



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD  
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE TALENTO  
HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
SALINAS, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la Obtención del Título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:** ELBA VANESSA MEDINA DE LA CRUZ

**TUTOR:** ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD  
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE TALENTO  
HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
SALINAS, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la Obtención del Título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA: ELBA VANESSA MEDINA DE LA CRUZ**

**TUTOR: ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

La Libertad, 12 de septiembre del 2014.

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADO AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014”; elaborado por la Srta. Elba Vanessa Medina De la Cruz, egresada de la Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada En Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

---

Econ. David Batallas González, MSc.

TUTOR

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mi familia que siempre me ha apoyado y ha estado conmigo en todo momento siendo mi fuerza para lograr todas y cada una de las metas que me he propuesto a lo largo de esta etapa estudiantil.

A mis padres que con esfuerzo, entrega y sacrificio lograron sacarme adelante inculcándome siempre valores haciendo de mí una persona de bien.

A todas y cada una de las personas que han estado conmigo y han sido pilar fundamental para el alcance de esta gran meta como es mi profesionalización.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme guiado y ayudado a alcanzar mi meta.

A cada uno de los que son parte de mi familia,

A mis compañeros de tesis que estuvieron en todo momento apoyándome.

Por último a la Universidad Estatal Península de Santa Elena en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración, Carrera de Administración Pública, y a todos los docentes y directivos de mi carrera que me ayudaron en el desarrollo de mi tesis.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. David Batallas González, MSc.  
DIRECTOR DE LA CARRERA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

Econ. David Batallas González, MSc.  
PROFESOR - TUTOR

---

Econ. Vladimir Soria Freire, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADO AL  
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SALINAS,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”**

Autora: Elba Vanessa Medina De la Cruz  
Tutor: Econ. David Batallas González, MSc.

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación propone diseñar, elaborar y aplicar un sistema de gestión de calidad para ser aplicado en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, mediante la elaboración de procesos, manuales, comités y políticas de calidad, con el objetivo de lograr un óptimo funcionamiento de la institución en general, al poder tener bien claro de cuales los inconvenientes por los que estaba atravesando esta organización, se mencionan las más relevantes: la ausencia de documentación y seguimiento a los procesos de control y la deficiencia en los que se aplicaban fue lo que motivo a la realización del presente trabajo de investigación, también se determinó que las dos variables para el presente estudio son; independiente, la gestión de calidad y dependiente, el aseguramiento de la calidad, con sus respectivos indicadores, dimensiones e instrumentos. De igual manera se designó cual, será la metodología a seguir para llevar a cabo la investigación así como las herramientas a ser utilizadas, luego se aplicó la fórmula para la obtención de la muestra, tomando como población a todos los empleados de la institución, los mismo que se les realizó las encuestas para determinar si era necesario la aplicación del sistema de gestión de calidad, y se las procedió a tabular, interpretar y analizar para presentar conclusiones y recomendaciones en beneficio de la entidad, finalmente se planteó la propuesta donde se incluye alternativas permitiendo dar soluciones a la problemática encontrada en este estudio, que al aplicar dicho sistema a la institución pública mejore y logre el desarrollo esperado por todos los involucrados.

## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| PORTADA.....                                   | i    |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                      | ii   |
| DEDICATORIA .....                              | iii  |
| AGRADECIMIENTO .....                           | iv   |
| TRIBUNAL DE GRADO .....                        | v    |
| RESUMEN.....                                   | vi   |
| ÍNDICE GENERAL.....                            | vii  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....                       | xii  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                         | xiii |
| ÍNDICE DE CUADROS.....                         | xiv  |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....                          | xv   |
| INTRODUCCIÓN .....                             | 1    |
| MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....     | 3    |
| TEMA: .....                                    | 3    |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....                 | 3    |
| Planteamiento del Problema.....                | 3    |
| Formulación del Problema. ....                 | 9    |
| Sistematización del Problema .....             | 9    |
| JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....         | 10   |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....             | 14   |
| Objetivo General .....                         | 14   |
| Objetivos Específicos.....                     | 14   |
| HIPÓTESIS .....                                | 15   |
| OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....       | 15   |
| CAPÍTULO I.....                                | 18   |
| MARCO TEÓRICO.....                             | 18   |
| 1.1 ANTECEDENTES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN..... | 18   |
| 1.2 SISTEMA DE GESTIÓN .....                   | 22   |
| 1.2.1 Liderazgo.....                           | 23   |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 1.2.1.1   | Compromiso.....   | 23 |
| 1.2.1.2   | Reconocimiento .....  | 24 |
| 1.2.2     | Planificación y Estrategia .....                            | 24 |
| 1.2.2.1   | Desarrollo de la Estrategia.....                            | 24 |
| 1.2.2.2   | Comunicación .....  | 25 |
| 1.2.3     | Gestión de Personas.....                                    | 26 |
| 1.2.3.1   | Competencias.....   | 26 |
| 1.2.4     | Recursos .....  | 26 |
| 1.2.4.1   | Gestión de Recursos.....                                    | 26 |
| 1.2.4.2   | Tipos de Recursos .....                                     | 27 |
| 1.2.5     | Procesos .....  | 27 |
| 1.2.5.1   | Identificación de Procesos .....                            | 27 |
| 1.2.5.2   | Tipos de Procesos .....                                     | 28 |
| 1.2.5.3   | Seguimiento y Control de Procesos .....                     | 28 |
| 1.3       | FORMACIÓN Y ASEGURAMIENTO DEL DESARROLLO DE LA CALIDAD..... | 28 |
| 1.3.1     | Planeación .....  | 29 |
| 1.3.1.1   | Selección y Reclutamiento.....                              | 29 |
| 1.3.1.1.1 | Técnicas e Instrumentos de Selección. ....                  | 29 |
| 1.3.1.2   | Reclutamiento. ....   | 30 |
| 1.3.2     | Organización .....  | 30 |
| 1.3.2.1   | Metodología de Trabajo de la Gestión de Calidad. ....       | 30 |
| 1.3.2.2   | Trabajo en equipo. ....                                     | 31 |
| 1.3.3     | Dirección .....   | 31 |
| 1.3.3.1   | Vinculación con la gente.....                               | 31 |
| 1.3.3.1.1 | Propósitos de la Vinculación con la gente .....             | 32 |
| 1.3.3.2   | Impactos del Servicio.....                                  | 32 |
| 1.3.3.2.1 | Características de Calidad que se deben medir.....          | 32 |
| 1.3.3.2.2 | Métodos de Medición del Impacto de Calidad .....            | 33 |
| 1.3.4     | Control.....  | 33 |
| 1.3.4.1   | Seguimiento y Evaluación. ....                              | 33 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 1.4      | MARCO LEGAL.....   | 34 |
| 1.4.1    | La Constitución del Ecuador y su incidencia en la calidad administrativa que brindan los Servidores Públicos.....                    | 34 |
| 1.4.2    | La Eficiencia Pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados contemplados en el Plan Nacional del Buen Vivir.....               | 36 |
| 1.4.3    | La incidencia de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en los bienes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados..... | 37 |
| 1.5      | MARCO SITUACIONAL.....   | 41 |
|          | CAPÍTULO II.....   | 43 |
|          | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 43 |
| 2.1.     | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 43 |
| 2.2.     | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 44 |
| 2.3.     | TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....  | 45 |
| 2.4.     | MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 46 |
| 2.4.1.   | Método Inductivo.....  | 46 |
| 2.5.     | TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....   | 47 |
| 2.5.1.   | Encuestas.....   | 47 |
| 2.5.2.   | Entrevistas.....   | 47 |
| 2.5.3.   | Observación Directa.....   | 48 |
| 2.6.     | INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....   | 48 |
| 2.6.1.   | Cuestionario.....  | 48 |
| 2.6.2.   | Escala de Likert.....  | 49 |
| 2.7.     | POBLACIÓN Y MUESTRA.....   | 49 |
| 2.7.1.   | Población.....   | 49 |
| 2.7.2.   | Muestra.....   | 50 |
| 2.7.2.1. | Muestra probabilística.....  | 50 |
| 2.7.2.2. | Muestreo Aleatorio Simple.....   | 50 |
|          | CAPÍTULO III.....  | 53 |
| 3.1.     | RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....  | 53 |
| 3.2.     | RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....   | 54 |
| 3.3.     | RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....   | 55 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.4.   | CONCLUSIONES.....   | 65 |
| 3.5.   | RECOMENDACIONES.....  | 66 |
|        | CAPÍTULO IV.....  | 67 |
|        | MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADO AL DEPARTAMENTO<br>DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO<br>DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS..... | 67 |
| 4.1.   | PRESENTACIÓN.....   | 67 |
| 4.2.   | MISIÓN.....   | 68 |
| 4.3.   | VISIÓN.....   | 68 |
| 4.4.   | OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....  | 69 |
| 4.4.1. | Objetivo General.....   | 69 |
| 4.4.2. | Objetivos específicos.....  | 69 |
| 4.5.   | DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....   | 69 |
| 4.5.1. | Recopilación y levantamiento de la información.....   | 69 |
| 4.5.2. | Principios de la Calidad.....   | 70 |
| 4.5.3. | Estructura de Procesos y Actividades.....   | 70 |
| 4.5.4. | Planificación.....  | 71 |
| 4.5.5. | Compromiso de la Institución.....   | 71 |
| 4.6.   | DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE<br>CALIDAD.....  | 71 |
| 4.6.1. | Metodología para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad<br>a aplicarse en el Departamento de Talento Humano.....                         | 71 |
| 4.6.2. | Alcance del Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento de<br>Talento Humano.....  | 72 |
| 4.6.3. | Etapas para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad...  | 72 |
| 4.6.4. | Desarrollo de la política de calidad.....   | 75 |
| 4.6.5. | Definición de los requerimientos de los usuarios.....   | 76 |
| 4.6.6. | Identificación y secuencia de los procesos.....   | 76 |
| 4.6.7. | Establecimientos de equipos de trabajo.....   | 77 |
| 4.6.8. | Procedimientos.....   | 77 |
| 4.6.9. | Estructura documental de los procesos de calidad.....   | 79 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 4.6.10. Diseño de indicadores..... | 79 |
| 4.6.11. Financiamiento.....        | 80 |
| 4.7. PLAN DE ACCIÓN.....           | 81 |
| CONCLUSIONES.....                  | 83 |
| RECOMENDACIONES.....               | 84 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS.....          | 85 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                  | 87 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| GRÁFICO N° 1 Reconocimiento .....            | 55 |
| GRÁFICO N° 2 Estrategias .....               | 56 |
| GRÁFICO N° 3 Comunicación .....              | 57 |
| GRÁFICO N° 4 Gestión por competencias .....  | 58 |
| GRÁFICO N° 5 Capacitación.....               | 59 |
| GRÁFICO N° 6 Procesos .....                  | 60 |
| GRÁFICO N° 7 Seguimiento y control .....     | 61 |
| GRÁFICO N° 8 Experiencia.....                | 62 |
| GRÁFICO N° 9 Selección y reclutamiento ..... | 63 |
| GRÁFICO N° 10 Implementación.....            | 64 |

**ÍNDICE DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| TABLA N° 1 Reconocimiento.....             | 55 |
| TABLA N° 2 Estrategia.....                 | 56 |
| TABLA N° 3 Comunicación.....               | 57 |
| TABLA N° 4 Gestión por competencias .....  | 58 |
| TABLA N° 5 Capacitación.....               | 59 |
| TABLA N° 6 Procesos.....                   | 60 |
| TABLA N° 7 Seguimiento y control .....     | 61 |
| TABLA N° 8 Experiencia.....                | 62 |
| TABLA N° 9 Selección y reclutamiento ..... | 63 |
| TABLA N° 10 Implementación.....            | 64 |

**ÍNDICE DE CUADROS**

|  |    |
|--|----|
| CUADRO N° 1 Variable independiente ..... | 16 |
| CUADRO N° 2 Variable dependiente .....   | 17 |
| CUADRO N° 3 Población .....              | 50 |
| CUADRO N° 4 Muestra .....                | 51 |
| CUADRO N° 5 Significado .....            | 51 |
| CUADRO N° 6 Resumen de los datos.....    | 52 |
| CUADRO N° 7 Procedimientos .....         | 78 |
| CUADRO N° 8 Indicadores.....             | 80 |
| CUADRO N° 9 Plan de acción. ....         | 81 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| ANEXO N° 1 Ejemplo de caracterización de un proceso para el sistema de gestión de calidad ..... | 93 |
| ANEXO N° 2 Ejemplo de ficha técnica de indicadores .....  | 95 |
| ANEXO N° 3 Esquema general de un procedimiento .....  | 95 |

## INTRODUCCIÓN

El diseño y aplicación de un Sistema de gestión de calidad en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, es el resultado del estudio realizado debido a que se detectaron diferentes falencias que se dan en los procesos de esta entidad, y que repercuten en la calidad de atención que se le brinda al usuario que acude a sus instalaciones.

La ausencia de control en los procesos que se llevan a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas ha ocasionado que den múltiples inconvenientes como son: retrasos en el logro de objetivos propuestas o tomar caminos equivocados al momento de tomar una decisión fundamental para la institución.

Hay que recordar que la aplicación de un sistema de gestión de calidad en la municipalidad mejorará varios puntos fundamentales como son:

- Participación del personal
- Procesos
- Gestión basada en sistemas
- Mejoramiento continuo
- Decisiones basadas en hechos

El principal objetivo de este trabajo de investigación es evaluar la calidad de la atención brindada al usuario, con la aplicación de un proceso de gestión de calidad a través de entrevistas y encuestas a todos los involucrados, direccionadas al diseño de un Sistema de gestión de calidad para el departamento de talento humano del GAD de Salinas. Para poder llevar a cabo este trabajo de investigación, se divide en cuatro capítulos que trataron lo siguiente:

En el primer capítulo consta el desarrollo acerca de las dos variables de la investigación como son:

- Gestión de calidad
- Aseguramiento de la calidad

Así mismo se explicó sobre las dimensiones e indicadores de las mismas y se trató sobre el marco conceptual y el marco legal que son las leyes que respaldan el presente trabajo de investigación. A continuación se hizo un breve análisis del marco situacional, donde se menciona a la institución en la cual se está llevando a cabo la investigación.

En el segundo capítulo se explica y trata acerca del diseño, modelo y los tipos de investigación que se están llevando en la investigación, y que técnicas son las que fueron aplicadas. También se tomó en cuenta cual es el universo con el que se va a trabajar en el que se determinó que son 310 las personas que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, y en el que a través de un muestreo probabilístico se determinó que son 172 los trabajadores a los que se les va a realizar las encuestas.

En el tercer capítulo se encuentra el análisis e interpretación de resultados, de las observaciones y encuestas llevadas a cabo en el trabajo de investigación y un total de diez preguntas realizadas en base a las dos variables con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el cuarto capítulo se realizó el diseño y aplicación del Sistema de gestión de calidad y los pasos y procedimientos necesarios para poder llevar a cabo la propuesta con alternativas que permitirán mejorar la situación actual de la institución.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA:**

Incidencia de la aplicación de procesos, manuales y comité de calidad, para un óptimo, funcionamiento del departamento de talento humano, a través de entrevistas y encuestas a todos los involucrados. “Diseño de un Sistema de gestión de calidad, aplicado al departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014”.

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del Problema**

En el mundo globalizado y altamente competitivo, que se vive actualmente, la calidad del servicio, es uno de los requisitos fundamentales que debe poseer toda institución, ya sea de carácter público o privado, para poder hacer frente a las exigencias del usuario que cada vez exige ser tratado de mejor manera, dándose cuenta de la importancia que tienen, dentro de la institución y lo fundamental que son para sus intereses, debiendo mantener un estándar de calidad y calidez a la eficiencia y eficacia con que realizan los diferentes procesos internos y externos.

En sí la calidad es una herramienta básica, que se usa cada vez con más frecuencia en la actualidad, al punto que permite comparar un servicio con otro y determinar cuál de los dos satisface más las exigencias de las personas e inclinarse por uno de los dos, de acuerdo a cual pareció mejor de acuerdo a nuestra óptica y apreciación.

Los factores que definen, la calidad son determinados por distintas dimensiones las cuales se mencionan a continuación:

- Dimensión técnica
- Dimensión humana
- Dimensión económica.

Para lograr, una calidad total se necesita, tener una mejora continua en los servicios, que se les brinda a las personas.

