



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA PERIODO 2015-2016

TRABAJO DE TÍTULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORES: MISHHELL ALEJANDRA CEDEÑO MANCHENO

RODOLFO CHIMBOLEMA CAÍN

TUTOR: ING. RENÉ BASANTES. M.D.E

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutor, y luego de haber revisado el desarrollo de la Investigación elaborada por Mishell Alejandra Cedeño Mancheno y Rodolfo Chimbolema Caín, tengo a bien informar que el trabajo indicado cuyo título es: “LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA PERIODO 2015-2016”, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado.

Riobamba, 13 de marzo de 2018

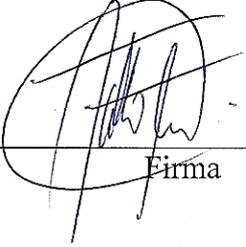
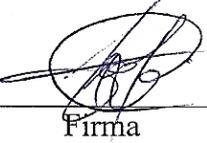


ING. René Basantes. M.D.E
TUTOR

CALIFICACION DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO

Proyecto de investigación con el título: “LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA PERIODO 2015-2016”.
Realizado por: Mishell Alejandra Cedeño Mancheno y Rodolfo Chimbolema Caín, dirigido por el Ing. René Basantes. Aprobado por el tribunal y ratificado con sus respectivas firmas.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

<hr/> ING. RENÉ BASANTES. Tutor	<u>9,8</u> Nota	 Firma
<hr/> MS. PABLO FIERRO Miembro 1	<u>8,5</u> Nota	 Firma
<hr/> MS. LUIS PAUCAR Miembro 2	<u>10</u> Nota	 Firma

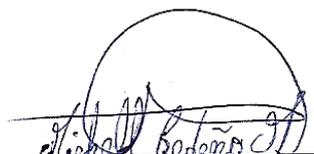
NOTA: 9.43 (SOBRE 10)

DERECHOS DE AUTOR

Yo, Mishell Alejandra Cedeño Mancheno con cedula de identidad 060460079-1 y Rodolfo Chimbolema Caín con cedula de identidad 060376488-7, somos responsables de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Rodolfo Chimbolema
C.I. 060376488-7



Mishell Cedeño
C.I. 060460079-1

Dedicatoria

A nuestros padres quienes se esforzaron mucho por ayudar a culminar nuestra carrera; por enseñarnos a no rendir, a ser personas del bien. A la universidad Nacional de Chimborazo por formar como buenos profesionales. A nuestros docentes por impartir conocimiento, experiencias y por contribuir a nuestra formación profesional.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por darnos salud y vida, por cuidarnos en momentos difíciles y por ser nuestro padre y creador. A nuestros padres por sus esfuerzos y sacrificios, a nuestros hermanos por apoyarnos durante la carrera. A nuestros docentes por sus valiosos aportes a nuestro conocimiento y formación.

Índice General

Código	Contenido	Pág.
	Informe del Tutor.....	ii
	Página de Derechos de Autor	iv
	Dedicatoria.....	v
	Agradecimiento	vi
	Índice General.....	7
	Índice de Figuras	9
	Índice de Tablas.....	9
	Índice de Gráficos.....	10
	Resumen	12
	Abstract.....	13
1.	INTRODUCCIÓN.....	14
1.1.	Problema	15
1.2.	Justificación	15
2.	OBJETIVOS	17
2.1.	Objetivo General.....	17
2.2.	Objetivos Específicos	17
3.	ESTADO DEL ARTE	18
3.1.	Antecedentes Investigativos	18
3.2.	Administración por Procesos.....	19
3.2.1.	Definición	19
3.2.2.	Ventajas	21
3.2.3.	Metodología.....	22
3.2.4.	El mapa de los procesos.....	22
3.3.	Gestión de la Calidad.....	24
3.3.1.	Definición	24
3.3.2.	La gestión de la calidad en el servicio público	26
3.3.3.	Indicadores de calidad	26
3.4.	Modelo de Gestión por Procesos, GADM de Riobamba.....	27
3.4.1.	Evolución.....	27
3.4.2.	Normativa Legal Vigente	28

4.	METODOLOGÍA.....	30
4.1.	Método.....	30
4.2.	Tipo de Investigación	30
4.3.	Diseño de la Investigación.....	30
4.4.	Población y Muestra	31
4.4.1.	Población Interna.....	31
4.4.2.	Población Externa.....	31
4.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	32
4.5.1.	Técnicas	32
4.5.2.	Instrumentos	33
4.6.	Técnicas de procedimientos para el análisis.....	33
5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
5.1.	Resultados del proceso investigativo.....	34
5.1.1.	Encuestas de investigación – personal del proceso “Gestión Talento Humano” .	
	34	
5.1.2.	Encuesta de investigación – funcionarios externos al proceso “Talento Humano” del GADMR.....	36
5.1.3.	Entrevista de investigación – Director del proceso “Talento Humano” del GADMR	38
5.1.4.	Revisión Documental	38
5.2.	Análisis y discusión	43
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
6.1.	Conclusiones.....	48
6.2.	Recomendaciones	48
7.	BIBLIOGRAFÍA	49
8.	ANEXOS	50
	Anexo 1: Guía de encuesta - personal del proceso Talento Humano	50
	Anexo 2: Guía de encuesta - funcionarios externos al proceso “Talento Humano” del GADMR	54
	Anexo 3: Guía de entrevista - Director del proceso “Talento Humano” del GADMR ..	56
	Anexo 4: Resultados cuali-cuantitativos - Encuesta al personal del proceso Talento Humano	58
	Anexo 5: Resultados cuali-cuantitativos – Encuesta a funcionarios externos al proceso “Gestión Talento Humano”	75

Anexo 6: Resultados – Entrevista al Director del proceso “Gestión Talento Humano”	83
Anexo 7: Caracterización de los procesos de Talento Humano	82
Anexo 8: Flujogramas – Subprocesos de Talento Humano	84
Anexo 7: Justificación – preguntas de las encuestas.....	88

Índice de Figuras

Figura 1. Esquema del proceso	20
Figura 2. Fases de implantación de la Gestión por Procesos	22
Figura 3. La organización como conjunto de procesos – Mapa de procesos.....	23
Figura 4. Indicadores de calidad	27
Figura 5. Mapa de procesos – GAD Municipal de Riobamba.....	29
Figura 6. Política de calidad del GADMR.....	39
Figura 7. Objetivos de calidad del GADMR	40
Figura 8. Medición de objetivos de calidad del GADMR	41
Figura 9. Estructura de un proceso, GADMR	42
Figura 10. Sistema de Gestión de la Calidad, Normas ISO 9000.....	43
Figura 11. Planificación de eventos de capacitación	89
Figura 12. Evaluación del personal.....	90
Figura 13. Supervisar el cumplimiento de la normativa de seguridad y salud ocupacional	91
Figura 14. Generar rol de pago	92

Índice de Tablas

Tabla 1 Conceptos de calidad	25
Tabla 2 Conceptos de calidad	31
Tabla 3 Análisis y Discusión de Resultados.....	44
Tabla 4 Cumplimiento Perfil Profesional	58
Tabla 5 Conocimiento de las funciones relacionadas al cargo	59
Tabla 6 Modelo de administración actual y la gestión de la calidad	60
Tabla 7 Políticas de gestión de la calidad institucional	61
Tabla 8 Impacto del proceso de evaluación en el desempeño y calidad del servicio	62

Tabla 9 Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano	64
Tabla 10 Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano - Totalización	65
Tabla 11 Efectos de los cambios en el modelo de administración, proceso Talento Humano.....	65
Tabla 12 Adecuados controles en actividades críticas.....	66
Tabla 13 Acciones preventivas, correctivas, proyectos de mejora continua	67
Tabla 14 Cambios al modelo de administración por procesos	69
Tabla 15 Identificación de requerimientos para la planificación.....	70
Tabla 16 Efectividad del ciclo DEMING	71
Tabla 17 Aplicación matriz de control de cumplimiento	72
Tabla 18 Periodicidad evaluación cumplimiento de objetivos	73
Tabla 19 Comunicación y análisis de resultados de evaluación.....	74
Tabla 20 Modelo de administración actual y la gestión de la calidad	75
Tabla 21 Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano	76
Tabla 22 Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano - Totalización	77
Tabla 23 Efectividad del ciclo DEMING	78
Tabla 24 Aplicación matriz de control de cumplimiento	79
Tabla 25 Comunicación y análisis de resultados de evaluación.....	80
Tabla 26 Políticas de gestión de la calidad institucional	81
Tabla 27 Caracterización de los subprocesos de Talento Humano	87
Tabla 28 Justificación – preguntas de las encuestas	93

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Cumplimiento Perfil Profesional	58
Gráfico 2. Conocimiento de las funciones relacionadas al cargo	59
Gráfico 3. Modelo de administración actual y la gestión de la calidad	60
Gráfico 4. Políticas de gestión de la calidad institucional	61
Gráfico 5. Impacto del proceso de evaluación en el desempeño y calidad del servicio .	63
Gráfico 6. Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano	64
Gráfico 7. Efectos de los cambios en el modelo de administración, proceso Talento Humano.....	66

Gráfico 8. Adecuados controles en actividades críticas	67
Gráfico 9. Acciones preventivas, correctivas, proyectos de mejora continua	68
Gráfico 10. Cambios al modelo de administración por procesos	69
Gráfico 11. Identificación de requerimientos para la planificación.....	70
Gráfico 12. Efectividad del ciclo DEMING	71
Gráfico 13. Aplicación matriz de control de cumplimiento	72
Gráfico 14. Periodicidad evaluación cumplimiento de objetivos	73
Gráfico 15. Comunicación y análisis de resultados de evaluación.....	74
Gráfico 16. Modelo de administración actual y la gestión de la calidad	75
Gráfico 17. Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano	76
Gráfico 18. Efectividad del ciclo DEMING	78
Gráfico 19. Aplicación matriz de control de cumplimiento	79
Gráfico 20. Comunicación y análisis de resultados de evaluación.....	80
Gráfico 21. Políticas de gestión de la calidad institucional	81

Resumen

La presente investigación titulada “LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA PERIODO 2015-2016” tuvo como principal objetivo determinar la incidencia de la Administración por Procesos de la Dirección de Administración de Talento Humano en la gestión de calidad del GAD Municipal Riobamba. Por tal motivo, se aplicaron varias técnicas de recolección de datos como: encuestas al personal del proceso “Talento Humano”, una entrevista a su Director, y encuestas a los funcionarios externos a dicho proceso. Como resultado, pudo evidenciarse principalmente que: el modelo de administración actual por procesos se orienta a una gestión de la calidad institucional, sin embargo, existe un escaso nivel de detalle respecto a las actividades de seguimiento, evaluación y retroalimentación de la gestión de la calidad; que los procesos de gestión de la calidad vigentes en la institución están regidos bajo la Política de Calidad, cuyo efectivo y completo conocimiento, aplicación y retroalimentación a nivel institucional no se está llevando a cabo; y finalmente que la Dirección de Talento Humano, a través de la evaluación institucional, ha mejorado el desempeño profesional del personal y la calidad del servicio, sin embargo, el modelo de gestión actual no define claramente los lineamientos para una efectiva participación del usuario final.

Palabras Clave: <ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS>,<DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO>, <GESTIÓN DE LA CALIDAD>, <RIOBAMBA>, <GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA>

Abstract

This investigation entitled "THE ADMINISTRATION BY PROCESSES IN THE DIRECTORATE OF ADMINISTRATION OF HUMAN TALENT AND ITS INCIDENCE IN THE MANAGEMENT OF THE QUALITY OF THE AUTONOMOUS DECENTRALIZED MUNICIPAL OF RIOBAMBA PERIOD 2015-2016", had as main objective to determine the incidence of the Administration by Processes of the Management of Human Talent Management in the quality management of the GAD Municipal Riobamba. For this reason, several data collection techniques were applied such as: personnel surveys of the "Human Talent" process, an interview with its Director, and surveys of officials external to that process. As a result, it could be evidenced mainly that: the current management model by processes is oriented to an institutional quality management, however, there is a low level of detail regarding the activities of monitoring, evaluation and feedback of quality management; that the processes of quality management in force in the institution are governed by the Quality Policy, whose effective and complete knowledge, application and feedback at the institutional level is not being carried out; and finally that the Human Talent Directorate, through the institutional evaluation, has improved the professional performance of the staff and the quality of the service, however, the current management model does not clearly define the guidelines for an effective participation of the final user.


Reviewed by:
Danilo Yépez O.
English professor UNACH



1. INTRODUCCIÓN

La calidad es un principio fundamental de la gestión pública, reconocida en La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 227, en el cual se establece que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

Por otra parte, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) establece en su Art. 54, literal f, sobre las funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010):

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad.

Este marco normativo se aplica a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, como es el caso del Municipio de Riobamba, la cual es una Institución Pública que se basa actualmente en una estructura organizacional por procesos. La aplicación de este tipo de estructura generalmente se fundamenta en que sus principios y herramientas permiten hacer realidad el concepto de que “la calidad se gestiona” (Pérez Fernández, 2010, p.19). La administración de procesos es “una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización” (Bravo Carrasco, 2011, p.9). Por lo tanto, se asume el compromiso normativo y funcional de la entidad por gestionar su calidad.

La “calidad del servicio” se relaciona directamente al Talento Humano, pues es éste quien le da sentido a los procesos organizacionales, independientemente de tipo de empresa en el que se desarrollen. La calidad, como meta, debe gestionarse partiendo de las personas, para luego expandirse a otros aspectos empresariales, como la infraestructura, tecnología, entre otros. La aplicación contraria o inversa de este principio no genera resultados

sostenibles en el tiempo, considerando que el talento humano es el centro fundamental de los procesos empresariales.

1.1. Problema

A pesar de que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba cuenta con una administración por procesos, no se han identificado claramente funciones relacionadas a la evaluación y seguimiento de la calidad (gestión de la calidad) en relación al servicio público, sino que más bien se enfoca claramente a la obra física..

El proceso “Gestión del Talento Humano” del GAD Municipal de Riobamba tiene como funciones principales la “clasificación, selección y reclutamiento, capacitación y evaluación del talento humano.” (GAD Municipal Riobamba, 2015). Sus actividades de evaluación actualmente se direccionan a la eficiencia y eficacia de sus empleados, sin considerar parámetros de calidad.

Considerando que la calidad de servicio está directamente relacionada con el accionar de los funcionarios de la institución y su eficiencia, se busca determinar la incidencia de la Administración por Procesos del departamento de gestión de talento humano en la gestión de la calidad.

1.2. Justificación

La importancia de la presente investigación radica en el impacto positivo que podría tener en futuras evaluaciones del Consejo Nacional de Competencias, a este Municipio. Este organismo tiene entre sus funciones “monitorear y evaluar de manera sistemática, oportuna y permanente la gestión adecuada de las competencias descentralizadas, función que la ejecuta a través de la Dirección de Monitoreo y Evaluación a gobiernos autónomos descentralizados (DME), cuyo objetivo es asegurar que los servicios a la ciudadanía sean prestados con calidad y calidez” (Consejo Nacional de Competencias, s.f.).

La investigación será factible de ser ejecutada gracias a la colaboración de los funcionarios del GAD Municipal de Riobamba. Los conocimientos adquiridos por los investigadores durante la carrera, son lo suficientemente sólidos para emprender las actividades requeridas.

El personal del GAD Municipal de Riobamba es el beneficiario directo de la ejecución del presente proyecto. Los beneficiarios indirectos son todas las personas que requieran de los servicios de esta institución pública.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de la Administración por Procesos de la Dirección de Administración de Talento Humano en la gestión de calidad del GAD Municipal Riobamba, durante el período 2015-2016.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos de gestión de la calidad vigentes en el GAD Municipal de Riobamba, las políticas o normas que la rigen, así como sus responsables.
- Diagnosticar la situación a la aplicación del modelo de administración por procesos Institucional, en el proceso “Gestión del Talento Humano”.

3. ESTADO DEL ARTE

3.1. Antecedentes Investigativos

Calderón (2014) en su proyecto titulado “Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar la calidad de los servicios en el Hotel "Marquez del Río", cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.”, aplicó encuestas y entrevistas dentro del proceso metodológico, para luego realizar un análisis FODA, definir un modelo de gestión y aplicarlo. Su conclusión más relevante se describe a continuación:

La investigación realizada mediante las encuestas y entrevista, permiten señalar que el talento humano no desempeña adecuadamente sus funciones, y esto se debe al desconocimiento, la limitada capacitación, la desmotivación y la mala gestión a la que han sido sujetos. (Calderón, 2014, pág. 101)

Por otra parte,Reinoso (2015)en su investigación titulada “Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del Hospital Básico Píllaro”, aplicó encuestas para la obtención de información sobre la percepción los empleados y trabajadores del hospital así como de sus usuarios. Finalmente se aplicaron pruebas estadísticas,se comprobó la hipótesis de investigación y se elaboró el modelo de gestión por competencias. Dentro de sus conclusiones, la mas relevante es:

La actual administración del sistema de gestión del talento humano en el departamento de enfermería posee limitaciones ya que no se encuentra estructurado en base a competencias sino más bien a criterios, careciendo de herramientas de gestión que permita satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos. (Reinoso, 2015, pág. 88)

Aldáz (2016), en su proyecto “Gestión de Talento Humano en las Operadoras de Turismo de Riobamba para Mejorar el Servicio al Cliente”, partió de la necesidad de aportar a las operadoras de turismo de una organización administrativa eficiente. Como parte del proceso, aplicó encuestas y entrevistas, desarrolló un diagnóstico inicial y elaboró el plan de gestión del talento humano. Dentro de sus conclusiones, la mas relevante es:

Parte esencial del plan es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos específicos y de las líneas de actuación contenidas en este plan, así como la evaluación de su implementación.(Aldáz, 2016, pág. 138)

Finalmente, Bonifaz (2016) en su proyecto de titulación “La Gestión del Talento Humano en el Distrito Chambo Riobamba 06D01 - Salud y su influencia en la calidad de atención al cliente periodo 2015” efectuó procesos de observación y entrevistas con la finalidad de establecer la situación inicial de la entidad, evaluar la satisfacción de los usuarios y establecer lineamientos para el mejoramiento de los problemas identificados.

