



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación Previo a la Obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Modelo de Gestión Administrativa y la  
Calidad en el Servicio al Cliente en el Gobierno  
Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato”**

**AUTORA: Silvia Susana Basantes Córdova**

**TUTOR: Ing. Patricio Pazmiño**

**Ambato – Ecuador**

**Enero 2014**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. Patricio Pazmiño

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación del Trabajo de Graduación “**Modelo de Gestión Administrativa y la Calidad en el Servicio al Cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato**” el mismo que responde a los requisitos establecidos en el reglamento de graduación para obtener el título terminal del tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero 2014

---

Ing. Patricio Pazmiño  
**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA TESIS**

### **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Silvia Susana Basantes Córdova, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Ambato, Enero 2014

---

Sra. Silvia Susana Basantes Córdova  
C.I. 180328737-2  
**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos docentes Miembros del Tribunal de Grado aprueban el Trabajo de Graduación, **“Modelo de Gestión Administrativa y la Calidad en el Servicio al Cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato”** el mismo que ha sido elaborado de conformidad con los requisitos del reglamento de graduación para obtener el Título Terminal de tercer Nivel de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de ciencias Administrativas de la Carrera de Organización de Empresas.

f).....

Ing. Viviana Avellan

f).....

Ing. Sergio Vaca

Ambato, Enero 2014

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de Institución. Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autora

Silvia Susana Basantes Córdova

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada en primer lugar a mi padre celestial **DIOS**.

**Con todo mi cariño a mi madre Luzmila Córdova y mi padre Cesar Basantes.** Quienes son mi pilar fundamental y en el transcurso de mi vida me han inculcado los valores que me mantiene por el sendero del bien y a la vez me dio ejemplo de trabajo y perseverancia en todos los actos de mi vida.

**A mí amado esposo Yinio Cortez y a mis dos hijas preciosas.**

A tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para ti amor, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de ti amor, gracias por estar siempre a mi lado. A mis amadas niñas que están siempre junto a mí les dedico toda mi vida.

**A mi madrina Marcelita y a su familia.**

Quienes con su apoyo o consejo han sabido comprenderme y darme las fuerzas para seguir luchando.

**A mis amigas.**

Que son quienes han compartido conmigo vivencias, alegrías y tristezas propias del convivir diario.

*Silvia*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato, deseo expresarle mi profunda gratitud por los conocimientos obtenidos.

Un profundo agradecimiento para cada uno de los señores profesores que han intervenido durante mi carrera y especialmente la Ing. Viviana Avellan calificadora de la tesis, para el ing. Sergio Vaca calificador de la Tesis y el Ing. Patricio Pazmiño tutor de la tesis por la paciencia al revisar constantemente el trabajo de investigación y por tan valiosas sugerencias.

Un sincero agradecimiento a mis familiares y amigos que siempre me brindaron apoyo, estímulo, aliento, y ayuda.

*Silvia*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
AUTORÍA DE LA TESIS .....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INTRODUCCIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA .....	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....	2
<b>1.2.2 Análisis Crítico .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.3 Prognosis .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.4 Formulación del Problema .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.5 Preguntas Directrices.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.6 Delimitación del Problema .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.6.2 Delimitación espacial .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.6.3 Delimitación Temporal .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.6.4 Unidades de Observación .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4.1 Objetivo General .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>8</b>



CAPÍTULO II .....	2
MARCO TEÓRICO.....	2
2.1 ANTECEDENTES.....	2
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	4
2.2.1 Fundamentación Ontológica .....	4
2.2.2 Fundamentación Epistemológica .....	5
2.2.3 Fundamentación Axiológica .....	6
2.2.4 Fundamentación Metodológica.....	6
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	7
2.4.1 SUBORDINACIÓN DE VARIABLES .....	23
VARIABLE INDEPENDIENTE .....	23
2.4.2 SUBORDINACIÓN DE VARIABLES .....	25
VARIABLE DEPENDIENTE .....	25
2.4.3 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS .....	27
2.5 HIPÓTESIS.....	67
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	68
2.6.1 Variable Independiente .....	68
2.6.2 Variable Dependiente.....	68
METODOLOGÍA .....	69
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	69
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	70
3.2.1 Bibliográfica.....	70
3.2.2 Campo .....	70
3.3 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....	71
3.3.1 Investigación Exploratoria .....	71
3.3.2 Investigación Descriptiva.....	72
3.3.3 Investigación Correlacional .....	72
<b>3.3.4 Investigación Explicativa .....</b>	<b>72</b>
<b>3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>72</b>
<b>3.4.1 Población.....</b>	<b>73</b>
<b>3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>74</b>

<b>3.5.1</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN, DIMENSIONES, INDICADORES, ÍTEMS</b>	<b>74</b>
3.5.2	Matriz de Operacionalización de Variables Dependientes	76
<b>3.6</b>	<b>PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>77</b>
<b>3.7</b>	<b>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>78</b>
CAPÍTULO IV		79
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		79
4.1.	ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO	79
CAPÍTULO V		95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		95
<b>5.1</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>95</b>
5.2	RECOMENDACIONES	96
CAPÍTULO VI		97
PROPUESTA		97
<b>6.2</b>	<b>DATOS INFORMATIVOS</b>	<b>97</b>
<b>6.2.1</b>	<b>Institución ejecutora</b>	<b>97</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Localización geográfica</b>	<b>98</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>98</b>
<b>6.2.4</b>	<b>Tiempo</b>	<b>98</b>
<b>6.2.5</b>	<b>Responsables</b>	<b>98</b>
<b>6.3</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>99</b>
<b>6.3.1</b>	<b>Misión</b>	<b>100</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Visión</b>	<b>100</b>
<b>6.4</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>100</b>
<b>6.5</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>101</b>
<b>6.6</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>102</b>
<b>6.6.1</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>102</b>
<b>6.6.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>102</b>
<b>6.7.1</b>	<b>Político</b>	<b>103</b>
<b>6.7.2</b>	<b>Socio- Cultural</b>	<b>104</b>
<b>6.7.3</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>105</b>
<b>6.7.4</b>	<b>Organizacional</b>	<b>105</b>

<b>6.7.5</b>	<b>Ambiental</b> .....	108
<b>6.7.6</b>	<b>Factibilidad del Talento Humano</b> .....	108
<b>6.7.7</b>	<b>Factibilidad Técnica</b> .....	109
<b>6.7.8</b>	<b>Factibilidad Financiera</b> .....	109
<b>6.8</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA</b> .....	109
<b>6.9</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</b> .....	110
<b>6.10</b>	<b>RECURSOS</b> .....	133
6.11	Bibliografía .....	135
<b>6.12</b>	<b>ANEXOS</b> .....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°- 1 VARIABLE INDEPENDIENTE .....	23
GRAFICO N°- 2 SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....	24
GRÁFICO N°- 3 VARIABLE DEPENDIENTE .....	25
GRAFICO N°- 4 SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE .....	26
GRÁFICO N° 5: Número de Trámites .....	80
GRÁFICO N° 6: Calificación de servicio .....	81
GRÁFICO N° 7: Falta Mejorar .....	82
GRÁFICO N° 8: Satisfacción del Cliente .....	83
GRÁFICO N° 9: Atención al público .....	84
GRÁFICO N°10: Satisfacer requerimientos .....	85
GRÁFICO N° 11: Mismo trámite .....	86
GRÁFICO N° 12: Algunos cambios .....	87
GRÁFICO N°13: Herramientas innovadoras .....	88
GRÁFICO N° 14: Normas de calidad .....	89
GRÁFICO N° 15: EL CHI CUADRADO .....	93
GRÁFICO N° 16 Organigrama Funcional .....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Número de Tramites .....	80
TABLA N° 2: Calificación de servicio .....	81
TABLA N° 3: Falta Mejorar .....	82
TABLA N° 4: Aptitud para atender .....	83
TABLA N° 5: Atención al público.....	84
TABLA N° 6: Satisfacer requerimientos .....	85
TABLA N° 7: Mismo trámite .....	86
TABLA N° 8: Algunos cambios .....	87
TABLA N° 9: Herramientas innovadoras .....	88
TABLA N° 10: Normas de calidad .....	89

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato es una empresa que obligatoriamente tiene que dar servicio al cliente debido a que hay muchos permisos y requisitos que son necesarios para otras actividades fuera de la institución

Este fue el motivo por el que se realizó un estudio durante un periodo de seis meses los cuales permitieron determinar con claridad las causas de las falencias del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato y de esta manera encontrar una posible solución a este problema, planteando un modelo de gestión que tenga fundamental enfoque en el servicio al cliente.

Para el desarrollo del proyecto se utilizan herramientas y técnicas que permitan la recolección de los datos necesarios, los cuales están encaminados en la importancia de la Calidad de Servicio al Cliente, realizando un análisis del modelo Gestión, calidad y satisfacción al Cliente.

Se realiza un análisis de la situación actual del Gobierno de la municipalidad de Ambato para así encontrar los problemas que se susciten dentro de la organización y poder investigar, estudiar más afondo la realidad, su entorno administrativo y comprender de esta manera el problema objeto de estudio.

Se utiliza técnicas e instrumentos de investigación como encuestas para la recolección de datos e información adecuada y necesaria para obtención de información pertinente para determinar la inconformidad de los clientes de la municipalidad de Ambato, si se obtienen un resultado negativo plantear una estrategia para mejorar la calidad en atención.

Se plantea una propuesta para desarrollar un plan de capacitación con el fin fundamental de mejorar la atención del cliente, lo que permita dar un buen trato rápido y ágil a los

clientes para así satisfacerlos a todo nivel al cliente con un talento humano preparado, logrando de este modo que la institución cumpla con su misión.

**Palabras claves:**

Modelo de Gestión Administrativa

Calidad

Servicio

Cliente.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto tiene como objetivo fundamental concientizar sobre la mala atención a los clientes por parte del personal que conforma el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, a causa de que este no cuenta con un modelo de gestión que cumpla con los requerimientos necesarios para brindar un buen servicio.

### **CAPÍTULO I**

Se plantea el tema de investigación, mediante el planteamiento del problema, se realiza un análisis crítico para determinar la existencia o usencia de un modelo de gestión administrativa para la atención al cliente, mediante el cual se realiza la formulación y delimitación del problema, de manera estacional o temporal y se plantea una clara justificación y establecen los objetivos del proyecto.

### **CAPITULO II**

Se realiza el Marco teórico, la fundamentación filosófica, ontológica, epistemológica, axiología, metodológica, legal mediante las cuales se determina la participación de los ciudadanos dentro de los organismos públicos, dentro de la cual adema se determinan las instancias de participación y las leyes que se establecen para dicha participación, mediante los mecanismos adecuados por parte del gobierno descentralizado de acuerdo a los objetivos políticos plateados, se hace la definición de categorías para cada modelo de gestión, a través de una hipótesis válida.

### **CAPITULO III**

Determinación de la metodología con un enfoque, modalidad y un tipo de investigación adecuada ya sea exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, además de la determinación de población y muestra y la Operacionalización de variables



dependientes e independientes con el apoyo de un plan de recolección de información, de la cual se realiza u procesamiento y análisis acorde a las necesidades.

#### **CAPITULO IV**

Análisis e interpretación de resultados realizando un análisis del aspecto cuantitativo, e interpretación de resultados.

#### **CAPITULO V**

Conclusiones y recomendaciones.

#### **CAPITULO VI**

Realización de la propuesta, definición del tema de propuesta, registro de datos informativos, determinación de tiempo y responsables partiendo de los antecedentes del gobierno municipal de Ambato, justificación de la propuesta y verificación del impacto positivo de la propuesta, en las políticas de atención al cliente y su factibilidad en cada uno de los entornos, ya sea político, socio cultural, tecnológico, organizacional, ambiental y determinación de factibilidad técnica, financiera, para una correcta administración de la propuesta y su factibilidad legal realizando un adecuado monitoreo y evaluación de las actividades para ejecutar la propuesta.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Modelo de Gestión Administrativa y la Calidad en el Servicio al Cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La deficiente, inadecuada e inoportuna Gestión Administrativa incide en la calidad del servicio prestado al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

##### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

## **MACRO:**

En Ecuador; el Presupuesto General del Estado es la herramienta económica que nos sirve para saber cuánto se va asignar a los diferentes gobiernos seccionales en sus diferentes niveles; Provincial, Municipal y Parroquial de acuerdo a sus Planes y Proyectos, orientado al gasto fiscal que demuestra hasta donde un gobierno, tiene la voluntad política y social de atender las necesidades de desarrollo del País, de la Población, no favorecer ni tendencias políticas, ni los intereses de determinados grupos económicos financieros, que se han beneficiado de los recursos del Estado.

Básicamente es la cuenta en la que el Gobierno registra el dinero que espera recaudar y gastar durante un año. Muestra además como planea obtener recursos en caso de que sus gastos sean mayores a sus ingresos, esto es cuando hay déficit presupuestario y saber cómo financiarlo influye sobre factores tan diversos como la inflación, el empleo o la deuda externa. Tiene además un impacto decisivo sobre el desarrollo humano y la equidad, la distribución de los ingresos reduce las desigualdades sociales, manejando siempre el punto de equilibrio.

Finalmente, es una de las herramientas clave para instrumentar un Plan de Desarrollo Cantonal sostenible y sustentable de largo plazo.

Dentro del Presupuesto del Estado están los provenientes de los impuestos como el IVA (impuesto al valor agregado), el Impuesto a la Renta, Impuesto a los Consumos Especiales y otros como los Ingresos Petroleros.

Debe saberse que no todo lo que produce el País, con este recurso financia el presupuesto, ya que el 80% del monto total se va en regalías, que son las ganancias de las empresas extranjeras, mientras que el 20% recibe nuestro País.

Pero entre los ingresos, también están los provenientes de los préstamos o créditos que se hacen en el exterior, y que en los últimos años han servido para cubrir el hecho de

que se ha gastado más de lo que se obtenía como ingresos, entre otras cosas, por el peso tremendo del pago del servicio de la deuda en el Presupuesto.

Los gastos son aquéllos, que se destinan a la educación, salud, desarrollo agropecuario, Gastos Corrientes y pago por servicio de la deuda pública y subsidios que son los costos que el Estado asume para beneficiar a los ciudadanos escasos recursos económicos.

## **MESO**

La provincia de Tungurahua se maneja bajo el Gobierno Provincial que es una entidad de poder público que ejerce el gobierno, la administración y representación política del estado en la jurisdicción provincial; pese a su corta vida en el lapso de existencia de la provincia ha jugado un papel preponderante en el desarrollo de la jurisdicción; nuestra institución, la principal y de mayor jerarquía en la provincia se configura en 1.946 con sus actuales objetivos, estructura y roles que le confiriera la Constitución Política de ese entonces, En la actualidad el H. Gobierno Provincial de Tungurahua se ha constituido en la organización líder del desarrollo de la provincia, lo que nos ha permitido impulsar una filosofía de trabajo diferente, transparente, consiente y eficaz al que le hemos denominado Nuevo Modelo de Gestión; desde el año 2002 con un cambio radical de conceptos trabajamos juntos en una apuesta histórica, consolidando un gobierno provincial, un gobierno de todos y todas para gestionar y lograr un mejor futuro para Tungurahua.

Bajo los principios de representatividad, corresponsabilidad y gobernabilidad trabajamos en el mejoramiento de las condiciones de vida, mejorar la calidad y la cantidad del agua, así como el incremento de fuentes de empleo e incremento de ingresos como objetivos comunes hacia el futuro.

Hemos conseguido orgullosamente logros como; Fondo de manejo de Páramos y Lucha contra la Pobreza, Carta Verde, Fortalecimiento de Consorcios de Riego y Agua Potable, Estrategia Agropecuaria, Rehabilitación y Mantenimiento de la Red Vial;

Universalización de la Educación Básica, Red de Migración y el Centro de Formación Ciudadana de Tungurahua, Presa Mulacorral, Red Vial Provincial; Biblioteca de la ciudad y la provincia, Parque Provincial de la Familia, entre miles de obras que han potenciado nuestra provincia.

El Gobierno Provincial de Tungurahua se ha convertido en el actor primordial del cambio, es quien a través de su gestión ha vitalizado, respaldado y garantizado la ejecución de los procesos que nos han permitido ser una provincia diferente, ejemplo del país.

## **MICRO**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato es una construcción de aproximadamente el año 1900. En la fachada se utilizó materiales tradicionales (piedra pishilata), así como sus Técnicas constructivas la destacan como una obra arquitectónica importante, por cuanto marca una época en el desarrollo urbano de la ciudad. Escenario de los más importantes eventos políticos administrativos de Ambato del siglo XX. Su imponente construcción en piedra engalana el Centro Histórico de la ciudad.

