

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

COHORTE 2018

Tema: Gestión de la calidad y desempeño organizacional en el G.A.D.
Municipal de Ambato

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Administración Pública

Modalidad de titulación: Proyecto de Investigación

Autora: Ingeniera Elena Gabriela Padilla Escobar

Director: Ingeniero Edwin César Santamaría Díaz, Magíster.

AMBATO – ECUADOR

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero Marcelo Javier Mancheno Súa, Magíster e Ingeniero Wilson Fernando Jiménez Castro, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: Gestión de la calidad y desempeño organizacional en el G.A.D. Municipal de Ambato, elaborado y presentado por la Ingeniera Elena Gabriela Padilla Escobar, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración Pública; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.

Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. Marcelo Javier Mancheno Súa, Mg.

Miembro del Tribunal

Ing. Wilson Fernando Jiménez Castro, Mg.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: Gestión de la calidad y desempeño organizacional en el G.A.D. Municipal de Ambato, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Elena Gabriela Padilla Escobar, autora bajo la dirección del Ingeniero Edwin César Santamaría Díaz, Magíster, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ingeniera Elena Gabriela Padilla Escobar
C.C.: 1803923091
AUTORA

Ingeniero Edwin César Santamaría Díaz, Magíster
C.C.: 1801609445
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ingeniera Elena Gabriela Padilla Escobar
C.C. 1803923091

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	xii
DEDICATORIA	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	3
1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	7
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO.....	7
2.1 Área de conocimiento	7
2.2 Líneas de investigación.....	7
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	7
3.2. Financiamiento.....	7
Materiales biológicos.....	7
Materiales Físicos.....	8
3.3. Autor	8
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....	9
4.1 Definición del problema de la investigación.....	9
4.2 Objetivos de la investigación	11
4.2.1 Objetivo general.....	11
4.3 Justificación de la investigación.....	11
4.4 Marco teórico referencial	13
4.5 Metodología	18
4.5.1 Hipótesis.....	18
4.5.2 Paradigma de investigación.....	18
4.5.3 Enfoque de la investigación	19

4.5.4 Tipo de investigación	19
4.5.5 Modalidad de investigación	20
4.5.6 Población y muestra	21
4.5.6.1 Población.....	21
4.5.6.2 Muestra.....	22
4.5.7. Recopilación de información	23
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
6. CONCLUSIONES	91
7. RECOMENDACIONES	92
8. REFERENCIAS CITADAS.....	93
9. ANEXOS.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Materiales físicos utilizados para el desarrollo de la investigación	8
Tabla 2. Equipos utilizados para el desarrollo de la investigación	8
Tabla 3. Datos informativos del autor de la investigación.....	8
Tabla 4. Datos informativos del tutor de la investigación	9
Tabla 5. Resumen de procesamiento de casos.....	25
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad.....	25
Tabla 7. Cuadro estadístico porcentual pregunta uno.- ¿Cómo se calificaría en términos de cantidad de trabajo?	26
Tabla 8. Cuadro estadístico porcentual pregunta dos. - ¿Cómo se calificaría en términos de capacidad para alcanzar sus metas?	28
Tabla 9 Cuadro estadístico porcentual pregunta tres.- ¿Cómo se califica en términos de su potencial de rendimiento entre los servidores del G.A.D. Municipalidad de Ambato?	29
Tabla 10 Cuadro estadístico porcentual pregunta cuatro.- ¿Cómo se califica usted en términos de la calidad de su rendimiento respecto a las relaciones con la ciudadanía?	31
Tabla 11 Cuadro estadístico porcentual pregunta cinco. ¿Cómo se califica usted en términos de la calidad de su conocimiento de los servicios que presta la Municipalidad de Ambato y las necesidades de la ciudadanía?.....	32
Tabla 12 Cuadro estadístico porcentual pregunta seis. ¿Los empleados son estimulados para ayudar a implementar cambios en la Municipalidad de Ambato?	34
Tabla 13 Cuadro estadístico porcentual pregunta siete. ¿Los Directores Departamentales y jefes de sección motivan a sus empleados a realizar un trabajo de alto nivel?	35
Tabla 14 Cuadro estadístico porcentual pregunta ocho. ¿La Alcaldía y los Directores Departamentales reconocen los esfuerzos y progreso logrado por el personal municipal?....	37
Tabla 15 Cuadro estadístico porcentual pregunta nueve. ¿Los directores mantienen contacto con la ciudadanía.....	39
Tabla 16 Cuadro estadístico porcentual pregunta diez. ¿Los Directores departamentales identifican y estimulan los cambios que deberían llevarse a cabo para mejorar? ¿Y su efectividad es revisada una vez implementada?	41

Tabla 17 Cuadro estadístico porcentual pregunta once. ¿Las estrategias y los planes se desarrollan e implementan en función de la información sobre los requerimientos de los ciudadanos y la capacidad de la Municipalidad de Ambato?	42
Tabla 18 Cuadro estadístico porcentual pregunta doce. ¿La Alcaldía comunica sus estrategias y objetivos a todo el personal?	44
Tabla 19 Cuadro estadístico porcentual pregunta trece. ¿La Alcaldía comunica sus estrategias y objetivos a la ciudadanía, contratista y otros agentes externos conocidos?	46
Tabla 20 Cuadro estadístico porcentual pregunta catorce. ¿El personal está involucrado en la definición de objetivos y planes?	48
Tabla 21 Cuadro estadístico porcentual pregunta quince. ¿Los procesos claves se identifican y desarrollan a partir de las estrategias o planes operativos?	49
Tabla 22 Cuadro estadístico porcentual pregunta dieciséis. ¿Los resultados se evalúan comparándolos con los resultados planificados, con el objetivo de implantar mejoras?	51
Tabla 23 Cuadro estadístico porcentual pregunta diecisiete ¿La gestión de recursos humanos se realiza de acuerdo con las estrategias y/o planes de servicio?	53
Tabla 24 Cuadro estadístico porcentual pregunta dieciocho ¿La Alcaldía y Direcciones están calificadas en principios de calidad?	55
Tabla 25 Cuadro estadístico porcentual pregunta diecinueve ¿Los empleados y servidores municipales están calificados en trabajo en equipo?	57
Tabla 26 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte ¿La experiencia y el desarrollo de capacidades de los empleados municipales se ajustan a las necesidades actuales y futuras, o de acuerdo con el caso se desarrollan planes específicos de desarrollo de capacidades?	59
Tabla 27 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y uno ¿Se alienta y apoya a los empleados municipales a asumir responsabilidades y tomar decisiones, sin riesgo para la Institución, ¿a participar en actividades de mejora y trabajo en equipo?	60
Tabla 28 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y dos ¿La comunicación entre todo el personal de la municipalidad de Ambato es descendente, ascendente y horizontal, de modo que los empleados se consideran como bien informados y sus opiniones son valoradas?	62
Tabla 29 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y tres ¿Existe control y mejora continua de procesos	64
Tabla 30 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y cuatro ¿La prevención de servicios inadecuados es una actitud fuerte en esta administración?	66
Tabla 31 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y cinco ¿Los procesos utilizados en la Municipalidad de Ambato incluyen mediciones de calidad?	67

Tabla 32 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y seis ¿Los servidores municipales involucrados en diferentes procesos saben cómo evaluarlos?	69
Tabla 33 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y siete ¿En la Municipalidad de Ambato se desarrollan nuevos servicios con la intención de satisfacer las necesidades de la ciudadanía ambateña?	70
Tabla 34 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y ocho ¿La información se gestiona para respaldar la mejora de la calidad (análisis de información comercial, costos y finanzas aspectos para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)?	72
Tabla 35 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y nueve ¿Existe un incremento de las relaciones personales directos de la Municipalidad con la ciudadanía?	74
Tabla 36 Cuadro estadístico porcentual pregunta treinta ¿Existe un registro de las exigencias y requerimientos de la ciudadanía como base para la calidad?	76
Tabla 37 Cuadro estadístico porcentual pregunta treinta y uno ¿Los Directores y jefes de sección apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de la ciudadanía?	77
Tabla 38 Desempeño Organizacional en función del índice de la Gestión de Calidad, Prueba T de student para los parámetros de regresión lineal	88
Tabla 39 Correlación entre las variables Desempeño Organizacional y Gestión de Calidad ..	89
Tabla 40 Simbología de la tabla N.-39	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Cómo se calificaría en términos de cantidad de trabajo?	26
Figura 2 ¿Cómo se calificaría en términos de su capacidad para alcanzar sus metas?	28
Figura 3 ¿Cómo se califica en términos de su potencial de rendimiento entre los servidores del G.A.D. Municipalidad de Ambato?	30
Figura 4 ¿Cómo se califica usted en términos de la calidad de su rendimiento con respecto a las relaciones con la ciudadanía?	31
Figura 5 ¿Cómo se califica usted en términos de la calidad de su conocimiento de los servicios que presta la Municipalidad de Ambato y las necesidades de la ciudadanía?	33
Figura 6 ¿Los empleados son estimulados para ayudar a implementar cambios en la Municipalidad de Ambato?	34

Figura7¿Los Directores Departamentales y jefes de sección motivan a sus empleados y los ayudan a realizar un trabajo de alto nivel?	36
Figura8 ¿La Alcaldía y los directores departamentales reconocen los esfuerzos y progreso logrado por el personal municipal?	38
Figura9¿Los directores mantienen contacto con la ciudadanía y esto implica el estímulo y la participación en alianzas y acciones para mejorar?	39
Figura10¿Los directores departamentales identifican y estimulan los cambios que deberían llevarse a cabo para mejorar? ¿Y su efectividad es revisada una vez implementada?	41
Figura11¿Las estrategias y los planes se desarrollan e implementan en función de la información sobre los requerimientos de los ciudadanos y la capacidad de la Municipalidad de Ambato?.....	43
Figura12¿La Alcaldía comunica sus estrategias y objetivos a todo el personal?	45
Figura13¿La Alcaldía comunica sus estrategias y objetivos a la ciudadanía, contratistas y otros agente externos conocidos?	46
Figura14¿El personal está involucrado en la definición de objetivos y planes?	48
Figura15¿Los procesos claves se identifican y desarrollan a partir de las estrategias o planes operativos?.....	50
Figura16¿Los resultados se evalúan comparándolos con los resultados planificados, con el objetivo de implantar mejoras?	52
Figura17¿La gestión de recursos humanos se realiza de acuerdo con las estrategias y/o planes de servicios?.....	54
Figura18¿La Alcaldía y direcciones están calificadas en principios de calidad?.....	56
Figura19¿Los empleados y servidores municipales están calificados en trabajo en equipo?.57	
Figura20 ¿La experiencia y el desarrollo de capacidades de los empleados municipales se ajustan a las necesidades actuales y futuras, o de acuerdo con el caso se desarrollan planes específicos de desarrollo de capacidades?	59
Figura21¿Se alienta y apoya a los empleados municipales a asumir responsabilidades y tomar decisiones, sin riesgo para la institución a participar en actividades de mejora y trabajo en equipo?.....	61
Figura22¿La comunicación entre todo el personal de la municipalidad de Ambato es descendente, ascendente y horizontal, de modo que los empleados se consideran como bien informados y sus opiniones son valoradas?.....	63
Figura23¿Existe control y mejora continua de procesos claves?	65

Figura24¿La prevención de servicios inadecuados es una actitud fuerte en esta administración?	66
Figura25¿Los procesos utilizados en la Municipalidad de Ambato incluyen mediciones de calidad?	68
Figura26¿Los servidores municipales involucrados en diferentes procesos saben cómo evaluarlos?	69
Figura27¿En la Municipalidad de Ambato se desarrollan nuevos servicios con la intención de satisfacer las necesidades de la ciudadanía ambateña?	71
Figura28¿La información se gestiona para respaldar la mejora de la calidad (análisis de información comercial, costos y finanzas aspectos para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)?	73
Figura29¿Existe un incremento de las relaciones personales directas de la Municipalidad con la ciudadanía?	74
Figura30¿Existe un registro de las exigencias y requerimientos de la ciudadanía como base para la calidad?	76
Figura31¿Los Directores y jefes de sección apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de la ciudadanía?	78
Figura32Percepción de los encuestados sobre el Desempeño Organizacional (y)	79
Figura33Percepción de los encuestados sobre el Liderazgo (x1)	80
Figura34Percepción de los encuestados sobre la Política de Calidad (x2)	82
Figura35Percepción de los encuestados sobre la Gestión de Empleados (x3)	83
Figura36 Percepción de los encuestados sobre la Gestión de Procesos (x4)	85
Figura37Percepción de los encuestados sobre la Mejora Continua (x5).....	86
Figura38 Correlaciones	87

AGRADECIMIENTO

Sabemos que Dios va preparando todo para el bien de los que lo aman, es decir, de los que él ha llamado de acuerdo con su plan. (Romanos 8:28)

Agradezco a Dios por todas las adversidades que tuve que pasar para poder decidirme a seguir esta Maestría.

Como dijo el Quijote de la Mancha a su compañero de aventuras Sancho Panza “Cuando los perros ladran es porque estamos avanzando” Gracias a quienes quisieron hacerme daño con sus mentiras e intrigas; porque eso fue un impulso muy grande para que yo tome la decisión de continuar superándome como profesional y como ser humano.

Elena Gabriela Padilla Escobar.

DEDICATORIA

A mis padres Hernán y Rosita por haberme forjado como la persona que soy; muchos de mis logros se los debo a ustedes, me forjaron con reglas y con algunas libertades y siempre me motivaron para alcanzar mis anhelos.

A mi esposo José Luis Acurio, por creer en mi capacidad y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor. A nuestro bebe en camino mi mayor motivación para culminar esta etapa de mi vida profesional.

A mis hermanos Leonardo y Catalina, a mis hermanos políticos Gissela y Dario, mis sobrinos Michelle, Nathaly, Christopher y Danna, por sus palabras y compañía.

Elena Gabriela Padilla Escobar

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
COHORTE 2018

TEMA: GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL G.A.D. MUNICIPAL DE AMBATO

AUTORA: *Ingeniera, Elena Gabriela Padilla Escobar*

DIRECTOR: *Ingeniero, Edwin César Santamaría Díaz, Magíster.*

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: *Desarrollo Humano y Social Integral*

FECHA: *21 de Octubre del 2020*

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio de la Administración pública es un contexto de permanente interés en nuestros tiempos por las diferentes circunstancias que caracterizan la gestión en términos de calidad y eficiencia en el desempeño organizacional.

El presente proyecto de investigación analiza la percepción que tienen los servidores municipales del G.A.D. Municipalidad de Ambato sobre los diferentes procesos y servicios que la Municipalidad brinda a la ciudadanía. Para lo cual se partió de una hipótesis que la Gestión de calidad incide en el Desempeño Organizacional del G.A.D. Municipalidad de Ambato. Para comprobar esta hipótesis se establecieron cuatro objetivos, los mismos que se basan en determinar la influencia de la gestión de calidad en el desempeño organizacional, realizar un diagnóstico de la gestión de calidad existente en el G.A.D. Municipalidad de Ambato, puntualizando la calidad de servicios que la Municipalidad facilita a los servidores municipales, y se propone plantear estrategias que nos permitan crear una gestión de calidad adecuada para obtener un eficiente desempeño organizacional.

El tipo de investigación fue descriptiva utilizando un paradigma de investigación positivismo, ya que se trata de comprobar la hipótesis planteada, para lo cual se aplicó un instrumento de recolección de datos mediante una encuesta, aplicada a una muestra de 288 empleados de la Municipalidad de Ambato, en la cual se basó en medir la calidad y el desempeño organizacional basado en las siguientes dimensiones que son: desempeño organizacional, liderazgo, política de calidad, gestión de empleados, gestión de procesos y percepción de mejora continua.

Entre los hallazgos obtenidos se destaca que existe una relación directa entre la gestión de calidad y el desempeño organizacional del G.A.D. Municipalidad de Ambato, el nivel de aceptación del Liderazgo existente es bajo ante la percepción de los servidores municipales, para lo cual es necesario que la municipalidad de Ambato analice el ubicar en los puestos de nivel jerárquico alto a líderes transformacionales que sea notoriamente capaces de mejorar el desempeño organizacional. Es decir, personas consientes del liderazgo genuino, que ejercen aquellos líderes que deberían ser parte de los organismos administrativos, líderes competentes, que sean fieles a los valores y creencias logrando así generar confianza, inspirar a otros, actuando con transparencia, generando relaciones confiables con sus colaboradores, usuarios y con la comunidad en general y organismos públicos.

En la medida que se logre modelar y ejercer un liderazgo en las personas que hace parte de esta institución y se mantenga la ética en la municipalidad de Ambato, podrán ser impermeables a la corrupción y a los intereses individuales, logrando así impactar de forma positiva en la credibilidad, le economía y las condiciones sociales del G.A.D. Municipalidad de Ambato.

Es importante continuar mejorando la gestión de procesos en la Municipalidad, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades de la ciudadanía ambateña simplificando los procesos, de esta manera se incrementaría la confianza de la ciudadanía hacia la Municipalidad de Ambato. Una correcta gestión de procesos en la Municipalidad de Ambato va a permitir alcanzar mejores resultados, de forma eficiente. Lo cual hará posible que los sistemas, las personas y en general los

recursos disponibles trabajen coordinados y en armonía con los objetivos institucionales.

DESCRIPTORES: *GESTIÓN DE LA CALIDAD, DESEMPEÑO DE CALIDAD, LIDERAZGO, GESTIÓN DE PROCESOS, GESTIÓN DE EMPLEADOS, MEJORA CONTINUA, EVALUACIÓN DE PROCESOS, GESTIÓN PÚBLICA, CALIDAD DE SERVICIO, GESTIÓN POR RESULTADOS.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
COHORTE 2018

THEME: QUALITY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF THE G.A.D. MUNICIPALITY OF AMBATO

AUTHOR: *Ingeniera, Elena Gabriela Padilla Escobar*

DIRECTED BY: *Ingeniero, Edwin César Santamaría Díaz, Magíster.*

LINE OF RESEARCH: *Desarrollo Humano y Social Integral*

DATE: *21 de Octubre del 2020*

EXECUTIVE SUMMARY

The study of public administration is a permanent context of interest in our time for the different circumstances which characterize in terms of quality and efficiency in organizational performance.

The present Project analyzes the perception that Municipal servants of G.A.D Municipality of Ambato on the different processes and services that Municipality provides to citizens. For which it was started from a hypothesis that Quality Management affects the Organizational Performance of G.A.D Municipality of Ambato. To verify this hypothesis, four objectives were established, the same ones, that are based on determining the influence of quality management on Organizational Performance, carrying out a diagnosis of the existing quality management in the G.A.D Municipality of Ambato, specifying the quality of services that the Municipality provides to the Municipal servants and propose to propose strategies that allow us to create an adequate quality management to obtain an efficient Organizational performance.

The type of research was descriptive using a positivism research paradigm since it is about checking the hypothesis, for which a data collection instrument was applied through a survey applied to a sample of 288 employees of the Municipality of Ambato in which it was based on measuring quality and organizational performance based on the following dimensions which are: organizational performance, leadership, quality policy, employee management, and perception of continuous improvement.

Among the findings obtained it stands out that there is a direct relationship between quality management and the organizational performance of the G.A.D Municipality of Ambato, the level of acceptance of the existing leadership is low in the perception of municipal servants for which it is necessary for the Municipality of Ambato to analyze the placement in positions of high hierarchical level to transformational leaders who are notoriously capable of improving organizational performance. That is people aware of genuine leadership exercised by those leaders who should be part of the administrative bodies, competent leaders, who are faithful to the values and beliefs thus generating trust, inspiring others, acting with transparency, generating trustworthy relationships with their collaborators, users and with the community in general and public bodies.

To the extent that it is possible to model and exercise leadership in the people who are part of this institution and the ethics is maintained in the municipality of Ambato, they may be impervious to corruption and individual interests, thus achieving a positive impact in the credibility, economy and social conditions of the GAD Municipality of Ambato.

It is important to continue improving the management of processes in the Municipality, orienting efforts to satisfy the needs of Ambato citizens by simplifying the processes, in this way the confidence of citizens towards the Municipality of Ambato would be increased. A correct management of processes in the Municipality of Ambato will allow to achieve better results efficiently. This will make it possible

for the systems, the people, and, in general, the available resources to work in coordination and in harmony with the institutional objectives.

KEYWORDS: *QUALITY MANAGEMENT, QUALITY PERFORMANCE, LEADERSHIP, PORCESS MANAGEMENT, EMPLOYEE MANAGEMENT, CONTINUOUS IMPROVEMENT, PROCESS EVALUATION, PUBLIC MANAGEMENT, QUALITY OF SERVICE, RESULTS MANAGEMENT*

INTRODUCCIÓN

Dentro de la administración pública es necesario saber cómo se puede considerar un entorno determinado, dando solución a cada uno de los problemas que dicho entorno genera, como implementar y llevar a cabo una solución, siguiendo las disposiciones de un jefe o director quien a través de sus sub alternos puede administrar las habilidades y talentos de cada uno de sus colaboradores para alcanzar la misión, visión y objetivos de cada institución. De igual manera es necesario realizar un control de los posibles cambios de circunstancias que provocan cada una de las acciones que se ejecutan.

Considerando que los Gobiernos Autónomos Descentralizados prestan servicios que van en beneficio de la colectividad a la que representan, brindando servicios y oportunidades para que la ciudadanía se desenvuelva plenamente, mediante el desarrollo de la presente tesis buscamos evaluar la gestión de calidad y el desempeño organizacional que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato posee. Buscando un enfoque interno desde el que los empleados municipales tienen y conocen sobre cada una de sus áreas y los factores que influyen en cada una de sus direcciones.

También buscamos verificar las acciones realizadas por la Municipalidad de Ambato para cambiar y/o mejorar los resultados obtenidos dentro de la gestión de calidad y el desempeño organizacional de cada uno de sus servidores municipales, dentro de lo que establece la Constitución de la República del Ecuador, el COOTAD, la LOSEP y el Código de Trabajo, reconociendo el comportamiento racional de los servidores municipales y ampliando los mecanismos de control, de igual manera considerar la mayor flexibilidad de autonomía a cada uno de los departamentos de acuerdo a sus competencias reestableciendo las capacidades y promoviendo la competitividad.

La ejecución del presente trabajo se considera de suma importancia ya que nos permite tener un conocimiento actualizado de la gestión de calidad y su incidencia en el desempeño organizacional en el G.A.D. Municipalidad de Ambato,

permitiéndonos conocer los parámetros de deben ser mejorados y/o fortalecidos para conseguir un adecuado servicio de calidad que la Municipalidad de Ambato brinda a la colectividad, mejorando los procesos, actividades y mecanismos que son utilizados dentro de la Municipalidad.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Desempeño Organizacional. - Es un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización.

Gestión de la Calidad. - Es el mecanismo operativo de una organización para optimizar sus procesos. De manera que los clientes o usuarios estén conformes con los productos y/o servicios que adquieren

Liderazgo. - Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado hacia el logro de sus metas y objetivos.

Política de Calidad. - Es un breve documento de una extensión no mayor a una hoja que se integra en el manual de calidad y que muestra el compromiso de implantar un sistema de gestión de calidad orientado a la atención del cliente y a la mejora continua.

Gestión de los Empleados. - También conocida como administración de personal, es una forma de gestión que encarga de las relaciones de los empleados con la Institución o empresa.

Gestión de Procesos. - Es un enfoque disciplinario para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y mejorar los procesos de negocio para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Mejora Continua. - Es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, a fin de asegurar la estabilización de los componentes y una continua detección de errores o áreas de mejora.

Percepción. - Primer conocimiento de una cosa por medio de las impresiones que comunican los sentidos.

Escala Likert. - Es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí / no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le proponamos.

Alfa de Cronbach. - Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. El Alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (Alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado)

Procesos Claves. - Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena de valor de la organización.

Evaluación de Procesos. - Tiene como objetivo determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos, que supone un juicio de valor sobre la programación establecida, y que se emite al contrastar esa información con dichos objetivos.

Principios de calidad. - Los principios de calidad son las grandes premisas que se utilizan para transmitir por la alta dirección de la organización.

Organización. - Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.

Trabajo en Equipo. - Consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es importante mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad.

Desarrollo de Capacidades. - Es el proceso a través del cual los individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen o mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.

Comunicación Institucional. - Es aquella que se realiza de modo organizado por una institución y va dirigida a las personas y grupo del entorno social donde se realiza su actividad.

Evaluación de Desempeño. - Es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se los puede utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

Gestión por resultados (GpR). -Es un enfoque de gestión del sector público cuya función es facilitar a las organizaciones públicas, la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño.

Calidad de Servicio. - Es el compromiso de las prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.

Gestión Pública. - Es responsable de desempeñar todas aquellas tareas que representen un apoyo administrativo en cualquier ámbito del Estado; colaborar en el proceso de elaboración y ejecución de proyectos de aplicación de políticas públicas; participar del proceso de desarrollo, ejecución y administración

LOSEP. - La **Ley Orgánica de Servicio Público** es una ley que regula cómo funciona la administración del talento humano en el sector público en Ecuador. Se aplica sobre todas las instituciones del sector público, incluyendo todas las funciones del Estado, todos los niveles de gobierno, todas las empresas públicas y toda la banca pública.

Código de Trabajo. - El Código de Trabajo es un documento para legislar la actividad laboral en el Ecuador. Fue creado por la Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de conformidad con la Constitución Política de la República. Observando las disposiciones de la Constitución Política de la República; convenios con la Organización Internacional del Trabajo, OIT, código de la niñez y adolescencia, Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Gestión de la Calidad y Desempeño Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

2.1 Área de conocimiento

Administración Pública

2.2 Líneas de investigación

Recursos Humanos

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1. Tiempo de ejecución

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se lo inicia el 23 de enero de 2019 hasta el 14 de marzo de 2020.

3.2. Financiamiento

Materiales biológicos.

Las personas

Materiales Físicos

Tabla 1 Materiales físicos utilizados para el desarrollo de la investigación

ITEM	DESCRIPCION	VALOR
1	Papelería y materiales	50,00
2	Libreta de apuntes	5,00
3	Memoria USB	15,00
4	Perforadora	8,00
5	Grapadora	8,00
6	Empastado	20,00
7	Bolígrafos	5,00
8	Anillado	15,00
9	Internet	30,00
TOTAL		156,00

Fuente: Investigador

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

Equipos

Tabla 2. Equipos utilizados para el desarrollo de la investigación

ITEM	DESCRIPCION	VALOR
1	Calculadora	10
2	Cámara fotográfica	80
3	Computador	500
4	Impresora	250
4	Celular	400
TOTAL		1240

Fuente: Investigador

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

3.3. Autor

Tabla 3. Datos informativos del autor de la investigación

Nombre:	Padilla Escobar Elena Gabriela
Grado académico:	Tercer Nivel Ingeniera Civil
Teléfono:	0992519146- (032) 856198
Correo electrónico:	gabi_padilla1986@hotmail.com

Fuente: Investigador

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

Tabla 4. Datos informativos del tutor de la investigación

Nombre:	Edwin César Santamaría Díaz
Grado académico:	Cuarto Nivel Magister en Administración de Empresas Agroindustriales
Teléfono:	0995807671
Correo electrónico:	edwindsd.05@gmail.com

Fuente: Investigador

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1 Definición del problema de la investigación

El control de calidad de los servicios públicos se relaciona con la percepción que la ciudadanía tiene al gestionar un servicio público y como lo ponderan. Los diferentes servicios que las instituciones públicas brindan son variados lo cual en varias ocasiones se tornan confusos para algunos precisar si lo que finalmente obtienen es acorde a lo que se tiene previsto. Mucha mayor relevancia toma el asunto cuando las instituciones públicas son supervisadas y controladas por organismos de control los que están encargados de vigilar que los servicios que la ciudadanía recibe sean de la mejor calidad, de esta forma se acrecienta la confianza hacia las instituciones públicas.

Las instituciones públicas, respondiendo a la necesidad de la ciudadanía de tener servicios de calidad han precisado el mejoramiento de los servicios profesionales, han diseñado estándares que sirvan de guía para que los profesionales y empleados orienten sus capacidades y actividades tomando las debidas precauciones y sean suficientemente diligentes, de forma tal que se afiance la confianza de la ciudadanía.

Toda institución requiere conocer su desempeño organizacional, ya que a partir de la medición de este, con el objeto de mantener o mejorar a corto, mediano o largo plazo su sistema de gestión interno y externo incrementando así su competitividad, de igual manera es importante para las instituciones públicas conocer la satisfacción de los empleados y de los usuarios.

Las Entidades públicas, que se esfuerzan y destinan diferentes recursos en diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad encuentra la relación entre: Sistema de la calidad y Desempeño Organizacional.

La Gestión de la calidad hoy en día adquiere una condición relevante si tenemos en cuenta la globalización de la economía y el comercio internacional, en el cual el consumidor y/o usuario es el ente más importante para la organización y/o institución.

