento de Avalúos y Catastros, el 87% no sabría a dónde acudir.

8. ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

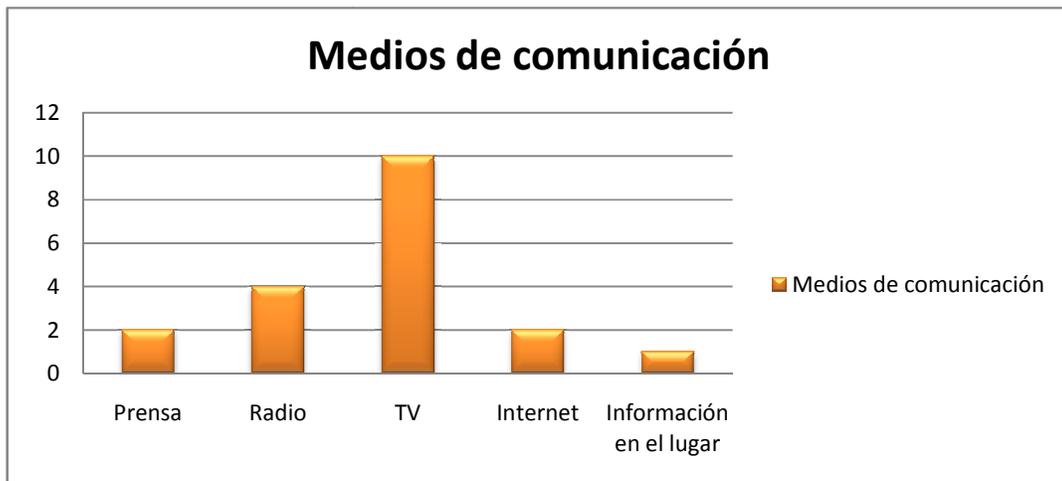
Sí	12
No	3
No sabe/ no responde	0



Interpretación.- A penas el 20% de los encuestados piensa que poseen la información necesaria para realizar sus trámites o el estado de los mismos.

9. ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

Prensa escrita	2
Televisión	10
Radio	4
Internet	2
Otro (Especifique)	1



Interpretación.- Las personas desean informarse mediante la televisión y la radio.

Quitumbe (Oficinas)

1. ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

		Tiempo
a) Áreas	2	De 15 minutos a 3 meses
b) Línea de fábrica	1	4 meses
c) Impuesto	1	20 minutos
d) Rectificación de uso de terreno	1	1 semana
e) Catastro de barrio informal	1	45 días
f) Actualización de datos	1	35 días
g) Bordes y quebrada	1	20 minutos



2. ¿Le fue fácil llegar a Avalúos y Catastro?

Sí	7
No	1
No sabe/ no responde	0



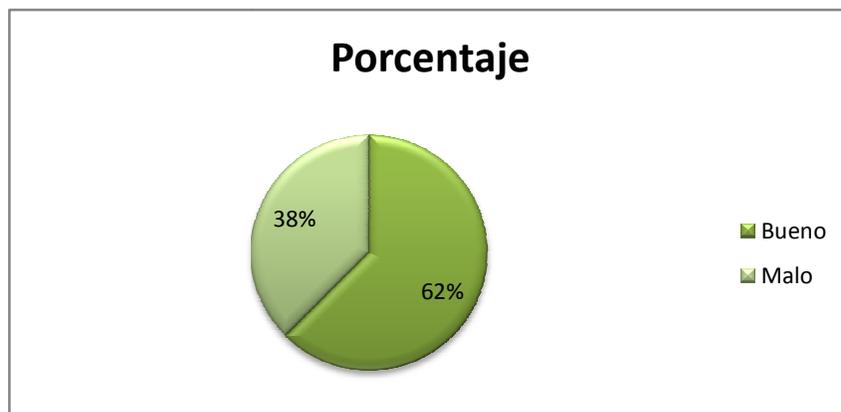
Interpretación.- No existe dificultad para que las personas lleguen a las oficinas correspondientes a este Departamento.

3. Tipo de trámite

La mayoría de los contribuyentes acuden a las oficinas porque su trámite no ha podido ser resuelto en ventanilla y para acelerar el proceso. Una razón importante para que los trámites se demoren en exceso es que el contribuyente no lleva la documentación necesaria para ingresar el trámite.

4. En una escala del 1 al 4, siendo 1 malo y 4 excelente, califique la atención que recibió:

1	2
2	1
3	3
4	2
No sabe/ no responde	0



Interpretación.- El 62% califica de buena la atención recibida.

5. ¿Conocía usted todos los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	4
No	4
No sabe/ no responde	0



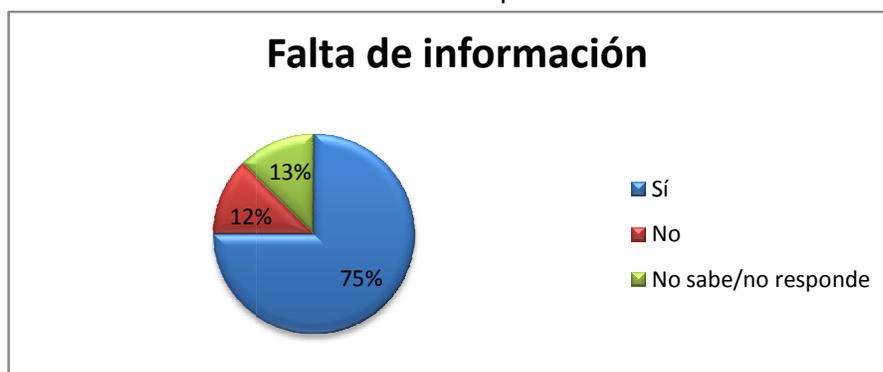
Interpretación.- El 50% de las personas encuestadas dicen conocer de los requisitos para la realización de trámites; esto se debe a que a las oficinas de Avalúos y Catastro en la Administración Quitumbe acuden una gran cantidad de profesionales que debido a su desempeño laboral deben realizar diferentes trámites a sus clientes. Sin embargo para el común de la gente los requisitos para los trámites son desconocidos.

6. Si su respuesta es sí, ¿cómo conocía los requisitos?

Las personas que están enteradas de los requisitos antes de iniciar el trámite es debido al formulario que les entregan en ventanilla y por la experiencia.

7. Conoce los trámites que se pueden realizar en Avalúos y Catastro?

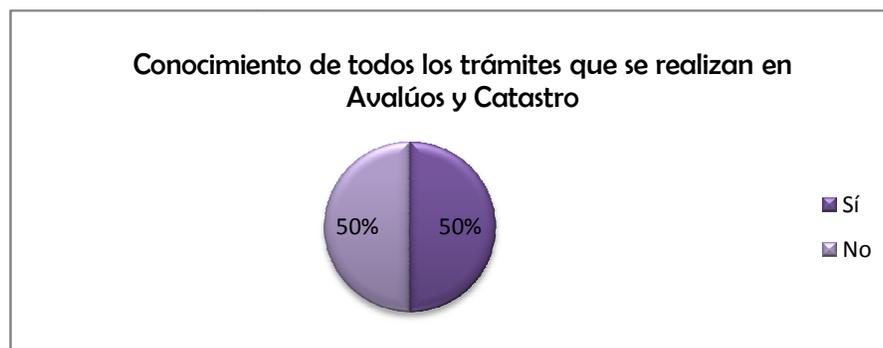
Sí	4
No	4
No sabe/ no responde	0



Interpretación.- Sólo el 50% de los encuestados podría acudir al lugar apropiado para resolver un trámite propio de Avalúos y Catastros.

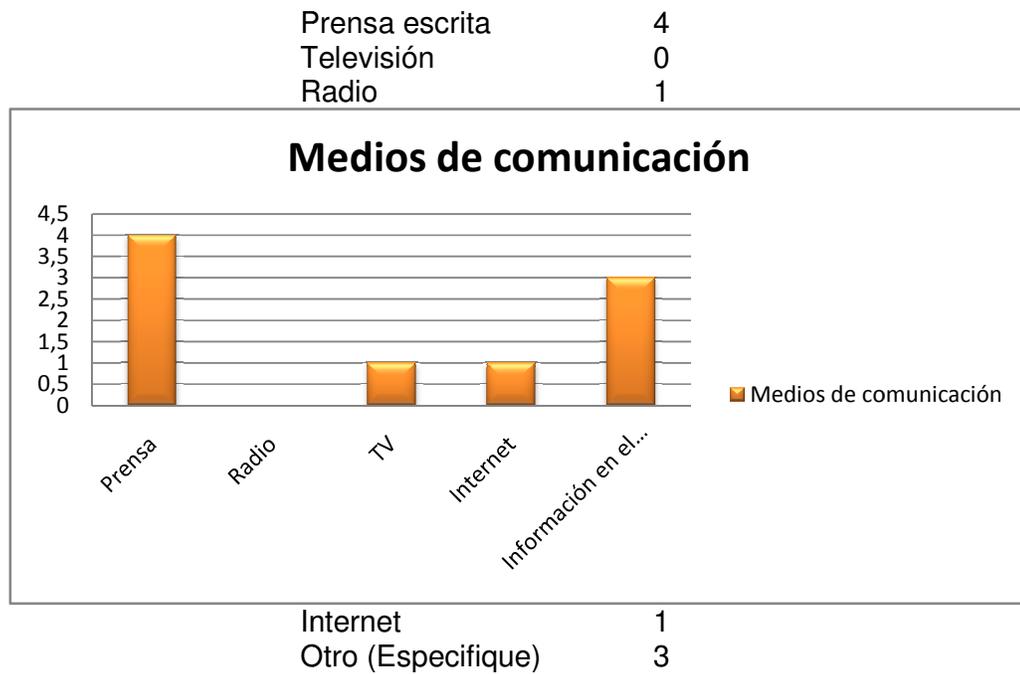
8. ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

Sí	6
No	1
No sabe/ no responde	1



Interpretación.- El 75% se siente desinformado respecto a los trámites y demás temas relacionados con Avalúos y Catastros.

9. ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?



Interpretación: Las personas prefieren informarse a través de medios como la internet y la información que les provean las personas que atienden al público en Avalúos y Catastros.

Valle de los Chillos (Oficinas)

1. ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

		Tiempo
a) Información/ consultas	1	15 días
b) Línea de fábrica	1	5 minutos (sin solución)
c) Impuesto	5	De 15 a 60 minutos
d) Replanteo vial	1	6 meses
e) Actualización catastral	5	10 a 60 minutos/ 2 años
f) Inspecciones	2	



2. ¿Le fue fácil llegar a Avalúos y Catastro?

Sí	15
No	0
No sabe/ no responde	0



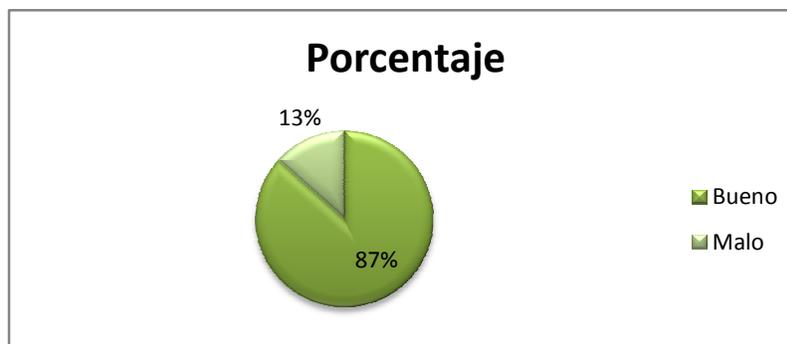
Interpretación.- Las personas llegan con facilidad a las oficinas correspondientes a este Departamento.

3. Tipo de trámite

Hay una gran variación en cuanto al tiempo de solución de los trámites, sin embargo las personas se quejaron debido a que solamente están atendiendo en la mañana durante dos horas debido al retraso que tiene el personal en los trámites.

4. En una escala del 1 al 4, siendo 1 malo y 4 excelente, califique la atención que recibió:

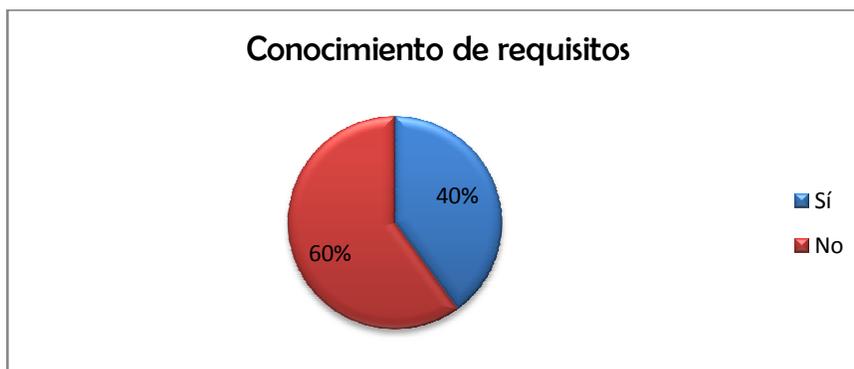
1	2
2	0
3	4
4	9
No sabe/ no responde	0



Interpretación: Aunque las personas se quejaron de la demora en los trámites calificaron como buena la atención debido a la cortesía con que son recibidos y la información que reciben.

5. ¿Conocía usted todos los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	6
No	9
No sabe/ no responde	0



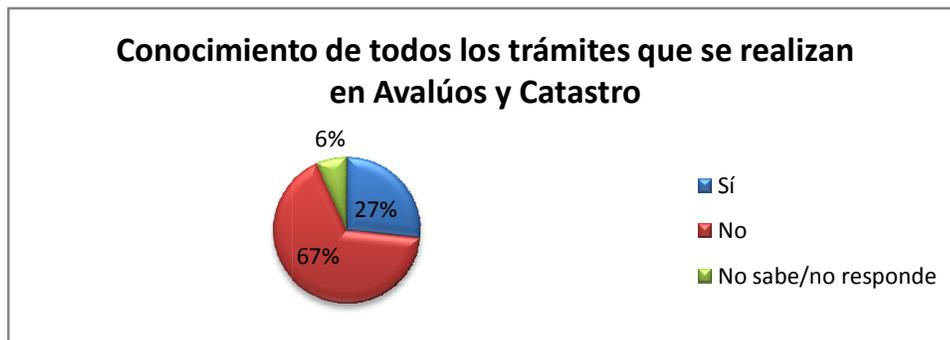
Interpretación.- El 60% de los encuestados desconoce los requisitos para realizar su trámite.

6. Si su respuesta es sí, ¿cómo conocía los requisitos?

Las personas que están enteradas de los requisitos antes de iniciar el trámite es debido al formulario que les entregan en ventanilla y por la experiencia.

7. ¿Conoce los trámites que se pueden realizar en Avalúos y Catastro?

Sí	4
No	10
No sabe/ no responde	1



Interpretación.- El 73% de la población encuestada desconoce acerca de todos los servicios que presta el Departamento de Avalúos y Catastro.

8. ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

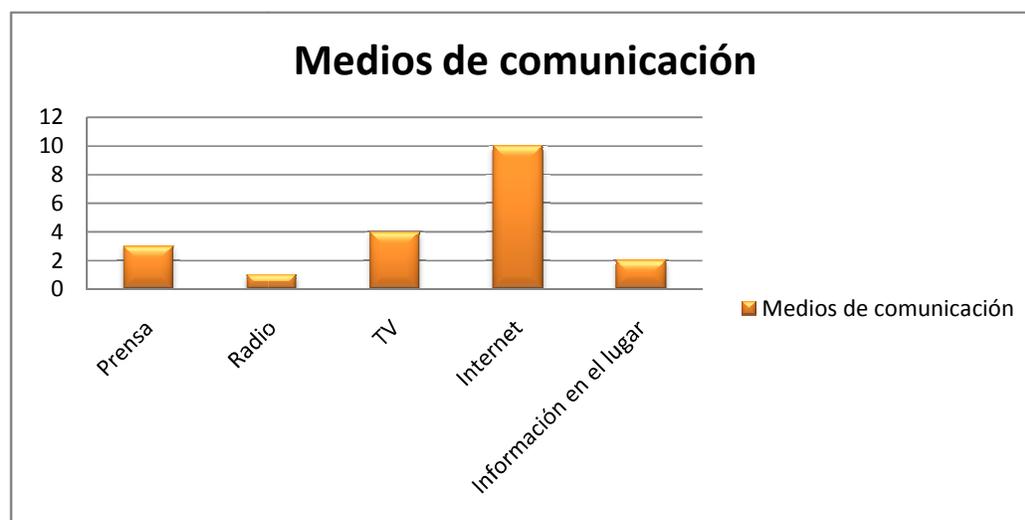
Sí	13
No	2
No sabe/ no responde	0



Interpretación.- El 87% demanda información respecto a todo lo relacionado con el departamento de Avalúos y Catastro.

9. ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

Prensa escrita	3
Televisión	4
Radio	1
Internet	10
Otro (Especifique)	2

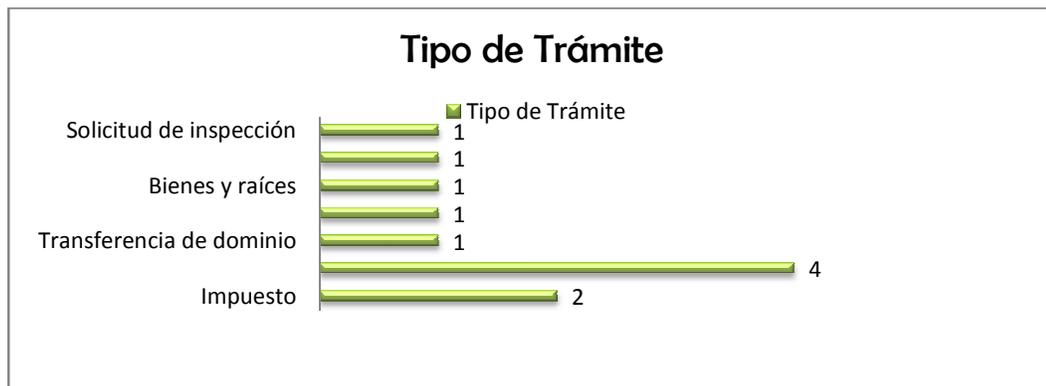


Interpretación: El medio de comunicación que prefieren para recibir información es la internet.

VALLE DE TUMBACO (BALCÓN DE SERVICIOS)

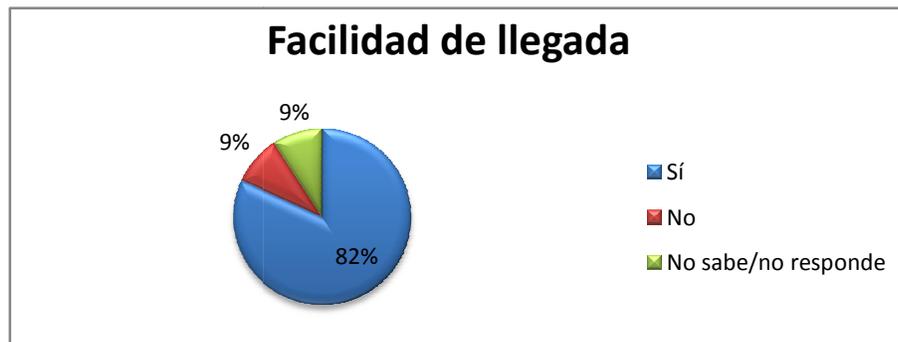
1. ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

		Tiempo
a) Impuesto	2	De 1 a 3 horas
b) Actualización catastral	4	3 horas/ 45 días
c) Transferencia de dominio	1	2 horas
d) Ficha o clave catastral	1	1 hora
e) Bienes y raíces	1	4 horas
f) Derechos y acciones	1	
g) Solicitar Inspección	1	2 horas



2. ¿Le fue fácil llegar a Avalúos y Catastro?

Sí	9
No	1
No sabe/ no responde	1



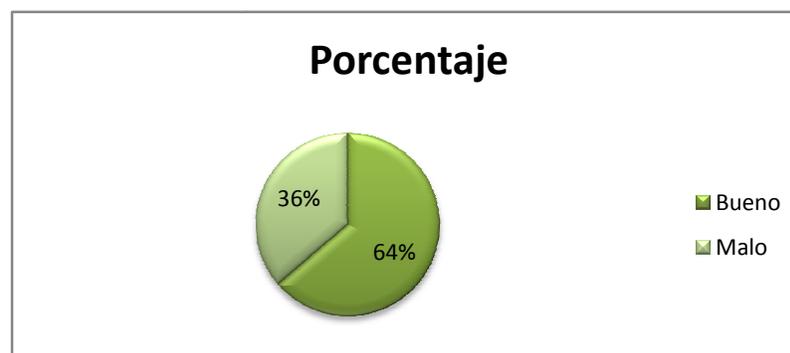
Interpretación.- Todas las personas llegan fácilmente a la ventanilla de Avalúos y Catastro.

3. Tipo de trámite:

Sobresale la actualización de datos que realizan las personas para el catastro que posee el Municipio de Quito en esta Zona.

4. En una escala del 1 al 4, siendo 1 malo y 4 excelente, califique la atención que recibió:

1	2
2	2
3	3
4	4
No sabe/ no responde	0



Malo	4
Bueno	7

Interpretación.- Las personas que hablaron de un mal servicio se quejaron del tiempo que tienen que esperar y de lo rápido con que se acaban los turnos.

5. ¿Conocía usted todos los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	5
No	6
No sabe/ no responde	0



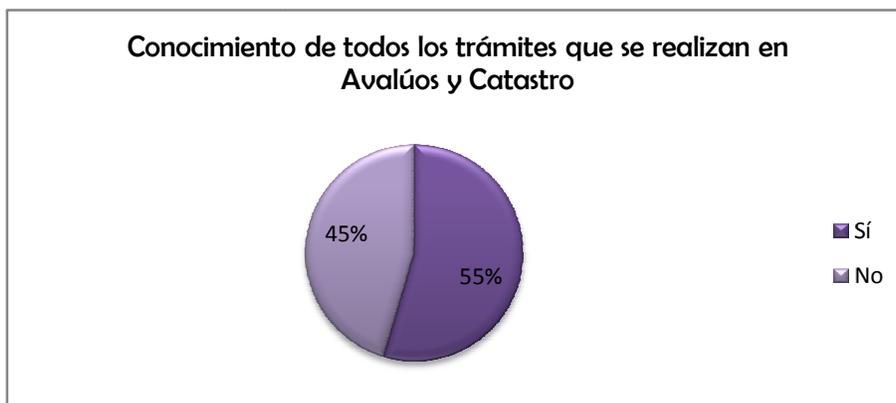
Interpretación: El 55% está enterado de los requisitos para la solución de trámites

6. Si su respuesta es sí, ¿cómo conocía los requisitos?

Las cinco personas que respondieron que sí a la anterior pregunta, están enteradas de los requisitos por experiencia en la realización de trámites, lo que implica que la gente común está desinformada.

7. ¿Conoce los trámites que se pueden realizar en Avalúos y Catastro?

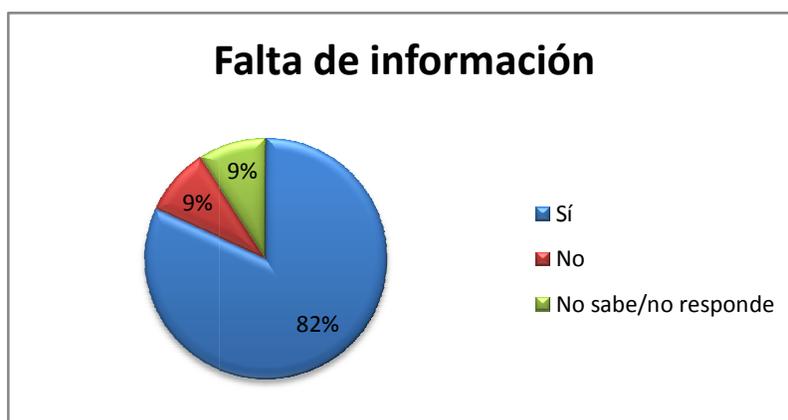
Sí	6
No	5
No sabe/ no responde	0



Interpretación.- Las personas que afirmaron saber de los trámites que se realizan son aquellas que son profesionales o se dedican a realizar los trámites. Las demás personas desconocen.

8. ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

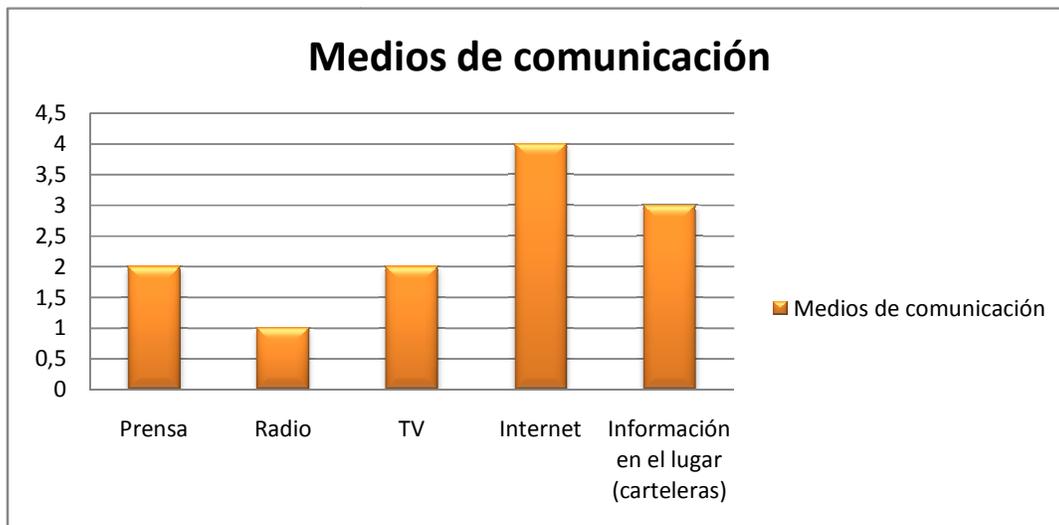
Sí	9
No	1
No sabe/ no responde	1



Interpretación.- El 82% de las personas, entre ellas profesionales y no profesionales, creen que es necesario que el Departamento brinde más información.

9. ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

Prensa escrita	2
Televisión	1
Radio	2
Internet	4
Otro (Especifique)	3



Interpretación.- Las personas desean recibir información dentro del Municipio de Tumbaco y mediante la internet.

Valle de Tumbaco (Oficinas)

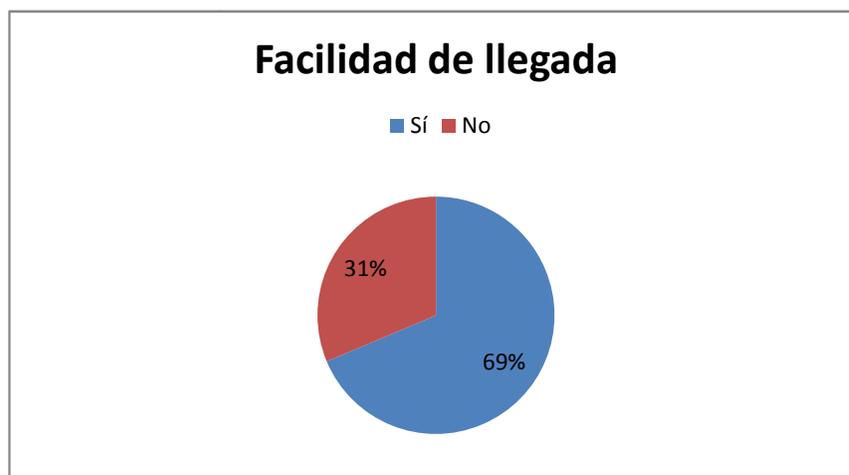
1. ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

		Tiempo
a) Propiedad horizontal	1	7 días
b) Predios	2	2 semanas
c) Impuesto	2	De 1 a 8 días
d) Actualización de catastro	1	3 horas
e) Actualización de datos	3	De 20 min a 2 horas
f) Individualizar un predio	1	4 meses



2. ¿Le fue fácil llegar a Avalúos y Catastro?

Sí	7
No	2
No sabe/ no responde	0



Interpretación.- No tienen inconvenientes las personas para llegar al lugar.

3. Tipo de trámite

Existe un alto rango de demora en los trámites

4. En una escala del 1 al 4, siendo 1 malo y 4 excelente, califique la atención que recibió:

1	3
2	3
3	2
4	1
No sabe/ no responde	0



Interpretación.- El 67% de los encuestados calificaron como mala la atención recibida por la demora en los trámites pues consideran que son sencillos de realizar.

5. ¿Conocía usted todos los requisitos indispensables para realizar el trámite?

Sí	2
No	7
No sabe/ no responde	0



Interpretación.- Existe un alto grado de desconocimiento de requisitos para realizar los trámites.

6. Si su respuesta es sí, ¿cómo conocía los requisitos?

Las personas que están enteradas de los requisitos antes de iniciar el trámite, se debe a la experiencia que poseen en el medio.

7. ¿Conoce los trámites que se pueden realizar en Avalúos y Catastro?

Sí	1
No	7
No sabe/ no responde	1



Interpretación.- El mismo 78% que no conocen los requisitos, desconocen los demás servicios que ofrece el Departamento.

8. ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

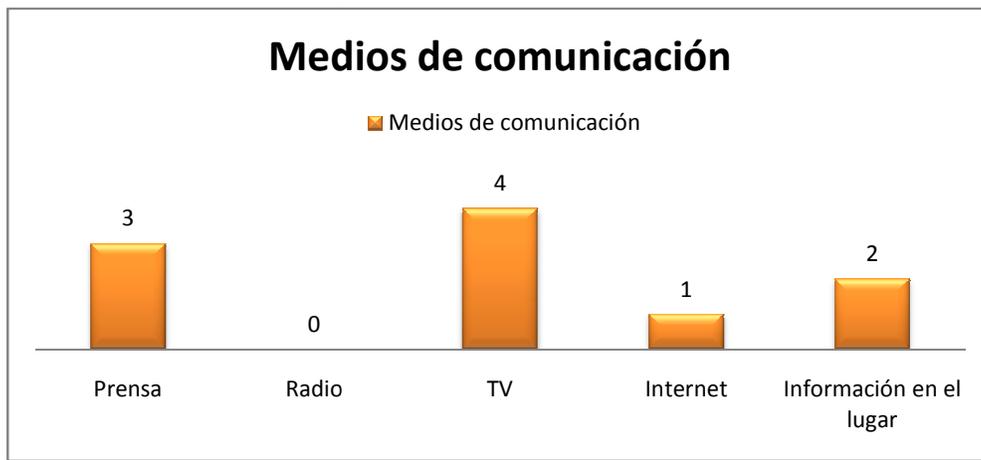
Sí	7
No	2
No sabe/ no responde	0



Interpretación.- Se repite la constante del porcentaje de personas que demandan mayor información.

9. ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?

Prensa escrita	3
Televisión	4
Radio	0
Internet	1
Otro (Especifique)	2



Interpretación.- El medio de preferencia para estar informados es la televisión, prensa e información dentro de la institución.

3.7.2 OBSERVACIÓN DE CAMPO EXTERNO

- Existen dos tipos de público externo, por un lado aquellas personas que son profesionales como arquitectos y abogados, o que se dedican a tramitar; y por otro lado personas comunes.
- Es sencillo realizar los trámites para las personas que se desenvuelven en el medio pero no así para el público común que decide realizar su trámite por sí solo sin contratar a un profesional.
- Mal trato por quienes atienden al usuario.
- Al conversar con varios contribuyentes se pudo notar que muchos de ellos se quejan de que los requisitos para los trámites no son fijos en todas las administraciones.
- Aquellas personas que no recibieron buena atención o suficiente información en la administración correspondiente, acuden a la Dirección de Avalúos y Catastros pensando que en ese lugar van a resolver su problema.

3.8 Análisis e interpretación de los resultados generales

3.8.1 Externos

Interpretaciones generales del público externo de Avalúos y Catastros.

1.- ¿Qué tipo de trámite vino a realizar?

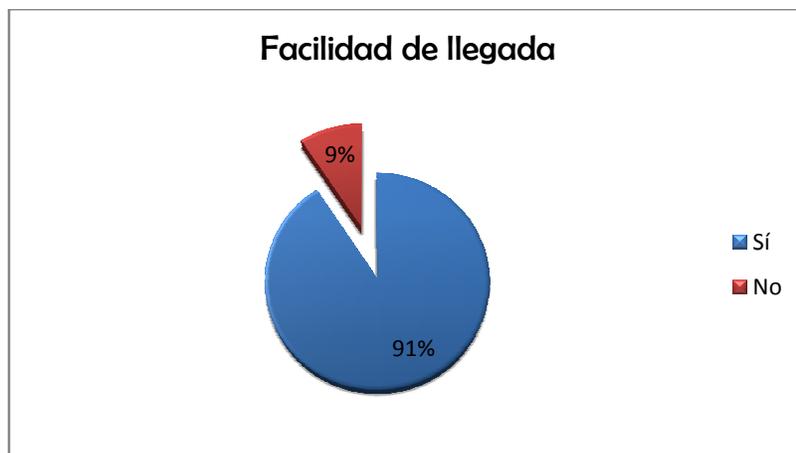
1 a). Los trámites que se repiten con frecuencia en las oficinas de las distintas administraciones son pago o reclamo del impuesto predial, actualización de datos en el catastro, propiedad horizontal, línea de fábrica, unificación de predio y transferencia de dominio.

1 b). En cambio, en el balcón de servicios se tramitan con frecuencia los certificados de bienes raíces, actualización de datos en el catastro de la propiedad y reclamo de impuesto predial.

2.- ¿Le fue fácil llegar a Avalúos y Catastro?

El 92% de los encuestados dicen haber llegado fácilmente a las distintas oficinas y ventanillas de Avalúos y Catastro en las diferentes administraciones del Municipio de Quito.

<i>Sí</i>	146
<i>No</i>	15



3.- ¿Cuánto tiempo se ha demorado en su trámite?

Los trámites que más se demoran son:

- unificación de lotes Un año
- línea de fábrica, 4 meses
- actualización del catastro hasta 2 años
- desmembración de terreno hasta 1 año
- avalúo catastral 5 meses
- propiedad horizontal hasta 6 meses

4.- En una escala del 1 al 4, siendo 1 malo y 4 excelente, califique la atención que recibió:

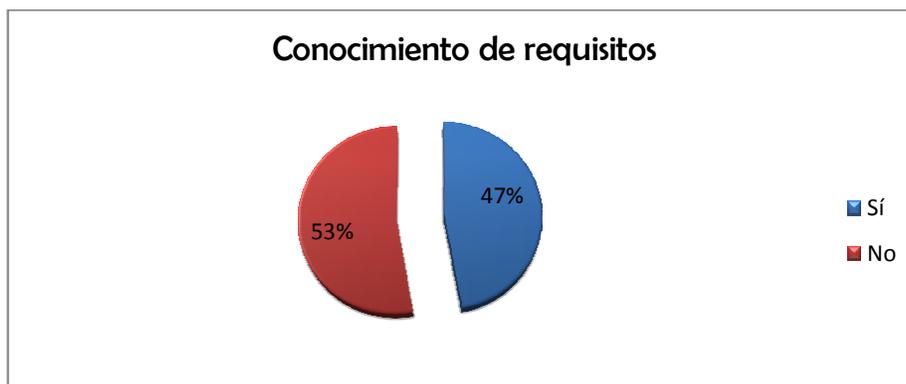
Malo	104
Bueno	57



Interpretación: Tan sólo un 35% opina que la atención que recibe en Avalúos y Catastro es buena; siendo las causas frecuentes de queja las siguientes:

5.- ¿Conocía usted todos los requisitos indispensables para realizar el trámite?

<i>Sí</i>	76
<i>No</i>	85



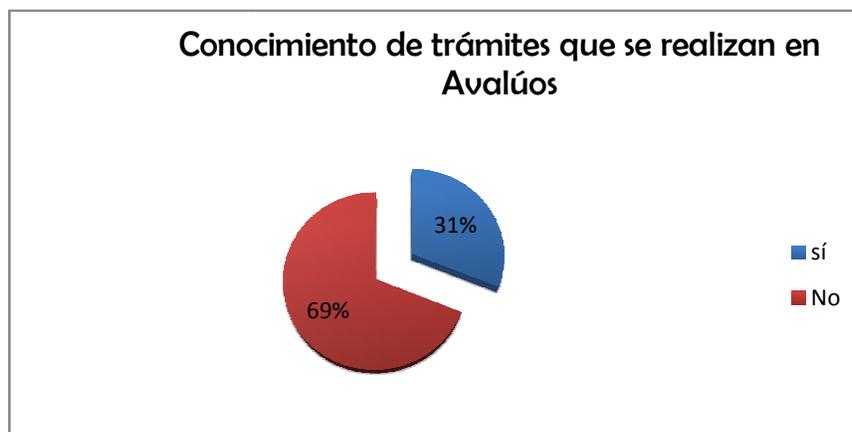
Interpretación: El 47% que tiene conocimiento de los requisitos antes de empezar su trámite, se debe a dos razones importantes, por ser profesionales (abogados, arquitectos) y tener experiencia en realizar los trámites o por el formulario y la información entregada en ventanilla.

6.- Si su respuesta es sí, ¿cómo conocía los requisitos?

Así del 47% un 60% acude al lugar previamente para informarse; es decir que sólo en saber los requisitos y empezar el trámite ya ha tenido que acudir por lo menos dos veces.

7.- ¿Conoce los trámites que se pueden realizar en Avalúos y Catastro?

Sí	50
No	111



Interpretación: En caso de que las personas necesiten realizar otro trámite que corresponda al Departamento de Avalúos y Catastros, el 69% no sabría a dónde acudir.

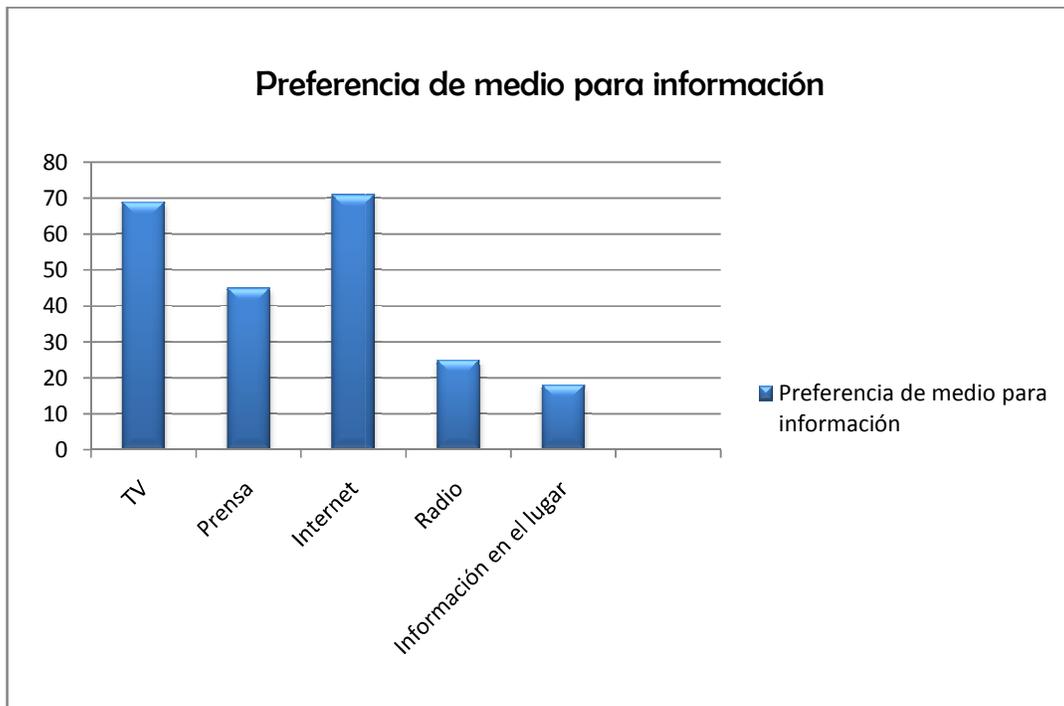
8.- ¿Considera que falta información para la realización de los trámites?

Sí	82
No	13



Interpretación.- Existe una evidente demanda de información en todas las administraciones zonales, pues sólo un 14% responde negativamente a la pregunta formulada.

9.- ¿Qué medio de comunicación le gustaría usar para estar informado sobre la Dirección de Catastro?



Interpretación.- Las personas encuestadas prefieren informarse a través de la televisión y el internet.

3.8.2 Internos

1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en la Dirección Metropolitana de Catastro?

13 años

Interpretación.- Del total de las personas encuestadas el promedio general de tiempo laboral en la institución es de 13 años.

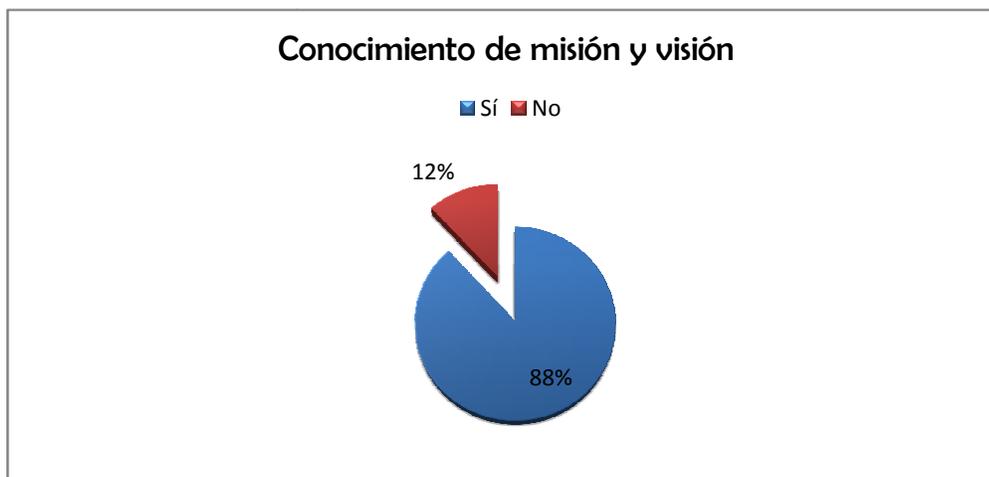
2.- ¿Qué cargo ocupa usted en la Dirección Metropolitana de Catastro?

Interpretación.- En todo el Municipio de Quito, existe un jefe en cada administración, y en la Dirección un total de 6, sin contar el Director. Por lo que existen 14 jefes.

Además el cargo más recurrente en la Dirección y administraciones zonales es el de analista catastral.

3.- ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Dirección Metropolitana de Catastro?

Sí	97
No	13



Interpretación.- El 86% de las personas encuestadas afirman conocer la filosofía institucional.

4.- ¿Se encuentra identificado con la misión y visión?

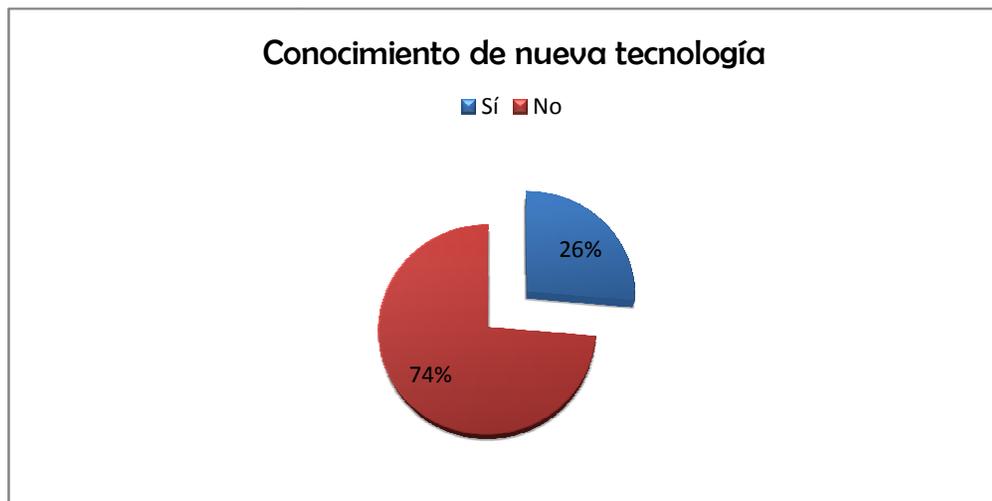
Si	91
No	19



Interpretación.- Del personal encuestado el 83% se sienten identificados con la Filosofía Organizacional.