El mejoramiento vial de los ingresos a la ciudad es:

- Panamericana Norte, entre el redondel de la Parroquia Izamba y Parque Industrial.
- Panamericana Sur, entre la parroquia Huachi Grande e ingreso al Cantón Cevallos
- Ingreso Oriental, entre la Parroquia Terremoto y Parroquia Totoras.

Ambato está considerado como, polo de desarrollo comercial, lo que da lugar a gran comercialización de productos al por mayor y menor, al cual confluyen además productores agrícolas de todo el Ecuador y en especial del Centro del País. Con la finalidad de evitar el caos general en las calles, El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato continuará con la construcción de la II Etapa del Mercado

Mayorista destinado para desarrollar las ventas al por mayor. Servir como un centro de acopio.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En la actualidad el Municipio de Ambato carece de un modelo de gestión administrativa que le permita un correcto Desarrollo Organizacional y el Mejoramiento Continuo en el Servicio y Atención al Cliente, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

De acuerdo a lo establecido en la Planificación vigente, prevista en el Plan de Desarrollo urbano y rural de Ambato, Planes viales, así como en el crecimiento efectivo de la ciudad, comprobando mediante estudios de los Censos de Población y Vivienda últimos, se determina que es indispensable la intervención prioritaria y urgente en los sectores ubicados dentro del área urbana y también el sector rural, que experimentan un rápido proceso de crecimiento y asentamiento humano.

### **1.2.3 Prognosis**

Que El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, por la falta de una adecuada Gestión Administrativa para prestar el eficiente Servicio al Cliente, ocasiona que las personas tengan varios días, haciendo columnas por un mismo trámite y que no les entreguen lo que realmente solicitaron, por cuya razón se convierten en clientes insatisfechos y tengan que recurrir nuevamente municipalidad de Ambato para ser atendidos con eficiencia, eficacia y excelencia.

Por tanto es necesario que se aplique a la brevedad posible un adecuado Modelo de Gestión Administrativa y una Calidad en el Servicio al cliente, porque caso contrario se deteriora la imagen corporativa de la institución.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo el Modelo de Gestión Administrativa incide en la Calidad de Servicio al Cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- 1) ¿Qué modelo se está utilizando actualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado?
- 2) ¿Cómo se realiza la atención al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado?
- 3) ¿Qué modelo se puede aplicar en el Gobierno Autónomo Descentralizado para mejorar la calidad de servicio al cliente?

V. I. ¿Qué es el Modelo de Gestión Administrativa?

V. D. ¿Qué es la Calidad de Servicio al Cliente?

#### **1.2.6 Delimitación del Problema**

##### **Límite del contenido**

**CAMPO:** Administrativo

**ÁREA:** Recursos Humanos

**ASPECTO:** Modelo de Gestión Administrativa

##### **1.2.6.1 Delimitación espacial**

La presentación de la Investigación se realizará en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

### **1.2.6.2 Delimitación Temporal**

La Investigación presente se realizará en el período comprendido de seis meses, entre febrero del 2013 a julio del 2013.

### **1.2.6.3 Unidades de Observación**

La presente Investigación se enfoca en investigar al Departamento Administrativo y a los clientes internos que colaboran en el Servicio al Cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato en el Balcón de Servicios.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo de Investigación se lo realiza considerando que el entorno administrativo se ha visto en declive, para el adecuado funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato , ha incentivado a buscar mecanismos que permitan mejorar la Gestión de Calidad en el Servicio , y a la vez buscar alternativas que satisfagan plenamente al Cliente, siendo el área de Administración una de las pasiones de la investigadora, lo que influyó para que delimite como Tema de Investigación, para incrementar y aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de mi carrera estudiantil universitaria, para elaborar el Proyecto de Tesis aplicado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato , será mi satisfacción académica porque he podido ayudar y esta institución me ayudado para mi futura graduación, al contar con un Modelo de Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio al Cliente, lo que permitirá tener un conocimiento claro y real de lo importante que es tener estrategias organizacionales, que involucran al Departamento Administrativo y a los recursos que colaboran para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato , facilitando así, la toma de decisiones por parte del señor Alcalde y sus directivos, y mejorando la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato. Para la realización de la presente Investigación, se contará con todos los recursos Financieros, humanos y materiales, y con la ayuda y colaboración especial por parte del Departamento Administrativo, para de esta manera no tener posibles dificultades.



## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Determinar si el Modelo de Gestión Administrativa que se está utilizando actualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado incide en la calidad de servicio al cliente.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de que Modelo de Gestión administrativa se utiliza en el Gobierno Autónomo Descentralizado.
- Analizar las actividades que se ejecutan en los trámites actualmente de la atención al cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.
- Proponer la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa que permita el mejoramiento de la Calidad en el Servicio al Cliente.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

##### **AUTOR:**

Arcos Freire, María Elena (2009). “LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS SERVICIOS DE APOYO DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA” .**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.**

##### **OBJETIVOS**

- Identificar los procesos que se efectuarán en los Servicios de Apoyo.
- Analizar la Productividad de los Servicios de Apoyo del Hospital Provincial durante el periodo 01 de enero al 31 de Diciembre del 2007.

## **CONCLUSIONES**

- Reglamento orgánico funcional no ha sido elaborado a pensar de existir la norma técnica específica emitida por la SENRES, así como de haberse implementado la estructura por procesos, desde julio del año 2003.
- La Productividad de los Servicios de Apoyo del Hospital Provincial, alcanzar un promedio del 72.25% evidenciándose desperdicios en un tiempo contratado, recursos materiales y horas maquina situación que repercute en la calidad de la atención brindada a los usuarios internos y externos.

## **AUTOR:**

Jiménez Silva, Walter Ramiro (2007). “ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO”. **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. BIOTECA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito 9 de octubre Ltda. En el Cantón Salcedo.
- Establecer las Técnicas operacionales de un Sistema Integral de Marketing Operativo.

## **CONCLUSIONES**

- La implementación de estas estrategias de comercialización, le permitirá a la cooperativa de ahorro y crédito 9 de octubre Ltda. Ver con mayor confianza el futuro competitivo financiero.

- La implementación de estrategias de comercialización se ha de constituir en el camino que guie el desarrollo sostenido y sostenible de la cooperativa de ahorro y crédito 9 de octubre Ltda.

#### **AUTOR:**

Sosa Muños, Giovanna(2008), “LA EJECUCIÓN DE LA GERENCIA BASADA EN ACTIVIDADES (ABM) COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE POSVENTAS DE AUTOS Y SERVICIOS DE LA SIERRA –AUTOSIERRA S.A.”  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Implementar el proceso esencial del servicio, a través de la identificación de las actividades que generan valor para el cliente en las aéreas del departamento de posventa- talleres de servicio.
- implementar un sistema de evaluación de costos a través de actividades que generan valor al cliente.

#### **CONCLUSIONES**

- Considerando la certificación ISO 9001.2000 que tiene la empresa Auto sierra s.a., es imperativo difundir e implementar de forma continua el proceso esencial del servicio. la difusión deberá ser realizada a través de una convocatoria para toda la empresa y su seguimiento a través de evaluaciones trimestrales, con el análisis de resultados.
- Dentro de posibles acciones que se pueden aplicar para generar un mejoramiento continuo dentro del taller de servicio, se puede incluir: valoración de cargos (por competencias y puntos), alianzas estratégicas con distribuidores (justó in time),

remuneración variables a través de un cuadro de mando (balances corecard), entre otras.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El enfoque que tuvo este trabajo va hacer de tipo cualitativo y cuantitativo, debido a las Técnicas de Investigación serán encuestas, se recolectarán los datos de todos los colaboradores y también se utilizará el enfoque cualitativo, ya que se usarán datos que amparan en la medición numérica.

Los fundamentos en que se basa la propuesta es la ejecución en el Departamento Administrativo, basada en actividades de Modelo de Gestión Administrativa, los cuales están encaminados en resaltar la importancia de la vinculación del tema de la Calidad de Servicio al Cliente, que busca generar una correcta Administración, uso y control de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, en todo el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, encaminado a la excelencia, permanencia y satisfacción de servicio.

Las Técnicas basadas en Calidad que permitan al Departamento Administrativo, contar con información que facilite la toma de decisiones de manera oportuna, posibilitan maximizar el rendimiento de Servicio al Cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, pues los sistemas tradicionales inciden en el servicio no eficaz ni oportuno.

### **2.2.1 Fundamentación Ontológica**

Se refiere al sentido y a los fines modulares que caracterizan al servicio al cliente como es el Departamento Administrativo, basada en actividades de Calidad del Servicio al Cliente.

La Administración basada en actividades, posibilita incorporar las Técnicas de Calidad tales como:

Análisis de Gestión

Análisis de las actividades que agregan y no agregan valor.

Calidad y Satisfacción al Cliente

Esta proporciona una serie de intercambios en la dinámica del cliente, con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, en la que la tendencia es buscar la completa satisfacción del cliente, a través de entregarle una Calidad en el Servicio al Cliente por medio de los asesores de forma oportuna.

### **2.2.2 Fundamentación Epistemológica**

Partiendo de una crítica al carácter meramente instrumental y pragmática de la Administración tradicional, se busca explorar en la filosofía y en las ciencias humanas nuevos cimientos epistemológicos que permitan darle a la Administración una visión más integral y sustancial de lo humano.

La Gestión de Calidad también ayuda a mejorar la posición del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato como uno de los primeros a nivel nacional, así como su capacidad estratégica, muestra cómo deben desplegarse los recursos para favorecer las actividades que satisfagan al cliente, sirve de guía para la mejora de factores importantes para los clientes (valor agregado).

Se puede resumir que la Gestión de Calidad se centra en:

Reducir el tiempo y el esfuerzo requerido para llevar a cabo las actividades.

Eliminar las actividades innecesarias

Seleccionar las actividades para llevar a cabo el trabajo.

Compartir actividades siempre que ello, sea posible

Reasignación de los recursos disponibles como consecuencia de los esfuerzos de Mejora Continua.

### **2.2.3 Fundamentación Axiológica**

El problema que enfoca esta Investigación tiene directa vinculación con la realidad axiológica, sintoniza con el marco lógico de la estrategia y porque la herramienta del Departamento Administrativo se basará en actividad Modelo de Gestión Administrativo no solo busca potenciar a las empresas en sus rendimientos financieros, sino que también se enfoca en generar procesos que cuenten con actividades, que generen valor para los clientes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato .

Si bien se ha destacado los beneficios u objetivos que pretenden la aplicación de la Gestión de Calidad en el Servicio al Cliente, no es menos importante indicar algunas desventajas que podría ocurrir si el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y las empresas no tiene la decisión de incursionar en nuevo Modelo de Gestión Administrativa:

Falta de Competitividad

Mantener bajos índices de Productividad

Duplicación de procesos y recursos en actividades que no generan valor.

### **2.2.4 Fundamentación Metodológica**

Es no experimental, ya que las actividades ya han ocurrido y no pueden ser cambiadas por el curso de la Investigación, pero si puede mejorar al aplicar el paradigma propositivo.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **CÓDIGO ORGÁNICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL AUTONOMÍA Y TERRITORIAL**

**El Art. 1** de la Constitución de la República del Ecuador dice:

“La Soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de Participación directa previstas en la Constitución”

#### **1. LA PARTICIPACIÓN UN DERECHO**

**Artículo 61. Terminación del contrato.** <Artículo subrogado por el artículo 5º. de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:>

1. El contrato de trabajo termina:

- a). Por muerte del trabajador;
- b). Por mutuo consentimiento;
- c). Por expiración del plazo fijo pactado;
- d). Por terminación de la obra o labor contratada;
- e). Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento;
- f). Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días;
- g). Por sentencia ejecutoriada;
- h). Por decisión unilateral en los casos de los artículos 7, del Decreto Ley 2351/65, y 6o. de esta Ley;
- i). Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de la suspensión del contrato.



2. En los casos contemplados en los literales e) y f) de este artículo, el empleador deberá solicitar el correspondiente permiso al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e informar por escrito a sus trabajadores de este hecho. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resolverá lo relacionado con el permiso en un plazo de dos (2) meses. El cumplimiento injustificado de este término hará incurrir al funcionario responsable en causal de mala conducta sancionable con arreglo al régimen disciplinario vigente.

- Elegir y ser elegidos
- Participar en los asuntos de interés públicos
- Presentar proyectos de iniciativa popular normativa
- Ser consultados
- Fiscalizar los actos del poder público
- Revocar el Mandato a las autoridades de elección popular
- Desempeñar cargos públicos por concurso de méritos
- Conformar Partidos y movimientos políticos
- Los extranjeros/as gozarán de estos derechos en lo que les sea aplicable

## **2. LA PARTICIPACIÓN ES PROTAGÓNICA**

- Los/as Ciudadanos/as Individual y colectivamente participarán de manera protagónica:
- En la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos;
- En el control popular de las Instituciones del estado y la sociedad y de sus representantes;
- La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, democracia directa y democracia comunitaria
- Art. 95 de la Constitución de la República del Ecuador

### **3. INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN**

- Art. 100 de la Constitución:
- En todos los niveles de gobierno habrán instancias de participación conformadas por autoridades electas, representantes del Gobierno y ciudadanía para:
- Elaborar planes y políticas;
- Mejorar la calidad de la inversión pública;
- Elaborar presupuestos participativos
- Fortalecer la Democracia con rendición de cuentas
- Promover la Participación ciudadana y la comunicación
- Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control social CPCCS (SRO #22 del 9 de septiembre del 2009)
- Ley de Seguridad Pública (SRO # 35 del 28 septiembre de 2009)
- Ley Orgánica de Empresas Públicas (SRO#45 DE 16 DE OCTUBRE DEL 2009)
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana (SRO#175 de 20 abril de 2010;
- Código Orgánico de Organización territorial autonomías y descentralización (COOTAD SRO#303 de 19 de octubre de 2010)
- Código de Planificación y Finanzas Públicas (2SRO# 306 de 22 de octubre de 2010)
- Ley del deporte SRO 255 - del 11 de agosto del 2010

### **4 LEYES EXPEDIDAS CON LA NUEVA CONSTITUCIÓN QUE ESTABLECEN LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

#### **4.1.- Ley de Participación ciudadana:**

- Asamblea Nacional intercultural para el buen vivir (Arts. 48, 49, 50 y 51)
- Consejos ciudadanos sectoriales (Art.52, 53, 54 y 55)

- Asambleas Locales (Art. 56, 57, 58, 59, 60,61, 62 y 63);
- Consejos locales de Planificación (Art.66)
- presupuesto participativo (Art. 67 al 71);
- Regulación de las instancias de Participación

#### **4.2.- Mecanismos de Participación**

- audiencias públicas (Art. 73, 74 y 75)
- los cabildos populares (Art. 76);
- Silla vacía ( Art. 77 )
- veedurías (Art. 78)
- Observatorios (79)
- Consejos consultivos Art. 80

### **3. ARTÍCULO 81. CONSULTA PREVIA LIBRE E INFORMADA**

- Las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afro ecuatoriano y montubio, serán consultadas dentro de un plazo razonable.
- En planes de prospección, explotación y comercialización de recursos no renovables que se encuentren en sus territorios y tierras a través de sus autoridades legítimas, participarán en los beneficios.
- recibirán indemnizaciones por los eventuales perjuicios sociales, culturales y ambientales que les causen.
- La consulta que deban realizar las autoridades competentes será obligatoria y oportuna. Si no se obtuviese el consentimiento del colectivo consultado, se procederá conforme a la Constitución y la ley.

#### **4. ARTÍCULO 82. CONSULTA AMBIENTAL A LA COMUNIDAD**

- Toda decisión o autorización estatal que pueda afectar al ambiente deberá ser consultada a la comunidad, para lo cual se informará amplia y oportunamente. El sujeto consultante será el Estado.
- El Estado valorará la opinión de la comunidad según los criterios establecidos en la Constitución, los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes.

#### **5. CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN**

- El COOTAD deroga varias leyes :
- Ley Orgánica de Régimen Municipal
- Ley orgánica de Régimen Provincial
- Ley Orgánica de Juntas Parroquiales
- Ley de Descentralización del Estado
- Ley de Distribución del 15% del Presupuesto del Gobierno Central para los GAD.
- 19 leyes más, algunos artículos de Ley de Tránsito, ley equidad tributaria y Reforma tres leyes

#### **6. COOTAD**

- Tras seis meses de trabajo, la Comisión entregó el informe para segundo debate del Cootad el pasado viernes 5 de febrero.
- Contiene 9 títulos, 632 artículos, 6 disposiciones generales; 33 disposiciones transitorias; 2 reformatorias y derogatorias; y, una disposición final.