Los pasos para lograr una mejora continua son:

- Planear
- Realizar
- Controlar
- Actuar.

La **planeación** significa definir los pasos, que se van a seguir y poder plantearse los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, con el propósito de cometer la menor cantidad de errores posibles en los procesos a implementar. En la **realización** se busca implementar las acciones necesarias para corregir los procesos y darles una solución a corto o mediano plazo, para no trastocar los planes u objetivos que en un principio se planteó la institución. En la fase del **control** se procura que se logren los objetivos y propósitos de la institución para cumplir la misión y visión de la misma. En la etapa de la **actuación** es implementar los correctivos necesarios, de acuerdo a los resultados obtenidos en las fases anteriores y luego se plantea una retroalimentación de los procesos.

Los tipos de calidad son los siguientes:

- Calidad interna
- Calidad externa.

La calidad interna, está relacionado con la mejoría en los procesos y procedimientos internos de la institución, el propósito que persigue este tipo de calidad, es que la organización de la institución, sea cada vez con menos fallas para poder alcanzar las metas propuestas por medio de la mejora continua basada en los resultados obtenidos al momento de trabajar.

En cambio la calidad externa, está determinada por el grado de satisfacción, que tenga el cliente una vez recibidos, los servicios que ofrece determinada institución, cual es el grado de complacencia que tienen las personas y si sus expectativas se vieron satisfechas. Está estrechamente relacionada a los usuarios, por lo tanto es necesario escucharlos detenidamente, para saber que mejoras se deben implementar y en qué áreas, para que este se sienta complacido con el servicio brindado.

El propósito de la mejora continua de la calidad es demostrarles al usuario o en su defecto a los clientes, que si se puede mejorar la calidad total, sin que esto afecte a sus bolsillos en un cobro elevado o los procesos demoren más tiempo del señalado.

Uno de los más precisos para incrementar la calidad del servicio en las instituciones públicas en el Ecuador, es la creación e implementación del programa “Sonríe Ecuador”, impulsado por la Vice-presidencia de la república, el mismo fue creado el 6 de octubre del año 2008 cuando en esa función estaba Lenín Moreno.

Uno de los objetivos principales de este programa, es mejorar la convivencia entre las personas que laboran en las diferentes instituciones y las interpersonales para con los usuarios, que diariamente acuden a las mismas a realizar diferentes trámites o procedimientos. Hay que recordar, que el programa sonríe Ecuador, no se creó con la finalidad de que la gente que labora en las instituciones públicas se pase riendo en su lugar de trabajo, sino para desarrollar los siguientes valores en los mismos:

- Amabilidad
- Hospitalidad
- Solidaridad
- Optimismo
- Fe
- Esperanza
- Productividad
- Compañerismo.

La calidad de atención de las instituciones públicas, sigue siendo uno de los puntos más débiles de la denominada revolución ciudadana, que es presidida por el economista Rafael Correa Delgado y empezó a aplicarse en el Ecuador, en el año 2007, en el primer mandato del actual presidente ecuatoriano. Lo que se pretende evaluar no es solo al servicio que se brinda en dichas instituciones públicas, sino también al personal que labora en ellas, mejorando los niveles de eficiencia y eficacia y el buen uso de los recursos destinados a mejorar la productividad y los mecanismos para lograrlo.

Los principios en que se basa el sistema de gestión de calidad son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Procesos
- Gestión basada en sistemas
- Mejoramiento continuo
- Decisiones basadas en hechos
- Relaciones mutuamente beneficiosas.

Los tipos de procesos en los que se basan la gestión de calidad que se pretende aplicar son:

- Estratégicos
- Claves
- Apoyo

Pero al centrarse en el objeto de estudio, que es el GAD del cantón Salinas, en especial el Departamento del Talento Humano, en dicha área laboran aproximadamente ocho personas y que a criterio de algunos analistas, tiene exceso de personal, considerando el espacio físico de la oficina y las actividades que realizan, y la crisis económica que atraviesa hace varios años esta entidad.

A este inconveniente se le suma que las personas, que laboran en este departamento no se encuentran debidamente capacitados, por lo que no cumplen cabalidad sus trabajos y obligaciones, muchos de ellos no cumplen con el perfil, los conocimientos y las habilidades, necesarias para su puesto y otros son pasantes de colegios que laboran en dicha área.

La mayoría de los empleados que laboran este departamento tienen muchos años desempeñando sus funciones en esta área, pero no saben planear, dirigir, controlar un proyecto o equipo de trabajo, estos no tienen estudios superiores y sin embargo tienen buenos puestos.

Estos inconvenientes que se acabaron de mencionar anteriormente son graves y afectan la calidad de atención que se brinda en el área de talento humano del municipio de Salinas, pero el trabajo de investigación, que se está planteando va un poco más allá y busca mejorar la atención total es decir la calidad total que se le brinda al usuario. Los principales problemas que presenta este departamento del municipio Salinense, conlleva a tomar la decisión de implementar un sistema de gestión de calidad, con el fin de mejorar la atención total que se le brinda al usuario son:

- Ausencia de un sistema de contratación de personal.
  - Escasez de planificación.
  - Falencia de control en las evaluaciones y auditorías internas
  - Escasez de un manual de procedimientos
- **La ausencia de un sistema de contratación de personal**, es una de las más grandes falencias que presenta el municipio del cantón Salinas y, es una tarea que está a cargo del departamento de talento humano y que su ausencia ocasiona que no siempre el personal que se contrata a laborar en el GAD Municipal, no siempre es el más adecuado.
- **La escasez de planificación**, se da por que las actividades y tareas no están debidamente coordinadas y no se establece un objetivo a cumplir, en el área.

- **La falencia de control en las evaluaciones y auditorías internas**, se da porque no existe un modelo definido de cómo se debe hacer este tipo de evaluaciones, para que arrojen resultados reales sobre la situación de la institución.
- **La escasez de un manual de procedimientos debidamente implementado y socializado**, para que cada uno de los funcionarios conozca cuáles son sus límites y responsabilidades evitando así la duplicación de funciones es otro mal que aqueja al municipio.

### **Formulación del Problema.**

¿Cómo incide la aplicación de procedimientos, manuales y comité de calidad en la mejor atención al usuario en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas?

### **Sistematización del Problema**

¿Cómo afecta la ausencia de un sistema de contratación de personal, en la mejor atención al usuario en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas?

¿Cómo afecta la escasa de planificación en la mejor atención al usuario en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas?

¿Cómo incide la falencia de control en la mejor atención al usuario en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas?

¿De qué manera afecta la escasez de procedimientos en la mejor atención al usuario en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas?

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Luego de haber realizado un análisis de la calidad total de los servicios que se le brinda al usuario en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas, se pudo detectar, que los mismos dejan mucho que desear, ya que los usuarios se quejan constantemente de cómo son tratados y el tiempo que demoran los servicios que se brindan en el Cabildo.

Para poder lograr la calidad total es necesario cumplir con ocho principios, que en la actualidad no se da en el GAD de Salinas y son:

- Enfoque al usuario
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistemas para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas

En Salinas hay una imperante necesidad de mejorar los procesos de atención al usuario, el problema es que no saben la manera de lograrlo o en su defecto sus propias limitaciones como son:

- Escasez de presupuesto
- Falta de capacitación del personal
- Falta de inmobiliarios
- Débil o nula planificación
- Desmotivación del personal, etc.

Todo esto hace necesario que se busque una solución lo más pronto posible, para mejorar la atención total que se les da a los usuarios y los problemas que vienen inmersos con esta problemática, las instituciones deben mejorar día a día en este mundo tan globalizado y cambiante, donde los procesos y mejoras se van actualizando de acuerdo a las exigencias mismas de las personas.

Los anteriores modelos de administración simplemente buscaban cumplir con lo mínimo establecido, la planificación se la hacía a corto plazo, la satisfacción del cliente, no era una de sus prioridades, no establecían relaciones estrechas entre jefes y subordinados, entre estos y los usuarios, además de trabajar con estructura organizacionales verticales y rígidas, lo que impedía el crecimiento de la institución, los procesos eran siempre los mismos que alguna vez dieron resultados sin importar los cambios de época o las circunstancias que se vivieran.

La necesidad de realizar un nuevo modelo administrativo hace impostergable la aplicación de un sistema de gestión de calidad, que mejore la atención, que se le brinde en un futuro cercano al usuario que acude a las instalaciones del área de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas. Tomando en cuenta este punto de vista se considera muy necesario, la aplicación de un sistema de gestión de calidad, que integre los componentes de calidad y control interno, a ser implementados en la institución con el único fin de lograr los objetivos institucionales planteados.

La estructura de estos procesos a través de la cual se determinan y materializan las estrategias y objetivos de la institución, deben estar apoyadas por la aptitud que tengan todas y cada una de las personas involucradas en este proceso de mejora a implantarse en el cantón Salinas.

Pero para lograr un sistema de gestión de calidad que de resultado hay que seguir los siguientes pasos:

- Diagnóstico
- Planeación
- Diseño
- Implementación
- Verificación
- Mejoramiento

En sí un sistema de gestión de calidad es la forma como una institución, realiza la gestión de la empresa ligada estrechamente con la calidad, en términos generales consta de la estructura de la calidad, consta de la estructura organizacional, junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean, para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir las expectativas del usuario.

Se eligió la implementación de un sistema de gestión de calidad en el área de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas, porque la propuesta permitirá contar con un documento físico, que servirá de base, para una vez realizado el diagnóstico de la situación y las respectivas encuestas y entrevistas que se llevarán a cabo tener una idea más clara de cuál es la problemática a la que se enfrentan las más de 50.341 personas que habitan en el cantón peninsular y que realizan diferentes actividades en el Cabildo de la localidad.

Se busca obtener e investigar toda la información y datos referentes a la problemática con la que se están enfrentando y saber cuáles son las que más inciden en la calidad total que se les brinda a los usuarios, a través de las encuestas y observación directa realizadas previamente.

Siguiendo estos lineamientos, el tema de investigación propuesta, busca mejorar la calidad de los procesos que se llevan a cabo al interior del área de talento humano del GAD de Salinas, las evaluaciones y auditorías internas y establecer los procesos para la mejora continua en la institución peninsular. A través de todo esto verificar cual es realmente el nivel de calidad, que se les brinda a los usuarios en el cantón salinas y cuáles son los puntos más débiles, a los que se les debe dar prioridad atención para solucionar la problemática presentada.

Además el modelo de gestión de calidad, busca la participación activa de todos los sectores y actores sociales involucrados para que estos se den cuenta de la dimensión real de la problemática y se comprometan a unir todos los esfuerzos por solucionarla de la manera más rápida posible.

Optimizar la calidad de los servicios que se brindan a los usuarios que acuden a las instalaciones del Cabildo Salinense, y que ven como los impuestos que ellos pagan para recibir una buena atención, de parte de los funcionarios que ahí laboran y los procesos brindados en la institución, dejan mucho que desear por su lentitud, o en otros casos que no solucionan el inconveniente por el que acudió el usuario.

Hay que recordar, que en ninguna de las administraciones anteriores de los 76 años, que tiene funcionando el Municipio Salinense, se ha implementado, un sistema de gestión de calidad que mejore la atención que se le brinda al habitante de este cantón peninsular.

Además permitirá poner en prácticas las técnicas de investigación de campo, observación directa, para conocer más de cerca los múltiples problemas que causa la pésima calidad de atención total que se da en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas.

El diseño de un sistema de gestión de calidad, permitirá solucionar entre otras cosas la atención que se le brinda al usuario y los procesos que se utilizan para lograr los objetivos planteados por la institución con el fin de lograr la mejora continua en el Cabildo Salinense, además de establecer una guía metodológica en el municipio.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Evaluar la calidad de atención brindada al usuario con la aplicación de un proceso de gestión de calidad a través de entrevistas y encuestas a todos los involucrados, direccionadas al diseño de un sistema de gestión de calidad para el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

### **Objetivos Específicos**

- Proporcionar directrices, que tomen en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia del sistema de gestión de calidad con el objetivo de mejorar el desempeño de la institución y como consecuencia obtener un mayor grado de satisfacción de parte de los usuarios.
- Evaluar y auditar al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas, por medio del sistema de gestión de calidad, para determinar su conformidad con la norma ISO 9001-2000 y comprobar su calidad.

- Definir los procesos que contribuyen a que los servicios que presta la institución, sean del agrado de los usuarios y mantener estos procesos bajo control, proporcionando un marco de referencia sobre la mejora continua, que ayudará al logro de encontrar la satisfacción por parte de los usuarios.

## **HIPÓTESIS**

La ausencia de un sistema de gestión de calidad, incide en la calidad total de atención, que se le brinda al usuario que acude al departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **Variable Independiente**

- **GESTIÓN DE CALIDAD:** Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes

### **Variable Dependiente**

- **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** Es el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas aplicadas en un sistema de calidad para que los requisitos de calidad de un producto o servicio sean satisfechos

**CUADRO N° 1 Variable independiente**

| HIPÓTESIS   | VARIABLES  | DEFINICIÓN  | DIMENSIONES                | INDICADORES                       | ÍTEMS  | INSTRUMENTOS            |
|---|--|---|----------------------------|-----------------------------------|--|-------------------------|
| La influencia de la aplicación de procesos de gestión de calidad, mejorará, la calidad total de atención, en Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas | Variable Independiente<br><br>Sistema de gestión | Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes | Liderazgo                  | Compromiso                        | Sabe usted cuales son los compromisos que debe cumplir el líder dentro de la organización                | Entrevistas y encuestas |
|   |  |   |                            | Reconocimiento                    | Sabe usted si en la institución se utiliza la política de reconocimiento y si es así que efectos produce |                         |
|   |  |   | Planificación y estrategia | Desarrollo de la estrategia       | Sabe usted cuales son los pasos para poder desarrollar una estrategia en la institución                  |                         |
|   |  |   |                            | Comunicación                      |  |                         |
|   |  |   | Gestión de personas        | Competencias                      | Sabe usted cuales son los tipos de competencias que se pueden aplicar en la institución                  |                         |
|   |  |   | Recursos                   | Gestión de recursos               | Sabe usted cuales son las principales características que debe poseer el recurso humano                  |                         |
|   |  |   | Procesos                   | Identificación de procesos        | Puede usted mencionar los pasos que se deben seguir para la identificación de un proceso                 |                         |
|   |  |   |                            | Seguimiento y control de procesos | Sabe usted con qué frecuencia se debe controlar los indicadores de procesos                              |                         |

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Vanessa Medina De la Cruz

**CUADRO N° 2 Variable dependiente**

| HIPÓTESIS   | VARIABLES  | DEFINICIÓN   | DIMENSIONES  | INDICADORES              | ÍTEMS  | INSTRUMENTOS            |
|---|--|--|--------------|--------------------------|--|-------------------------|
| La influencia de la aplicación de procesos de gestión de calidad, mejorará, la calidad total de atención, en Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas | Variable dependiente<br><br>Formación y aseguramiento del desarrollo de la calidad | Es el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas aplicadas en un sistema de calidad para que los requisitos de calidad de un producto o servicio sean satisfechos | Planeación   | Selección                | Conoce usted las técnicas e instrumentos que se aplican en la selección del personal                                 | Entrevistas y encuestas |
|   |  |  | Organización | Metodología              | Conoce usted los pasos a seguir para la aplicación exitosa de un sistema de gestión de calidad                       |                         |
|   |  |  |              | Trabajo en equipo        | Sabe usted cuales son las características que se debe tener en cuenta para la conformación de los equipos de trabajo |                         |
|   |  |  | Dirección    | Vinculación con la gente | Conoce usted que métodos se deben usar para establecer la satisfacción del usuario                                   |                         |
|   |  |  |              | Impactos del servicio    | Conoce usted cuales son los parámetros para medir el impacto de los servicios.                                       |                         |
|   |  |  | Control      | Seguimiento y evaluación | Sabe usted cómo se pueden identificar y controlar los documentos externos  |                         |

Elaborado por: Elba Vanessa Medina De la Cruz

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 ANTECEDENTES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN.

La calidad, siempre ha estado presente en la historia de la humanidad y ha evolucionado a la par de esta, de acuerdo a las necesidades que han tenido las personas por destacarse o destacar lo que hacen, para encontrar ventaja competitiva sobre el resto, primero empíricamente y después de manera técnica.

La gestión de la calidad, aunque con antecedentes muy antiguos, modernamente tiene entre sus mayores pilares en filosofía administrativa las propuestas de Edward Deming, uno de los inspiradores del milagro económico japonés de la posguerra, en especial su ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar).