A través de estudio de campo y el análisis estadístico se comprueba la hipótesis planteada, donde la Gestión del Talento Humano incide en la calidad de atención al cliente, con base al análisis de la variable satisfacción.(Bonifaz, 2016, pág. 64)

3.2. Administración por Procesos

3.2.1. Definición

Para definir la Administración por procesos debemos partir definiendo que es un proceso. La palabra **proceso** proviene del latín *processus* que en español significa **avance y progreso**. También se puede definir como proceso a un conjunto de actividades que se interrelacionan con la finalidad de obtener ciertos resultados planteados. A menudo se confunde los términos proceso y procedimiento, un procedimiento es un conjunto de reglas que se siguen para desarrollar un trabajo, “Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo” (Toledo, 2002).

La Norma Internacional ISO 9000-2000 define al procesos como “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, de esta definición podemos deducir que un proceso es un conjunto de actividades repetitivas que concluyen en un producto que tiene valor agregado para los usuarios(Pérez Fernández, 2004). Según el tamaño de las actividades, incluiremos prefijos: Según el tamaño de las actividades, estos pueden ser: “sub” procesos, “micro” procesos o “macro” procesos (Portero O., 2007). Considerando que los procesos se interrelacionan, un proceso puede ser el principio de otro proceso.

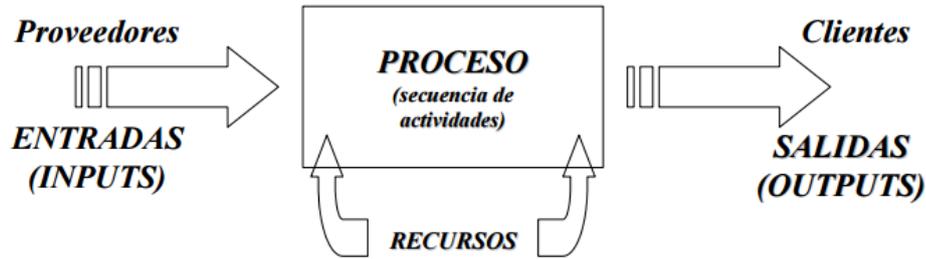


Figura 1. Esquema del proceso

Fuente: (Portero O., 2007)

Puede considerarse entonces que toda actividad empresarial se ejecuta mediante un proceso, ya sea la elaboración de un producto o en prestación de un servicio. Como parte del engranaje empresarial, un proceso es una secuencia de acciones o conjunto de actividades mediante los cuales se transforman en productos un conjunto de materiales, insumos o recursos, agregándoles valor con un sentido específico para un cliente.

Un proceso se origina entonces en la demanda o pedido que un cliente hace a un proveedor, porque necesita un producto o un servicio. Los componentes de un proceso pueden ser (Ramírez C., 2010):

- *El cliente:* que es la persona que requiere el producto o demanda un servicio
- *Los insumos:* Los necesarios para la elaboración del producto o para suministrar el servicio
- *Acciones de personas o máquinas:* Actividades que transforman o agregan valor a los insumos para la elaboración de los productos o prestación de los servicios que demandan los clientes. (p. 221)

Los procesos secuenciales requeridos para elaborar productos se denominan **procesos industriales**, mientras que aquellos requeridos para suministrar servicios se denominan **procesos de servicios**. Para la ejecución de ambos sistemas de procesos se aplica la teoría del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Es en base a esta premisa que se concluye que la ejecución de procesos se hace por medio de la gestión Administrativa (Ramírez C., 2010, pág. 222).

La gestión o administración por procesos corresponde a una forma moderna de gestión en la cual toda la organización se basa en procesos. La importancia de la gestión de procesos radica en que cada vez más empresas, indistintamente de su actividad, basan sus procesos en la mejora continua, pues buscan la eficiencia y eficacia de sus procesos, y logran así brindar un producto de calidad a los usuarios. Los resultados económicos y administrativos de las organizaciones dependen del grado de eficiencia en la gestión de procesos (Pérez Fernández, 2004).

La gestión por procesos ayuda a las empresas a desarrollar mejores estrategias que brinden un valor agregado a los procesos; de esa manera logran cumplir con las estrategias propuestas y elevan el nivel de satisfacción de sus usuarios. Se puede acotar también que la gestión por procesos fortalece el aumento de la productividad, en base a indicadores de tiempo, calidad y costo de los servicios ofertados (Bravo, 2009).

3.2.2. Ventajas

Según Maldonado (2011) implementar un sistema de administración por procesos trae muchas ventajas a las instituciones o empresas, de las cuales se pueden citar las más relevantes:

- Reduce ciclos de prestación de servicios
- Reduce errores en los procedimientos
- Introduce la figura del cliente dentro de las organizaciones
- Fomenta la auto disciplina en las organizaciones

Por otra parte, Pérez (2004) describe las siguientes como ventajas del enfoque a procesos:

- Orienta la empresa hacia el cliente y los objetivos de la empresa
- Optimiza y racionaliza el uso de los recursos, con criterios de eficacia y eficiencia
- Aporta una visión más amplia y global de la empresa
- Contribuye a disminuir costos operativos y de gestión
- Ayuda tomar decisiones eficaces
- Reduce los tiempos de producción o de prestación de servicios

- Facilita la autoevaluación y la retroalimentación
- Desarrolla ventajas competitivas

3.2.3. Metodología

Para administrar o gestionar los procesos deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos (Ramírez C., 2010):

1. Diseñar y documentar el proceso: debe diseñarse cada proceso hasta el detalle que sea necesario; precisar el flujo del mismo, las entradas, proveedores e insumos y las salidas o clientes
2. Establecer la organización, unidad, o grupo responsable, de la ejecución de la totalidad del proceso.
3. Designar al director o líder, capacitarlo y capacitar al personal que debe ejecutar el proceso.
4. Definir y precisar los controles en todas sus partes y tiempos.
5. Establecer los indicadores que permitan evaluar resultados. (p. 223)

El planteamiento estratégico es la base sobre la cual se desarrolla la administración de procesos. La gestión por procesos se desarrolla en base a cinco etapas consecutivas, las cuales determinarán la implantación de planes operativos que introduzcan sucesivas mejoras en la empresa hasta alcanzar su visión (Portero O., 2007, p. 7). Las cinco fases para la implantación de la Gestión por Procesos son las siguientes:



Figura 2. Fases de implantación de la Gestión por Procesos

Fuente: (Portero O., 2007, p. 7)

3.2.4. El mapa de los procesos

En la figura 3 puede analizarse un ejemplo de mapa de procesos. Los procesos parten de una única entrada, que se refiere a las **necesidades y expectativas del cliente**, y producen una única salida al final de la gestión de todos sus procesos, la cual es la **satisfacción del**

cliente. En medio, existen un sinnúmero de actividades interactuando en base a su función dentro del engranaje organizacional.

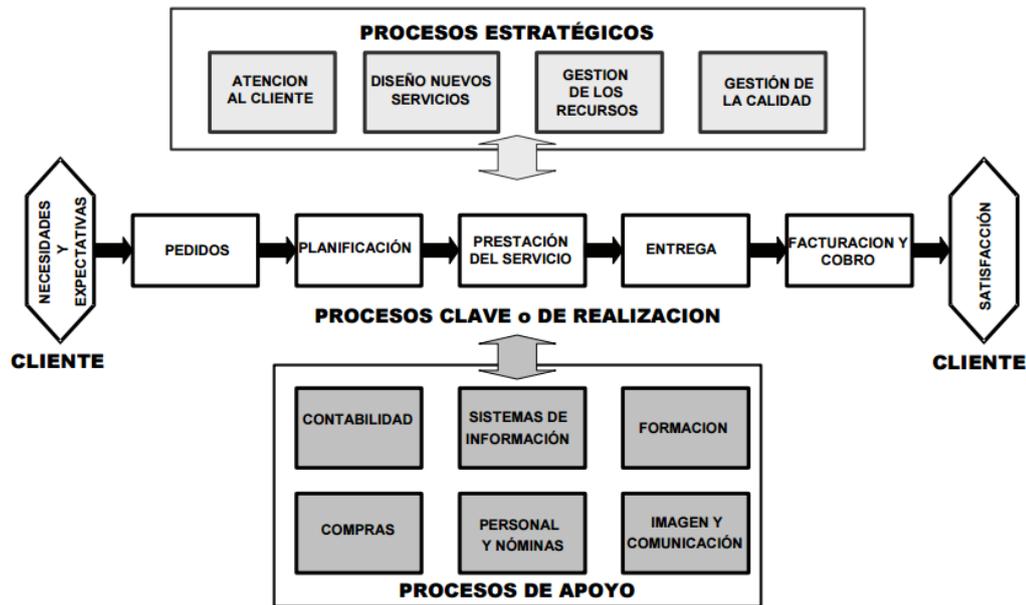


Figura 3. La organización como conjunto de procesos – Mapa de procesos

Fuente: (Ministerio de Fomento España, 2005, pág. 10)

Una vez elaborado el Mapa de Procesos, resulta conveniente preguntarse si éste abarca todas las directrices definidas en la Misión, Visión y Valores de la organización. Este análisis proporciona una retroalimentación sobre la validez de la estructura de procesos planteada (Portero O., 2007, pág. 10).

El siguiente paso es definir y documentar cada proceso identificado en el mapa de procesos, lo cual puede realizarse de varias formas (Ministerio de Fomento España, 2005):

1. Preparando procedimientos escritos.
2. Representándolos gráficamente (por ejemplo, mediante diagrama de flujo),
3. Mediante información, checklist, datos, etc. (p.12)

Para que esta documentación sea útil para la empresa, debe respetar tres criterios mínimos (Ministerio de Fomento España, 2005):

- Minimizar el papeleo.
- Facilitar la comprensión.
- Permitir el trabajo en equipo. (p.12)

La definición de cada proceso debe cumplir también varios criterios para su análisis eficiente, entre los cuales se citan (Ministerio de Fomento España, 2005):

1. Tener la finalidad del proceso bien definida.
2. Tener bien identificados proveedores y clientes.
3. Tener objetivos cuantitativos y cualitativos.
4. Tener un responsable del proceso (propietario).
5. Tener definidos los límites concretos (inicio y final bien definidos).
6. Tener asignados recursos para el proceso.
7. Tener algún sistema de medida.
8. Que el proceso opere bajo control.
9. Que el proceso esté documentado.
10. Que el proceso tenga interrelaciones definidas. (p.13)

3.3. Gestión de la Calidad

3.3.1. Definición

Según (Crosby, 1979), la calidad puede definirse como ajustarse a las especificaciones o conformidad de unos requisitos. Por otra parte, (Deming , 1982) la define como el grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente. La familia de normas ISO (ISO 9000:2000) lo definen como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos. Finalmente, la Real academia Española presenta esta definición: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, peor o mejor que las restantes de su especie”. De estas definiciones puede concluirse que la calidad es una medida que permite valorar el cumplimiento o no de un conjunto de requisitos pre-establecidos, respecto a una cosa o a un proceso.

El auge de la calidad y de la gestión de la calidad se dieron durante las décadas 1980 y 1990, debido a que en estos años se produjo una transformación total en los métodos de administración empresarial, la productividad, competitividad y cliente, los cuales son pilares fundamentales en el desarrollo de nuevas técnicas de gestión de calidad (Gutiérrez Pulido, 2010).

A continuación, se describen brevemente los conceptos de los denominados padres de la calidad:

Tabla 1
Conceptos de calidad

AUTOR	CONCEPTO
W. Edward Demming	La calidad es interpretar de manera adecuada las futuras necesidades de los clientes y transformarlas en características que puedan ser medidas, para brindar así servicios y productos de calidad.
Joseph M. Juran	La calidad de un producto debe satisfacer las necesidades de los clientes.
Kauro Ishikawa	Todo tiene que ver con calidad: Calidad en el servicio, calidad del trabajo, calidad de la información, entre otros
Philip B. Crosby	Calidad es sinónimo de conformidad con algo, ya sea producto o servicio.

Fuente: (Gutiérrez Pulido, 2010)

Elaborado por: Los Autores

Se entiende por gestión de la calidad a un conjunto de procesos como: planificar, organizar y controlar, todos encaminados a controlar la calidad de una empresa (Pola, 2009). Se puede definir a la gestión de la calidad como un conjunto de decisiones que se toman dentro de las organizaciones con el propósito de la mejora continua dentro de los procesos, servicios y de la gestión empresarial en general (Camison, Cruz, & Gonzales, 2006).

La gestión de la calidad es un conjunto de actividades a realizar para cumplir la política de calidad establecida, asignar responsabilidades y lograr objetivos en el marco del Sistema de Calidad. Dicho sistema contiene las siguientes fases:

- Planificación de la calidad
- Control de la calidad
- Aseguramiento de la calidad
- Mejora continua

La calidad es una filosofía empresarial que prácticamente se traduce en satisfacción del cliente, considera a los objetivos empresariales y a los clientes como pilares fundamentales en la estructura organizativa de las instituciones; se suele encontrar generalmente en el organigrama de las compañías departamentos dedicados específicamente a la gestión de la calidad(Moya , Moya , & Pastos, 2014).

3.3.2. La gestión de la calidad en el servicio público

Un servicio público puede definirse como “una actividad exclusiva del Estado (...) con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública” (Casermeiro, 2004).

La calidad en los servicios públicos es una exigencia gubernamental y normativa. Además, permite compensar las desigualdades sociales, considerando que los servicios se entregan por igual a toda la población(Casermeiro, 2004). Por lo tanto, las entidades públicas deben estar en la capacidad de prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus usuarios, al menor costo posible(Departamento de Formación y Calidad de Alicante, 2011).

3.3.3. Indicadores de calidad

Un indicador puede definirse como una medida cuantitativa empleada para controlar y valorar la calidad de ciertos procesos o actividades. Los indicadores de calidad se construyen en base a la experiencia y el conocimiento sobre el área y/o procesos a evaluar, respetando ciertos lineamientos básicos (García, Ráez, Castro, Vivar, & Oyola, 2003).

TITULO	DEFINICION	FORMA
% de clientes satisfechos con el servicio de comida rápida.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de entrevistados satisfechos con el servicio de comida rápida}}{\text{N}^\circ \text{ de entrevistados en un período}} \times 100$	Expresión Porcentual
Consumo de combustible por entrega	$\frac{\text{Combustible gastado}}{\text{N}^\circ \text{ entrega en un período}}$	Relación entre dos factores distintos
Variación de ventas	$\left(\frac{\text{Ventas por año}}{\text{Ventas el año anterior}} \times 100 \right) - 100$	Tasa de variación

Figura 4. Indicadores de calidad

Fuente: (García, Ráez, Castro, Vivar, & Oyola, 2003, pág. 71)

De esta manera, un indicador de calidad debe:

- Ser fácil de cuantificar.
- Enunciarse de manera sencilla y objetiva.
- Ser relevante en la toma de decisiones.
- Ser fácil de interpretar, pero a la vez no debe ser susceptible a diferentes interpretaciones o dudas.

Los indicadores de calidad miden, por lo tanto, si las acciones más relevantes que realiza la organización contribuyen al logro de sus objetivos. (García, Ráez, Castro, Vivar, & Oyola, 2003)

3.4. Modelo de Gestión por Procesos, GADM de Riobamba

3.4.1. Evolución

Mediante Resolución Administrativa No. 2014-026-SEC del 23 de julio de 2014 se **aprueba** la Estructura Orgánica por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, con código de documento GA-097-1 y versión 1.0.

Luego, mediante Resolución Administrativa No. 2015-0192-SEC del 13 de noviembre de 2015 se **actualiza** la Estructura Orgánica por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, con código de documento GA-097-1 y versión 1.1.

3.4.2. Normativa Legal Vigente

Del documento vigente, se destaca la siguiente información normativa (GAD Municipal Riobamba, 2015):

Artículo 4. DE LOS PROCESOS GOBERNANTES. - Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, procedimientos, planes, acuerdos, resoluciones y otros instrumentos o herramientas para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión institucional.

Artículo 5. DE LOS PROCESOS AGREGADORES DE VALOR O MISIONALES. - Son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de productos y servicios, destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.

Artículo 6. DE LOS PROCESOS HABILITANTES. - Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión.

Artículo 7. DE LOS PROCESOS DESCONCENTRADOS. - Encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en las zonas de planificación áreas geográficas establecidas conforme la planificación territorial, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

Artículo 8. MAPA DE PROCESOS. - El mapa de procesos permite identificar los macro procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba por su tipo y describe sus interrelaciones principales conforme se describe a continuación (p.5)

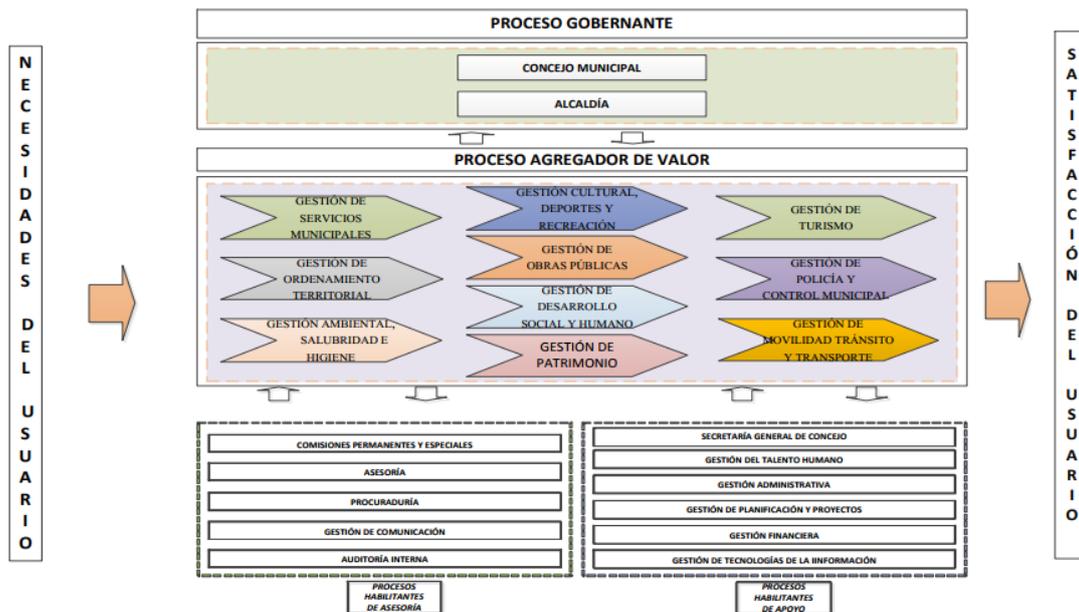


Figura 5. Mapa de procesos – GAD Municipal de Riobamba

Fuente: (GAD Municipal Riobamba, 2015, pág. 6)

Respecto a la Gestión de Talento Humano, contiene las siguientes disposiciones (GAD Municipal Riobamba, 2015):

Artículo 29. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. - La Gestión del Talento Humano gestionará los procesos de planificación y sub sistemas de clasificación, selección y reclutamiento, capacitación y evaluación del talento humano.