## **EL CÓDIGO ESTÁ DIVIDIDO EN SIETE GRANDES EJES:**

- El modelo de descentralización;
- La conformación de las regiones;
- Los regímenes especiales;
- Competencias;
- Modelo de equidad;
- Participación ciudadana;
- Instrumentos legales para facilitar la legalización de asentamientos urbanos

### **7. VI. PARTICIPACIÓN CIUDADANA:**

- Se crea el Sistema de Participación Ciudadana para la deliberación sobre las prioridades; evaluación de los planes de desarrollo; elaboración de presupuestos; generar mecanismos de coordinación para el tratamiento de temas específicos; fortalecer la democracia local; promover el involucramiento con el desarrollo de niveles territoriales; impulsar mecanismos de formación ciudadana para la ciudadanía activa.

### **8. LA CIUDADANÍA DEFINE LAS PRIORIDADES:**

- La participación ciudadana permitirá definir las prioridades de desarrollo de una localidad y de inversión del presupuesto, fortalecer la democracia local e impulsar mecanismos de formación ciudadana.
- Las autoridades elegidas rendirán cuentas a la comunidad semestralmente.

## **9. LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS**

- Artículo 302: características y principios
- individual o colectiva y protagónica
- toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos
- control social de instituciones de los GAD
- Objetivo construcción del poder ciudadano.
- principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular y solidaridad.
- reconoce formas de organización en barrios, comunidades, comunas, recintos, pueblos y nacionalidad.
- Las autoridades ejecutivas y legislativas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados establecerán sistema de rendición de cuentas

## **10. ART. 303.- DERECHO A LA PARTICIPACIÓN.**

- ejercer mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria.
- ser consultados ante medidas normativas o de gestión que afecten derechos colectivos.
- presentación de proyectos de ordenanzas, acuerdos y resoluciones parroquiales.
- ejercer el control social de los actos de los GAD y la revocatoria del mandato
- solicitar la convocatoria a consulta popular
- grupos de atención prioritaria con instancias específicas
- los GADS facilitarán la información pública
- tomarán medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real a quienes se encuentren en desigualdad.

## **11. ARTÍCULO 304.- SISTEMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

- Los GAD conformarán un sistema de participación ciudadana, que se regulará por acto normativo tendrá una estructura y denominación propias.
- El Sistema se constituye para:
- Deliberar sobre las prioridades de desarrollo en sus territorios, conocer y definir los objetivos de desarrollo territorial, líneas de acción y metas;
- Participar en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial; y, en general, en la definición de propuestas de inversión pública;

## **12. PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS, PLAN DE DESARROLLO**

- c) Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos;
- d) Participar en la definición de políticas públicas;
- e) coordinación para el tratamiento de temas específicos de los objetivos de desarrollo territorial, a través de grupos de interés sectoriales o sociales que prepararán insumos para la formulación del plan;
- f) Fortalecer la democracia local con mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y control social;
- g) Promover el involucramiento de la ciudadanía en las decisiones que tienen que ver con el desarrollo de los niveles territoriales; y,
- h) Impulsar mecanismos de formación ciudadana

## **13. INTEGRACIÓN DEL SISTEMA**

- autoridades electas representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad de su ámbito territorial.

- La máxima instancia de decisión del sistema de participación será convocada a asamblea al menos dos veces por año a través del ejecutivo del respectivo GAD
- El sistema designará a los representantes de la ciudadanía a los consejos de planificación del desarrollo correspondientes.

#### **14. ARTÍCULO 311.- SILLA VACÍA**

- Las sesiones de los GAD son públicas y en ellas habrá una silla vacía que será ocupada por un representante de la ciudadanía en función de los temas a tratarse, con el propósito de participar en el debate y en la toma de decisiones en asuntos de interés general. Las personas que participen con voto serán responsables administrativa, civil y penalmente. El ejercicio de este mecanismo de participación se regirá por la ley y las normas establecidas por el respectivo gobierno autónomo descentralizado.

#### **15. ARTÍCULO 312.- SANCIÓN**

- El incumplimiento de estas disposiciones relativas a la participación ciudadana por parte de las autoridades de los GAD generará responsabilidades y sanciones de carácter político y administrativo, incluyendo la remoción del cargo para los funcionarios responsables de la omisión y podrá ser causal de revocatoria del mandato para la autoridad respectiva, conforme a la ley.

#### **16. CÓDIGO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS**

- Art. 1.- Objeto.- tiene por objeto organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales. Las disposiciones del presente código regulan el ejercicio de las competencias de planificación y el ejercicio de la política pública en todos los niveles de



gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo, los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, la programación presupuestaria cuatrienal del Sector Público, el Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas; y, todos los recursos públicos y demás instrumentos aplicables a la Planificación y las Finanzas Públicas.

## **17. TRANSICIÓN PARA APLICACIÓN DEL CÓDIGO**

- PRIMERA.- La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo en el plazo de 30 días contados a partir de la vigencia del presente Código deberá crear el Banco de Proyectos establecido en el Art. 61.
- SEGUNDA.- La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo en el plazo de 120 días contados a partir de la vigencia del presente Código deberá dictar los instrumentos y metodologías necesarias para elaborar los procesos de planificación nacional, así como su forma de seguimiento y evaluación.

## **18. CONDICIÓN PARA APROBACIÓN PRESUPUESTARIA**

- CUARTA.- Hasta el 31 de diciembre de 2011, los gobiernos autónomos descentralizados, deberán formular los planes de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial conforme las disposiciones constantes en la presente norma, o adecuarán los contenidos de desarrollo y de ordenamiento territorial en los instrumentos vigentes que tengan, de conformidad con lo dispuesto en el presente Código. Cumplido este plazo, los gobiernos autónomos descentralizados no podrán aprobar proformas presupuestarias si no han sido aprobados los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial respectivos.

## **19. Y NO OLVIDAR**

- LA PARTICIPACIÓN Y EL CONTROL SOCIAL NO SÓLO ES UN DERECHO ES UNA RESPONSABILIDAD QUE NOS COMPETE A TODOS, PORQUE TODO LO PÚBLICO NOS PERTENECE

## **20. LOS OBJETIVOS POLÍTICOS DEL SISTEMA**

- recuperar gobernabilidad desde la perspectiva ciudadana.
- democratizar el ejercicio del poder al interior de las comunidades, en la ciudad y el país.
- reconstruir los espacios de decisión política: Concejos Municipales, Consejos provinciales, Juntas Parroquiales, ministerios, Asamblea nacional, órganos autónomos
- crear mecanismos de acceso al poder desde las organizaciones sociales, diferentes a las elecciones
- Fiscalizar el poder público
- Contribuir a la racionalización del gasto público

## **CÓDIGO DE TRABAJO**

### **ART. 2.- NORMAS BÁSICAS**

1. En las disposiciones de este Código, la designación de personas en masculino tiene un sentido genérico, referido siempre por igual a hombres y mujeres, salvo que de la norma se entienda lo contrario.

2. Las disposiciones de este Código se aplican al trabajo prestado o convenido en el País, incluidos los contratos de trabajo celebrados en el País para prestar servicios en el extranjero, sin perjuicio de las normas más favorables a los trabajadores y las de orden público aplicables en el lugar de ejecución del trabajo.

3. Respecto de los contratos celebrados en el País para prestar servicios en el extranjero, el Estado podrá considerar la posibilidad de concretar acuerdos bilaterales o multilaterales con objeto de prevenir abusos y prácticas fraudulentas encaminadas a eludir los acuerdos existentes para la protección de los trabajadores en el contexto de una relación de trabajo.

4. Las disposiciones de este Código son de carácter imperativo, salvo aquellas que por su propio contexto revelen el propósito del legislador de no darles ese carácter, aun cuando pueden ser mejoradas a favor del trabajador por contratos colectivos o individuales de trabajo.

5. Los derechos del trabajador son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. No obstante, será válida la transacción entre empleador y trabajador, debidamente circunstanciada, siempre que no implique renuncia de derechos y sea celebrada ante autoridad administrativa o judicial competente. Es posible asimismo reemplazar beneficios contractuales por otros equivalentes, en la forma establecida en este Código.

6. Las órdenes, instrucciones y, en general, todas las disposiciones que se comuniquen a los trabajadores, se harán en español.

7. Los trabajadores y empleadores deben tener garantizado el efectivo acceso a los funcionarios judiciales y administrativos del trabajo y estos están obligados a prestarles oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos. Los actos jurídicos, solicitudes y actuaciones que se dirijan a esos funcionarios o se celebren ante ellos serán gratuitos y estarán exentos de impuestos. El proceso judicial será oral y rápido.

#### **ART. 4.- PRINCIPIOS**

1. El trabajo es una libertad fundamental, un derecho y un deber social, en los términos establecidos por la ley. El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

2. No puede haber trabajo exigido bajo la amenaza de una pena, cualquiera que sea, que no sea impuesto por ley, salvo en los casos de emergencia, urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio y el que pueda ser considerado como una tarea cívica normal. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

3. Los trabajadores gozarán de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación. En consecuencia, no serán discriminados para acceder al empleo, o una vez empleados, por razones de edad, sexo, Estado civil, raza, color, ascendencia nacional, origen o condición social, religión, ideas políticas, Estado de salud, orientación sexual o afiliación o no a un sindicato. Tampoco podrán ser discriminados por razón de disminuciones físicas, psíquicas o sensoriales, siempre que se hallen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

4. Se prohíbe la redacción y publicación de ofertas de empleo que incluyan requisitos de carácter sexista o excluyente en cualquier forma.

5. Por respeto a su intimidad y derecho a un tratamiento igualitario, el trabajador no será sometido a exámenes médicos sin su consentimiento. El empleador no ordenará, tolerará o hará uso de tales exámenes ni de sus resultados, los cuales no deben serle comunicados en ningún caso, de forma que pueda perjudicar al trabajador en sus oportunidades de empleo o en su condición de asalariado. Particular cuidado se tendrá en el acatamiento de esta norma respecto de los exámenes destinados a detectar el embarazo, o el SIDA, o la presencia del VIH.

6. Los trabajadores y los empleadores tienen derecho a la libre sindicación, la negociación colectiva, la adopción de medidas de conflicto colectivo, incluida la huelga, y al acceso a medios diversos, eficaces y gratuitos para la solución de los conflictos colectivos.

#### **ART. 5.- RELACIÓN INDIVIDUAL DE TRABAJO**

1. Existe relación de trabajo entre quien presta un servicio por cuenta ajena y en condiciones de dependencia y quien lo recibe.

2. Para la determinación de la existencia de una relación de trabajo se tendrán en cuenta ante todo los hechos relativos a la prestación del servicio y a la remuneración, aun cuando mediante acuerdo entre las partes se haya dado a esa relación una apariencia diferente.

3. Probada la prestación de servicios, se presume la existencia de una relación de trabajo. Se exceptúan aquellos casos en los cuales, por razones de orden ético o de interés social, se presten servicios a instituciones sin fines de lucro con propósitos distintos de los de la relación laboral; como también los de trabajo familiar o de voluntariado.

4. Mediante decreto se podrá establecer, previa consulta de las organizaciones de empleadores y de trabajadores más representativas, cuando existan, que determinadas categorías de trabajadores son dependientes, o independientes, sin perjuicio de lo que decida el juez en el caso concreto.

5. Los trabajadores vinculados por una relación de trabajo tienen los derechos y deberes propios del contrato individual de trabajo.

## **ART. 6.- CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

1. Contrato individual de trabajo es el acuerdo en virtud del cual una persona se obliga a prestar servicios a otra u otras, bajo su dependencia, mediante el pago de una remuneración.

2. El contrato individual de trabajo puede ser celebrado por tiempo indefinido, a plazo fijo, para una obra determinada o por tarea. A falta de indicación expresa contraria, se entiende que el contrato ha sido convenido por tiempo indefinido.

3. El contrato a plazo fijo concluye por la expiración del término convenido. En caso de dos (2) o más prórrogas del contrato, o de celebración de uno nuevo a plazo fijo o para obra determinada entre las mismas partes, dentro del mes siguiente al vencimiento del anterior, se considerará que desde el inicio el contrato había sido pactado por tiempo indefinido, a no ser que existan razones especiales que justifiquen dichas prórrogas o el nuevo contrato y excluyan la intención presunta de continuar la relación inicial.

4. El contrato sólo puede celebrarse a plazo fijo: ·

- a) Cuando lo exija la naturaleza del servicio;
- b) Cuando tenga por objeto sustituir provisional y lícitamente a un trabajador; y
- c) Para prestar servicios en otro País.

5. El contrato para una obra determinada, es el pactado para la ejecución de una labor debidamente precisada, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla, y termina con la conclusión de la obra, entendida por tal la parte que corresponde al trabajador dentro de la totalidad proyectada por el empleador. Si en el mes siguiente a la terminación las partes celebraren un nuevo contrato para la ejecución de otra obra, o a plazo fijo, se entenderá que desde el inicio de la relación han querido obligarse por tiempo indefinido, a no ser que existan razones especiales que justifiquen el nuevo contrato y excluyan la intención presunta de continuar la relación inicial. En la

industria de la construcción, la naturaleza de los contratos para una obra determinada no se desvirtúa, sea cual fuere el número sucesivo de ellos, salvo prueba en contrario.

6. Los contratos de trabajo en zonas francas son de carácter temporal. Por lo tanto, no obstante lo dispuesto en el inciso anterior, podrán renovarse cuantas veces sea necesario.

7. Los contratos a plazo fijo o para una obra determinada no podrán durar más de dos años.

8. El contrato por tareas aquél en el cual se pacta la ejecución de una labor determinada en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido.

#### **ART. 7.- CONTRATOS DE TRABAJO DE TEMPORADA**

1. Son contratos de trabajo de temporada aquellos que, en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se celebran año tras año entre el empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos.

2. Los trabajadores por temporada tienen el derecho de ser contratados en los años subsiguientes, salvo que medie causa justificada para no contratarlos.

3. La antigüedad de los trabajadores por temporada será calculada adicionando los meses continuos de trabajo efectivo realizado en temporadas sucesivas al servicio del mismo empleador.

#### **ART. 8.-CONTRATO POR HORA**

1. El contrato por hora es aquél en el cual el trabajador es empleado para prestar servicios durante un número de horas inferior al de la media jornada y es remunerado por el número efectivo de horas de trabajo efectuado.

2. El salario hora no será inferior, proporcionalmente, al salario básico.

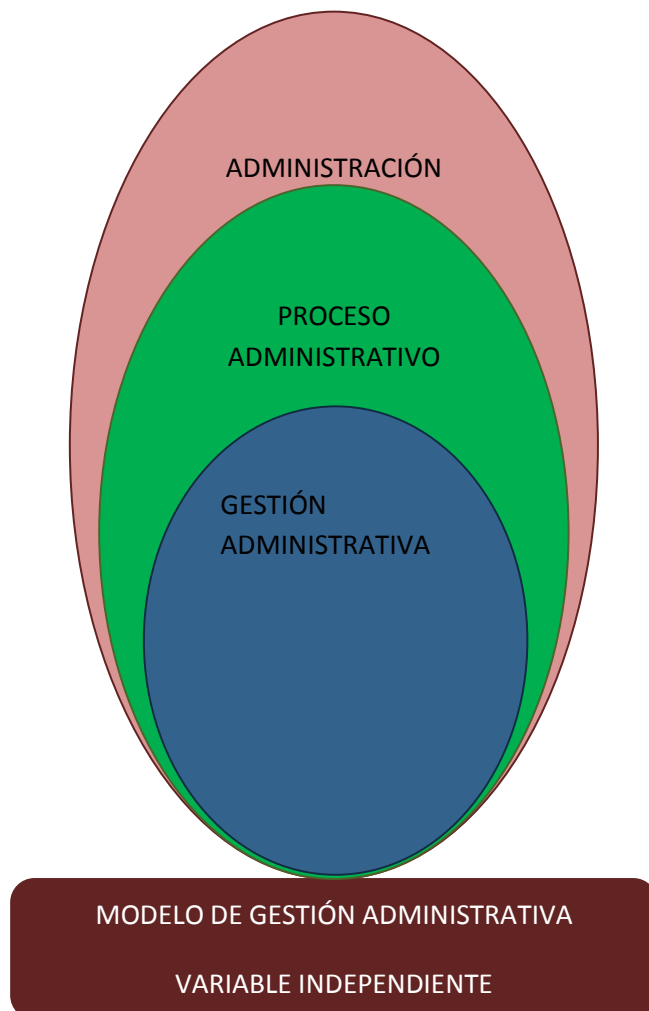
3. El trabajador gozará de todos los derechos que la ley establece, calculados, cuando se trate de beneficios económicos, en proporción a las horas de trabajo efectuadas.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1 SUBORDINACIÓN DE VARIABLES