Una representación de los pasos que debe seguir toda organización que vuelve sobre lo realizado pero para mejorar continuamente, aspecto igualmente contemplado por la denominada filosofía Kaizen, que igualmente persigue la mejora continua. El ciclo PHVA está involucrado en la familia de normas ISO 9000.

Pero en si los sistemas de gestión de calidad, empezaron a usarse a inicios del siglo XIX, y se dio en la época artesanal cuando estos se esforzaban en destacar en la elaboración y calidad de sus productos para que estos, se sientan satisfechos, y en otra ocasión vuelvan a adquirirlos, ganándose la preferencia de los clientes.

En este proceso se descubrieron cuatro etapas importantes de los sistemas de gestión de calidad que son:

- La inspección de la calidad
- El control estadístico de la calidad
- El aseguramiento de la calidad total
- La administración de la calidad total.

Con el fin de satisfacer a los clientes, se introdujo la política de revisar minuciosamente la producción aunque tuviera que realizárselo a elevados costos con el fin de mejorar la calidad de producto que se brindaba.

Ya en el año de 1945, tras la segunda guerra mundial, cambiaron los principios de los sistemas de gestión de calidad y se empezó a producir en masa para satisfacer las demandas de los clientes, aunque estos no estuvieran del todo satisfechos con la calidad del producto que a ellos era entregado.

La implementación de sistemas de gestión ha tenido gran éxito en más de noventa países alrededor del mundo y a continuación, se procede a mencionar los más relevantes para el presente estudio:

- **Argentina:** los trabajos en argentina, fueron posibles gracias al apoyo de la OEA, principalmente a lo que en textiles se refiere, marcando una gran referencia en el mercado nacional en lo que respecta a calidad del producto.

El proyecto realizado en argentina, centro la atención de la red latinoamericana, y soporte técnico en lo que refiere a coordinación y estudio del impacto ambiental en el país y la región.

- **Bolivia:** en el país del altiplano, la gestión estuvo apoyada por la universidad privada boliviana, la misma que centro sus esfuerzos en la administración de empresas, esto lo hizo en coordinación, con la Universidad de Monterrey de México, y uno de los temas centrales fue la auditoría de los puntos críticos, del éxito.

Para lograr esto en Bolivia se plantearon los siguientes objetivos:

- ✓ capacitar constantemente al personal de las empresas en lo que refiere a puntos críticos.
- ✓ Realizar en las principales instituciones auditorias en lo referente a puntos críticos.
- ✓ Tener definidas cuales son las posibles fallas estructurales, que aquejan a las instituciones
- ✓ Establecer planes estratégicos para las empresas.
- ✓ Supervisar la ejecución de los planes de trabajo.

Para esto es necesario que entre el personal existan principalmente tres cualidades como son; capacidad de organización, disciplina y habilidad en lo que se refiere a planeación estratégica.

- **Brasil:** en este país los sistemas de gestión se vienen implementando hace varias décadas, debido a esto fue creada la unidad de verificación de la calidad, las áreas que abarca esta unidad son básicamente; la formación del personal y la investigación, desarrollo.

En el adiestramiento del personal se trabaja en cursos, seminarios y conferencias, destinados a potenciar las habilidades y talento de las personas, por su parte la investigación y desarrollo, buscan crear nuevos procesos y procedimientos en beneficio de la calidad.

- **Ecuador:** en el país el proyecto cuenta con el apoyo, del Instituto Ecuatoriano de Normalización, la misma que se encarga de la elaboración de normas técnicas, verificación del cumplimiento de normas y control de calidad de los productos nacionales e importados.

Entre las funciones que debe manejar la entidad están:

- ✓ Planificación, administración y soporte a las empresas.
- ✓ Creación de un grupo multidisciplinarios para los procesos de normalización
- ✓ Promoción y difusión de la calidad a través de cursos y seminarios.

Las herramientas y las metodologías aplicadas para lograr este propósito son:

- ✓ Auditoría de puntos críticos para las PYMES.
- ✓ Diagnósticos tecnológicos cuantitativos.
- ✓ Estudios de mercados cuantitativos y cualitativos.

Los sistemas de gestión, facilitan la consecución de los objetivos propuestos por las instituciones, para lograr esto se utilizan un sinnúmero de estrategias, que entre otras cosas incorporan; la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión, y la disciplina de los integrantes.

Las primeras normas de calidad fueron las denominadas, Z1, las normas Z1 tuvieron un relativo éxito y permitieron elevar los estándares de calidad, evitando pérdidas innecesarias en el ejército que fueron el primer lugar en ser aplicadas.

La calidad administrativa como se sabe se refiere al estado de los servicios que brindan las instituciones públicas en lo que a calidad se refiere. Depende de la amabilidad, agilidad, eficiencia y eficacia con que estos se manejen.

La calidad administrativa ha tenido éxito en muchos de los lugares donde ha sido aplicada y para comenzar se menciona a Japón que ya en la segunda guerra mundial, se dio por enterado que sus productos se conocían en todo la orbe mundial pero principalmente por dos elementos:

- Los precios económicos
- La baja calidad de los productos

También es conocida como gestión administrativa, es una estrategia para crear conciencia, en los procesos organizacionales de todo tipo de instituciones y que estos mejoren en base a los lineamientos de calidad y a los objetivos que se plantee la empresa.

La calidad administrativa es ampliamente usada en las ramas de educación, servicio y gobiernos, este tipo de procesos implica la participación total y continua de todos los miembros y áreas que forman parte de la institución.

## **1.2 SISTEMA DE GESTIÓN**

**Según** (Vergara, 2009), un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

**Según** (Rosnay, 2010), el término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización.

Se denomina sistema de gestión a un conjunto de procesos que se organizan con el propósito de alcanzar metas en común y lograr progresivamente una mejora continua en el diseño que se pretende implementar. Consta de 4 etapas que son:

- Ideación
- Planeación
- Implementación
- control

El propósito de los sistemas de gestión, no es simplemente identificar los errores y tratar de prevenirlos, sino mejorar los procesos, para alcanzar los objetivos propuestos con anticipación.

## **1.2.1 Liderazgo**

### **1.2.1.1 Compromiso**

**Según** (Robbins, 1998), define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

(Chiavenato, eumet.net, 1992), opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

El compromiso es el sentimiento de pertenencia que se da cuando existe una adecuada interrelación y coordinación entre los valores y metas personales y las institucionales, por lo que los nuevos líderes deben guiar al resto de personal a alcanzar la misión y visión de la institución.

En las instituciones buscan personas con un alto nivel de preparación, inteligentes, pero a su vez honestos, que se comprometan en este caso, con el GAD municipal y sumen esfuerzos para cumplir con los requerimientos y obligaciones que sus funciones exigen. Los líderes deben ser capaces de crear un clima laboral basado en valores donde todos se sientan comprometidos a mejorar en beneficio de la institución creando un sentido de pertenecía con la misma.

### **1.2.1.2 Reconocimiento**

(Mora, 2007) Señala, que el reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. El reconocimiento es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización.

(Espada, 2006) es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación

El reconocimiento es el acto de resaltar, el trabajo, esfuerzo y empeño de una persona, es más que todo una manera de demostrarle a la persona un afecto por la labor realizada en beneficio de la institución.

## **1.2.2 Planificación y Estrategia**

### **1.2.2.1 Desarrollo de la Estrategia**

Según (Ronda, 2002) se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

Según (Halten, 2012): Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

El desarrollo de las estrategias de gestión se divide de dos maneras:

- Enfocada en la gestión de calidad
- Enfocada en la fuente del conocimiento.

Se escogió el departamento de recursos humanos, por la importancia que tiene el mismo dentro del funcionamiento del GAD Municipal del cantón Salinas. Posteriormente se llevó a cabo la aplicación del nuevo sistema de gestión en el que se divide a su vez en cinco fases que son:

- Análisis e identificación del conocimiento
- Extracción del conocimiento
- Clasificación
- Procesamiento
- Mejora continua.

### **1.2.2.2 Comunicación**

Según (Thompson, promonegocios.net, 2012), la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Para (Fonseca, 2010), comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"

La comunicación es una parte esencial al momento de implementar un nuevo sistema de gestión de calidad, ya que de esta dependerá su éxito o fracaso de acuerdo a como va a ser transmitido a todos y cada uno de los miembros de la institución sin distinción de su nivel jerárquico dentro de la misma.

### **1.2.3 Gestión de Personas**

#### **1.2.3.1 Competencias**

Según (Parry, 1996), la competencia es un grupo relacionado de conocimientos, habilidades y actitudes (KSA) que afectan en su mayor parte a un trabajo (roles o responsabilidades) o que se correlacionan con la actuación en el trabajo, el cual puede ser medido frente a los estándares correctamente aceptados y pueden ser perfeccionados por medio de acciones formativas y de desarrollo

Las competencias son la capacidad de realizar determinadas tareas, debido a las características adquiridas, las habilidades y destrezas desarrolladas, así como la constante preparación y conocimientos en determinadas áreas, pero además deben contar con la actitud necesaria para realizarla de la mejor manera.

### **1.2.4 Recursos**

#### **1.2.4.1 Gestión de Recursos**

(Pinales, 2004), consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La gestión de recursos, es el proceso mediante el cual se provee de los implementos necesarios, para poder realizar los trabajos, procesos y actividades propios de la institución para el cumplimiento de los objetivos.

#### **1.2.4.2 Tipos de Recursos**

- Humanos
- físicos
- Tecnológicos
- financieros

#### **1.2.5 Procesos**

##### **1.2.5.1 Identificación de Procesos**

Según (Velasategui, 2011), es una metodología que permite al administrador, gerente ejecutivo, empresario o cualquier otra persona manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.

El proceso de identificación de los procesos, consiste en repartir las actividades o tareas de la institución, repartiéndolas de manera homogénea en diferentes grupos de trabajo, para esto, se necesita identificar las actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.

Después de haber reconocido y entendido de manera más detallada los diversos procesos que se llevan a cabo dentro del GAD Municipal de Salinas, se procedió a llevar a cabo una interacción entre los mismos, con el propósito de mantenerlos debidamente identificados y gestionados, es decir se plantea el enfoque basado en procesos.

### 1.2.5.2 Tipos de Procesos

- **Estratégicos administrativos:** aportan directrices a los demás procesos y están diseñados para definir y controlar las metas y objetivos así como la misión y visión de la institución.
- **Operativos:** son los denominados procesos claves y permiten generar los productos o en este caso servicios que presta la institución.
- **Soporte:** son los procesos de apoyo, que brindan una ayuda a los operativos.

### 1.2.5.3 Seguimiento y Control de Procesos

Según (Jordan, 1995), es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados

El control se realiza mediante parámetros que han sido establecidos anteriormente al desarrollo del fenómeno controlado, es decir, el mecanismo de control es fruto de una Planificación y, por lo tanto, apunta al futuro. El sistema de control se proyecta sobre la base de previsiones del futuro y debe ser suficientemente flexible para permitir adaptaciones y ajustes que se originen en discrepancias entre el resultado previsto y el ocurrido.

## 1.3 FORMACIÓN Y ASEGURAMIENTO DEL DESARROLLO DE LA CALIDAD

Según (López, 2001) El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

Según (QAEC): El Aseguramiento de la Calidad consiste, por tanto, en seguir una línea de actuación dirigida a conseguir trabajar en base a un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de la empresa.

El aseguramiento de la calidad, es el esfuerzo que realizan las instituciones aplicando los procesos administrativos, para lograr la consecución de los objetivos planteados por parte de los gerentes de la misma.

### **1.3.1 Planeación**

#### **1.3.1.1 Selección y Reclutamiento**

(Chiavenato, eumed.net, 2009), plantea que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

El proceso de selección de personal, es un proceso que determinará cuales son los candidatos más idóneos a ocupar una vacante que se dé en la institución por diferentes índoles. El proceso de selección es una parte muy importante de la gestión de calidad, ya que de las personas que sean seleccionadas dependerá el funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas.

##### **1.3.1.1.1 Técnicas e Instrumentos de Selección.**

- Entrevistas de trabajo
- Pruebas psicotécnicas
- Técnicas dinámicas de grupo
- Pruebas y exámenes profesionales

### **1.3.1.2 Reclutamiento.**

Según (Silva, 2009), es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer gentes a la compañía para ser examinadas con el objeto de la posible contratación de ellas. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones externas. La primera de éstas es la condición del mercado laboral.

Hay ocasiones en que los trabajos son abundantes y se presentan pocos solicitantes para un mismo puesto. Una época de depresión es típicamente un mercado de trabajo "libre". En contraste con este mercado libre, tiene un mercado de trabajo "tirante", evidente en épocas cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer el trabajador.

**Según** (Chiavenato, eumed.net, 2009), el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento es en si el proceso mediante el cual las instituciones sean estas públicas o privadas atraen al personal más idóneo para una posible contratación, por medio de este sistemas las empresas dan a conocer al mercado laboral las vacantes que desean llenar.

## **1.3.2 Organización**

### **1.3.2.1 Metodología de Trabajo de la Gestión de Calidad.**

(Gonzalez, 2011) La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones. La metodología es parte del análisis y la crítica de los métodos de investigación

La metodología de la investigación, consiste en enunciar, los objetivos, las responsabilidades, tareas y acciones que tengan que ver con el funcionamiento de la institución en este caso el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.

### **1.3.2.2 Trabajo en equipo.**

Según (Jennifer, 2011) el trabajo en equipo puede considerarse al "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Es una de las condiciones de trabajo, que más aportan al buen funcionamiento de la institución, ya que aplica, procesos, estrategias y técnicas en el desarrollo de las actividades diarias, unen a los trabajadores y mejoran el clima laboral de la institución.

### **1.3.3 Dirección**

#### **1.3.3.1 Vinculación con la gente**

La vinculación comunitaria tiene como metas generar confianza, añadir nuevos recursos y aliados, crear una mejor comunicación y mejorar los resultados de salud en general a medida que los proyectos exitosos se transforman en colaboraciones duraderas (Principios de vinculación comunitaria, 2011)

Es uno de los pasos más importantes, si se quiere mejorar el servicio que se le brinda a la sociedad, ya que esta es la imagen que la institución, muestra a la sociedad, los cambios en este aspectos deben ser profundos y enmarcados a mejorar en todos los aspectos necesarios el funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas

### **1.3.3.1.1 Propósitos de la Vinculación con la gente**

- Mejora la imagen institucional
- Aumenta el vínculo entre la institución y la gente
- Hace sentir importante a la gente
- Aumenta el nivel de confianza en la institución

### **1.3.3.2 Impactos del Servicio**

(Pojuan, 2007), “fuerza de una situación sobre otra. Indicador utilizado en la especialidad de bibliotecología/ciencia de la información para relacionar el uso de la información con los resultados alcanzados en la práctica social y su influencia en los cambios ulteriores”

Las áreas que más influyen para medir el impacto del sistema de gestión de calidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas. Hay que recordar que los sistemas de información, deben ser dinámicos, ágiles, accesibles y lo más importante de todos orientados hacia el usuario, y constituyen una de las actividades de mayor relevancia dentro de las instituciones, ya que le permiten interrelacionar con las personas

#### **1.3.3.2.1 Características de Calidad que se deben medir**

- Dominio del contenido de trabajo
- Actitud del personal
- Habilidad
- Comunicación y comprensión al usuario
- Nivel de iluminación
- Higiene del lugar

### **1.3.3.2.2 Métodos de Medición del Impacto de Calidad**

- Inspecciones
- Evaluaciones al personal
- Control contra manual de instrucciones
- Supervisión visual

### **1.3.4 Control**

#### **1.3.4.1 Seguimiento y Evaluación.**

Por su parte, (Suchman, 2007), define la evaluación como el proceso para juzgar el mérito de alguna actividad y de esa manera, conocer los procesos aplicados y las estrategias, que permiten su comprensión y redefinición, en el caso de que ésta última sea necesaria

Según (Rojas, 2007), “evaluar implica valorar el desenvolvimiento del servicio y su correspondencia con los objetivos que persigue. En ella, se obtienen elementos que reflejan el funcionamiento de dicho servicio y su relación con las expectativas de sus usuarios. Analiza, emite criterios de valor, propone cambios para el mejoramiento”

El seguimiento y evaluación de los procesos es una parte importante al momento de implantar un nuevo sistema en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, como es el sistema de gestión de calidad y para ello hay que seguir los siguientes lineamientos:

- Orientación hacia los objetivos
- Mejora continua
- Causalidad.