El comportamiento organizacional es una de las mayores problemáticas en la actualidad, en él intervienen factores como la globalización, estándares de calidad y productividad, competitividad; todo ello conforma el contexto ambiental, el desempeño de una organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado y más variables.

Según el (COOTAD Art. 53).- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponde en. La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

El Modelo de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, tiene la finalidad de perfeccionar la prestación de servicios, la organización interna, el incremento de la participación ciudadana y la mejora continua en sus actividades.

4.2 Objetivos de la investigación

4.2.1 Objetivo general

- Determinar la influencia de la gestión de calidad en el desempeño organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

4.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión de calidad existente en el GAD Municipalidad de Ambato
- Puntualizar la calidad de servicio que presta la Municipalidad a los servidores municipales y a la ciudadanía.
- Plantear estrategias que nos permitan crear una gestión de calidad adecuada para obtener un eficiente Desempeño Organizacional.

4.3 Justificación de la investigación

Las Instituciones públicas y privadas están conformadas por empleados y trabajadores quienes tienen como objetivo el cumplimiento de la misión, visión y objetivos fijados por cada institución, el cumplimiento de estos objetivos proporciona un nivel de satisfacción y aceptación. El brindar un servicio y atención de calidad es el factor principal que las instituciones públicas persiguen, ya que por medio de un buen servicio y atención de calidad cada administración pública aumenta su aceptación por parte de la ciudadanía.

La calidad de los servicios y pronta atención de las instituciones públicas es la clave del éxito en la administración pública, esto es totalmente positivo si se logra entender que si la ciudadanía está satisfecha la administración pública es apreciada como eficaz, una persona satisfecha puede llegar a generar un número más alto de aceptación de las instituciones y servicios públicos.

Según Phil Crosby “Basa su concepto en que la calidad era para los productos, la corrección de errores y se dependía de un departamento de calidad, hasta llegar al actual paradigma en el que la calidad tiene que ver con todos los procesos organizacionales, se orienta hacia la prevención e involucra cada uno de los miembros de la institución. Calidad como gestora de recursos, como origen de reputación, como eficiencia, como adaptación, como innovación” (Osorio, 2015).

Al igual que la calidad otro aspecto muy importante dentro de las instituciones públicas que se debe evaluar de forma periódica es el Desempeño Organizacional, ya que este es parte de un proceso amplio de planificación, dentro del cual están involucrados aspectos importantes de la institución o empresa como es la misión (quiénes somos, qué hacemos y para quiénes), establecer los objetivos estratégicos (dónde queremos ir, qué resultados queremos lograr), definir las estrategias (cómo podemos llegar hacia allá) y finalmente preguntarse si se ha logrado el desempeño organizacional y la calidad esperada (a través de indicadores).

Se puede decir que el Desempeño Organizacional es la clave en las instituciones públicas, ya que el mismo depende de una adecuada planificación para la generación de un ambiente favorable a las modificaciones y transformaciones, las mismas que harán posible la construcción de una institucionalidad en torno a la planificación hacia el perfeccionamiento y, a la evaluación de las políticas y los programas públicos.

La importancia que tiene realizar una correcta Gestión de Calidad en el G.A.D. Municipalidad de Ambato, reside en que va a ayudar a mejorar el desempeño organizacional, así como a brindar un excelente servicio a la ciudadanía.

En la actualidad se ha podido apreciar que no existe una correcta asignación de funciones, lo que ocasiona que los trámites e informes que cada funcionario realiza no sea el adecuado, lo que causa que la ciudadanía realice trámites demorados y no reciban un trato adecuado por parte de los servidores municipales.

Por lo que apreciar que una correcta Gestión de Calidad es sin duda la ruta adecuada por la cual se puede conocer la calidad de servicio que se brinda, efectuar correcciones e implementar soluciones, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la institución, y las necesidades actuales y futuras de la organización.

Es por ello que es necesario implementar una Gestión de Calidad adecuada la misma que permita desarrollar un adecuado Desempeño Organizacional, dando una mejor imagen de la municipalidad a la ciudadanía.

4.4 Marco teórico referencial

Para la siguiente investigación se ha consultado documentos con temas similares al investigado como son:

Camisón César, Boronat Monserrat, Villar Ana, Puig Alba (2008). - En este trabajo se estudia la influencia de la implantación de sistemas de gestión de la calidad en la adopción de prácticas de gestión del conocimiento y de la gestión del desempeño, y a su vez los efectos individuales y conjuntos de los distintos tipos de prácticas de gestión sobre el desempeño. A través de un modelo de ecuaciones estructurales y utilizando la metodología Partial Least Squares (PLS), se demuestra que los sistemas de gestión de la calidad integrados con la gestión del conocimiento y de gestión del I+D son elementos fundamentales que aseguran una mejora de los resultados empresariales.

Morris Anne, Rodríguez Carlos, Vizán Antonio, Martínez Moisés y Gil Marcelo (2013). - Esta investigación tiene por objeto determinar la estructura factorial del modelo de relaciones entre el sistema de gestión de la calidad (SGC) y el desempeño organizacional (DO), así como también, el efecto mediador que sobre dichas relaciones ejercen la gestión del conocimiento (GC) y satisfacción del cliente interno (SCI). El estudio fue de tipo descriptivo-correlacional no experimental, transversal y ex-post-facto; analizando factorialmente, a través de técnicas multivariantes. La población fue de 369 trabajadores del área de la calidad de la industria petrolera venezolana (IPV). A la muestra no probabilística se le aplicó un cuestionario,

diseñado y validado por los investigadores, a través del método de panel de expertos y de una prueba piloto, la cual alcanzó un α (*Cronbach*) = 0.899. Se determinó que en el modelo de relaciones subyacen tres factores o variables latentes: ENCSCIAO (Eliminación de la No Conformidad, Satisfacción del cliente interno y el Aprendizaje Organizacional), SGC) Sistema de Gestión de la Calidad) y DOOA) Desempeño Organizacional y Organización de Aprendizaje) y que el efecto mediador es ejercido por el factor ENCSCIAO, constituyendo la SCI en núcleo dinamizador del efecto mediador, a través de la dimensión activos físicos, constituida por los indicadores “instalaciones aptas” e “información visual entendible”. Se concluye que el modelo teórico formulado sirvió para la configuración de un nuevo modelo empírico de relaciones, en el cual la SCI representa el principal constructo, que favorece un mejor desempeño en la larga cadena de valor de la IPV.

Medina Lester (2005).- Los sistemas de gestión de la calidad es un conjunto de elementos relacionados y que interactúan para establecer políticas y objetivos, así como establecer la guía para lograr dichos objetivos dirigiendo y controlando una organización con respecto a la calidad.

El sistema de gestión de la calidad en una organización incluye las actividades que se requieren para desarrollar, implementar, revisar y mantener la política de calidad de la organización, siendo estas:

Definición de políticas

Definición de objetivos

Planificación

Establecimiento de responsabilidades

Establecimiento de procedimientos

Establecimiento de pautas para la realización de prácticas laborales

Definición de procesos y recursos necesarios

El desempeño organizacional grosso modo, es el grado en el que se han logrado o cumplido los resultados de la gestión planificada de una organización sobre su misión, objetivos, metas, procesos, actividades, productos o servicios que, para el

caso que nos ocupa, interactúan e influyen sobre la calidad y la satisfacción del cliente, tanto interno a la organización como externo, así como de partes interesadas tales como la sociedad, el Estado u otras organizaciones.

Torres Elizabeth.- Este trabajo tiene como objetivo explorar el impacto de las prácticas de gestión de la calidad en el rendimiento organizacional. Sobre la base de una encuesta aplicada a gerentes de calidad de 30 empresas bolivianas de diferente rubro y tamaño, se percibe que las organizaciones buscan la certificación ISO principalmente para mejorar su posición competitiva e incrementar la confiabilidad del producto/servicio. La certificación ISO por sí misma, no parece garantizar un mejor rendimiento en las empresas en términos de mejoras en el proceso productivo, resultados de la compañía, satisfacción de clientes y motivación del personal. Sin embargo, las empresas involucradas en gestión de calidad por razones de mejoramiento interno declaran mejores resultados de rendimiento que aquellas que buscan la certificación ISO solamente para mejorar la confiabilidad del producto/servicio o cumplir con las exigencias de los clientes.

Segredo Alina (2013). - En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente trabajo se realiza una aproximación conceptual al tema, que permite demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio de los sistemas organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Pérez Julián (2009). - En el grupo de investigación estudios empresariales, de la UPB, se viene trabajando desde el año 2004 en la comprensión del aprendizaje

organizacional en todos sus determinantes y componentes, buscando continuamente, profundizar en este tema desde el punto de vista teórico, y validándolo en la realidad organizacional. Si el aprendizaje importa en la organización, y es determinante de su desarrollo, vale preguntarse hasta qué punto del aprendizaje afecta el desempeño de una organización, buscando ampliar la relación aprendizaje-conocimiento-competitividad. El presente artículo se deriva de un proyecto de investigación aplicada, con enfoque cuantitativo, en busca de validar la relación Aprendizaje y Desempeño organizacional, a través de la medida de la percepción del desempeño del personal en relación con los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizacional, y de los flujos de aprendizaje hacia atrás y hacia delante de una organización, previamente diagnosticada e intervenida en sus procesos. Se concluye que la percepción del desempeño en la organización es positiva, dominada por el flujo de aprendizaje hacia atrás. La capacidad de aprender en el nivel individual no se relaciona en la misma medida en los niveles grupal y organizacional.

Tokman Andrea (2010).- Es evidente que no todas las firmas de un país son iguales y la heterogeneidad de sus resultados obedece, en parte, a diferencias internas ante las cuales, por lo general, los hacedores de política hacen la “vista gorda” por tratarse de un área inminentemente privada y desconocida. Sin embargo, es justamente el origen de esta diversidad una base poco explorada de las ventajas competitivas de los países y, potencialmente, un flanco de políticas pro-productividad que han sido poco analizado hasta ahora. Para ello falta conocer de primera mano la gestión de las empresas y no basta con el tradicional supuesto de firmas idénticas que típicamente hacen los economistas, su ignorancia al respecto de origen intencional por tratarse de temas privados, pero aumentada por la dificultad de medir apropiadamente- genera una inhanilidad para identificar la relevancia de la gestión como determinante fundamental de los resultados de las empresas y la factibilidad de influencias a través de políticas públicas.

López Víctor, Nevado Domingo (2014). - En el control estratégico, la perspectiva de medición de los activos intangibles, entendidos como capacidades futuras de una organización, permite anticipar necesidades y oportunidades.

En este sentido, en este trabajo se plasma un sistema de información para la toma de decisiones estratégicas a partir del sistema contable, que se soporta en el concepto del capital intelectual como diferencia entre valor de mercado y de libros, incorporando la aleatoriedad de los mercados con un modelo econométrico. Una vez valorados los activos intangibles, dicho modelo permite el análisis estratégico para la mejora del valor real de la organización a través de una función lineal que los sitúa como generadores del capital intelectual organizacional. El proceso ha sido analizado con su aplicación a una empresa de servicios.

Barragán Sandra, (2016). -En esta guía se explicita que el objetivo del modelo gubernamental es definir lineamientos, estrategias e instrumentos para fortalecer la capacidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) en diseñar, ejecutar y evaluar políticas, programas de fomento de la permanencia y la graduación de los estudiantes en 8 ejes-componentes. Considerando el interés propio de las IES en la evaluación del desempeño organizacional y con el ánimo de implementar el modelo gubernamental, se hace necesario diseñar indicadores para la estimación del desempeño de la institución en términos de la permanencia estudiantil. Por lo cual el propósito de esta ponencia es contribuir al diseño de estos indicadores desde una perspectiva de la Gestión Dinámica del Desempeño (DPM) y la Dinámica de Sistemas (SD). Con esta combinación de metodología y teoría, la permanencia estudiantil quedó definida como un producto administrativo de la cadena de generación de valor de la prestación de servicios académicos y los profesores como un recurso estratégico en esta misma cadena. Con estos elementos se formuló una amalgama de indicadores incluyendo los provenientes del valor académico agregado, los impulsores de desempeño en torno a la ventaja competitiva en producción bibliométrica además de los indicadores tradicionales como la tasa de deserción por cohorte.

Porporato Marcela (2015). - Este trabajo analiza si la información generada por los sistemas de contabilidad de gestión (SCG) impacta de modo diferente sobre el desempeño de organizaciones en entornos turbulentos según se use para controlar o coordinar (conceptos de la teoría de costos de transacción). Los datos provienen de

una encuesta con 42 respuestas de empresas localizadas en la provincia de Córdoba, Argentina. Los resultados destacan el efecto positivo sobre el desempeño organizacional cuando la contabilidad de gestión se emplea principalmente para coordinar en entornos turbulentos hasta un cierto límite. El propósito de uso se modela mejor como variable independiente y no como variable mediadora o moderadora.

Estudios de casos indicaron que los SCG median los factores externos y el desempeño, pero aquí se refuta la idea aplicada a entornos turbulentos donde las acciones de los directivos no influyen sobre factores externos (mercado y tecnología).

Se sugiere, para empresas medianas en economías regionales de Latinoamérica, que si los SCG se usan para coordinar se tendrá un efecto positivo en el desempeño organizacional, combinado con el uso para controlar limitado a medición de costos, sistemas de compensación e incentivos.

4.5 Metodología

4.5.1 Hipótesis

La Gestión de la Calidad incide en el Desempeño Organizacional del G.A.D. Municipalidad de Ambato.

4.5.2 Paradigma de investigación

El paradigma de la investigación es Positivismo este enfoque o paradigma plantea la naturaleza empírica del conocimiento al desarrollo intelectual del individuo y de la sociedad y en un plan para aplicar los métodos de la ciencia al estudio de las relaciones sociales. Intenta reemplazar, en nombre del progreso, la religión y la metafísica con los procedimientos empíricos de la ciencia moderna (Hernández, 1998).

En el presente proyecto de investigación se utilizó un paradigma de la investigación positivismo, ya que se trata de comprobar la hipótesis en base de nuevos conocimientos, y tiene una alineación hipotética justificada, la que considera que la solución se halla implícita dentro de las deducciones.

4.5.3 Enfoque de la investigación

Según Juan José, Igartua “La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor. (Igartua, Juan José 2006)

La presente investigación se lo realizó con un enfoque cuantitativo, este proyecto de investigación se lo desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, para poder realizar la recolección de la información que nos permita tener una idea clara y real sobre el tema de estudio en cuanto a la gestión de calidad y desempeño organizacional en la municipalidad de Ambato, de acuerdo a los resultados obtenidos se puede tener una adecuada idea de la organización institucional y de las características de los servicios que brinda el G.A.D. Municipalidad de Ambato.

4.5.4 Tipo de investigación

Las modalidades de investigación que está de acuerdo al trabajo de investigación son:

Investigación Descriptiva. - Exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado. Aquí se observa y se registra, o se pregunta y se registra. Describe el fenómeno sin introducir modificaciones tal cual. Las preguntas de rigor son: ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está?, ¿Cuándo

ocurre?, ¿Cuántos individuos o casos se observan? (Rojas Cairampoma, Marcelo, 2015).

En el desarrollo de la presente investigación se aplica una investigación descriptiva ya que iniciamos con una descripción del problema, el cual tiene causas y efectos, seguidamente realizamos el planteamiento de la hipótesis, y un marco teórico para tener un enfoque más amplio y claro de nuestro problema, procedemos a elegir la técnica de recolección de datos adecuada en nuestra investigación. Ya que nuestro estudio lo desarrollamos en el G.A.D. Municipalidad de Ambato la población y la muestra se determina de acuerdo al número de los servidores municipales, posteriormente realizamos una validación del instrumento y terminaremos con un análisis e interpretación de los datos conseguidos para obtener los resultados de la investigación.

Investigación Correlación

al. - Busca la asociación o correlación entre variables. No establece relaciones causales. El objetivo y/o hipótesis y las variables postulan “relaciones” probabilísticas, pues con ella se puede manejar más expeditivamente múltiples variables (Rojas Cairampoma, Marcelo, 2015).

La investigación correlacional también es utilizada en este trabajo de investigación, ya que se relaciona las variables de Gestión de calidad y Desempeño Organizacional, mediante la relación de estas variables podemos observar como el aumento o mejoramiento de la una variable influye en el desarrollo de la otra variable.

4.5.5 Modalidad de investigación

Las Modalidades de investigación aplicadas al presente trabajo de investigación son:

Investigación Bibliográfica – Documental. - Consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información. Se le considera un paso esencial porque incluye un conjunto de fases

que abarcan la observación, la indagación, la interpretación, la reflexión y el análisis para obtener bases necesarias para el desarrollo de cualquier estudio. (Gómez Díaz, Raquel & Cordon García, José, 2016).

En esta investigación se utilizó un tipo de investigación bibliográfica – documental, con el propósito de examinar y recolectar información de libros de diferentes autores, revistas científicas, entre otros. Esta documentación la encontramos en la biblioteca de la ciudad e internet, la información recolectada tiene relación con el tema investigado, permitiéndonos tener un conocimiento claro y amplio sobre el tema de estudio.

Investigación de Campo. - Es la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados (Gómez Díaz, Raquel & Cordon García, José, 2016).

Para el desarrollo de la investigación también se utilizó una modalidad de investigación de campo, ya que lo realizamos directamente en las instalaciones de las oficinas de la Municipalidad de Ambato, permitiéndonos tener contacto directo con los funcionarios municipales, observar detalles los cuales solo eran identificados en el lugar donde se realiza la investigación. Es valiosa la cantidad de información que nos provee una investigación de campo para poder dar una solución adecuada a nuestro problema.

4.5.6 Población y muestra

4.5.6.1 Población

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio (Tamayo y Tamayo, 1997).

Población Finita

Este tipo de población hace referencia cuando se conoce el total de la población de estudio, por lo tanto, para la presente investigación se obtuvo los datos de acuerdo con las nóminas que el Departamento de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato tiene a su cargo del número de empleados municipales y su cargo. El número de empleados municipales es de 1150 personas.

Se realizó un cálculo de la muestra aplicando la fórmula correspondiente es decir cuando el universo es finito, es contable.

4.5.6.2 Muestra

Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población, para estudiar un fenómeno estadístico (Tamayo y Tamayo, 1997).

En la presente investigación se realizará un Muestreo Estadístico o Probabilístico, ya que cada elemento de la población tiene asociada una probabilidad (conocida o calculable) para ser contenida en la muestra.

Aplicamos la fórmula correspondiente para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N= tamaño de la población

Z= Nivel de confianza 95% ----- 1,96

p= Probabilidad a favor 50%

q= Probabilidad en contra 50% ----- 0.50

d= Nivel de error 5%

$$n = \frac{(1150)(1,96)^2(0.50)(0.50)}{(0.05)^2(1150 - 1) + (1,96)^2(0.50)(0.50)}$$

$n = 288.15$ -- **288 encuestas**

La encuesta se realizó a 288 empleados del G.A.D Municipalidad de Ambato, para conocer el resultado de las variables en estudio.

4.5.7. Recopilación de información

Instrumento

Encuesta. - La encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación. Se deben complementar con otros métodos permitiendo el seguimiento de resultados inesperados validando otros métodos y profundizando en las razones de las respuestas de las personas (Revista de actualización clínica Investiga, 2011).

La encuesta se aplicó a los empleados del G.A.D Municipalidad de Ambato.

Todos los elementos se definen según la escala de Likert de 7 posiciones. Se muestran los elementos guardados en la escala (**1** = Muy Insatisfecho, **2** = Bastante Insatisfecho, **3** Algo Insatisfecho, **4** = Indiferente, **5** = Algo Satisfecho, **6** = Bastante Satisfecho y **7** = Muy Satisfecho)

Para la recolección de la muestra se realizó los siguientes pasos:

Se aplicó las encuestas a diferentes servidores públicos

Se aplicó por auto llenado

Se seleccionó aleatoriamente en los diferentes departamentos municipales a los empleados que prestan sus servicios en la municipalidad de Ambato.

Validación del Instrumento

Las encuestas realizadas se encuentran validadas en los siguientes artículos científicos

The effects of Quality Management Practices on Key Results: questionnaires simple for the industry of tourist accommodation in Spain

Autores:

José Álvarez García

María de la Cruz del Río Rama

Mercedes Vila Alonso

Do Organizational Practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing- oriented boundary spanners

Autores:

Jagdip Singh

Willem Verbeke

Gary K. Rhoads

Coefficiente Alfa de Cronbach.-Es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. (García-Bellido, innovaMIDE,2010).

Se realizó la aplicación del Coeficiente de Cronbach en los datos obtenidos por medio de las encuestas, en el cual tuvimos el siguiente resultado.

Tabla 5.Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	285	99
	Excluido ^a	3	1
	Total	288	100

Fuente: Investigador

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

Tabla 6.Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,975	31

Fuente: Investigador

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

Con el Alfa de Cronbach mayor a 0,70 se demuestra que el instrumento posee consistencia interna por lo tanto es válido para la recolección de la información.

Aplicación del Instrumento

Se efectuó de la siguiente manera:

Se realizó la aplicación de encuestas en los diferentes departamentos de la Municipalidad de Ambato: áreas técnicas, administrativas y de servicios.

Se solicitó a los empleados encuestados que llenaran el instrumento de acuerdo a cada una de sus funciones.

Los resultados de las encuestas fueron sistematizados en el software SPSS.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De la aplicación de las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados de cada una de las preguntas realizadas.

Tabla 7. Cuadro estadístico porcentual pregunta uno.- ¿Cómo se calificaría en términos de cantidad de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	19	6,6	6,6	6,6
BASTANTE INSATISFECHO	44	15,3	15,3	21,9
ALGO INSATISFECHO	53	18,4	18,4	40,3
INDIFERENTE	49	17	17	57,3
ALGO SATISFECHO	60	20,8	20,8	78,1
BASTANTE SATISFECHO	41	14,2	14,2	92,4
MUY SATISFECHO	22	7,6	7,6	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

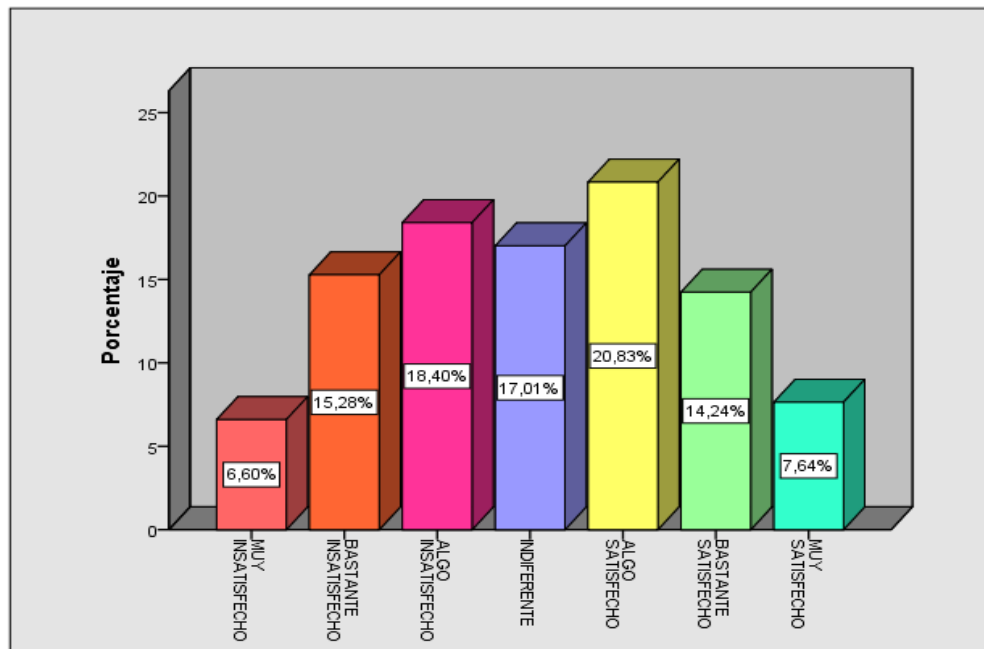


Figura 1 ¿Cómo se calificaría en términos de cantidad de trabajo?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

Análisis:

Del total de las encuestas aplicadas se puede estimar que alrededor del 60% de los empleados del G.A.D. Municipalidad de Ambato se encuentran satisfechos con la cantidad de trabajo que se les asigna en cada una de sus funciones, mientras que alrededor del 40% indican que no están satisfechos con la cantidad de trabajo que reciben.

Interpretación

La carga de trabajo es la cantidad de actividades que pueden ser asignadas a cada servidor municipal, sin paralizar el desarrollo total de las operaciones y servicios que brinda la Municipalidad de Ambato. Los servidores municipales están satisfechos con la cantidad de trabajo que se les asigna en cada una de sus áreas.

Tabla 8. Cuadro estadístico porcentual pregunta dos. - ¿Cómo se calificaría en términos de capacidad para alcanzar sus metas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	8	2,8	2,8	2,8
BASTANTE INSATISFECHO	26	9	9	11,8
ALGO INSATISFECHO	39	13,5	13,5	25,3
INDIFERENTE	22	7,6	7,6	33
ALGO SATISFECHO	66	22,9	22,9	55,9
BASTANTE SATISFECHO	88	30,6	30,6	86,5
MUY SATISFECHO	39	13,5	13,5	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

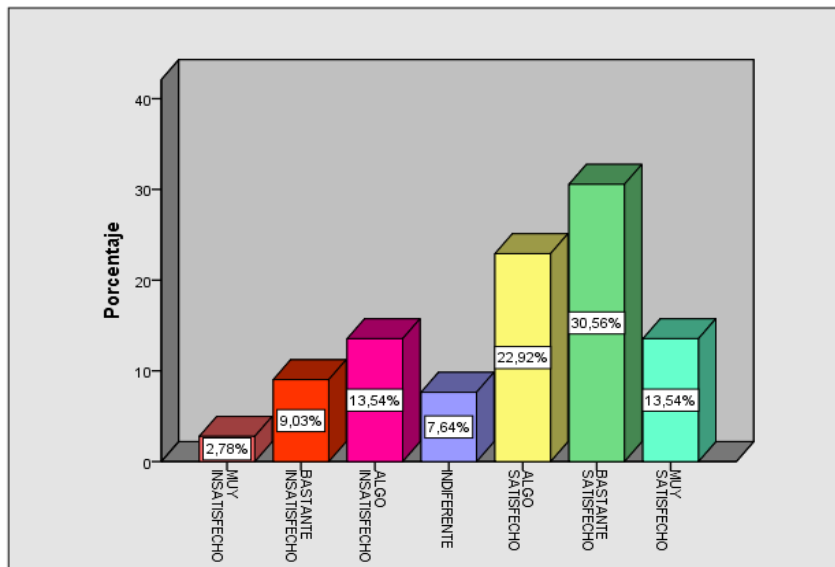


Figura 2. ¿Cómo se calificaría en términos de su capacidad para alcanzar sus metas?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

Análisis

De la aplicación de las encuestas realizadas se puede determinar que más del 70% de los empleados de la Municipalidad de Ambato se encuentran satisfechos y capaces de alcanzar las metas que se propongan, el 30% de los encuestados no se consideran satisfechos para alcanzar sus metas.

Interpretación

Los empleados de la municipalidad de Ambato se consideran satisfechos y capaces de poder alcanzar sus metas, sabiendo que para lograr una meta debemos vencer los obstáculos internos y externos que nos lo impiden, como son la falta de conocimientos, motivación, autoestima, destrezas, compromiso, y miedo al fracaso. Es decir, el G.A.D. Municipalidad de Ambato cuenta con empleados comprometidos y decididos a enfrentar retos para alcanzar sus objetivos fijados.