#### VARIABLE INDEPENDIENTE

#### GRÁFICO N°- 1





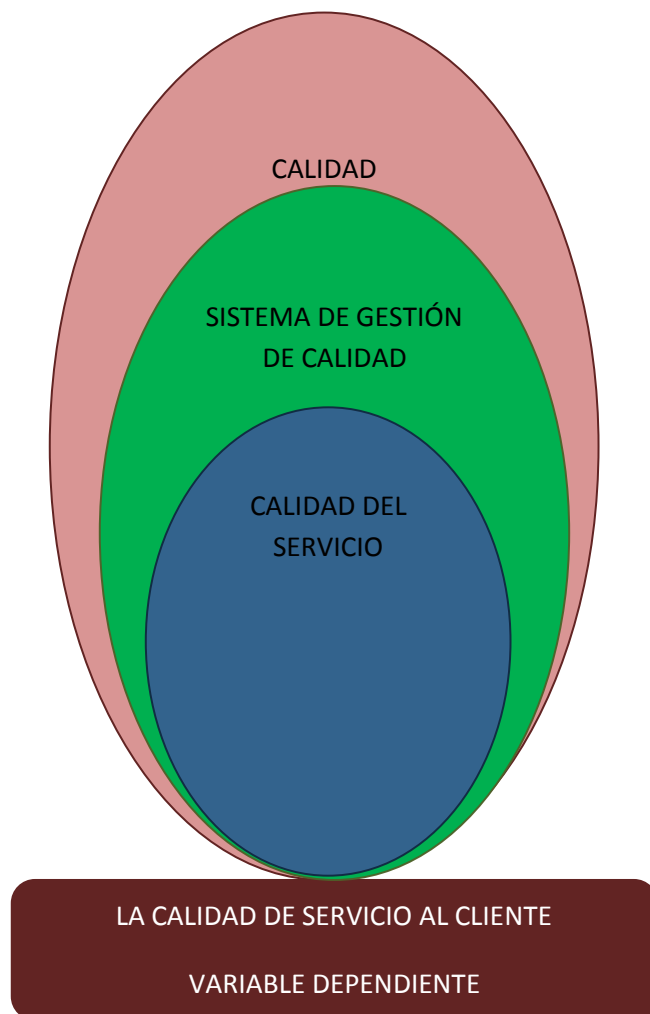
**GRAFICO N°- 2**  
**SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**



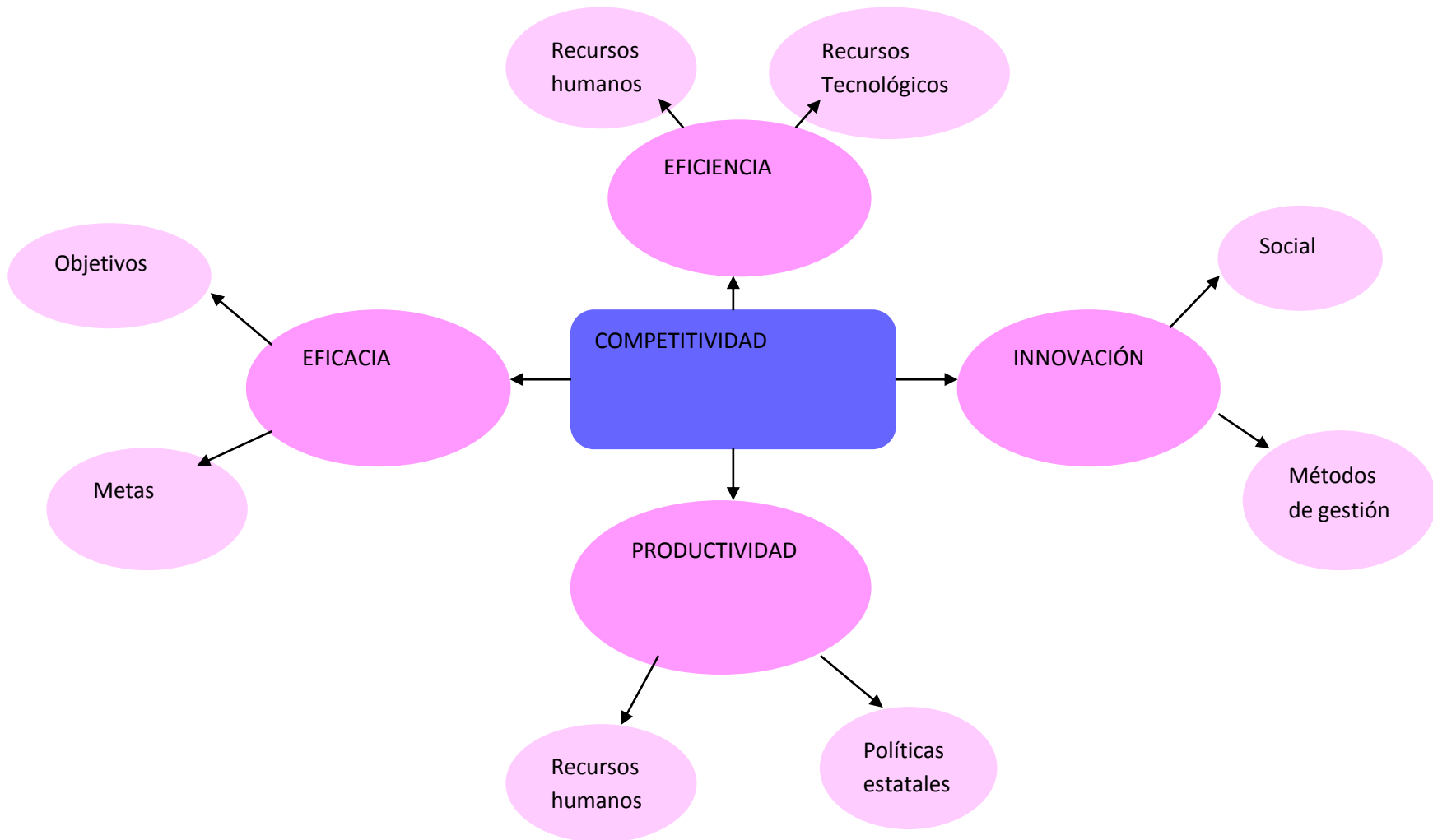
## 2.4.2 SUBORDINACIÓN DE VARIABLES

### VARIABLE DEPENDIENTE

GRÁFICO N°- 3



**GRAFICO N°- 4**  
**SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**



### **2.4.3 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS**

#### **¿Qué es un modelo de gestión administrativa?**

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

El Modelo de Gestión Administrativa permite en forma oportuna efectuar el proceso de Inscripción, Comunicación, Seguimiento y facilitar el Acceso a la Información, de esta forma es posible tener una mirada global del fiel cumplimiento, de la ejecución del Proyecto dentro de los tiempos establecidos, asegurando la calidad comprometida

La tarea de construir una sociedad con una mejor economía se basa a normas sociales mejoradas y más eficaces este es el reto de la gestión administrativa moderna, la supervisión de las empresas está en función de la administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar adelante a empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de objetivos. Este hecho acontece en la administración pública ya que juega un importante papel en el desarrollo económico y social de un país. Toda organización depende de la administración pues por medio de sus proceso lleva a cabo sus fines, este esfuerzo colectivo es en donde la administración adquiere una importancia precisa y fundamental en lo social, político económico.

Es necesario dejar en claro que este modelo no solo abarca el simple hecho de hacer las cosas bien direccionadas a obtener cero defectos, o a su vez en la satisfacción del cliente se trata de que al producir o comercializar determinado producto todas sus partes interactúen de manera eficiente, tanto sus clientes internos, como sus clientes externos.

Es aquí donde la administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que una organización alcance sus metas, ya que sobre ello cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

### **Administración**

La Administración también conocida como Administración de empresas es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

### **Calidad**

La calidad como tal debe entenderse como intangible y subjetiva, con lo que su definición será de hecho mucho más difícil, ya que depende de lo que cada individuo interprete como calidad.

Un concepto de calidad: Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar (G.Taguchi) la calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio".

De manera general se entenderá la calidad como el juicio global del cliente ante un estilo de presentación de un servicio o características de un producto.

Este último enfoque posee la ventaja de incluir no solo los problemas de calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales (pérdidas sociales debidas a los efectos secundarios nocivos, problemas del Medio ambiente, etc.).

Para entender mejor la calidad, Duraban y Martin (1987) manifiestan que la calidad se manifiesta a través de una serie de aspectos que corresponden a las distintas fases del proceso de creación y distribución de un producto o servicio, siendo estos:

1.-Calidad de concepción o calidad de diseño: Es el valor proyectado en la fase de diseño, de manera que será mayor mientras más se aproxime a las características demandadas por los clientes.

2.- Calidad de concordancia o calidad de ejecución: se mide por las discrepancias entre las características del producto elaborado y del diseñado; cuanto más se acerquen, mayor calidad.

3.- Calidad de entrega: es el grado de correspondencia entre las características del producto recién elaborado y el entregado.

4.- Calidad de servicio o fiabilidad: mide la diferencia entre las características solicitadas o necesitadas por el cliente y lo recibido a lo largo de su vida útil.

Entonces para verificar la calidad se deberá hacer el control desde la creación hasta la distribución del producto o servicio.

## **Gestión de Calidad**

La Gestión de Calidad, es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer el cliente.

Cedefop. 1998. pág. 243

## **Calidad en el Servicio**

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

## **Sensibilidad de los Clientes a la Calidad.**

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los cliente; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de Calidad en el Servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de Gestión de la Calidad.

### **Parámetros de Medición de Calidad de los Servicios.**

Si partimos del aforismo "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

### **Sistema de Evaluación de la Calidad de los Servicios**

Lógicamente, se requiere continuar con el la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

#### **Diferenciación ante el Cliente mediante la Calidad**

Como ya se comentó en el inciso anterior, un buen Sistema de Calidad del Servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como "comodities", los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además se destacarán los beneficios de esta diferenciación:

Objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.



### **Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad.**

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio.

Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la Administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

### **Diseño de las estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad.**

Estrategia de servicio: Definición del valor que se desea para los clientes. El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

Sistemas: Diseño de los sistema de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes, como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.

Políticas y procedimientos: Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

## **Gestión de la Calidad del Servicio.**

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La Gestión de Calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>

## **El Aporte de los Sistemas de Gestión**

En el caso de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), se observan objetivos Básicos que la vinculan integralmente con todas las actividades que desarrolla la empresa, muy vinculada con la innovación y los cambios tecnológicos, todo lo cual expresa la necesidad de poner en práctica Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) a partir de las Normas OHSAS 18001, lo que permite implementar, mantener y mejorar de manera continua la gestión de los riesgos, están diseñada también, para integrarse con otros Sistemas de Gestión (Calidad y Medio Ambiente).

Hoy se habla con mucha fuerza del ambiente laboral, el que se sustenta en gran medida sobre un aspecto muy importante y que se resume en el concepto de Condiciones de Trabajo. La SST constituye el soporte básico del desempeño empresarial (higiene y seguridad de todos los procesos, productos y servicios), de ahí su estrecha vinculación con el concepto de Medio Ambiente y por ende con el de Calidad, lo que nos lleva a una visión más integrar y más global que se utiliza para expresar el comportamiento de la organización con respecto a la gestión de sus riesgos y al cumplimiento de legislación vigente en cada País sobre estos temas.

Si la empresa turística no aplica SGSST, no podrá controlar objetivamente los riesgos de incidentes, accidente y exposiciones que pueden provocar daños a las partes interesadas del Sistema, y tampoco podrá planificar y organizar programas para la erradicación o disminución de los mismos.

Cuando promovemos nuestro producto turístico y hablamos de los altos niveles de seguridad, ¿a qué nos referimos?, ¿hasta dónde abarca ese concepto de seguridad?, ¿cómo protegemos la integridad de nuestros clientes (internos y externos) y cómo evitamos los posibles daños al medio ambiente? ¿De qué productos o servicios de Calidad podemos hablarle a nuestros clientes cuando ocurre uno de estos hechos que ponen en peligro su salud o su vida como es el caso de las intoxicaciones alimentarias por incorrecta manipulación de los alimentos y bebidas que se ofertan, transmisión de enfermedades por deficiente higiene o incorrecta manipulación de los medios que se encuentran en las habitaciones como son las ropas de cama, toallas, grifos, sistemas de ventilación, suministro de agua potable (fría y caliente), o deficiente higiene (de cubiertos, platería, los vasos y copas) en restaurantes, bares y cafeterías, o cuando se exponen sin la debida protección a descontrolados altos niveles de cloro u otras sustancias químicas ya sea en el proceso de manipulación (trabajadores) o por exposición directa en piscinas (clientes), o se afecta de alguna manera el medio ambiente (la duna de las playas, los bosques o las plantas aledañas a las instalaciones, el

arrecife, los animales autóctonos o no, las comunidades vecinas o las propias instalaciones de la empresa?

Si ocurre algo de lo expuesto anteriormente u otros eventos no deseados como son: incendios, explosiones, heridas, golpeaduras, caídas, heridas, electrocuciones, etc.; le daríamos a nuestros clientes excelentes argumentos para incorporarlos como quejas en las encuestas de satisfacción a que los sometemos con frecuencia al final de sus estancias, así como una indiscutible muestra de inseguridad que a la larga generará la pérdida de ese cliente y de muchos más que se enterarían de primera mano al regreso a su País.

Esas no conformidades del desempeño organizacional generan daños a la imagen y prestigio de nuestras instalaciones, ¡¡¡qué mala promoción!!!, adiós a la fidelización de clientes, y qué decir de la competitividad, de productos y servicios diferenciados, de altos niveles de eficiencia, la productividad, o los altos estándares, en fin nada que se parezca a lo que debe ofrecer una empresa del turismo para cumplir con su objeto social.

Muy vinculado con estos propósitos, las organizaciones del sector están aplicando Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), con el fin de cumplir con los requisitos de las Normas internacionales ISO 14000, las que constituyen una herramienta importante para la gestión estratégica de la empresa, y contribuyen a conseguir beneficios ambientales en todas sus áreas de influencia, lo que redundará en aportes comerciales reales y significativos, y le permite a la empresa cumplir con los estándares que imponen las normativas y regulaciones nacionales en materia ambiental.

Por otra parte, la calidad de los procesos, productos y servicios de una instalación, no debe asociarse a la buena gestión de un proceso aislado, sino al complemento de la Gestión Integral de Operación de dicha instalación. Es imprescindible que la calidad esté presente en cada uno de los subsistemas de la organización desde su etapa de

proyección, establecimiento de procesos, procedimientos y estándares de trabajo con el objetivo de obtener la máxima satisfacción de los clientes y superar sus expectativas.

Gracias a los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) el personal tiene una mayor participación en las decisiones empresariales, asumiendo e implicándose con sus objetivos y tomando un papel más activo frente a las tareas que asume.

En la búsqueda de un SGC universal se desarrolló la serie de Normas internacionales ISO 9000 las que promueven la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. La calidad se aprecia desde la atención que los encargados de la seguridad de los establecimientos dispensan a los clientes a la entrada del establecimiento, hasta la efectividad de las señales preventivas o informativas, nada debe escapar al proceso con miras al logro de la excelencia.

Para aunar esfuerzos y recursos se utiliza por las empresas de avanzada la aplicación de Sistemas de Gestión Integrados de Calidad Total, los que permiten racionalizar y organizar el trabajo empresarial, gestionando y coordinando el accionar entre las diferentes áreas que pueden verse involucradas o afectadas dentro de un determinado proceso o que aportan a varios procesos.

De esta forma se proporcionan las Técnicas y métodos más adecuados para una mejor utilización de los recursos disponibles de modo tal, que se logre una mayor eficiencia y eficacia del proceso empresarial en toda su magnitud. Los Sistemas de Gestión integrados constituyen una herramienta de uso sistemático, con carácter organizacional, preventivo y participativo, con la cual se debe establecer un control riguroso a cada proceso que se lleve a cabo en la empresa o que esté relacionada con ella directa o indirectamente, todo esto con el marcado objetivo de alcanzar resultados deseados, necesarios y suficientes para satisfacer las necesidades, tanto del cliente interno, como externo.

El tener implantado un Sistemas de Gestión Integrado de Calidad Total, no constituye para la empresa moderna una ventaja competitiva en sí misma, porque esta es una

tecnología muy difundida y al alcance de todo aquel que desee aplicarla en su organización, las ventajas competitivas surgen, a partir de la aplicación del Sistema, en la capacidad que tengan las personas que lo conforman de hacerlo más eficiente, utilizando las herramientas de la ciencia y la innovación tecnológica en función de la mejora continua de las actividades que realizan, todo lo que a la larga debe redundar en resultados, los que serán valorados por las partes interesadas, que al final definirán si son buenos o malos, si son competitivos o no.