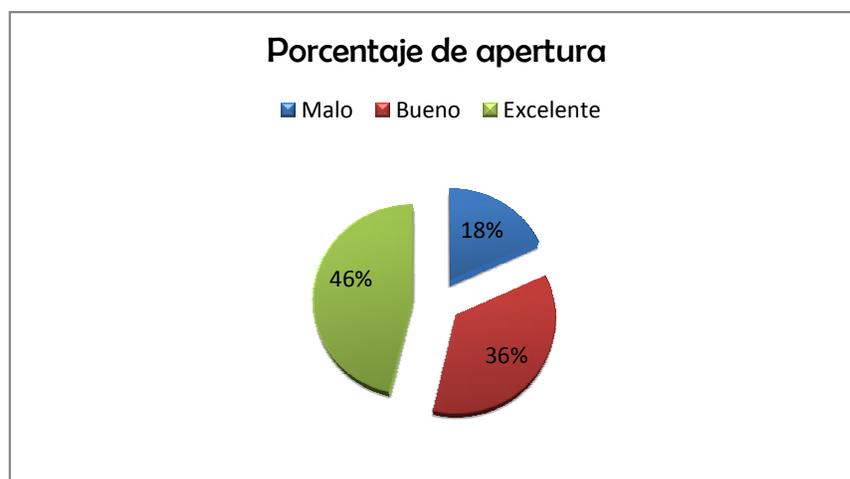
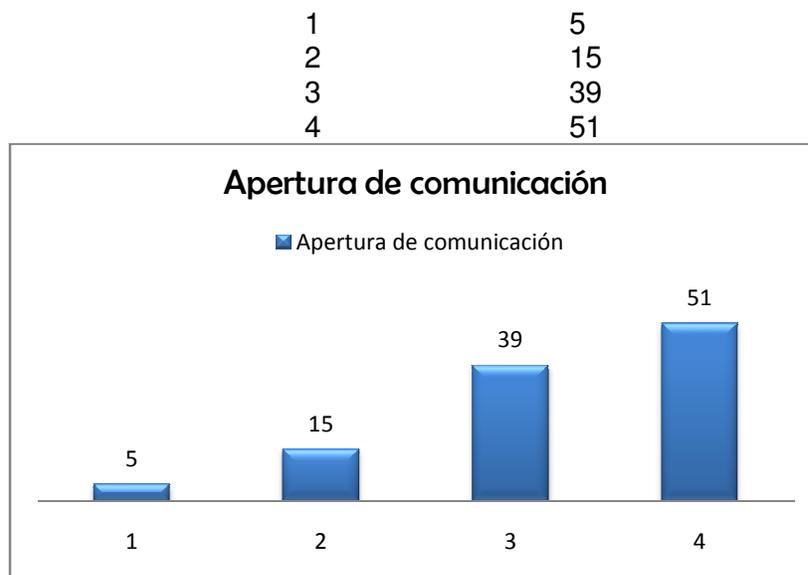
5.- ¿Conoce usted acerca de la nueva tecnología que se va a implantar en Catastro?

Sí	29
No	81



Interpretación.- No todo el personal se encuentra al tanto de la nueva tecnología que se va a implantar en Avalúos y Catastro.

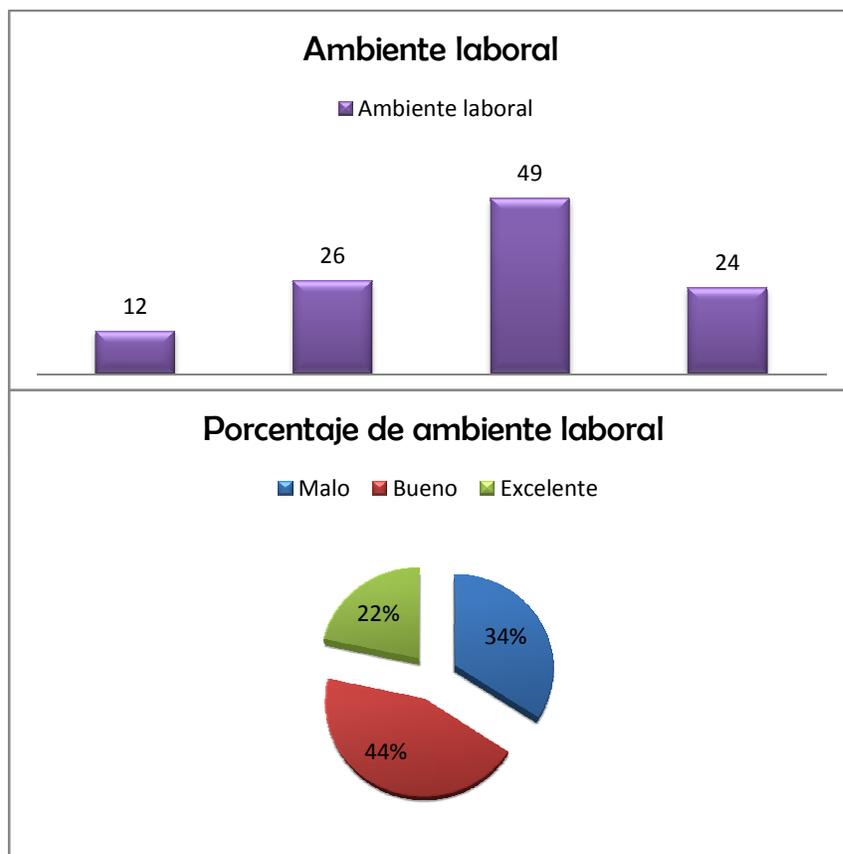
6. Califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, la apertura para comunicar inquietudes, resolver problemas y expresar opiniones con su jefe



Interpretación.- Los funcionarios han calificado como buena y excelente la comunicación que existe entre los subordinados y los jefes.

7. Califique en una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, si el ambiente laboral es propio para desempeñar su trabajo de la mejor manera

1	12
2	26
3	49
4	24



Interpretación.- Han calificado al ambiente laboral como bueno; por lo que se puede interpretar que solo un 22% de los encuestados se sienten cómodos con el ambiente laboral que existe en los diferentes departamentos y administraciones.

8.- ¿Sabe específicamente cuáles son sus funciones?

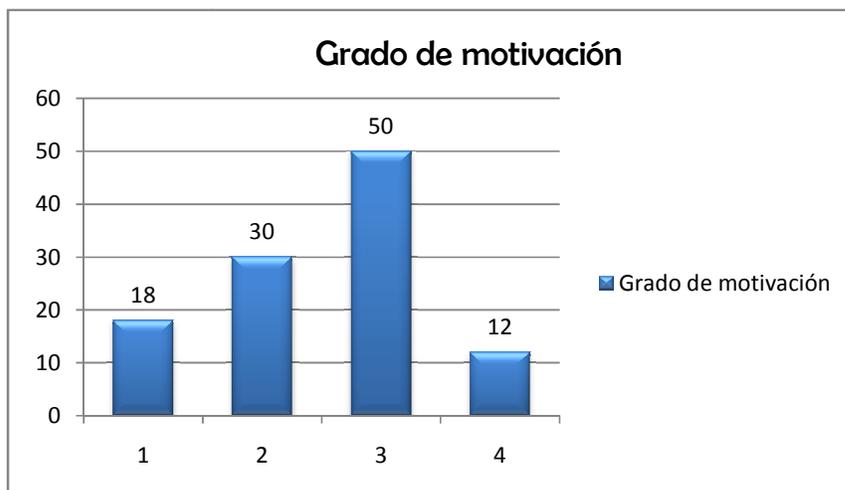
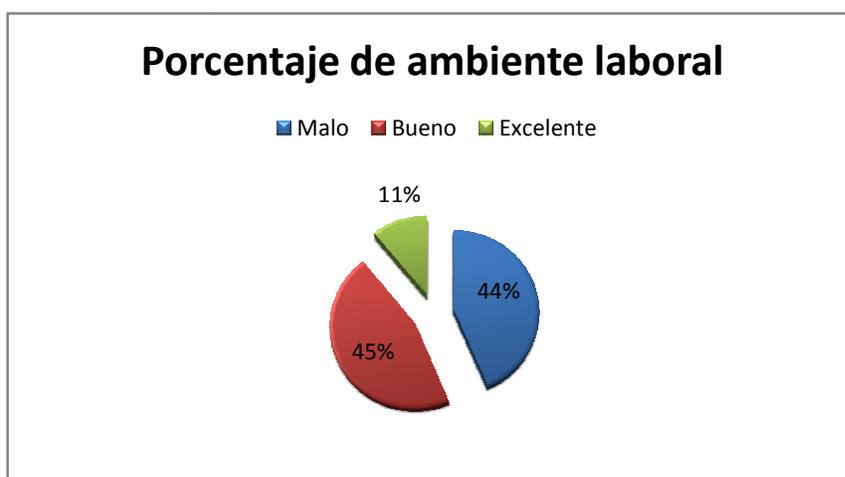
Sí	107
No	3



Interpretación.- El 97% de los encuestados dice conocer cuáles son las funciones que debe realizar en su cargo.

9. – En una escala del 1 al 4, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto, califique su grado de motivación en el trabajo diario

1	18
2	30
3	50
4	12

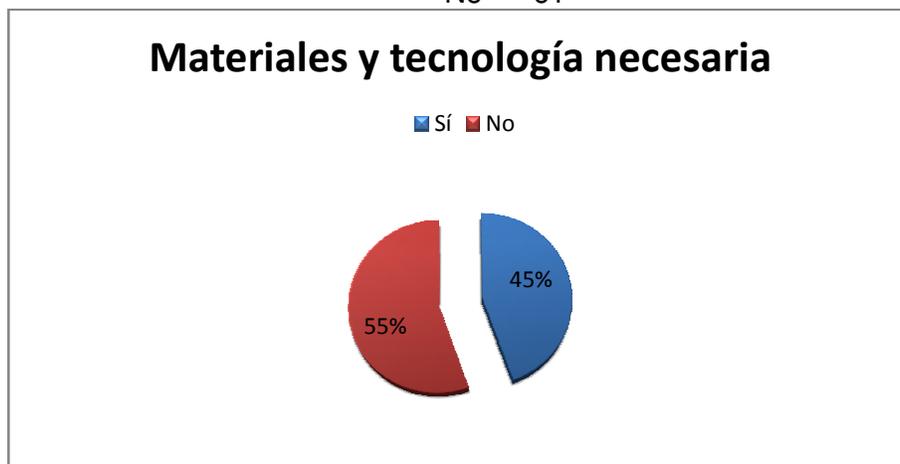


Malo	48
Bueno	50
Excelente	12

Interpretación.- A pesar de que calificaron el ambiente laboral como bueno, el 44% de los funcionarios consideran que la motivación que tienen en el trabajo diario es mala.

10.- ¿Cuenta con los materiales y la tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades?

Sí	49
No	61



Interpretación.- El 55% de los encuestados no cuenta con la tecnología necesaria para realizar su trabajo.

11. ¿Se siente capacitado para cumplir las responsabilidades que tiene asignadas?

Sí	107
No	3



Interpretación.- El 97% de los funcionarios se sienten capacitados para cumplir con sus responsabilidades laborales asignadas.

12.- ¿Qué canales de comunicación interna cree usted que existen dentro de la Unidad?

Interpretación.- los canales de comunicación que los funcionarios conocen dentro de Avalúos y Catastro son:

- Teléfono
- Internet
- Chat
- Memos
- Reuniones
- Diálogo
- Intranet
- Cartelera

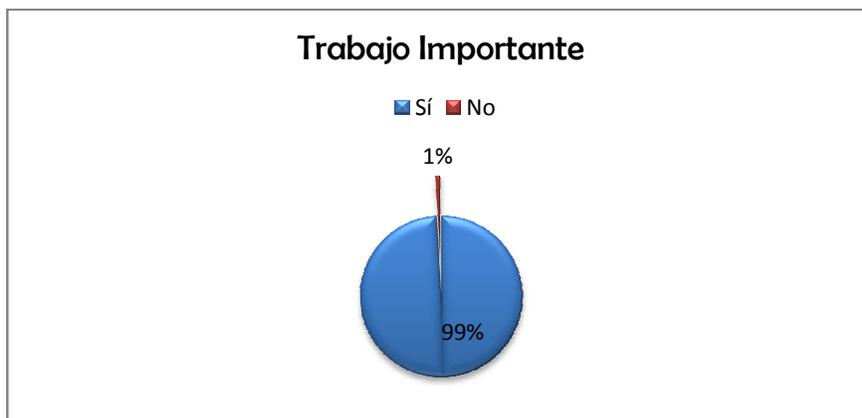
13.- ¿Cuál de estos canales utiliza usted?

Interpretación.- los canales de comunicación más usados por los funcionarios de Avalúos y Catastro son:

- Teléfono
- Internet
- Chat
- Memos
- Diálogo
- Reuniones

14. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la institución?

Sí	109
No	1



Interpretación: Los funcionarios encuestados opinan que el trabajo que realizan dentro de la institución contribuye al buen funcionamiento de la misma.

15. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación con sus compañeros?

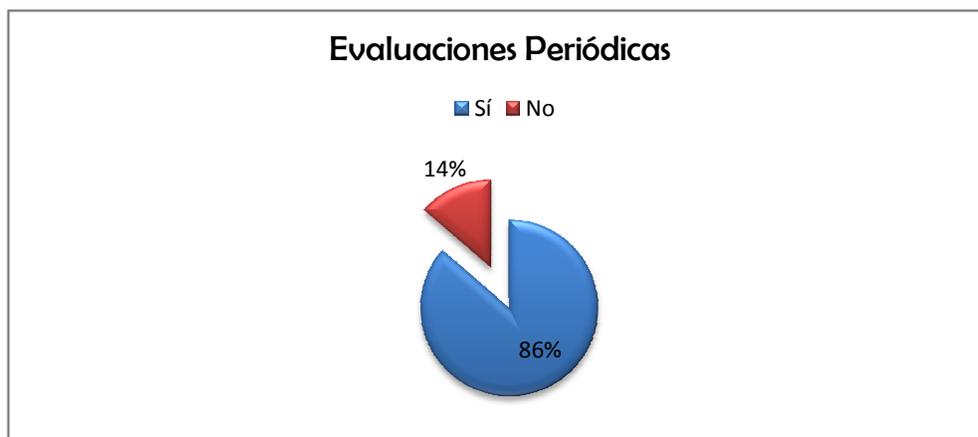
Sí	11
No	96
NS	3



Interpretación.- De los 110 funcionarios encuestados, un considerable 87%, cree que sus problemas personales no influyen en la relación con sus compañeros.

16. ¿Considera necesario realizar evaluaciones periódicas al personal de esta Dirección?

Sí	95
No	15



Interpretación.- El 86% de los encuestados estarían dispuestos a someterse a evaluaciones periódicas.

17. ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Sí	73
No	29
NS	2



Interpretación: Un importante 70% de los funcionarios pertenecientes al área de Avalúos y Catastro del Municipio de Quito, encuentran necesario que un profesional de la comunicación gestione los problemas internos.

Análisis FODA

Fortalezas

- La Dirección Metropolitana de Catastros es muy importante para el desarrollo y servicio del Municipio de Quito.
- Para la Dirección Metropolitana de Catastro es una inversión capacitar al personal, sobre todo a los funcionarios de las administraciones zonales pues son quienes hacen la mayor parte del trabajo operativo. Por esta razón existe un programa de capacitación a través de un convenio con el Instituto geográfico *Agustín Codasis*.
- La administración actual propone aplicar en la Dirección de Catastro estrategias que dan resultado en el sector privado.
- Estabilidad de los empleados.

Oportunidades

- La frecuencia con la que el contribuyente acude a las oficinas de Catastros, permitirá que reciba la información directamente.
- En la administración actual se está llevando a cabo un proyecto de modernización del Municipio de Quito, lo que incluye, principalmente, a la Dirección de Catastros.

Debilidades

- Carecen de buzón de sugerencias.
- Los canales de comunicación no son bien utilizados ni conocidos por todos los funcionarios.
- No tienen enlazado el archivo alfanumérico con el gráfico eso provoca pérdida de tiempo en buscar el archivo y en solucionar el problema.
- Existe un 36% de personal que lleva en la institución más de 20 años realizando las mismas funciones; esto hace que estas personas se

resistan al cambio y tengan una actitud negativa hacia la institución y hacia su trabajo diario.

Amenazas

- Los contribuyentes tienen una mala imagen de los funcionarios públicos.
- Muchos funcionarios antiguos consideran que los puestos de responsabilidad están politizados.

CONCLUSIONES

PÚBLICO EXTERNO

- Demora en la entrega y solución de los trámites.
- Falta de información acerca del estado del trámite y los requisitos para realizarlos.
- La ciudadanía opina que les falta capacidad a los funcionarios para resolver los problemas sin complicarlos más.
- Los trámites que se repiten con frecuencia en las oficinas de las distintas administraciones son pago o reclamo del impuesto predial, actualización de datos en el catastro, propiedad horizontal, línea de fábrica, unificación de predio y transferencia de dominio.
- En cambio, en el balcón de servicios se tramitan con frecuencia los certificados de bienes raíces, actualización de datos en el catastro de la propiedad y reclamo de impuesto predial.
- En varias ocasiones los trámites se demoran debido a una sola persona que se halla encargada de cierto aspecto.
- No se cumple con el tiempo establecido para la entrega de los trámites.
- El 60% de los contribuyentes acuden al lugar previamente para informarse; es decir que sólo en saber los requisitos y empezar el trámite ya ha tenido que acudir por lo menos dos veces al lugar.
- Existen ocho administraciones zonales distribuidas en los diferentes lugares de Quito, cada contribuyente debe acudir a la zona donde se encuentre ubicada su propiedad; sin embargo muchos acuden directamente al Centro de Quito por no estar enterados de este detalle.

CONCLUSIONES GENERALES PÚBLICO INTERNO

- La cultura organizacional de la Institución es débil.
- La comunicación entre la Dirección, mandos medios y operativos es confusa y netamente horizontal.
- Se dan contradicciones entre las respuestas dadas a algunas preguntas.
- Ninguna de los canales de comunicación utilizados por el personal promueven el compañerismo ni el sentido de compromiso por la organización.
- Las carteleras que existen en las diferentes administraciones son mal utilizadas y se encuentran en lugares poco visibles.
- Aunque calificaron alto el ambiente laboral, no se explica por qué entonces el grado de motivación es bajo.
- No se explica cómo se sienten capacitados para cumplir con su trabajo si no cuentan con los materiales y la tecnología necesaria.

RECOMENDACIONES GENERALES

- Es necesario realizar cambios en el organigrama de tal manera que éste sea más plano; pues así la comunicación pase, de ser horizontal, a vertical.
- Los contribuyentes acuden frecuentemente a las oficinas de catastro circunstancia que se podría aprovechar para informar debidamente al público para reducir la cantidad de visitas al lugar.
- Utilizar la página web para informar al contribuyente sobre los requisitos, proceso y estados de los trámites.
- Es necesario publicitar todos los beneficios que ofrece la Dirección de Catastro al contribuyente.
- Mejorar el equipamiento tecnológico, actualizando e instalando los programas necesarios para el trabajo de los funcionarios.
- Debido al limitado espacio físico, deben organizar mejor los documentos que poseen; por ejemplo, usando archivadores. Para que la búsqueda y hallazgo de la información sea más sencilla. También se podría digitalizar la información.
- Implantar y mejorar la plataforma informática para evitar problemas en el sistema.
- Integrar al equipo de asesores de la Dirección Metropolitana de Catastro, un comunicador corporativo.
- Realizar un manual de procedimientos en base a la normativa, donde se establezcan los procesos, políticas, y formas de evaluación.
- Para que los mensajes desde la Dirección hacia los niveles inferiores sean eficiente es necesario que exista planificación continua de la comunicación; la cual debe ser realizada por un profesional.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación Institucional.

4.1. Justificación del Plan

El problema central de la Dirección Metropolitana de Catastro es que tiene una Cultura Corporativa débil, por lo que la imagen que proyecta a sus públicos es negativa.

Algunas de las principales causas son:

1. El manejo de la comunicación interna y externa en la Dirección Metropolitana de Catastro no lo realiza un profesional en el área, ni existe una planificación adecuada al respecto.
2. La Dirección Metropolitana de Catastro no tiene una adecuada filosofía institucional.
3. El público interno de la Dirección Metropolitana de Catastro no se encuentra identificado con la misma.
4. La Dirección Metropolitana de Catastro carece de políticas de gestión.
5. No existe una política de información al usuario externo.
6. La Dirección Metropolitana de Catastro no ha establecido canales de comunicación que permitan la retroalimentación desde el público externo hacia la Institución.

Los principales efectos son:

1. El público externo de la Dirección Metropolitana de Catastro tenga una imagen negativa de la misma.
2. El público interno esté desmotivado.
3. La comunicación desde los Directivos de la Dirección Metropolitana de Catastro hacia los diferentes niveles jerárquicos sea confusa.
4. Exista mala atención al usuario de la Dirección Metropolitana de Catastro.

Debido a lo anteriormente expuesto, se propone un Plan Estratégico de Comunicación Institucional, con estrategias que brindan las primeras soluciones a los problemas encontrados en la Auditoría de Comunicación realizada en la Dirección Metropolitana de Catastro. Además actuará como

Plan Piloto en ésta Dirección, para que luego de ser evaluado, se ejecute en otras áreas.

Así entonces, el presente Plan es una herramienta clave en el proyecto de modernización que se llevará a cabo en el Municipio Metropolitano de Quito.

Nombre de la Fase	Tiempo estimado
-------------------	-----------------

4.2 O

bj
et
ivo
s

del Plan

4.2.1 Objetivo General.

- Reforzar la Cultura Corporativa de la Dirección Metropolitana de Catastro (DMC) para proyectar una imagen de servicio.

4.2.2 Objetivos Específicos.

- Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Institucional para la Dirección Metropolitana de Catastro.
- Fortalecer la Identidad Institucional de la Dirección Metropolitana de Catastro, en un periodo de un año aproximadamente.
- Promover una actitud institucional positiva en los funcionarios de la Dirección Metropolitana de Catastro, en un periodo de un año aproximadamente.
- Mejorar la comunicación interna de la Dirección Metropolitana de Catastro en un periodo de un año aproximadamente.
- Fomentar una cultura de comunicación con los usuarios en un periodo de ocho meses aproximadamente.

4.3 Fases de aplicación del Plan

El Plan será ejecutado por fases y espacios de tiempo, tanto en la Dirección como en todas las Jefaturas Zonales de la Dirección Metropolitana de Catastro.

Fase uno: Investigación.	Dos meses.
Fase dos: Ejecución del Plan etapa interna.	Un año y un mes.
Fase tres: Ejecución del Plan etapa externa.	Ocho meses.
Fase cuatro: Refuerzo- aplicación de estrategias internas y externas permanentes.	Permanente.

En la cuarta fases se aplicarán, simultáneamente, ciertas estrategias y acciones tanto internas como externas; para reforzar el objetivo general del Plan Estratégico de Comunicación Institucional; a continuación se enumeran las siguientes:

Estrategias	Acciones
1. Difundir los rasgos de identidad.	<p>a) Exponer en las pantallas de las computadoras de todos los funcionarios un Script animado con los valores, slogan y logotipo.</p> <p>b) El logotipo y slogan serán usados en la papelería institucional y en todo documento oficial.</p>
2. Motivar al personal en su trabajo diario.	Realizar cartas a los funcionarios con motivo de felicitación, agradecimiento, reconocimiento, aniversario en la institución, etc.

3. Integrar a las jefaturas zonales con la Dirección Metropolitana de Catastro.	Llevar a cabo reuniones mensuales con el Director de Catastro y las jefaturas zonales.
4. Difundir la guía de trámites.	<ul style="list-style-type: none"> a) Otorgar una cantidad definida de impresos a los funcionarios de las ventanillas de Catastro, para que las entreguen al público b) En las pantallas ubicadas en los balcones de servicios de las administraciones zonales se proyectará información general sobre Catastro y las actividades de los departamentos.
5. Crear canales de comunicación	Incluir un LINK exclusivo de Catastro en la página web del Municipio de Quito.
6. Establecer una política de uso de buzón de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> a) Seguimiento de buzón de sugerencia. b) Encargar a un servidor municipal que cumpla con el perfil de psicólogo industrial la responsabilidad de revisar semanalmente el contenido del buzón.
7. Publicitar los valores institucionales.	Proyectar los spots en las pantallas de los balcones de servicios.
8. Capacitar a la comunidad.	Ubicación de afiche post-charla en lugares de concentración masiva.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo General: Reforzar la Cultura Corporativa de la Dirección Metropolitana de Catastro (DMC) para proyectar una imagen de servicio.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	TIEMPO (semanas)	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	EVALUACIÓN / INDICADOR
I	N	T	E	R	N	O
1. Fortalecer la Identidad Institucional de la Dirección Metropolitana de Catastro.	a) Replantear la filosofía institucional.	1. Modificar la misión y visión según los cuadros de análisis comparativos de los mismos.	2	Autoras del Plan.	-----	Observación directa.
	b) Proponer la creación de un logotipo y slogan para la DMC.	1. Diseño de tres propuestas de logotipos y slogans. 2. Elección de logotipo y slogan.	2 1	Autoras del Plan Diseñador gráfico. Director/Jefes del Programa/Jefaturas zonales/ Autoras del Plan.	\$ 75,00	Nº de propuestas/ nº de propuestas entregadas. Propuestas entregadas/ propuesta escogida.

	c) Fomentar valores de servicio.	1. Proponer valores institucionales.	1	Autoras del Plan.	_____	Observación directa.
	d) Difundir los rasgos de identidad.	<p>1. Crear material visual con la MISIÓN y VISIÓN modificada.</p> <p>Diseñar un banner (medida 80 *1.80); un roll up; diez banner (40 x 1.40).</p> <p>2. Distribuir el material visual.</p> <p>Banners: el más grande será ubicado en las gradas del edificio de la Dirección. Mientras que dos de los pequeños se colocarán en los ascensores del edificio. Los restantes serán ubicados a la entrada o</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>Permanente</p>	<p>Diseñador Gráfico Autoras del Plan.</p> <p>Recursos Humanos / Autoras del Plan.</p>	<p>\$ 35,00</p> <p>\$ 56,00</p>	<p>Día de entrega del boceto al diseñador/ día de entrega a la institución.</p> <p>N° de materiales entregados/ N° de materiales colocados.</p>

		<p>en las oficinas de las Jefaturas de Catastros de cada administración zonal. Roll up: será expuesto en el hall principal de las instalaciones de la Dirección.</p> <p>3. Exponer en las pantallas de las computadoras de todos los funcionarios un Script animado con los valores, slogan y logotipo.</p> <p>4. El logotipo y slogan serán usados en la papelería institucional y en todo documento oficial.</p>	Permanente	<p>Diseñador gráfico y Dpto. Informática.</p> <p>Autoras del Plan.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p>	<p>n° de computadoras existentes / n° de pc's con script.</p> <p>cantidad de material/ material con el logo.</p>
<p>2. Promover una actitud institucional positiva en los</p>	<p>a) Reanimar el sentido de pertenencia en los funcionarios.</p>	<p>1. Actualizar los conocimientos técnicos de los funcionarios.</p>	2	<p>Autoras del Plan/ Dpto. RRHH.</p>		<p>Nº de funcionarios/nº de encuestados.</p>

funcionarios de la Dirección Metropolitana de Catastro.	b) Capacitar al personal sobre la nueva tecnología	1.1 Realizar una encuesta interna sobre las actividades que realiza cada departamento y los programas informáticos que utilizan.	2 1/2	Autoras del Plan/ Dpto. RRHH.	\$ 4,86 (resma de papel e impresión).	N° de tipos de temas detectados/ n° de cursos realizados.
		1.2 Programar cursos de capacitación de acuerdo al estudio realizado.	2	Autoras del Plan/ Dpto. RRHH.	ICAM	N° de funcionarios encuestados/ n° de funcionarios desactualizados.
		1.3 Determinar los funcionarios que están desactualizados para que asistan al curso.	2	Autoras del Plan/ Director.	-----	N° de funcionarios/n° de funcionarios capacitados.
		1.4 Determinar el profesional en el área.				
		1. Programar jornadas de capacitación, por número de personas y espacios de tiempo.	1	Jefes de Programa/ Dpto. de RRHH/	ICAM	N° de funcionarios/ n° de asistentes a las jornadas de capacitación
		2. Realizar evaluaciones de los cursos dictados de	2	Jefes de programa /Dpto. de RRHH/	ICAM	%de rendimiento anterior/ % de rendimiento post-curso

	<p>c) Motivar al personal en su trabajo diario.</p>	<p>forma escrita y práctica.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar concursos mensuales de merecimientos como: "El mejor empleado municipal en..." 2. Premiar al funcionario ganador mediante un reconocimiento público (ej: reportaje pequeño en cartelera o en la revista interna). 3. Realizar cartas a los funcionarios con motivo de felicitación, agradecimiento, reconocimiento, aniversario en la institución, etc. 	<p>4</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p>	<p>Autoras del Plan.</p> <p>Autoras del Plan.</p> <p>Director/Autoras del Plan Jefes de Programa/ Dpto. de RRHH.</p> <p>Director/ Jefes de Programa/Autoras del Plan/Secretarias.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<p>Registro anterior de desempeño/ registro actual de desempeño.</p> <p>Nº de ganadores/ nº de reconocimientos entregados</p> <p>Nº de ganadores/ Nº de reconocimientos.</p>
--	---	--	--	---	--	--

	d) Mejorar la atención al usuario en la Dirección Metropolitana de Catastro.	1. Realizar una evaluación práctica de los conocimientos adquiridos en los cursos recibidos (ejemplo: Curso de atención al cliente).	Permanente	Director/ Jefes de Programa/Autoras del Plan/Secretarias.	-----	Nº de cartas realizadas/ nº de cartas enviadas.
		2. Establecer un perfil profesional de atención al cliente.	4	ICAM/ Jefe de Programa/ Usuario.	-----	Nº de evaluados/nº de respuestas positivas.
		3. Ubicar al personal adecuado en las ventanillas de atención al cliente.	1	Jefes de Programa/ Autoras del Plan/ Dpto. RRHH.	-----	Perfil anterior / perfil requerido.
		4. Actualizar el formulario de requisitos.	4	Director/Jefes de Programa/ Dpto.	-----	Nº de funcionarios reubicados que cumplen con el perfil/ nº de funcionarios que no cumplen con

		5. Imprimir y distribuir los nuevos formularios.	2	RRHH.	-----	perfil.
			1	Director/Jefes de Programa/Jefaturas zonales/ Autoras del Plan.	\$ 1.250,00	Contenido anterior/ contenido final
				Autoras del Plan.		Nº de formularios caducos/ nº de formularios nuevos Nº de administraciones/ cantidad de formularios entregados
3. Mejorar la comunicación interna de la Dirección Metropolitana de Catastro.	a. Establecer canales de comunicación interna.	1. Diseñar carteleras	1	Autoras del Plan.	\$ 300,00	Nº de administraciones/ Nº de carteleras.
		1.1 Determinar un espacio para las carteleras dentro de la DMC y en las Jefaturas de las administraciones zonales.				
		1.2 Diseño de 10 corchos.	1	Autoras del Plan.	-----	Nº de administraciones/ nº de corchos.