Tabla 9 Cuadro estadístico porcentual pregunta tres.- ¿Cómo se califica en términos de su potencial de rendimiento entre los servidores del G.A.D. Municipalidad de Ambato?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	13	4,5	4,5	4,5
BASTANTE INSATISFECHO	18	6,3	6,3	10,8
ALGO INSATISFECHO	30	10,4	10,4	21,2
INDIFERENTE	30	10,4	10,4	31,6
ALGO SATISFECHO	54	18,8	18,8	50,3
BASTANTE SATISFECHO	100	34,7	34,7	85,1
MUY SATISFECHO	43	14,9	14,9	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

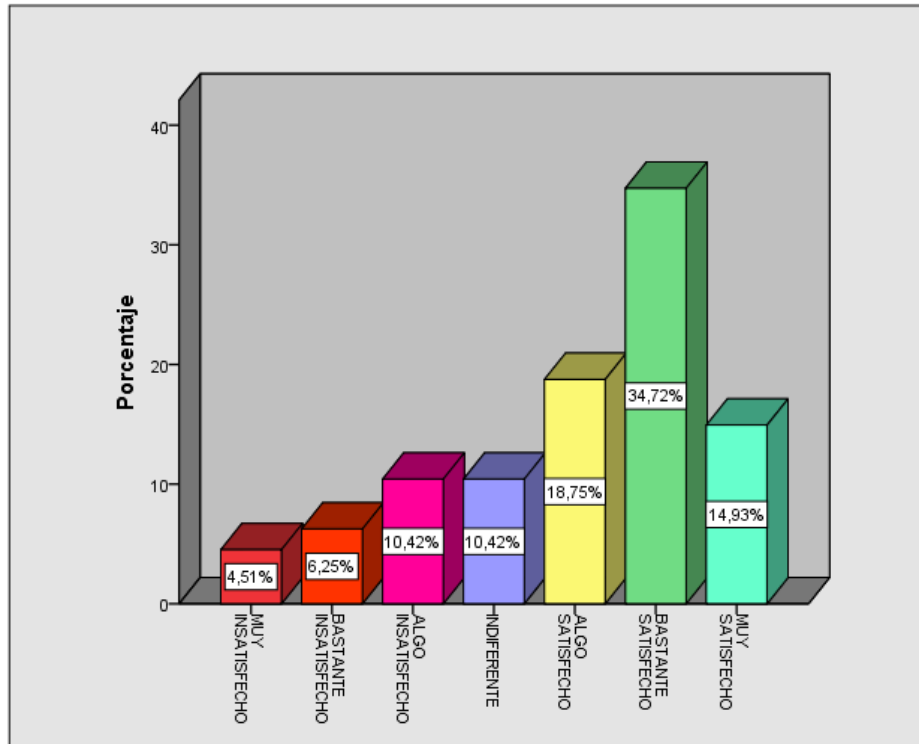


Figura 3 ¿Cómo se califica en términos de su potencial de rendimiento entre los servidores del G.A.D. Municipalidad de Ambato?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

Análisis

A través de las encuestas aplicadas se puede evidenciar que alrededor del 75% de los servidores del G.A.D. Municipalidad de Ambato se encuentran satisfechos de su potencial de rendimiento entre sus compañeros. Aproximadamente el 25% de los servidores municipales indican que se encuentran insatisfechos con su capacidad de rendimiento entre sus compañeros.

Interpretación

El ofrecer a los empleados un desarrollo profesional y mantener a aquellas personas con capacidades de líderes en los puestos estratégicos dentro de cada uno de los departamentos de la municipalidad de Ambato, debe ser una iniciativa para construir un equipo de alto rendimiento. Ya que los empleados con cualidades de guías y alto potencial para liderar son personas que tienen el potencial elevado de convertirse en

los líderes de la municipalidad. Para conseguir un alto potencial en los empleados municipales se debe tener en cuenta la capacidad de aprendizaje y adaptación de las habilidades necesarias para contribuir en el área requerida.

Tabla 10 Cuadro estadístico porcentual pregunta cuatro.- ¿Cómo se califica usted en términos de la calidad de su rendimiento respecto a las relaciones con la ciudadanía?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	8	2,8	2,8	2,8
BASTANTE INSATISFECHO	21	7,3	7,3	10,1
ALGO INSATISFECHO	30	10,4	10,4	20,5
INDIFERENTE	25	8,7	8,7	29,2
ALGO SATISFECHO	55	19,1	19,1	48,3
BASTANTE SATISFECHO	91	31,6	31,6	79,9
MUY SATISFECHO	58	20,1	20,1	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

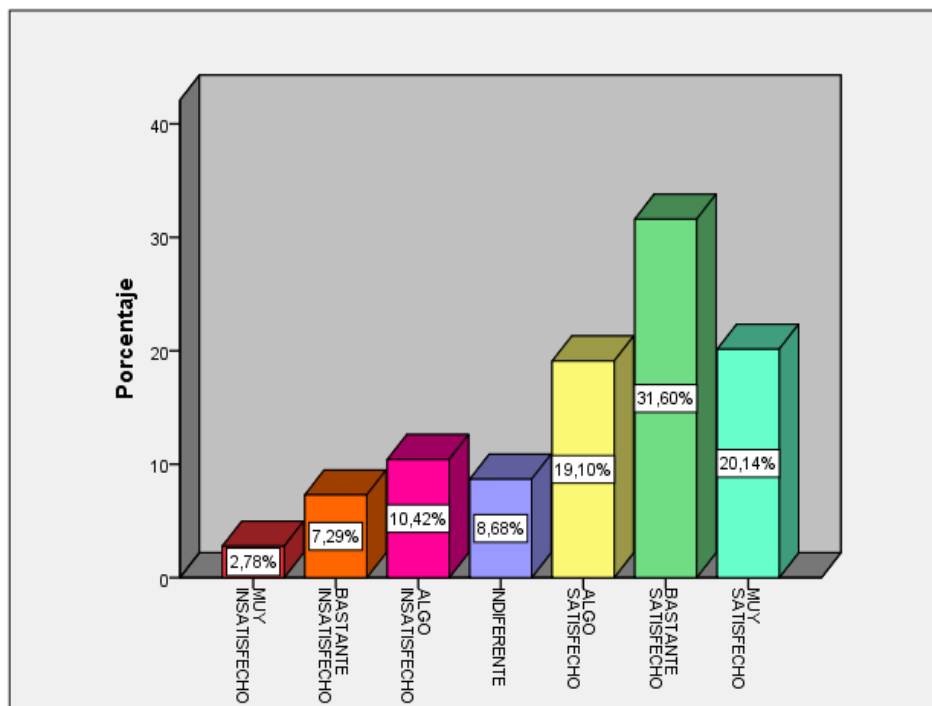


Figura 4 ¿Cómo se califica usted en términos de la calidad de su rendimiento con respecto a las relaciones con la ciudadanía?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E.

Análisis

De las encuestas aplicadas se evidencia que alrededor del 80% de los servidores municipales se encuentran satisfechos con la calidad de su rendimiento con respecto a las relaciones con la ciudadanía. A penas el 20% de los servidores municipales se encuentran insatisfechos con su calidad de rendimiento con respecto a las relaciones con la ciudadanía.

Interpretación

La misión establecida por la municipalidad de Ambato busca promover el desarrollo sustentable del cantón a través de una gestión integral municipal, equitativa innovadora, con efectividad: de procesos y políticas locales. Lo que exige generar un servicio de calidad, la cual está determinada por la percepción de la ciudadanía sobre el servicio y sobre la atención que le brinda.

Igualmente ocurre con el “usuario interno”, quien al ser tratado con criterio de calidad reflejará esa imagen y así será percibido por la ciudadanía. De acuerdo a los resultados de las encuestas podemos decir que los servidores municipales reflejan una imagen de rendimiento apropiado con respecto a las relaciones con la ciudadanía, esto es un trato justo y cordial con cada ciudadano que requiere los servicios de la municipalidad de Ambato.

Tabla 11 Cuadro estadístico porcentual pregunta cinco. ¿Cómo se califica usted en términos de la calidad de su conocimiento de los servicios que presta la Municipalidad de Ambato y las necesidades de la ciudadanía?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	11	3,8	3,8	3,8
BASTANTE INSATISFECHO	19	6,6	6,6	10,4
ALGO INSATISFECHO	24	8,3	8,3	18,8
INDIFERENTE	25	8,7	8,7	27,4
ALGO SATISFECHO	71	24,7	24,7	52,1
BASTANTE SATISFECHO	67	23,3	23,3	75,3
MUY SATISFECHO	71	24,7	24,7	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

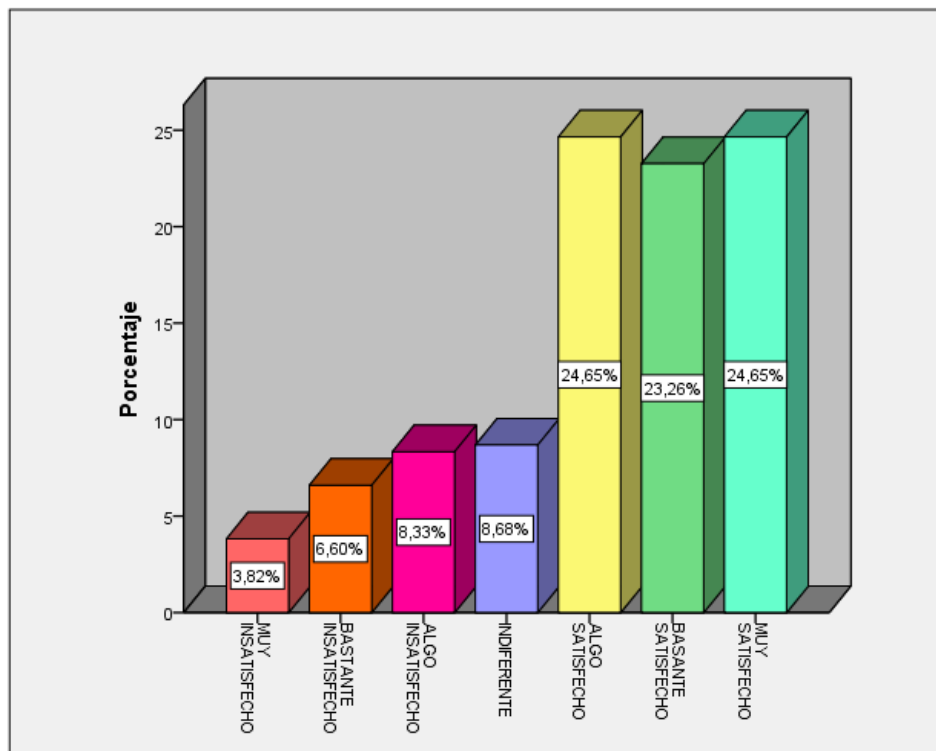


Figura 5 ¿Cómo se califica usted en términos de la calidad de su conocimiento de los servicios que presta la Municipalidad de Ambato y las necesidades de la ciudadanía?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

Se puede verificar que el 80% de los encuestados indican que se encuentran satisfechos con su calidad de conocimiento de los servicios que presta la Municipalidad de Ambato y las necesidades de la ciudadanía. El 20% de los encuestados manifiestan que se encuentran insatisfechos con su calidad de conocimiento de los servicios que presta la Municipalidad de Ambato.

Interpretación

La importancia de que los servidores municipales conozcan los servicios que brinda la Municipalidad de Ambato y las necesidades de la ciudadanía radica en los siguientes aspectos: la ciudadanía es cada vez más exigente, busca una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio rápido en los trámites que realiza. Por lo que evidenciamos que el mayor porcentaje

de los empleados están capacitados para brindar un servicio de calidad, cumpliendo así con uno de los objetivos establecidos por la municipalidad que es el de Certificar la calidad de los servicios municipales.

Tabla 12 Cuadro estadístico porcentual pregunta seis. ¿Los empleados son estimulados para ayudar a implementar cambios en la Municipalidad de Ambato?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	12	4,2	4,2	4,2
BASTANTE INSATISFECHO	36	12,5	12,5	16,7
ALGO INSATISFECHO	79	27,4	27,4	44,1
INDIFERENTE	52	18,1	18,1	62,2
ALGO SATISFECHO	57	19,8	19,8	81,9
BASTANTE SATISFECHO	36	12,5	12,5	94,4
MUY SATISFECHO	16	5,6	5,6	100,00
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

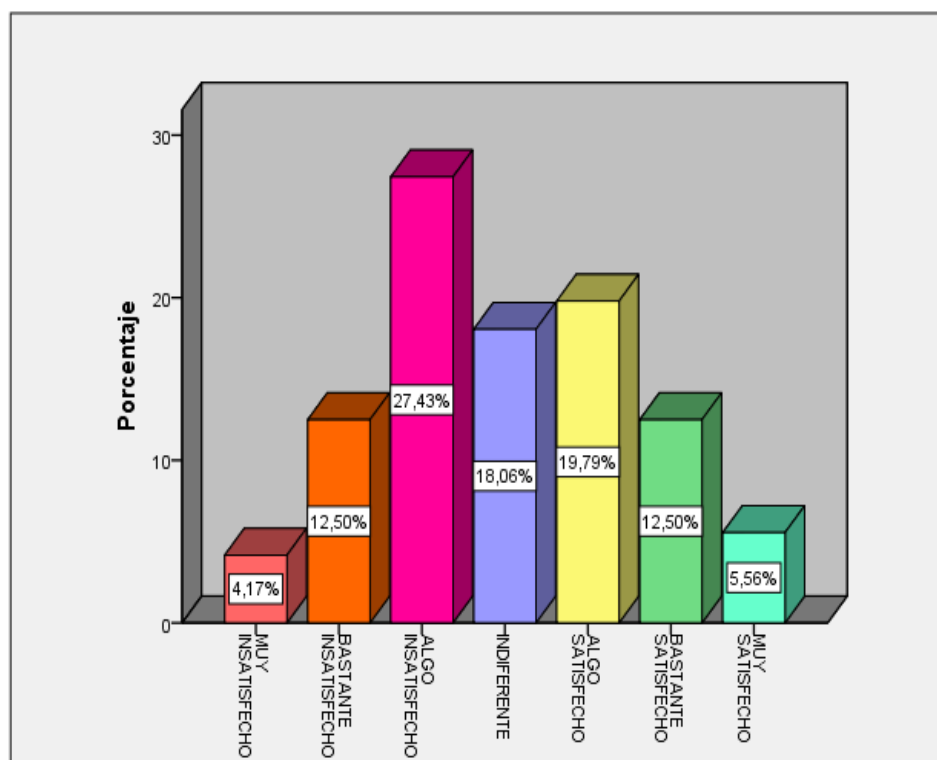


Figura6 ¿Los empleados son estimulados para ayudar a implementar cambios en la Municipalidad de Ambato?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

Alrededor del 62% de los encuestados manifiestan que se encuentran insatisfechos ya que no son estimulados para ayudar a implementar cambios en la Municipalidad de Ambato. El 38% de los empleados municipales indican que se encuentran satisfechos que son estimulados para ayudar a implementar cambios en la Municipalidad de Ambato.

Interpretación

La Municipalidad de Ambato, con la finalidad de alcanzar su desarrollo organizativo, y dar un servicio oportuno y de calidad a la ciudadanía, debe generar un adecuado desarrollo organizativo que responda a la demanda de la colectividad ambateña. Para lo cual es necesario tener en cuenta la gestión de los procesos de cambio precisos para alcanzar la visión institucional.

En la Municipalidad de Ambato existen distintos tipos de cambios que se dan desde los más intrascendentes o cuyo impacto apenas se percibe, hasta los cambios que son percibidos como un antes y un después en la cultura de la Municipalidad de Ambato, estos cambios van de la mano con la Administración de turno. Es por ello que la Municipalidad de Ambato debe analizar los cambios, los cuales deben ser para estimular y motivar a los empleados.

Tabla 13 Cuadro estadístico porcentual pregunta siete. ¿Los Directores Departamentales y jefes de sección motivan a sus empleados a realizar un trabajo de alto nivel?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	20	6,9	6,9	6,9
BASTANTE INSATISFECHO	45	15,6	15,6	22,6
ALGO INSATISFECHO	54	18,8	18,8	41,3
INDIFERENTE	38	13,2	13,2	54,5
ALGO SATISFECHO	59	20,5	20,5	75
BASTANTE SATISFECHO	56	19,4	19,4	94,4
MUY SATISFECHO	16	5,6	5,6	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

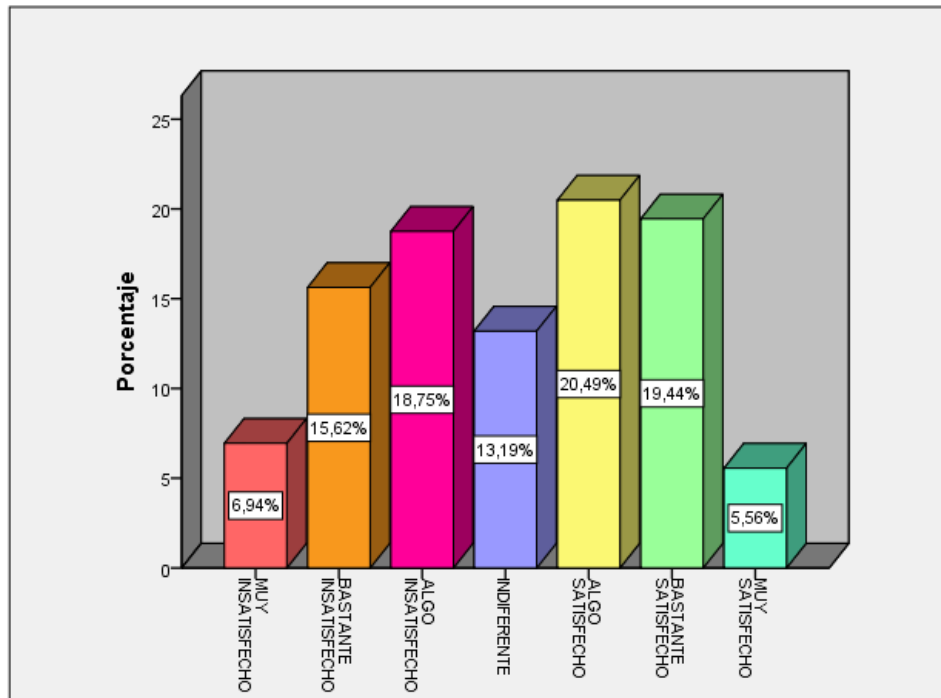


Figura7 ¿Los Directores Departamentales y jefes de sección motivan a sus empleados y los ayudan a realizar un trabajo de alto nivel?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

De las encuestas aplicadas se puede evidenciar que el 41.31% de los encuestados se encuentran insatisfechos con la motivación que los directores departamentales y jefes de sección dan a sus empleados y los ayudan a realizar un trabajo de alto nivel. El 45.49% están satisfechos con la motivación que los directores departamentales y jefes de sección brindan a sus empleados y los ayudan a realizar un trabajo de alto nivel. El 13.19% se muestran indiferentes al respecto.

Interpretación

La motivación constituye un factor importante para los servidores municipales del G.A.D.M.A, en la actualidad existe una motivación mínima percibida por los empleados municipales, esto se lo puede apreciar a través de una falta de motivación existente en la municipalidad la misma que debería reforzar diversos factores como

un salario justo, estabilidad laboral, un ambiente agradable, buena relación laboral entre compañeros, programas de formación, capacitación y entrenamiento.

Los directores departamentales deberían promover más la motivación a sus colaboradores en cada dirección, esto es brindando a sus empleados confianza para que puedan exponer sus dudas, permitir que cada empleado sienta que es considerado como persona, que sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta. En el G.A.D.M.A hace falta el reconocimiento por parte de los directores departamentales a sus empleados, otra manera de motivación que debería ser implementada es la asignación de responsabilidades importantes empleados destacados y la orientación al logro.

Tabla 14 Cuadro estadístico porcentual pregunta ocho. ¿La Alcaldía y los Directores Departamentales reconocen los esfuerzos y progreso logrado por el personal municipal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	23	8	8	8
BASTANTE INSATISFECHO	61	21,2	21,2	29,2
ALGO INSATISFECHO	71	24,7	24,7	53,8
INDIFERENTE	35	12,2	12,2	66
ALGO SATISFECHO	57	19,8	19,8	85,8
BASTANTE SATISFECHO	32	11,1	11,1	96,9
MUY SATISFECHO	9	3,1	3,1	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

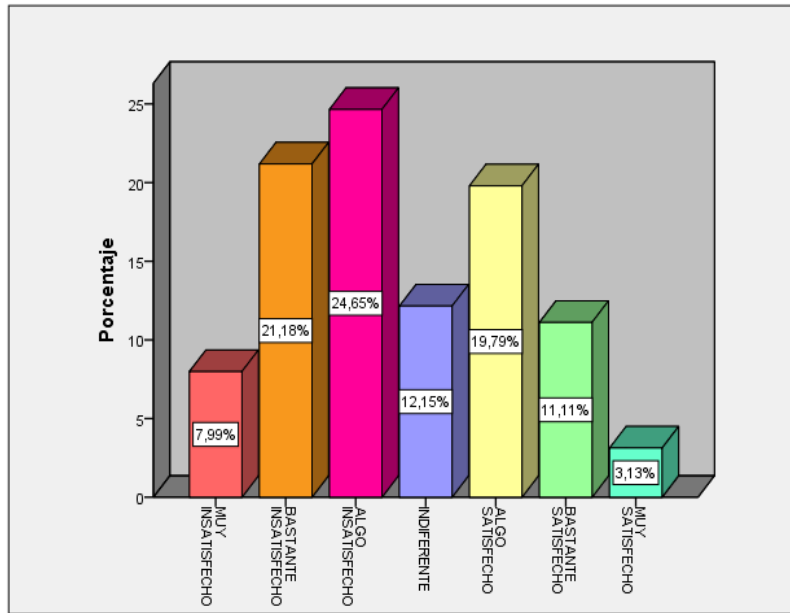


Figura8 ¿La Alcaldía y los directores departamentales reconocen los esfuerzos y progreso logrado por el personal municipal?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 53.82% de los encuestados indican que la Alcaldía y los Directores Departamentales no reconocen los esfuerzos y progreso logrado por el personal municipal. El 34.03% indican que la Alcaldía y los directores departamentales reconocen los esfuerzos y progreso logrado por el personal municipal. El 12.15% se muestran indiferentes ante el reconocimiento que la alcaldía y los directores departamentales realizan.

Interpretación

Los servidores municipales no sienten que la alcaldía y los directores departamentales reconozcan sus logros y esfuerzos, en la actualidad no solo el reconocimiento económico es un estímulo para los servidores públicos, la motivación que los empleados municipales anhelan tener es aquel reconocimiento a su esfuerzo por realizar su trabajo, la motivación a superarse profesionalmente, sentir que a la municipalidad le importa contar con profesionales capacitados que innovan

sus conocimientos, su adecuada conducta, sus habilidades, su formación, es decir el desempeño de los empleados municipales.

En la municipalidad de Ambato hace falta un liderazgo que permita que los empleados se sientan comprometidos, motivados y sean capaces de aceptar responsabilidades y nuevos retos con libertad de decisión.

Tabla 15 Cuadro estadístico porcentual pregunta nueve. ¿Los directores mantienen contacto con la ciudadanía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	23	8	8	8
BASTANTE INSATISFECHO	55	19,1	19,1	27,1
ALGO INSATISFECHO	53	18,4	18,4	45,5
INDIFERENTE	47	16,3	16,3	61,8
ALGO SATISFECHO	61	21,2	21,2	83
BASTANTE SATISFECHO	36	12,5	12,5	95,5
MUY SATISFECHO	13	4,5	4,5	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

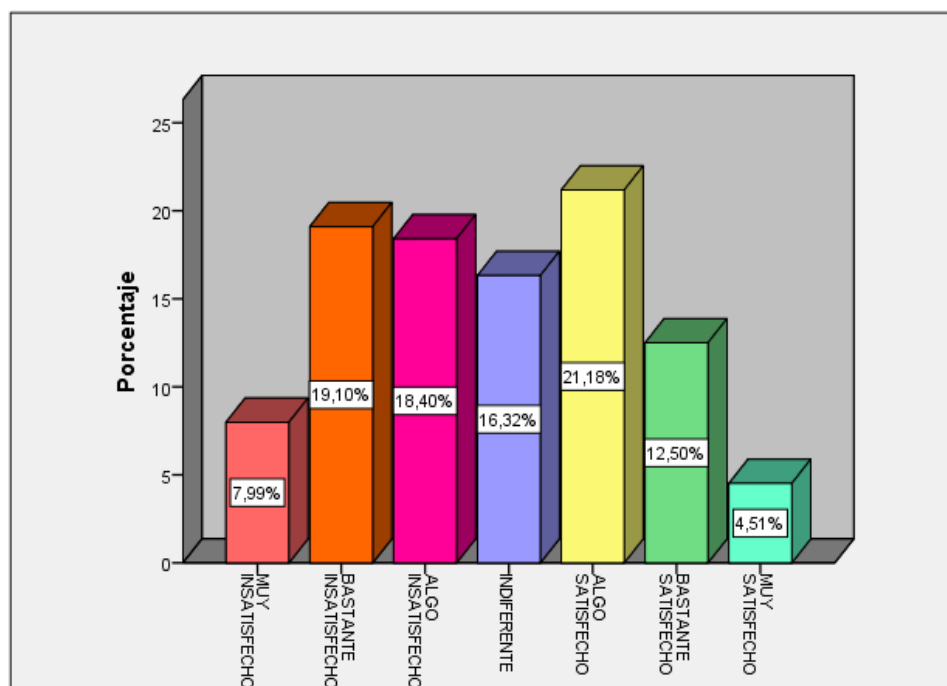


Figura 9 ¿Los directores mantienen contacto con la ciudadanía y esto implica el estímulo y la participación en alianzas y acciones para mejorar?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

Alrededor del 45.49% de los encuestados indican que están insatisfechos con el contacto que los directores departamentales mantienen con la ciudadanía y esto implica el estímulo y la participación en alianzas y acciones para mejorar. El 38.19% indican que están satisfechos con el contacto que los directores departamentales de la municipalidad de Ambato mantienen con la ciudadanía. El 16.32% se muestran indiferentes con la relación de los directores departamentales con la ciudadanía.

Interpretación

La actividad de los directores departamentales en las instituciones públicas está comprometida con la administración política de cada institución. Por esta razón en la municipalidad de Ambato la percepción de los servidores es que los directores mantienen poco contacto con la ciudadanía, su participación es más política.

Los directores departamentales de la municipalidad de Ambato deberían mantener contacto con la ciudadanía a fin de asegurarse que los servidores municipales satisfagan todas las necesidades y resuelvan las dudas de la ciudadanía ambateña, y de esta manera los usuarios estén satisfechos con los servicios que se les suministra.

Los directores departamentales influyen en el prestigio de la administración actual de la municipalidad, y tienen que ayudar a mantener la calidad de la atención y los servicios.

Tabla 16 Cuadro estadístico porcentual pregunta diez. ¿Los Directores departamentales identifican y estimulan los cambios que deberían llevarse a cabo para mejorar? ¿Y su efectividad es revisada una vez implementada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	30	10,4	10,4	10,4
BASTANTE INSATISFECHO	46	16	16	26,4
ALGO INSATISFECHO	56	19,4	19,4	45,8
INDIFERENTE	35	12,2	12,2	58
ALGO SATISFECHO	54	18,8	18,8	76,7
BASTANTE SATISFECHO	48	16,7	16,7	93,4
MUY SATISFECHO	19	6,6	6,6	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

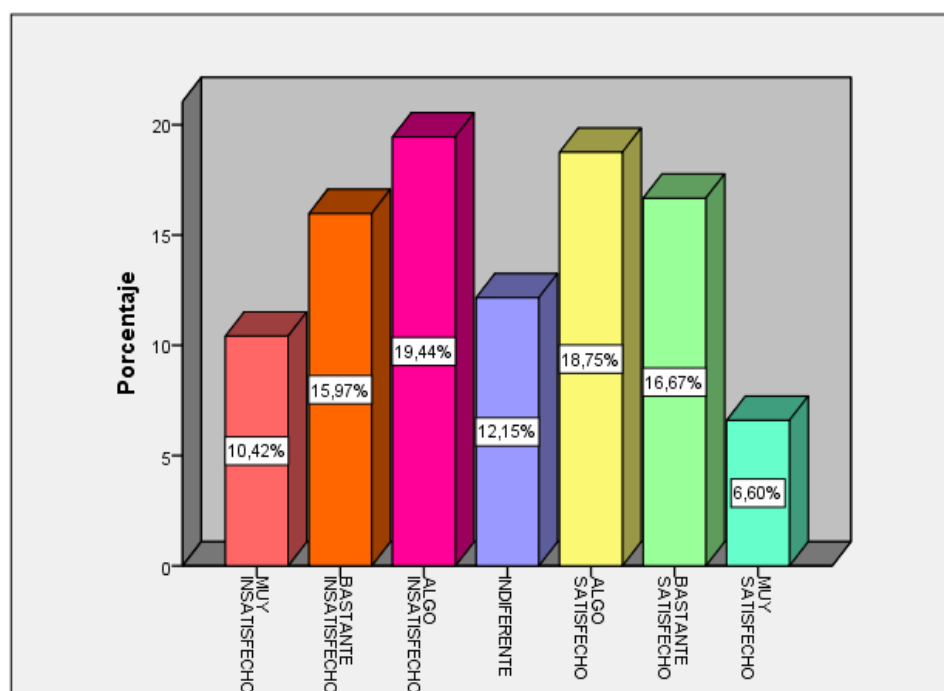


Figura 10 ¿Los directores departamentales identifican y estimulan los cambios que deberían llevarse a cabo para mejorar? ¿Y su efectividad es revisada una vez implementada?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

De las encuestas aplicadas el 45,83% indican que no están satisfechos y que los directores departamentales no identifican y estimulan los cambios que se deberían

realizar para mejorar. El 42.02% indican que están satisfechos que los directores departamentales identifican y estimulan los cambios que deberían llevarse a cabo para mejorar. El 12.15% se muestran indiferentes ante la forma como los directores identifican y estimulan los cambios que deberían llevarse a cabo para mejorar.