### **La Gestión de la Innovación y las Tecnologías**

Los constantes cambios que imponen a la empresa moderna los procesos mundiales de globalización, inciden de forma determinante en la eficiencia y competitividad de sus productos y servicios, así como en todos los procesos sociales en general, lo que trae por consiguiente el incremento y desarrollo de la actividad innovativa, conduciendo al fomento de una cultura de innovación en las empresas con mayor desarrollo de sus fuerzas productivas.

Los resultados tecnológicos, al nivel de las empresas o entidades que lo generan, no debe realizarse desproporcionada o arbitrariamente, ese esfuerzo requiere ser debidamente gestionado, objetiva y conscientemente hacia resultados eficientes y competitivos, para resolver los problemas tecnológicos de todo tipo a los que las empresas no pueden virar las espaldas si su objetivo es lograr el alto desempeño, para ello se hace necesario desarrollar Sistemas de Gestión de Ciencia e Innovación Tecnológica (SGCIT).

La gestión de la innovación tecnológica incide sobre la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, para que su combinación objetiva contribuya a la creación de nuevos conocimientos e ideas Técnicas que permitan obtener nuevos procesos y como resultado de los mismos nuevos productos y servicios o mejorar los ya existentes.

Gestionar adecuadamente la tecnología implica conocer, primero que todo, la propia empresa y sus posibilidades, conocer el mercado, las tendencias tecnológicas y la capacidad de los competidores; adquirir, de la forma más favorable, tanto las tecnologías que convengan desarrollar internamente, como las que se vayan a contratar externamente, garantizando su financiamiento; supervisar adecuadamente su desarrollo y utilizar sistemas y estructuras flexibles para poder reaccionar ante los imprevistos e innovar; evaluar sus resultados, proteger debidamente la tecnología generada y obtener los mayores rendimientos de su explotación para optimizar los procesos productivos.

La gestión de la innovación y las tecnologías es una práctica esencial de cualquier empresa. Le sirve para gestionar sus operaciones de forma más eficaz, desarrollarse estratégicamente para fortalecer sus recursos, su know-how y sus capacidades. Le permite planificarse y prepararse objetivamente para el futuro y reducir los riesgos comerciales y la incertidumbre, aumentando su flexibilidad y capacidad de respuesta. Posibilita, así mismo, una buena gestión de la calidad, la seguridad y salud y la gestión medioambiental, haciendo posible la fácil introducción de procesos, productos y servicios nuevos o mejorados para la integración de estos sistemas de gestión. La innovación es un factor esencial en todas estas actividades.

Por otra parte, la empresa turística, no debe estar ajena al trabajo de las universidades, los centros científicos de Investigación y de interface, ellos sirven como puente para la transferencia de novedosas tecnologías desde el exterior o como fuente de generación de conocimientos propios novedosos también, los que aportan solución o mejoras a los sistemas y equipos instalados en los centros.

### **La Integración de Los Sistemas de Gestión**

Al reflexionar sobre todo lo expuesto hasta aquí, se llega al convencimiento de que se impone una necesidad para toda empresa moderna, la necesidad de disponer de un sistema que gestione profunda y objetivamente todas sus actividades de Ciencia, Innovación y Transferencias de Tecnologías, que integre orgánicamente toda la

estructura empresarial y que se convierta, a su vez, en el soporte fundamental para la aplicación y mejoramiento continuo de su imprescindible Sistema de Gestión Integral de Calidad Total.

La implementación de un SGCIT no tendría sentido sin un objetivo primordial, ser el soporte tecnológico del Sistema de Gestión Integrado de Calidad Total y viceversa, deben desarrollarse indisolublemente unidos, uno no tendría sentido sin el otro.

### **Dirección**

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.

Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

### **Planificación**

Es el proceso que comienza con la visión del Nro. 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las Estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La



planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el Presupuesto anual más detalladamente.

La función de Gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dicho objetivos. Pág. 15

### **Organización**

Responde a las preguntas de, Quien? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; Como? se va a realizar la tarea; Cuando? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Curso gramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

La función de la gestión que asigna las tareas identificadas en el proceso de planificación a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Pág. 15

### **Dirección**

Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

### **Control**

Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

## **Mejoramiento Continuo**

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

FadiKabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los Países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por FadiKbbaul).

## **Competitividad**

La medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal , es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito de prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Gestión de Calidad y Competitividad

John Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Philip B Crosby. Pág. 4

## **ISO 9000**

ISO 9000 es una parte de la calidad instituida por la International Standard Organization (ISO). La Comunidad Europea ha establecido normas formales de calidad, por ejemplo ISO 9000 como línea de base el diseño de productos y certificación que éstos satisfacen tales normas. Estas normas indican si las plantas manufactureras y las organizaciones proveedoras de servicios, ponen o no en práctica procedimientos posibles de calidad. Pág. 10

## **¿Qué es la Planificación?**

A medida que la tecnología se va expandiendo, los mercados globales se ven invadidos se ven invadidos por nuevos antagonistas y se va acelerando el ritmo del desarrollo de nuevos productos es evidente que la planificación puede ayudar a las empresas a ser más competitivas en el medio más cambiante. Gracias a la planificación la empresa puede dar rápida respuesta a las demandas variables del mundo empresariales las condiciones del mercado y a las expectativas de los clientes. Pág. 198

## **Coordinación de esfuerzos**

La gestión existe por el hecho de que es preciso coordinar el trabajo de los individuos y de los grupos en las organizaciones, siendo la planificación una técnica muy apropiada para el logro de la coordinación. Un plan eficaz especifica las metas y objetivos tanto de la organización en su conjunto como de cada una de las partes. Trabajando con vistas a la consecución de las metas planeadas, cada una de las partes contribuye al logro de objetivos de la organización como un todo y es compatible con los mismos. Pág. 206

## **Estructura de la organización.**

Entramado de puestos de trabajo y de departamentos que orienta la conducta de individuos y grupos hacia la consecución de los objetivos de la organización. Pág. 304

## **Gestión de recursos humanos**

El proceso destinado a alcanzar los objetivos de la organización mediante la contratación, retención despido, desarrollo y utilización apropiada de los recursos humanos en una organización. Pág. 366

## **Establecimiento de normas**

Etapas de desarrollo del grupo en la que este elabora normas o códigos de conducta no escritos que rijan el comportamiento del grupo. Pág. 417

## **Motivación**

El conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección intensidad y duración. Pág. 438

## **Beneficios de la calidad**

¿Cuáles son los beneficios del TQC? Muchas personas hablarán con entusiasmo de los beneficios de calidad. ¿Cuál es el valor de un elevado nivel de la calidad para las empresas de negocios? Veamos un modelo genérico del TQC y después repararemos algunos datos de la industria.

## **Control de Calidad Total**

El control de calidad total son todos los mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar la presencia de errores. La función del control de calidad total existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las

especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la recolección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_calidad)

El TQC que se pone en práctica en la forma apropiada se enfocara en el mejoramiento de los productos, servicios y procesos; cuando mejoren, causaran un impacto en la productividad, la satisfacción del cliente y las utilidades.

Internamente. Cuando mejora la calidad, logramos una mayor productividad, lo que nos permite bajar los precios (en cuyo caso estamos compitiendo con el precio), se incrementa la capacitación del mercado y obtenemos mayores utilidades. En forma alternativa, el costo más bajo proporciona un incremento directo en las utilidades.

Externamente. Un nivel elevado de calidad nos permite aumentar la satisfacción del cliente, incrementar la lealtad del cliente y lograr más compras repetitivas. Esto da como resultado una creciente participación del mercado y mayores utilidades. En forma alternativa, podríamos sobre la base del valor, cobrando un precio relativamente alto por nuestra mejor calidad. Muchas compañías lo hacen, por ejemplo Sony en Japón, Boeing Aircraft en Estados Unidos y Mercedes Benz en Alemania. Una vez más, el resultado es que se obtienen mayores utilidades, aun cuando la participación del mercado puede permanecer constante. Autor: Sarv Singh Soin de Control de Calidad Total Pág.2

### **Beneficios de un esfuerzo de TQC**

Para ahora, los datos deberían ser más convincentes. La pregunta que tal vez usted se hace es, ¿Cómo puedo lograr que se dé resultado para mi compañía? Ese es propósito de

este texto y hablaremos del tema en todos sus detalles, pero primero vamos a enumerar algunos de los beneficios de un buen esfuerzo de TQC:

- Una moral más alta de los empleados
- Proceso más eficiente, mayor productividad
- Menos dispuestas, lo que da por resultado, más tiempo para innovaciones y creatividad.
- Una calidad mejora los productos y servicios.
- Una mayor participación en el mercado
- Costos más bajos
- Una mayor satisfacción del cliente.
- Utilidades más elevadas

Teniendo en cuenta algunos de los datos que acabamos de repasar, la calidad debe ser una parte integral de las estrategias de negocios de una compañía. Esta es la clave para la supervivencia y el crecimiento de los finales de los noventa, no hay alternativa. Autor: Sarv Singh Soin de Control de Calidad Total Pág. 5,6

### **La obsesión por el cliente mediante un enfoque sistemático**

Cualquier organización que piensa seriamente en la calidad y en los clientes debe adoptar un enfoque sistemático, con el fin de asegurar una fuerza laboral educada es un buen comienzo, pero debe contar con los instrumentos apropiados. A continuación proporcionamos una breve lista de varios instrumentos o actividades que fomentaran la obsesión por cliente. Hemos dividido nuestra lista en actividades reactivas y proactivas.

#### **Actividades reactivas**

1. Un sistema para manejar y resolver las quejas de los clientes
2. Encuestas de la satisfacción del cliente y seguimiento con una acción correctiva.

3. Recopilación de datos de las faltas del producto y el servicio, análisis y seguimiento con una acción correctiva.

### **Actividades proactivas**

- Proceso de comparación competitivo (benchmarking); aprender de las compañías de “clase mundial” la forma de competir mejor
- Recopilar la opinión del cliente o sus necesidades de nuevos productos y servicios por medio de un proceso sistemático.
- Grupos de enfoques: celebrar juntas con los clientes para obtener y comprender sus puntos de vista y sus necesidades. Esta es una sub serie para recopilar la opinión del cliente. Autor: Sarv Singh Sooin de Control de Calidad Total Pág. 15

### **Calidad y competitividad**

- La recuperación que disfruta una organización está construida por la calidad, confiabilidad, tiempo de entrega y precio. La calidad es la más importante de estas armas competitivas.
- La reputación por pobre calidad permanecen durante un largo tiempo y las reputaciones buenas o malas pueden resultar nacionales. La Administración de la calidad se puede aprender y utilizar para mejorar la reputación.
- La calidad es cumplir con los requisitos del cliente, y esto no está restringido a las características funcionales del producto o servicio.
- La confiabilidad es la habilidad del producto o servicio para continuar cumpliendo los requisitos del cliente a través del tiempo. Las organizaciones “complacen” al cliente a cumplir consistentemente sus requisitos, y alcanzan luego de una reputación de “excelencia”. Autor: Oakland John S. de Administración por calidad total. pág. 17 y 18

## **Liderazgo Efectivo**

Algunos equipos de gerentes se han alejado del estilo tradicional de Administración: han hecho un “rompimiento gerencial”. Su nuevo enfoque pone la cabeza y los hombros de sus organizaciones sobre los de sus competidores en la pelea por las ventas, las utilidades, los recursos, los fondos y los empleos. Muchas organizaciones de servicio están comenzándose a mover en la misma forma, y la estrategia exitosa basada en la calidad que están adoptando depende mucho del liderazgo efectivo.

El liderazgo efectivo comienza con la visión del director general, capitalizando las oportunidades del mercado o servicio, continúa a través de una estrategia que dará a la organización ventaja competitiva, y guía al negocio o servicio exitoso. Esto abarcará todas las creencias y los valores sometidos, las decisiones y los planes elaborados por quienquiera en cualquier parte de la organización, y el enfoque de éstos, en acción efectiva, con valor agregado.

Juntos, el liderazgo efectivo y la Administración de la calidad total dan como resultado que en la compañía u organización se hagan las cosas correctas, bien a la primera vez.  
Autor: Oakland John S. de Administración por calidad total. pág. 17,18

## **Calidad Total**

Los consumidores de hoy están exigiendo altos grados de calidad, a precios justos, con rapidez en la entrega y sobre todos con un buen nivel de servicio, al ofrecer calidad debemos dar valor agregado para exceder las expectativas del cliente frente a la competencia de manera que nos diferenciamos en la oferta.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

[es.wikipedia.org/wiki/Calidad total](https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_total)



Conjunto de condiciones que permiten asegurar la mejora continua de los procedimientos, procesos, actividades y manejo de definición.

[www.definicion.org/diccionario/6](http://www.definicion.org/diccionario/6)

Conjunto de esfuerzos, métodos y tecnologías que una compañía o institución aplica en todas sus áreas para que sus productos o servicios (o ambos) satisfagan plenamente las necesidades del cliente, incluyendo costo y precio.

[www.peruecologico.com.pe/glosario\\_c.htm](http://www.peruecologico.com.pe/glosario_c.htm)

Herramienta de gestión a través de la cual se consigue la participación activa de las personas en el mejoramiento continuo de la calidad de los.

[www.sipalonline.org/glosario.html](http://www.sipalonline.org/glosario.html)

Modelo de gestión que, basado en un sistema empresarial orientado hacia la calidad, persigue la satisfacción de todos aquellos entes (individuos, organizaciones e, incluso, el conjunto de la sociedad) relacionados con la organización.

[www.gerenciaynegocios.com/canales/calidad/conceptos\\_calidad.htm](http://www.gerenciaynegocios.com/canales/calidad/conceptos_calidad.htm)

Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan

[www.euskosare.org/enpresak/kalitatea/definicion\\_conceptos\\_claves\\_sobre\\_calidad](http://www.euskosare.org/enpresak/kalitatea/definicion_conceptos_claves_sobre_calidad)

Esta primera etapa se caracteriza por la realización de inspecciones y ensayos para comprobar si una determinada materia prima, un semielaborado o un producto terminado, cumple con las especificaciones establecidas previamente.

<http://mgar.net/soc/isointro.htm>

Es el proceso de regulación a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia.

Otros significados:

- Una parte del proceso de regulación. Por ejemplo: la inspección del producto.
- Históricamente, el nombre de un Departamento que se dedica a tiempo completo a la Función de la Calidad.
- Las herramientas, conocimientos prácticos o Técnicas por medio de las cuáles se desarrollan algunas o todas las funciones.

<http://mgar.net/soc/isointro.htm>

Conjunto de Técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

Las consecuencias de esta forma de plantear la calidad, afectan a toda la empresa desde sus mismos cimientos. Algunas de estas consecuencias son las siguientes:

- Todas las funciones empresariales deben mejorar continuamente la calidad de su trabajo para que la empresa mantenga su eficiencia. Un proveedor poco eficiente terminará, antes o después, creando problemas a su cliente.
- La política de compras basada en el enfrentamiento de muchos proveedores es un error. Es preferible tener pocos proveedores que estén integrados en los planes de la empresa.
- Para lograr una participación espontánea y positiva del personal, es necesario establecer una cultura empresarial basada en un gran respeto al ser humano. Este respeto a la persona se evidencia en hechos tales como: tener en cuenta su opinión, darle formación, aceptar sus buenas ideas, etc.

La llamada Calidad Total es, por lo tanto, cualquier cosa menos un sistema. La Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia, No posee unos

perfiles definidos que permitan acotarla. De aquí que la Calidad Total sea entendida y aplicada de muy diferentes formas en distintas empresas y por diferentes asesores especializados.

La Calidad Total supone un nuevo e importante enriquecimiento de la Función de la Calidad en las empresas, aunque, al no ser un sistema como el aseguramiento de la Calidad y al dar lugar a la descentralización de las actividades de prevención y control, hace que los Departamentos de Calidad pierdan su relevancia y, llegado el caso, su sentido.

<http://mgar.net/soc/isointro.htm>

### **La Norma ISO 9001 de Gestión de la Calidad.**

Contrariamente a lo que se pudiera pensar, no son criterios de control de calidad. Esta, se da por supuesto. Igualmente que es difícil de superar las excelencias de los productos únicamente con medios técnicos.

Esta mejora tecnológica es difícilmente obtenible en el presente con un costo razonable. Resulta más económico mejorar otros aspectos de la empresa, que tienen incidencia sobre el producto final.

El motivo de todo esto, es el consumidor, quien exige productos de más calidades. Esta es la razón del nacimiento de esta normativa de Excelencia.

Se considera que la forma de mejor satisfacer las necesidades de los consumidores, es seguir la forma de organización de empresa sugerida por esta normalización.