## **1.4 MARCO LEGAL**

### **1.4.1 La Constitución del Ecuador y su incidencia en la calidad administrativa que brindan los Servidores Públicos.**

(Constitucion del Ecuador, 2009), en el artículo 207 explica que se creará un Concejo de Participación Ciudadano que estar conformado por siete miembros y serán los encargados de controlar, vigilar y supervisar asuntos de interés público, como son el control y correcto uso de los bienes de larga duración.

En el artículo 208 se encuentra numerales del Consejo de Participación Ciudadana que ayudarán a comprender lo referente al control y uso de los bienes públicos y estos son:

- Promover la participación ciudadana, estimular procesos de deliberación pública y propiciar la formación en ciudadanía, valores, transparencia y lucha contra la corrupción.
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas de las instituciones y entidades del sector público, y coadyuvar procesos de veeduría ciudadana y control social.
- Instar a las demás entidades de la Función para que actúen de forma obligatoria sobre los asuntos que ameriten intervención a criterio del Consejo.
- Investigar denuncias sobre actos u omisiones que afecten a la participación ciudadana o generen corrupción.

- Emitir informes que determinen la existencia de indicios de responsabilidad, formular las recomendaciones necesarias e impulsar las acciones legales que correspondan.
- Actuar como parte procesal en las causas que se instauren como consecuencia de sus investigaciones. Cuando en sentencia se determine que en la comisión del delito existió apropiación indebida de recursos, la autoridad competente procederá al decomiso de los bienes del patrimonio personal del sentenciado.
- Coadyuvar a la protección de las personas que denuncien actos de corrupción.
- Solicitar a cualquier entidad o funcionario de las instituciones del Estado la información que considere necesaria para sus investigaciones o procesos. Las personas e instituciones colaborarán con el Consejo y quienes se nieguen a hacerlo serán sancionados de acuerdo con la ley.
- Organizar el proceso y vigilar la transparencia en la ejecución de los actos de las comisiones ciudadanas de selección de autoridades estatales.

En el artículo 211 en el que hace referencia a la contraloría general del estado manifiesta que este organismo es el encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de sus objetivos.

En el artículo 227 de la constitución ecuatoriana hace referencia a la administración pública, donde explica que esta es, un servicio que se brinda obligatoriamente a la colectividad ecuatoriana y debe cumplir ciertos principios como son:

- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- Jerarquía
- Descentralización
- Participación, etc.

En el artículo 231 comenta que los servidores públicos sin excepción deberán al iniciar y finalizar su mandato presentar una declaración juramentada de sus activos y pasivos, así como el levantamiento del sigilo bancario de sus cuentas.

En el artículo 232 explica que no podrán ser funcionarios, ni miembros de organismos, directivos, quienes ejerzan potestad estatal de control y regulación quienes tengan interés en áreas que vayan a ser controladas o reguladas.

Ya en el artículo 233 menciona que ningún servidor público está exento de los actos que hubiese realizado en el ejercicio de sus funciones, y serán por lo tanto responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondo, bienes o recursos públicos.

En el artículo 238 afirma que los Gobiernos Autónomos administrativos, gozarán de autonomía política, administrativa y financiera.

#### **1.4.2 La Eficiencia Pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados contemplados en el Plan Nacional del Buen Vivir.**

En el lineamiento número ocho del (Plan Nacional del Buen Vivir, 2010), habla sobre la eficiencia del plan nacional del buen vivir contemplados para el mejoramiento de vida de los ciudadanos.

Las condiciones básicas, calidad de vida y desarrollo de los ciudadanos no se definen ni se alcanzan por la gestión aislada de una competencia o de un sector de competencias. Se requiere un enfoque que supere las particiones profesionales, institucionales y competenciales.

Por lo tanto, las estructuras administrativas y las capacidades operativas suficientes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados son condiciones necesarias para incidir en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y colectividades en el territorio, mediante mejoras en los servicios públicos en calidad y cobertura

Para lograr la eficiencia de la inversión pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se requiere de una planificación adecuada, un correcto manejo de los recursos y fortalecer la gestión pública, lo que implica asegurar que sus inversiones sean costo-eficientes, una relación adecuada entre gasto corriente e inversión y su asociación, a través del mancomunamiento, como mecanismo para fortalecer la gestión.

El Plan Nacional de Descentralización plantea entre sus objetivos estratégicos “impulsar la integridad y excelencia de la gestión pública a través del proceso de descentralización” y dispone que “el cumplimiento de cada obligación asumida, debe ser oportuno, eficaz y pertinente ante los requerimientos del Estado, la sociedad y el escenario territorial y de oportunidades en los que actúan.

#### **1.4.3 La incidencia de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en los bienes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.**

En el artículo número 2 de la (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2009), en la que menciona el ámbito de aplicación de la ley y sabe manifestar que es para todas las instituciones estatales y entre estas están los Gobiernos

Autónomos Descentralizados, además a las de derecho privado pero solo en los bienes o rentas públicas.

En el artículo 3 de la misma ley explica a que se denominan recursos públicos y menciona entre otros a los siguientes:

- Bienes
- Fondos
- Títulos
- Acciones
- Activos
- Rentas
- Utilidades
- Excedentes
- Subvenciones

Y todo aquello, que le pertenezca al estado inclusive si es administrado por fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles etc.

En el artículo 5 dice que: las instituciones del Estado, sus dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores, actuarán dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cuya aplicación propenderá a que:

- Los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos, sin excepción, se responsabilicen y rindan cuenta pública sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos públicos puestos a su disposición, así como de los resultados obtenidos de su empleo;
- Las atribuciones y objetivos de las instituciones del Estado y los respectivos deberes y obligaciones de sus servidores, sean cumplidos a cabalidad;

- Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de control interno; y,
- Se coordine y complemente con la acción que otros órganos de control externo ejerzan sobre las operaciones y actividades del sector público y sus servidores.

En el artículo 6 explica las distintas maneras por medio del cual la Contraloría General del Estado, realiza el control a las entidades estatales y estas son:

- El control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere el artículo 2 de esta Ley; y,
- El control externo que comprende:
  - El que compete a la Contraloría General del Estado; y,
  - El que ejerzan otras instituciones de control del Estado en el ámbito de sus competencias.

En el artículo 12 de la Ley de la Contraloría General del Estado manifiesta, que existen varias etapas del control y son:

**Control previo.-** Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales;

**Control continuo.-** Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionará y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,

**Control posterior.-** La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

En el artículo 79 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado explica las responsabilidades del personal encargado de auditoría y sus alcances.

Los servidores públicos que intervinieren en los procesos de auditoría gubernamental, predeterminación o glosa y de determinación de responsabilidades civiles culposas o de indicios de responsabilidad penal, tendrán los siguientes deberes y atribuciones:

- Desempeñar sus funciones con independencia, profesionalismo y objetividad, de acuerdo con el ordenamiento jurídico, especialmente con las disposiciones de esta Ley, las normas de auditoría, el respectivo Código de Ética profesional, las regulaciones y más disposiciones dictadas por la Contraloría General del Estado;
- Aplicar en la predeterminación y en la determinación de las responsabilidades administrativas y civiles culposas y en la de los indicios de responsabilidad penal, las garantías constitucionales;
- Guardar reserva de los hechos que conocieren en el cumplimiento de sus funciones y, cuando se trate de información sujeta a sigilo o reserva, utilizarla sólo para los efectos previstos en la ley; y,
- Según el caso, informar inmediatamente, por escrito, a su superior jerárquico, sobre la comisión de cualquier falta grave o hecho delictivo que verificaren con ocasión del cumplimiento de sus labores.

## 1.5 MARCO SITUACIONAL

Su nombre deriva de su fuente inagotable de sal, que ha sido explotada e industrializada por años, desde aquí sale la materia prima para la industrialización de la sal yodada, que sirve para la preparación de los alimentos de los hogares ecuatorianos.

El mar provee a los artesanos de la pesca y al sector industrial, la mayor fuente de riqueza natural: peces como la corvina, el atún, la sardina, el lenguado, el robalo, el picudo, el pulpo, además de cangrejo, ostiones, langosta y camarones.

El rubro de ingreso más importante proviene del turismo, en Salinas aumenta constantemente la inversión en el servicio hotelero y entretenimiento; los restaurantes, las barras, las discotecas, las salas de juego, las peñas artísticas y los clubes son prueba de ello.

El cantón Salinas se ubica en la parte sur de la región costa y cuenta con aproximadamente noventa mil treinta y un habitantes, que se ve aumentado en un 50% en la temporada invernal, con personas de múltiples nacionalidades.

El alcalde del cantón Salinas es el señor Daniel Cisneros Soria, quien fue elegido democráticamente en febrero del año 2014 y sus concejales principales son:

- Ing. Denis Córdova Secaira
- Lcdo. José Xavier Tómalá Uribe.
- Sra. Jenny Lorena Del Pezo Mejillones
- Sr Ramón González Suarez
- Sra. Yuliana Rosales Rosado
- Sr Guido Muñoz Clemente
- Sra. Tomasita Lino

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, laboran actualmente trescientas diez personas repartidas en los diferentes departamentos que componen el Cabildo Peninsular

Entre las áreas existentes están:

- Alcaldía
- Vice alcaldía
- Secretaría
- Relaciones públicas
- Aseo y ornato
- CNH
- Planificación física
- Planificación estratégica

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

(Peña, 1984), “el diseño es un arreglo restringente, mediante el cual se pretende recoger la información necesaria a la pregunta de investigación”.

El diseño es la manera en que se lleva a cabo la investigación, recolectando toda la información que el investigador crea conveniente y los pasos a seguir. Con el propósito de alcanzar los objetivos que persigue esta propuesta, que trata sobre la aplicación de un subsistema de gestión en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas.

El diseño de investigación que se está proponiendo en este trabajo, ayudó por medio del uso de métodos como son: la observación directa y las visitas de campo a la institución, saber cuál es la problemática que afecta a la institución que en este caso sería la escasez de procedimientos en lo que se refiere a gestión de calidad.

Las visitas de campo se las programó en días escogidos al azar una o dos veces por semana en diferentes horarios, de los que no tendrán conocimiento los funcionarios municipales con el propósito de ver como realmente atienden al usuario sin importar condición social, económica, sexo o creencias. En cuanto a la observación directa se la realizó tanto en los exteriores como el interior del Municipio de Salinas, especialmente en el área de talento humano que es donde se centra nuestro objeto de estudio y es de donde se sacó las mejores conclusiones.

Se procedió a investigar todo lo referente al problema de investigación y cuál sería la posible solución, que se está planteando, cuáles son sus objetivos general y específico, que persigue la institución. Además cuál será el método a aplicarse en esta investigación y que tan factible es que esta propuesta de resultados exitosos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas y en caso de no dar resultados, hacer una retroalimentación de las fases y procesos implementados para determinar cuál es el que presenta problemas o está fallando.

## **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

Una vez escogido el lugar de la investigación, se realizó la investigación de campo y la observación directa, para darse cuenta por ellos mismos cual es la problemática que se presenta en el GAD del cantón Salinas. Una vez determinada ya la problemática de la investigación, se procedió a ver cuáles son las causas principales que la originan y de qué manera se puede minimizarlas o encontrarles una solución definitiva y que el usuario sea el más beneficiado con estos cambios que se quieren aplicar.

Luego de haber analizado ya todas estas causas, se llegó a la conclusión que la manera más práctica y eficiente de dar solución a la problemática que ocurre en el Cantón Peninsular, es la aplicación de un sistema de gestión de calidad, que vendrá a solucionar las causas que originan el pésimo servicio y asegurar la calidad del mismo. Después de esto se usó medios bibliográficos y documentales, más el utilizó la tecnología que existe, para investigar más sobre el sistema de gestión de calidad, saber sus objetivos, propósitos, etapas, tiempo en dar resultado, lugares donde ha tenido éxito y todo lo referente a la calidad.

Seguidamente se lo procede a socializar con los actores involucrados y se lo aplica en la Municipalidad del cantón Salinas y se espera los resultados que arroje esta propuesta, con un debido control administrativo, para hacer retroalimentación en caso de ser necesario.

### 2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- Investigación documental
- Investigación de campo

Según (Arias, 2004), expresa que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. (p. 25).

La investigación documental, es aquella en donde los investigadores se basan en diversos tipos de fuentes para obtener los datos necesarios que se necesiten en la investigación, los documentos que más se utilizan son los libros y las páginas electrónicas.

El siguiente trabajo de investigación será bibliográfico- documental, ya que se apoyó en los trabajos y resultados obtenidos en otros lugares en los que haya tenido éxito la aplicación de un sistema de gestión de calidad, con el propósito de aprender de sus errores y que su aplicación en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas, sea un éxito, dependiendo de la acogida de las autoridades, la socialización del proceso y la voluntad y perseverancia de los funcionarios y trabajadores en adaptarse a esta nueva metodología de trabajo

**La investigación de campo según** (Arias, 2004)“consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (p. 94).

Se denomina investigación de campo a aquella donde el investigador va directamente al lugar donde se desarrolla la problemática y en la misma recolectar la mayor cantidad de datos posibles.

Se utilizó investigación de campo, debido a que se acudió constantemente a las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, en diferentes fechas para obtener un dato más claro de la problemática que se está investigando y de cómo se trata al usuario.

## **2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Como su propio nombre indica representa la metodología que define y diferencia el conocimiento de la ciencia de otros tipos de conocimientos (Molina, 2014)

El método de la investigación, es la manera como se va a llevar a cabo la misma y de qué manera se la va a emplear.

### **2.4.1. Método Inductivo**

Según (Gomez)) lo definen como: Esta metodología se asocia originariamente a los trabajos de Francis Bacon a comienzos del siglo XVII. En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene. Resumiendo las palabras de Mill (1973, las investigaciones científicas comenzarían con la observación de los hechos, de forma libre y carente de prejuicios. Con posterioridad -y mediante inferencia- se formulan leyes universales sobre los hechos y por inducción se obtendrían afirmaciones aún más generales que reciben el nombre de teorías.

El método de investigación que se aplicara en esta investigación será el inductivo ya que partirá desde las características más individuales del modelo hasta llegar a lo más general. Los entornos que más van a influir de los antes mencionados son el económico, social y el institucional, ya que debido al estatus económico y social que posea la persona determinará como es la calidad del servicio que se le está brindando.

## **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación son:

- Encuestas a funcionarios
- Entrevistas
- Observación directa

### **2.5.1. Encuestas**

**Según** (Thompson, promonegocios.net, 2010), la encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias.

Las encuestas a los funcionarios del área de talento humano, permitieron conocer el otro lado de la realidad y el punto de vista de los mismos de acuerdo a los problemas que a su criterio presenta la institución.

### **2.5.2. Entrevistas**

(Lazaro, 1987), definen la entrevista como "Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar"

La entrevista es una conversación entre dos o más personas en las que una de las partes por medio de un cuestionario procede a interrogar a la otra para de esta manera conocer su punto de vista de acuerdo al tema o problemática que se está investigando en ese momento y de la cual se quiere obtener información.

En este caso se llevaron a cabo entrevistas a un grupo de funcionarios de la Municipalidad, la entrevista fue de carácter informal y su objetivo fue determinar el grado de conocimiento que tienen estos funcionarios acerca de la problemática que se está investigando.

### **2.5.3. Observación Directa**

La observación directa es definida por (Puente, 2009)), la observación directa es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, sin intervención, con el fin de tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación.

La observación directa es aquella técnica de investigación, por medio del cual el investigador puede sacar sus propias conclusiones debido a que se encontraba en el lugar de los hechos. Se llevó a cabo la observación directa en las múltiples ocasiones que acudió a las instalaciones del GAD del cantón Salinas, en donde obtuvo datos relevantes de la investigación.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1. Cuestionario**

(Hernandez, 2003), señala que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”, en la investigación se elaboró

dos cuestionario, el contenido de las preguntas se desarrolló básicamente aplicando preguntas cerradas, dicotómicas, donde los encuestados seleccionan la alternativa que mejor describe su respuesta, los instrumentos de recopilación fueron creados por el investigador ante la ausencia de herramientas o modelos específicos que permitan su obtención.

Se aplicaron instrumentos de recolección de datos estadísticos y observación en un período de tiempo considerando el universo de las personas que habitan en el cantón Salinas, no solo en su Cabecera Cantonal, sino también en sus Parroquias urbanas y rurales.