Interpretación

La actividad de los directores departamentales en las instituciones públicas está comprometida con la administración política de cada institución. Por esta razón en la municipalidad de Ambato los directores departamentales del GADMA, deberían pensar en que la innovación implica mucho más que cambio e invención, o responsabilidad política.

Es necesario que las direcciones departamentales realicen una innovación en los procesos que cada dirección realiza, evitando la burocracia e implementando la agilidad y calidad en los servicios y atención, involucrando a todos los servidores municipales. Esta innovación se la debería implementar como un proceso que requiere de disciplina, compromiso y práctica constante, no necesariamente de tecnología.

Dentro de la innovación en la municipalidad de Ambato los servidores municipales siguen siendo el eje más importante, es por ello que cada director debe saber motivar a su equipo para conseguir y mantener una posición competitiva y profesional en cada una de las áreas que integran el GADMA.

Tabla 17 Cuadro estadístico porcentual pregunta once. ¿Las estrategias y los planes se desarrollan e implementan en función de la información sobre los requerimientos de los ciudadanos y la capacidad de la Municipalidad de Ambato?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	8	2,8	2,8	2,8
BASTANTE INSATISFECHO	27	9,4	9,4	12,2
ALGO INSATISFECHO	64	22,2	22,2	34,4
INDIFERENTE	31	10,8	10,8	45,1
ALGO SATISFECHO	77	26,7	26,7	71,9
BASTANTE SATISFECHO	57	19,8	19,8	91,7

MUY SATISFECHO	24	8,3	8,3	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

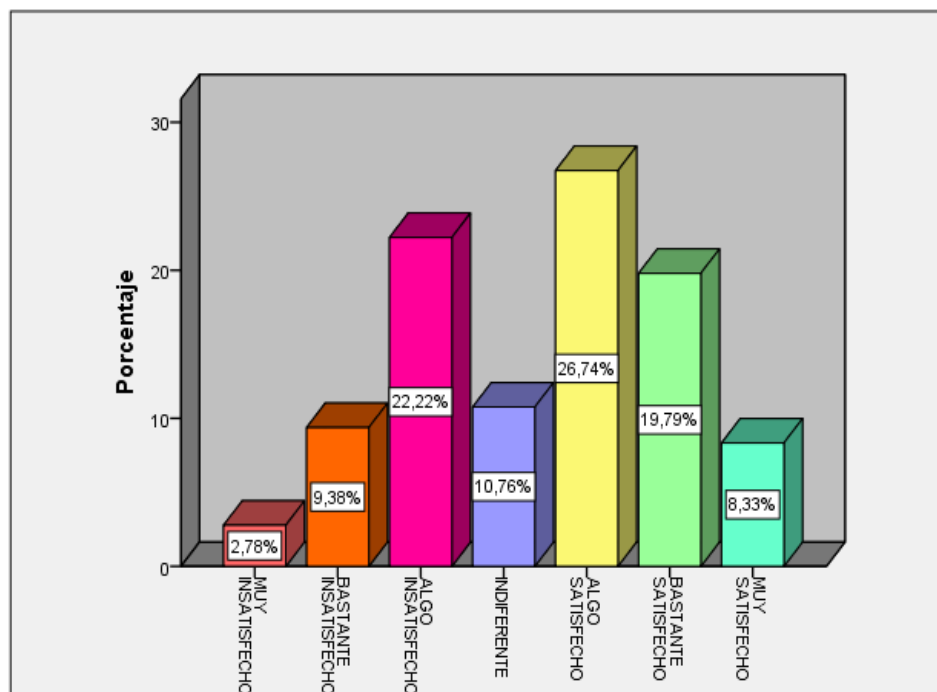


Figura 11 ¿Las estrategias y los planes se desarrollan e implementan en función de la información sobre los requerimientos de los ciudadanos y la capacidad de la Municipalidad de Ambato?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 54.86% manifiestan que están satisfechos con las estrategias y planes que se desarrollan e implementan en función de la información sobre los requerimientos de los ciudadanos y la capacidad de la Municipalidad de Ambato. El 34.38% indican que no están satisfechos con las estrategias y planes que se desarrollan e implementan en la Municipalidad de Ambato. El 10.76% son indiferentes ante las estrategias y planes que desarrolla e implementa la municipalidad de Ambato en función de los requerimientos de la ciudadanía y la capacidad de la municipalidad.

Interpretación

La Municipalidad de Ambato para establecer un modelo de planes y estrategias se basa en un proceso que involucra una solución que da atención a la necesidad de la colectividad ambateña en base a un requerimiento de la ciudadanía, es decir en base a los diferentes trámites que se realiza en la municipalidad como permisos, recaudaciones y las necesidades de atención de infraestructura hidrosanitaria, vial, recreación, salud, atención social, entre otras.

Las estrategias y los planes de la municipalidad están encaminadas a dar atención a los requerimientos ciudadanos, para lo cual es necesario evaluar constantemente los procesos implementados, establecer el equipo adecuado de trabajo en cada dirección y asignar los recursos necesarios para cada servicio y la ejecución de obras que la Municipalidad entrega a la colectividad ambateña.

Tabla 18 Cuadro estadístico porcentual pregunta doce. ¿La Alcaldía comunica sus estrategias y objetivos a todo el personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	13	4,5	4,5	4,5
BASTANTE INSATISFECHO	32	11,1	11,1	15,6
ALGO INSATISFECHO	58	20,1	20,1	35,8
INDIFERENTE	51	17,7	17,7	53,5
ALGO SATISFECHO	62	21,5	21,5	75
BASTANTE SATISFECHO	55	19,1	19,1	94,1
MUY SATISFECHO	17	5,9	5,9	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

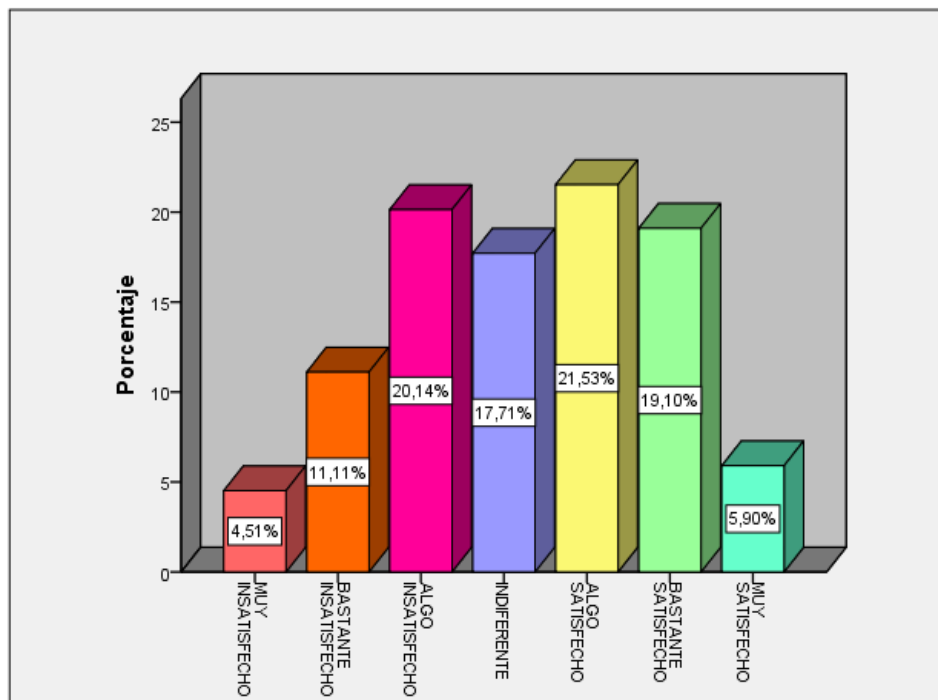


Figura12 ¿La Alcaldía comunica sus estrategias y objetivos a todo el personal?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 46.53% de los encuestados indican que están satisfechos con la manera como la alcaldía comunica sus estrategias y objetivos a todo el personal. El 35.76% indican que están insatisfechos con la comunicación que la alcaldía tiene para dar a conocer sus estrategias y objetivos. El 17.71% son indiferentes ante la comunicación que la alcaldía tiene con el personal para dar a conocer sus estrategias y objetivos.

Interpretación

En toda institución u organización es importante contar con personal identificado con la filosofía de la institución y con las estrategias que la municipalidad desea implementar.

La Municipalidad de Ambato debe crear estrategias que le permita comunicar y guiar al personal considerando aspectos que involucren y comprometan a los mismos.

Se debería efectuar diferentes canales de comunicación entre la alcaldía y los empleados a fin de que los servidores municipales se sientan involucrados con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo. Entre más personal sea la comunicación, se logrará interpretar la respuesta que proporcionen los receptores.

Tabla 19 Cuadro estadístico porcentual pregunta trece. ¿La Alcaldía comunica sus estrategias y objetivos a la ciudadanía, contratista y otros agentes externos conocidos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	14	4,9	4,9	4,9
BASTANTE INSATISFECHO	32	11,1	11,1	16
ALGO INSATISFECHO	51	17,7	17,7	33,7
INDIFERENTE	44	15,3	15,3	49
ALGO SATISFECHO	70	24,3	24,3	73,3
BASTANTE SATISFECHO	55	19,1	19,1	92,4
MUY SATISFECHO	22	7,6	7,6	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

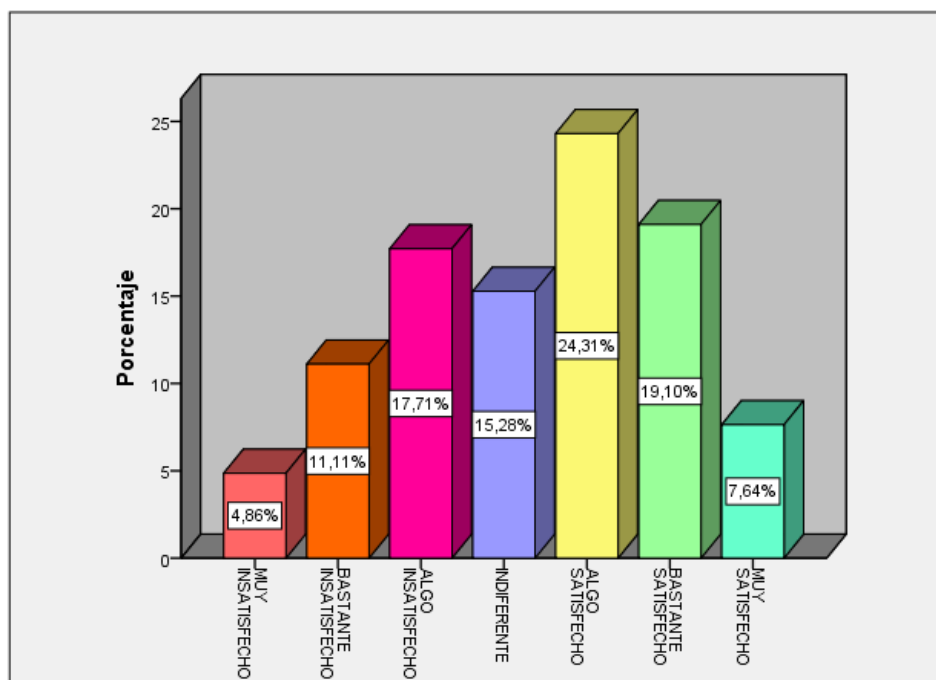


Figura 13 ¿La Alcaldía comunica sus estrategias y objetivos a la ciudadanía, contratistas y otros agentes externos conocidos?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

De las encuestas realizadas el 51,05% están satisfechos en la manera que la alcaldía de Ambato da a conocer sus estrategias y objetivos a la ciudadanía, contratistas y otros agentes externos conocidos. El 33,67% de los encuestados no están satisfechos en la comunicación que la Alcaldía mantiene con la ciudadanía, contratistas y agentes externos conocidos para dar a conocer sus estrategias y objetivos, el 15,28% se muestran indiferentes al respecto.

Interpretación

Es importante en las instituciones u organización contar con estrategias de marketing, para llegar a los usuarios, con el mensaje que la Institución y su administración ofrece.

La municipalidad de Ambato cuenta con diferentes canales para llegar a la ciudadanía dando a conocer los servicios que brinda, actividades que realiza, agencias con las que cuenta para dar una mejor atención. Para optimizar el tiempo y realizar una descentralización de los servicios la municipalidad de Ambato ha hecho uso del marketing on line con la implementación de trámites virtuales, a través del GADMATIC, la ciudadanía puede acceder a consultas, pagos, obtención de turnos y presentar sus denuncias y quejas.

Tabla 20 Cuadro estadístico porcentual pregunta catorce. ¿El personal está involucrado en la definición de objetivos y planes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	16	5,6	5,6	5,6
BASTANTE INSATISFECHO	29	10,1	10,1	15,6
ALGO INSATISFECHO	45	15,6	15,6	31,3
INDIFERENTE	37	12,8	12,8	44,1
ALGO SATISFECHO	78	27,1	27,1	71,2
BASTANTE SATISFECHO	62	21,5	21,5	92,7
MUY SATISFECHO	21	7,3	7,3	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

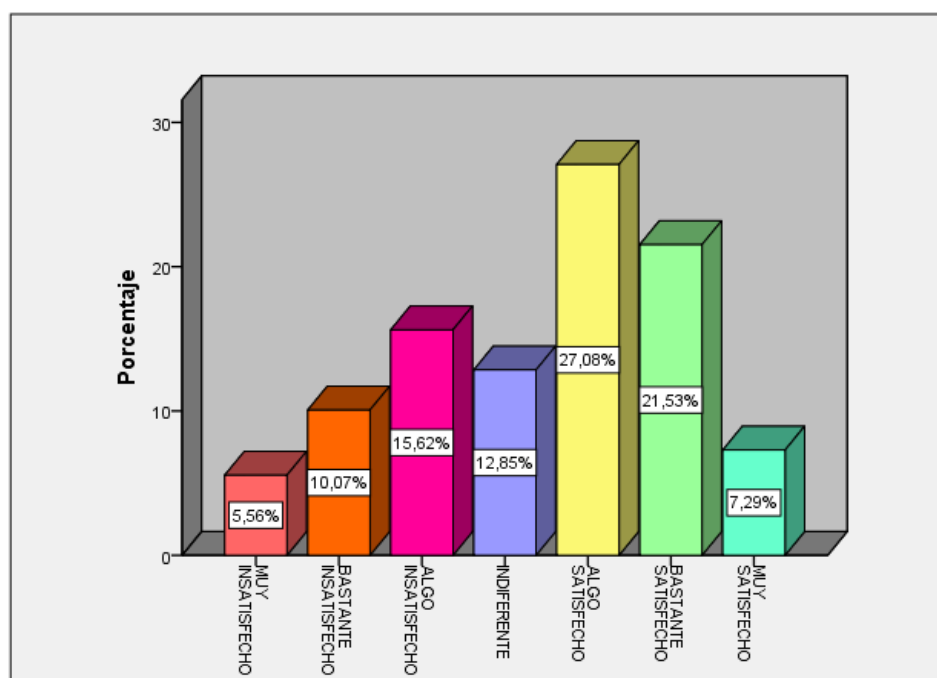


Figura 14 ¿El personal está involucrado en la definición de objetivos y planes?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 55,90% de las encuestados indican que están satisfechos que el personal municipal está involucrado en la definición de objetivos y planes que la municipalidad de Ambato realiza. El 31,25% indican que están insatisfechos y no se sienten involucrados en la definición de objetivos y planes. El 12,85% se muestran

indiferentes a estar involucrados en la definición de objetivos y planes de la municipalidad de Ambato.

Interpretación

Es fundamental para el G.A.D. Municipalidad de Ambato tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la Municipalidad implementa en cada uno de sus servicios.

Es muy importante que los empleados conozcan la misión, visión y los objetivos de la municipalidad de Ambato y las políticas para alcanzarlos. Este feedback permite que los empleados se identifiquen con la municipalidad, asuman las estrategias municipales como propias y actúen en beneficio del G.A.D.M.A.

Contar con directores que sean líderes es otra manera de involucrar al personal con la definición de objetivos y planes, es muy importante escuchar las ideas y estimular a que los empleados fijen sus propias metas dentro de cada departamento, controlando y evaluando los resultados de cada unidad, ejerciendo la comunicación en cada área se mejorará la comunicación de cada departamento será más fluida y con mejores resultados. De esta manera la calidad de los procesos y del servicio será mejor. Es importante también que los líderes de cada departamento escuchen las quejas, ya que de estas se puede aprender y mejorar en cada área y departamento.

Tabla 21 Cuadro estadístico porcentual pregunta quince. ¿Los procesos claves se identifican y desarrollan a partir de las estrategias o planes operativos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	9	3,1	3,1	3,1
BASTANTE INSATISFECHO	32	11,1	11,1	14,2
ALGO INSATISFECHO	45	15,6	15,6	29,9
INDIFERENTE	40	13,9	13,9	43,8
ALGO SATISFECHO	73	25,3	25,3	69,1
BASTANTE SATISFECHO	62	21,5	21,5	90,6
MUY SATISFECHO	27	9,4	9,4	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

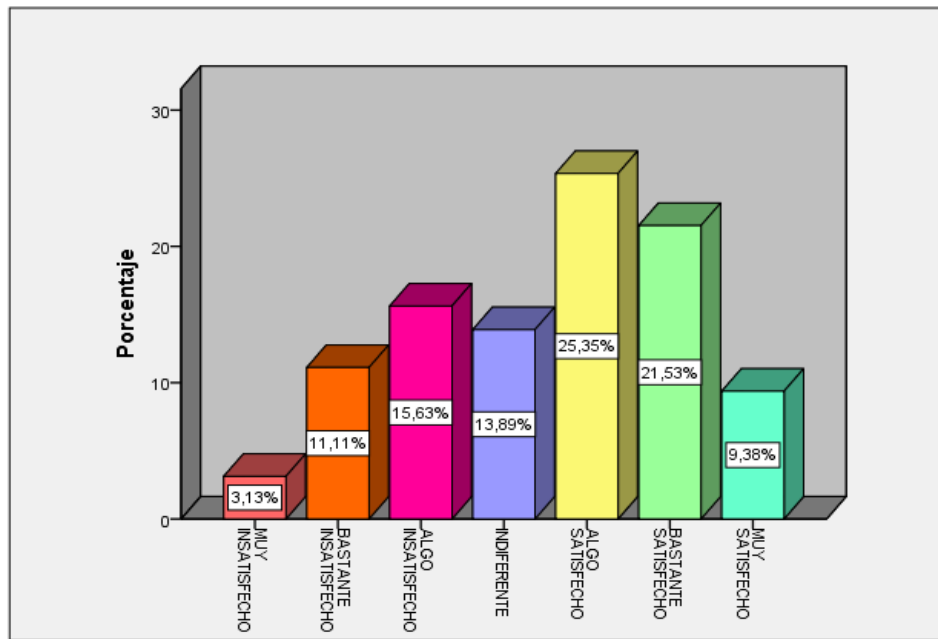


Figura15 ¿Los procesos claves se identifican y desarrollan a partir de las estrategias o planes operativos?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 56,26% indican que están satisfechos con los procesos claves ya que se identifican y desarrollan a partir de las estrategias o planes operativos. El 29,87% indican que están insatisfechos con los procesos claves establecidos por la municipalidad de Ambato. El 13,89% se muestran indiferentes ante los procesos claves implantados por la municipalidad de Ambato.

Interpretación

Los procesos que la Municipalidad de Ambato ha implementado han tomado en cuenta a quienes están involucrados en ellos como es a los empleados, en todos sus niveles, ya que son la naturaleza dela municipalidad y su compromiso facilita que todas sus destrezas sean empleadas a favor del G.A.D.M.A. y de la ciudadanía. Los usuarios y todos los agentes externos como es la ciudadanía, conociendo sus necesidades actuales y futuras, brindando un servicio y atención de calidad satisfaciendo la necesidad de la colectividad ambateña.

Otro aspecto importante a resaltar en las estrategias y planes operativos de la municipalidad de Ambato deben tener en cuenta la Dirección (persona, o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de la Municipalidad), a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado.

El alcanzar los objetivos y metas institucionales de manera eficiente se lo puede cumplir cuando las actividades y los recursos relacionados se los gestiona como un proceso.

Tabla 22 Cuadro estadístico porcentual pregunta dieciséis. ¿Los resultados se evalúan comparándolos con los resultados planificados, con el objetivo de implantar mejoras?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	10	3,5	3,5	3,5
BASTANTE INSATISFECHO	28	9,7	9,7	13,2
ALGO INSATISFECHO	50	17,4	17,4	30,6
INDIFERENTE	36	12,5	12,5	43,1
ALGO SATISFECHO	64	22,2	22,2	65,3
BASTANTE SATISFECHO	66	22,9	22,9	88,2
MUY SATISFECHO	34	11,8	11,8	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

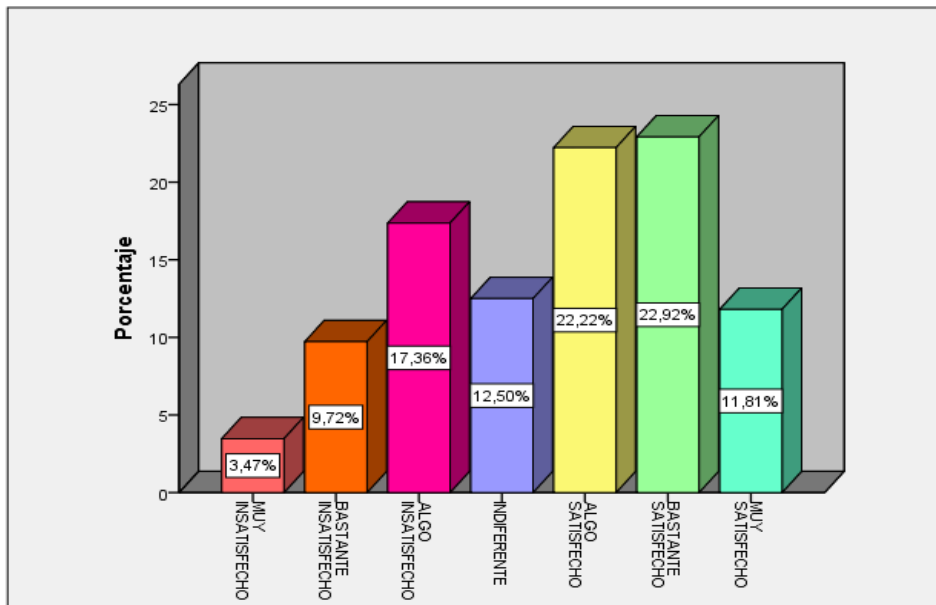


Figura16 ¿Los resultados se evalúan comparándolos con los resultados planificados, con el objetivo de implantar mejoras?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 56,95% de los encuestados indican que están satisfechos ya que los resultados se evalúan comparándolos con los resultados planificados, con el objetivo de implantar mejoras en la Municipalidad. El 30,55% indican que están insatisfechos ya que para su percepción los resultados no se evalúan comparándolos con los resultados planificados. El 12,50% de los encuestados se manifiestan indiferentes ante la evaluación de los resultados que realiza la Municipalidad de Ambato.

Interpretación

Toda Institución u Organización necesita de cambios, para lo cual es necesario realizar una evaluación permanente de sus procesos, sus servicios, su forma de gestionar, las competencias de su personal, la forma de evaluar y premiar el desempeño. De lo manifestado en las encuestas el 56,95% de los encuestados están satisfechos con la manera que se evalúan sus resultados.

En muchas instituciones es un obstáculo el mejorar los procesos o conseguir los resultados planificados, ya que muchas veces los empleados muestran resistencia al

cambio, o personas que, por varias circunstancias, tienden a demorar el cambio. Por lo que la Municipalidad de Ambato en cada uno de sus departamentos debe tomar acciones que tiendan a disminuir los efectos de la resistencia al cambio, para llegar a alcanzar los resultados planificados.

Con las evaluaciones anuales que la municipalidad realiza a sus empleados se determina si se alcanzó las metas fijadas, las fortalezas y los impedimentos para alcanzar los objetivos, y se tiene una mejor visualización de las actividades que se debería rectificar o cambiar.

Tabla 23 Cuadro estadístico porcentual pregunta diecisiete ¿La gestión de recursos humanos se realiza de acuerdo con las estrategias y/o planes de servicio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	16	5,6	5,6	5,6
BASTANTE INSATISFECHO	24	8,3	8,3	13,9
ALGO INSATISFECHO	39	13,5	13,5	27,4
INDIFERENTE	43	14,9	14,9	42,4
ALGO SATISFECHO	72	25	25	67,4
BASTANTE SATISFECHO	72	25	25	92,4
MUY SATISFECHO	22	7,6	7,6	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

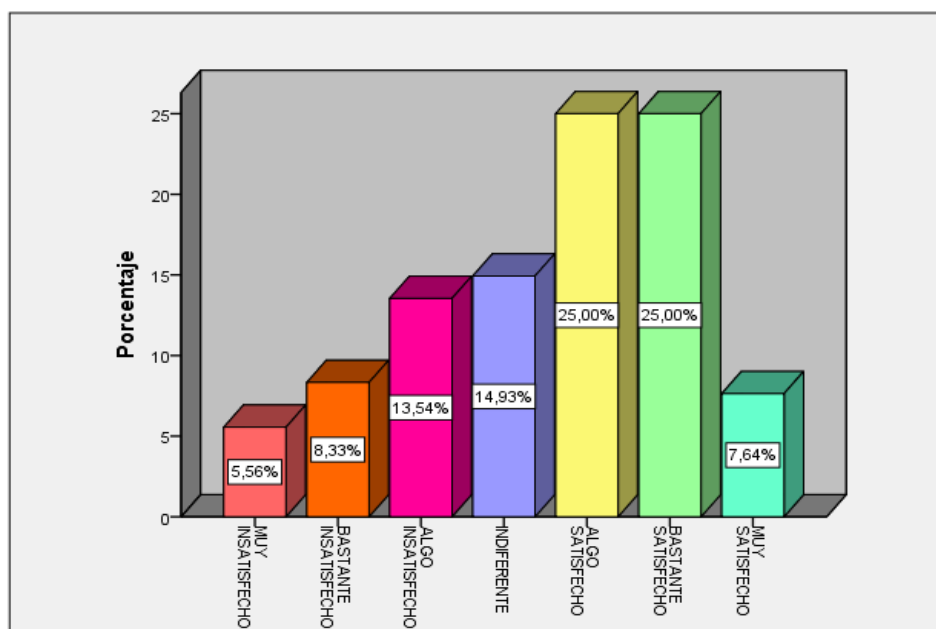


Figura17 ¿La gestión de recursos humanos se realiza de acuerdo con las estrategias y/o planes de servicios?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 57,64% se encuentran satisfechos de que la gestión de recursos humanos se realiza de acuerdo con las estrategias y/o planes de servicio. El 27,43% de los encuestados indican que están insatisfechos con la gestión que recursos humanos realiza de acuerdo con las estrategias y/o planes de servicio. El 14,93% se muestran indiferentes.

Interpretación

La Dirección del Talento Humano de la Municipalidad de Ambato tiene a su cargo el manejo del recurso humano, con la aplicación de estrategias y/o planes adecuados que permitan ejercer una adecuada administración del talento humano promoviendo a que se integren y activen el resto de recursos municipales en torno a los objetivos de la municipalidad.

La dirección de talento humano del G.A.D.M.A. para poder contar con un equipo de empleados adecuado, inicia con la aplicación de políticas de recursos humanos, desde la elaboración de los perfiles profesionales requeridos, reclutamiento, selección, formación, capacitación, evaluación, estas políticas son aplicadas de acuerdo con los objetivos institucionales.

Por lo que el G.A.D.M.A. desde la Dirección de Talento Humano debe realizar aportes y políticas que permitan la innovación y tecnología en la Municipalidad para mejorar los planes de servicios, los mismos que deben estar de acuerdo a la capacidad de la Municipalidad y los requerimientos de la ciudadanía.