[http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_indice.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html)

## **Gestión de Calidad Total**

El concepto de **Gestión de Calidad total** (TCM) se refiere a la implementación de un plan empresarial basado en un procedimiento de calidad que involucra a todos los empleados, es decir una estrategia completa por la cual una compañía entera usa todos los recursos para satisfacer a sus beneficiarios en términos de calidad, costo y plazo. Se debe desarrollar un "espíritu de calidad" y todos deben compartirlo para que la Gestión de Calidad total tenga éxito.

<http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>

La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

## **La norma ISO 9001**

Que se considera tan bueno, Que es el mejor para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual, es del año 2000 ISO9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

[http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)

## **Calidad Total – Excelencia**

Es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.

Básicamente, la norma ISO9001, son un conjunto de reglas de carácter social y organizativo para mejorar y potenciar las relaciones entre los miembros de una organización. Cuyo último resultado, es mejorar las capacidades y rendimiento de la organización, y conseguir un aumento por este procedimiento de la excelencia final del producto.

Para el autor, este conjunto de reglas, nace de la fusión del método científico -hipótesis (planes), prueba (proceso), tesis (datos y gestión) y vuelta a empezar (mejora continua) - y las filosofías orientales bajo el maquillaje de sociología -primacía del grupo, liderazgo, participación -. A las que se ha añadido un poco de teoría económica - enfoque hacia el cliente- y de auténtica sociología -participación y relaciones-. Este tipo de metodología, produce un aumento y mejora final del producto, y mejora la capacidad de la empresa a un bajo coste. No cuesta nada llevarse bien con los miembros de la organización.

[http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)

## **Competitividad**

### **¿Qué es Competitividad?**

La palabra competitividad puede definirse de muchas maneras, dependiendo del contexto en que se mencione, por ejemplo Ivancevich, et al (1997, p.5) lo define como: "La medida en que una nación, bajo condiciones de Mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados

internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos".

Pero el mismo Ivancevich et al, menciona que en esta definición, puede sencillamente cambiarse la palabra nación por organización y ciudadanos por propietarios.

Desde el contexto individual, puede decirse que el fin de la competitividad es hacer del hombre un mejor empresario, porque de nada sirve producir bienes y servicios, si estos no se pretenden insertar de una forma exitosa en un mercado.

La competitividad es un reto que se establece para poder alcanzar objetivos tanto personales, grupales, organizacionales como nacionales. En la actualidad es necesario valerse de todas las armas necesarias para luchar en un campo de batalla donde las trincheras se componen de bienes y servicios parecidos o iguales a los que nuestras empresas ofrecen.

Existen herramientas que ayudan a mejorar o a reinventar estas trincheras. Una de estas herramientas es la gestión de la innovación, que comprende una serie de pasos e instrumentos, como la creatividad, para llegar a desarrollar ideas nuevas y exitosas que logran dar el empuje necesario para fortalecer estas trincheras, incluso para ganar la batalla.

La gestión de la innovación tiene como principal objetivo establecer nuevas fronteras, abastecer nuevos mercados y crear nuevas trincheras para combatir en la dura guerra de los mercados. Más adelante se explicará con más detalle la gestión de la innovación.

### **Competitividad Empresarial y Retcambio**

En un Estado ideal, supongamos que una organización (empresa) tiene en su equipo individuos inconscientemente competentes. Esto quiere decir que todos estos individuos tienen competencias y habilidades definidas, y que son capaces de mejorar y crear en el

marco de sus habilidades y competencias. Ahora, continuamos al siguiente nivel, todas las personas que conforman el equipo han superado el nivel de competitividad individual, en este momento el reto se encuentra en alcanzar el nivel de la competitividad empresarial, pero ¿cómo lograr alcanzar la competitividad empresarial?

Aquí entran en juego, no solo las personas, sino también los procesos de producción y los administrativos, que son los engranajes para mover la estructura organizativa. Si no se produce nada, una organización no tiene ningún sentido de existencia. Nadie crea una empresa para perder o para pasar el rato, las empresas tienen un objetivo económico claro y eso es totalmente lógico.

Para alcanzar esta competitividad puede utilizarse diversas estrategias, cada empresa define la que más le conviene de acuerdo al escenario económico, social y cultural en el que se desarrolla. Quizá uno de los escenarios más difíciles es aquel donde el micro y pequeñas empresas se desenvuelven, ya que es muy difícil ser competitivo ante monstruos que a veces dominan completamente el mercado. Pero no hay que verlo como una debilidad sino como una fortaleza, la analogía más adecuada en este caso es la de David y Goliat, donde Goliat estaba tan confiado de su tamaño que David le pareció inofensivo y donde David sabía muy bien que podría pegarle porque Goliat era demasiado grande como para no atinar el golpe, entonces, para crear estrategias es necesario establecer objetivos de desarrollo. Además es importante seguir algún modelo que pueda establecer orden en todos los procesos, tanto productivos como administrativos de la empresa. la diferencia entre estos dos tipos de procesos es que los productivos dependen de una máquina física tangible (que consiste en los equipos necesarios para producir bienes, servicios o software) y de un equipo de personas que tengan el conocimiento técnico para hacerla trabajar, los procesos administrativos dependen solamente de un equipo de personas con el conocimiento técnico, las habilidades y las competencias necesarias para dirigirlos.

Este equipo de personas pueden ser los gerentes de cada área de la organización, aunque este equipo puede variar de acuerdo a la estructura organizativa, lo importante es que

hay que comprender que los procesos administrativos dependen de seres humanos y si los procesos administrativos fallan es posible que los procesos productivos también y no necesariamente tiene que fallar la máquina física para que estos sean ineficientes e inútiles.

Al final todo depende del modo en que la organización sea dirigida y en la visión que los líderes de ésta tengan, entonces es necesario (olvidemos la idealidad) que los líderes organizacionales hayan superado el nivel de la competitividad individual, porque el nuevo reto consiste en trabajar en equipos sinérgicos.

Ahora bien, todo aquel que ha superado el nivel de competitividad individual, es alguien que está dispuesto a enfrentar cambios, pero estos cambios necesitan objetivos claros, no se puede cambiar si no se sabe que es lo que se espera de ese cambio.

Entonces, el Modelo del Retcambio, (que es un neologismo que proviene de las palabras reto y cambio, y que fue introducido por José Alberto Santos en 1995 en la revista multidisciplinaria extensiones, de México) puede ayudarnos a comprender mejor los elementos para hacer frente a los cambios que son vitales para alcanzar la competitividad empresarial.

El Retcambio es "un reto a las obvias realidades, hacia la obtención de resultados dramáticos, a través de una transformación en los escenarios intrapersonal, interpersonal, gerencial y organizacional. Es una ruptura con las prácticas tradicionales del sentido común, para obtener el menos común de los resultados... un milagro". (Santos, 2006, "el recambió un contra juego de posibilidades").

Para este caso, nos interesa el recambió desde el contexto gerencial y organizacional (se sugiere revisar la bibliografía recomendada). El recambió plantea una serie de posibilidades para convertir las obvias realidades del entorno empresarial en resultado dramáticos los cuales son de importancia para alcanzar y superar el nivel de la competitividad empresarial.



## **¿Qué es la Innovación?**

Según Escorsa (1997) la innovación es "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado" (Escorsa, 1997). De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione.

### **Pero, entonces ¿qué es la Gestión de la Innovación?**

La gestión de la innovación no es más que los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación.

Existen muchas formas de gestionar la innovación. Pero primero debe definirse porque se desea innovar, se establecer objetivos claros y cuál es el impacto que se espera. Todo esto ayuda a definir el tipo de innovación que se quiere lograr. Más adelante, se presenta la clasificación estructural de la innovación la cual plantea diversos tipos de ésta.

### **¿Por qué es importante la Innovación?**

"La innovación es el elemento clave que explica la competitividad" (Escorsa, 1997, p. 19). Innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra. Además, la innovación está ligada a todos los niveles de competitividad de la pirámide y se puede aplicar en cualquiera de éstos. Ahora bien, se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de

mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales.

La innovación es como una lámpara, así que no podemos introducirnos en una profunda caverna oscura si no sabemos si nuestra lámpara será lo suficientemente potente para iluminar todo el panorama. Si no se planea adecuadamente la innovación puede conducir a un fracaso, por tanto debe evaluarse el riesgo que la innovación conlleva.  
<http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml>

La **Innovación** es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo (Difusión (negocios)) en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

Innovar proviene del latín innovare, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>

## **La Efectividad**

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viables.

Ejemplo: matar una mosca de un cañonazo es eficaz (o efectivo: conseguimos el objetivo) pero poco eficiente (se gastan recursos desmesurados para la meta buscada). Pero acabar con su vida con un matamoscas, aparte de ser eficaz es eficiente. Stephen Covey define la efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.  $E = P/CP$ . Para ello se basa en la fábula de Esopo, La gallina de los huevos de oro, comparando los huevos de oro con la producción y la gallina con la capacidad que tiene de producirlos.<sup>1</sup>

## **La Eficacia**

En filosofía la eficacia es la capacidad de la causa eficiente para producir su efecto. No tenemos concepto del todo propio e inmediato de lo que es esta capacidad, de aquí que sean posibles las dudas, en algunos casos muy tenaces, de que exista y que haya por ende verdadera causalidad. El problema se ofrece en particular tratándose de causas inadecuadas que parecen tener tan sólo como de por Estado un poder eficaz. Más a poco que se considere, se ven acciones de hecho eficaces debidas a causas inadecuadas. Dos caballos arrastran un carro que ninguno de los dos pudiera arrastrar. Cada uno es causa incompleta, pero de cada uno se dice con verdad que produce un efecto superior a su fuerza de tracción.

No es tan fácil de concebir el fenómeno de la actividad de una causa de suyo insuficiente para el efecto que se produce, si se completa con otra que baste para tal efecto. Así sucede con la causa segunda, que es insuficiente sin el concurso de la primera, siendo por otra parte esta última por sí sola suficientísima. No concebimos esto a

priori, pero lo probamos partiendo de la experiencia interna que nos enseña que tenemos verdadero influjo sobre nuestras acciones.

## **Control**

El control es una etapa primordial en la Administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto, se revisará algunos planteamientos, de varios autores estudiosos del tema:

- Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

- Harold Koontz y Cirilo O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml#elem>

### **¿Qué es Productividad?**

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados, es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien son productivos, con una cantidad de recursos (Insumos) en un período de tiempo dado y se obtiene el máximo de productos y servicios.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características Técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/ Entradas

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

Misma entrada, salida más grande

Entrada más pequeña misma salida

Incrementar salida disminuir entrada

Incrementar salida más rápido que la entrada

Disminuir la salida en forma menor que la entrada

<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#facto>

### **Gestión del tiempo: claves para optimizar el tiempo de trabajo**

La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas valoran cada vez más en sus trabajadores, ya que este factor mejora la productividad y la competitividad de la organización.

Un profesional polivalente que ejecute muchas tareas en poco tiempo siempre es rentable. Pero alcanzar ese nivel no es fácil. El primer paso para lograrlo consiste en reflexionar sobre cuál es nuestra misión en la empresa y qué objetivos debemos cumplir en ella.

El siguiente es analizar las tareas concretas que habremos de llevar a cabo para lograr esos objetivos y decidir cuáles nos corresponde ejecutar directamente y cuáles podemos delegar o debemos traspasar a otros departamentos pues no son de nuestra competencia, aunque por algún motivo alguien nos las ha asignado.

'Retornar' trabajos es uno de los puntos más delicados, pero también uno de los más importantes si realmente queremos centrarnos en el core business de nuestra actividad.

Una vez delimitada ésta, convendrá que reflexionemos sobre el tiempo que requiere cada una de las tareas que hemos de ejecutar, y si la suma supera el total de horas de nuestra jornada estudiaremos la posibilidad de reducir el tiempo asignado a cada tarea mediante un nuevo sistema de trabajo.

En ocasiones, la pérdida de tiempo está causada por hábitos obsoletos que sin embargo seguimos utilizando pues hemos fijado en nuestra mente un patrón de trabajo muy rígido. Casi siempre es posible hacer una misma labor de otra forma y obtener un buen resultado o al menos un resultado aceptable.

Pero si realmente el volumen nos supera y no es posible realizar todo el trabajo ni con la mejor de las planificaciones convendrá que nos planteemos hablar con nuestros superiores y exponerles la situación.

### **Planificar con criterio**

La agenda es una herramienta básica a la hora de organizar la jornada laboral, la semana e incluso la previsión de tareas a medio y largo plazo. La utilizaremos para anotar el listado de tareas diario ordenándolas de forma lógica. Primero las más urgentes, aunque sean las que menos nos gustan (eso no va a hacerlas desaparecer) y luego las menos relevantes.

Ahorraremos tiempo si agrupamos las tareas por afinidad y franja horaria. Las llamadas y visitas, mejor a primera hora, cuando el personal llega a las empresas. Si no es posible agrupar las tareas debemos ir revisando la agenda periódicamente para no dejar trabajos pendientes.

A cada tarea debemos asignarle un tiempo y ceñirnos a él en la medida de lo posible, si no corremos el peligro de caer en la Ley de Parkinson, que dice: Se tarda tanto en terminar un trabajo como tiempo se tenga para ello. Pero hay que ser flexibles, no podemos prever cómo irá el día: si surgirán imprevistos, si recibiremos muchas llamadas, si tendremos problemas informáticos, etc.

También hay que reservar momentos para descansar y otros para pensar, algo que no siempre hacemos, abrumados por el día a día. Pensar es indispensable para evaluar el

trabajo realizado, planificar el que ha de venir, crear, innovar y, en definitiva, ser más eficientes.

Al final de la jornada destinaremos unos minutos a revisar qué tareas hemos completado y cuáles no y ajustaremos la agenda del día siguiente. Aplicar toda esta estrategia requiere tiempo, pues para cambiar un hábito se necesita constancia y voluntad.

El tipo de personalidad también influye en ello. Los profesionales controladores y paternalistas son los que lo tienen peor. Los primeros siempre salen tarde pues no se fían de su equipo y lo quieren revisar todo, y los segundos porque absorben más trabajo del que pueden realizar.

### **Ladrones de tiempo**

Los ladrones de tiempo son esa suma de imprevistos que nos resta minutos e incluso horas de trabajo efectivo. Detectarlos nos ayudará a combatirlos. Estos son los más destacados:

- **Visitas inesperadas.** Si las hace una persona con la que se tiene confianza se le puede emplazar a solucionar el tema a tratar en otro momento.
- **Reuniones.** Hay que entrar en ellas con un orden del día y procurar ceñirse a él para evitar divagaciones que alarguen el encuentro innecesariamente. Si algunos de los temas no nos incumben podemos pedir permiso para salir de la reunión cuando se llegue a ellos.
- **Papeleo y lectura.** Mejor redactar sólo lo imprescindible y tener preparado un mismo texto para contestar a peticiones similares. La lectura, sólo para los documentos necesarios y haciéndola con cierta rapidez.
- **Desorden.** Si destinamos unos pocos minutos cada día a archivar nos evitaremos perder horas buscando un papel por la mesa. Cuesta, pero vale la pena.
- **Comunicación ineficaz.** Si no transmitimos mensajes claros es muy posible que los demás realicen mal el trabajo y tengan que volver a repetirlo, lo cual supone una enorme pérdida de tiempo. Debemos comunicar con claridad y comprobar que la otra persona



ha comprendido lo que intentamos transmitirle. De la misma forma, hay que escuchar con atención y preguntar si algo no nos queda claro.

- **Escasa disciplina personal.** Es uno de los peores ladrones de tiempo y uno de los más difíciles de corregir. No hay recetas mágicas. La única forma de cambiar es con voluntad.

### **La administración del tiempo**

Es el arte de hacer que sirva para el beneficio de las personas y de las sociedades. Como el tiempo no existe en sí, la administración del tiempo es la administración de sí mismo; el manejo adecuado de los recursos en todo orden, ya que no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo.

El tiempo es como una gota de agua que se evapora. No podemos físicamente, capturarlo ni encerrarlo para hacerlo nuestro. La administración del tiempo es una ilusión, porque nadie puede realmente administrar el tiempo. El tiempo es una constante. Una medida de intervalos. Independientemente de quiénes somos o qué estamos tratando de lograr, el tiempo continúa moviéndose al mismo ritmo. Nosotros continuaremos usando la expresión “Administrar el tiempo” para identificar nuestros esfuerzos, para usar nuestros momentos disponibles con algún significado. Administrar el tiempo realmente significa administrarnos nosotros mismos, de tal manera que podamos optimizar el tiempo que tenemos. Significa conducir nuestros asuntos dentro del tiempo disponible para que podamos lograr resultados más eficaces. Debe tenerse en cuenta que la eficacia es más importante que la eficiencia. La meta debe ser el logro de objetivos, no simplemente estar ocupado (en libros de administración se habla como la eficacia -hacerlo simplemente- y la eficiencia -hacerlo bien y a la primera-, optimizando los recursos en el cumplimiento de los objetivos, en este caso me causa un desequilibrio su definición).