Sub – Procesos:

- a. Formación y Capacitación
- b. Sistema Integral de Talento Humano
- c. Seguridad y Salud Ocupacional
- d. Remuneraciones y Procesamiento de datos laborales (p.14)

4. METODOLOGÍA

4.1. Método

Método analítico-sintético: Este método parte de la combinación de dos métodos científicos: el método analítico el cual separa las partes de un todo para analizarlas por separado, y el sintético que estudia el objeto como un todo, en base al estudio de sus partes constitutivas en su conjunto. Fue aplicado debido a que se analizaron inicialmente las características de la entidad, respecto al modelo de gestión y la calidad de servicio, para luego llegar a conclusiones y recomendaciones generales mediante un proceso de síntesis.

4.2. Tipo de Investigación

De campo: Por cuanto el investigador acudió a las instalaciones de la Institución, donde se suscitan los fenómenos a investigar, para obtener la información necesaria.

Descriptiva – Explicativa: Porque se basó en el estudio de todos los procesos administrativos realizados en la dirección de administración de talento humano y las acciones que se llevan a cabo en relación a la gestión de calidad.

4.3. Diseño de la Investigación

La presente investigación se considera de diseño documental, de campo y descriptivo, dado que los datos se obtuvieron de la observación y medición de los fenómenos a investigar, en un periodo dado de tiempo.

La información se obtuvo de fuentes primarias, es decir, de los hechos mismos de la realidad, utilizando para ello la encuesta y entrevista.

Requerirá además la revisión documental para reforzar los conocimientos y establecer fundamentos para el análisis.

4.4. Población y Muestra

4.4.1. Población Interna

Población

Dentro de la dirección de administración de talento humano laboran un total de 44 personas, cuya distribución por subprocesos se presenta en la tabla 2. Las mismas que constituyen la población interna del presente estudio.

Tabla 2
Conceptos de calidad

SUBPROCESO	NUM. EMPLEADOS
Formación y Capacitación	3
Sistema Integral de Talento Humano	15
Seguridad y Salud Ocupacional	25
Remuneraciones y procesamiento de datos laborales	1
Total	44

Fuente: (GADM Riobamba, 2017)

Elaborado por: Los Autores

Muestra

Debido a que es una población pequeña, no se obtendrá una muestra, sino que todos los elementos serán considerados dentro del proceso investigativo, a esta población se le aplicará una encuesta.

4.4.2. Población Externa

Población

Según la base de datos institucional, el personal que labora en los demás procesos corresponde a 1319 personas, las mismas que conforman la población externa del presente estudio.

Muestra

Para el cálculo de la muestra de investigación se propone la siguiente fórmula (muestreo aleatorio simple):

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

Se aplicaron las siguientes consideraciones:

- Desviación estándar: 0,5
- Nivel de confianza: 95% correspondiente a 1,96
- Error muestral: 5% equivalente a 0,05

$$n = \frac{1319 * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(1318) * (0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{1266,77}{4,26}$$

$$n = 297,36 = 297$$

4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

4.5.1. Técnicas

Encuesta. - Herramienta que recopila información de personas en un medio físico pre-impreso, mediante la aplicación de un conjunto de preguntas previamente establecidas. Será aplicado principalmente en toda la institución.

Entrevista. - Herramienta que recopila información de personas de manera directa, mediante la aplicación de un conjunto de preguntas. Será aplicado en la dirección de administración de talento humano.

Documental. - Se basa en la revisión de documentos históricos, legales u otros, que apoyen el proceso de análisis. Será aplicado para la identificación de los procesos de gestión de la calidad vigentes en el GADMR

4.5.2. Instrumentos

Cuestionario. - Conjunto de preguntas diseñadas previamente para recabar información mediante una encuesta o entrevista. En el Anexo 1 y 2 se encuentran las guías de encuestas, y en el Anexo 3 la guía de entrevista. Las preguntas de las encuestas fueron formuladas en base a lo descrito en el Anexo 9.

4.6. Técnicas de procedimientos para el análisis

Para el procesamiento de datos estadísticos se empleó el programa ofimático Microsoft Excel, el cual permitió tabular los datos y realizar la representación gráfica de resultados.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Resultados del proceso investigativo

Con la finalidad de diagnosticar la situación actual de aplicación del modelo de administración por procesos del GADMR, en el proceso “Gestión del Talento Humano”, se aplicaron encuestas y entrevistas, cuyos resultados se describen cualitativamente y cuantitativamente a continuación.

NOTA: Se ha empleado la notación “HA” para los hallazgos obtenidos en la sección abierta de las preguntas planteadas; la notación “HP” para los hallazgos originados en el análisis cuali-cuantitativo de los resultados principales; y la notación “HI” para los hallazgos identificados indirectamente por la ausencia de información en una respuesta.

5.1.1. Encuestas de investigación – personal del proceso “Gestión Talento Humano”

En el Anexo 4, se detallan cualitativa y cuantitativamente los resultados de la encuesta al personal que labora en el proceso “Gestión Talento Humano”. A continuación, se han resumido los principales hallazgos.

PREGUNTA 3: ¿CONSIDERA UD. QUE EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN ACTUAL (POR PROCESOS) SE ORIENTA A UNA GESTIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL?

(HA01) Los procesos de retroalimentación, evaluación y seguimiento no se encuentran debidamente detallados o establecidos.

(HA02) A pesar de que el usuario final está considerado en el modelo, como un eje de evaluación de la calidad de los procesos, no se han establecido lineamientos claros para su participación.

PREGUNTA 4: ¿EXISTEN POLÍTICAS O NORMAS QUE INCLUYAN PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL?

(HA03) Se encuentra establecido como un fin, pero no se han definido las actividades relacionadas a la “gestión de la calidad” como tal.

(HP01) La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (88,64%) desconocen la existencia de políticas relacionadas a la gestión de la calidad institucional.

PREGUNTA 8: ¿SE HAN REALIZADO CONTROLES ADECUADOS EN LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS DEL SUBPROCESO AL CUAL PERTENECE?

(HA04) No se encuentran establecidos responsables para dichos procesos; no se han identificado las actividades críticas de cada subproceso; no se han definido procesos de control.

PREGUNTA 9: ¿SE HAN REALIZADO ACCIONES PREVENTIVAS, CORRECTIVAS Y PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA EN EL SUBPROCESO AL CUAL PERTENECE?

(HA05) No se encuentran establecidos responsables para dichos procesos; no se han definido acciones preventivas, correctivas.

PREGUNTA 12: CALIFIQUE LA EFECTIVIDAD CON LA CUAL SE DESARROLLARON LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO AL CUAL UD. PERTENECE, RESPECTO AL CICLO DEMING DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL GADMR.

(HP02) La efectividad de la actividad “Actuar, para mejorar los resultados” del ciclo DEMING fue la peor evaluada del grupo. Es la única actividad que contiene valoraciones cualitativas “regular” y “malo”.

(HA06) No existen responsables para los procesos de retroalimentación; no se han establecido actividades de retroalimentación.

PREGUNTA 13: ¿SE APLICÓ LA MATRIZ DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA CALIDAD?

(HP03) La total de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (100%) afirman que la periodicidad de aplicación de la matriz de control de cumplimiento de objetivos de la calidad es “trimestral”.

(HP04) La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (70,73%) afirman que los resultados fueron comunicados y analizados dentro del proceso /

subproceso al que pertenece. Existe, por tanto, ciertas deficiencias en los procesos de comunicación interna.

5.1.2. Encuesta de investigación – funcionarios externos al proceso “Talento Humano” del GADMR

En el Anexo 5, se detallan cualitativa y cuantitativamente los resultados de la encuesta al personal externo al proceso “Gestión Talento Humano”. A continuación, se han resumido los principales hallazgos.

PREGUNTA 1: ¿CONSIDERA UD. QUE EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN ACTUAL (POR PROCESOS) SE ORIENTA A UNA GESTIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL?

(HA07) El modelo promueve actividades de calidad que no son ejecutadas, debido a la inexistencia de controles efectivos.

(HA08) La calidad no puede ser medida objetivamente sin la participación directa los clientes o usuarios de los servicios.

PREGUNTA 2: ¿CÓMO EVALUARÍA UD. EL SERVICIO DE ASESORÍA Y APOYO LOGÍSTICO BRINDADO POR CADA SUBPROCESO DE TALENTO HUMANO A LOS DEMÁS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN?

(HI01) La valoración cuantitativa totalizada por subproceso no presenta diferencias significativas en la mayoría de ellos, siendo el mejor valorado el subproceso de “Formación y Capacitación”, y el peor evaluado el “Sistema Integral de Talento Humano”. Dichos resultados no concuerdan con la opinión de los empleados del proceso, cuyo mejor valorado es el subproceso de “Seguridad y Salud Ocupacional”, y el peor evaluado el de “Remuneraciones y Procesamiento de datos Laborales”.

PREGUNTA 3: CALIFIQUE LA EFECTIVIDAD CON LA CUAL SE DESARROLLARON LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO AL CUAL UD. PERTENECE, RESPECTO AL CICLO DEMING DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL GADMR.

(HP05) La efectividad de la actividad “Actuar, para mejorar los resultados” del ciclo DEMING fue la peor evaluada del grupo. Por otra parte, la actividad “Planificar” fue la

mejor evaluada. Respecto a la pregunta relacionada en la encuesta al personal del proceso “Talento Humano”

PREGUNTA 4: DENTRO DEL PROCESO/SUBPROCESO AL QUE PERTENECE, ¿SE APLICÓ LA MATRIZ DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA CALIDAD?

(HP06) La mayoría de empleados externos al proceso “Gestión Talento Humano” (54,88%) afirman que si se aplicó la matriz de control de cumplimiento de objetivos de la calidad en el subproceso en el cual laboran; un 28,28% desconocen al respecto y el 16,84% afirman que no se ha aplicado.

(HI02) La matriz de control de cumplimiento no se aplica en todas las direcciones departamentales, considerando los resultados obtenidos en esta pregunta y en los de la encuesta a los empleados del proceso “Talento Humano”, aunque es esta última la tendencia es mucho más marcada hacia el sí (93,18%).

SUB PREGUNTA 4.1: ¿LOS RESULTADOS FUERON COMUNICADOS Y ANALIZADOS DENTRO DEL PROCESO / SUBPROCESO AL QUE PERTENECE?

(HP07) La mayoría de empleados externos al proceso “Gestión Talento Humano” (77,91%) que respondieron si afirman que los resultados fueron comunicados y analizados dentro del proceso / subproceso al que pertenece. Existe, por tanto, ciertas deficiencias en los procesos de comunicación interna.

PREGUNTA 5: ¿EXISTEN POLÍTICAS O NORMAS QUE INCLUYAN PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL?

(HP08) La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (73,37%) desconocen la existencia de políticas relacionadas a la gestión de la calidad institucional.

¿CUÁLES SON?

(HA09) La calidad es un criterio de servicio institucional, pero no se establecido formalmente a nivel de un reglamento o normativa

5.1.3. Entrevista de investigación – Director del proceso “Talento Humano” del GADMR

En el Anexo 6, se detallan cualitativa y cuantitativamente los resultados de la encuesta al personal externo al proceso “Gestión Talento Humano”. A continuación, se han resumido los principales hallazgos.

PREGUNTA 1: ¿EXISTEN POLÍTICAS O NORMAS INSTITUCIONALES QUE SE ORIENTEN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD?

(HI03) No se exponen o describen puntualmente las directrices y contenidos de la Política de Calidad del GADMR.

5.1.4. Revisión Documental

5.1.4.1. Gestión de la calidad GADMR, Normativa Legal Vigente

En cuanto a la gestión de la calidad, la entidad posee una Política de Calidad, cuyo contenido más relevante se expone a continuación:

Artículo 6.- POLÍTICA DE CALIDAD DEL GADMR: La filosofía operacional del GADMR es la guía de pensamiento y acción para gestionar todos los procesos del sistema de gestión de la calidad, y está conformada por la política de calidad, las políticas de gestión, la misión, la visión, los valores institucionales, los objetivos de calidad y la matriz de control de cumplimiento. La primera, la principal y fundamental guía de acción es la política de calidad.

La Política de Calidad del GADMR representa un “compromiso” con el cliente externo y demás partes interesadas, con la seguridad operacional y con el mejoramiento continuo, así como con el cliente interno que es considerado como el origen de la calidad en el GADMR:

(...) política de calidad del GADMR: “Nos comprometemos a superar las expectativas de nuestros usuarios proporcionando un servicio de excelencia con los más altos estándares de calidad, con personas comprometidas y competentes que se desenvuelven en el más adecuado clima organizacional, a través de la evaluación permanente de nuestro Sistema de Gestión de Calidad que da lugar a la mejora continua, prevención de daños y cumpliendo con todos los requisitos y legislación institucional aplicable, para beneficio de las partes interesadas”

FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD DEL GADMR	
PARÁMETRO DE COMPROMISO	COMPROMISO
CLIENTE EXTERNO	Nos comprometemos a superar las expectativas de nuestros usuarios proporcionando un servicio de excelencia con los más altos estándares de calidad.
PARTES INTERESADAS	En beneficio de las partes interesadas.
SEGURIDAD OPERACIONAL	Cumpliendo con todos los requisitos y legislación Institucional aplicable.
MEJORAMIENTO CONTINUO	Evaluación permanente de nuestro sistema de gestión de calidad que da lugar a la mejora continua, prevención de daños.
CLIENTE INTERNO	Con personas comprometidas y competentes que se desenvuelven en el más adecuado clima organizacional.

Figura 6. Política de calidad del GADMR

Fuente: (GAD Municipal Riobamba, 2015, pág. 18)

(...) Mediante la implantación, implementación y mantenimiento de su sistema de gestión basado en procesos fundamentado en el modelo de calidad IWA4 de la Norma ISO 9001:2008 y cumpliendo con toda la legislación aplicable, el GADMR cuenta con un sistema de procesos, armónicamente controlados lo que le permite garantizar la entrega a sus usuarios una oferta servicios estandarizada y de excelente calidad, cumplir con el programa de mejoramiento de gestión de la calidad establecido y mejorar continuamente la efectividad del mismo.

Artículo 7.- POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL GADMR

Las Políticas de Gestión, se derivan de la Política de Calidad del GADMR, que es considerada como la política fundamental del sistema de gestión. (...). Derivadas de la política de calidad, las políticas de gestión orientan y direccionan a todos los procesos del sistema de gestión del GADMR hacia el cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional, particularmente hacia la observancia diaria de la misión y objetivos estratégicos que conlleven al logro de la visión, para lo cual el comportamiento de todos

los servidores y trabajadores deben guardar concordancia con los principios y valores detallados posteriormente.

Artículo 11.- OBJETIVOS DE CALIDAD DEL GADMR

El GADMR es una entidad de calidad, por lo que es necesario asegurar el cumplimiento de la política de calidad en función de los objetivos de calidad, los que permiten que se diferencie de las demás entidades en el ámbito de los servicios Municipales.

Los objetivos de calidad se deducen de la política de calidad y consecuentemente aseguran su cumplimiento:

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD DEL GADMR		
PARÁMETRO DE COMPROMISO	COMPROMISO	OBJETIVOS
CLIENTE EXTERNO	Nos comprometemos a superar las expectativas de nuestros usuarios proporcionando un servicio de excelencia con los más altos estándares de calidad	Superar las expectativas de nuestros usuarios.
		Proporcionar un servicio de excelencia con los más altos estándares de calidad.
PARTES INTERESADAS	En beneficio de las partes interesadas	Cumplir con las expectativas de la sociedad en general.
SEGURIDAD OPERACIONAL	Cumpliendo con todos los requisitos y legislación institucional aplicable.	Cumplir con los requisitos y legislación institucional aplicable.
MEJORAMIENTO CONTINUO	La evaluación permanente de nuestro sistema de gestión por procesos que da lugar a la mejora continua y la prevención de daños.	Implantar e implementar el Sistema de Gestión por Procesos.
CLIENTE INTERNO	Con personas comprometidas y competentes que se desenvuelven en un adecuado clima organizacional	Mejorar la competencia del personal administrativo Mejorar el clima organizacional.