		1.3 Nombrar a un responsable de cada cartelera.	1	Jefes de cada programa.	-----	N° de carteleras/n° de responsables
		1.4 Establecer el formato de contenido que llevará la cartelera.	1/2	Autoras del Plan.	-----	Formato planificado/formato o expuestos.
		2. Diseñar tarjetas con información referente a las funciones y actividades de cada dpto.	2	Autoras del Plan Diseñador Gráfico.	\$ 55,00	N° de Dptos./n° de tarjetas.
		3. Diseño de una revista trimestral interna.	2	Autoras del Plan Diseñador Gráfico	\$ 250,00	n° de revistas realizadas/ n° de revistas entregadas
		4. Crear un manual de procedimientos	3	Autoras del Plan Diseñador Gráfico	\$ 250,00	n° de manuales impresos/n° de manuales socializados.
		5. Instalar en todos los computadores: Acceso a intranet e	3	Departamento de	-----	N° de computadoras

		internet, Micro-station Google-Earth y Skype.		sistemas.		existentes/ N° de computadoras con acceso a internet.
	b. Integrar a las jefaturas zonales con la Dirección Metropolitana de Catastro.	6. Organizar jornadas semestrales de capacitación técnica a los funcionarios de las jefaturas zonales, dictados por miembros competentes de la Dirección.	1	Director/ Jefes de Programa/ Dpto. de RRHH/ Autoras del Plan.	ICAM.	N° de jornadas planificadas/n° de jornadas dictadas.
		1. Organizar la reunión anual de trabajo. A esta reunión asistirán todos los funcionarios de Catastro.	2	Director/ Jefes de Programa/ Dpto. de RRHH/ Autoras del Plan.	\$ 1.064,80 (Alternativa 1 escogida).	N° de funcionarios/ n° de asistentes.
		2. Llevar a cabo reuniones mensuales con el Director de Catastro y las jefaturas zonales.	Permanente	Director/ Jefes de Programa.	-----	N° de reuniones programadas/ n° de reuniones realizadas.
		3. Planificar 9				

		<p>charlas sobre los siguientes temas:</p> <p>a) Uso de la clave b) Funcionamiento de los tres programas de Catastro.</p> <p>3.1 Delegar al responsable de la charla.</p> <p>3.2 Fijar lugar, fecha y hora.</p> <p>3.3. Comunicar a los funcionarios a la charla con carácter de obligatorio.</p>	2	<p>Director/ Jefes de Programa/ Dpto. de RRHH.</p> <p>Jefes de Programa/ Dpto. de RRHH/ Autoras del Plan.</p> <p>Director/ Jefes de Programa/ Autores del Plan.</p>	<p>Visita de Director.</p>	<p>Nº de charlas planificadas/nº de charlas dictadas.</p> <p>Nº de charlas/ nº de responsables.</p> <p>Nº de funcionarios/Nº de asistentes.</p>
--	--	---	---	---	----------------------------	---

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	EVALUACIÓN / INDICADOR
E	X	T	E	R	N	O
1. Fomentar una cultura de comunicación con los usuarios.	a) Establecer guía práctica para el usuario.	1. Crear una guía de trámites.				
		1.1 Recopilar información sobre los diferentes trámites de Catastro y sus respectivos requisitos.	1	Autoras del Plan.	-----	Información solicitada/ información obtenida.
		1.2 Diseño del boceto.	4	Autoras del Plan.	\$ 15,00	Contenido planificado/ contenido diseñado.
		1.3 Aprobación de boceto.	1	Director/Jefes del Programa/Jefaturas zonales.	-----	Contenido diseñado/ contenido aprobado.
		1.4 Impresión de 100.000 unidades	1	Autoras del Plan.	\$ 7.500,00	Nº de impresos solicitados/ nº de impresos entregados.
		1.5 Distribución de la	2	Autoras del Plan/ Jefaturas	-----	nº de impresos entregados/ nº de

	b) Difundir la guía de trámites.	guía en las administraciones.	Permanente	zonales.	----- --	impresos distribuidos.
		1. Otorgar una cantidad definida de impresos a los funcionarios de las ventanillas de Catastro, para que las entreguen al público.	4	Autoras del Plan/ Jefaturas zonales.	----- --	Cantidad de impresos otorgados/ cantidad de impresos restantes.
		2. Gestionar diferentes géneros periodísticos en los segmentos de “La Comunidad” de los Noticieros del Canal Telemazonas, Ecuavisa y TC.	1	Autoras del Plan	----- -	Reportajes solicitados/ reportajes transmitidos.
		3. Publicación de la guía de trámites en la web.	Permanente	Autoras del Plan/ Dpto. Sistemas.	-----	Nº de visitas a la web.
		4. En las pantallas		Autoras del Plan/ Dpto. Sistemas/ Secretaría de Comunicación.	-----	Contenido de pantallas/ contenido acerca de Catastro transmitido en pantallas.

		ubicadas en los balcones de servicios de las administraciones zonales se proyectará información general sobre Catastro y las actividades de los departamentos.				
--	--	--	--	--	--	--

	c) Crear canales de comunicación	<p>1. Incluir un LINK exclusivo de Catastro en la página web del Municipio de Quito.</p> <p>1.1 Diseño del contenido del LINK DE CATASTRO.</p> <p>1.2 Entrega de información al departamento de sistemas para que lo cargue a la Web</p> <p>2. Re- diseñar el tríptico.</p>	<p>Permanente</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>Autoras del Plan/ Diseñador gráfico.</p> <p>Autoras del Plan/ Dpto. Sistemas.</p> <p>Autoras del Plan.</p>	<p>\$ 50,00</p> <p>-----</p> <p>\$ 15,00</p>	<p>Contenido planificado/ contenido diseñado.</p> <p>Nº de visitas actual a la web/ nº de visitas al link de catastro.</p> <p>Tríptico anterior/ tríptico propuesto.</p>
--	----------------------------------	---	--	---	--	--

		2.1 Aprobación del boceto.	1	Director/Jefes del Programa/Jefaturas zonales.	----- -	Contenido diseñado/ contenido aprobado.
		2.2 Impresión de 100.000 ejemplares.	1	Autoras del Plan.	\$ 3.500,00	Nº de impresos solicitados/ nº de impresos entregados.
		2.3 Distribución de los trípticos en las ventanillas de información de las administraciones zonales.	2	Autoras del Plan/ Jefaturas zonales.	-----	nº de impresos entregados/ nº de impresos distribuidos.
	d) Establecer una política de uso de buzón de sugerencias	1. Diseño e impresión de hoja de sugerencias (100.000).	1	Autoras del Plan.	\$ 150,00	Formato anterior/ formato creado.
		2. Ubicar los buzones de sugerencia en lugares estratégicos.	Permanente	Autoras del Plan.	-----	Nº de buzones colocados / nº de lugares establecidos.
			Permanente			

		3. Seguimiento del buzón de sugerencias.	Permanente	Dpto. RRHH/ Autoras del Plan.	-----	
		4. Encargar a un servidor municipal que cumpla con el perfil de psicólogo industrial la responsabilidad de revisar semanalmente el contenido del buzón.	4	Dpto. RRHH	-----	Perfil de funcionarios del Dpto. RRHH/ perfil requerido.
	e) Publicitar los valores institucionales.	1. Se realizarán dos spot publicitarios con contenido cómico.	Permanente	Autoras del Plan.	-----	Contenido de pantallas/ contenido acerca de Catastro transmitido en pantallas.
		2. Proyectar los spots en las pantallas de los balcones de	1/2	Autoras del Plan.		Contenido planificado/
						\$2.500
						\$ 15.00

		servicios.				contenido aprobado.
	f) Capacitar a la comunidad.	3. Diseñar un flyer con los valores institucionales, que serán entregados a los usuarios con su trámite.	Semestralmente	Director/ Jefes de Programa/Autoras del Plan/Jefaturas zonales.	-----	nº de charlas programadas/ nº de charlas realizadas.
		1. Organizar charlas de visitas a los lugares donde se encuentran los grupos vulnerables.	4		-----	
		<i>Las charlas tendrán el propósito de explicar a la comunidad las ventajas de legalizar sus propiedades y estar al día en el pago de impuestos.</i>	1	Director/ Jefes de Programa/Autoras del Plan/Jefaturas zonales.	\$ 15,00	Nº de lugares planificados/ nº de responsables de cada charla.
		1.1 Determinar los responsables de cada charla	1/2	Autoras del Plan.	-----	
		2. Diseño de afiche.	1			Contenido planificado/ contenido diseñado.
		2.1 Aprobación del		Director/Jefes del Programa/Jefatur	\$ 212,00	

		boceto. 2.2 Impresión de afiches. 2.3 Ubicación de afiche post-charla en lugares de concentración masiva.	Permanente.	as zonales. Autoras del Plan. Responsables de cada charla.	----- -	Contenido diseñado/ contenido aprobado. Nº de impresos solicitados/ nº de impresos entregados nº de impresos entregados/ nº de impresos distribuidos
			TOTAL		\$ 23.312,00	

4.4 Propuesta de nueva Filosofía Institucional

4.4.1 Misión

“Somos la dependencia del Municipio Metropolitano de Quito responsable de la gestión catastral inmobiliaria; formado por un recurso humano amable, capacitado y honesto; cuyo compromiso es servir a la comunidad”

4.4.2 Visión

"Brindar un servicio de calidad que atienda las necesidades de nuestros usuarios, mediante información predial moderna, eficiente, ágil y actualizada"

4.5 Formato de cartelera interna

CARTELERA INTERNA CATASTRO

LOGO
DMC

Noticias destacadas

“Noticias Internas”

“El mejor funcionario en...”

“CHISTES/ TEMA LIBRE”

4.5.1 Características Físicas

Tamaño estándar: 1.20 x 0.80 metros

Materiales: Madera y corcho

Paño azul pantone 207-1

Marco de madera

Vidrio

Se fijó un tamaño estándar con el objetivo de lograr homogeneidad en la dimensión y debido al poco espacio físico con el que cuentan algunas oficinas de Catastro en las administraciones zonales. Además se estableció un formato de contenidos, pues aunque puede variar los temas, se mantendrá una misma estructura con el fin de que se dé un correcto uso de esta herramienta de comunicación. Por eso, se propone cuatro secciones:

1. **Noticias destacadas:** en esta sección se ubicarán noticias de interés colectivo, sean del Municipio de Quito, de la Alcaldía, nacionales e internacionales.
2. **Noticias internas:** contendrá todas las novedades relacionadas con la Dirección de Catastro; por ejemplo: cursos y talleres de capacitación, anuncios de recursos humanos, disposiciones de los directivos, etc.
3. **“El mejor funcionario en...”** : esta sección está destinada para los reportajes sobre los concursos mensuales que se llevarán a cabo en la institución; se puede colocar la foto del ganador junto con una pequeña redacción sobre el premio recibido y las razones; así como anunciar el tema que tendrá el concurso el siguiente mes.
4. **Tema libre:** tiene como objetivo motivar la creatividad de los funcionarios, podrán colocar chistes, caricaturas, adivinanzas, felicitaciones de cumpleaños, aniversarios laborales, reportajes sobre campañas sociales, etc. El contenido antes de ser publicado deberá ser revisado, con el fin de que fomente el respeto ante la institución y entre compañeros.

4.5.2 Ubicación

Las carteleras se ubicarán estratégicamente en el edificio de la Dirección y sus ocho administraciones zonales.

EDIFICIO	Nº DE CARTELERAS	LUGAR
Dirección	2	Una en cada piso al lado derecho del ascensor
Administraciones zonales	8 (una en cada administración)	Dentro de la oficina de Catastro
TOTAL	10 Carteleras	

4.6 Boceto de tríptico

Alguna vez se ha preguntado ¿qué es el Catastro? y ¿para qué sirve?

Es un sistema recolector de información predial actualizada y confiable (física, económica y jurídica) referente a la localización geográfica de los inmuebles en el territorio de Quito; además permite y facilita la planificación y el desarrollo territorial, así como, propicia el mejoramiento de los ingresos municipales, los mismos que son reinvertidos en el mejoramiento social y económico de las condiciones de vida de los quiteños.



Filosofía Institucional

MISIÓN

"Somos la dependencia del Municipio Metropolitano de Quito responsable de la gestión catastral inmobiliaria; formado por un recurso humano amable, capacitado y honesto; cuyo compromiso es servir a la comunidad."

VISIÓN

"Brindar un servicio de calidad que atienda las necesidades de nuestros usuarios, mediante información predial moderna, eficiente, ágil y actualizada."

¿Dónde estamos ubicados?

Nº	Nombre de la Administración	Ubicación (Poner piso)	Teléfonos	Horarios Atención Balcón de Servicios	Horario Atención Oficinas
1	Zona Equinoccial (La Delicia)	Avenida La Prensa N 66-101 y Capitán Ramón Chiriboga			
2	Zona Calderón	Av. Capitán Giovanni Calles 976 y Padre Luis Vacarí (Entrada a Carapungo)			
3	Zona Norte (Eugenio Espejo)	Av. Amazonas 4532 y Pereira			
4	Zona Centro (Manuela Sáenz)				
5	Zona Sur (Eloy Alfaro)	Avenida Alonso de Angulo y César Chiriboga esquina.			
6	Zona Valle de Tumbaco	Calles Juan Montalvo y avenida Interoceánica			
7	Zona Valle de Los Chillos	Avenida Ilaó entre Pastaza y Corrientes (vía al Tingo).			
8	Zona Quitumbe	Parroquia Quitumbe, avenida Quitumbe No. 268 y avenida Cóndor, casa de la ex-hacienda "La Balbina".			