Mucha gente opera bajo la errónea creencia de que tendrían tiempo para todo, si solo pudieran organizar sus horas más eficientemente. El resultado es a menudo un intento por realizar sus tareas con más rapidez, razonando que si pudieran ser suficientemente

rápidos, podrían tener tiempo sobrante. Por supuesto, esto raramente funciona y como estrategia para usar el tiempo es muy pobre.

Muy a menudo, trabajar con rapidez produce problemas. Trabajando bajo presión se cometen más errores, hay menos tiempo para pensar, planificar y reflexionar antes de tomar decisiones para solucionar problemas. Como resultado, los días comienzan a parecer frenéticos.

Cuando la presión no funciona, a menudo se adopta una segunda estrategia: trabajar más horas. Todos hacemos esto eventualmente, pero cuando se convierte en rutina, se generan otros problemas: las horas semanales se alargan a 50, 60, 70, 80 o más. El tiempo personal va desapareciendo a medida que se incrementa el tiempo de trabajo. El juicio es menos claro y problemas que podrían ser resueltos en minutos por una mente fresca, se resuelven en horas.

Trabajar más rápido y trabajar más horas son estrategias pobres para administrarnos a nosotros mismos. Sin embargo, mucha gente continúa creyendo que esos enfoques les permitirán conseguir todas las cosas que necesitan ser hechas. No se dan cuenta de que no importa cuánto hagan, siempre hay más por hacer, y deben tomar duras decisiones de prioridades y tener el coraje de seguir las decisiones con acciones.

El tiempo es una paradoja. Nos parece que no tenemos suficiente tiempo y sin embargo tenemos todo el tiempo que hay. No importa cuánto hagamos, siempre hay alternativas interminables para invertir el tiempo. La solución a esta paradoja, entonces, es enfocarse primero en las cosas más importantes, en la seguridad de que siempre habrá tiempo suficiente para las cosas que realmente es necesario hacer.

Una vez que hayamos aceptado el hecho de que no podemos hacer todo y dejemos de actuar como tal, habremos dado un paso muy importante hacia una efectiva administración de nuestro tiempo. Identificar las prioridades se convertirá en un problema menor.

Como un recurso, el tiempo nos presenta otra paradoja: si no lo usamos, desaparece de todas maneras. En consecuencia, la calidad de este recurso depende de lo bien que lo usemos. El conocimiento de que estamos desperdiciando este recurso tan personal cuando no lo usamos debidamente, debería ser suficiente para decidimos a invertir el tiempo de mejor manera.

### **Tiempo de calidad**

En vista de que no podemos incrementar la cantidad de tiempo que recibimos, la calidad del tiempo se convierte en la única variable. Tu tiempo es tuyo y no pertenece a nadie más. Sólo tú puedes mejorar la calidad de tu tiempo. En última instancia, usas tu tiempo como lo desees.

La forma como usas tu tiempo define quién eres, más aún que lo que dices, lo que vistes, los amigos que eliges, lo que piensas. Mucha gente dice algo y hace lo contrario, por ejemplo: mucha gente dice darle importancia a ser productivo y sin embargo invierte muy poco tiempo en organizarse y en encontrar maneras de ser más enfocado y eficiente. Tu compromiso para administrar tu tiempo es realmente un compromiso contigo mismo y con lo que es importante.

Un aprovechamiento adecuado del tiempo permite disfrutar del trabajo y su descanso. La autodisciplina significa fuerza de voluntad para hacer las cosas que deben hacerse antes que las que queremos hacer porque nos son más fáciles o agradables. Enfrentarnos a los asuntos en vez de posponerlos, nos dará más tiempo para hacer las cosas. Puesto que es nuestro tiempo lo que estamos gastando, somos nosotros quienes debemos dominarlo, y no dejar que él nos domine. Y nadie podrá dominar su propio tiempo mientras no esté primero dispuesto a dominarse a sí mismo.

El uso de nuestro tiempo es el resultado de cientos de pequeñas y grandes elecciones cada día, cada hora y aún cada minuto.

Cada semana, contamos con cientos de horas. ¿Cómo utilizamos dichas horas? Todos podemos beneficiarnos del uso del tiempo. Debemos analizar objetivamente el uso que

le damos a nuestro tiempo. Manejar tiempo nos obligará a ser explícitos en cuanto al valor que le nuestro damos a nuestra vida personal y profesional, y nos permitirá dirigir nuestros esfuerzos en concordancia. Controlar nuestro tiempo nos ayudará a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales estamos sometidos, facilitándonos entonces el logro de nuestros objetivos, evitando el estrés y el cansancio.

El líder primero es líder de su propia vida. Para liderar a otros primero se necesita crecer en el liderazgo de sí mismo: liderazgo intrapersonal. La perspectiva ancestral de los Proverbios del rey Salomón trae sabiduría al respecto al referir que mejor es el que tarda en airarse que el fuerte; y el que se enseñoorea del espíritu que el que toma una ciudad. Resultaría paradójico ver a un líder pretendiendo liderar a otros, inspirar a otros, guiar las vidas de otras personas, manejar el negocio de otro, encaminar a sus seguidores hacia una visión organizacional, si él no es el dueño de sí mismo, si no es capaz de manejar y dirigir adecuadamente sus emociones, si no está a cargo y se ha hecho responsable de su propia vida, si no tiene su propia definición de visión y proyecto de vida. En tales condiciones, ¿cómo podrá liderar a otros?

Los líderes necesitan, pues, aprender a guiarse y gestionarse primero a sí mismo antes de liderar a otros, lo cual implica aprender a administrar su tiempo, sus prioridades y sus propósitos. Por sobre todos los consejos para mejorar su tiempo, siga al menos este: coloque en un papel muy visible (en su teléfono, computador, etc.) con lo siguiente escrito bien grande: **LO QUE ESTOY HACIENDO EN ESTE MOMENTO, ¿ME MUEVE EN DIRECCIÓN HACIA MIS OBJETIVOS?**

## **2.5 HIPÓTESIS**

Al Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, se dispondrá de una valiosa herramienta de Gestión Administrativa para organizar y determinar la Calidad en el Servicio al cliente.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

### **2.6.1 Variable Independiente**

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### **2.6.2 Variable Dependiente**

CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma crítico propositivo seleccionado en la fundamentación metodológica, corresponde elegir el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Ya que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato se define como el proceso de Gestión de Calidad, debido a la competitividad actual, es necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato realice un análisis de la situación actual para así encontrar los problemas que se susciten dentro de las organizaciones y poder investigar, estudiar la realidad, su entorno administrativo, para comprender el problema objeto de estudio.

Una vez localizado el problema objeto de estudio éste, necesariamente será descrito con todas sus características más representativas para conocer a fondo como está afectando el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato a sus asesores y sus clientes.

Asume una posición dinámica, porque se adaptará a todos los cambios que se susciten dentro del ámbito administrativo, buscando una solución factible que permitirá solucionar el problema objeto de estudio.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente perfil de Investigación utilizará dos modalidades de Investigación, las cuales se detallan a continuación.

#### **3.2.1 Bibliográfica**

En Investigación bibliográfica se recolectará información secundaria ; para su desarrollo necesariamente se consultará en libros, internet, tesis de grado, revistas y documentos que estén relacionados con los distintos aspectos del tema, información que será recopilada en bibliotecas, siendo necesario analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que permitirán el desarrollo de la Investigación.

#### **3.2.2 Campo**

Permite recolectar información primaria, ya que la investigadora tendrá contacto directo con la realidad, recolectando información que establecerá conocimientos sobre el problema que posee la información.

Es necesario por tal razón la utilización de algunas Técnicas como:

La observación directa, que permitirá analizar todo el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, como se desarrollan los asesores y las actividades dentro del mismo.

Otra técnica es la encuesta, que se aplicara a los asesores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos.

Se requerirá aplicar una entrevista al personal que conforma el Departamento Administrativo, y conocer lo que está afectando al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y proponer la solución al problema objeto de estudio.

Se debe seguir los siguientes pasos:

- Estudio previo o sondeo
- Diseño de la muestra
- Preparación de los materiales de Recolección de Datos.
- Equipo de trabajo necesario: grabadoras, cámaras fotográficas, etc.

### **3.3 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

Este tipo de Investigación tendrá la fidelidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta Investigación, la investigadora se pondrá en contacto con la realidad para identificar el problema, permitiéndole adquirir conocimiento y experiencia para formular una hipótesis de una posible solución.



### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

Esta Investigación permite obtener datos de primera mano, con la utilización del método de análisis para llegar a un conocimiento más especializado en donde se desenvuelve el problema a investigar.

Tendrá como objeto desarrollar y describir cómo influye la falta de un Modelo de Gestión Administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

### **3.3.3 Investigación Correlacional**

Permitirá examinar la relación entre varios, midiendo estadísticamente como implantar una estructura funcional para dar un mejor servicio al cliente; para lo cual será necesario utilizar una herramienta fundamental para el investigador denominado Chi cuadrado, que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionada.

### **3.3.4 Investigación Explicativa**

Parte de descripciones suficientemente exhaustivas de una cierta realidad bajo de estudio y de la necesidad de conocer por que ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo descrito, es decir, de la necesidad que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y ciertas relaciones de dependencia entre las clases de hecho que fueron formuladas en la fase anterior de la secuencia.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### 3.4.1 Población

La Población considerada para esta Investigación será:

La Población es el universo considerado en la Investigación de los asesores son 60 personas que tienen directamente relación en el trato con el cliente. Pero como la Población es finita se trabajará con todos los asesores, pero para los clientes o usuarios si se usará una muestra.

### 3.4.2 Muestra

Para la selección y determinación de la muestra se procederá a puntualizar a los posibles participantes.

Para esto aplico una gira de observación y una coordinación con la señorita que entrega los turnos y se confirmó que un promedio por día hay 426 clientes y en una semana 2130 y en un mes 8520 clientes, luego de identificar el universo poblacional se procede a seleccionar una muestra, a través de los turnos entregados para los diferentes asesores en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, la misma que me servirá para aplicar las encuestas pertinentes, es diaria, los 426 clientes que visitan por diferentes trámites.

**n**= Tamaño de la muestra

**Z**= Nivel de confianza 95% (1.96)

**P**= Probabilidad a favor 50%(0.50)

**Q**= Probabilidad en contra de la ocurrencia 50%(0.50)

**N**=Población

**e** = Nivel de error 5%(0.05)

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(426)}{(1,96)^2(0,5)(0,5) + (426)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{(3,8416)(106,5)}{0,9604 + (426)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{(3,8416)(106,5)}{0,9604 + 106,5}$$

$$n = \frac{409,1304}{2,0254}$$

$n = 201,999 = 202$  clientes por día de muestra

Para la clasificación y tabulación utilizaremos métodos estadísticos.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TÉCNICA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:
Encuesta	Cuestionario	➤ Directivos
Entrevista	Guía de entrevista	➤ Asesores
Observación		➤ Clientes

#### 3.5.1 CONCEPTUALIZACIÓN, DIMENSIONES, INDICADORES, ÍTEMS

Es el proceso por cual pasa del plano concreto, transformando la variable a categoría. La categoría en indicador, el indicador a ítem, facilitando la recolección de la información por medio de un proceso.

Para éstos, se tomará en cuenta la hipótesis planteada en el Capítulo dos, para la Operacionalización con las dos Variables.

### 3.5.2 Matriz de Operacionalización de Variable Independiente

<b>Hipótesis</b>				
Al Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad De Ambato, se dispondrá de una valiosa herramienta Gestión Administrativa para organizar y determinar la Calidad en el Servicio al Cliente.				
<b>Variable Independiente:</b> Modelo de Gestión Administrativa				
<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
<b>MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
El Modelo de Gestión Administrativa permite en forma oportuna efectuar el proceso de Inscripción, Comunicación, Seguimiento y facilitar el Acceso a la Información, de esta forma es posible tener una mirada global del fiel cumplimiento de la ejecución del Proyecto dentro de los tiempos establecidos y asegurando la calidad comprometida.	Proceso Seguimiento Información cumplimiento Ejecución Proyecto Tiempo establecido Calidad comprometida	Normas de actuación Planes internos externos Eficacia y eficiencia Tiempos de ejecución	¿Usted está dispuesto a aplicar el Modelo de Gestión Administrativa? ¿Para ejecutar los cambios, les da charlas a los asesores?  ¿Los recursos que posee GAD los utilizan con eficacia?	Entrevista  Entrevista  Entrevista  Entrevista  Entrevista

### 3.5.2 Matriz de Operacionalización de Variables Dependientes

<b>Hipótesis</b>				
Al Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, se dispondrá de una valiosa herramienta gestión administrativa para organizar y determinar la Calidad en el Servicio al Cliente.				
<b>Variable Dependiente:</b> Calidad en el Servicio al cliente				
<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
<b>CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE</b>				
Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos.	Satisfacción Clientes Compra Operación Servicios Evaluación de servicios prestados	Grado de Satisfacción Internos y Externos	¿Usted se siente satisfecho con el servicio que ofrece el Municipio? ¿Usted con qué frecuencia viene al Municipio? ¿Usted ha visto algunos cambios en el Municipio? ¿Cómo califica el servicio que recibe en el GAD?	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para contribuir al Mejoramiento del GAD</li> </ul>
2. ¿A qué persona?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativos</li> <li>• Directivos</li> <li>• Clientes</li> </ul>
3. ¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Gestión Administrativa</li> </ul>
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El investigador dirigirá las Entrevistas y encuestas tanto a los Administrativos, Directivos y Clientes</li> </ul>
5. ¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semestre de Febrero – Julio 2012</li> </ul>
6. ¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato</li> </ul>
7. ¿Cuántas veces?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez (1)</li> </ul>
8. ¿Qué Técnicas de Recolección?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>
9. ¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de encuestas y entrevistas para recopilación de información</li> </ul>
10. ¿En qué situación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los días laborables, coordinando con los administrativos.</li> </ul>

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN</b>
1 Información secundaria 1.1 Lectura Científica 1.2 Fichaje 2. Información Primaria 2.1 Observación 2.2 Entrevista 2.3 Encuesta	1.1 Libros de Modelos de Gestión Administrativa Libros de control de calidad Libros servicio al cliente Tesis de grado Páginas web 1.2 Fichas Fichas Bibliográficas Fichas Nemotécnicas 2.1 Fichas de Observación 2.2 Cédula de entrevista 2.3 Cuestionarios

### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez elaborados los instrumentos de investigación, se realizará una prueba piloto, para ver si fueron elaborados en una forma comprensible y de fácil acceso.

Los cuestionarios serán revisados de uno en uno, para verificar si todas las preguntas fueron contestadas.

En caso de no ser así, se procederá a aplicar nuevamente las encuestas.

Una vez obtenidos estos datos, se procede a codificar las respuestas.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1. ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO**

Las encuesta aplicada a 202 clientes del servicio de información del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, en resumen fueron 10 preguntas de opción múltiple, en donde la mayoría fueron opciones Si/No y adicionalmente se aplicó una entrevista a la jefe de desarrollo organizacional y jefe de balcón de servicios, Ing. Susana Alicia Bravo.

Una vez tabuladas las preguntas se procederá a realizar comparaciones estadísticas para la verificación de la comparación de percepción de servicios entre los clientes internos y externos, así como un análisis de la entrevista realizada



## 4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### ENCUESTA:

#### Pregunta 1

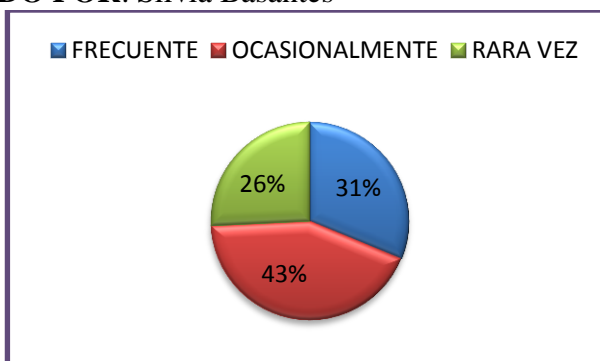
Usted con que frecuencia hace trámites en el Gobierno Autónomo Descentralizado  
Municipalidad de Ambato

**TABLA N° 1: Número de Tramites**

TABLA	TABULACIÓN	PORCENTAJE
FRECUENTE	63	31,19
OCASIONALMENTE	87	43,07
RARA VEZ	52	25,74
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes



**GRÁFICO N° 5: Número de Tramites**

**FUENTE:** Tabla de Tabulación

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

### Análisis

El 31% de los clientes pone en manifiesto que hace tramites frecuentemente por cualquier motivo, un 43% que ocasionalmente y el 26% que hace rara vez.