*Figura 7.*Objetivos de calidad del GADMR

Fuente: (GAD Municipal Riobamba, 2015, págs. 22,23)

Artículo 12.- MATRIZ DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD

Para que la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad se cumplan es necesario establecer parámetros de medida y el respectivo criterio de aceptación, conforme el siguiente detalle:

MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD DEL GADMR				
Compromiso con:	Objetivo	Indicador de gestión	Criterio de aceptación	Periodo medición
CLIENTE EXTERNO	Superar las expectativas de nuestros usuarios.	% solución de quejas y reclamos	90%	mensual
	Proporcionar un servicio de excelencia con los más altos estándares de calidad.	% de características del servicio proporcionado	95%	mensual
PARTES INTERESADAS	Cumplir con las expectativas de la sociedad en general.	% de satisfacción del usuario	80%	mensual
SEGURIDAD OPERACIONAL	Cumplir con los requisitos y legislación institucional aplicable.	% de solución de no conformidades internas y externas	95%	mensual
MEJORAMIENTO CONTINUO	Implantar e implementar un Sistema Integrado de Gestión por Procesos con enfoque en la calidad.	% de implantación e implementación	80%	mensual
CLIENTE INTERNO	Mejorar el clima organizacional	% de personal GADMR con quejas y reclamos.	95%	mensual
	Mejorar la competencia del personal administrativo	% de cumplimiento del plan anual de capacitación.	95%	mensual

Figura 8. Medición de objetivos de calidad del GADMR

Fuente: (GAD Municipal Riobamba, 2015, pág. 23)

Artículo 14.- ESTRUCTURA DE UN PROCESO

La definición básica de un proceso sobre la que se fundamenta el Sistema de Gestión del GADMR es la siguiente: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada (insumos) en resultados (productos)”. Por su parte, la estructura básica de un proceso sobre la que se fundamente el Sistema de Gestión por Procesos del GADMR es la siguiente: “Elementos gobernantes (normativa, controles y mejora continua); los insumos proporcionados por los proveedores y por los requisitos del cliente; las actividades bajo el enfoque de la mejora continua, del ciclo DEMING (planear, hacer lo que se planea, verificar lo hecho en relación a lo planeado y actuar para mejorar los resultados, lo que da lugar a la mejora continua); el servicio que debe superar las expectativas del cliente, el cliente quien establece los requisitos del servicio; los elementos habilitantes (Asistencia técnica especializada y los talentos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y documentales)”

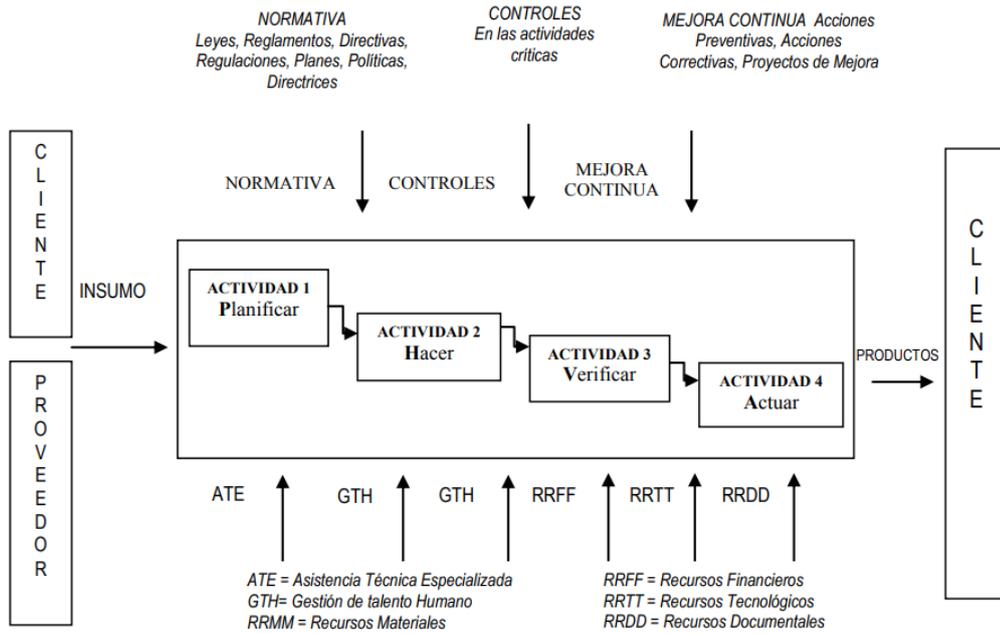


Figura 9. Estructura de un proceso, GADMR

Fuente: (GAD Municipal Riobamba, 2015, pág. 25)

Artículo 15.- ENFOQUE BASADO EN PROCESOS DEL GADMR.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos”. El GADMR ha adoptado el enfoque basado en procesos, establecido por la ex SENRES, hoy Ministerio de Relaciones Laborales, así como el enfoque de procesos de la norma de calidad IWA4 de ISO 9001:2008, para gestionar la oferta de servicios que ofrece a sus usuarios. La figura (...) ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en proceso descrito en la familia de Normas ISO 9000. Esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.

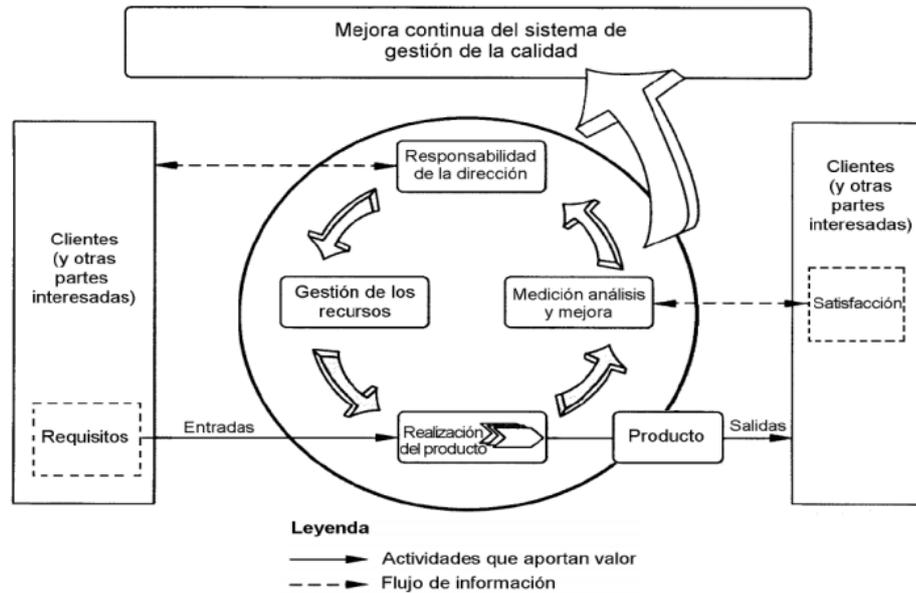


Figura 10. Sistema de Gestión de la Calidad, Normas ISO 9000

Fuente: (GAD Municipal Riobamba, 2015, pág. 26)

5.2. Análisis y discusión

Con la finalidad de realizar un análisis y discusión debidamente sustentados en la información cuali-cuantitativa descrita en los apartados anteriores del presente capítulo, se ha desarrollado una matriz en la cual se elaboran conclusiones sobre 2 áreas, fundamentadas en los hallazgos (positivos y negativos) identificados.

Tabla 3
Análisis y Discusión de Resultados

ÁREAS	ANÁLISIS DOCUMENTAL	ANÁLISIS SITUACIONAL			CONCLUSIONES
		Factores Positivos	Factores Negativos		
Gestión de la Calidad	Sistema de Gestión de la Calidad Política de Calidad	El Sistema de Gestión de la Calidad y la Política de Calidad Institucional se encuentran identificados formalmente en los manuales y normativos internos de la institución.	No se han definido actividades relacionadas a la gestión de la calidad de manera formal.	HA03 ENC1	Existe una ineficiente comunicación interna, respecto a las políticas de calidad institucional. La matriz de control de cumplimiento de los objetivos de la calidad, aunque ha sido aplicada en la mayoría de áreas de la entidad, sus resultados no han sido comunicados y analizados en todas las áreas de la institución. Además, la periodicidad de su aplicación no corresponde con la definida en la política.
				HA09 ENC2	
			La mayoría de empleados desconocen la existencia de políticas relacionadas a la gestión de la calidad institucional.	HP08 ENC2	
			Desconocimiento de la existencia de políticas de gestión de la calidad institucional, empleados del proceso “Talento Humano”	HP01 ENC1	
			Periodicidad trimestral en la aplicación de la matriz de control de cumplimiento de los objetivos de la calidad.	HP03 ENC1	
			Los resultados no fueron comunicados y analizados en su totalidad, en todas las áreas de la institución.	HP04 ENC1	
				HP07 ENC2	
			La matriz de control de cumplimiento de los objetivos de la calidad ha sido aplicada en la mayoría de áreas de la entidad.	HP06 ENC2	
	HI02 ENC2				
Modelo de Gestión por procesos y la Gestión de la Calidad	Estructura Orgánica por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, con código de documento GA-097-1 y versión 1.1.	El modelo de administración actual (por procesos) se orienta a una gestión de la calidad institucional, debido a que ha generado varios cambios y proyectos	Escaso detalle o especificidad de los procesos de seguimiento, evaluación y retroalimentación	HA01 ENC1	Aunque está claramente establecido en el modelo de gestión institucional, no se han establecido lineamientos claros para la participación del usuario
			Modelo promueve actividades de calidad que no son ejecutadas,	HA07 ENC2	

		<p>institucionales, entre los cuales se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Sistematización (informatización) de los trámites y procesos administrativos, que ha mejorado el tiempo y recursos empleados. • Se ha mejorado la estructura orgánica de la institución, en base a un modelo de gestión por procesos. • Se ha mejorado la clasificación de puestos, así como las remuneraciones de los empleados municipales. <p>Todos los directores de gestión del GADMR deben realizar procesos generales de seguimiento y evaluación, así como los jefes inmediatos se encargan por ejemplo de realizar los procesos de evaluación de desempeño.</p> <p>La evaluación institucional ha permitido a los funcionarios de la institución, de manera general, mejorar su desempeño profesional y calidad en el servicio</p>	<p>por la inexistencia de controles efectivos.</p> <p>La calidad no puede ser medida objetivamente sin la participación directa de los clientes o usuarios</p> <p>No se han establecido lineamientos claros para la participación del usuario final en la evaluación de la calidad.</p> <p>Controles de las actividades críticas: no identificadas las actividades ni los controles, no establecidos responsables.</p> <p>Acciones preventivas, correctivas y proyectos de mejora continua: no establecidos responsables, no identificadas las acciones o proyectos.</p> <p>Procesos de retroalimentación: no se han establecido actividades de retroalimentación, ni responsables.</p> <p>Proceso mejor evaluado "Formación y Capacitación" y peor evaluado "Sistema Integral de Talento Humano" (no concuerdan con resultados encuesta 1).</p>	<p>HA08 ENC2</p> <p>HA02 ENC1</p> <p>HA04 ENC1</p> <p>HA05 ENC1</p> <p>HA06 ENC1</p> <p>HI01 ENC2</p>	<p>final en la evaluación de la calidad.</p> <p>Existe un escaso nivel de detalle, en el modelo de gestión actual por procesos, respecto a las actividades de seguimiento, evaluación y retroalimentación de la gestión de la calidad. En cuanto al ciclo DEMING, el proceso de actuación o retroalimentación es el más deficiente del modelo de gestión por procesos.</p>
--	--	--	--	---	--

	Ciclo DEMING de mejoramiento continuo de la calidad.	El ciclo DEMING se cumple satisfactoriamente hasta el proceso "verificar".	"Actuar, para mejorar los resultados" fue la actividad peor evaluada del grupo.	HP02 ENC1	
			"Actuar, para mejorar los resultados" fue la actividad peor evaluada del grupo, y "Planificar" la mejor evaluada.	HP05 ENC2	

Fuente: Proceso investigativo

Elaborado por: Los Autores

Considerando las conclusiones alcanzadas en la tabla 3, los resultados de las encuestas y entrevistas de los anexos 4, 5 y 6, y el objetivo principal de esta investigación, se deduce que:

- La Administración por Procesos ha afectado positivamente a la gestión de la calidad del GADMR.
- Dentro de la Dirección de Administración de Talento Humano se desarrollan procesos, como la “evaluación de desempeño”, la cual ha mejorado la calidad en el servicio a través del fortalecimiento del personal.
- Sin embargo, existen aún vacíos procedimentales o normativos, así como de control y comunicación, que no han permitido que el modelo de gestión por procesos afecte a la calidad institución en la dimensión para la que ha sido desarrollada.
- Los procesos de gestión de la calidad institucional están normados de acuerdo a la Política de Calidad propia de la entidad, cuyo efectivo y completo conocimiento, aplicación y retroalimentación a nivel institucional no se está llevando a cabo. Los responsables de su aplicación son los directores y jefes departamentales.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El modelo de administración actual por procesos se orienta a una gestión de la calidad institucional, debido principalmente a la mejora su estructura orgánica y ha dado lugar a la reclasificación de puestos de sus funcionarios. Sin embargo, existe un escaso nivel de detalle respecto a las actividades de seguimiento, evaluación y retroalimentación de la gestión de la calidad.
- Los procesos de gestión de la calidad vigentes en la institución están regidos bajo la Política de Calidad, cuyo efectivo y completo conocimiento, aplicación y retroalimentación a nivel institucional no se está llevando a cabo. Los responsables de su aplicación son los directores y jefes departamentales.
- La Dirección de Talento Humano, a través de la evaluación institucional, ha mejorado el desempeño profesional del personal y la calidad del servicio. Sin embargo, el modelo de gestión actual no define claramente los lineamientos para la participación del usuario final (cliente interno o externo) en la evaluación de la calidad recibida, como una medida objetiva de la calidad de servicio entregada por los funcionarios de cada proceso institucional.

6.2. Recomendaciones

- Considerando que la matriz de control de cumplimiento de los objetivos de la calidad vienen aplicándose fuera de la periodicidad establecida en la normativa, debe analizarse la posibilidad de modificar la Política de Calidad, en caso de que la aplicabilidad mensual de dicha matriz no pueda ser efectuada.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos*. Chile: Evolución S.A.
- Camison, C., Cruz, S., & Gonzales, T. (2006). *Gestión de la calidad*. Valencia: Pearson.
- Consejo Nacional de Competencias. (s.f.). *Monitoreo y Evaluación a Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/monitoreo-y-evaluacion-a-gobiernos-autonomos-descentralizados/>
- GAD Municipal Riobamba. (2015). *Estructura Orgánica del GADM de Riobamba*. Obtenido de Resolución Administrativa: No. 2015-0192-SEC.
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Mc GrawHill.
- Moya , C., Moya , N., & Pastos, S. (2014). *Gestión de la calidad*. Madrid: ALCALA.
- Perez Fernandez, J. (2004). *Como utilizar las ISO 9001-2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC.
- Pola, A. (2009). *Gestión de la calidad*. España: Marcombo.
- Toledo, C. (2002). *Gestión por procesos*. México: SESCAM.

8. ANEXOS

Anexo 1: Guía de encuesta - personal del proceso Talento Humano



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Objetivos:

- Diagnosticar la situación a la aplicación del modelo de administración por procesos Institucional, en el proceso "Gestión del Talento Humano".
- Identificar los procesos de gestión de la calidad vigentes en el GAD Municipal de Riobamba, las políticas o normas que la rigen, así como sus responsables.

PERSPECTIVA PERSONAL-PROFESIONAL

1. **¿Cumple ud. con el perfil profesional requerido para el cargo que desempeña?**

- Si
 No

2. **¿Conoce ud. las funciones relacionadas a su cargo, y que están detalladas en el manual de funciones institucional?**

- Si
 No

PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

3. **¿Considera ud. que el modelo de administración actual (por procesos) se orienta a una gestión de la calidad institucional?**

- Si
 No

¿Por qué? _____

4. **¿Existen políticas o normas que incluyan procesos de gestión de la calidad institucional?**

- Si
 No

Si respondió si:

¿Cuáles son? _____

¿Quiénes son los responsables de su cumplimiento, evaluación y mejoramiento continuo?



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Si respondió no:

¿Por qué? _____

5. Respecto a la evaluación institucional ¿considera que este proceso ha permitido a los funcionarios de la institución, de manera general, mejorar su desempeño profesional y calidad en el servicio?

- Si
 No

¿A qué se debe? _____

PERSPECTIVA DEPARTAMENTAL

6. ¿Cómo evaluaría ud. el servicio de asesoría y apoyo logístico brindado por cada subproceso de Talento Humano a los demás procesos de la institución?

Subproceso	Excelente 5	Muy Bueno 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
Formación y Capacitación					
Sistema Integral de Talento Humano					
Seguridad y Salud Ocupacional					
Remuneraciones y Procesamiento de datos laborales					

7. ¿Existieron cambios en el modelo de administración por procesos Institucional, respecto al proceso de Gestión de Talento Humano, en el periodo 2015-2016?

- Si
 No

Si respondió sí, ¿cuáles fueron sus efectos (positivos/negativos/neutros)? _____

8. ¿Se han realizado controles adecuados en las actividades críticas del subproceso al cual pertenece?

- Si
 No

Si respondió sí, ¿qué controles se realizaron? _____



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Si respondió no, según su criterio ¿a qué se debió esto? _____

9. ¿Se han realizado acciones preventivas, correctivas y proyectos de mejora continua en el subproceso al cual pertenece?

- Si
 No

Si respondió si, ¿Cuáles fueron los proyectos de mejora continua más significativos?

Si respondió no, según su criterio ¿a qué se debió esto? _____

10. ¿Considera ud. que es necesario realizar cambios importantes al modelo de administración por procesos Institucional, respecto al proceso de Gestión de Talento Humano?

- Si
 No

Si respondió si, ¿cuáles deberían ser estos cambios? _____

11. Durante la vigencia del nuevo modelo de gestión ¿se han identificado los requerimientos institucionales y de los clientes del subproceso, a fin de planificar la ejecución de proyectos, planes y programas?

- Si
 No

12. Califique la efectividad con la cual se desarrollaron las actividades del subproceso al cual ud. pertenece, respecto al ciclo DEMING del Sistema de Gestión por Procesos del GADMR.

Ciclo DEMING	Excelente 5	Muy Bueno 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
Planificar					
Hacer, lo que se planea					
Verificar, lo hecho en relación a lo planeado					
Actuar, para mejorar los resultados					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Si tiene al menos una fase del ciclo valorada con menos de 3 puntos, ¿A qué se debe su valoración? _____

13. ¿Se aplicó la matriz de control de cumplimiento de objetivos de la calidad?

- Si
- No
- Desconozco

Si respondió si:

En general, ¿Con que periodicidad se evaluó?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

¿Los resultados fueron comunicados y analizados dentro del proceso / subproceso al que pertenece?

- Si
- No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Guía de encuesta - funcionarios externos al proceso “Talento Humano” del GADMR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
 FACULTA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Objetivos:

- Diagnosticar la situación a la aplicación del modelo de administración por procesos Institucional, en el proceso “Gestión del Talento Humano”.

1. **¿Considera ud. que el modelo de administración actual (por procesos) se orienta a una gestión de la calidad institucional?**

- Si
 No

¿Por qué? _____

2. **¿Cómo evaluaría ud. el servicio de asesoría y apoyo logístico brindado por cada subproceso de Talento Humano a los demás procesos de la institución?**

Subproceso	Excelente 5	Muy Bueno 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
Formación y Capacitación					
Sistema Integral de Talento Humano					
Seguridad y Salud Ocupacional					
Remuneraciones y Procesamiento de datos laborales					

3. **Califique la efectividad con la cual se desarrollaron las actividades del subproceso al cual ud. pertenece, respecto al ciclo DEMING del Sistema de Gestión por Procesos del GADMR.**

Ciclo DEMING	Excelente 5	Muy Bueno 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
Planificar					
Hacer, lo que se planea					
Verificar, lo hecho en relación a lo planeado					
Actuar, para mejorar los resultados					

4. **Dentro del proceso/subproceso al que pertenece, ¿se aplicó la matriz de control de cumplimiento de objetivos de la calidad?**

- Si
 No
 Desconozco



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

¿Los resultados fueron comunicados y analizados dentro del proceso / subproceso al que pertenece?