Tabla 24 Cuadro estadístico porcentual pregunta dieciocho ¿La Alcaldía y Direcciones están calificadas en principios de calidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	16	5,6	5,6	5,6
BASTANTE INSATISFECHO	40	13,9	13,9	19,4
ALGO INSATISFECHO	51	17,7	17,7	37,2
INDIFERENTE	27	9,4	9,4	46,5
ALGO SATISFECHO	79	27,4	27,4	74
BASTANTE SATISFECHO	57	19,8	19,8	93,8
MUY SATISFECHO	18	6,3	6,3	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

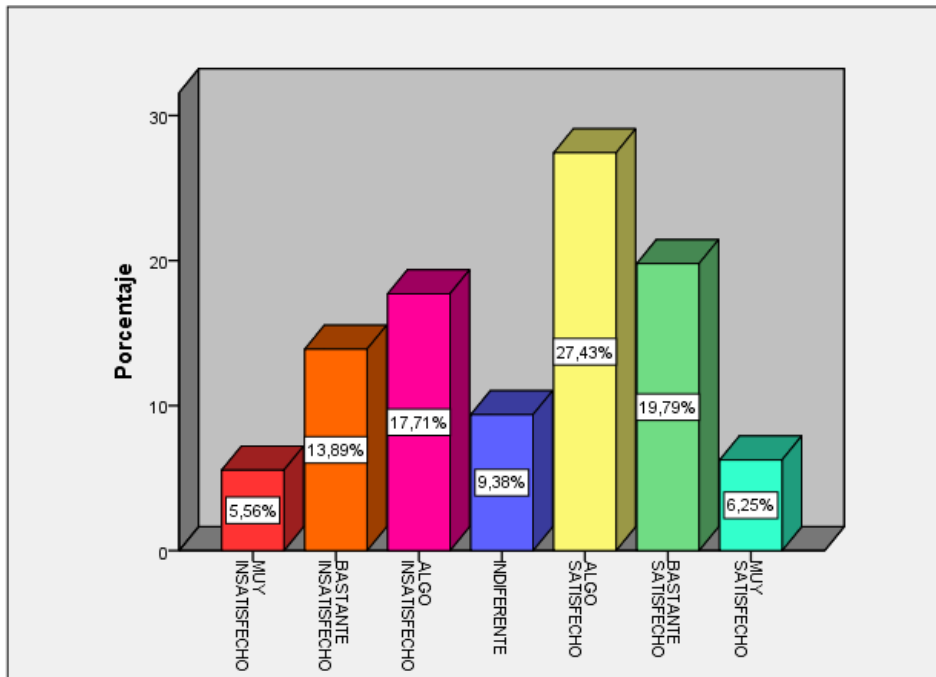


Figura18¿La Alcaldía y direcciones están calificadas en principios de calidad?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 53,47% de los encuestados indican que están satisfechos que la alcaldía y las direcciones departamentales están calificadas en principios de calidad. El 37,16% indican que están insatisfechos en que la alcaldía y las direcciones están calificadas en principios de calidad. El 9,38% se muestran indiferentes.

Interpretación

Uno de los principales principios de calidad que mantiene la municipalidad de Ambato es que se ha eliminado la estructura jerárquica burocrática innecesaria y muchos niveles, lo más importante en la actual administración es la de brindar servicios de calidad a la ciudadanía, con menos trámites. La comunicación entre los departamentos es un pilar fundamental para que los servicios sean eficientes.

La Municipalidad debe realizar una evaluación en la que le permita tener una visión clara en cuanto al número de niveles jerárquicos que cada trámite debe pasar,

buscando la optimización de tiempo y recursos. La descentralización de los trámites es uno de los aspectos que la municipalidad ha buscado en esta administración, para brindar prontitud en los trámites y que la ciudadanía cuente con servicios de calidad, llegando a más lugares con la atención de agencias municipales, agencias móviles, de igual manera la implementación de trámites on line a través del GADMATIC, de esta manera logra una mayor eficiencia y eficacia en sus actividades.

Tabla 25 Cuadro estadístico porcentual pregunta diecinueve ¿Los empleados y servidores municipales están calificados en trabajo en equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	17	5,9	5,9	5
BASTANTE INSATISFECHO	31	10,8	10,8	16,7
ALGO INSATISFECHO	42	14,6	14,6	31,3
INDIFERENTE	36	12,5	12,5	43,8
ALGO SATISFECHO	77	26,7	26,7	70,5
BASTANTE SATISFECHO	56	19,4	19,4	89,9
MUY SATISFECHO	29	10,1	10,1	100
Total	288	100	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

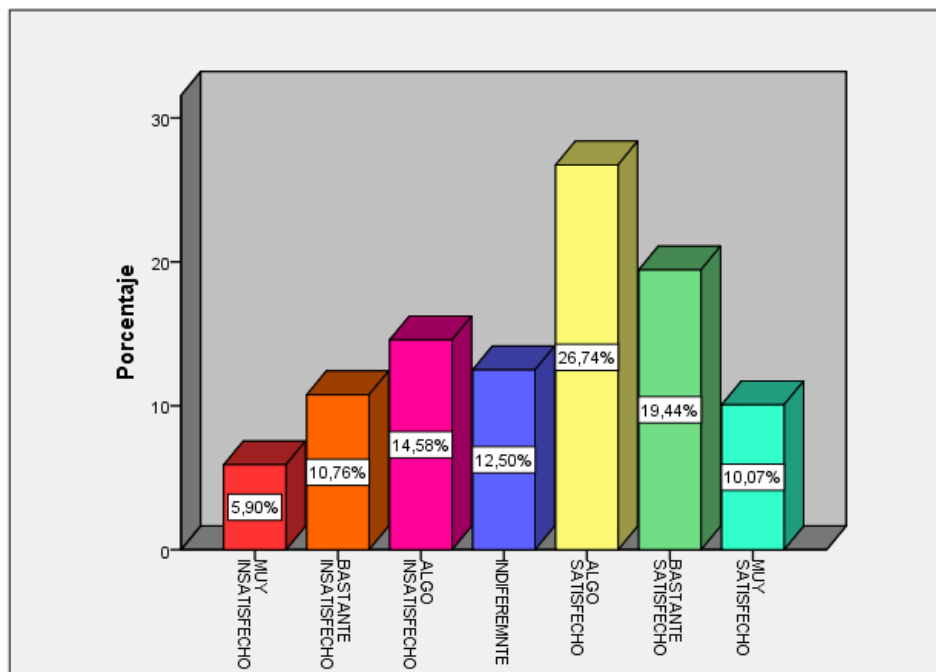


Figura 19 ¿Los empleados y servidores municipales están calificados en trabajo en equipo?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 56,25% de los encuestados están satisfechos ya que los empleados y servidores municipales están calificados en trabajo en equipo. El 31,25% indican que están insatisfechos ya que los empleados y servidores municipales no están calificados para realizar trabajo en equipo. El 12,50% se muestran indiferentes a estar calificados para realizar trabajo en equipo.

Interpretación

El trabajo en equipo consiste en perseguir una meta común, en la Municipalidad de Ambato el trabajo se lo realiza de manera conjunta entre todos los integrantes de una misma unidad o dirección departamental, las actividades son distribuidas de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada empleado municipal, los resultados que se obtienen son en favor de la unidad o departamento, un aspecto importante para conseguir un adecuado trabajo en equipo es la comunicación que existe entre todos los integrantes, de igual manera un ambiente de cooperación con los demás para asegurar alcanzar las metas de interés colectivo.

El trabajo en equipo que se realiza en la municipalidad de Ambato no es solamente el de reunir a un grupo de personas para la asignación de actividades, sino más bien consiste en que todos los empleados están de acuerdo en alcanzar un mismo objetivo y es por esta razón cada empleado está dispuesto a asumir sus responsabilidades.

Tabla 26 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte ¿La experiencia y el desarrollo de capacidades de los empleados municipales se ajustan a las necesidades actuales y futuras, o de acuerdo con el caso se desarrollan planes específicos de desarrollo de capacidades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	16,0	5,6	5,6	5,6
BASTANTE INSATISFECHO	23,0	8,0	8,0	13,5
ALGO INSATISFECHO	34,0	11,8	11,8	25,3
INDIFERENTE	40,0	13,9	13,9	39,2
ALGO SATISFECHO	79,0	27,4	27,4	66,7
BASTANTE SATISFECHO	72,0	25,0	25,0	91,7
MUY SATISFECHO	24,0	8,3	8,3	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

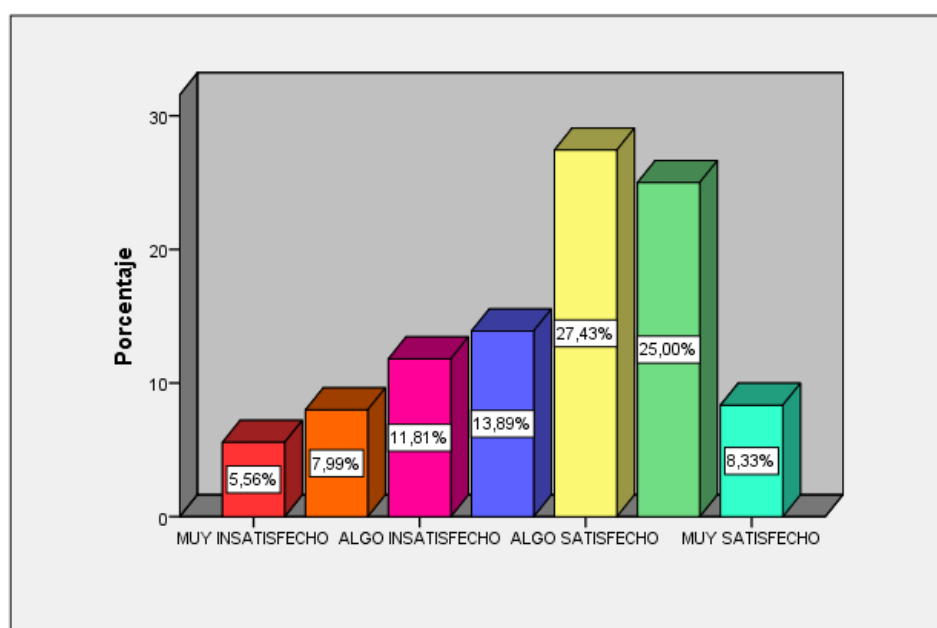


Figura20 ¿La experiencia y el desarrollo de capacidades de los empleados municipales se ajustan a las necesidades actuales y futuras, o de acuerdo con el caso se desarrollan planes específicos de desarrollo de capacidades?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 60,75% de los encuestados indican que están satisfechos ya que la experiencia y el desarrollo de capacidades de los empleados municipales se ajustan a las necesidades actuales y futuras, o de acuerdo con el caso se desarrollan planes específicos de desarrollo de capacidades. El 25,36% no están satisfechos con que la experiencia y

el desarrollo de capacidades de los empleados municipales se ajustan a las necesidades actuales y futuras, o de acuerdo con el caso se desarrollan planes específicos de desarrollo de capacidades. El 13,89% se muestran indiferentes al respecto.

Interpretación

De los encuestados más del 50% de los empleados están satisfechos como la dirección de Desarrollo Institucional y del Talento humano se basa en que la experiencia y el desarrollo de capacidades que se ajusta a las necesidades presentes y futuras del G.A.D.M.A.

Pero es importante que la dirección de Desarrollo Institucional y del Talento humano implemente un proceso general de desarrollo profesional basado en una adecuada planificación de las necesidades de RRHH, en el cual se lleve a cabo un análisis y diagnóstico de las necesidades de cada unidad y dirección departamental, los puestos y competencias críticas que van a ayudar en el mejoramiento de la estrategia de la municipalidad en los próximos años.

Debe existir una adecuada categorización y re categorización del personal, conociendo el potencial de cada empleado y las actividades que realiza. Y por último realizar un correcto seguimiento y evaluación de los empleados.

Tabla 27 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y uno ¿Se alienta y apoya a los empleados municipales a asumir responsabilidades y tomar decisiones, sin riesgo para la Institución, ¿a participar en actividades de mejora y trabajo en equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	13,0	4,5	4,5	4,5
BASTANTE INSATISFECHO	20,0	6,9	7,0	11,5
ALGO INSATISFECHO	51,0	17,9	17,9	29,4
INDIFERENTE	34,0	11,9	11,9	41,3
ALGO SATISFECHO	69,0	24,1	24,1	65,4
BASTANTE SATISFECHO	77,0	26,9	26,9	92,3
MUY SATISFECHO	22,0	7,8	7,8	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

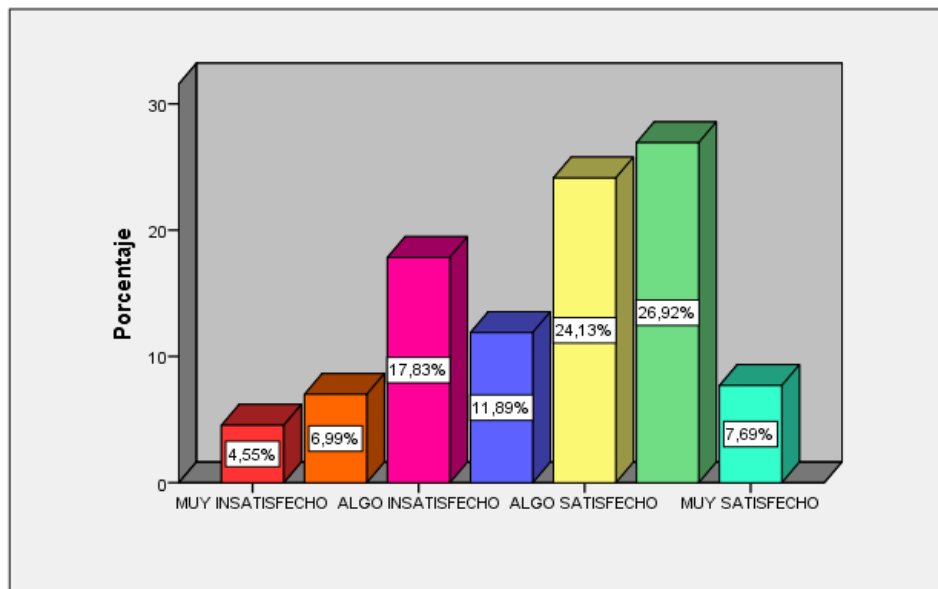


Figura 21 ¿Se alienta y apoya a los empleados municipales a asumir responsabilidades y tomar decisiones, sin riesgo para la institución a participar en actividades de mejora y trabajo en equipo?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 58,74% de los encuestados indican que están satisfechos ya que sienten que la municipalidad los alienta y apoya a asumir responsabilidades y tomar decisiones, sin riesgo para la institución, a participar en actividades de mejora y trabajo en equipo. El 29,37% indican que se sienten insatisfechos ya que no sienten que la municipalidad los aliente y apoye a asumir responsabilidades y tomar decisiones sin perjuicio para la institución, a participar en actividades de mejora y trabajo en equipo. El 11,89% se muestran indiferentes al respecto.

Interpretación

Más del 50% de los encuestados indican que sienten que la municipalidad de Ambato los alienta y apoya a asumir responsabilidades y tomar decisiones sin riesgo para la institución, esto es importante ya que los empleados se sienten motivados por cada una de las direcciones departamentales.

Para lo cual es importante que cada director o jefe de unidad se tomen el tiempo necesario para conocer y brindar atención a las opiniones de sus colaboradores y mostrar un interés genuino por el bienestar de sus empleados.

Las direcciones del G.A.D.M.A buscan que los objetivos y las responsabilidades que se asignan a los empleados municipales sean retadores y objetivos. El fijar metas colectivas hace del trabajo algo más interesante, lo cual impacta positivamente a los empleados.

El rol de los directores y jefes es clave e influye el contar con un equipo de empleados motivados, para lo cual las direcciones manejan una adecuada comunicación con sus empleados. Quienes están al frente de cada departamento deben realizar un reconocimiento y agradecimiento a sus colaboradores, esto ayuda a mantener un equipo motivado y comprometido con los objetivos institucionales, y a tener empleados dispuestos a asumir nuevos retos y responsabilidades desarrollando de mejor manera sus capacidades.

Tabla 28 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y dos ¿La comunicación entre todo el personal de la municipalidad de Ambato es descendente, ascendente y horizontal, de modo que los empleados se consideran como bien informados y sus opiniones son valoradas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	15,0	5,2	5,2	5,2
BASTANTE INSATISFECHO	25,0	8,7	8,7	13,9
ALGO INSATISFECHO	51,0	17,7	17,7	31,6
INDIFERENTE	30,0	10,4	10,4	42,0
ALGO SATISFECHO	80,0	27,8	27,8	69,8
BASTANTE SATISFECHO	55,0	19,1	19,1	88,9
MUY SATISFECHO	32,0	11,1	11,1	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

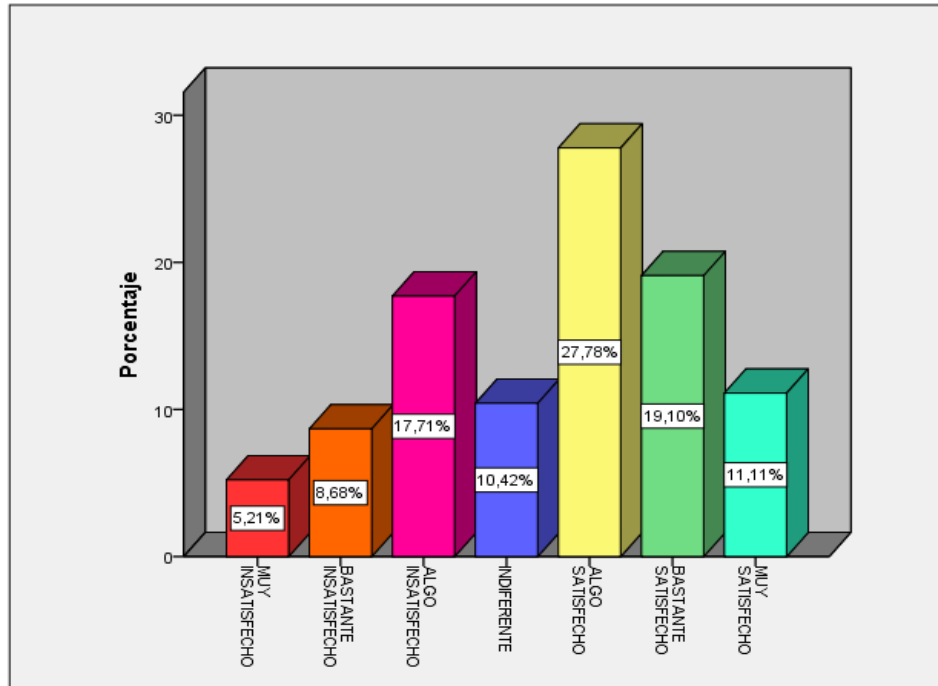


Figura22: ¿La comunicación entre todo el personal de la municipalidad de Ambato es descendente, ascendente y horizontal, de modo que los empleados se consideran como bien informados y sus opiniones son valoradas?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 57,99% de los encuestados indican que están satisfechos con la comunicación que maneja la municipalidad de Ambato indican que es descendente, ascendente y horizontal, de modo que los empleados se consideran como bien informados y sus opiniones son valoradas. El 31,50% indican que se encuentran insatisfechos con la comunicación que mantiene la municipalidad de Ambato con sus empleados. El 10,42% se muestran indiferentes al respecto.

Interpretación

La comunicación interna depende directamente de la Alcaldía y Direcciones departamentales y debe proyectarse en función de los objetivos que la municipalidad quiere alcanzar, partiendo del pensamiento que el empleado es el primer usuario del G.A.D.M.A. De esta manera todos los logros que se obtienen dentro de la institución son proyectados por los empleados hacia la ciudadanía.

De acuerdo a lo manifestado en las encuestas en la municipalidad de Ambato se maneja una adecuada comunicación, por lo que se considera a la comunicación institucional como un argumento fundamental en la municipalidad, por lo que es relevante el ampliar nuevos sistemas de comunicación organizacional dentro del G.A.D.M.A., con una adecuada comunicación se obtiene un mayor desempeño laboral, se logra eliminar conflictos entre compañeros y un adecuado trabajo en equipo dentro de cada unidad y/o departamentos.

Tabla 29 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y tres ¿Existe control y mejora continua de procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	10,0	3,5	3,5	3,5
BASTANTE INSATISFECHO	29,0	10,1	10,1	13,6
ALGO INSATISFECHO	49,0	17,0	17,0	30,6
INDIFERENTE	39,0	13,5	13,5	44,1
ALGO SATISFECHO	74,0	25,7	25,7	69,8
BASTANTE SATISFECHO	67,0	23,3	23,3	93,1
MUY SATISFECHO	20,0	6,9	6,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

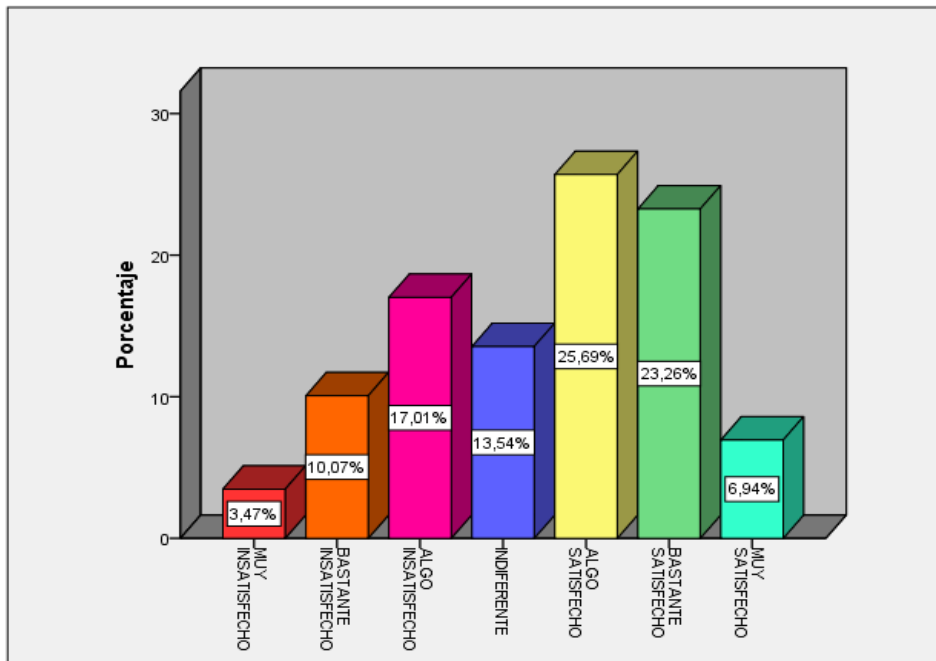


Figura23 ¿Existe control y mejora continua de procesos claves?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 55,90% de los encuestados indican satisfacción ya que expresan que existe control y mejora continua, el 30, 56% indican que están insatisfechos y que no perciben que en la municipalidad de Ambato existe control y mejora continua. El 13,54% se muestran indiferentes al respecto.

Interpretación

Para tener una buena gestión de procesos implica mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de la Municipalidad de Ambato, por lo que se realiza un control continuo de los procesos y de las actividades establecidas para cada tarea, evaluando los resultados obtenidos y el nivel de satisfacción de la ciudadanía y del personal a cargo. Para lo cual es muy importante prestar atención a las necesidades de la ciudadanía, a sus quejas o muestras de insatisfacción.

Lo que en el G.A.D.M.A. se logra con una adecuada planificación, depuración y control de los procesos de trabajo, de esta manera se aumenta la capacidad de atención de la municipalidad de Ambato y su rendimiento.

Tabla 30 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y cuatro ¿La prevención de servicios inadecuados es una actitud fuerte en esta administración?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	16,0	5,6	5,6	5,6
BASTANTE INSATISFECHO	26,0	9,0	9,0	14,6
ALGO INSATISFECHO	37,0	12,8	12,8	27,4
INDIFERENTE	41,0	14,3	14,3	41,7
ALGO SATISFECHO	89,0	30,9	30,9	72,6
BASTANTE SATISFECHO	62,0	21,5	21,5	94,1
MUY SATISFECHO	17,0	5,9	5,9	100,0
Total	288,0	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

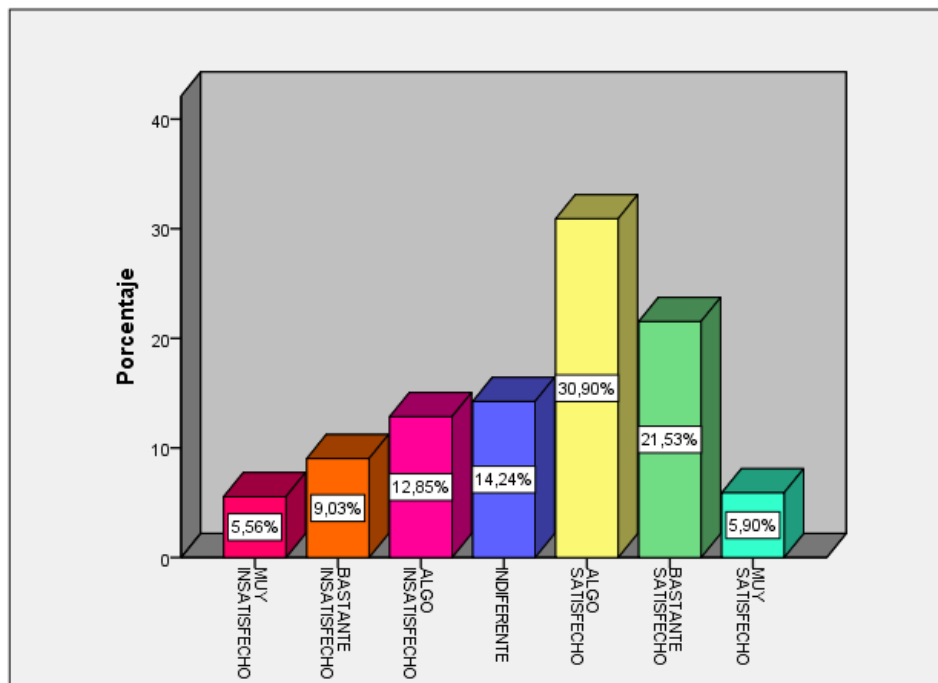


Figura 24 ¿La prevención de servicios inadecuados es una actitud fuerte en esta administración?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 58,33% indican que están satisfechos ya que la prevención de servicios inadecuados es una actitud fuerte en esta administración. El 27,43% indican que están insatisfechos y que no existe una prevención de servicios inadecuados en la actual administración. El 14,24% se muestran indiferentes al respecto.

Interpretación

La municipalidad de Ambato continuamente realiza una evaluación de los servicios que brinda, mejorando los sistemas, la tecnología y capacitación permanente del personal, de esta manera se previene que existan servicios inadecuados hacia la ciudadanía. Ya que una buena imagen que la municipalidad transmite es por medio de un ciudadano satisfecho; de acuerdo a como el ciudadano es atendido es la percepción de aceptación o rechazo que la ciudadanía tiene hacia la actual administración.

Para el G.A.D.M.A. la prevención de servicios inadecuados es uno de los ejes principales de la actual administración, para elevar la eficiencia y economía, y reducir la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, desde una visión preventiva y disciplinaria.

Tabla 31 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y cinco ¿Los procesos utilizados en la Municipalidad de Ambato incluyen mediciones de calidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	11,0	3,8	3,8	3,8
BASTANTE INSATISFECHO	30,0	10,4	10,4	14,2
ALGO INSATISFECHO	36,0	12,5	12,5	26,7
INDIFERENTE	37,0	12,8	12,8	39,5
ALGO SATISFECHO	74,0	25,8	25,8	65,3
BASTANTE SATISFECHO	66,0	22,9	22,9	88,2
MUY SATISFECHO	34,0	11,8	11,8	100,0
Total	288,0	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

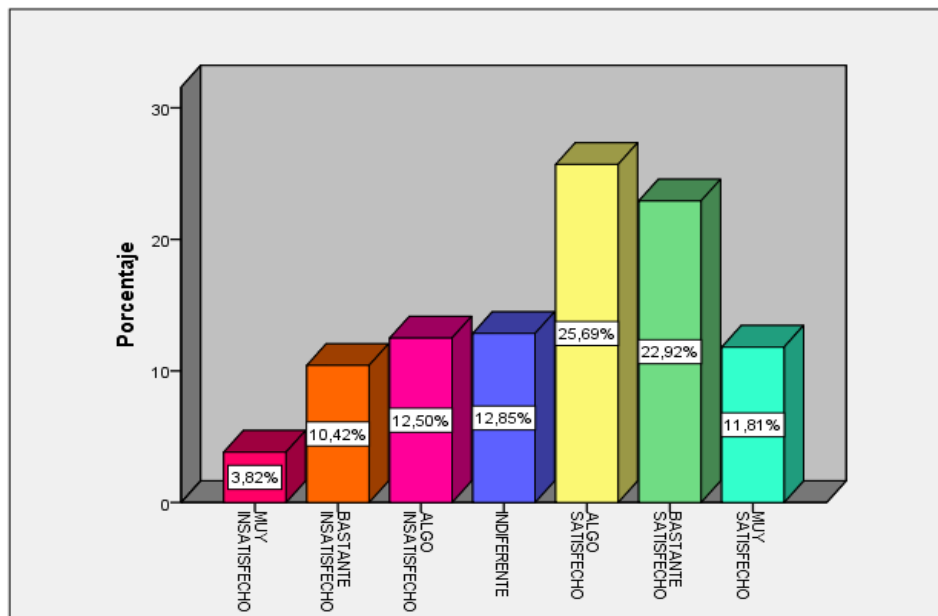


Figura25 ¿Los procesos utilizados en la Municipalidad de Ambato incluyen mediciones de calidad?
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 60,41% de los encuestados indican que están satisfechos ya que los procesos utilizados en la municipalidad de Ambato incluyen mediciones de calidad. El 26,74% indican que están insatisfechos con los procesos utilizados en la Municipalidad de Ambato. El 12,85% se muestran indiferentes.