### **2.6.2. Escala de Likert**

Las escalas son instrumentos de medición o pruebas psicológicas que frecuentemente son utilizadas para la medición de actitudes. (Pinedo, 2005), sostiene que una actitud “es una disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones”.

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1. Población**

**Según** (Loggiodice, 2010), una población “es el conjunto de todos los elementos que se estudian y acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones”.

El concepto de población en estadística, se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

La población, que se utilizó en esta investigación, es el total de trabajadores y funcionarios del GAD Municipal del cantón Salinas.

**CUADRO N° 3 Población**

| <b>POBLACIÓN</b>                      | <b>CANTIDAD</b> |
|---------------------------------------|-----------------|
| Funcionarios del municipio de Salinas | 310             |
| <b>Total</b>                          | <b>310</b>      |

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas

**Elaborado por:** Elba Medina De la Cruz

### **2.7.2. Muestra**

Es una colección de mediciones seleccionadas de la población de interés (Mendenhall y Reinmuth, 1978)

Para este trabajo de investigación, se tomó en cuenta la cantidad de trabajadores, colaboradores y funcionarios que laboran en el GAD Municipal del cantón Salinas, que vendrían a ser de 310 personas y luego de utilizar la técnica del muestreo aleatorio determinando que la muestra es de 170 personas.

#### **2.7.2.1. Muestra probabilística**

Según Ecured.com: Es cuando la selección de las unidades muestrales se realiza utilizando un esquema maestral basado en las probabilidades (medida de las posibilidades) que tienen sujetos de la población en formar parte de la muestra.

#### **2.7.2.2. Muestreo Aleatorio Simple.**

Muestreo Simple: De acuerdo con (webster, 1998)“una muestra aleatoria simple es la que resulta de aplicar un método por el cual todas las muestras posibles de un determinado tamaño tengan la misma probabilidad de ser elegidas,” (p. 324).

Esta definición refleja que la probabilidad de selección de la unidad de análisis A es independiente de la probabilidad que tienen el resto de unidades de análisis que integran una población.

**CUADRO N° 4 Muestra**

| MUESTRA                  | CANTIDAD   |
|--------------------------|------------|
| Funcionarios municipales | 172        |
| <b>Total</b>             | <b>172</b> |

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

### Determinación del tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizara la siguiente formula;

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

**CUADRO N° 5 Significado**

|                  |                        |  |
|------------------|------------------------|--|
| Z <sup>2</sup> = | Nivel de confianza     | Sirve para determinar el nivel de confianza en este caso será del 95%  |
| N=               | Universo               | En este caso serán utilizados los miembros y funcionarios del GAD municipal de Salinas en total de 310   |
| p=               | Probabilidad a favor   | Probabilidad de que se realice el evento, cuando no se posea suficiente información de la probabilidad del evento, se le asignan los máximos valores 0.50. Y la suma de p + q siempre debe ser igual a 1.    |
| q=               | Probabilidad en contra | Probabilidad de que no se realice el evento, cuando no se posea suficiente información de la probabilidad del evento, se le asignan los máximos valores 0.50. Y la suma de p + q siempre debe ser igual a 1. |
| e=               | Error de estimación    | El error de estimación se utiliza con dos finalidades:<br>Estimar la precisión necesaria; y<br>Determinar el tamaño de la muestra más adecuada.  |
| n=               | Tamaño de la muestra   | Se utiliza el método probabilístico y el muestreo aleatorio simple   |

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**CUADRO N° 6 Resumen de los datos**

|                  |                        |      |
|------------------|------------------------|------|
| Z <sup>2</sup> = | Nivel de confianza     | 95%  |
| N=               | Universo               | 310  |
| p=               | Probabilidad a favor   | 0.50 |
| q=               | Probabilidad en contra | 0.50 |
| e=               | Error de estimación    | 5%   |
| n=               | Tamaño de la muestra   | 172  |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas

Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**Cálculo para establecer el número de usuarios a encuestar**

**Fórmula:**

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

**Desarrollo:**

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(1-0.50)(310)}{(310)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(1-0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.50) (0.50) (310)}{310(0.0025) + 3.8416 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.25) (310)}{0.7775 + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{297.72}{0.775 + 0.9604}$$

$$n = \frac{297.72}{1.7354}$$

**n= 172**

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

#### **3.1. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN**

Las áreas donde se llevó a cabo la investigación y de donde se obtuvo los datos más relevantes en la realización de la propuesta son:

- Alcaldía
- Vice - alcaldía
- Archivo
- Talento humano
- Comisaría
- Tesorería
- Presupuesto
- Secretaría
- Relaciones públicas

Lo que se notó en la observación realizada en el GAD del cantón Salinas, en especial en las áreas donde se llevó a cabo la investigación, es el hermetismo existente en la institución al momento de efectuar las encuestas sobre el sistema de gestión de calidad, aplicada al departamento de talento humano, que se las ejecutó en las instalaciones de la entidad. El exceso de trámites burocráticos y administrativos por parte de las autoridades municipales, al momento de autorizar la realización de las encuestas y no prestar las debidas facilidades para hacerlas y poner un horario específico para la realización de las mismas en este caso de 15:00 a 16:00.

Las autoridades, funcionarios y empleados municipales no mostraban el interés debido en el tema que se pretende aplicar en la institución con el objetivo de mejorar los procesos estratégicos, administrativos y de soporte que se llevan a cabo en el interior de las mismas.

El escaso conocimiento que tienen la mayoría de los funcionarios y trabajadores municipales, acerca de lo que es un sistema de gestión y como se debe ser aplicado en la institución municipal.

### **3.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

En lo que respecta a la entrevista, las siguientes son las conclusiones a las que se pudo llegar:

Los funcionarios que trabajan en el GAD del cantón Salinas, pudieron coincidir en mencionar que no se los capacitaba como es debido, por lo tanto muchas veces presentaban falencias al momento de realizar los trabajos, debido a que no se encontraban actualizados en los conocimientos y técnicas empleadas a la hora de realizar los diferentes trabajos.

También confirmaron que la comunicación interdepartamental presentaba falencias, pero esto más se daba por envidia laboral entre los diferentes departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.

El desconocimiento acerca de lo que son los sistemas de gestión de calidad y como se debe aplicar fue algo que llamo mucho la atención en las entrevistas que se hicieron en el Cabildo Salinense.

### 3.3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

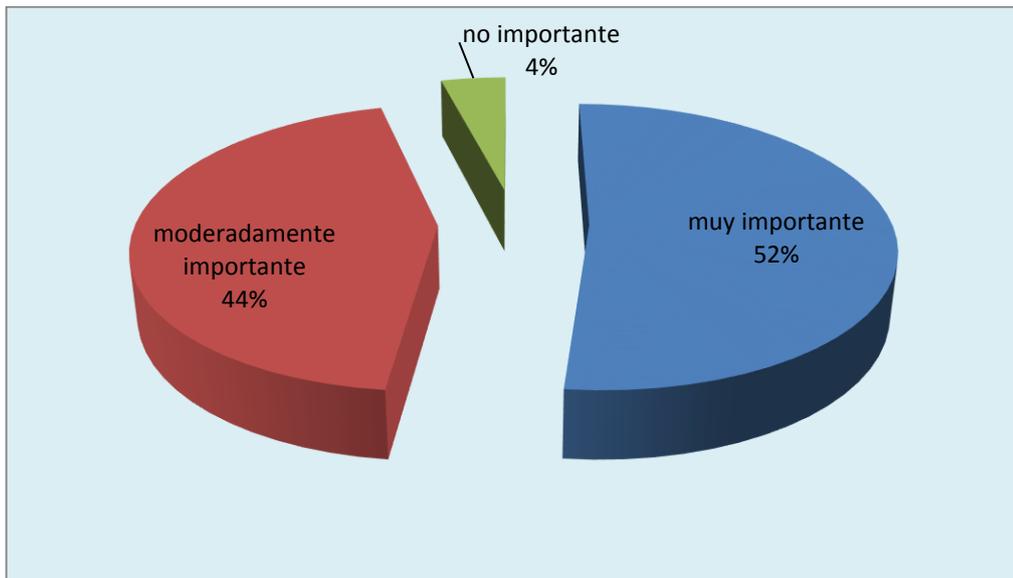
**ÍTEM # 1** ¿Considera Ud. que aplicar políticas de reconocimiento para resaltar los logros de los funcionarios y trabajadores es?:

**TABLA N° 1 Reconocimiento**

| RECONOCIMIENTO           | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Muy importante           | 89         | 51,74418605 |
| Moderadamente importante | 76         | 44,18604651 |
| No importante            | 7          | 4,069767442 |
| <b>TOTAL</b>             | <b>172</b> | <b>100</b>  |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**GRÁFICO N° 1 Reconocimiento**



Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

Las personas que laboran en el GAD Municipal del cantón Salinas, consideran en un 52% de las encuestadas es decir 89 personas, que es muy importante aplicar políticas de reconocimientos motivacionales a los funcionarios y subordinados, ya que eso aumenta el nivel de eficiencia y eficacia a la hora de realizar los diferentes trabajos.

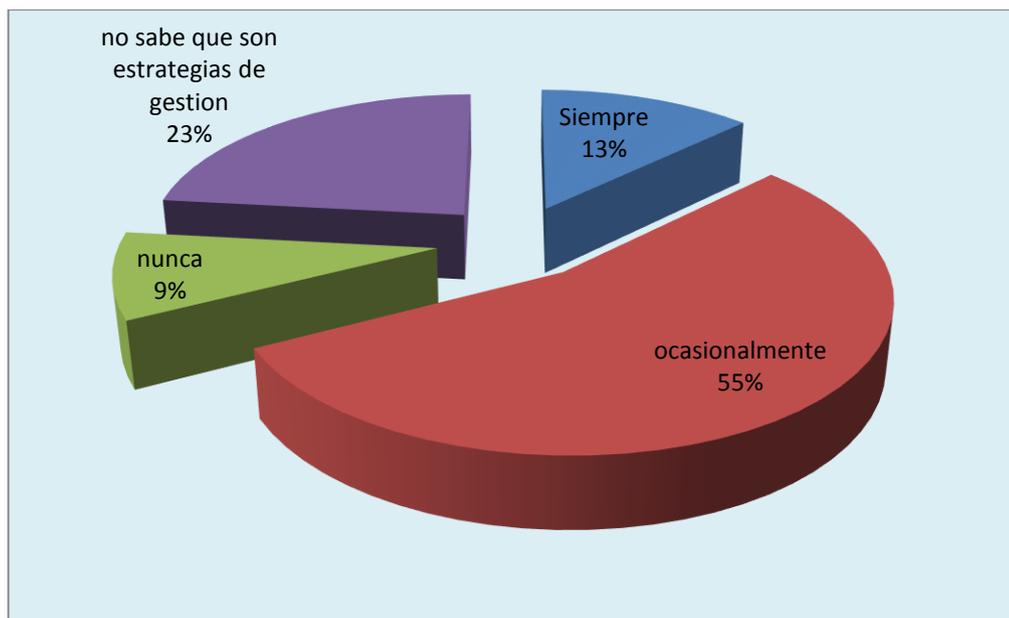
**ÍTEM # 2** ¿Se aplican estrategias de gestión de calidad en su área de trabajo?

**TABLA N° 2 Estrategia**

| ESTRATEGIA                             | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|--|------------|-------------|
| Siempre                                | 22         | 12,79069767 |
| Ocasionalmente                         | 94         | 54,65116279 |
| Nunca                                  | 16         | 9,302325581 |
| No sabe que son estrategias de gestión | 40         | 23,25581395 |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>172</b> | <b>100</b>  |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**GRÁFICO N° 2 Estrategias**



Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

Como se observa en el gráfico, el 55% de las personas es decir 94 personas opinan que solo ocasionalmente se aplican estrategias de gestión en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas y un 23% opinaron desconocer que son estrategias de gestión, siendo un porcentaje demasiado alto en la institución lo que daría lugar a los inconvenientes y retrasos en la realización de las tareas.

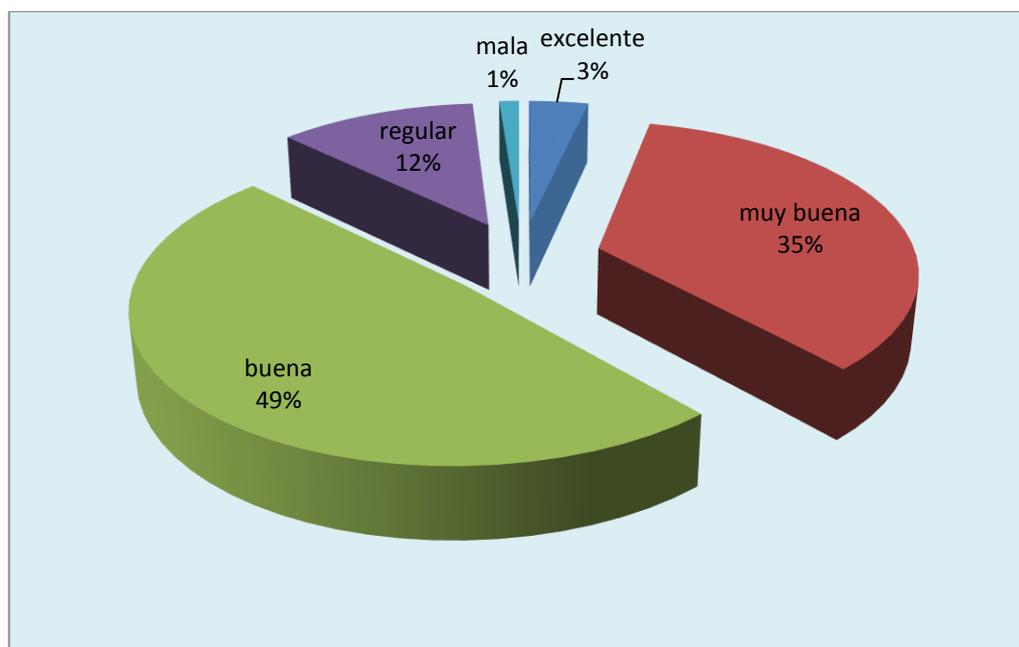
**ÍTEM # 3** ¿Cómo califica la comunicación interdepartamental en el GAD Municipal de Salinas?

**TABLA N° 3 Comunicación**

| COMUNICACIÓN | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 6          | 3,488372093 |
| Muy Buena    | 60         | 34,88372093 |
| Buena        | 84         | 48,8372093  |
| Regular      | 20         | 11,62790698 |
| Mala         | 2          | 1,162790698 |
| <b>Total</b> | <b>172</b> | <b>100</b>  |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**GRÁFICO N° 3 Comunicación**



Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

Casi la mitad de las personas encuestadas califican simplemente como buena a la calidad de comunicación que se da en el GAD Municipal del cantón Salinas y justificaron esta respuesta debido a los inconvenientes interdepartamentales como son ocultación de la información, envidia laboral etc.

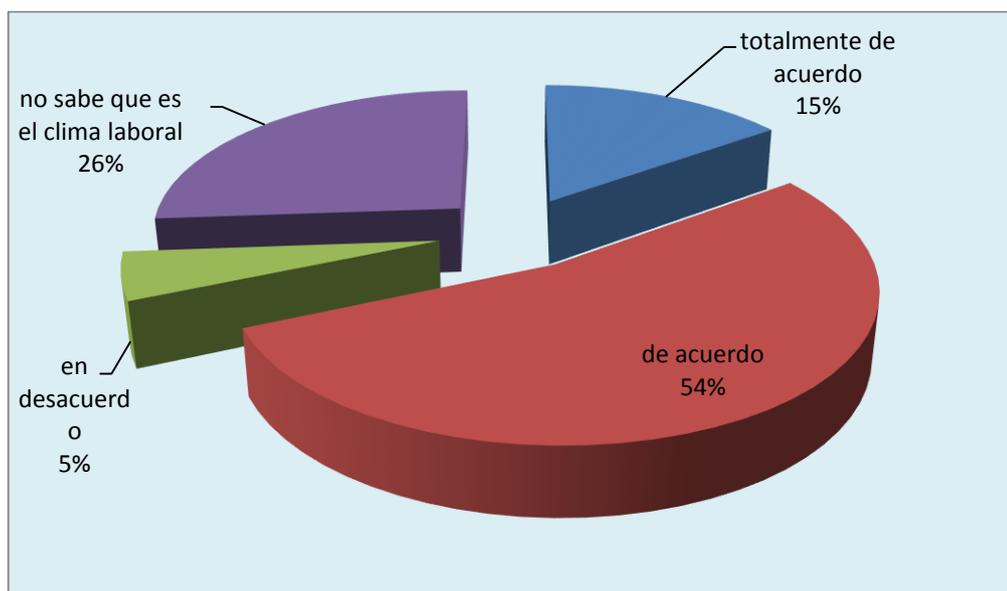
**ÍTEM # 4** ¿Cree Ud. que el uso de la gestión por competencias mejorará el clima laboral en la institución?