- Si
 No

5. ¿Existen políticas o normas que incluyan procesos de gestión de la calidad institucional?

- Si
 No

Si respondió si:

¿Cuáles son? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Guía de entrevista - Director del proceso “Talento Humano” del GADMR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRECTIVOS

Objetivo: Identificar los procesos de gestión de la calidad vigentes en el GAD Municipal de Riobamba, las políticas o normas que la rigen, así como sus responsables.

CUESTIONARIO GUÍA DE PREGUNTAS

PREGUNTA 1: ¿Existen políticas o normas institucionales que se orienten a la gestión de la calidad?

- SI, ¿Cuáles son?
- NO

PREGUNTA 2: ¿Conoce ud. si el Consejo Nacional de Competencias a evaluado a esta Institución?

- SI, ¿Cuáles fueron los resultados? ¿A qué se deben estos resultados?
- NO, ¿Considera ud. que sería necesaria una evaluación externa de este tipo, respecto a la calidad del servicio? ¿Por qué?

PREGUNTA 3: ¿Su departamento ha evaluado la percepción de la calidad de los servicios que brindan?

- SI, ¿Cómo lo hicieron? ¿Cuáles fueron los resultados?
- NO, ¿Por qué?

PREGUNTA 4: ¿La evaluación de desempeño considera indicadores o parámetros de calidad?

- SI, ¿Cuáles? ¿Existe algún tipo de sanción reglamentaria en caso de que no cumplan los estándares dispuestos por la institución?
- NO ¿Por qué?



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PREGUNTA 5: ¿Considera ud. que el modelo de administración actual (por procesos) se orienta a una gestión de la calidad institucional?

- SI ¿Por qué?
- NO ¿Por qué?

PREGUNTA 6: Dentro la ejecución de las competencias exclusivas reconocidas por la Constitución y la ley ¿Considera ud. que los servicios públicos de la institución se desarrollan bajo criterios de calidad?

- SI ¿Por qué?
- NO ¿Por qué?

¿Y respecto a la construcción de obra pública (se construyen bajo criterios de calidad)?

- SI ¿Por qué?
- NO ¿Por qué?

PREGUNTA 7: ¿Los manuales de funciones y procedimientos a nivel institucional contemplan actividades de seguimiento y evaluación de la calidad?

- SI ¿En qué niveles organizacionales? ¿Cuáles son sus responsables? ¿Qué tipo de retroalimentación se realiza con estos resultados?
- NO ¿Por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4: Resultados cuali-cuantitativos - Encuesta al personal del proceso Talento Humano

PERSPECTIVA PERSONAL-PROFESIONAL

Pregunta 1: ¿Cumple ud. con el perfil profesional requerido para el cargo que desempeña?

Tabla 4
Cumplimiento Perfil Profesional

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	93,18%
No	3	6,82%
Total	44	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 1
Elaborado por: Los Autores

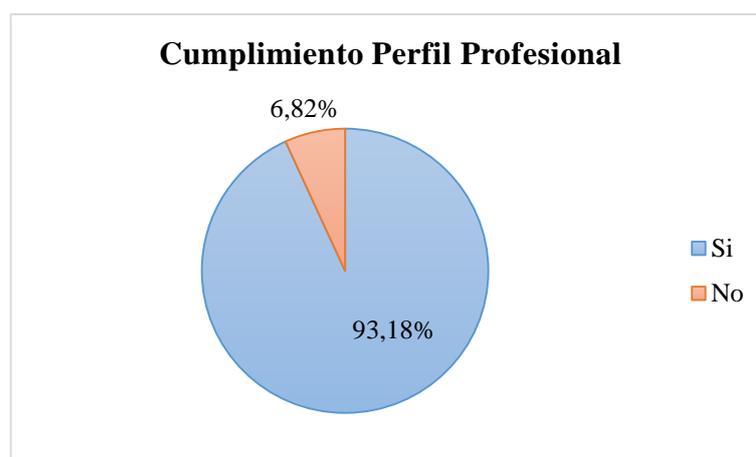


Gráfico 1. Cumplimiento Perfil Profesional

Fuente: Tabla 3

La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (93,18%) cumplen con el perfil profesional requerido para el cargo que desempeñan.

La selección de empleados fuera del perfil requerido suele responder, en el sector público, a situaciones de ámbito político y no a los procesos de gestión administrativa. Su impacto afecta negativamente a la efectividad y calidad del servicio.

Pregunta 2: ¿Conoce ud. las funciones relacionadas a su cargo, y que están detalladas en el manual de funciones institucional?

Tabla 5
Conocimiento de las funciones relacionadas al cargo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	39	88,64%
No	5	11,36%
Total	44	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 2
Elaborado por: Los Autores

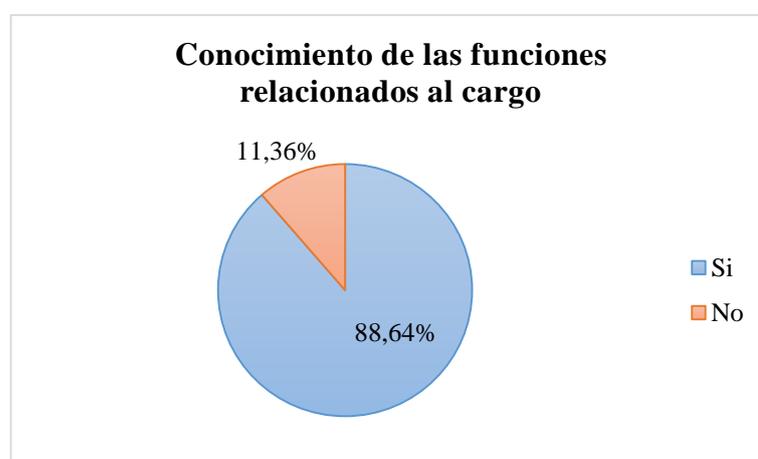


Gráfico 2. Conocimiento de las funciones relacionadas al cargo

Fuente: Tabla 4

La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (88,64%) conocen las funciones relacionadas a su cargo, y que están detalladas en el manual de funciones institucional.

El porcentaje de desconocimiento, aunque bajo, puede deberse a que los procesos de comunicación del marco normativo son deficientes, al bajo interés de algunos empleados por el cumplimiento personal de la normativa vigente, o problemas de comunicación y organización interna entre los directivos y empleados.

PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

Pregunta 3: ¿Considera ud. que el modelo de administración actual (por procesos) se orienta a una gestión de la calidad institucional?

Tabla 6

Modelo de administración actual y la gestión de la calidad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	93,18%
No	3	6,82%
Total	44	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 3

Elaborado por: Los Autores

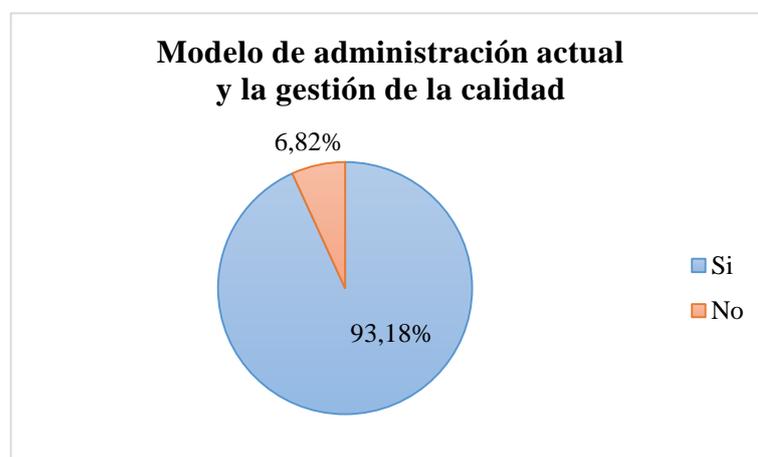


Gráfico 3. Modelo de administración actual y la gestión de la calidad

Fuente: Tabla 5

Justificaciones “Si”:

- Identifica las cualidades del funcionario municipal de acuerdo a la profesión que tiene.
- Delimita el flujo de los procesos a seguir en cada función.
- Es susceptible de ser mejorado.
- La categorización de los procesos permite una mejor colaboración entre las distintas áreas de la entidad.
- Se adecúa de mejor manera a la gestión pública por competencias.

Justificaciones “No”:

- Los procesos de retroalimentación, evaluación y seguimiento no se encuentran debidamente detallados o establecidos.(HA01)
- A pesar de que el usuario final está considerado en el modelo, como un eje de evaluación de la calidad de los procesos, no se han establecido lineamientos claros para su participación.(HA02)

La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (93,18%) consideran que el modelo de administración actual (por procesos) si se orienta a una gestión de la calidad institucional.

Pregunta 4: ¿Existen políticas o normas que incluyan procesos de gestión de la calidad institucional?

Tabla 7
Políticas de gestión de la calidad institucional

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	11,36%
No	39	88,64%
Total	44	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 4
Elaborado por: Los Autores



Gráfico 4. Políticas de gestión de la calidad institucional

Fuente: Tabla 6

Justificaciones “Si”:

Normas:

- El reglamento del modelo de administración por procesos contiene un apartado relacionado a la evaluación de la calidad.
- Todas las normas y políticas tienen una orientación clara a mejorar la calidad institucional.

Responsables del cumplimiento, evaluación y mejoramiento continuo:

- Director / Jefe inmediato
- Líder de equipo
- Director de talento humano

Justificaciones “No”:

- No como un proceso de gestión.
- Se encuentra establecido como un fin, pero no se han definido las actividades relacionadas a la “gestión de la calidad” como tal. (HA03)

La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (88,64%) desconocen la existencia de políticas relacionadas a la gestión de la calidad institucional. (HP01)

Pregunta 5: Respecto a la evaluación institucional ¿considera que este proceso ha permitido a los funcionarios de la institución, de manera general, mejorar su desempeño profesional y calidad en el servicio?

Tabla 8
Impacto del proceso de evaluación en el desempeño y calidad del servicio

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	100,00%
No	0	0,00%
Total	44	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 5
Elaborado por: Los Autores



Gráfico 5. Impacto del proceso de evaluación en el desempeño y calidad del servicio

Fuente: Tabla 7

Justificaciones:

- Los servidores adquieren destrezas que permiten mejorar la calidad del servicio.
- Cada servidor ha aprendido a desarrollar actitudes y aptitudes de servicio.
- Debido al seguimiento que se da al funcionario para el mejoramiento institucional.
- Se encontraron y resolvieron varios problemas administrativos que afectaban la calidad del servicio.
- Se identificó la incorrecta definición de ciertos procesos de trabajo.

La totalidad de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (100%) consideran que la evaluación institucional ha permitido a los funcionarios de la institución, de manera general, mejorar su desempeño profesional y calidad en el servicio.

PERSPECTIVA DEPARTAMENTAL

Pregunta 6: ¿Cómo evaluaría ud. el servicio de asesoría y apoyo logístico brindado por cada subproceso de Talento Humano a los demás procesos de la institución?

Tabla 9
Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano

OPCIONES	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
Formación y Capacitación	39	4	1	0	0	44
Sistema Integral de Talento Humano	40	2	2	0	0	44
Seguridad y Salud Ocupacional	41	3	0	0	0	44
Remuneraciones y Procesamiento de datos laborales	30	5	6	3	0	44

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 6

Elaborado por: Los Autores

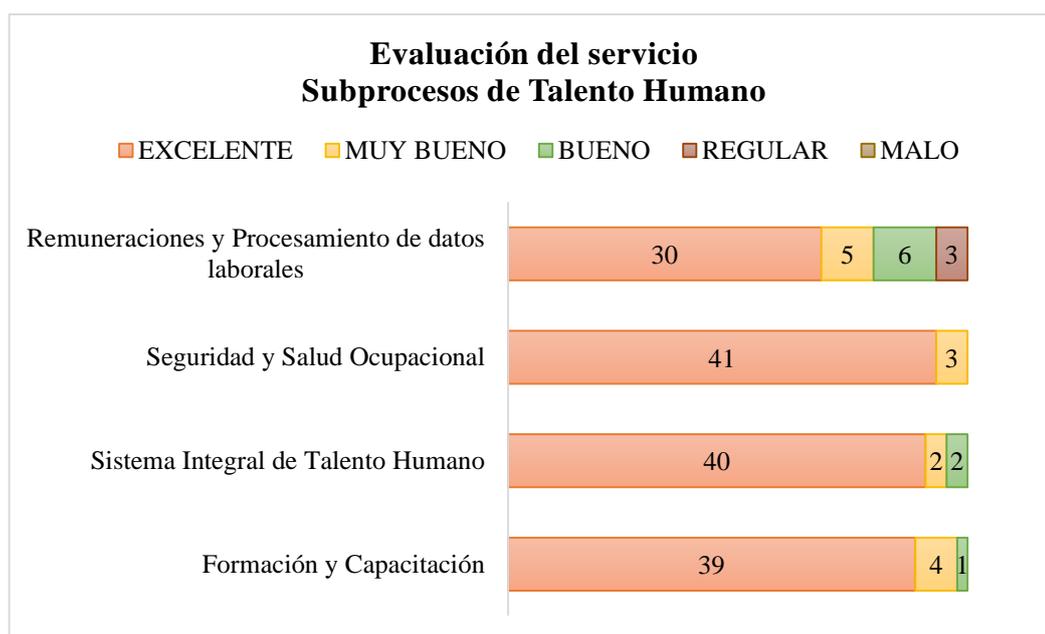


Gráfico 6. Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano

Fuente: Tabla 8

La mayoría de subprocesos de “Gestión Talento Humano” han recibido una evaluación “excelente” por parte de los empleados que integran dichos subprocesos. Únicamente el subproceso “Remuneraciones y Procesamiento de datos laborales” han recibido una evaluación “regular”, por una escasa cantidad de personas.

Tabla 10
Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano - Totalización

OPCIONES	EXCELENTE 5	MUY BUENO 4	BUENO 3	REGULAR 2	MALO 1	TOTAL
Formación y Capacitación	195	16	3	0	0	214
Sistema Integral de Talento Humano	200	8	6	0	0	214
Seguridad y Salud Ocupacional	205	12	0	0	0	217
Remuneraciones y Procesamiento de datos laborales	150	20	18	6	0	194

Fuente: Encuesta de investigación – personal externo al proceso “Talento Humano”, pregunta 2

Elaborado por: Los Autores

La valoración cuantitativa totalizada por subproceso no presenta diferencias significativas en la mayoría de ellos, siendo el mejor valorado el subproceso de “Seguridad y Salud Ocupacional”, y el peor evaluado el de “Remuneraciones y Procesamiento de datos laborales”.

Pregunta 7: ¿Existieron cambios en el modelo de administración por procesos Institucional, respecto al proceso de Gestión de Talento Humano, en el periodo 2015-2016?

Tabla 11
Efectos de los cambios en el modelo de administración, proceso Talento Humano

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	100,00%
No	0	0,00%
Total	44	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 7

Elaborado por: Los Autores



Gráfico 7. Efectos de los cambios en el modelo de administración, proceso Talento Humano

Fuente: Tabla 9

Si respondió si, ¿cuáles fueron sus efectos (positivos/negativos/neutros)?

- Positivos, ya que se resolvieron problemas en la definición de ciertos procesos de trabajo.

La totalidad de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (100%) afirman que si existieron cambios en el modelo de administración por procesos Institucional, respecto al proceso de Gestión de Talento Humano, en el periodo 2015-2016.

PERPECTIVA SUBPROCESOS

Pregunta 8: ¿Se han realizado controles adecuados en las actividades críticas del subproceso al cual pertenece?

Tabla 12
Adecuados controles en actividades críticas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	56,82%
No	19	43,18%
Total	44	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 8
Elaborado por: Los Autores

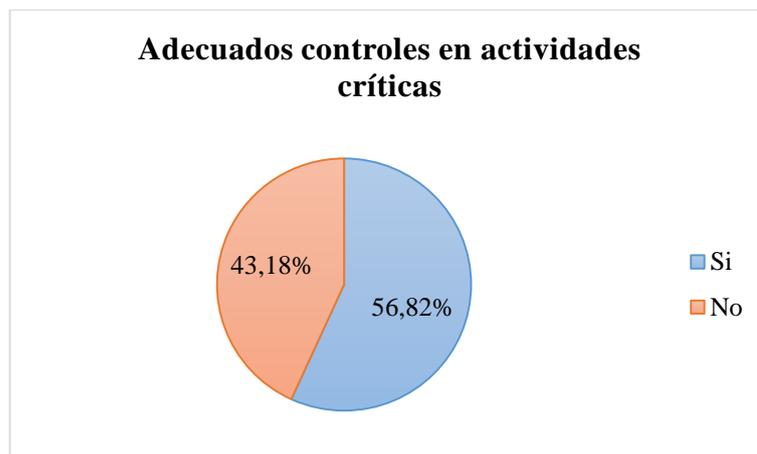


Gráfico 8. Adecuados controles en actividades críticas

Fuente: Tabla 10

Si respondió si, ¿qué controles se realizaron?

- [respondió 1 persona] Seguimiento continuo a los resultados obtenidos.

Si respondió no, según su criterio ¿a qué se debió esto? (HA04)

- No se encuentran establecidos responsables para dichos procesos.
- No se han identificado las actividades críticas de cada subproceso.
- No se han definido procesos de control.

La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (56,82%) afirman que se han realizado controles adecuados en las actividades críticas del subproceso al cual pertenece.

Pregunta 9: ¿Se han realizado acciones preventivas, correctivas y proyectos de mejora continua en el subproceso al cual pertenece?

Tabla 13

Acciones preventivas, correctivas, proyectos de mejora continua

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	72,73%
No	12	27,27%
Total	44	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 9

Elaborado por: Los Autores

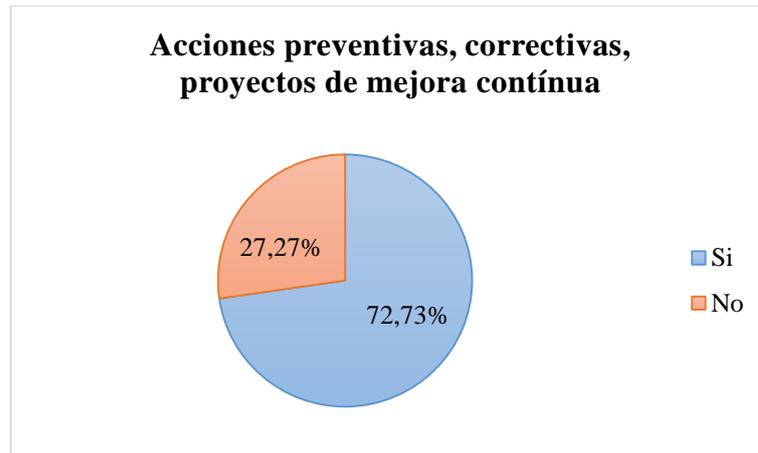


Gráfico 9. Acciones preventivas, correctivas, proyectos de mejora continua

Fuente: Tabla 11

Si respondió si, ¿Cuáles fueron los proyectos de mejora continua más significativos?