Interpretación

Es importante que el G.A.D.M.A. lleve a cabo el seguimiento y medición de los procesos utilizados, con el fin de obtener evidencias del actual funcionamiento y la calidad existente, para tomar decisiones y emprender las mejoras necesarias en cada proceso utilizado. En la municipalidad de Ambato el seguimiento y la medición son la base para determinar los resultados que se están logrando, y en que procesos se debe implementar mejoras.

Para el G.A.D.M.A. el éxito de los procesos depende de su estructura y desarrollo, la correcta aplicación de un proceso es responsable de brindar un buen servicio y atención para la ciudadanía. Lo cual influye en el sistema de gestión de calidad de la municipalidad de Ambato y las necesidades de los usuarios.

Tabla 32 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y seis ¿Los servidores municipales involucrados en diferentes procesos saben cómo evaluarlos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	16,0	5,6	5,6	5,6
BASTANTE INSATISFECHO	29,0	10,0	10,0	15,6
ALGO INSATISFECHO	37,0	12,8	12,8	28,4
INDIFERENTE	35,0	12,2	12,2	40,6
ALGO SATISFECHO	72,0	25,0	25,0	65,6
BASTANTE SATISFECHO	68,0	23,6	23,6	89,2
MUY SATISFECHO	31,0	10,8	10,8	100,0
Total	288,0	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

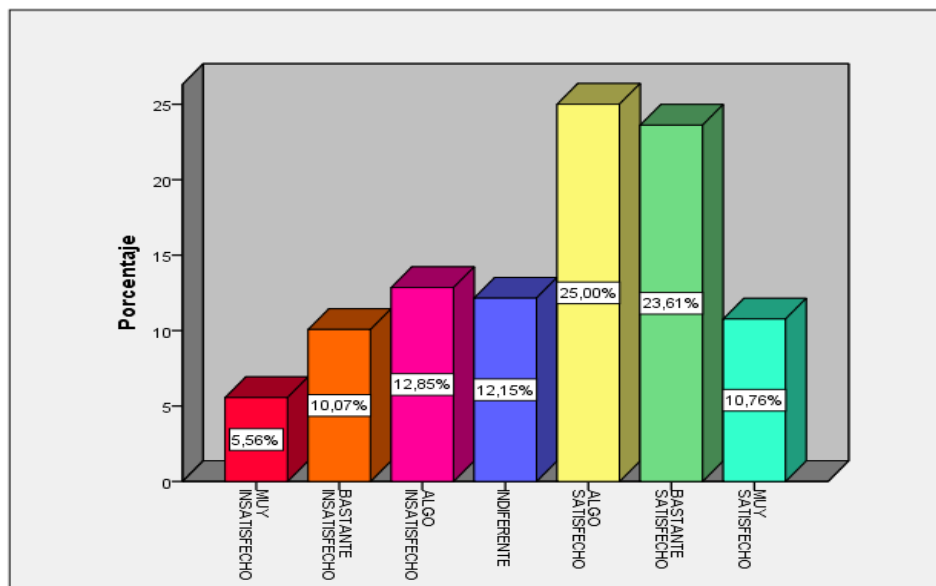


Figura 26 ¿Los servidores municipales involucrados en diferentes procesos saben cómo evaluarlos?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 59,37% de los encuestados indican que están satisfechos ya que los servidores municipales que están involucrados en diferentes procesos saben cómo evaluarlos. El 28,48% indican que están insatisfechos. El 12,15% se muestran indiferentes.

Interpretación

La evaluación de procesos aplicada en la municipalidad ofrece información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas que utiliza la municipalidad de Ambato, mediante la evaluación acertada el G.A.D.M.A. puede evaluar sus diferentes procesos operativos y a quienes están a cargo de cada uno de ellos de manera efectiva y así contribuye al mejoramiento y optimización de recursos.

Aplicando una adecuada evaluación de procesos se puede determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los programas, incorporando elementos para determinar las estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los programas.

Tabla 33 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y siete ¿En la Municipalidad de Ambato se desarrollan nuevos servicios con la intención de satisfacer las necesidades de la ciudadanía ambateña?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	10,0	3,5	3,5	3,5
BASTANTE INSATISFECHO	30,0	10,4	10,4	13,9
ALGO INSATISFECHO	42,0	14,6	14,6	28,5
INDIFERENTE	21,0	7,3	7,3	35,8
ALGO SATISFECHO	71,0	24,6	24,6	60,4
BASTANTE SATISFECHO	72,0	25,0	25,0	85,4
MUY SATISFECHO	42,0	14,6	14,6	100,0
Total	288,0	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

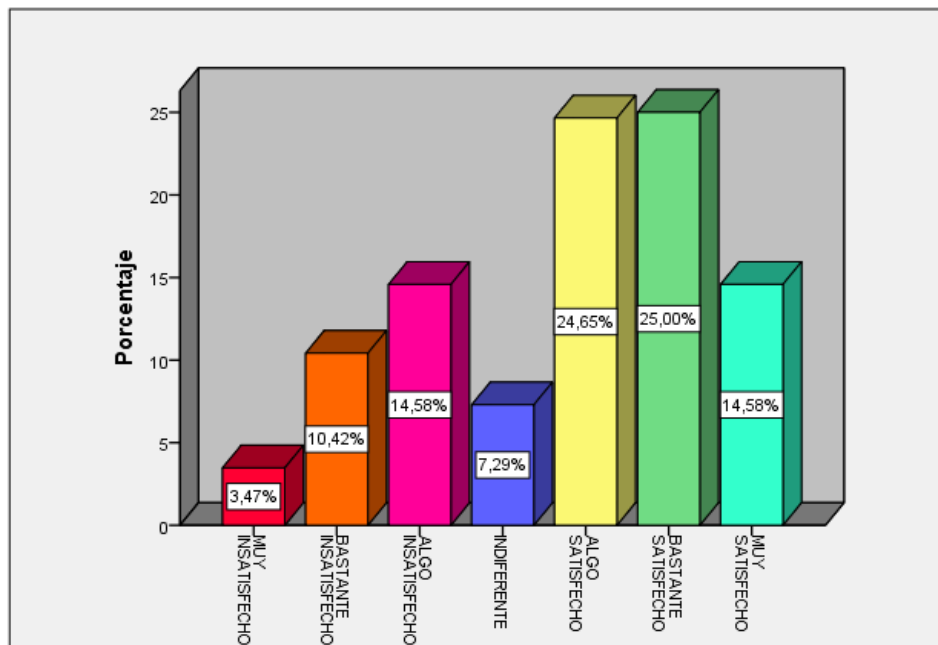


Figura 27 ¿En la Municipalidad de Ambato se desarrollan nuevos servicios con la intención de satisfacer las necesidades de la ciudadanía ambateña?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 64,24% de los encuestados indican que están satisfechos que en la municipalidad de Ambato se desarrollan nuevos servicios con la intención de satisfacer las necesidades de la ciudadanía ambateña, El 28,47% indican que están insatisfechos que en la municipalidad de Ambato se desarrollan nuevos servicios para satisfacer a la ciudadanía, El 7,29% se muestran indiferentes al respecto.

Interpretación

Es importante que la Municipalidad de Ambato se enfoque en mejorar e innovar nuevos servicios que vayan orientados a satisfacer las necesidades de la colectividad ambateña. Entre los nuevos servicios que el G.A.D.M.A. ha implementado es el trámite de servicios en línea a través del sistema GADMATIC, facilitando a los usuarios que realicen sus trámites desde sus hogares, la apertura de nuevas agencias con el servicio del balcón de servicios en nuevos sectores y las agencias móviles la municipalidad llega a más lugares con mejores servicios y una atención cordial. Por

motivos de la emergencia sanitaria se ha implementado reuniones a través de plataformas virtuales en las cuales la ciudadanía puede acceder y participar con sus inquietudes.

Para la municipalidad de Ambato es importante involucrarse con la ciudadanía conocer sus necesidades y dar atención promoviendo actividades y nuevos servicios con el ánimo de mejorar la aceptación de la ciudadanía.

Tabla 34 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y ocho ¿La información se gestiona para respaldar la mejora de la calidad (análisis de información comercial, costos y finanzas aspectos para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	12,0	4,2	4,2	4,2
BASTANTE INSATISFECHO	30,0	10,4	10,4	14,6
ALGO INSATISFECHO	67,0	23,3	23,3	37,9
INDIFERENTE	38,0	13,2	13,2	51,1
ALGO SATISFECHO	57,0	19,8	19,8	70,9
BASTANTE SATISFECHO	54,0	18,7	18,7	89,6
MUY SATISFECHO	30,0	10,4	10,4	100,0
Total	288,0	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

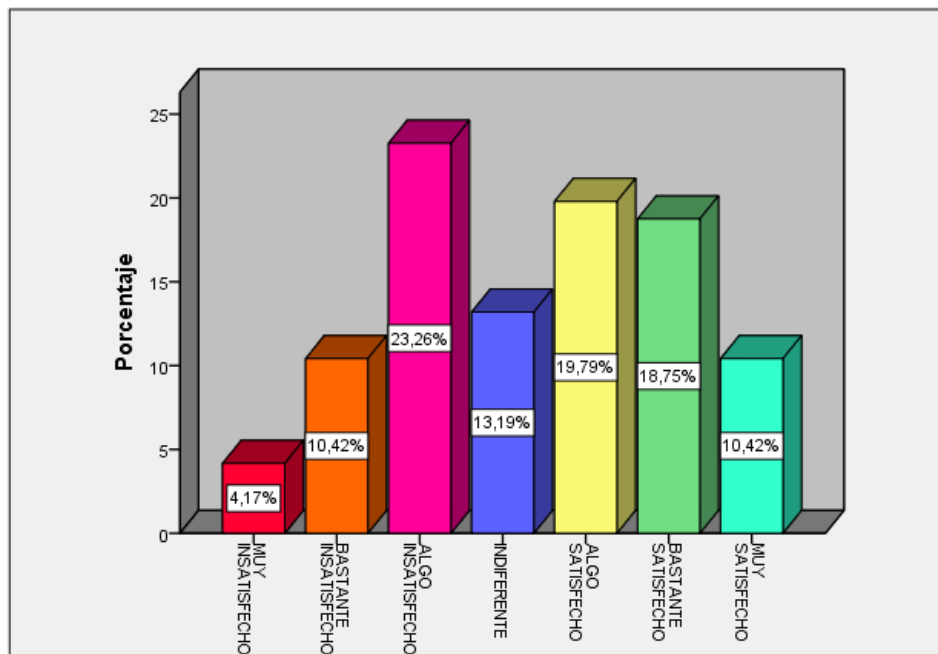


Figura28¿La información se gestiona para respaldar la mejora de la calidad (análisis de información comercial, costos y finanzas aspectos para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 48,96% de los encuestados indican que están satisfechos ya que la información se gestiona para respaldar la mejora de la calidad (análisis de información comercial, costos y finanzas aspectos para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora). El 37,85% indican que están insatisfechos y el 13,19% se muestran indiferentes al respecto.

Interpretación

La municipalidad de Ambato debe contar con un análisis actual y real de información que le permita conocer la situación actual de cada departamento y dependencia municipal, para realizar una adecuada gestión en la mejora de la calidad, entre los aspectos que la municipalidad debe priorizar es el de continuar manteniendo un ambiente agradable para trabajar, mejorar las instalaciones municipales creando espacios apropiados para cada empleado municipal, implementando tecnología que permita agilidad en los trámites y atención a los

usuarios. Se debe realizar una correcta definición de las directrices a seguir con competencias en planificación, recursos y/o procesos.

Tabla 35 Cuadro estadístico porcentual pregunta veinte y nueve ¿Existe un incremento de las relaciones personales directos de la Municipalidad con la ciudadanía?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	15,0	5,2	5,2	5,2
BASTANTE INSATISFECHO	35,0	12,2	12,2	17,4
ALGO INSATISFECHO	39,0	13,5	13,5	30,9
INDIFERENTE	44,0	15,3	15,3	46,2
ALGO SATISFECHO	64,0	22,2	22,2	68,4
BASTANTE SATISFECHO	60,0	20,8	20,8	89,2
MUY SATISFECHO	31,0	10,8	10,8	100,0
Total	288,0	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

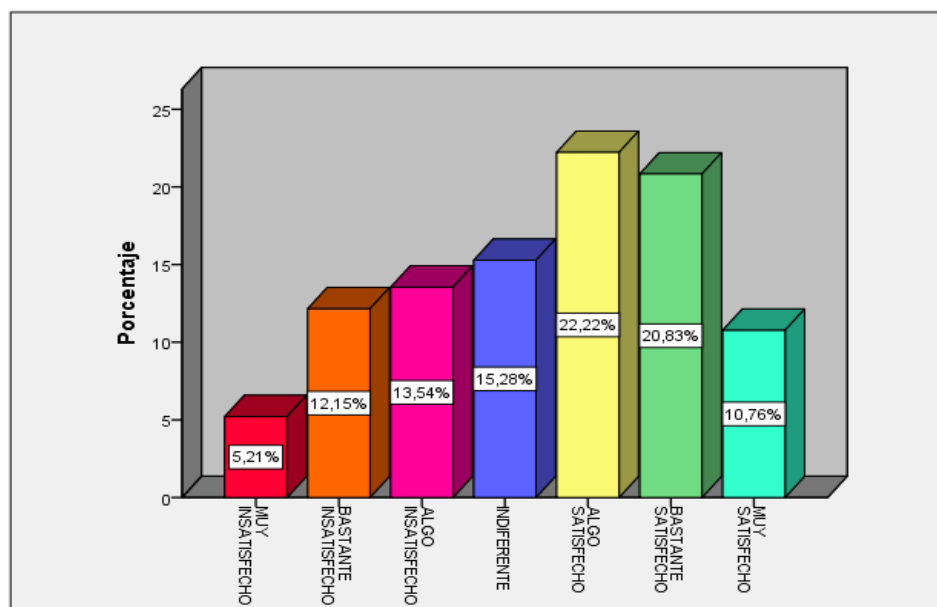


Figura 29 ¿Existe un incremento de las relaciones personales directas de la Municipalidad con la ciudadanía?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 53,82% de los encuestados indican que están satisfechos ya que existe un incremento de las relaciones personales directas de la municipalidad con la ciudadanía. El 30,90% indican que están insatisfechos en que existe un incremento de las relaciones personales directas de la municipalidad con la ciudadanía. El 15,28% se muestran indiferentes al respecto.

Interpretación

En nuestro medio es un deber y un derecho el que la ciudadanía pueda involucrarse en la gestión pública. Cada día se puede apreciar un incremento en las relaciones de las autoridades y directores con la ciudadanía, ya que la ciudadanía puede participar y opinar sobre la gestión que se realiza, la opinión ciudadana es valorada por la actual administración, de esta manera se puede mejorar o implementar nuevas políticas públicas, como un aporte o solución a las problemáticas sociales.

Las autoridades y directores departamentales siempre están abiertos al diálogo a escuchar opiniones de la ciudadanía y a dar atención a sus pedidos. Es importante que la ciudadanía sea participativa, atenta y vigilante para determinar si las autoridades y directores están cumpliendo con sus funciones. De esta manera defendemos la Constitución y las Leyes del país.

Tabla 36 Cuadro estadístico porcentual pregunta treinta ¿Existe un registro de las exigencias y requerimientos de la ciudadanía como base para la calidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	17,0	5,9	5,9	5,9
BASTANTE INSATISFECHO	27,0	9,4	9,4	15,3
ALGO INSATISFECHO	40,0	13,9	13,9	29,2
INDIFERENTE	37,0	12,8	12,8	42,0
ALGO SATISFECHO	70,0	24,3	24,3	66,3
BASTANTE SATISFECHO	70,0	24,3	24,3	90,6
MUY SATISFECHO	27,0	9,4	9,4	100,0
Total	288,0	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

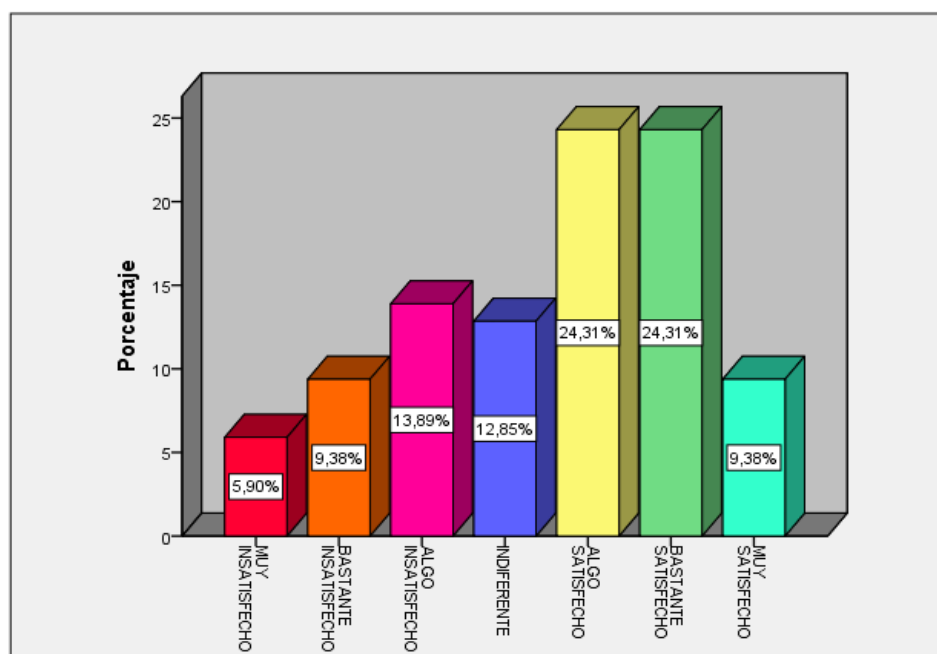


Figura 30 ¿Existe un registro de las exigencias y requerimientos de la ciudadanía como base para la calidad?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 58% de los encuestados indican que están satisfechos que en la municipalidad de Ambato existe un registro de las exigencias y requerimientos de la ciudadanía como base para la calidad. El 29,15% indican que están insatisfechos que exista un registro

de las exigencias y requerimientos de la ciudadanía como base para la calidad. El 12,85% se muestran indiferentes.

Interpretación

Para la Municipalidad de Ambato es importante brindar un servicio de calidad que este encaminado a dar atención a las exigencias y requerimientos de la ciudadanía, ya que para la actual administración todo ciudadano tiene derecho a recibir servicios de calidad al momento de realizar algún trámite.

Los empleados municipales están capacitados para brindar información que sea clara, completa y precisa sobre los servicios o trámites que los usuarios pueden realizar. Es importante que la municipalidad de Ambato implemente un registro en el cual se conozca las exigencias y necesidades de la ciudadanía, el mismo que este orientado al servicio de la ciudadanía, identificando y atendiendo las necesidades de la ciudadanía como habilidad para alcanzar los objetivos institucionales alineados a ofrecer servicios de calidad.

Tabla 37 Cuadro estadístico porcentual pregunta treinta y uno ¿Los Directores y jefes de sección apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de la ciudadanía?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY INSATISFECHO	16,0	5,6	5,6	5,6
BASTANTE INSATISFECHO	26,0	9,1	9,1	14,7
ALGO INSATISFECHO	33,0	11,5	11,5	26,2
INDIFERENTE	37,0	12,9	12,9	39,1
ALGO SATISFECHO	72,0	25,1	25,1	64,2
BASTANTE SATISFECHO	72,0	25,0	25,0	89,2
MUY SATISFECHO	32,0	10,8	10,8	100,0
Total	288,0	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

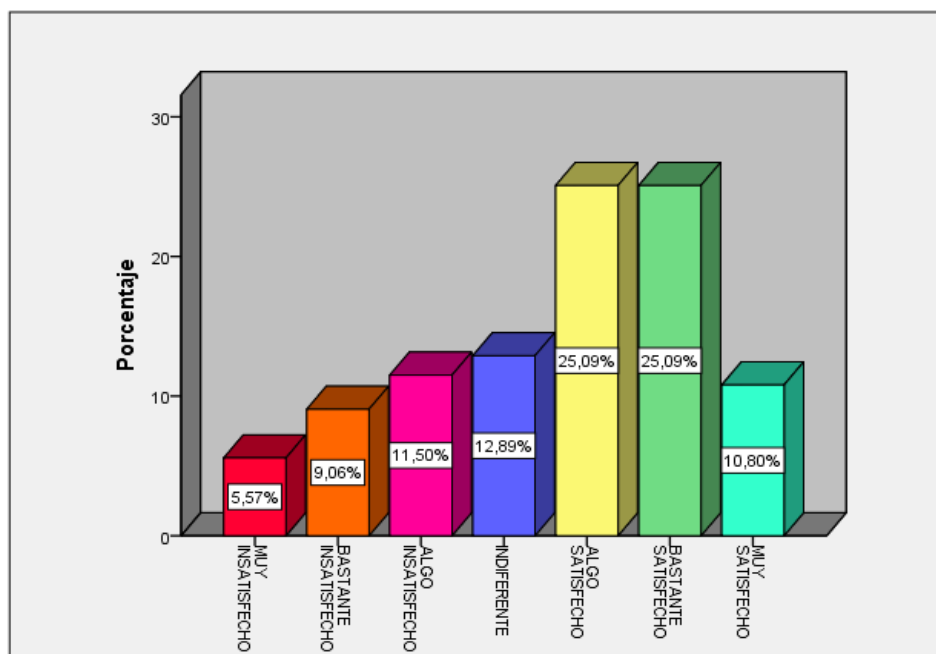


Figura31 ¿Los Directores y jefes de sección apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de la ciudadanía?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

El 60,98% de los encuestados indican que están satisfechos que en la municipalidad de Ambato los directores y jefes de sección apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de la ciudadanía. El 26,13% indican que están insatisfechos que los directores y jefes de sección apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de la ciudadanía. El 12,89% se muestran indiferentes al respecto.

Interpretación

Los directores departamentales tienen una importante labor dentro de la municipalidad, ya que deben aportar y participar con actividades que promuevan la satisfacción de la ciudadanía con el servicio que reciben. Para los directores y jefes de sección todos los ciudadanos tienen igualdad de oportunidades y atención, de esta manera se garantiza la participación de los ciudadanos en la sociedad.

Los directores mantienen una relación abierta con los ciudadanos de esta manera promueven la transparencia y accesibilidad de la información, fomentan la

participación ciudadana y proporcionan una respuesta rápida a las necesidades y demandas ciudadanas.

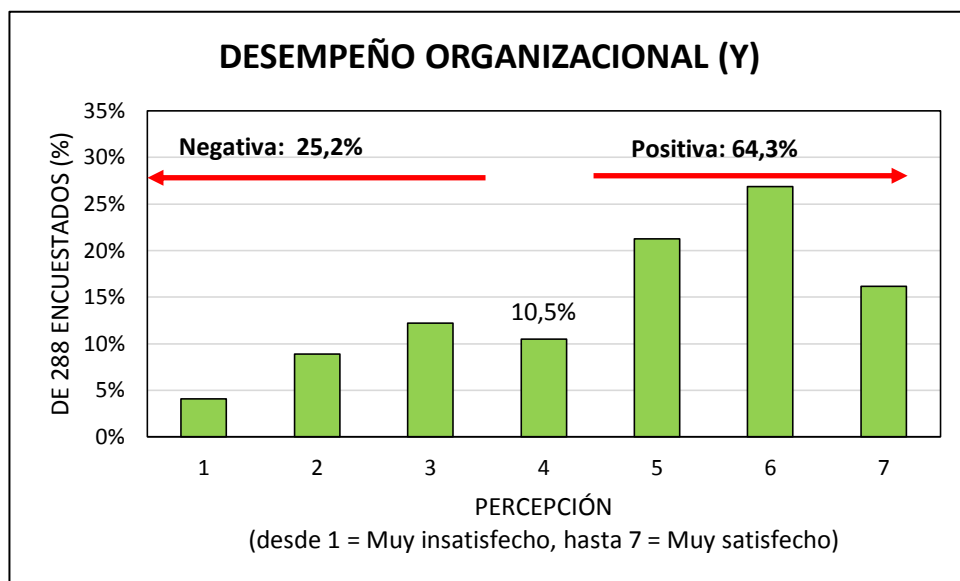


Figura 32 Percepción de los encuestados sobre el Desempeño Organizacional (y)

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

La percepción de los encuestados sobre el Desempeño Organizacional nos refleja un promedio de 4,8 dentro de la escala de Likert de 1 a 7.

Para los encuestados la percepción con respecto al desempeño organizacional es entre indiferente y algo satisfecho

Interpretación

El desempeño organizacional dentro de la municipalidad de Ambato es un proceso que involucra a varios componentes, como el talento humano, la organización, el ambiente de trabajo y los resultados esperados, teniendo en cuenta los procesos que se involucran en cada actividad.

Para tener éxito en el desempeño organizacional se deben combinar tres elementos importantes que son: la motivación organizacional, ya que tener empleados motivados es la clave del éxito en la obtención de los resultados planteados por cada departamento, manteniendo un ambiente de confianza entre los empleados y sus superiores, otro elemento a considerar es la capacidad organizacional que la municipalidad debe tomar en cuenta la capacidad para adaptarse a nuevos cambios y/o procesos los mismos que deben implementarse de acuerdo a las condiciones y actividades de cada departamento, cada cambio debe ser socializado para que los empleados no se sientan confundidos. Como último elemento el entorno, la municipalidad debe pensar en mejorar su espacio físico existente en el edificio Matriz Sur, ya que es muy reducido y los empleados no sienten confianza con el espacio que actualmente se cuenta.

Para un desempeño organizacional eficaz el G.A.D.M.A. debe buscar una mejor organización, en la cual se permita mejorar las actividades que se realizan en cada dirección y dependencia municipal, de modo que se responda de manera propicia a las necesidades institucionales y de los usuarios.

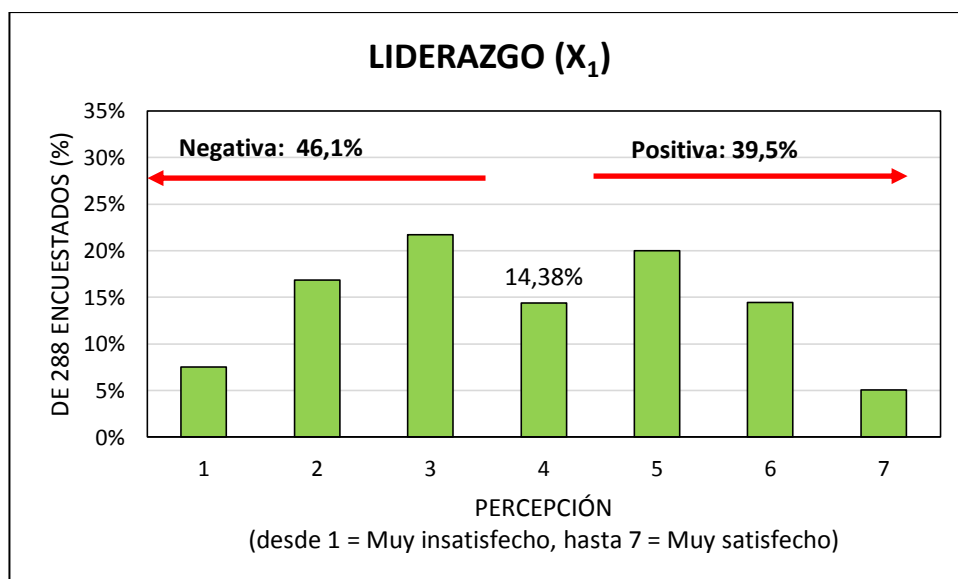


Figura 33 Percepción de los encuestados sobre el Liderazgo (x1)

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

La percepción de los encuestados sobre el Liderazgo en el G.A.D. Municipalidad de Ambato, indica un promedio de 3,8 dentro de la escala de Likert de 1 a 7.

La percepción de los empleados encuestados con respecto al Liderazgo existente es entre algo insatisfecho e indiferente.

Interpretación

El liderazgo en la Municipalidad de Ambato es uno de los aspectos que la actual administración debe trabajar, ya que con un buen liderazgo se obtiene la máxima capacidad de la institución municipal, un buen líder sabe motivar a sus empleados no solamente con incentivos económicos, pero si sabe reconocer los logros de sus empleados y colaboradores, articulado los conocimientos, ideas y valores en los empleados municipales.