**TABLA N° 4 Gestión por competencias**

| GESTIÓN POR COMPETENCIAS        | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|---------------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo           | 26         | 15,11627907 |
| De acuerdo                      | 92         | 53,48837209 |
| En desacuerdo                   | 9          | 5,23255814  |
| No sabe que es el clima laboral | 45         | 26,1627907  |
| <b>Total</b>                    | <b>172</b> | <b>100</b>  |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**GRÁFICO N° 4 Gestión por competencias**



Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

Un total de 118 personas opina estar de acuerdo que la aplicación de un sistema de gestión por competencias mejorará el clima laboral en el GAD Municipal del cantón Salinas, pero un dato que no deja de causar curiosidad es que un 26% de las personas encuestadas no saben lo que es el clima laboral.

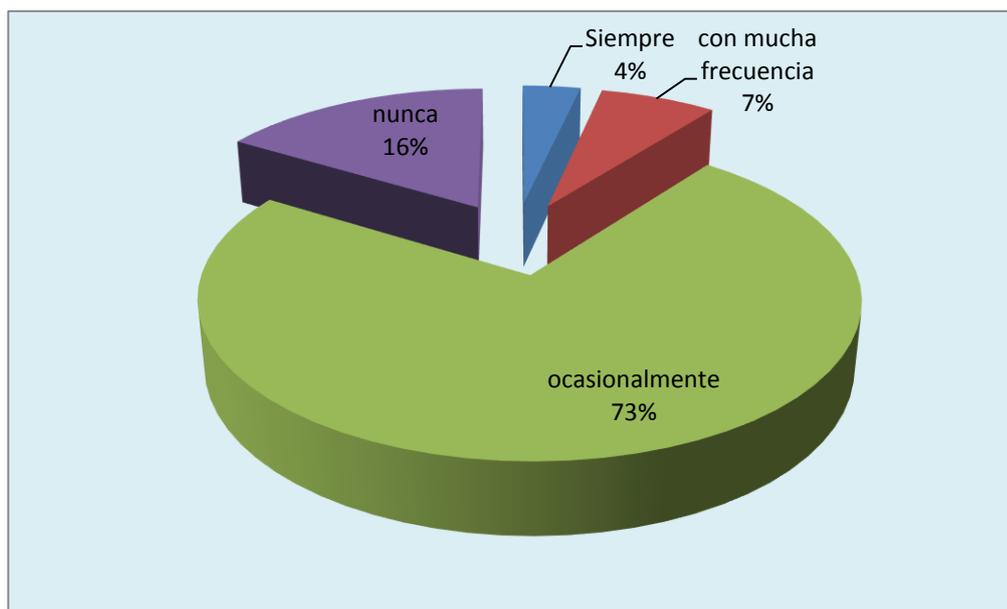
**ÍTEM # 5** ¿Con qué frecuencia se brindan charlas de capacitación al talento humano que labora en el GAD Municipal de Salinas?

**TABLA N° 5 Capacitación**

| CAPACITACIÓN         | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|----------------------|------------|-------------|
| Siempre              | 6          | 3,488372093 |
| Con mucha frecuencia | 12         | 6,976744186 |
| Ocasionalmente       | 126        | 73,25581395 |
| Nunca                | 28         | 16,27906977 |
| <b>Total</b>         | <b>172</b> | <b>100</b>  |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**GRÁFICO N° 5 Capacitación**



Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

En lo que se refiere a capacitación, la mayor parte de los funcionarios y empleados encuestados es decir un 73% manifestó que las capacitaciones se las da muy de vez en cuando y no en las áreas que ellos más necesitan sino en los que la municipalidad considera conveniente y solo el 7% reveló que si se brindan capacitaciones constantes en la municipalidad.

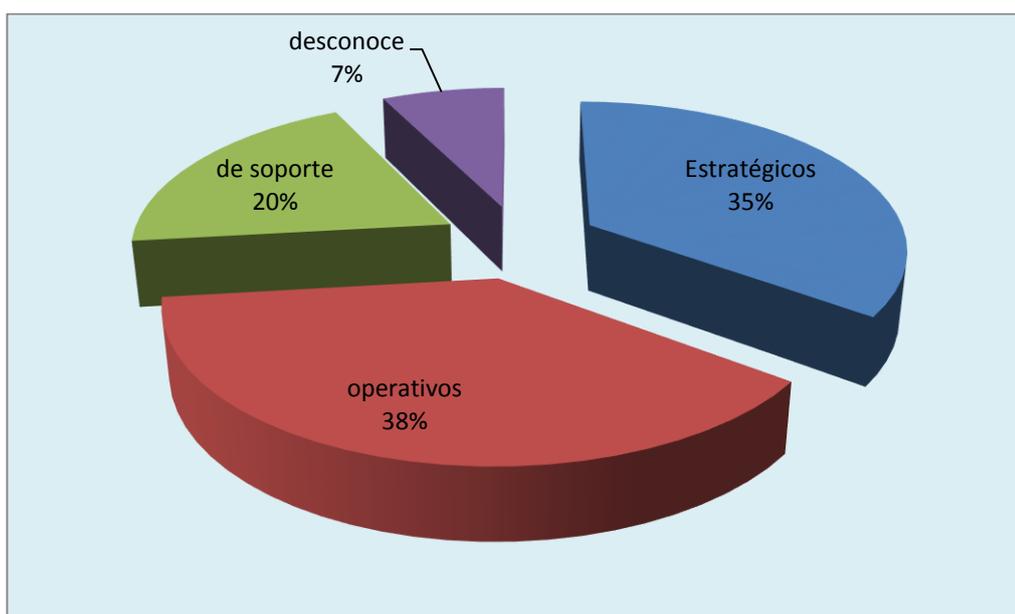
**ÍTEMS # 6** ¿Indique cuál de los siguientes procesos proporcionan las directrices necesarias para la consecución de las metas y objetivos de la institución?

**TABLA N° 6 Procesos**

| PROCESOS     | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Estratégicos | 115        | 35,06097561 |
| Operativos   | 125        | 38,1097561  |
| De soporte   | 64         | 19,51219512 |
| Desconoce    | 24         | 7,317073171 |
| <b>Total</b> | <b>328</b> | <b>100</b>  |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**GRÁFICO N° 6 Procesos**



Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

En lo que se refiere a los procesos solo el 35% de las personas encuestadas acertó al señalar que el proceso que proporcionan las directrices para la consecución de las metas y objetivos son los procesos estratégicos, un número no muy bueno en consideración del 65% que mencionó otras respuestas incorrectas, cabe señalar que varias personas señalaron más de una opción de respuesta.

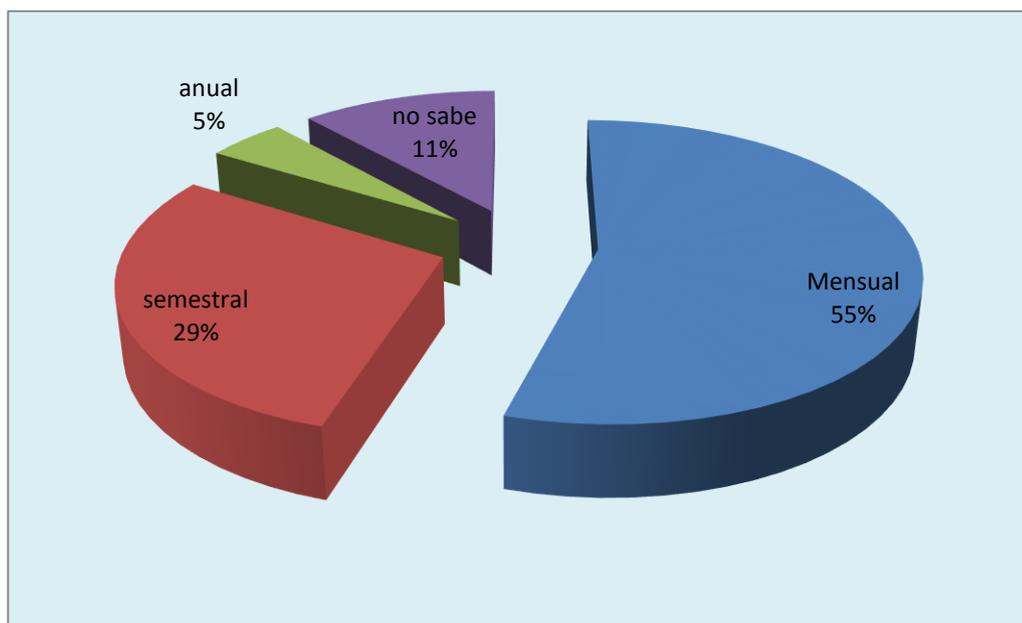
**ÍTEMS # 7** ¿De acuerdo a su experiencia cada qué tiempo se deben realizar los seguimientos a los procesos de control?

**TABLA N° 7 Seguimiento y control**

| SEGUIMIENTO Y CONTROL | CANTIDAD | PORCENTAJE  |
|-----------------------|----------|-------------|
| Mensual               | 94       | 54,65116279 |
| Semestral             | 50       | 29,06976744 |
| Anual                 | 8        | 4,651162791 |
| no sabe               | 20       | 11,62790698 |
| Total                 | 172      | 100         |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**GRÁFICO N° 7 Seguimiento y control**



Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

Según los resultados obtenidos, en lo que se refiere a seguimiento y control, en gráfico muestra que solo el 29% de los encuestados, mencionó correctamente el tiempo que se debe esperar para realizar los seguimientos y esto es de cada seis meses el resto de los encuestados dieron distintas opciones pero alejadas de la realidad.

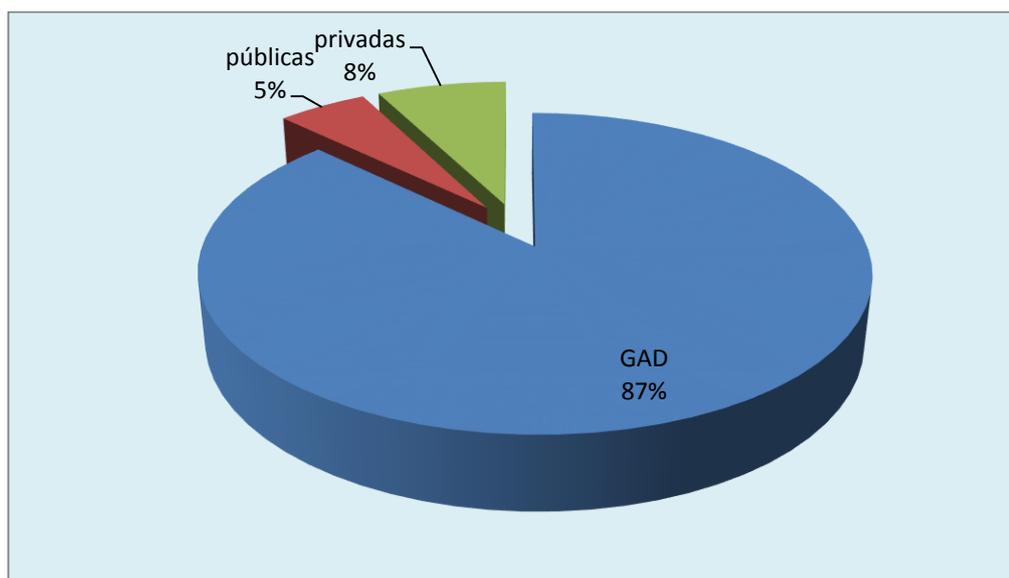
**ÍTEM # 8** ¿Ha laborado usted en cargos similares al actual donde y durante cuánto tiempo?

**TABLA N° 8 Experiencia**

| EXPERIENCIA | CANTIDAD | PORCENTAJE  |
|-------------|----------|-------------|
| GAD         | 150      | 87,20930233 |
| Públicas    | 9        | 5,23255814  |
| Privadas    | 13       | 7,558139535 |
| Total       | 172      | 100         |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**GRÁFICO N° 8 Experiencia**



Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

En lo que se refiere a la experiencia que tienen los servidores públicos, un 87% de los encuestados manifestó, que ya habían trabajado anteriormente en Gobiernos Autónomos Descentralizados en promedio diez a quince años, lo que da a entender que son muy pocas las personas que logran entrar al servicio público en la Provincia y el Cantón

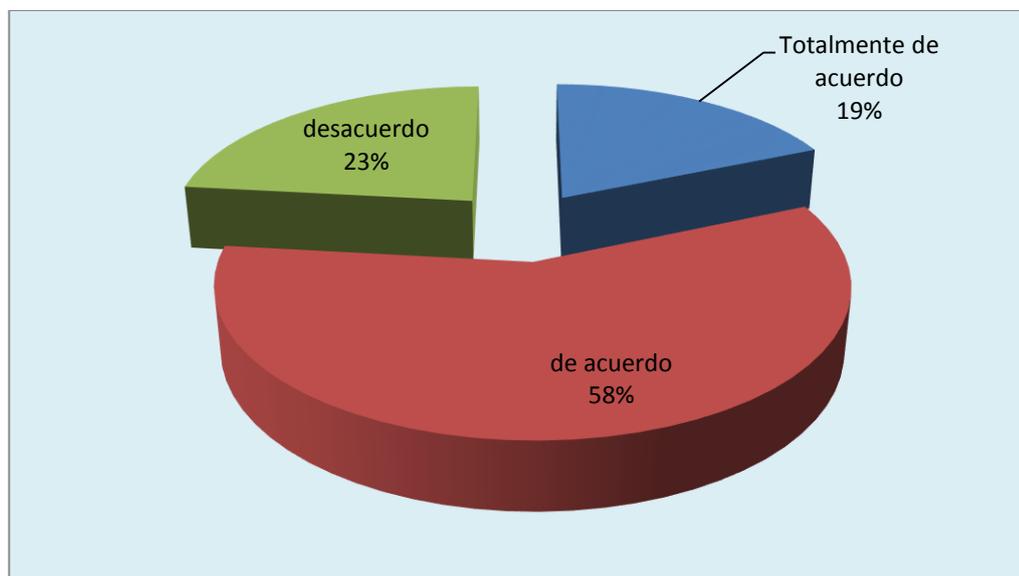
**ÍTEM # 9.** El proceso de selección y reclutamiento de personal que se lleva a cabo, es el más adecuado para incorporar al personal idóneo a las filas de la institución

**TABLA N° 9 Selección y reclutamiento**

| SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO | CANTIDAD   | PORCENTAJE  |
|---------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo     | 32         | 18,60465116 |
| De acuerdo                | 100        | 58,13953488 |
| Desacuerdo                | 40         | 23,25581395 |
| <b>Total</b>              | <b>172</b> | <b>100</b>  |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**GRÁFICO N° 9 Selección y reclutamiento**



Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

Como se observa en el gráfico, en lo que se refiere al método de selección y reclutamiento, el 58% de los encuestados aunque admitió que el proceso tiene sus fallas estaban de acuerdo con el mismo, en parte porque por este medio ellos habían sido contratados.