- Actualización de manuales de procesos
- Implementación de nuevos procesos
- Sistematizar los procesos para evitar cuellos de botella
- Seguimiento a los diferentes procesos de gestión para su posterior evaluación

Si respondió no, según su criterio ¿a qué se debió esto? (HA05)

- No se encuentran establecidos responsables para dichos procesos.
- No se han definido acciones preventivas, correctivas.

La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (72,73%) afirman que si han realizado acciones preventivas, correctivas y proyectos de mejora continua en el subproceso al cual pertenecen.

Pregunta 10: ¿Considera ud. que es necesario realizar cambios importantes al modelo de administración por procesos Institucional, respecto al proceso de Gestión de Talento Humano?

Tabla 14
Cambios al modelo de administración por procesos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	6,82%
No	41	93,18%
Total	44	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 10
Elaborado por: Los Autores

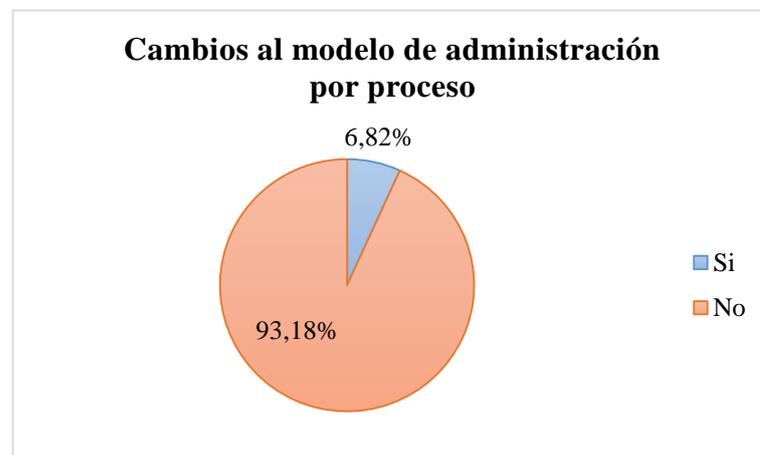


Gráfico 10. Cambios al modelo de administración por procesos

Fuente: Tabla 12

Si respondió si, ¿cuáles deberían ser estos cambios?

- Re-definirlos subprocesos.

La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (93,18%) afirman que no es necesario realizar cambios importantes al modelo de administración por procesos Institucional, respecto al proceso de Gestión de Talento Humano.

Pregunta 11: Durante la vigencia del nuevo modelo de gestión ¿se han identificado los requerimientos institucionales y de los clientes del subproceso, a fin de planificar la ejecución de proyectos, planes y programas?

Tabla 15

Identificación de requerimientos para la planificación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	39	88,64%
No	5	11,36%
Total	44	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 11

Elaborado por: Los Autores

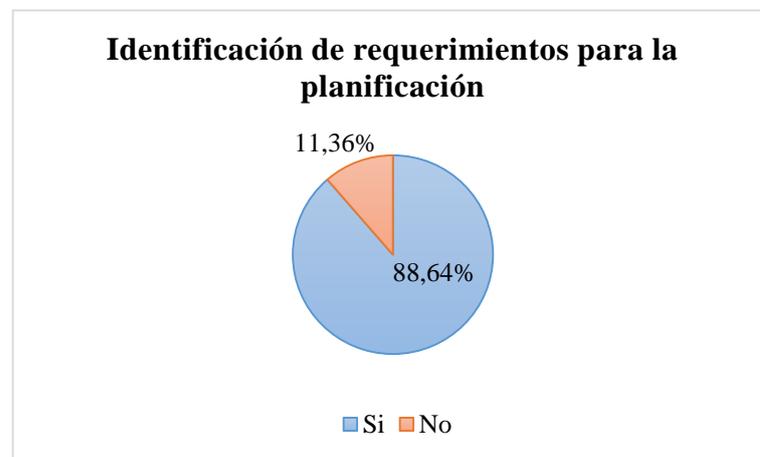


Gráfico 11. Identificación de requerimientos para la planificación

Fuente: Tabla 13

La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (88,64%) afirman que si se han identificado los requerimientos institucionales y de los clientes del subproceso, a fin de planificar la ejecución de proyectos, planes y programas.

Pregunta 12: Califique la efectividad con la cual se desarrollaron las actividades del subproceso al cual ud. pertenece, respecto al ciclo DEMING del Sistema de Gestión por Procesos del GADMR.

Tabla 16
Efectividad del ciclo DEMING

OPCIONES	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
Planificar	38	4	2	0	0	44
Hacer, lo que se planea	43	0	1	0	0	44
Verificar, lo hecho en relación a lo planeado	41	2	1	0	0	44
Actuar, para mejorar los resultados	27	3	6	7	1	44

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 12

Elaborado por: Los Autores

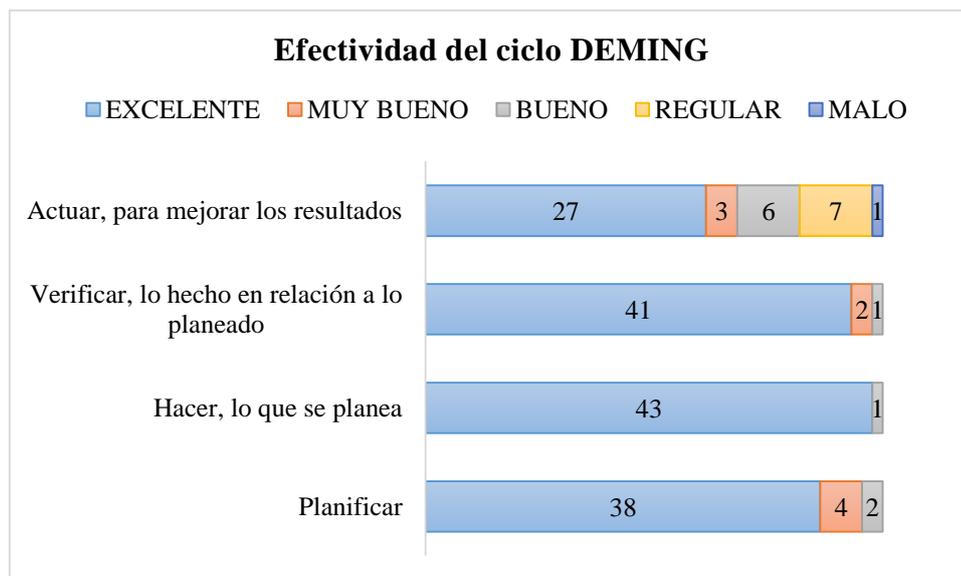


Gráfico 12. Efectividad del ciclo DEMING

Fuente: Tabla 14

Si tiene al menos una fase del ciclo valorada con menos de 3 puntos, ¿A qué se debe su valoración? (HA06)

- No existen responsables para los procesos de retroalimentación.
- No se han establecido actividades de retroalimentación.

La efectividad de la actividad “Actuar, para mejorar los resultados” del ciclo DEMING fue la peor evaluada del grupo. Es la única actividad que contiene valoraciones cualitativas “regular” y “malo”. (HP02)

Pregunta 13: ¿Se aplicó la matriz de control de cumplimiento de objetivos de la calidad?

Tabla 17

Aplicación matriz de control de cumplimiento

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	93,18%
No	3	6,82%
Desconozco	0	0,00%
Total	44	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 13

Elaborado por: Los Autores

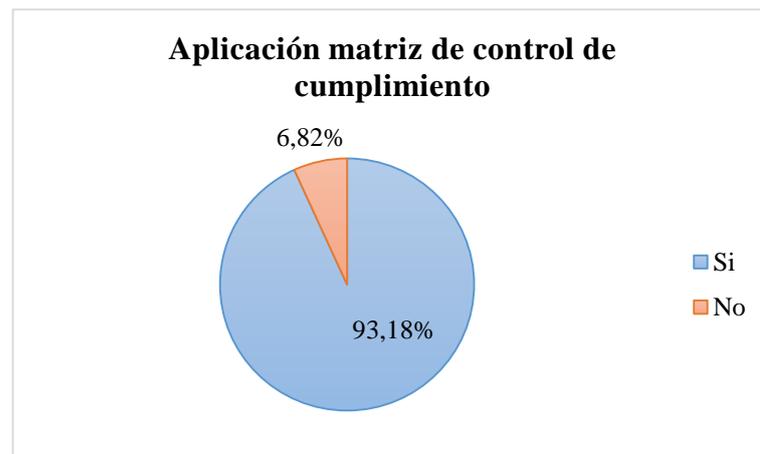


Gráfico 13. Aplicación matriz de control de cumplimiento

Fuente: Tabla 15

La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (93,18%) afirman que si se aplicó la matriz de control de cumplimiento de objetivos de la calidad.

Si respondió si:

En general, ¿Con que periodicidad se evaluó?

Tabla 18
Periodicidad evaluación cumplimiento de objetivos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	0	0,00%
Trimestral	41	100,00%
Semestral	0	0,00%
Anual	0	0,00%
Total	41	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 13
Elaborado por: Los Autores

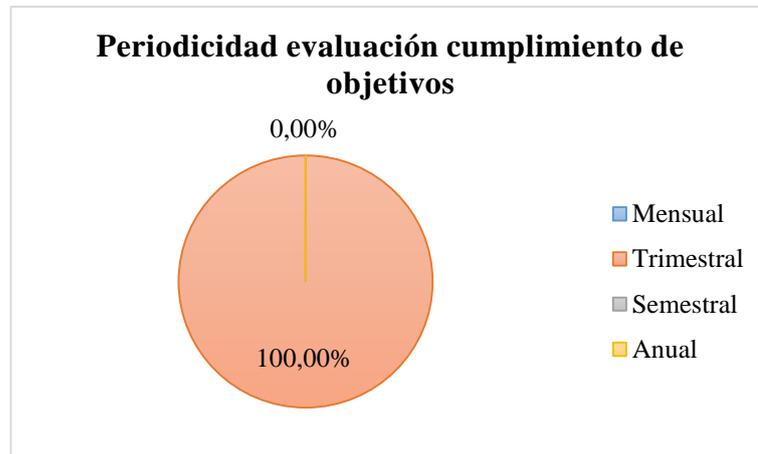


Gráfico 14. Periodicidad evaluación cumplimiento de objetivos

Fuente: Tabla 16

La total de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (100%) afirman que la periodicidad de aplicación de la matriz de control de cumplimiento de objetivos de la calidad es “trimestral”.(HP03)

¿Los resultados fueron comunicados y analizados dentro del proceso / subproceso al que pertenece?

Tabla 19
Comunicación y análisis de resultados de evaluación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	70,73%
No	12	29,27%
Total	41	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal del proceso “Talento Humano”, pregunta 13
Elaborado por: Los Autores

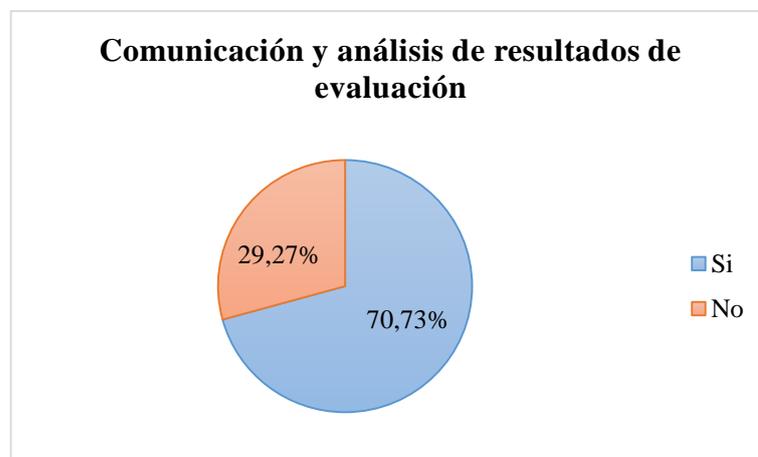


Gráfico 15. Comunicación y análisis de resultados de evaluación

Fuente: Tabla 17

La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (70,73%) afirman que los resultados fueron comunicados y analizados dentro del proceso / subproceso al que pertenece. Existe, por tanto, ciertas deficiencias en los procesos de comunicación interna.

(HP04)

Anexo 5: Resultados cuali-cuantitativos – Encuesta a funcionarios externos al proceso “Gestión Talento Humano”

Pregunta 1: ¿Considera ud. que el modelo de administración actual (por procesos) se orienta a una gestión de la calidad institucional?

Tabla 20
Modelo de administración actual y la gestión de la calidad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	271	91,25%
No	26	8,75%
Total	297	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal externo al proceso “Talento Humano”, pregunta 1
Elaborado por: Los Autores

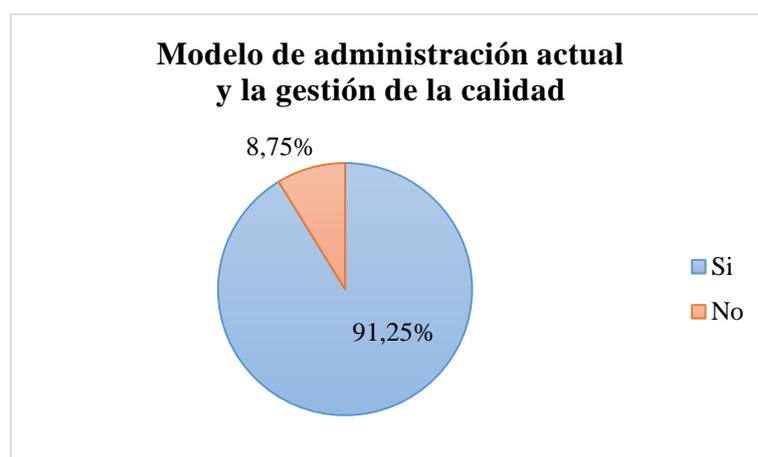


Gráfico 16. Modelo de administración actual y la gestión de la calidad

Fuente: Tabla 18

Justificaciones “Si”:

- Especifica claramente los procesos relacionados a cada cargo.
- Ha categorizado adecuadamente las actividades institucionales en procesos y subprocesos.

Justificaciones “No”:

- El modelo promueve actividades de calidad que no son ejecutadas, debido a la inexistencia de controles efectivos.(HA07)

- La calidad no puede ser medida objetivamente sin la participación directa los clientes o usuarios de los servicios.(HA08)

La mayoría de empleados externos al proceso “Gestión Talento Humano” (91,25%) consideran que el modelo de administración actual (por procesos) si se orienta a una gestión de la calidad institucional. Este resultado mantiene la misma tendencia cuantitativa que la pregunta correspondiente en la encuesta al personal del proceso “Gestión Talento Humano”.

Pregunta 2: ¿Cómo evaluaría ud. el servicio de asesoría y apoyo logístico brindado por cada subproceso de Talento Humano a los demás procesos de la institución?

Tabla 21
Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano

OPCIONES	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
Formación y Capacitación	146	67	56	13	15	297
Sistema Integral de Talento Humano	123	51	78	25	20	297
Seguridad y Salud Ocupacional	156	11	110	12	8	297
Remuneraciones y Procesamiento de datos laborales	110	115	42	28	2	297

Fuente: Encuesta de investigación – personal externo al proceso “Talento Humano”, pregunta 2
Elaborado por: Los Autores

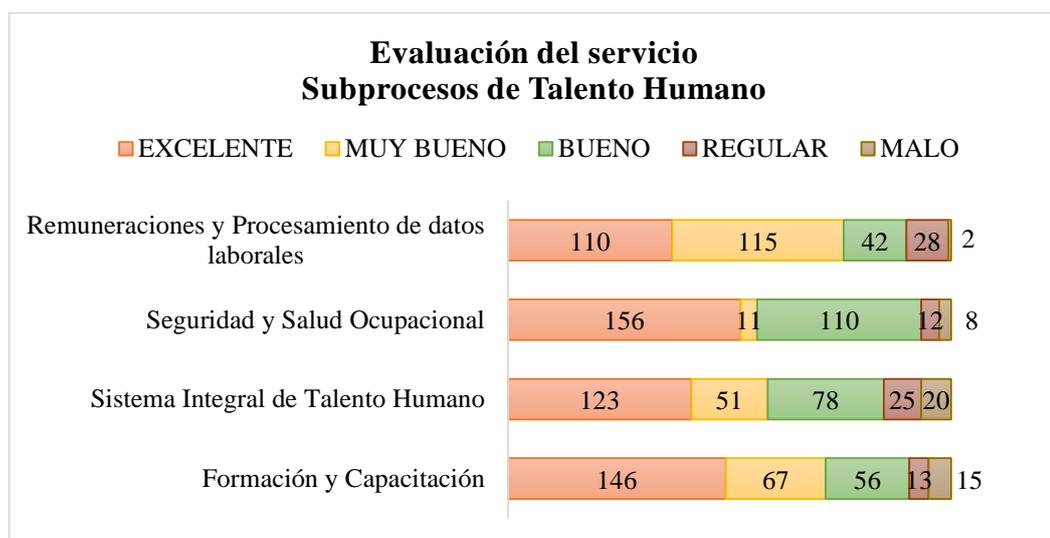


Gráfico 17. Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano

Fuente: Tabla 19

Tabla 22
Evaluación del servicio - Subprocesos de Talento Humano - Totalización

OPCIONES	EXCELENTE 5	MUY BUENO 4	BUENO 3	REGULAR 2	MALO 1	TOTAL
Formación y Capacitación	730	268	168	26	15	1207
Sistema Integral de Talento Humano	615	204	234	50	20	1123
Seguridad y Salud Ocupacional	780	44	330	24	8	1186
Remuneraciones y Procesamiento de datos laborales	550	460	126	56	2	1194

Fuente: Encuesta de investigación – personal externo al proceso “Talento Humano”, pregunta 2

Elaborado por: Los Autores

La mayoría de subprocesos de “Gestión Talento Humano” han recibido predominantemente una evaluación “excelente” por parte de los empleados externos a dichos subprocesos. Todos los procesos han recibido evaluaciones “regulares” y “malas”. Los resultados individuales, por opción, distan cuantitativamente de los resultados obtenidos en la encuesta al personal del proceso “Gestión Talento Humano”.