Trámites que realiza

- ✓ Bordes de quebrada:
- ✓ Posicionamiento Digital "GPS";
- ✓ Depuración

- ✓ Declaratoria de Propiedad Horizontal
- ✓ Archivo Cartográfico:
- ✓ adjudicaciones
- ✓ venta directa
- ✓ comodatos y convenios de uso
- ✓ Prohibición de enajenar (vender):
- ✓ BARRIOS DE INTERÉS SOCIAL



**Y en los balcones
de servicios
encontrarás:**

- ✓ Rectificación de los datos personales del titular (es) de dominio / rectificación de los datos de la dirección del inmueble.
- ✓ Ficha de copropietarios:
- ✓ Ficha catastral
- ✓ Actualización de alícuotas y de la denominación de la unidad constructiva:
- ✓ Atribución de clave catastral
- ✓ Egreso de predios:

CONTRAPORTADA:

CRÉDITOS:

Carmen Elena Moreta

Pamela Ruales

Con el aporte de:

Dirección Metropolitana de Catastro

La Alcaldía de Quito

“El Quito que queremos... es el Quito que hacemos”

Dirección:

Teléfonos:

Y ahora visítenos en nuestro nuevo sitio web:

www.quito.gov.ec/catastro/.com

1. Logo del Municipio de Quito

MUNICIPIO DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO

ADMINISTRACION GENERAL

DIRECCION METROPOLITANA DE
CATASTRO

Administración: Augusto Barrera

Año 2010

4.7 Boceto de hoja de sugerencia

¡Su opinión es importante!

La información que proporcione en esta hoja es totalmente confidencial y de uso exclusivo para la Dirección de Catastro. Sus quejas o sugerencias serán examinadas con el fin de mejorar la atención que usted recibe. Gracias por su colaboración

Lugar de atención: Oficina Balcón de servicios

Fecha:

Tipo de trámite:

Departamento o Unidad:

Califique la atención que recibió:

Bueno

Regular

Malo

Queja o sugerencia:

Nombre y apellido:

C.i:

Teléfonos:

4.8 Características Físicas de la Revista Institucional

Formato: 21.5 cm x 27.5 cm

Tipo de papel: Couché mate

Gramaje: 150 gr.

Tipo de letra: Mono

Número de páginas: 8 páginas

Tipo de impresión: Full Color

Encuadernación: 2 grapas a caballete.

Secciones:

1. Información sobre el Municipio de Quito y de Catastro
2. Proyectos de Catastro
3. Resultados de cursos y capacitaciones
4. Entrevistas a funcionarios, directivos, alcalde, etc.
5. Sociales
6. Entretenimiento

4.9 Contenido del Link

El Municipio de Quito tiene un portal web www.quito.gov.ec; sin embargo carece de información acerca de Catastro. Por eso se propone crear un link dentro de la página web referente a la Dirección Metropolitana de Catastro. Cuyo contenido será el siguiente:

1. ¿Quiénes somos?: Esta pestaña contendrá la filosofía institucional.
2. ¿Qué hacemos?: Incluirá conceptos sobre catastro e información sobre los programas y los diferentes servicios que presta la Dirección Metropolitana de Catastro.
 - Además la sección “¿A dónde debes acudir para solucionar tú trámite?” que contendrá un cuadro con las direcciones, horarios de atención y teléfonos de cada administración zonal.
3. Impuesto: Toda la información sobre avalúos para poder calcular el impuesto predial de los bienes inmuebles.

4. "Consulta el estado de tú trámite": Al digitar el número de cédula de identidad y el número de trámites se podrá conocer el avance de los trámites.
5. Sugerencias y Quejas
6. Guía de trámites

BIBLIOGRAFÍA

Libro:

ALCINA, Miguel, "Los Modelos de la Comunicación", edit. Tecnos, segunda edición Madrid- España 1995

AMADO, A; **ZUÑEDA**, C, "Comunicaciones Públicas: El modelo de la comunicación integrada", Editorial Temas, España, 1999.

ANDREU, Alberto: "Comunicación Interna, un paseo por el tiempo", publicado en Harvard Deusto. Enero/ Febrero 1996

AVILA, José, "Manual de Organización y Gestión Municipal 1992", Edit. Hanns Seidel, Pág. 114.

BARDOLINI, A. y **GÓMEZ** K. Frigoli, "la Comunicación Interna", Edit.

BARTOLI, Annie, "Comunicación y Organización", Edit. Paidós, Barcelona 1992

CAPRIOTTI, Paul, "La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada".

COSTA, Joan, "Imagen Global", Enciclopedia del Diseño.

DEL POZO, Lite, Marisa, "Gestión de la comunicación interna en la organizaciones", Segunda edición, Edit. EUNSA, España 2007.

ECO, Humberto, "El super-hombre de masas", 1976

EGÜEZ, Patricio, "Compendio de Materia", Tercer Año, Relaciones Públicas: Sector público y privado, 2007.

EYZAGUIRRE, Chadwick, Pablo. Relaciones Públicas, Chile, Marzo 1997,

FERNÁNDEZ COLLADO Carlos "La Comunicación en las Organizaciones", Edit. Trillas. México.

GRUNING, James E. **HUNT**, Todd, "Dirección de Relaciones Públicas", Erlbaum, 1991.

HERNÁNDEZ, Andrés, "Relaciones Públicas", Compendio de la materia de Asesoría Empresarial, Tercer Año, 2008.

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Ana J. "Planificar la comunicación", [Revista Latina de Comunicación Social](#), número 48, de marzo 2002.

HODGETTS Y ALTAMN, "Comunicación Organizacional Práctica Manual Gerencial", 1981 Pág. 22

IND, Nicholas, "La Imagen Corporativa", Ediciones Díaz De Santo.

JACOBSON, Julie, Revista PR News

KATZ, D. Y, **KHAN**, R., “Psicología Social de las Organizaciones”, México, Trillas, 1994.

KREPS, GARY, “La Comunicación en las Organizaciones”, Adisson-Wesley, Iberoamericana, Wilmington, Delaware, 1995.

KOTLER, Philip Y **ARMSTRONG**, Gary, “Fundamentos del Marketing”, Edit. Pearson Educación, México 2003

LACASA, A, “Gestión de la Comunicación Empresarial”, Editorial Gestión 2000, España, 2004.

ROCA, Marina, **ROMERO** Xavier, **ALMENARA**, Jaume, “Comunicación interna en la empresa”, Marzo 2005, Edit. UOC.

RUBIO, Fabián; “Compendio de la materia de Comunicación Corporativa y Públicos Internos”, Segundo Año, 2006.

SCHEIN, Edgar. “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”. Libro reproducido por el MES, 1995.

SIERRA, Enrique, **PADILLA**, Oswaldo, Manual de Capacitación Municipal I, “El Municipio como eje de desarrollo local”, ICAM, 1997.

VALAREZO, Jaime, “Compendio de la Materia de Introducción a la Comunicación Corporativa” Primer Año 2005.

VAN RIEL, Cess, “Comunicación Corporativa”, Madrid 1997.

VASQUEZ, Miguel, “Compendio de la Materia Comunicación Social y Organizacional”, Primer Año 2006.

VILLAFÑE, J., “La gestión profesional de la imagen corporativa”, Editorial Pirámide, 1999

WATZLAWICK, Jacskon y **BEAVIN**, 1971

WEST Richard, y **TURNER** Lynn, “Teoría de la Comunicación”, España.

WILCOX, Dennis, “Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas”, Octava edición, Madrid, 2006.

Artículo de un periódico:

“Secretarías ya tienen cabeza”, Diario “La Hora”, sección País, 13/08/09, 17:13pm.

Documento de Internet:

ESCOBAR, Jorge, "Comunicación Corporativa I",
<http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioncorporativa.htm>, 27/10/09, 11:28 AM.

MARTINI, Natalia, "Definiendo a las Relaciones Públicas",
<http://www.rrppnet.com.ar/defrpp.htm>, 27/10/09, 09:50am.

MUNICIPIO DE QUITO, "Ley de Transparencia", "Organización Interna",
"Estructura Orgánica Funcional",
http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=61, 4/ 12/2009, 12:45 pm. (Información actualizada hasta la administración del Gnral. Paco Moncayo Gallegos)

MUNICIPIO DE QUITO, "Ley de Transparencia", "Organización Interna",
"Reglamento Orgánico",
http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=61, 4/ 12/2009, 11:30 am. (Información actualizada hasta la administración del Gnral. Paco Moncayo Gallegos)

MUNICIPIO DE QUITO, "Ciudad", "Presentación de la Ciudad",
http://www.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=66, 01/09/ 2009, 12:15 pm.

NIXON, Raymond B, "Modelo de Comunicación Colectiva de Lasswell",
<http://www.iteso.mx>, 27/10/09, 11:50 AM.

PUBLICACIONES VÉRTICE, "Comunicación Interna, Gestión de empresas",
<http://books.google.com.ec/books?id=58mgFXs6jX8C&pg=PT5&dq=katz+y+kahn+5+tipos+de+comunicacion#v=onepage&q=&f=false>, 9/11/09, 12:45pm.

RIZO Martha, "El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación",
http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/17.pdf 02/09/2010.

TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN, "La comunicación en relación con la corriente estructuralista", http://teocomsu.net84.net/3_1.html 23/10/2009, 14:30

WEB INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA, "El Flujo de la Comunicación en la Organización",
http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa19/comunicacion_direccion_naturaleza_proyecto/z2.htm, 9/11/09, 12:15pm.

ANEXO I

ENTREVISTA JEFE ZONAL DE CATASTRO DEL VALLE DE LOS CHILLOS

1. ¿Qué trámites no pueden ser atendidos en ventanilla, para que las personas tengan que acudir a oficinas?

En la ventanilla se atiende trámites que únicamente son de consulta, es decir trámites que usted quiere saber aspectos como si tiene propiedades o no, ficha catastral; son trámites que realmente los pueden realizar con los compañeros del balcón. Pero hay trámites en los que hay necesidad de cambiar el nombre del propietario; que eso no puede hacerlo cualquier persona, pues ¿qué pasaría si cualquiera va y cambia la información? Tendríamos un tremendo problema. Por esa razón, ese tipo de información sólo lo puede modificar personas responsables de ese aspecto. La Dirección de Avalúos y Catastros

les da una clave específica y son contadas las personas que pueden ingresar a este tipo de transacciones que se hace dentro del sistema.

2. ¿Cómo es un proceso de un trámite de propiedad horizontal? ¿ Cuánto tiempo aproximadamente se demora?

La cuestión de propiedad horizontal son datos abundantes; por ejemplo una propiedad o un departamento puede estar dentro de un terreno de 6000 m², pero a su vez cada departamento debe tener estacionamiento, secadero, patio, etc. Entonces son alícuotas que se dividen; por ejemplo si es que tenemos 50 propiedades, cada una de ellas tiene 10 rubros significa que tendría que meter 500 datos en el sistema.

El sistema que utilizan aquí que es el 3-90 ya está un poco caduco, y ya hemos pedido la actualización del sistema, pero imagínense ustedes lo que implica para la persona a cargo ingresar 500 datos, de eso depende el tiempo que se demora el trámite. El predio según he conversado con los compañeros es 3 o 4 días. Nosotros, particularmente en esta zona del valle sólo hay 2 personas manejando estos asuntos y además se tiene que atender al público; entonces no tenemos el personal suficiente como para agilizar las cosas.

3. ¿Porque antes se entregaban inmediatamente la ficha catastral y ahora se demora dos días laborables?

Ese es un tema que, personalmente, yo que estoy nuevo en el cargo vengo a cambiar. Porque no es posible que cosas que se pueden entregar inmediatamente, dejen pasar dos o tres días. Hay cosas que se debe tomar de la empresa privada, por ejemplo si yo me voy a la Superintendencia de Compañías en ese instante me dan un certificado; como todo ya está computarizado no es dable que se haga ese tipo de cosas y me estoy esforzando para que si hay cosas que se pueden entregar en el instante tenemos que hacerlo.

Precisamente para evitar las molestias del usuario, o sea el cambio que debe darse en la administración es "*mirar hacia el servicio de la comunidad; no servirnos de la comunidad sino servirle*", no hacerle regresar si podemos darle en ese instante lo hacemos. Ya hemos comenzado con esto, tenemos el ejemplo de una compañera que hizo los cambios en ese instante, entonces el usuario se va contento. Los cambios tienen que verse, visualizarse.

4. ¿Quién está encargado del buzón de sugerencias?

Yo voy a hacer cambios paulatinos, por ejemplo ya he pedido para que por lo menos me den unas sillas porque la gente que viene acá se siente incómoda pues no tiene donde sentarse; la verdad es que esto es arrendado y las condiciones no son apropiadas ni diseñadas para la atención al público; ya se va a hacer un nuevo edificio para la administración zonal en la vía antigua a Quito, pues donde nos encontramos actualmente estamos hacinados. Entonces todas esas cositas pequeñas como el buzón que ustedes me dicen sí es necesario, eso es importante que la ciudadanía participe

5. Desde su punto de vista cómo ve el ambiente laboral

Yo pienso que siempre existe lo que es natural del ser humano, lo que yo no critico, un poco de resistencia hacia la persona nueva; hay la solidaridad, compañerismo con el ex jefe, pero paulatinamente se van limando ese tipo de cosas. Pero el ambiente es bonito, genial.

6. ¿Cómo es su relación con el Director de Catastro?

Estuvimos conversando con el Director y hablaba de este particular, va a haber un contrato para la actualización a través de una nueva tecnología con fondos extranjeros; respecto a lo que es mi área he pedido que un compañero pueda venir a explicar al personal de aquí la forma de ingresar los datos masivamente, de propiedad horizontal, por ejemplo.

7. ¿Existe una normativa en cada dirección acerca de los requisitos para realizar el trámite?

Existe un formulario, que hay que actualizar o realizar algunas rectificaciones sí, pero no es diferente en cada administración. Hay un formato que las personas deben comprar, en la parte de atrás se indican los requisitos y nadie puede pedir otros; a no ser que sean casos que salgan de este tipo de formulario.

8. En qué tiempo cree usted que va a ver las herramientas tecnológicas necesarias para agilizar los trámites.

Con este avance de la tecnología, creo que las consultas deben ser publicadas a través del internet para que la gente no se movilice. Que el servicio prácticamente vaya a la casa. Por ejemplo la municipalidad sí tiene formularios en el internet, pero muchas veces la gente no conoce; por eso lo que necesitamos es publicitar este tipo de beneficios y bondades del Municipio de Quito.

9. ¿Cree usted que sus problemas personales influyen en la relación entre compañeros?