Uno de los problemas con el liderazgo en el G.A.D.M.A. es que existe por un lado un liderazgo político el cual contribuye con una legalidad democrática y un enfoque estratégico a la municipalidad. Por otro lado, y menos apreciado es el liderazgo profesional el cual aporta conocimientos técnicos, financieros, administrativos y de gestión para una adecuada administración municipal. Por lo que es necesario que en el G.A.D.M.A. ambos perfiles de liderazgo trabajen en armonía para alcanzar los objetivos institucionales y brindar un buen servicios y atención a la colectividad ambateña.

La municipalidad de Ambato debe concertar líderes en todos sus departamentos y dependencias municipales que sean capaces de conducir, guiar y administrar los recursos humanos, financieros, físicos y técnicos existentes el G.A.D.M.A. A la vez debe conseguir un alto grado de aceptación de todos quienes están vinculados con su desempeño, incluida la ciudadanía.

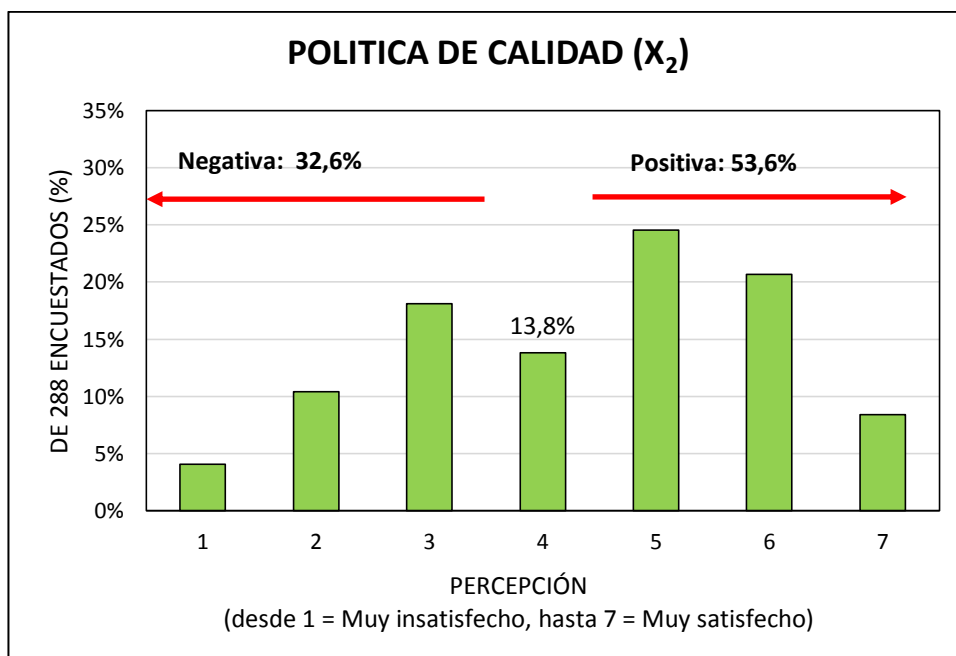


Figura 34 Percepción de los encuestados sobre la Política de Calidad (x2)

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

La percepción de los encuestados sobre la Política de Calidad del G.A.D. Municipalidad de Ambato, indica un promedio de 4,4 dentro de la escala de Likert de 1 a 7.

La percepción de los empleados encuestados con respecto a la Política de Calidad existente es entre algo indiferente y algo satisfecho.

Interpretación

La Municipalidad de Ambato debe mejorar su política de Calidad la cual se base en el manual de calidad y procesos que demuestre el compromiso de la alcaldía y las direcciones de implantar un sistema de gestión de la calidad encaminado a mejorar los servicios, atención y mejora continua.

Para la elaboración de una política de calidad adecuada debe tomarse en cuenta 4 factores que son:

- Requisitos de la norma ISO 9001: 2015.- La cual establece la importancia de asumir compromisos de mejora continua y de cumplir con los requerimientos de la ciudadanía perfeccionando el sistema de gestión que maneja la municipalidad.
- Cliente o Usuario. –Para tener usuarios satisfechos se debe gestionar la calidad, ya que gestionar la calidad es fortalecer la satisfacción de los usuarios del G.A.D.M.A. En la política de calidad debe tenerse en cuenta factores que permitan medir la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios que brinda la Municipalidad de Ambato.
- Organización. - La política de calidad debe realizarse de acuerdo con la realidad de la Municipalidad de Ambato. Para lo cual la política de calidad que se aplica debe ser entendida y puesta en práctica por todo el personal de la Institución.
- Dirección. - La Alcaldía y Direcciones deben comprometerse con la política de calidad, ya que es la clave en la gestión de la Municipalidad de Ambato.

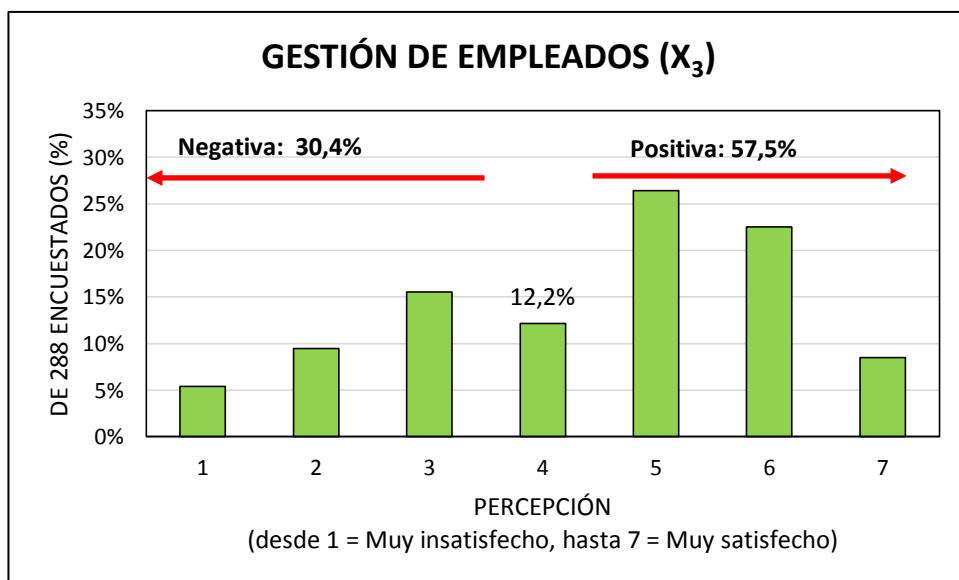


Figura35 Percepción de los encuestados sobre la Gestión de Empleados (x3)

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

La percepción de los encuestados sobre la Gestión de los Empleados en el G.A.D. Municipalidad de Ambato, indica un promedio de 4,5 dentro de la escala de Likert de 1 a 7.

La percepción de los empleados con respecto a la Gestión de Empleados es entre algo indiferente y algo satisfecho.

Interpretación

La Gestión de empleados abarca todas las tareas administrativas del departamento de Talento Humano. Para la actual administración es importante que considere invertir en la capacitación y educación de sus empleados, un adecuado nivel de capacitación aporta al correcto desenvolvimiento y logro de los objetivos institucionales.

Para tener un correcto manejo de la gestión de empleados en el G.A.D.M.A. es importante analizar aspectos importantes como la Administración del Talento Humano y el manejo de nuevas tecnologías. Para la municipalidad de Ambato el talento humano es la herramienta más productiva e importante, por medio de la cual todas las actividades pueden desarrollarse.

De acuerdo a lo manifestado por los encuestados en la Municipalidad de Ambato la Dirección de Talento Humano debe implementar estrategias de comunicación con los empleados, es decir debe mantener una actitud abierta a críticas o sugerencias. Debe animar a los trabajadores a comunicar todo aquello que consideren importante.

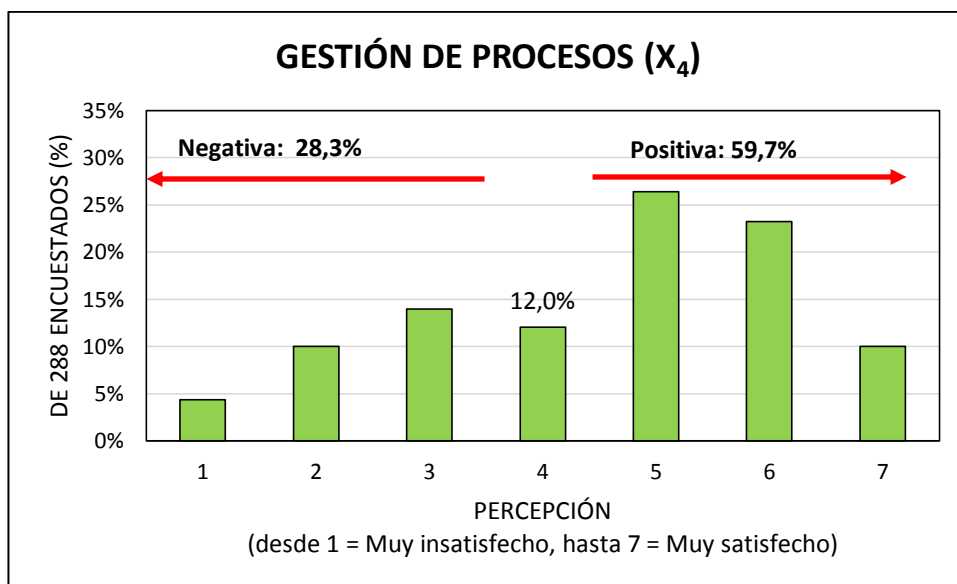


Figura36 Percepción de los encuestados sobre la Gestión de Procesos (x4)

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

La percepción de los encuestados sobre la Gestión de Procesos en el G.A.D. Municipalidad de Ambato, indica un promedio de 4,6 dentro de la escala de Likert de 1 a 7.

La percepción de los empleados con respecto a la Gestión de Procesos es entre algo indiferente y algo satisfecho.

Interpretación

En el G.A.D.M.A. es importante mejorar la gestión por procesos, dicha gestión debe estar encaminada hacia las necesidades y expectativas de los ciudadanos

La cultura organizacional en el sector público está dirigida a otorgar a los ciudadanos el poder para incurrir con evaluaciones sobre los servicios y atención que recibe. En la municipalidad de Ambato no se ha implementado un sistema mediante el cual el ciudadano pueda evaluar los servicios y atención que recibe, para de esta manera evaluar la estabilidad y un futuro del desarrollo de la carrera de los servidores municipales.

Para que la gestión por procesos en la municipalidad de Ambato no sea solamente un elemento gerencial, es necesario que se implemente un instrumento en el cual el ciudadano pueda evaluar la gestión municipal por resultados, los procesos internos y el rendimiento de los empleados municipales, de esta manera se infunde a los servidores municipales un pensamiento organizacional horizontal basado en los procesos y resultados y servicio a los/as ciudadanos/as. La municipalidad de Ambato debe impulsar al desarrollo ofertando calidad en los servicios públicos que respondan a la demanda de los ciudadanos, con miras a tener responsabilidad, control, supervisión y evaluación de los procesos y de sus resultados esperados.

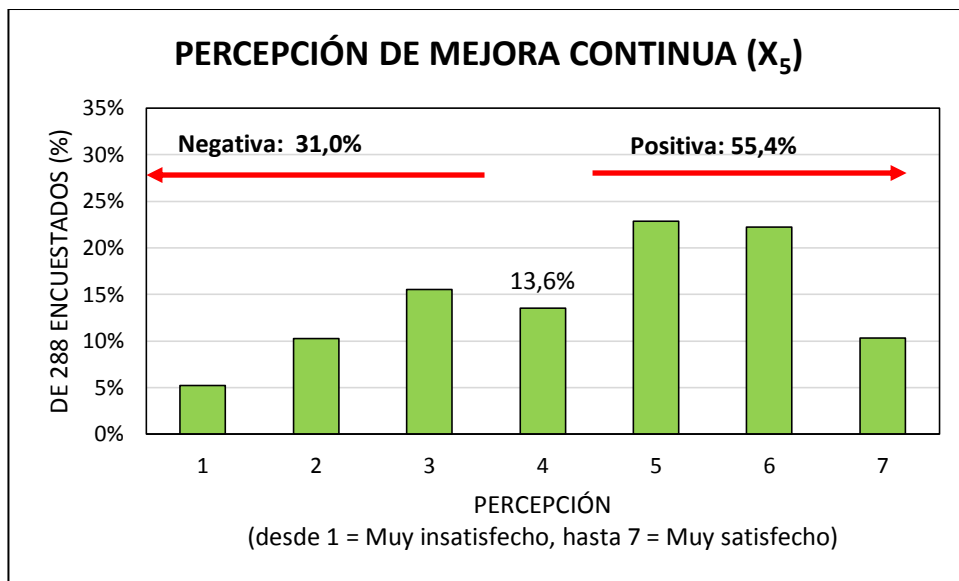


Figura 37 Percepción de los encuestados sobre la Mejora Continua (x5)

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

La percepción de los encuestados sobre la Mejora Continua en el G.A.D. Municipalidad de Ambato, indica un promedio de 4,5 dentro de la escala de Likert de 1 a 7.

La percepción de los empleados con respecto a la Mejora Continua es entre algo indiferente y algo satisfecho.

Interpretación

El mejoramiento continuo es esencial para tener una adecuada gestión de calidad en la municipalidad de Ambato, la actual administración debe considerar a la mejora continua como un objetivo estratégico permanente que permite la mejora de la calidad de los servicios públicos, programas estratégicos, proyectos y obras públicas.

Entre los aspectos que nos aseguran tener un nivel de calidad en el G.A.D.M.A. es optimizando costos y menores tiempos de entrega de los servicios y atención. Una de las estrategias que el G.A.D.M.A., debería considerar para tener un mejoramiento continuo eficaz y práctico es tomar en cuenta los ítems anteriores mencionados como el liderazgo, la política de calidad, gestión por resultados, gestión por procesos, gestión de empleados.

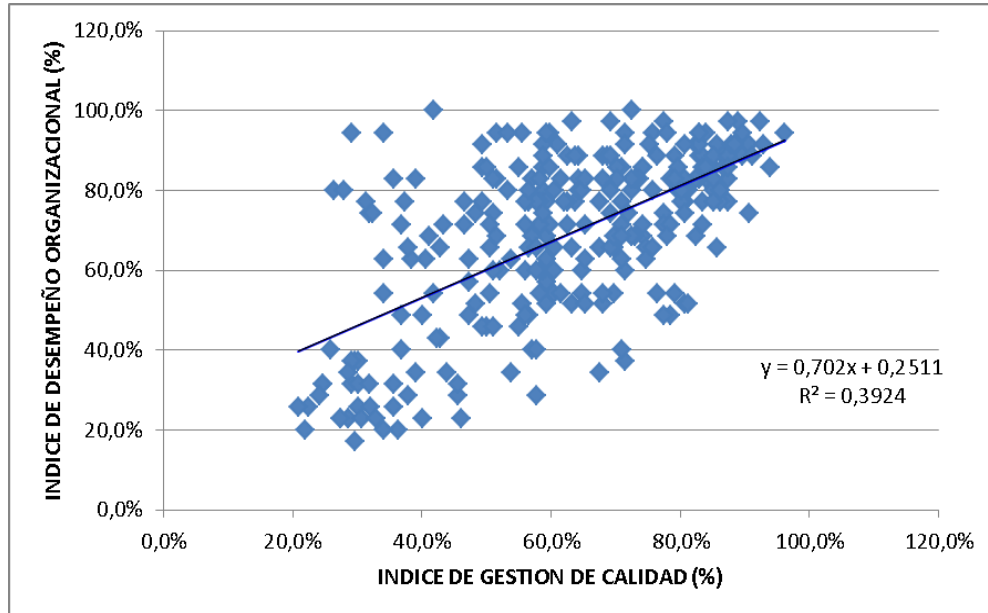


Figura38 Correlaciones

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Tabla 38 Desempeño Organizacional en función del índice de la Gestión de Calidad, Prueba T de student para los parámetros de regresión lineal

Parámetro		p-valor
Intersección (bo)	0,251	0,000
Pendiente (b1)	0,702	0,000
Coef.de regresión (r)	0,626	0,000
Coef.de determinación (R ²)	0,392	
Desviación estandar de regresion (Se)	0,16	
Desviación Estandar de bo (Sbo)	0,03	
Desviación Estandar de la pendiente (Sb1)	0,052	
Número de datos válidos	288	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Estos resultados permiten aceptar la Hipótesis de Investigación planteada ya existe una correlación significativa entre las dos variables al nivel 0,01 (bilateral), el cual es positivo y significativo ($p\text{-valor} < 0.05$). En el diagrama de dispersión se puede observar gráficamente la correlación entre las variables que han sido materia de nuestra investigación.

Tabla 39 Correlación entre las variables Desempeño Organizacional y Gestión de Calidad

				DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (Y)					FRECUENCIA de COEF. DE CORRELAC.			Nivel en que: Xi aporta a Y (%)
				Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	> 0,5	> 0,4	TOTAL (de 5)	
GESTION DE CALIDAD (X)	VARIABLE	ESTADISTICO		CANTIDAD TR ABAJO	TERMINOS DE CAPACIDAD	TÉRMINO SP O TENCIAL	CALIDAD REN DIMIENTO	CALIDAD CO NOCIMIENTO				
				Coef. Corr.	p-valor	Coef. Corr.	p-valor	Coef. Corr.	p-valor	Coef. Corr.	p-valor	Coef. Corr.
LIDERAZGO (X1)	X11 EMPLEADOS ESTIMULADOS	Coef. Corr.	0,549**	0,258**	0,217**	0,266**	0,206**	1		1	20%	
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	X12 DIRECTORES MOTIVAN	Coef. Corr.	0,513**	0,360**	0,323**	0,332**	0,315**	1		1		
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	X13 ALCALDI RECONOCEN	Coef. Corr.	0,460**	0,226**	0,208**	0,220**	0,188**		1	1		
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001					
	X14 DIRECTORES CONTACTO	Coef. Corr.	0,565**	0,361**	0,295**	0,338**	0,285**	1		1		
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	X15 DIRECTORES IDENTIFICAN	Coef. Corr.	0,548**	0,316**	0,287**	0,290**	0,238**	1		1		
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	POLITICA DE CALIDAD (X2)	X21 ESTRATEGIAS PLANES	Coef. Corr.	0,520**	0,417**	0,369**	0,396**	0,358**	1	1	2	20%
			p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
		X22 ALCALDI COMUNICA	Coef. Corr.	0,443**	0,339**	0,316**	0,343**	0,348**		1	1	
			p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
		X23 OBJETIVOS CIUDADANIA	Coef. Corr.	0,491**	0,374**	0,356**	0,385**	0,371**		1	1	
			p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
	X24 PERSONAL INVOLUCRADO	Coef. Corr.	0,422**	0,287**	0,268**	0,350**	0,336**		1	1		
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	X25 PROCESOS CLAVES	Coef. Corr.	0,389**	0,310**	0,307**	0,335**	0,336**					
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
X26 RESULTADO SE VALÚAN	Coef. Corr.	0,433**	0,317**	0,319**	0,360**	0,329**		1	1			
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
GESTION DE EMPLEADOS (X3)	X31 RECURSOS HUMANOS	Coef. Corr.	0,493**	0,315**	0,296**	0,351**	0,304**	1		1	60%	
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	X32 ALCALDI CALIFICAN	Coef. Corr.	0,528**	0,364**	0,393**	0,445**	0,407**	1	2	3		
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	X33 EMPLEADOS CALIFICADOS	Coef. Corr.	0,577**	0,445**	0,458**	0,515**	0,478**	1	4	5		
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
X34 EXPERIENCIAS DESARROLLO	Coef. Corr.	0,533**	0,440**	0,413**	0,459**	0,464**	1	4	5			
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
X35 ALIENIA APOYA	Coef. Corr.	0,435**	0,376**	0,363**	0,412**	0,416**		3	3			
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
X36 COMUNICACION PERSONAL	Coef. Corr.	0,427**	0,358**	0,339**	0,394**	0,392**		1	1			
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
GESTION DE PROCESOS (X4)	X41 EXISTE CONTROL	Coef. Corr.	0,512**	0,420**	0,444**	0,456**	0,440**	1	4	5	44%	
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	X42 PREVENCIÓN SERVICIOS	Coef. Corr.	0,420**	0,341**	0,355**	0,394**	0,407**		2	2		
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	X43 PROCESOS UTILIZADOS	Coef. Corr.	0,434**	0,359**	0,391**	0,406**	0,372**		2	2		
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
X44 SERVIDORES INVOLUCRADOS	Coef. Corr.	0,395**	0,306**	0,340**	0,396**	0,398**			0			
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
X45 MUNICIPALIDADES DESARROLLAN	Coef. Corr.	0,398**	0,356**	0,378**	0,439**	0,441**		2	2			
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
MEJORAMIENTO CONTINUO (X5)	X51 INFORMACION GESTIONA	Coef. Corr.	0,476**	0,401**	0,410**	0,394**	0,399**		3	3	60%	
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	X52 INCREMENTO RELACIONES	Coef. Corr.	0,470**	0,406**	0,392**	0,428**	0,388**	3		3		
		p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
X53 REGISTRO EXIGENCIAS	Coef. Corr.	0,462**	0,371**	0,361**	0,364**	0,388**	1		1			
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
X54 DIRECTORES APOYAN	Coef. Corr.	0,443**	0,410**	0,408**	0,448**	0,432**		5	5			
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
Frecuencia: coeficiente de correlación superior a 0,5				9								
Frecuencia: coeficiente de correlación superior a 0,4				14	7	5	9	8				
TOTAL (de 26)				23	7	5	9	8				

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Gabriela Padilla E

Análisis

Se establece una correlación entre las preguntas de la variable Gestión de Calidad y la variable Desempeño Organizacional, mediante la correlación establecida buscamos ver cómo influye cada variable.

Se realiza un análisis por parejas de cada variable, del cual obtenemos el coeficiente de correlación y P valor.

Interpretación

Para el análisis de correlación del presente estudio se utilizó Rho de Spearman, del cual podemos verificar que existe una relación altamente significativa.

Tabla 40 Simbología de la tabla N.-39

SIMBOLO	DESCRIPCION
Sin *	No hay relación
Con un *	Relación significativa
Con **	Relación altamente significativa

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Se puede apreciar los porcentajes con los que cada una de las categorías de la variable Gestión de calidad influye en la variable de Desempeño Organizacional.

- Liderazgo 20%
- Política de Calidad 20%
- Gestión de Empleados 60%
- Gestión de Procesos 44%
- Mejoramiento Continuo 60%

6. CONCLUSIONES

- Del análisis de los datos se aprecia una correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral), evidenciando que existe una relación directa del 99% de confianza entre la gestión de calidad y el desempeño organizacional del G.A.D. Municipalidad de Ambato. De acuerdo a la opinión de los empleados encuestados El Liderazgo en la Municipalidad de Ambato aporta solamente el 20% a la gestión de calidad, evidenciando la falta de líderes en los puestos de nivel jerárquico alto.
- La gestión de calidad existente en la Municipalidad de Ambato influye positivamente con el desempeño organizacional. De acuerdo a los análisis estadísticos el Liderazgo y la Política de calidad son los indicadores más débiles que muestran un bajo porcentaje del 20%.
- La Municipalidad de Ambato debe desarrollar una política de Calidad que detalle claramente el manual de calidad y que demuestre el compromiso de la alcaldía y las direcciones de implantar un sistema de gestión de la calidad orientado a la atención del cliente y a la mejora continua.
- Se debe realizar una planificación adecuada que aporte a los ítems de la gestión de calidad, que muestran un bajo porcentaje de influencia en el desempeño organizacional, Liderazgo y Política de Calidad. Ubicando en los puestos de nivel jerárquico alto a líderes transformacionales que son notoriamente capaces de afectar el desempeño de los individuos con alta orientación hacia los objetivos y la misión de la Municipalidad de Ambato.

7. RECOMENDACIONES

- En la dimensión de Liderazgo se recomienda a las Autoridades de la Municipalidad de Ambato, tomen la decisión y el compromiso de trabajar con una planificación formulando planes participativos y desarrollando actividades debidamente planificadas, de modo que los empleados perciban el liderazgo.
- La política de calidad en la municipalidad de Ambato requiere seguir trabajando adoptando un enfoque orientado a los empleados y a los usuarios, buscando los mecanismos de motivar al personal administrativo, técnico y servicios.
- Se recomienda incorporar en la política de calidad de la Municipalidad de Ambato criterios que promuevan la gestión de procesos, innovación y enfoque orientado a las personas y los resultados.
- Se sugiere se amplíe el estudio realizado, estudios longitudinales en otros contextos o empresas, pudiendo ser en las mismas empresas públicas que son parte de la Municipalidad de Ambato.

8. REFERENCIAS CITADAS

Aldana L., Alvarez M. P., Bernal C. A., Diaz M. I., Galindo O. D., Gonzalez C. E. y Villegas A. (2010). *Administración por Calidad. Colombia: Alfaomega.*

Armijo, M., & Pública, G. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Ilpes/Cepal, 103.*

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.*

Bernardez, M. (n.d.). Retrieved (2014). *Desempeño Organizacional.*

Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público*

Botero, M. M., & Peña, P. (2008). *Calidad en el servicio: el cliente incógnito.*

Camisón C., Cruz S. y González T. (2007). *Gestión d la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.*

Casanova, M. A. (1998). *Evaluación: Concepto, tipología y objetivos.* La evaluación educativa.

Carlos, D. (2011). *La importancia de la gestión de la calidad.*

Cubillos Rodríguez, M. C., y D.Rozo Rodríguez (2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad.* Revista de la Universidad de La Salle, (48), 80-99.

Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). *El proceso de gestión y el desempeño organizacional. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales.*

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos.*

González Alonso, J., & Pazmiño Santacruz, M. (2015). *Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert.*

González, J. M. (2012). *Introducción a la gestión de calidad*.

Hernández Torres, M. (2002). *Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad*.

Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. (1996). *Gestión calidad y competitividad*. España: Irwin.

Latorre Navarro, M. F. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*.

Lizarzaburu Bolaños, E. (2016). *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*. *Revista Universidad y Empresa*, 18(30), 33-54.

Moreno M., Luzón, Peris F., González T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Morris Díaz, A. M. (2012). *Modelo Teórico de Relaciones entre el Sistema de Gestión de LaCalidad y el Desempeño Organizacional. Efecto dinamizador de la Gestión del Conocimiento, la Satisfacción del Cliente y Caso Industria Petrolera Venezolana*.

Oviedo, H. C., & Arias, A. C. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*.

Perdomo, G. E. G., & de Posada, M. C. V. (2006). *El desempeño moral en la organización*.

Rivera, B. C., Muriel, F. C. V., & Nova, M. R. (2014). *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado*.

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). *Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional*.

Yáñez, C. (2008). *Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001*.

9. ANEXOS

ENCUESTAS APLICADAS

ENCUESTA

Objetivo: Determinar la Gestión de Calidad y el Desempeño Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, según la percepción de los servidores municipales.

Instrucciones:

- La Encuesta es anónima para que usted pueda proporcionar respuestas reales
- Lea detenidamente las preguntas del cuestionario
- Marque con una **X** el número que defina su respuesta, donde:
1 = Muy Insatisfecho, 2 = Bastante Insatisfecho, 3 Algo Insatisfecho, 4 = Indiferente, 5 = Algo Satisfecho, 6 = Bastante Satisfecho y 7 = Muy Satisfecho

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

		1	2	3	4	5	6	7
1	Cómo se calificaría en términos de cantidad de trabajo?							
2	Cómo se calificaría en términos de su capacidad para alcanzar sus metas?							
3	Cómo se califica en términos de su potencial de rendimiento entre los servidores del GAD Municipalidad de Ambato?							
4	Cómo se califica usted en términos de la calidad de su rendimiento con respecto a las relaciones con la ciudadanía?							
5	Cómo se califica usted en términos de calidad de su conocimiento de los servicios que presta la Municipalidad de Ambato y las necesidades de la ciudadanía?							