(HI01) La valoración cuantitativa totalizada por subproceso no presenta diferencias significativas en la mayoría de ellos, siendo el mejor valorado el subproceso de “Formación y Capacitación”, y el peor evaluado el “Sistema Integral de Talento Humano”. Dichos resultados no concuerdan con la opinión de los empleados del proceso, cuyo mejor valorado es el subproceso de “Seguridad y Salud Ocupacional”, y el peor evaluado el de “Remuneraciones y Procesamiento de datos Laborales”.

Pregunta 3: Califique la efectividad con la cual se desarrollaron las actividades del subproceso al cual ud. pertenece, respecto al ciclo DEMING del Sistema de Gestión por Procesos del GADMR.

Tabla 23
Efectividad del ciclo DEMING

OPCIONES	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
Planificar	256	23	11	7	0	297
Hacer, lo que se planea	209	45	15	21	7	297
Verificar, lo hecho en relación a lo planeado	226	56	2	7	6	297
Actuar, para mejorar los resultados	109	67	65	46	10	297

Fuente: Encuesta de investigación – personal externo al proceso “Talento Humano”, pregunta 3
Elaborado por: Los Autores

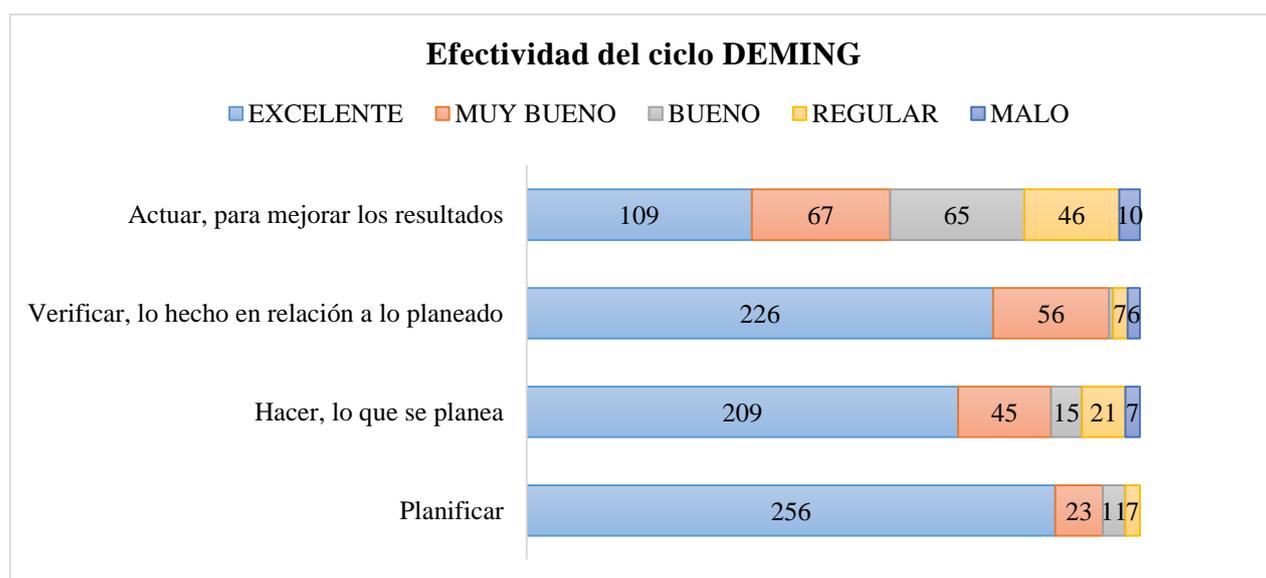


Gráfico 18. Efectividad del ciclo DEMING

Fuente: Tabla 22

La efectividad de la actividad “Actuar, para mejorar los resultados” del ciclo DEMING fue la peor evaluada del grupo. Por otra parte, la actividad “Planificar” fue la mejor evaluada. Respecto a la pregunta relacionada en la encuesta al personal del proceso “Talento Humano” (HP05)

Pregunta 4: Dentro del proceso/subproceso al que pertenece, ¿se aplicó la matriz de control de cumplimiento de objetivos de la calidad?

Tabla 24
Aplicación matriz de control de cumplimiento

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	163	54,88%
No	50	16,84%
Desconozco	84	28,28%
Total	297	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal externo al proceso “Talento Humano”, pregunta 4
Elaborado por: Los Autores

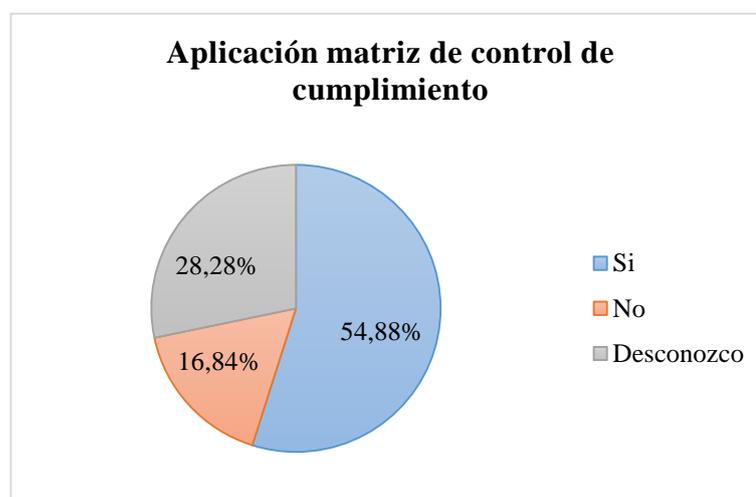


Gráfico 19. Aplicación matriz de control de cumplimiento

Fuente: Tabla 23

La mayoría de empleados externos al proceso “Gestión Talento Humano” (54,88%) afirman que si se aplicó la matriz de control de cumplimiento de objetivos de la calidad en el subproceso en el cual laboran; un 28,28% desconocen al respecto y el 16,84% afirman que no se ha aplicado. (HP06)

(HI02) La matriz de control de cumplimiento no se aplica en todas las direcciones departamentales, considerando los resultados obtenidos en esta pregunta y en los de la encuesta a los empleados del proceso “Talento Humano”, aunque es esta última la tendencia es mucho más marcada hacia el sí (93,18%).

Subpregunta 4.1: ¿Los resultados fueron comunicados y analizados dentro del proceso / subproceso al que pertenece?

Tabla 25
Comunicación y análisis de resultados de evaluación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	127	77,91%
No	36	22,09%
Total	163	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal externo al proceso “Talento Humano”, pregunta 4
Elaborado por: Los Autores

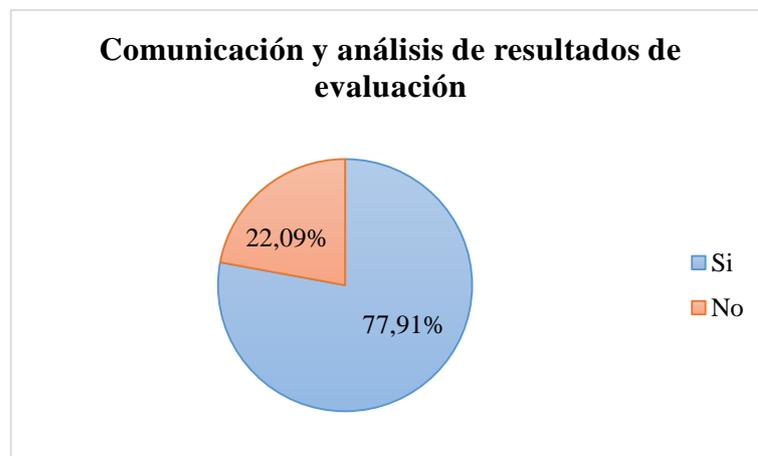


Gráfico 20. Comunicación y análisis de resultados de evaluación

Fuente: Tabla 24

La mayoría de empleados externos al proceso “Gestión Talento Humano” (77,91%) que respondieron si afirman que los resultados fueron comunicados y analizados dentro del proceso / subproceso al que pertenece. Existe, por tanto, ciertas deficiencias en los procesos de comunicación interna. (HP07)

Estos resultados y los obtenidos en la encuesta anterior tienen la misma tendencia porcentual.

Pregunta 5: ¿Existen políticas o normas que incluyan procesos de gestión de la calidad institucional?

Tabla 26
Políticas de gestión de la calidad institucional

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	81	27,27%
No	216	72,73%
Total	297	100,00%

Fuente: Encuesta de investigación – personal externo al proceso “Talento Humano”, pregunta 5
Elaborado por: Los Autores

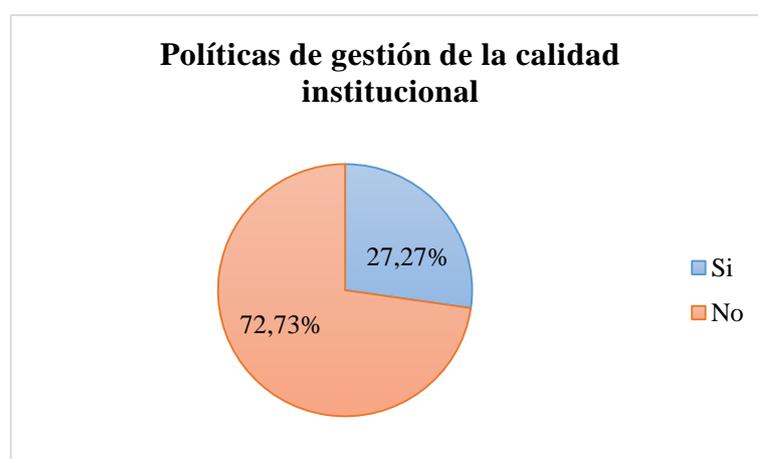


Gráfico 21. Políticas de gestión de la calidad institucional

Fuente: Tabla 25

Si respondió si:

¿Cuáles son?

- Buzón de sugerencias
- Evaluación institucional.
- Evaluación de la calidad mediante la matriz de control de cumplimiento de los objetivos de calidad.
- La calidad es un criterio de servicio institucional, pero no se establecido formalmente a nivel de un reglamento o normativa. (HA09)

La mayoría de empleados del proceso “Gestión Talento Humano” (72,73%) desconocen la existencia de políticas relacionadas a la gestión de la calidad institucional. (HP08)

Estos resultados y los obtenidos en la encuesta anterior tienen la misma tendencia porcentual.

Anexo 6: Resultados – Entrevista al Director del proceso “Gestión Talento Humano”

Pregunta 1: ¿Existen políticas o normas institucionales que se orienten a la gestión de la calidad?

Si, la atención al cliente es un proceso fundamental.

¿Cuáles son?:

- A través del subsistema de capacitación y formación se están actualizando los conocimientos de los servidores para brindar un óptimo servicio a la ciudadanía.
- Existe un buzón de quejas para la ciudadanía en general (sus quejas y comentarios).
- Se han realizado además varias evaluaciones al personal en función a los parámetros de: calidad, calidez, eficiencia, eficacia de trato al usuario, y el ambiente laboral en el cual se desarrolla.

(HI03) No se exponen o describen puntualmente las directrices y contenidos de la Política de Calidad del GADMR

Pregunta 2: ¿Conoce ud. si el Consejo Nacional de Competencias a evaluado a esta Institución?

Si, la entidad ha apuntalado a las competencias.

¿Cuáles fueron los resultados?:

- El Consejo Nacional de Competencias ha otorgado a la institución la competencia de “Patrimonio”, “Cuerpo de Bomberos”.
- La institución ha sido re categorizada: de la categoría B a la A, en la materia de “Transporte Terrestre, Tránsito y Vialidad”. Se espera asumir en el año 2018, todas las competencias de tránsito.
- Se está efectuando un mejoramiento de los procesos (como, por ejemplo, la sistematización o informatización de trámites para optimizar tiempos de atención a los clientes).

Pregunta 3: ¿Su departamento ha evaluado la percepción de la calidad de los servicios que brindan?

Si, a través del muestreo de la calidad de atención, siendo éste el factor fundamental.

Se han aplicado medidas disciplinarias a los funcionarios que no se acoplan a los objetivos institucionales. Algunos incluso han sido separados de la institución.

Pregunta 4: ¿La evaluación de desempeño considera indicadores o parámetros de calidad?

Si

¿Cuáles?

Se conjugan varios parámetros: la percepción del servidor sobre el servicio prestado, la percepción de su jefe inmediato y, de ser el caso, la evaluación cruzada de otros empleados.

¿Existe algún tipo de sanción reglamentaria en caso de que no cumplan los estándares dispuestos por la institución?

Si, van desde aplicación de medidas disciplinarias hasta la separación de la institución (en base a los procesos normados por la LOSEP).

Pregunta 5: ¿Considera ud. que el modelo de administración actual (por procesos) se orienta a una gestión de la calidad institucional?

Si

¿Por qué?

La entidad está dirigida por un académico del área de administración, quien ha gestionado algunos procesos que aportan a la gestión de la calidad:

- Sistematización (informatización) de los trámites y procesos administrativos, que ha mejorado el tiempo y recursos empleados.
- Se ha mejorado la estructura orgánica de la institución, en base a un modelo de gestión por proceso.

- Se ha mejorado la clasificación de puestos, así como las remuneraciones de los empleados municipales.

Pregunta 6: Dentro la ejecución de las competencias exclusivas reconocidas por la Constitución y la ley ¿Considera ud. que los servicios públicos de la institución se desarrollan bajo criterios de calidad?

Sí, todos los servicios públicos se manejan bajo criterios de calidad.

¿Por qué?

A veces no son considerados, pero existen parámetros legales bajo los cuales pueden ser sancionados.

¿Y respecto a la construcción de obra pública (se construyen bajo criterios de calidad)?

Si

¿Por qué?

Las normas de calidad y construcción son aplicadas en los procesos de fiscalización ejecutados por la institución. Por otra parte, existen otras instituciones como la Contraloría General del Estado que verifica el uso adecuado de los recursos del estado de acuerdo a la planificación y especificaciones técnicas planteadas, así como el cumplimiento de las normas antes citadas (velando por la calidad).

Pregunta 7: ¿Los manuales de funciones y procedimientos a nivel institucional contemplan actividades de seguimiento y evaluación de la calidad?

Si

¿En qué niveles organizacionales?

El manual de clasificación de puestos establece, de acuerdo a los niveles organizacionales y de responsabilidad, quienes deben vigilar la ejecución de las actividades bajo las normas establecidas. Mientras más responsabilidades, se otorga una mejor remuneración, debiendo cumplir un determinado perfil profesional.

¿Cuáles son sus responsables?

Todos los directores de gestión del GADMR deben realizar procesos generales de seguimiento y evaluación, así como los jefes inmediatos se encargan por ejemplo de realizar los procesos de evaluación de desempeño.

¿Qué tipo de retroalimentación se realiza con estos resultados?

Procesos de mejoramiento continuo que alimenten al modelo de gestión administrativa, así como a los factores de calidad, eficiencia y eficacia institucional.

Anexo 7: Caracterización de los Subprocesos de Talento Humano

Tabla 27

Caracterización de los subprocesos de Talento Humano

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA								
CARACTERIZACIÓN PROCESO TALENTO HUMANO								
SUB PROCESO	PROVEEDOR- PROCESO		ENTRADA/INSUM O	ACTIVIDADES CLAVE DEL PROCESO	RESPON- SABLE	SALIDA PRODUCTO Y/O SERVICIO	CLIENTE-PROCESO	
	INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
Formación y Capacitación	Todos los procesos	No aplica	1. Evaluaciones de personal	Diagnosticar las necesidades de capacitación	Líder del subproceso	1. Capacitación del personal.	Todos los procesos	No aplica
			2. Pedidos de capacitación de otros procesos	Planificar, desarrollar y evaluar los eventos de capacitación.		2. Evaluación de los procesos institucionales		
			3. Manual de funciones	Colaborar en la evaluación de los procesos institucionales		3. Planes de capacitación.		
			4. Presupuesto, PAC					
Sistema Integral de Talento Humano	Todos los procesos	Ciudadanía en General	1. Normativa legal	Cumplir y hacer cumplir la normativa legal vigente respecto al talento humano (LOSEP, Código de Trabajo, Ministerio de Trabajo)	Líder del subproceso	1. Proyectos del área.	Todos los procesos	No aplica
		Instituciones públicas	2. Manual de funciones	Generar proyectos de estatutos y marco normativo-administrativo para el área.		2. Evaluación del personal.	Máxima autoridad	

			3. Quejas ciudadanas (buzón institucional)	Gestionar eficiente el talento humano (selección, movilidad), de acuerdo a la normativa interna y las necesidades institucionales		3. Informe de quejas y denuncias.		
			4. POA de cada proceso e indicadores de gestión	Evaluar al talento humano				
			5. Modelo de evaluación MRL	Informar sobre quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de los servidores públicos				
Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional	Todos los procesos	No aplica	1. Normativa legal	Elaborar planes de seguridad y salud ocupacional.	Líder del subproceso	1. Planes de seguridad y salud ocupacional	Todos los procesos	No aplica
				Elaborar manuales e instructivos sobre seguridad e higiene en el trabajo.		2. Manuales e instructivos sobre seguridad y salud ocupacional	Máxima autoridad	
				Coordinar acciones con el IESS.		3. Informe de cumplimiento institucional		
				Supervisar el cumplimiento de la normativa de seguridad y salud ocupacional.				
Remuneraciones y procesamiento de datos laborales	Todos los procesos	No aplica	1. Solicitudes de permisos, vacaciones, certificados médicos, entre otros.	Mantener actualizado el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones.	Líder del subproceso	1. Rol de pago	Todos los procesos	No aplica
				Generar roles de pago			IESS	
				Procesar datos a ser ingresados en el IESS				
				Realizar los trámites relacionados al IESS (avisos, roles, entre otros)				