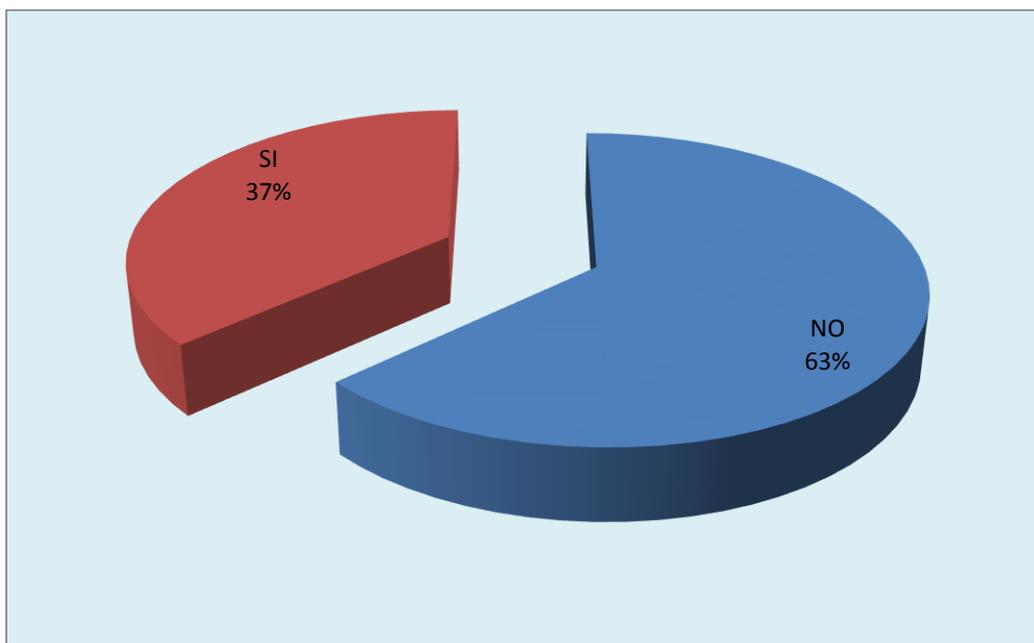
**ÍTEM # 10** ¿Sabe usted cuales son los pasos para la implementación de un sistema de gestión de calidad?

**TABLA N° 10 Implementación**

| IMPLEMENTACIÓN | CANTIDAD | PORCENTAJE  |
|----------------|----------|-------------|
| SI             | 64       | 37,20930233 |
| NO             | 108      | 62,79069767 |
| Total          | 172      | 100         |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

**GRÁFICO N° 10 Implementación**



Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

En esta pregunta que se realizó decía si las personas que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, en un 63% no sabían lo cuales son los pasos que se deben seguir, ni las condiciones que se deben dar para poder implementar un sistema de gestión de calidad en el Cabildo Peninsular.

### **3.4. CONCLUSIONES.**

1. Los resultados obtenidos evidencian que en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, no conocen en su mayoría lo que son los sistemas de gestión de calidad ni qué pasos se deben seguir para poder ser implementadas.
2. Que los trabajadores de la municipalidad no se encuentran motivados al momento de realizar sus trabajos y opinan que políticas de reconocimiento elevaría su autoestima y mejoraría la calidad del trabajo efectuado.
3. Los trabajadores en la Municipalidad consideran que no se los capacita adecuadamente en sus áreas de trabajo.
4. El método de selección y reclutamiento a opinión de los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad presenta ciertas falencias al momento de su aplicación
5. El conocimiento que se tiene en lo que respecta a la aplicación de directrices de calidad es prácticamente nulo, lo que ocasiona fallas en los procesos que se aplican en la municipalidad, ya que su personal no se encuentra capacitado

### **3.5. RECOMENDACIONES**

1. Aplicar un modelo de gestión de calidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, para mejorar los procesos de gestión.
2. Instalar políticas de reconocimiento para mejorar el nivel de motivación con la que trabajan los funcionarios municipales
3. Proponer un nuevo modelo de selección y reclutamiento del talento humano basados en la normativa aplicada al sector público.
4. Brindar charlas de capacitación en lo que se refiere a políticas de gestión, sistemas de calidad y atención al usuario.

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADO AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS.**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

El siguiente trabajo se lo desarrolla en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, específicamente en el área de talento humano, con el objetivo de implementar un modelo de gestión de calidad, que mejore los procesos manuales y de calidad en el Cabildo Peninsular. El propósito es mejorar los procesos que se vienen dando en las instalaciones del cantón Salinas, con respecto al personal que labora en la misma y de esta manera incrementar la calidad de servicio que se le brinda al usuario que acude a las instalaciones de esta entidad pública.

Los principales problemas que motivan a aplicar un modelo de gestión de calidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas son:

Baja remuneración

Pagos atrasados

Pésima motivación

Escasa capacitación formal

No tienen un elevado sentido de vocación a la atención al usuario

Bajo nivel de formación académica.

No se les realiza evaluaciones de desempeño

Responsabilidades no definidas

Sus actividades no siguen procesos ni procedimientos.

La aplicación de un modelo de gestión de calidad, aportan con una serie de herramientas vitales para mejorar el desempeño de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad del cantón Salinas. Mantenerse a la vanguardia de las tecnologías de la información es un factor fundamental para poder llevar a cabo el proceso de gestión de calidad del talento humano y ayudar a mejorar los procesos y en algunos casos a implementarlos.

Los pasos que son necesarios para la implementación de un modelo de gestión de calidad son los siguientes:

Identificar necesidades

Diseño

Planificación

Impartir capacitación

Evaluar resultados.

## **4.2. MISIÓN**

Mejorar la calidad del servicio que se le brinda al usuario que acude a las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas por medio de la implementación de políticas, procesos y procedimientos encaminada a potenciar al máximo las capacidades del talento humano que labora en la institución.

## **4.3. VISIÓN.**

Al año 2016 ser el GAD Municipal líder en la implementación de procesos eficientes y eficaces para mejorar la calidad de servicio que se brinda en la institución, por medio de un modelo de gestión de calidad.

## **4.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **4.4.1. Objetivo General**

Implementar un sistema de gestión de calidad, aplicado al área de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, para mejorar los procesos y procedimientos con el fin de brindar un servicio de calidad y calidez a los usuarios.

### **4.4.2. Objetivos específicos.**

- Elaborar el levantamiento de los procesos que se llevan a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.
- Identificar los distintos procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el GAD Municipal del cantón Salinas.
- Desarrollar el plan y manual de calidad de acorde a las necesidades del GAD Municipal del cantón Salinas.
- Establecer indicadores de gestión a ser aplicados en la Municipalidad.

## **4.5. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

### **4.5.1. Recopilación y levantamiento de la información**

En el desarrollo de la siguiente propuesta, se realizaron una serie de visitas a las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, las cuales se la empezaron a realizar en el mes de marzo del año 2014, la información que se procedió a recolectar consistió en:

Historia  
Actividades  
Procedimientos  
Recursos  
Documentación existente.

Todo esto se lo hizo en coordinación con la municipalidad de Salinas y tomó aproximadamente 2 meses poder obtener todos los datos expuestos.

Aunque se recolectó información de todos los departamentos del GAD Municipal del cantón Salinas, se hizo especial énfasis a la del departamento de Talento Humano que es donde se lleva a cabo la propuesta aquí expuesta.

#### **4.5.2. Principios de la Calidad.**

Enfoque al usuario  
Liderazgo  
Participación del personal  
Enfoque basado en procesos  
Enfoque de sistema para la gestión  
Mejora continua  
Enfoque basado en hechos.

#### **4.5.3. Estructura de Procesos y Actividades.**

Una vez recolectada toda la información, se definieron tres procesos fundamentales que son:

Calidad  
Administrativo financiero  
Planeación.

#### **4.5.4. Planificación**

Una vez que se conoce la información del departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, se debe realizar la planificación, integral del diseño de sistema de gestión de calidad, con la colaboración de las autoridades y empleados de la institución.

#### **4.5.5. Compromiso de la Institución**

Para poder realizar este sistema de gestión de calidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, se determinaron tres reuniones con las autoridades de la misma, cuyo contenido es:

Levantamiento de la información y determinación del alcance

Redacción de la política de calidad y revisión de los procesos y procedimientos necesarios.

Realización de correcciones.

### **4.6. DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

Una vez realizado el levantamiento de los procesos definidos, se procede a diseñar los procesos, definir los responsables de cada uno de estos, los procedimientos que van a formar parte de cada proceso, los formatos conforman los procedimientos, y también se estableció como se va a medir y controlar estos procesos.

#### **4.6.1. Metodología para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad a aplicarse en el Departamento de Talento Humano.**

El presente trabajo de investigación se compone de lo siguiente:

- Realizar un plan de trabajo para la construcción de un sistema de gestión de calidad a ser aplicado en el departamento de talento humano.
- Elaborar un plan de acción para implantar la etapa del diseño del sistema de gestión de calidad.
- Aplicación de la metodología del sistema de gestión de calidad
- Determinar el alcance del sistema
- Desarrollo de una política de calidad
- Definir los requerimientos de los usuarios
- Identificación y secuencia de los procesos
- Definir autoridades y responsabilidades
- Establecimiento de equipos de trabajo
- Definir como cumplir con los requisitos ISO 9001-2000
- Diseño de indicadores.

#### **4.6.2. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento de Talento Humano.**

El alcance del sistema de gestión de calidad a ser aplicado en el departamento de talento humano, comprende los procedimientos y actividades que el GAD, ofrece a la comunidad de acuerdo a lo que le faculta el COOTAD, y en especial las actividades específicas que realiza el departamento antes mencionado.

#### **4.6.3. Etapas para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.**

Para poder elaborar un sistema de gestión de calidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, hay que seguir quince pasos los cuales se mencionan a continuación.

**1.- Análisis de la situación actual:** En esta etapa se implementan una serie de preguntas encaminadas a contestar la interrogante de cómo se encuentra la situación de la institución en los actuales momentos.

**2.- Mapeo de Procesos:** en esta etapa se registran y analizan todos y cada uno de los procesos, que se llevan a cabo en la institución para posteriormente poder modificarlo y mejorarlo.

**3.- Documentación de política y plan de calidad:** es un documento en el que se especifica los procedimientos y recursos asociados que deberán aplicarse, y quien deberá aplicarlos y cuando.

**4.- Elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo:** en esta etapa se va a plasmar todo lo que se hace y quiénes son los responsables de todos y cada uno de los procesos.

Existen 4 niveles en el sistema de gestión de calidad y son:

Manual de calidad

Procedimientos

Instrucciones de trabajo

Registros

**5.- Elaboración del manual de calidad:** En él se describen los procesos para la implementación de la norma ISO 900, además los procedimientos de cada área debidamente documentados.

**6.- Capacitación:** En esta etapa se debe preparar mentalmente al personal para que consiga adaptarse a las metas que se pretende alcanzar con la implementación de la norma ISO 9001, explicarle cuales son los beneficios que esta representa y como se va a lograr este proceso.

**7.- Implementación:** Es donde se lleva a cabo el desarrollo de todo el proceso para la aplicación de esta nueva herramienta de trabajo.

**8.- Primera Auditoría Interna:** se deben realizar auditorías de manera periódica, para detectar las fallas de la aplicación del sistema de gestión de calidad y ver cómo se las puede ir corrigiendo.

**9.- Revisión General:** Se debe realizar una revisión general y completa de todos y cada uno de los procesos que componen el sistema que se pretende aplicar en la municipalidad.

**10.- Acciones correctivas y preventivas:** En esta etapa se va a proceder a corregir todas las fallas detectadas en la primera auditoría interna y la revisión general y para esto se deben generar las acciones preventivas y correctivas del caso. Luego de este paso a continuación siguen dos que serán de manera opcional su aplicación.

**11.- Segunda Auditoría Interna:** en esta segunda auditoria se analizan los procesos que se están llevando a cabo y si las acciones correctivas que se procedieron a implementar funcionaron de manera correcta, para de esta manera el sistema funcione de forma óptima para beneficio de la institución.

Si las personas que llevan a cabo todo el proceso consideran que con la primera auditoria es suficiente para que los errores y fallas sean superados esta segunda auditoria no será necesaria.

**12.- Segunda serie de acciones correctivas y preventivas:** Estas se llevarán a cabo siempre y cuando se aplique la segunda auditoría interna, caso contrario no será necesaria su aplicación.

**13.- Procesos de análisis y mejora:** En esta etapa se analizan de manera detallada los resultados que arrojen los procesos de prevención y corrección que se llevaron a cabo luego de la aplicación de las auditorías,

Uno de los objetivos principales de esta etapa es identificar cuáles de las observaciones realizadas fueron:

- No conformidades
- Oportunidades de mejora.

**14.- Auditoría externa:** esta auditoría sirve para determinar que tan preparados están en la institución para el proceso de certificación de la norma ISO 9001, y para lo cual se debió haber realizado un pre auditorio externo.

**15.- Certificación:** en caso de encontrar no conformidades la empresa auditora concede un plazo de treinta días para solucionarlo y en caso de no haberlas resueltos, rechaza la solicitud y no otorga el certificado de calidad y en caso de resolverlas se le otorga el certificado en un plazo no mayor a sesenta días.

#### **4.6.4. Desarrollo de la política de calidad.**

El establecimiento de la política de calidad a ser implementada en el GAD Municipal del cantón Salinas, representa su compromiso, hacia una mejora del desempeño, tanto del servicio brindado como de los trabajadores en general no solo del departamento de talento humano.

La política de calidad y los objetivos son los que le dan rumbo y sentido al sistema de gestión de calidad, y representan el lugar donde la institución dirigirá sus esfuerzos para cumplir el compromiso de la calidad que se ha planteado con anterioridad.

#### **4.6.5. Definición de los requerimientos de los usuarios.**

Para la realización y puesta en marcha de este paso se elaboró un instrumento de medición, de la satisfacción del usuario, que consiste en una encuesta para lo cual se tomaron en cuenta los siguientes aspectos, calidad de servicio, capacidad de respuesta, confiabilidad y empatía.

Entre los principales requisitos a cumplir son:

- Agilidad en los trámites a realizarse en la institución.
- Atención cálida y personalizada por parte de los funcionarios hacia los usuarios de la institución.

#### **4.6.6. Identificación y secuencia de los procesos.**

La identificación y secuencia de los procesos, es la base de la norma ISO 9001:2000 bajo el concepto de enfoque basado en procesos, que apoyado de los diagramas y fichas de proceso.

Permiten una visualización más detallada de la interacción de los procesos seleccionados para el Sistema de gestión de calidad.

#### **Definir autoridades y responsabilidades.**

Para llevar a cabo esta actividad, se realizaron los perfiles del puesto de todos y cada uno de los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas. Así mismo se elaborará el organigrama del Cabildo Municipal en donde se establecerán los niveles jerárquicos de todos y cada uno de los departamentos de la entidad estatal y que funciones desempeñarán todos y cada uno de los funcionarios y trabajadores.

De esta manera se evita la duplicación de funciones y se asignarán que actividades y responsabilidades desempeñarán los trabajadores del GAD Municipal del cantón Salinas.

#### **4.6.7. Establecimientos de equipos de trabajo.**

En conjunto con las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas se establecieron equipos de trabajo, con el personal en actividades que tengan que ver con el sistema de gestión de calidad.

El departamento de talento humano será el encargado de dirigir y coordinar al comité de calidad con sus respectivos objetivos y mantenimientos de la política de la institución.

Las responsabilidades de este comité estarán escritas en la designación de los perfiles de trabajo.

#### **DEFINIR COMO CUMPLIR LOS REQUISITOS DEL ISO 9001 - 2000**

En este punto se identificaron los procedimientos y documentos requeridos por la norma ISO 9001:2000 que deben cumplir los Sistemas de gestión de calidad y cuya documentación forma parte de la etapa de desarrollo de un modelo de gestión de calidad, la misma que se encuentra fuera del alcance de este proyecto.