Claro que sí, pues eso es de la naturaleza misma del humano, obviamente nosotros tenemos que decir que eso queda afuera; pero gracias a Dios aquí hay bastante trabajo lo que se constituye en una terapia pues nos olvidamos de nuestros problemas. Mientras más trabajo hay es mejor, pues conversar con la gente es lindo.

Claro todo depende de la sensibilidad psicológica que tenga cada una de las personas, unos seremos más duros otros más susceptibles; del temperamento en sí.

10. ¿Qué opina sobre las evaluaciones periódicas al personal de Catastro?

Correcto, claro que sí, mientras mejor podamos servir a la gente es excelente y una manera de hacerlo es capacitándonos, aprendiendo, con cursos, talleres, conferencias, etc.

11. ¿Existe apertura para comunicar sus problemas o inquietudes?

Sí existe apertura, el día de ayer justamente la señora administradora nos envió una comunicación respecto a un taller de atención al cliente. Entonces yo pienso que si lo está haciendo es porque va a darse importancia a este tema.

12. ¿Cree usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la Institución?

Es muy importante, obviamente que nosotros nos basamos en la cabeza que es el Alcalde y él a su vez tiene sus políticas en este sentido y creo que las está llevando bien, pues es lo que escucho en los medios de comunicación. Pero obviamente cada administración debe tener también su política alineadas a la del señor Alcalde, pero sí es bueno tener una particularidad de saber lo que la gente necesita, plantear ideas, etc. me parece bueno e importante

ENTREVISTA EX JEFE ZONAL DE CATASTRO CALDERÓN

1. ¿Qué trámites no pueden ser atendidos en ventanilla, para que las personas tengan que acudir a oficinas?

Porque cuando se deja en ventanilla y la información está clara y el problema está identificado, no necesitamos la presencia del interesado; pero hay trámites complejos en los cuales nosotros resolvemos preguntando a las personas. Por ejemplo hay derechos y acciones, prescripciones adquisitivas, transferencias de dominio, posesiones efectivas; entonces todo depende del trámite, hay unos que son muy simples pero otros totalmente complejos. Pero viendo la complejidad se les pide los documentos para poder respaldar todo lo que se va a hacer porque a veces surgen otro tipo de problemas a parte del que desea resolver el interesado.

A más de eso aquí tenemos un problema que es bastante grave es la ubicación geográfica de los predios, en el sistema alfanumérico tenemos clave catastral, mientras que en el numérico tenemos otra clave catastral eso no está enlazado por eso es que tenemos distintos archivos uno con el alfanumérico y otro del gráfico; entonces a veces sólo con la presencia de la persona podemos ubicar la propiedad en el gráfico e identificarlo geográficamente.

2. ¿Cómo es un proceso de un trámite de propiedad horizontal?¿ Cuánto tiempo aproximadamente se demora?

En primer lugar tenemos el problema del sistema, nunca está bien habilitado, a cada momento nos quitan el sistema, realmente tenemos una tecnología informática de última, recién nos llegan las nuevas computadoras entonces

parece que recién nos estamos un poco modernizando en el equipo informático en cada administración. Nosotros hemos estado con una tecnología de antes del 2000, eso hacía que el sistema sea lento y eso perjudica al buen desempeño del trabajo; por ejemplo en las computadoras tenemos un programa para ingresar al archivo de los trámites que ingresan por ventanilla, sólo para eso se demora de quince a veinte minutos.

3. ¿Quién está encargado del buzón de sugerencias?

Dentro del departamento no. Pero siempre ha existido al ingreso de la administración un buzón de sugerencias en el cual ha habido las respectivas inquietudes del usuario y eso ha estado a cargo de la Coordinación Administrativa y de Servicios.

4. ¿Porque antes se entregaban inmediatamente la ficha catastral y ahora se demora dos días laborables?

Anteriormente era buena, actualmente prácticamente no tenemos comunicación, pues no hay reuniones de jefes departamentales para poder buscar y determinar las inquietudes y problemas que tenemos para poder mejorar. No se cumplen las estructuras, el anterior director dejó establecida una estructura determinada, por ejemplo aquí deberíamos estar diez personas, pero no es así.

En las administraciones zonales tenemos que remendar para poder despachar los trámites.

5. ¿Considera que los mandos medios se encuentran motivados?

Totalmente desmotivados porque hay mucha demora para conseguir cualquier mejora, en sentido de la información, tecnológico. Por ejemplo las computadoras se pidieron hace 5 meses y recién acaban de llegar.

6. Desde su punto de vista cómo ve el ambiente laboral

Internamente creo que hemos podido salir, el problema es político de quienes hacen la municipalidad, pues ellos son los que dan las disposiciones y órdenes, los que cambian personas. Este momento nosotros estamos amontonados de trámites porque se cambió a una nueva jefe que no tiene conocimiento, está aprendiendo; antes estábamos al día ahora cada uno tiene más de 50 trámites por analista, hay mucha queja de la gente.

7. ¿Cómo es su relación con el Director de Catastro?

La política que nos dio el anterior Director iba a durar tres meses como prueba, pero hasta ahora no se han hecho las pruebas, entonces no sabemos si esa propuesta va a ser un éxito o no. La política anterior es que cada uno tiene un trabajo específico, pero actualmente no es así todos realizan diferentes de todo. Se ha presentado un proyecto hace tres años, que consiste en el enlace del alfanumérico con el gráfico; parece que se va a empezar el 1º de mayo.

8. ¿Existe una normativa en cada dirección acerca de los requisitos para realizar el trámite?

El formulario de información es obsoleto pues muchas cosas han cambiado hay requisitos que tenemos que escribirlas a mano.

9. ¿Considera necesario que exista un profesional que gestione la comunicación para la solución de problemas internos?

Justamente en la estructura que se hizo está tomado en cuenta este aspecto, en el sentido de la existencia de un supervisor o fiscalizador del catastro quién hace el control del ingreso de la información, de la calidad de la información. Esta es una recomendación de Contraloría porque anteriormente nuestros fiscalizadores estaban en la división del catastro, hoy van a cambiar los fiscalizadores van a ser zonales pero pertenecientes a la Dirección, con las reuniones periódicas se podrán obtener mejores resultados, cuando se cumpla la estructura mientras tanto no.

ANEXO II

COTIZACIONES

Fausto Serrano

Servicios generales de marketing y publicidad

RUC: 1802863561001 serranofausto@gmail.com

Quito, junio 30 del 2010.

Srta.

Carmen Elena Moreta

Presente.

Es un gusto hacer llegar a Ud. el presupuesto para el siguiente servicio:

- Diseño de botón tipo link dentro de una página Web para direccionar al usuario a información específica.

Inversión: \$ 50,00 (incluye IVA)

Forma de pago: A la finalización del trabajo

Tiempo de entrega: 2 días

En caso de requerir mayor información no dude en contactarme.

Saludos cordiales,

Fausto Serrano

Móvil: 099206721

Fijo: 2374911

Mail: serranofausto@gmail.com



GRUPO
BARLOVENTO
EL ARTE DE HACER EVENTOS

FECHA: 29 DE JUNIO DEL 2010
CLIENTE: PAMELA RUALES
EMPRESA: MUNICIPIO DE QUITO
DIRECCIÓN: CALLE VENEZUELA
ENTRE MEJIA Y ESPEJO
TELÉFONO: 2398-100
E-MAIL: pame0301@hotmail.com

EVENTO: COFEE BREAK
FECHA EVENTO: POR CONFIRMAR
ASISTENTES: 110 PERSONAS
HORA: POR CONFIRMAR
Lugar Evento: POR CONFIRMAR

Estimadas señoritas,

A continuación encontrarán varias alternativas de menús, solicitadas por Ustedes incluyendo nuestro servicio y adicionales. Cualquier inquietud que tengan al respecto no duden en consultarme. Atentamente,

Melissa de la Torre V. - 09856594

ALTERNATIVA NO 1 (4 BOCADITOS DE SAL Y 1 DULCE)

1 TOSTADITA CON MOUSSE DE QUESO
1 MINI PASTITA CON CHAMPIÑONES Y ACEITUNAS
1 LOMITO A LAS FINAS HIERBAS
1 QUICHE DE ESPINACA
1 BOLITA DE COCO

PRECIO: \$ 8.00 + 21%

ALTERNATIVA NO. 2 (6 BOCADITOS DE SAL Y 1 DE DULCE)

1 CANAPÉS DE JAMÓN
1 CAMARÓN EN ENVUELTO CON TOCINO
2 ARITOS DE CALAMARES CON ALMENDRAS
1 SATAY DE POLLO
1 ROAST BEEF CON SALSA DE MOSTAZA Y MIEL
1 TRUFA DE CHOCOLATE

PRECIO: \$10.00+21%

ALTERNATIVA NO. 3 (8 BOCADITOS DE SAL Y 1 DE DULCE)

2 TOSTADITAS CON QUESO DE MACADAMIAS Y APRICOTS
2 EMPANADITAS DE MOROCHO
1 QUICHE LORAINÉ
1 CANAPÉ DE MARISCOS
1 LOMO A LA PIMIENTA
1 TORTILLITA DE MAÍZ CON GUACAMOLE
1 TRUFA DE CHOCOLATE BLANCO

PRECIO: \$ 10.00 + 21%

ALTERNATIVA NO. 4 (TÍPICA) (10 BOCADITOS DE SAL)

1 MINI CEBICHE DE CORVINA
2 TORTILLITAS DE MAÍZ CON GUACAMOLE
2 EMPANADITAS DE MOROCHO
2 MINI MUCHIN DE YUCA
1 FRITADITAS CON AJÍ DE CHOCHOS
1 MINI TAMAL DE MOTE
1 CAMARÓN EN SALSA DE COCO

PRECIO: \$ 11.00 + 21%

ALTERNATIVA NO. 5 (11 BOCADITOS DE SAL Y 1 DE DULCE)

2 TOSTADITAS CON MOUSSE DE QUESO MANCHEGO Y UVAS
2 PAQUETITOS RELLENOS DE CAMARON Y JENGIBRE
1 SALMON CON MANGO Y QUESO
1 SATAY DE POLLO EN SALSA BALSAMICA
2 CHAMPIÑONES RELLENOS
2 EMPANADITAS ARABES DE TOCINO
1 UVA ROQUEFORT
1 TRUFA DE HELADO DE MACADAMIAS

PRECIO: \$ 14.50 + 21%

ALTERNATIVA NO. 6 (12 BOCADITOS DE SAL Y 2 DULCES)

2 PALITOS DE HOJALDRE CON SALSA DE QUESO
2 VERDURAS AL NATURAL CON DIP DE ANCHOAS
2 TOSTADAS CAYENNE CON CANGREJO Y DILL
2 CAMARONES TEMPURA
2 EMPANADITAS DE HOSTIA
1 POLLO AL JEREZ
1 MINI CHATEUBRIAND
2 DULCES: MACARRÓN DE CHOCOLATE, MINI MIL HOJAS, PLATILLO DE FRAMBUESA

PRECIO: \$ 16.00 + 21%

**NOTA: EL 21% CORRESPONDE AL 12% DE IVA Y 9% DE SERVICIO A DOMICILIO
TRANSPORTE**

TODAS LAS ALTERNATIVAS INCLUYEN:

- SERVICIO DE MESEROS POR 4 HORAS (CONTADAS A PARTIR DE QUE LLEGUEN LOS INVITADOS) SIEMPRE Y CUANDO EL NÚMERO DE MENÚS CONTRATADOS NO SEA INFERIOR A 30, CASO CONTRARIO SE HARÁ UNA REVISIÓN EN EL PRECIO DE ACUERDO A LOS MENÚS REQUERIDOS,
- MENAJE NECESARIO PARA EL EVENTO (MESAS DE APOYO, MANTELERÍA, CRISTALERIA,)
- **EN EL CASO QUE LOS MENÚS CONTRATADOS SEA INFERIOR A 30 SE COBRARA EL SERVICIO DE SALONEROS Y COCINERO.**

BEBIDAS DE ACUERDO AL CONSUMO (A COBRARSE LUEGO DEL EVENTO)

INCLUYE CRISTALERIA Y HIELO

COLAS 2 LTS.	\$ 3.50 + 21%
AGUA MINERAL	\$ 2.50 + 21%
AGUA TÓNICA	\$ 2.50 + 21%
JUGO DE NARANJA (LITRO)	\$ 3.25 + 21%
JUGO DE MANZANA (LITRO)	\$ 3.80 + 21%
AGUA SIN GAS (GALON)	\$ 3.00 + 21%
OPCIÓN DE BEBIDAS SOFT ILIMITADAS PERSONA)	\$ 2,50 + 21% (POR

ADICIONALES

HORA EXTRA POR MESERO	\$ 3.50 + 21%
PODIUM	CORTESIA
CALENTADORES DE AMBIENTES	\$ 70.00 + 21%
CARPAS	POR CONFIRMAR
TRANSPORTE FUERA DE LA CIUDAD	POR CONFIRMAR
LICORES A CONSIGNACIÓN	ADJUNTO LISTA DE PRECIOS

LE OFRECEMOS ADICIONAL A LOS SERVICIOS ARRIBA INDICADOS: ARREGLOS FLORALES Y

DECORACIÓN DE LOCALES, SERVICIO DE MÚSICA Y AMPLIFICACIÓN, DISCO MÓVIL,

ORQUESTA, GRUPOS MUSICALES Y FOTÓGRAFO.

FORMA DE PAGO

80% A LA FIRMA DEL CONTRATO, EL SALDO DEBERA SER CANCELADO 8 DIAS ANTES DEL EVENTO, ROTURAS Y PÉRDIDAS POSTERIOR AL EVENTO.

ESTOS PRECIOS SON VÁLIDOS POR 15 DÍAS, SI DESEA MANTENER LOS MISMOS ES INDISPENSABLE CANCELAR EL 80% DE ANTICIPO.

Esperamos que esta cotización sea de su agrado y por cualquier inquietud comuníquese con nosotros.

Muy atentamente,

Eventos & Catering

GRUPO BARLOVENTO

2460201 / 2466727 / 2555239 / 2239682

---@grupobarlovento.com

WWW.GRUPOBARLOVENTO.COM

COTIZACIÓN DE MATERIAL GRÁFICO Y PAPELERÍA

MATERIAL	Costo Total
Diez banners tamaño A2	\$35.00 usd.
un roll up (80x200) incluido la estructura	\$56.00 usd
Impresión de tarjetas 1200	\$55.00 usd.
Impresión de 50.000 hojas tamaño A4 blanco y negro	\$150.00 usd.
Impresión de folleto de 4 hojas (papel couché) a full color 100.000 unidades, tamaño A5	\$ 7500 usd.
Impresión de 100.000 cien mil hojas a B/N (formularios)	\$1250 usd.
Impresión de 100.000 trípticos a full color	\$ 3500 usd.
Impresión de 10 hojas a color full (revista) 100; cada 6 meses	\$250.00 usd.
250 Afiches full color	\$212.00 usd.

TOTAL

\$13,008 USD.

ANEXO III
APOYO FOTOGRÁFICO