Fuente: Resolución Administrativa 2017-111-SEC del GADM de Riobamba

Elaborado por: Los Autores

Anexo 8: Flujogramas - Subprocesos de Talento Humano

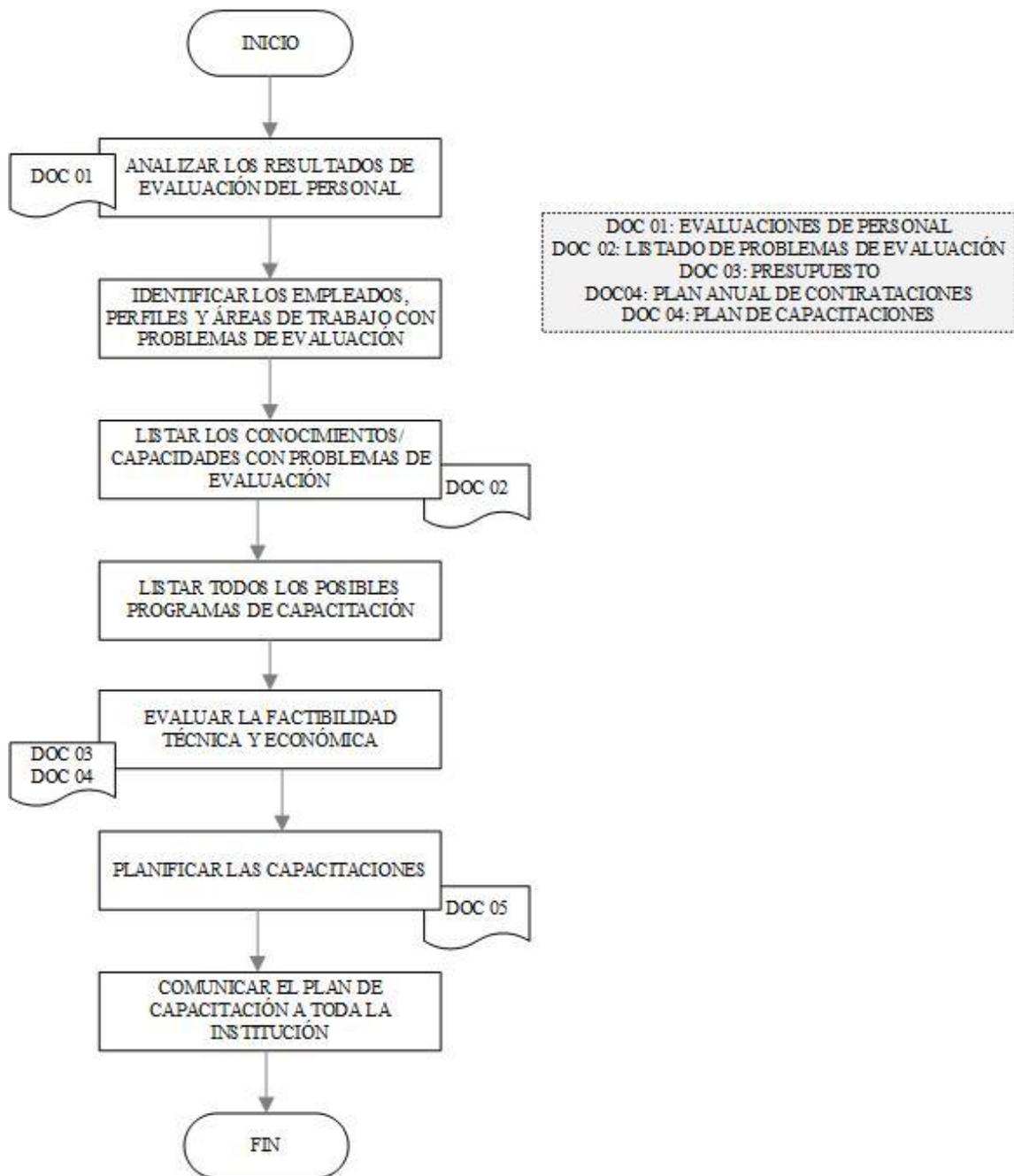


Figura 11. Planificación de eventos de capacitación

Elaborado por: Los Autores

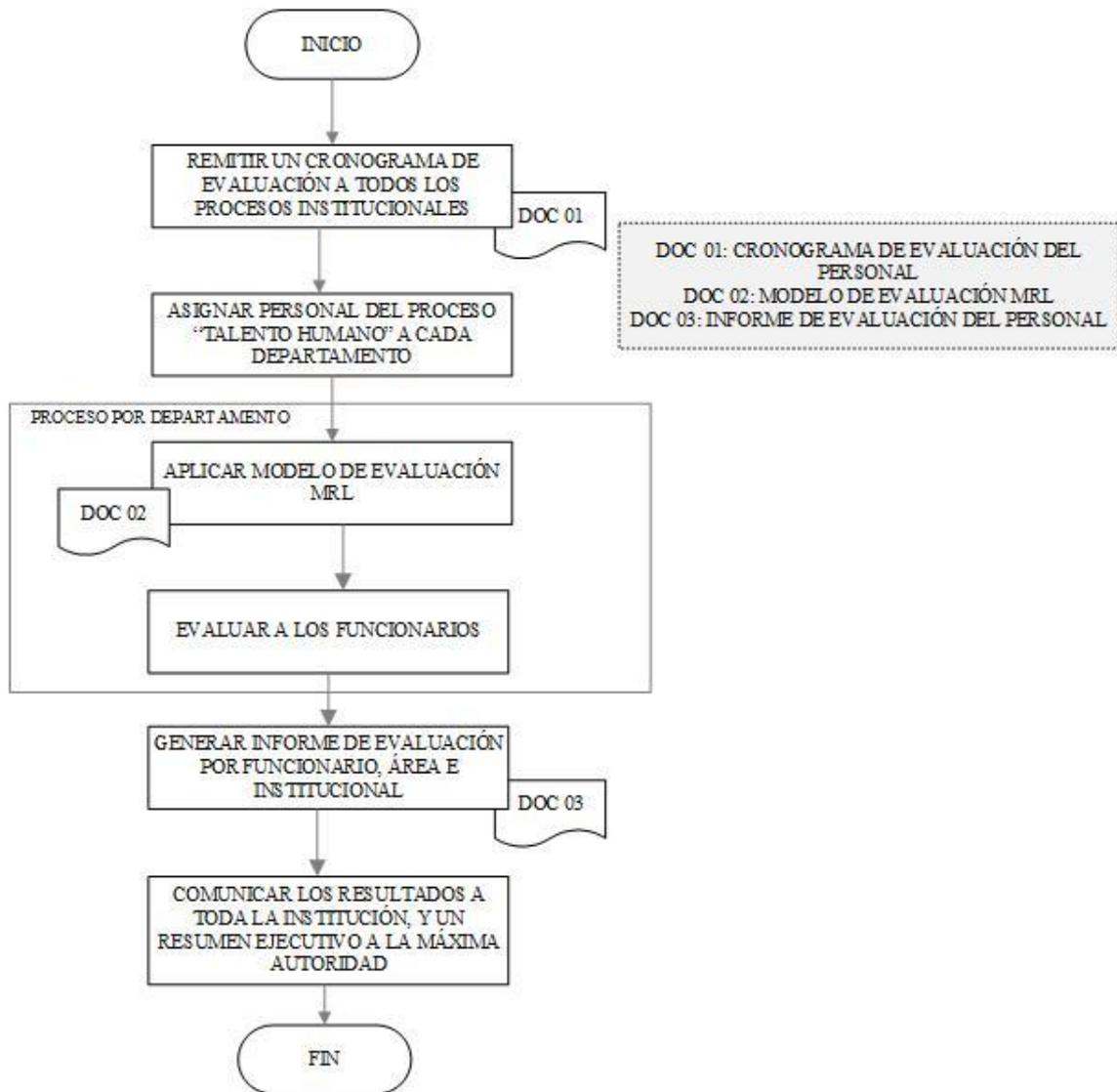


Figura 12. Evaluación del personal

Elaborado por: Los Autores

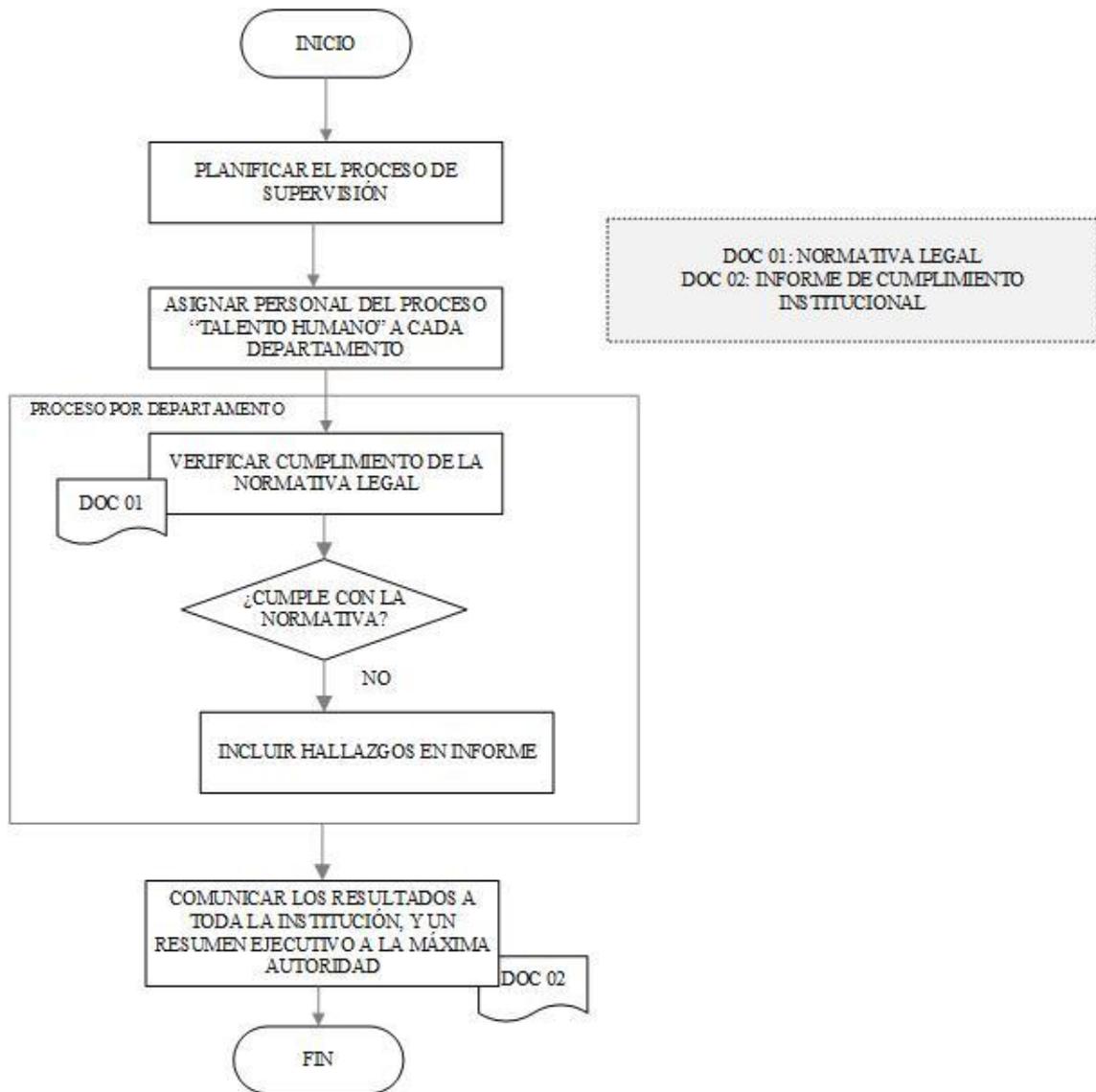


Figura 13. Supervisar el cumplimiento de la normativa de seguridad y salud ocupacional

Elaborado por: Los Autores

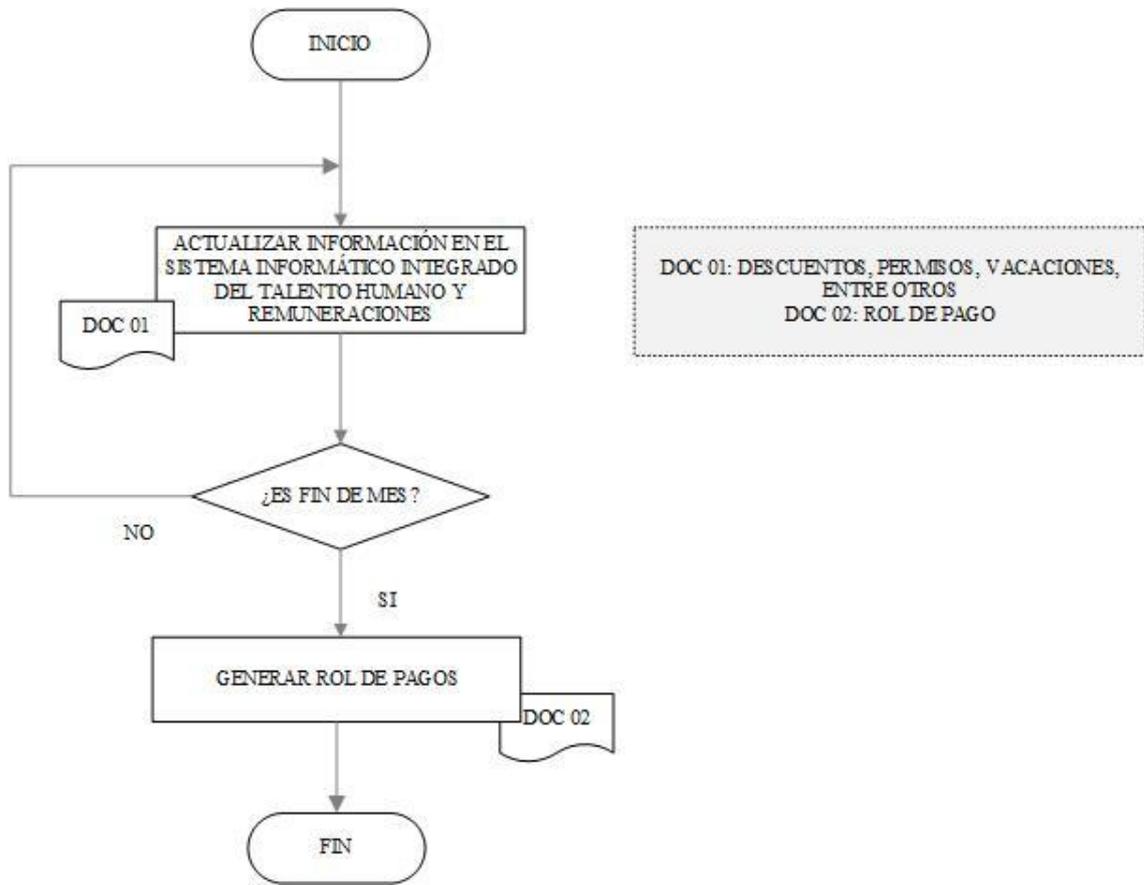


Figura 14. Generar rol de pago

Elaborado por: Los Autores

Anexo 9: Justificación – preguntas de las encuestas

Tabla 28

Justificación – preguntas de las encuestas

PERSPECTIVA	NUM PREG. ENCUESTA EMPLEADOS	PREGUNTAS	PROCESO	ÁREA DE DIAGNÓSTIVO	MARCO TEÓRICO / NORMATIVO
PERSPECTIVA PERSONAL-PROFESIONAL	1	¿Cumple ud. con el perfil profesional requerido para el cargo que desempeña?	Autoevaluación	Perfil Profesional	
	2	¿Conoce ud. las funciones relacionadas a su cargo, y que están detalladas en el manual de funciones institucional?	Autoevaluación	Conocimiento marco normativo (manual de funciones)	
PERSPECTIVA INSTITUCIONAL	3	¿Considera ud. que el modelo de administración actual (por procesos) se orienta a una gestión de la calidad institucional?, ¿Porqué?	Percepción personal	Variables de estudio: calidad	
	4	¿Existen políticas o normas que incluyan procesos de gestión de la calidad institucional?, ¿Cuáles son y quienes son los responsables?	Conocimiento	Procesos y normativas internas	
	5	Respecto a la evaluación institucional ¿considera que este proceso ha permitido a los funcionarios de la institución, de manera general, mejorar su desempeño profesional y calidad en el servicio? ¿A qué se debe?	Percepción personal	Variables de estudio: calidad	
PERSPECTIVA DEPARTAMENTAL	6	¿Cómo evaluaría ud. el servicio de asesoría y apoyo logístico brindado por cada subproceso de Talento Humano a los demás procesos de la institución?	Percepción personal	Subprocesos	GAD Municipal Riobamba, 2015, pp. 6,14
	7	¿Existieron cambios en el modelo de administración por procesos Institucional, respecto al proceso de Gestión de Talento Humano, en el periodo 2015-2016? ¿Cuáles fueron sus efectos?	Conocimiento	Cambios de normativa	
	8	¿Se han realizado controles adecuados en las actividades críticas del subproceso al cual pertenece? ¿Qué controles se realizaron?	Verificación	Estructura de los procesos institucionales	GAD Municipal Riobamba, 2015, pág. 25
	9	¿Se han realizado acciones preventivas, correctivas y proyectos de mejora continua en el subproceso al cual pertenece? ¿Cuáles fueron los proyectos de mejora más significativos?	Verificación	Estructura de los procesos institucionales	GAD Municipal Riobamba, 2015, pág. 25

	10	¿Considera ud. que es necesario realizar cambios importantes al modelo de administración por procesos Institucional, respecto al proceso de Gestión de Talento Humano? ¿Cuáles deberían ser estos cambios?	Percepción personal	Variables de estudio : modelo de gestión	
	11	Durante la vigencia del nuevo modelo de gestión ¿se han identificado los requerimientos institucionales y de los clientes del subproceso, a fin de planificar la ejecución de proyectos, planes y programas?	Conocimiento	Conocimiento - planificación institucional	
	12	Califique la efectividad con la cual se desarrollaron las actividades del subproceso al cual ud. pertenece, respecto al ciclo DEMING del Sistema de Gestión por Procesos del GADMR. Si tiene al menos una fase del ciclo valorada con menos de 3 puntos, ¿A qué se debe su valoración?	Verificación	Estructura de los procesos institucionales	GAD Municipal Riobamba, 2015, pág. 25
	13	¿Se aplicó la matriz de control de cumplimiento de objetivos de la calidad? ¿Con que periodicidad se evaluó? ¿Los resultados fueron comunicados y analizados dentro del proceso / subproceso al que pertenece?	Verificación	Política de calidad institucional - Matriz de control de cumplimiento de objetivos de calidad	GAD Municipal Riobamba, 2015, pág. 23

Elaborado por: Los Autores