#### **4.6.8. Procedimientos**

Entre los procedimientos que se incluyen en el sistema de gestión de calidad están los siguientes:

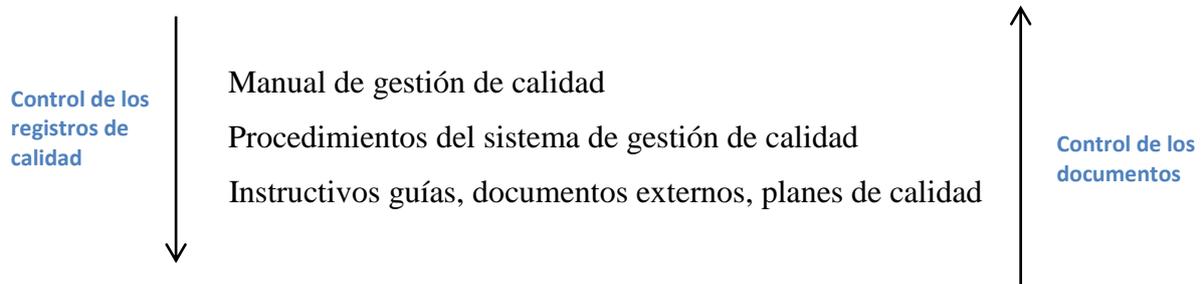
Política de calidad  
 Objetivos de calidad  
 Manual de calidad  
 Control de documentos  
 Auditorías internas  
 Acciones correctivas  
 Acciones preventivas

**CUADRO N° 7 Procedimientos**

| RESPONSABLE       | NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO   | FORMA DE CUMPLIMIENTO   | FUNDAMENTO     |
|-------------------|--|---|----------------|
| Dirección         | Política de calidad  | Elaborar documentos que contengan la política de calidad de la institución.   | ISO 9001- 2000 |
| Dirección         | Objetivos de calidad   | Elaborar documentos que contengan los objetivos de calidad de la institución  | ISO 9001- 2000 |
| Comité de calidad | Manual de calidad  | Elaborar el manual de calidad que contenga las necesidades de la institución, establecidos en el ISO 9001 – 2000        | ISO 9001- 2000 |
| Comité de calidad | Procedimientos documentados de control de documentos                   | Elaborar un procedimiento documentado para el control de documentos   | ISO 9001- 2000 |
| Dirección         | Procedimientos documentados, de realización de auditorías internas.    | Elaborar un procedimiento documentado para la elaboración de auditorías internas y establecer los registros necesarios. | ISO 9001- 2000 |
| Comité de calidad | Procedimientos documentados de la realización de acciones preventivas. | Elaborar un procedimiento documentado para las acciones preventivas y establecer los registros necesarios.              | ISO 9001- 2000 |
| Comité de calidad | Procedimientos documentados de la realización de acciones correctivas. | Elaborar un procedimiento documentado para las acciones correctivas y establecer los registros necesarios.              | ISO 9001- 2000 |

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas  
 Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

#### 4.6.9. Estructura documental de los procesos de calidad.



Formatos

#### CONTROL DE LOS DOCUMENTOS

Revisar y de ser necesario aprobar los documentos que vayan a ser emitidos.

Identificar los cambios que sean necesarios de realizarse

Que sean identificables y verificables

Verificar que los documentos que se vayan a emitir la información no estén obsoletos.

#### 4.6.10. Diseño de indicadores.

Los indicadores de calidad, establecidos para el siguiente Sistema de Gestión de calidad son:

Número de actualizaciones realizadas

Cumplimiento de objetivos

Actualizaciones del manual

Modificaciones realizadas a los documentos

Observación resuelto de la auditoria.

### CUADRO N° 8 Indicadores

| NOMBRE DEL DOCUMENTO  | INDICADOR  | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | RESPONSABLE       |
|---|--|------------------------|-------------------|
| Política de calidad   | Numero de revisiones y actualizaciones a la política de calidad  | Anual                  | Dirección         |
| Objetivos de calidad  | Conforme a los establecido en el tablero de control para el cumplimiento de objetivos  | Anual                  | Dirección         |
| Manual de calidad   | Numero de actualizaciones para el manual de calidad  | Anual                  | Dirección         |
| Procedimientos documentados de control de documentos                | Numero de modificaciones hechas a la lista maestra de documentos   | Semestral              | Comité de calidad |
| Procedimientos documentados, de realización de auditorías internas. | Número de observaciones hechas de la realización de auditorías internas<br>Número de observaciones resueltas después de la auditoría interna | Anual                  | Comité de calidad |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

#### 4.6.11. Financiamiento

Los recursos que se necesitarán para la aplicación de un sistema de gestión de calidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas dependerán de cuánto tiempo tome la implementación de este sistema que pueden ir desde seis meses hasta un año. Para poder llevar a cabo este proceso es necesario contratar un consultor que puede tener un costo aproximado de mil dólares mensuales, el mismo se encargara de la capacitación interna y desarrollo del sistema.

Al valor del consultor habrá que sumarle, el de la certificación y que puede costar alrededor de cinco mil dólares. En si el costo inicial que deberá cancelar el GAD Municipal del cantón Salinas, bordeará los once mil dólares y a esto hay que sumarle dos mil quinientos dólares anuales. Que es lo que cuesta mantenerla.

#### 4.7. PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO N° 9 Plan de acción.**

| PROBLEMA PRINCIPAL: la falta de documentación y seguimientos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas y el poco control hacia los mismos.  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| FIN DE LA PROPUESTA: Mejorar los procesos que se llevan a cabo en la Municipalidad del cantón Salinas a través de la aplicación y diseño de un sistema de gestión de calidad. En el departamento de talento humano.  |   |   | INDICADORES: Mas control<br>Menos errores   |   |
| PROPÓSITO DE LA PROPUESTA: la aplicación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001-2000 en el departamento de talento humano.   |   |   |   |   |
| Objetivos  | Indicadores   | Programa                                    | Proyecto                                    | Actividades   |
| Implementar un sistema de gestión de calidad, aplicado al área de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, para mejorar los procesos y procedimientos con el fin de brindar un servicio de calidad y calidez a los usuarios. | Mayor control<br>Mas documentación<br>Mayor seguimiento | Sistema de gestión de calidad ISO 9001-2000 | Comité de calidad                           | Determinar el alcance del sistema<br>Desarrollo de una política de calidad<br>Definir los requerimientos de los usuarios<br>Identificación y secuencia de los procesos<br>Definir autoridades y responsabilidades<br>Establecimiento de equipos de trabajo<br>Definir como cumplir con los requisitos ISO 9001-2000<br>Diseño de indicadores. |
| Elaborar el levantamiento de los procesos que se llevan a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.   | Mayor control<br>Mejores procesos<br>Menos errores      | Sistema de gestión de calidad ISO 9001-2000 | Política de calidad<br>Objetivos de calidad | Levantamiento de la información y determinación del alcance<br>Redacción de la política de calidad y revisión de los procesos y procedimientos necesarios.<br>Realización de correcciones.  |

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| Identificar los distintos procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el GAD Municipal del cantón Salinas. | Mayor control<br>Mejor seguimiento<br>Menos tiempo | Sistema de gestión de calidad ISO 9001 - 2000 | Procedimientos documentados de control a los procesos | actualizaciones realizadas<br>Cumplimiento de objetivos<br>Actualizaciones del manual<br>Modificaciones realizadas a los documentos<br>Observaciones   |
| Desarrollar el plan y manual de calidad de acorde a las necesidades del GAD Municipal del cantón Salinas.        | Mayor seguimiento menos errores                    | Sistema de gestión de calidad ISO 9001- 2000  | Plan de calidad<br>Manual de calidad                  | Revisar y de ser necesario aprobar los documentos que vayan a ser emitidos.<br>Identificar los cambios que sean necesario de realizarse<br>Verificar que los documentos que se vayan a emitir la información no estén obsoletos. |
| Establecer indicadores de gestión a ser aplicados en la municipalidad.   | Mejores procesos<br>Mayor control                  | Sistema de gestión de calidad ISO 9001 – 2000 | Indicadores de gestión                                | Número de actualizaciones realizadas<br>Cumplimiento de objetivos<br>Actualizaciones del manual<br>Modificaciones realizadas a los documentos<br>Observación resuelto de la auditoria.   |

Fuente: GAD Municipal del cantón Salinas  
Elaborado por: Elba Medina De la Cruz

## **CONCLUSIONES.**

- La falta de colaboración por parte de los funcionarios y trabajadores al momento de realizar el trabajo de investigación.
- La falta de documentación y seguimiento a los procesos que se llevan a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.
- Los procesos de selección y reclutamiento que se llevan a cabo en la municipalidad del cantón Salinas, no son desarrollados de la manera correspondiente.

## **RECOMENDACIONES**

- Capacitar a todos los funcionarios y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, en lo que respecta a la aplicación de un sistema de gestión de calidad en el departamento de talento humano de la institución
- Implementar un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 – 2000, en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.
- Identificar los procesos y fallas en los mismos que existen en la municipalidad del cantón Salinas.
- Fomentar procesos orientados a potencializar las capacidades institucionales.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Aseguramiento de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

**Control de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Estructura de la organización:** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Gestión de la Calidad:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad

**Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización

**Objetivo de la Calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

**Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Mejora de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansorena. (2005). *Eumed.net*. Obtenido de la selección de recurso humano: <http://www.eumed.net/ce/2011b/arc.html>
- Arias. (2004). *investigacion documental*.
- *Calidad y gestion*. (s.f.). Obtenido de [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60\\_trabajo\\_en\\_equipo\\_y\\_sistemas\\_de\\_gestion.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html)
- Chiavenato. (2009). *eumed.net*. Obtenido de la selección del recurso humano: <http://www.eumed.net/ce/2011b/arc.html>
- Chiavenato. (1992). *eumed.net*. Obtenido de DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html)
- Constitución del Ecuador. (2009). Montecristi.
- *definicion.de*. (2008). Obtenido de <http://definicion.de/vinculacion/>
- Espada. (2006). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos*. Obtenido de La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos : [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Fonseca. (7 de Octubre de 2010). *blog dhiakalanis1989*. Obtenido de <http://dhiakalanis1989.blogspot.com/>
- Garcia. (1975). *monografias.com*. Obtenido de sistema de gestión: <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>
- Gomez. (s.f.). *eumed.net*. Obtenido de EVOLUCIÓN CIENTÍFICA Y METODOLÓGICA DE LA ECONOMÍA: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.1.htm>
- Gonzalez. (2011). *metodologia*.
- Guerra, N. y. (2002). *CyT*. Obtenido de Recursos organizacionales: <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>

- Halten. (2012). *blog pucp*. Obtenido de blog pucp: <http://blog.pucp.edu.pe/item/154611/el-concepto-de-estrategia>
- Hernandez. (2003). *slideshare*. Obtenido de metodologia de la investigacion: <http://es.slideshare.net/albescas/metodologa-de-la-investigacin-herndez-sampieri-8385385>
- Jennifer, C. (15 de Mayo de 2011). *blog el trabajo en equipo y los sistemas de gestion*. Obtenido de <http://jennifermarconst.blogspot.com/2011/05/el-trabajo-en-equipo-y-los-sistemas-de.html>
- Jordan. (1995). *Monografias.com*. Obtenido de el sistema de control de gestion: <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>
- Lazaro. (1987). *blog tecnologiaedu*. Obtenido de <http://tecnologiaedu.us.es/formate/curso/modulo9/411conceptodeentrevista.htm>
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (2009). Ecuador.
- Loggiodice. (junio de 2010). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/125718151/Gestion-Del-Conocimiento-Como-Ventaja-Competitiva>
- López. (Noviembre de 2001). *gestiopolis*. Obtenido de aseguramiento de la calidad: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/asis.htm>
- Meireu. (1991). *redes cepal*. Obtenido de <http://www.redes-cepalc.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/TERMINOLOGIA.pdf>
- Mendenhall y Reinmuth. (1978). *muestra*.
- Molina. (17 de Enero de 2014). *UPAV*. Obtenido de CONCEPTO DE METODOLOGIA: [www.universidadupav.edu.mx/.../DulceArellano\\_tarea1\\_met2.docx](http://www.universidadupav.edu.mx/.../DulceArellano_tarea1_met2.docx)

- Mora. (abril de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de reconocimiento laboral: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm>
- Parry. (1996). *eumed.net*. Obtenido de competencias: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_competencias.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html)
- Peña. (1984). *eumet.net*.
- Pinales, C. y. (Enero de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>
- Pinedo. (2005). *escala linkerd*. Obtenido de <http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Linkert.pdf>
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2010). Ecuador.
- Pojuan. (9 de enero de 2007). *La medición del impacto de los servicios de información: una necesidad y un reto*. Obtenido de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_1\\_07/aci11107.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_1_07/aci11107.htm)
- *Principios de vinculacion comunitaria*. (septiembre de 2011). Obtenido de [http://www.atsdr.cdc.gov/communityengagement/pdf/principles\\_community\\_engagement\\_2ndedition\\_spanish.pdf](http://www.atsdr.cdc.gov/communityengagement/pdf/principles_community_engagement_2ndedition_spanish.pdf)
- Puente. (2009). *ayudamesinayudar*. Obtenido de <http://terceraedadayudamesinayudar.jimdo.com/recoleccion-de-datos/>
- Puerta. (7 de abril de 2011). *blog de tecnologia e informacion*. Obtenido de <http://tecnologiasenlaead.blogspot.com/>
- QAEC. (s.f.). *aseguramiento de la calidad*.
- Reyes. (2010). *angelfire*. Obtenido de [http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_lce\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm)
- Robbins. (1998). *eumed.net*. Obtenido de DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE

LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html)

- Rojas. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. Obtenido de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci08307.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm)
- Ronda. (marzo de 2002). *gestiopolis*. Obtenido de Estrategia y dirección estratégica : <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
- Rosnay. (2010). *Monografias.com*. Obtenido de El Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño: <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>
- Sabbino. (1992). *EL PROCESO DE INVESTIGACION*. Obtenido de [http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso\\_investigacion.pdf](http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf)
- Silva. (2009). *monografias.com*. Obtenido de reclutamiento y seleccion e induccion del personal: <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion.shtml>
- Stanley, G. y. (1994). *muestreo*.
- Suchman. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. Obtenido de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci08307.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm)
- Thompson. (septiembre de 2010). *promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Thompson. (Octubre de 2012). *promonegocios.net*. Obtenido de definicion de comunicacion: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Velastegui. (8 de Febrero de 2011). *slidshare*. Obtenido de proceso administrativo: <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>

- Vergara. (31 de marzo de 2009). *MYG*. Obtenido de Mejora tu gestion: <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>
- webster. (1998). *muestreo aleatorio*.

# ANEXOS

**ANEXO N° 1 Ejemplo de caracterización de un proceso para el sistema de gestión de calidad**

|                      |  |
|----------------------|--|
| Nombre del proceso:  | Planificación estratégica de la calidad  |
| Objetivo del proceso | Dirigir el SGC de la organización hacia el logro de la misión de la entidad, mediante la formulación de la política y objetivos de calidad, y de los planes para lograrlos |
| Alcance:             | El proceso va desde formular la política de calidad hasta identificar los riesgos en los procesos.   |
| Responsable:         | Alcalde  |

| Proveedores  | Entradas  | Actividades  | Salidas   | Clientes   |
|--|---|--|---|--|
| Planificación estratégica de la calidad.<br>Estado<br>Comunidad<br>Proceso de mejoramiento continuo de la calidad<br>Departamento administrativo de la función publica | Direccionamiento estratégico<br>Requisitos legales aplicables al servicio<br>Informes de auditoria<br>Acciones correctivas y preventivas implantadas<br>Plan de acción de la revisión del sistema de gestión de calidad | Formular la política de calidad<br>Definir objetivos de calidad<br>Planificar el sistema de gestión de calidad<br>Asignar responsables a los procesos<br>Identificar riesgos en los procesos | Política de calidad<br>Objetivos de calidad<br>Plan para el logro de los objetivos de la calidad<br>Estructura<br>Mapa de procesos<br>Mapa de riesgos | Todos los procesos de prestación del servicio<br>Procesos de mejora de comunidad |

| RECURSOS   | DOCUMENTOS  | ASOCIADOS                 | REQUISITOS | APLICABLES                  | INDICADORES   |
|--|---|---------------------------|------------|-----------------------------|---|
| <b>Humanos:</b><br>alcalde<br>Representante<br>para el SGC.<br><b>Infraestructura:</b><br>Oficina<br>Computador<br><b>Ambiente de trabajo:</b><br>Trabajo en<br>equipo | <b>Internos</b><br>Manual de<br>calidad<br>Política de<br>calidad<br>Plan para el<br>logro de<br>objetivos<br>Mapa de<br>riesgos de los<br>procesos | <b>Externos</b><br>Normas | normas     | Legales<br>y<br>reglamentos | Logro de los<br>objetivos de<br>la calidad.<br>Fórmula de<br>cálculo.<br>Núm. de<br>objetivos<br>logrados/núm.<br>. de objetivos<br>propuestos<br>por 100 |

## ANEXO N° 2 Ejemplo de ficha técnica de indicadores

Factor: Tipo de Indicador:

Nombre:

Definición:

Objetivo:

Responsable:

Nivel de Referencia: Meta (Opcional):

Frecuencia: Punto de Lectura:

Usuarios:

Fórmula de Cálculo:

Observaciones

## ANEXO N° 3 Esquema general de un procedimiento

|                                       |                          |                         |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| El nombre y/o logotipo: de la entidad | TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO | Código, Versión, Página |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------|

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLE
4. DEFINICIONES
5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA
6. CONTENIDO O DESARROLLO
7. REGISTROS
8. ANEXOS

|         |        |        |
|---------|--------|--------|
| Elaboró | Revisó | Aprobó |
|---------|--------|--------|