Liderazgo.- Considera la responsabilidad y el comportamiento de todo el Equipo Departamental en liderar en el proceso de prestación de servicios de acuerdo a los requerimientos de la ciudadanía, así como el apropiado manejo de todas las acciones necesarias para mejorar continuamente todos los procesos de provisión de servicios, asegurando que: El Sistema de Gestión de la Municipalidad de Ambato se desarrolle y opere de acuerdo a lo programado

1	Los empleados son estimulados para ayudar a implementar cambios en la Municipalidad de Ambato?	1	2	3	4	5	6	7
2	Los Directores Departamentales y Jefes de sección motivan a sus empleados y los ayudan a realizar un trabajo de alto nivel	1	2	3	4	5	6	7
3	La Alcaldía y los Directores Departamentales reconocen los esfuerzos y progreso logrado por el personal municipal ?	1	2	3	4	5	6	7
4	Los Directores mantienen contacto con la ciudadanía y esto implica el estímulo y la participación en alianzas y acciones para mejorar ?	1	2	3	4	5	6	7
5	Los Directores Departamentales identifican y estimulan los cambios que deberían llevarse a cabo para mejorar?. Y su efectividad es revisada una vez implementada?	1	2	3	4	5	6	7

Política de Calidad.- Considera como la Municipalidad de Ambato desarrolla su misión y visión, a través de una estrategia clara centrado en sus grupos de intereses (ciudadanía, empleados y trabajadores), respaldo de políticas, planes objetivos, metas y procesos adecuados.

1	Las estrategias y los planes se desarrollan e implementan en función de la información sobre los requisitos de los ciudadanos y las capacidades de la Municipalidad de Ambato?	1	2	3	4	5	6	7
2	La Alcaldía comunica sus estrategias y objetivos a todo el personal?	1	2	3	4	5	6	7
3	La Alcaldía comunica sus estrategias y objetivos a la ciudadanía, contratistas y otros agentes externos conocidos ?	1	2	3	4	5	6	7
4	El personal esta involucrado en la definición de objetivos y planes?	1	2	3	4	5	6	7
5	Los procesos claves se identifican y desarrollan a partir de las estrategias o planes operativos?	1	2	3	4	5	6	7
6	Los resultados se evalúan comparándolos con los resultados planificados, con el objetivo de implantar mejoras?	1	2	3	4	5	6	7

Gestión de los Empleados.- Se refiere a como la Municipalidad de Ambato gestiona y desarrolla el conocimiento de los empleados y servidores que lo integran, y aprovecha todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en toda la institución, como planifica, las actividades para apoyar su política, estrategias y la correcta aplicación de sus procesos

1	La gestión de recursos humanos se realiza de acuerdo con las estrategias y/o planes de servicios?	1	2	3	4	5	6	7
2	La Alcaldía y Direcciones están calificadas en principios de calidad ?	1	2	3	4	5	6	7
3	Los empleados y servidores municipales están calificados en trabajo en equipo?	1	2	3	4	5	6	7
4	La experiencia y el desarrollo de capacidades de los servidores y empleados municipales se ajustan a las necesidades actuales y futuras, o de acuerdo con el caso se desarrollan planes específicos de desarrollo de capacidades?	1	2	3	4	5	6	7
5	Se alienta y apoya a los servidores municipales a asumir responsabilidades y tomar decisiones, sin riesgo para la Institución, a participar en actividades de mejora y trabajo en equipo ?	1	2	3	4	5	6	7
6	La comunicación entre todo el personal de la Municipalidad de Ambato es descendente, ascendente y horizontal, de modo que los empleados se consideran como bien informados y sus opiniones son valoradas?	1	2	3	4	5	6	7

Gestión de Procesos.- Se refiere a cómo la Municipalidad de Ambato diseña, gestiona, y mejora sus procesos con el objetivo de respaldar su política, estrategias y generar valor de manera creciente para la ciudadanía ambateña

1	Existe control y mejora continua de procesos claves?	1	2	3	4	5	6	7
2	La prevención de servicios inadecuados es una actitud fuerte en esta administración?	1	2	3	4	5	6	7
3	Los procesos utilizados en la Municipalidad de Ambato incluyen mediciones de calidad?	1	2	3	4	5	6	7
4	Los servidores municipales involucrados en diferentes procesos saben como evaluarlos?	1	2	3	4	5	6	7
5	En la Municipalidad de Ambato se desarrollan nuevos servicios con la intención de satisfacer las necesidades de la ciudadanía ambateña?	1	2	3	4	5	6	7

Mejora Continua.- Se refiere a procesos de carácter dinámico que implica la ejecución de cambios graduales pero muy frecuentes. Estandarizando los resultados obtenidos después de cada mejora lograda "Siempre es posible mejorar las cosas"								
1	La información se gestiona para respaldar la mejora de la calidad (análisis de información comercial, costos y finanzas aspectos para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)?	1	2	3	4	5	6	7
2	Existe un incremento de las relaciones personales directas de la Municipalidad con la ciudadanía	1	2	3	4	5	6	7
3	Existe un registro de las exigencias y requerimientos de la ciudadanía como base para la calidad?	1	2	3	4	5	6	7
4	Los Directores y Jfes de sección apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de la ciudadanía?	1	2	3	4	5	6	7

“GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL G.A.D. MUNICIPAL DE AMBATO”
"QUALITY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF THE G.A.D. MUNICIPALITY OF AMBATO "

Autores: Padilla Escobar Elena Gabriela
Santamaría Díaz Edwin César

RESUMEN

El estudio de la Administración pública es un contexto de permanente interés en nuestros tiempos por las diferentes circunstancias que caracterizan la gestión en términos de calidad y eficiencia en el desempeño organizacional.

El presente proyecto de investigación analiza la percepción que tienen los servidores municipales del G.A.D. Municipalidad de Ambato sobre los diferentes procesos y servicios que la Municipalidad brinda a la ciudadanía. Para lo cual se partió de una hipótesis que la Gestión de calidad incide en el Desempeño Organizacional del G.A.D. Municipalidad de Ambato.

Para comprobar esta hipótesis se establecieron cuatro objetivos, los mismos que se basan en determinar la influencia de la gestión de calidad en el desempeño organizacional, realizar un diagnóstico de la gestión de calidad existente en el G.A.D. Municipalidad de Ambato, puntualizando la calidad de servicios que la Municipalidad facilita a los servidores municipales, y se propone plantear estrategias que nos permitan crear una gestión de calidad adecuada para obtener un eficiente desempeño organizacional.

El tipo de investigación fue descriptiva utilizando un paradigma de investigación positivismo, ya que se trata de comprobar la hipótesis planteada, para lo cual se aplicó un instrumento de recolección de datos mediante una encuesta, aplicada a una

muestra de 288 empleados de la Municipalidad de Ambato, en la cual se basó en medir la calidad y el desempeño organizacional basado en las siguientes dimensiones que son: desempeño organizacional, liderazgo, política de calidad, gestión de empleados, gestión de procesos y percepción de mejora continua.

Entre los hallazgos obtenidos se destaca que existe una relación directa entre la gestión de calidad y el desempeño organizacional del G.A.D. Municipalidad de Ambato, el nivel de aceptación del Liderazgo existente es bajo ante la percepción de los servidores municipales, para lo cual es necesario que la municipalidad de Ambato analice el ubicar en los puestos de nivel jerárquico alto a líderes transformacionales que sea notoriamente capaces de mejorar el desempeño organizacional. Es decir, personas consientes del liderazgo genuino, que ejercen aquellos líderes que deberían ser parte de los organismos administrativos, líderes competentes, que sean fieles a los valores y creencias logrando así generar confianza, inspirar a otros, actuando con transparencia, generando relaciones confiables con sus colaboradores, usuarios y con la comunidad en general y organismos públicos.

En la medida que se logre modelar y ejercer un liderazgo en las personas que hace parte de esta institución y se mantenga la ética en la municipalidad de Ambato, podrán ser impermeables a la corrupción y a los intereses individuales, logrando así impactar de forma positiva en la credibilidad, le economía y las condiciones sociales del G.A.D. Municipalidad de Ambato.

Es importante continuar mejorando la gestión de procesos en la Municipalidad, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades de la ciudadanía ambateña simplificando los procesos, de esta manera se incrementaría la confianza de la ciudadanía hacia la Municipalidad de Ambato. Una

correcta gestión de procesos en la Municipalidad de Ambato va a permitir alcanzar mejores resultados, de forma eficiente. Lo cual hará posible que los sistemas, las personas y en general los recursos disponibles trabajen coordinados y en armonía con los objetivos institucionales.

PALABRAS CLAVE: Gestión de Calidad, Desempeño de Calidad, Liderazgo, Gestión de Procesos, Gestión de Empleados, Mejora Continua, Evaluación de Procesos.

ABSTRACT

The study of public administration is a permanent context of interest in our time for the different circumstances which characterize in terms of quality and efficiency in organizational performance.

The present Project analyzes the perception that Municipal servants of G.A.D Municipality of Ambato on the different processes and services that Municipality provides to citizens. For which it was started from a hypothesis that Quality Management affects the Organizational Performance of G.A.D Municipality of Ambato. To verify this hypothesis, four objectives were established, the same ones, that are based on determining the influence of quality management on Organizational Performance, carrying out a diagnosis of the existing quality management in the G.A.D Municipality of Ambato, specifying the quality of services that the Municipality provides to the Municipal servants and propose to propose strategies that allow us to create an adequate quality management to obtain an efficient Organizational performance.

The type of research was descriptive using a positivism research paradigm since it is about checking the hypothesis, for which a data collection instrument was applied through a survey applied to a sample of 288 employees of the Municipality of

Ambato in which it was based on measuring quality and organizational performance based on the following dimensions which are: organizational performance, leadership, quality policy, employee management, and perception of continuous improvement.

Among the findings obtained it stands out that there is a direct relationship between quality management and the organizational performance of the G.A.D Municipality of Ambato, the level of acceptance of the existing leadership is low in the perception of municipal servants for which it is necessary for the Municipality of Ambato to analyze the placement in positions of high hierarchical level to transformational leaders who are notoriously capable of improving organizational performance. That is people aware of genuine leadership exercised by those leaders who should be part of the administrative bodies, competent leaders, who are faithful to the values and beliefs thus generating trust, inspiring others, acting with transparency, generating trustworthy relationships with their collaborators, users and with the community in general and public bodies.

To the extent that it is possible to model and exercise leadership in the people who are part of this institution and the ethics is maintained in the municipality of Ambato, they may be impervious to corruption and individual interests, thus achieving a positive impact in the credibility, economy and social conditions of the GAD Municipality of Ambato.

It is important to continue improving the management of processes in the Municipality, orienting efforts to satisfy the needs of Ambato citizens by simplifying the processes, in this way the confidence of citizens towards the Municipality of Ambato would be increased. A correct management of processes in the Municipality of Ambato will allow to a thief better results efficiently. This will make it possible for the

systems, the people, and, in general, the available resources to work in coordination and in harmony with the institutional objectives.

KEYWORDS:

Quality Management, Quality Performance, Leadership, Process Management, Employee Management, Continuous Improvement

INTRODUCCIÓN

Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador
(gabi_padilla1986@hotmail.com)

El control de calidad de los servicios públicos se relaciona con la percepción que la ciudadanía tiene al gestionar un servicio público y como lo ponderan. Los diferentes servicios que las instituciones públicas brindan son variados lo cual en varias ocasiones se tornan confusos para algunos precisar si lo que finalmente obtienen es acorde a lo que se tiene previsto. Mucha mayor relevancia toma el asunto cuando las instituciones públicas son supervisadas y controladas por organismos fiscales los que están encargados de vigilar que los servicios que la ciudadanía recibe sean de la mejor calidad, de esta forma se acrecienta la confianza hacia las instituciones públicas.

Las instituciones públicas, respondiendo a ese necesario cuidado respecto a la calidad de los servicios profesionales, han diseñado estándares que sirvan de guía para que los profesionales y empleados orienten sus capacidades y actividades tomando las debidas precauciones y sean suficientemente diligentes, de forma tal que se afiance la confianza de la ciudadanía.

Toda institución requiere conocer su desempeño organizacional, ya que a partir de la medición de este, con el objeto de mantener o mejorar a corto, mediano o largo plazo su sistema de gestión interno y externo incrementando así su competitividad, de igual manera es importante para las instituciones

públicas conocer la satisfacción de los empleados y de los usuarios.

Las Entidades públicas, que se esfuerzan y destinan diferentes recursos en diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad encuentra la relación entre: Sistema de la calidad y Desempeño Organizacional.

La Gestión de la calidad hoy en día adquiere una condición relevante si tenemos en cuenta la globalización de la economía y el comercio internacional, en el cual el consumidor y/o usuario es el ente más importante para la organización y/o institución.

El comportamiento organizacional es una de las mayores problemáticas en la actualidad, en él intervienen factores como la globalización, estándares de calidad y productividad, competitividad; todo ello conforma el contexto ambiental, el desempeño de una organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado y más variables.

Según el (COOTAD Art. 53).- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

El Modelo de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, tiene la finalidad de perfeccionar la prestación de servicios, la organización interna, el incremento de la participación ciudadana y la mejora continua en sus actividades.

Objetivos

- Diagnosticar la gestión de calidad existente en el GAD Municipalidad de Ambato
- Puntualizar la calidad de servicio que presta la Municipalidad a los servidores municipales y a la ciudadanía.
- Plantear estrategias que nos permitan crear una gestión de calidad adecuada para obtener un eficiente Desempeño Organizacional.

Revisión de la Literatura

GESTION DE LA CALIDAD

El concepto de calidad, tradicionalmente relacionado con la calidad del producto, se identifica en la actualidad como aplicable a toda la actividad empresarial y a todo tipo de organizaciones. La calidad se extiende a las diferentes funciones empresariales, a todas las organizaciones y también a todos los servicios, los productos intermedios y a todos los clientes, tanto externos como internos. (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007).

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El desempeño organizacional puede definirse a partir de diferentes factores, entre los que incluye: a) eficiencia, relacionada con las entradas y salidas de recursos, d) efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado, y finalmente c) resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad. (Gopalakrishnan, 2000).

LIDERAZGO

El liderazgo no necesariamente está representado por un puesto o cargo dentro de la institución. Éste se encuentra inmerso en la dinámica misma de la organización y de manera global, manifestándose formal e informalmente, siendo el primero asignado por relaciones de poder y el último por la influencia espontánea que ejerce sobre los demás, indistintamente de su posición (Handy, 1997).

GESTION POR PROCESOS

La Gestión por Procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.

Además del cambio en las personas, el enfoque directivo a los procesos requiere el uso de unas metodologías para su formalización y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño. El trabajo en equipo es clave (Pérez, 2009).

GESTIÓN DE EMPLEADOS

La estrategia de RRHH se refiere a la utilización deliberada, por parte de la empresa, de los RRHH para lograr o mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado. Consiste en definir el enfoque general que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr su misión. Una táctica de RRHH es una política o un programa concreto que ayuda a avanzar hacia el objetivo estratégico de la empresa. (Gómez, Balkin&Cardy, 2008).

MEJORA CONTINUA

Según la NTP-ISO 9000:2001, Mejora continua es una “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos” siendo los

requisitos la “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”

Análisis y evaluación de la situación existente

Objetivos para la mejora

Implementación de posible solución

Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación

Formalización de los cambios

Los resultados se revisan para detectar oportunidades de mejora, la mejora es una actividad continua, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes. (García, Quispe & Ráez, 2003)

EVALUACIÓN DE PROCESOS

La Evaluación de Procesos consiste en verificar las acciones previstas por el programa y los tiempos de paso o “dosis” de actividad realizados, y se organiza a partir de la documentación generada por esas actividades durante el desarrollo de una intervención. (Fernández, 2000)

POLÍTICA PÚBLICA

Política pública es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener. (Gavilanes, R. V. 2009).

EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS

Una vez identificados los procesos que se desean mejorar, debe definirse quienes deben integrar el equipo que trabajará en el análisis y la mejora. En primer lugar se clarifica quien es el “dueño del proceso” o el “propietario del proceso”, es decir quién es el responsable del desempeño global del

mismo, lo que supone su efectividad, control y adaptabilidad. En muchas ocasiones, el “dueño del proceso” no tiene autoridad sobre todas las actividades ya que el proceso abarca diferentes áreas funcionales de la empresa. En general, en estos casos, es el gerente que está más involucrado en el proceso, ya sea por los recursos o el grado en que es afectado cuando hay problemas. (Juran y Gryna, 1995).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Entre los componentes del ambiente interno se hallan la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, etc.; el *personal*, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador, y la producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso de productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas. (Salazar 2009).

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación en el ámbito de las organizaciones es un campo cuya cobertura ha ido creciendo hasta abarcar prácticamente a todas las esferas de nuestra sociedad. Las concepciones originarias de gestión de la comunicación que despreciaban el ámbito interno y que externamente tan sólo se dirigían, de forma unidireccional, hacia clientes potenciales, han quedado totalmente obsoletas. Los enfoques modernos de comunicación organizacional se orientan ahora desde una perspectiva multidisciplinar y que se sustenta desde tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing. (Noguera, 2004).

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño laboral se soporta en evidencias y en concordancia con la Carta Iberoamericana de la Función Pública, tiene como finalidad la obtención de información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión; validar políticas y prácticas de gestión de talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. Así mismo, tener en cuenta las fortalezas y debilidades del evaluado, referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el período de evaluación y considerar las circunstancias y condiciones en que ejerza su labor o desempeño integral; para ello se basa en algunos principios: Igualdad, Moralidad, Eficacia, Economía, Celeridad, Transparencia, Imparcialidad, Objetividad y mérito, que rigen la función pública así como una demostración continua del desempeño de sus competencias laborales y comportamentales establecidas en la normativa vigente, que adicionalmente orientan el ingreso, permanencia, ascenso y retiro de los empleados de carrera. (Gil, A. D. R. I. A. N. A., Junca, J., Méndez, M. I. G. U. E. L., & Meneses, E. D. W. I. N. 2010).

MATERIALES Y MÉTODOS

El paradigma de la investigación es Positivismo este enfoque o paradigma plantea la naturaleza empírica del conocimiento al desarrollo intelectual del individuo y de la sociedad y en un plan para aplicar los métodos de la ciencia al estudio de las relaciones sociales. Intenta reemplazar, en nombre del progreso, la religión y la metafísica con los procedimientos empíricos de la ciencia moderna (Hernández, 1998).

Enfoque cuantitativo

La presente investigación se lo realizó con un enfoque cuantitativo, este proyecto de investigación se lo desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, para poder realizar la recolección de la información que nos permita tener una idea clara y real sobre el tema de estudio en cuanto a la gestión de calidad y desempeño organizacional en la municipalidad de Ambato, de acuerdo a los resultados obtenidos se puede tener una adecuada idea de la organización institucional y de las características de los servicios que brinda el G.A.D. Municipalidad de Ambato.

Modalidad de Investigación

Las Modalidades de investigación aplicadas al presente trabajo de investigación son:

Investigación Bibliográfica – Documental. -

Consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información. Se le considera un paso esencial porque incluye un conjunto de fases que abarcan la observación, la indagación, la interpretación, la reflexión y el análisis para obtener bases necesarias para el desarrollo de cualquier estudio. (Gómez Díaz, Raquel & Cordon García, José, 2016).

En esta investigación se utilizó un tipo de investigación bibliográfica – documental, con el propósito de examinar y recolectar información de libros de diferentes autores, revistas científicas, entre otros. Esta documentación la encontramos en la biblioteca de la ciudad e internet, la información recolectada tiene relación con el tema investigado, permitiéndonos tener un conocimiento claro y amplio sobre el tema de estudio.

Investigación de Campo. - Es la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de

trabajo. Es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados (Gómez Díaz, Raquel & Cordón García, José, 2016).

Para el desarrollo de la investigación también se utilizó una modalidad de investigación de campo, ya que lo realizamos directamente en las instalaciones de las oficinas de la Municipalidad de Ambato, permitiéndonos tener contacto directo con los funcionarios municipales, observar detalles los cuales solo eran identificados en el lugar donde se realiza la investigación. Es valiosa la cantidad de información que nos provee una investigación de campo para poder dar una solución adecuada a nuestro problema.

Población y muestra

Población

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio (Tamayo y Tamayo, 1997).

Población Finita

Este tipo de población hace referencia cuando se conoce el total de la población, por lo tanto, para la presente investigación se obtuvo los datos de acuerdo con las nóminas que el Departamento de Gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato tiene a su cargo del número de empleados municipales y su cargo. El número de empleados municipales es de 1150 personas.

Selección de la muestra.

En la presente investigación se realizará un Muestreo Estadístico o Probabilístico, ya que cada elemento de la población tiene asociada una probabilidad (conocida o calculable) para ser contenida en la muestra.

Aplicamos la fórmula correspondiente para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N= tamaño de la población

Z= Nivel de confianza 95% ----- 1,96

p= Probabilidad a favor 50%

q= Probabilidad en contra 50% ----- 0.50

d= Nivel de error 5%

Una vez aplicada la fórmula se tiene que el número de la muestra para este estudio es de 288

Selección Técnicas e Instrumentos de investigación.

Para la realización del proyecto de investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación. Se deben complementar con otros métodos permitiendo el seguimiento de resultados inesperados validando otros métodos y profundizando en las razones de las respuestas de las personas (Revista de actualización clínica Investiga, 2011).

Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación (Bernal, 2010).

La encuesta se aplicó a los empleados del G.A.D Municipalidad de Ambato.

Todos los elementos se definen según la escala de Likert de 7 posiciones. Se muestran los elementos guardados en la escala (1 = Muy Insatisfecho, 2 = Bastante Insatisfecho, 3 Algo Insatisfecho, 4 = Indiferente, 5 = Algo Satisfecho, 6 = Bastante Satisfecho y 7 = Muy Satisfecho)

Para la recolección de la muestra se realizó los siguientes pasos:

Se aplicó las encuestas a diferentes servidores públicos

Se seleccionó aleatoriamente en los diferentes departamentos municipales a los empleados que prestan sus servicios en la municipalidad de Ambato.

Validación del instrumento de recolección

Para la validación del instrumento seleccionado llamado encuesta se ha utilizado el Alpha de Crombach que realiza una correlación de las preguntas para determinar el porcentaje de aceptación el cual tiene un parámetro Con un alfa de 0.975 el instrumento posee consistencia interna y por lo tanto es válido para la recolección de información.

Tabla 1
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos

0,975 31

Fuente: Gabriela Padilla Escobar, 2020.

RESULTADOS

La hipótesis planteada se comprobó con un análisis de correlación lineal ya que existe dos variables involucradas (Arroyo, 2006); es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre variables.

Para el análisis de correlación del presente estudio se utilizó Rho de Sperman, del cual podemos verificar que existe una relación altamente significativa.

Se puede apreciar los porcentajes con los que cada una de las categorías de la variable Gestión de calidad influye en la variable de Desempeño Organizacional.

Liderazgo 20%

Política de Calidad 20%

Gestión de Empleados 60%

Gestión de Procesos 44%

Mejoramiento Continuo 60%

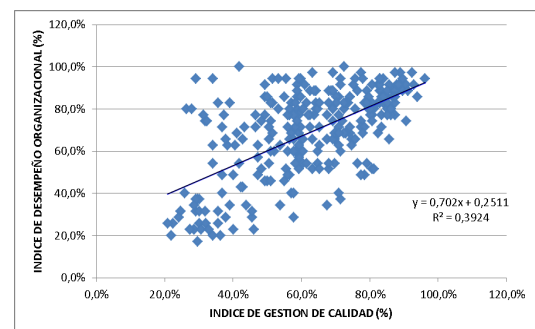


Figura 1.- Correlaciones

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Padilla E

Estos resultados permiten aceptar la Hipótesis de Investigación planteada ya que el coeficiente de correlación de Rho de Sperman entre las dos variables es igual a 0.000 el cual es positivo y significativo (p -valor < 0.05). En el diagrama de

dispersión se puede observar gráficamente la correlación entre las variables que han sido materia de nuestro estudio.

DISCUSIÓN

En la dimensión de Liderazgo se recomienda a las Autoridades de la Municipalidad de Ambato, tomen la decisión y el compromiso de trabajar con una planificación formulando planes participativos y desarrollando actividades debidamente planificadas, de modo que los empleados perciban el liderazgo.

La política de calidad en la municipalidad de Ambato requiere seguir trabajando adoptando un enfoque orientado a los empleados y a los usuarios, buscando los mecanismos de motivar personal administrativo, técnico y servicios.

Se recomienda incorporar en la política de calidad de la Municipalidad de Ambato criterios que promuevan la gestión de procesos, innovación y enfoque orientado a las personas y los resultados.

Se sugiere se amplíe el estudio realizado, estudios longitudinales en otros contextos o empresas, pudiendo ser en las mismas empresas públicas que son parte de la Municipalidad de Ambato.

CONCLUSIONES

Del análisis de los datos se aprecia una correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral), evidenciando que existe una relación directa del 99% de confianza entre la gestión de calidad y el desempeño organizacional del G.A.D. Municipalidad de Ambato. De acuerdo a la opinión de los empleados encuestados El Liderazgo en la Municipalidad de Ambato aporta solamente el 20% a la gestión de calidad, evidenciando la falta de líderes en los puestos de nivel jerárquico alto.

La gestión de calidad existente en la Municipalidad de Ambato influye positivamente con el desempeño organizacional. De acuerdo a los análisis

estadísticos el Liderazgo y la Política de calidad son los indicadores más débiles que muestran un bajo porcentaje del 20%.

La Municipalidad de Ambato debe desarrollar una política de Calidad que detalle claramente el manual de calidad y que demuestre el compromiso de la alcaldía y las direcciones de implantar un sistema de gestión de la calidad orientado a la atención del cliente y a la mejora continua.

Se debe realizar una planificación adecuada que aporte a los ítems de la gestión de calidad, que muestran un bajo porcentaje de influencia en el desempeño organizacional, Liderazgo y Política de Calidad.

Ubicando en los puestos de nivel jerárquico alto a líderes transformacionales que son notoriamente capaces de afectar el desempeño de los individuos con alta orientación hacia los objetivos y la misión de la Municipalidad de Ambato.

Referencias

- Aldana L., Alvarez M. P., Bernal C. A., Diaz M. I., Galindo O. D., Gonzalez C. E. y Villegas A. (2010). Administración por Calidad. Colombia: Alfaomega.
- Armijo, M., & Pública, G. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Ilpes/Cepal,
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.
- Bernardez, M. (n.d.). Retrieved (2014). Desempeño Organizacional.

- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2006). Indicadores de desempeño en el sector público
- Botero, M. M., & Peña, P. (2008). Calidad en el servicio: el cliente incógnito.
- Camisón C., Cruz S. y González T. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.
- Casanova, M. A. (1998). Evaluación: Concepto, tipología y objetivos. La evaluación educativa.
- Carlos, D. (2011). La importancia de la gestión de la calidad.
- Cubillos Rodríguez, M. C., y D.Rozo Rodríguez (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99.
- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos.
- Gavilanes, R. V. (2009). Hacia una nueva definición del concepto "política pública".
- Gil, A. D. R. I. A. N. A., Junca, J., Méndez, M. I. G. U. E. L., & Meneses, E. D. W. I. N. (2010). Evaluación del desempeño. *Escuela Superior de Administración Pública ESAP*.
- González Alonso, J., & Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert.
- González, J. M. (2012). Introducción a la gestión de calidad.
- Hernández Torres, M. (2002). Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. (1996). Gestión calidad y competitividad. España:
- Latorre Navarro, M. F. (2011). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.
- Lizarzaburu Bolaños, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Revista Universidad y Empresa*, 18(30), 33-54.
- Moreno M., Luzón, Peris F., González T. (2001). Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Morris Díaz, A. M. (2012). Modelo Teórico de Relaciones entre el Sistema de Gestión de la Calidad y el Desempeño Organizacional. Efecto dinamizador de la Gestión del Conocimiento, la Satisfacción del Cliente y Caso Industria Petrolera Venezolana.
- Oviedo, H. C., & Arias, A. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach.

- Perdomo, G. E. G., & de Posada, M. C. V. (2006).
El desempeño moral en la organización.
- Rivera, B. C., Muriel, F. C. V., & Nova, M. R.
(2014). Plan de mejoramiento de variables
del clima organizacional que afectan al
desempeño laboral en una entidad del
Estado.
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre
innovación organizacional y desempeño
organizacional.
- Yáñez, C. (2008). Sistema de gestión de calidad en
base a la norma ISO 9001.

Acuse de Recibido del Artículo

[593DP] Acuse de recibo del envío

Philipp Altmann <revista593dp@gmail.com>

Dom 25/10/2020 16:18

Para: GABRIELA PADILLA ESCOBAR <gabi_padilla1986@hotmail.com>

GABRIELA PADILLA ESCOBAR:

Gracias por enviar el manuscrito "LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL G.A.D. MUNICIPAL DE AMBATO: ESTUDIO EN EL G.A.D. MUNICIPALIDAD DE AMBATO" a 593 Digital Publisher CEIT. Con el sistema de gestión de publicaciones en línea que utilizamos podrá seguir el progreso a través del proceso editorial tras iniciar sesión en el sitio web de la publicación:

URL del manuscrito: https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/authorDashboard/submission/383

Nombre de usuario/a: gabipadilla

Si tiene alguna duda puede ponerse en contacto conmigo. Gracias por elegir esta editorial para mostrar su trabajo.

Philipp Altmann