### Interpretación

Lo que es relativamente alentador es que llegan clientes por uno u otro motivo al municipio, mas, se deben verificar de acuerdo a los requerimientos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

## Pregunta 2

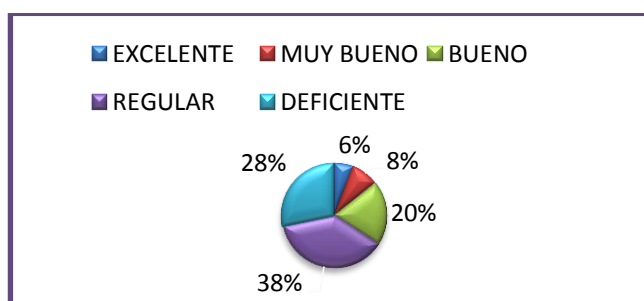
Usted como cliente como le calificaría el servicio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad De Ambato

**TABLA N° 2: Calificación de servicio**

TABLA	TABULACIÓN	PORCENTAJE
EXCELENTE	12	5,94
MUY BUENO	17	8,42
BUENO	40	19,80
REGULAR	76	37,62
DEFICIENTE	57	28,22
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes



**GRÁFICO N° 6: Calificación de servicio**

**FUENTE:** Tabla de Tabulación

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

### Análisis

El 6 % de los clientes opina que el servicio es excelente, el 8% que el servicio es muy bueno, el 20% que es bueno, el 38% que es regular y el 28% que el servicio es deficiente.

### Interpretación

Estos datos muestran que el servicio que está brindando el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato no está satisfaciendo al cliente lo que se debe tomar decisiones urgentes.

### Pregunta 3

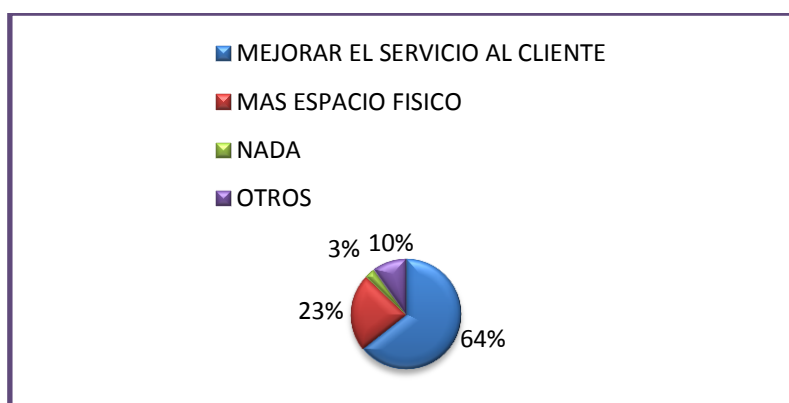
Que cree que le falta mejorar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

**TABLA N° 3: Falta Mejorar**

TABLA	TABULACIÓN	PORCENTAJE
MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE	130	64,36
MAS ESPACIO FÍSICO	46	22,77
NADA	6	2,97
OTROS	20	9,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes



**GRÁFICO N° 7: Falta Mejorar**

**FUENTE:** Tabla de Tabulación

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

### Análisis

El 64 % de los clientes opina que debe mejorar el servicio, el 23% que debe ampliar su infraestructura, el 3% que nada y un 10% otros.

### Interpretación

Estos datos muestran que el cliente necesita que le mejoren el servicio.

#### Pregunta 4

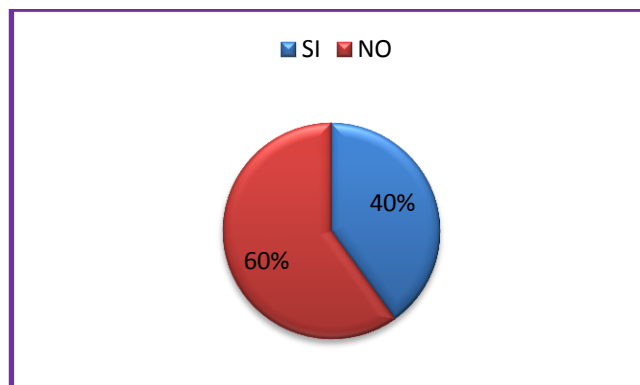
¿Usted se siente satisfecho con el servicio que ofrece el Municipio?

**TABLA N° 4: Aptitud para atender**

TABLA	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	81	40,10
NO	121	59,90
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes



**GRÁFICO N° 8: Satisfacción del Cliente**

**FUENTE:** Tabla de Tabulación

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

#### Análisis

Se observa que predomina un 60% que respondieron que no están satisfechos con el servicio que presta el Municipio para atender al cliente y un 40% dice que sí.

#### Interpretación

Entonces se determina que los asesores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato no están sirviendo adecuadamente al cliente.

### Pregunta 5

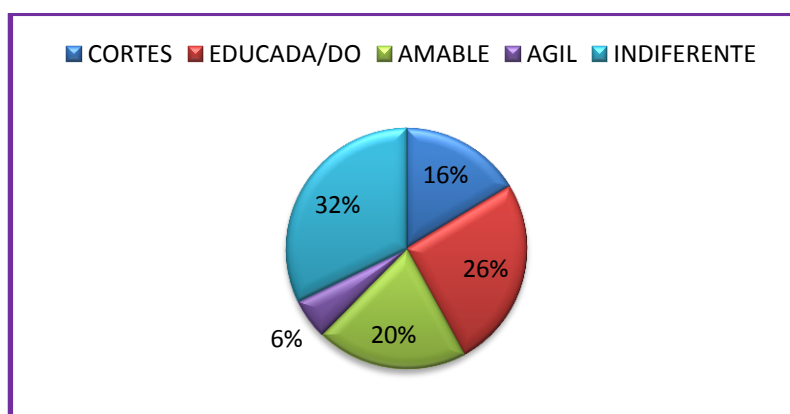
La persona que le atendió en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato fue

**TABLA N° 5: Atención al público**

TABLA	TABULACIÓN	PORCENTAJE
CORTES	33	16,34
EDUCADA/DO	52	25,74
AMABLE	41	20,30
ÁGIL	11	5,45
INDIFERENTE	65	32,18
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes



**GRÁFICO N° 9: Atención al público**

**FUENTE:** Tabla de Tabulación

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

### Análisis

La percepción de los clientes es que los asesores son indiferentes es un 32%, ágil un 6%, 20% que es amable, 26% que son educados y un 16% que son corteses con los clientes.

### Interpretación

Este es un buen reflejo para que los directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato analicen y tome decisiones inmediatas.

### Pregunta 6

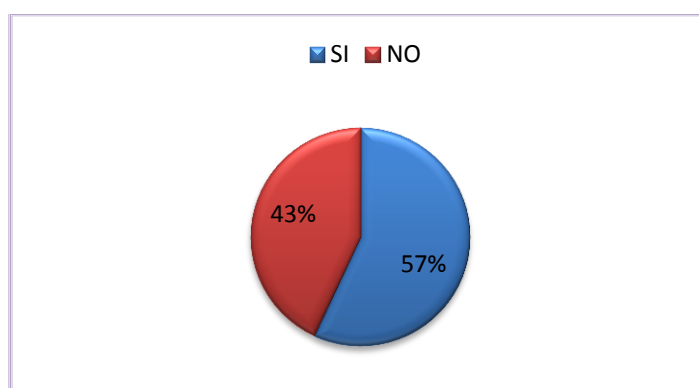
La atención en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato satisface sus requerimientos

**TABLA N° 6: Satisfacer requerimientos**

TABLA	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	115	56,93
NO	87	43,07
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes



**GRÁFICO N°10: Satisfacer requerimientos**

**FUENTE:** Tabla de Tabulación

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

### Análisis

Podemos observar que predomina un 57% en los clientes que respondieron que no tienen una satisfacción en sus expectativas y un 43% dice que sí.

### Interpretación

Entonces podemos determinar que al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato falta cumplir con las expectativas de los clientes.

### Pregunta 7

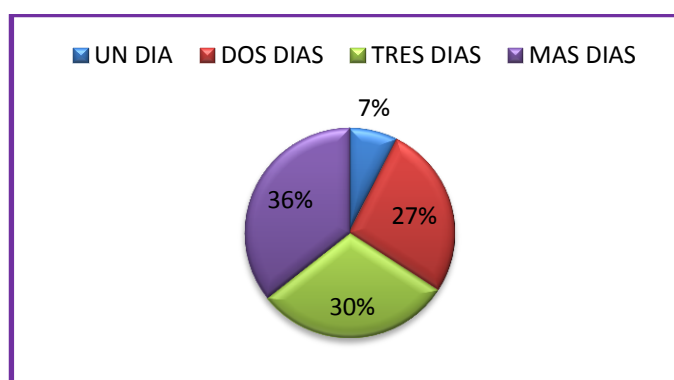
Usted cuántos días tiene que venir al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato por un mismo trámite

**TABLA N° 7: Mismo trámite**

TABLA	TABULACIÓN	PORCENTAJE
UN DÍA	15	7,43
DOS DÍAS	54	26,73
TRES DÍAS	61	30,20
MAS DÍAS	72	35,64
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes



**GRÁFICO N° 11: Mismo trámite**

**FUENTE:** Tabla de Tabulación

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

### Análisis

El 7% de los encuestados pone en manifiesto que van al municipio un día por algún trámite, el 27% que van dos días al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, el 30% que van tres días al mismo y el 36% que van más días por un mismo trámite.

### Interpretación

Esto nos muestra que falta organización y coordinación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

### PREGUNTA 8

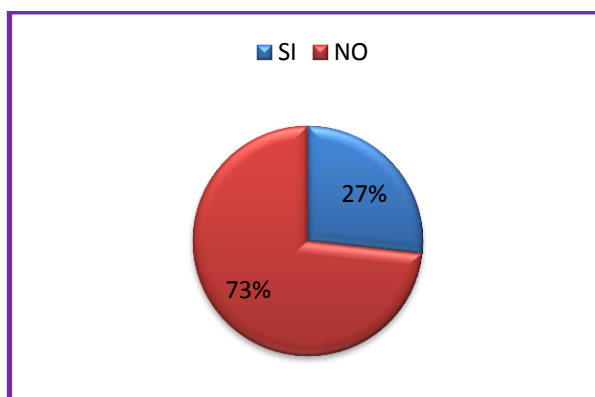
Usted ha visto algunos cambios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

**TABLA N° 8: Algunos cambios**

TABLA	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	54	26,73
NO	148	73,27
<b>TOTAL</b>	202	100,00

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes



**GRÁFICO N° 12: Algunos cambios**

**FUENTE:** Tabla de Tabulación

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

### Análisis

La percepción mayoritaria de los clientes es que si ha visto un cambio en el municipio es de un 27%, sin embargo el 73% expresa la mayor cantidad de clientes que no ha visto ningún cambio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

### Interpretación

Este es un buen reflejo para que los administrativos analicen y tome decisiones rápidas de mejoramiento continuo.



### PREGUNTA 9

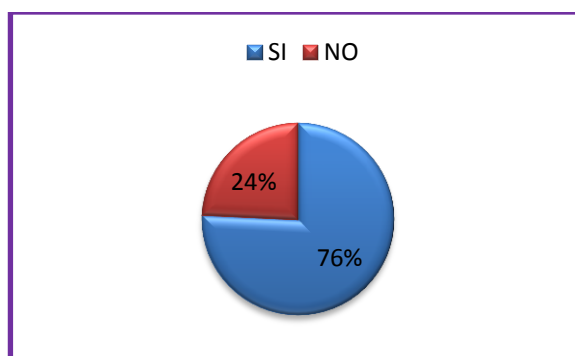
Cree que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato debe utilizar herramientas innovadoras que satisfagan sus expectativas

**TABLA N° 9: Herramientas innovadoras**

TABLA	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	153	75,74
NO	49	24,26
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes



**GRÁFICO N°13: Herramientas innovadoras**

**FUENTE:** Tabla de Tabulación

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

### Análisis

La percepción para los clientes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato es que el 24% no desea que se utilicen herramientas innovadoras pero el 76% si desea que se utilicen herramientas innovadoras.

### Interpretación

Este es un buen reflejo de que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato se debe adaptar a los cambios tecnológicos.

### **PREGUNTA 10**

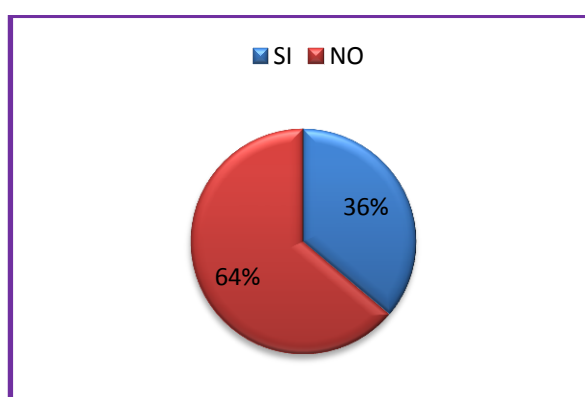
Usted cree que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato utilice normas de calidad

**TABLA N° 10: Normas de calidad**

<b>TABLA</b>	<b>TABULACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	73	36,14
NO	129	63,86
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes



**GRÁFICO N° 14: Normas de calidad**

**FUENTE:** Tabla de Tabulación

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

### **Análisis**

La percepción para los clientes es que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato si ha utilizado normas de calidad en un 36%, sin embargo el 64% expresa no ha visto que utilice normas de calidad.

### **Interpretación**

Este es un buen reflejo que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato no se adaptado a los cambios tecnológicos.

### **Aplicación de Chi cuadrado para verificación de la hipótesis**

H<sub>0</sub>; El modelo de gestión administrativa no afecta al servicio al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado

H<sub>1</sub>; El modelo de gestión si afecta al servicio

### **Comprobación de la hipótesis**

Al realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta dos preguntas del cuestionario que contengan las variables de estudio como se muestra a continuación:

#### **Pregunta 4**

¿Usted se siente satisfecho con el servicio que ofrece el Municipio?

<b>TABLA</b>	<b>TABULACIÓN</b>
SI	81
NO	121
<b>TOTAL</b>	202

#### **PREGUNTA 8**

Usted ha visto algunos cambios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

<b>TABLA</b>	<b>TABULACIÓN</b>
SI	54
NO	148
<b>TOTAL</b>	202

Modelo matemático

$H_0; O=E$

$H_1; O \neq E$

$\chi^2 = \sum \left( \frac{O-E}{E} \right)^2$  Chi cuadrado

O= Frecuencias observadas

E= frecuencias esperadas

### **Definición del nivel de significación**

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

Si  $\chi^2_c > \chi^2_t$  se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ ; caso contrario se acepta la hipótesis nula  $H_0$ .

Para el determinar el chi cuadrado de la tabla se estableció el nivel de significatividad (5%), y los grados de libertad así:

Grado de libertad = (Renglones - 1)(columna - 1)

$Gl = (r-1)(c-1)$

$Gl = (2 - 1)(2 - 1)$

**$Gl = 2$**

Se encontró el grado de libertad correspondiente:  $GL= 2$

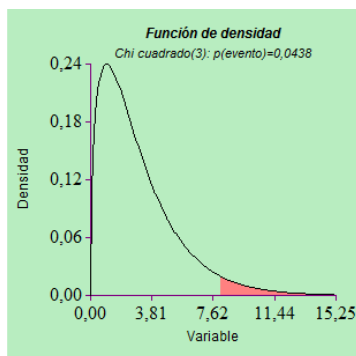
## VALORES REALES

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
EL SERVICIO	81	121	202
M. G. A. ALGUNOS CAMBIOS	54	148	202
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>269</b>	<b>404</b>

$X^2=(O-E)^2/E$	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2$ E
	CLIENTES / SI	81	67,5	13,5	182,25
CLIENTES/ NO	121	134,5	-13,5	182,25	1,36
CLIENTES / SI	54	67,5	-13,5	182,25	2,70
CLIENTES / NO	148	134,5	13,5	182,25	1,36
				<b><math>\chi^2 =</math></b>	<b>8,11</b>

El valor del chi cuadrado según la tabla es de 8,11

## GRÁFICO



### **GRÁFICO N° 15: EL CHI CUADRADO**

**FUENTE:** Tabla de Tabulación

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

#### **DESCRIPCIÓN DE PROCESO COMO ESTA FORMADO LAS TABLAS VALORES OBSERVADOS( O )**

81	54
121	148

#### **VALORES ESPERADOS ( E )**

67,5	67,5
134,5	134,5

#### **VALORES OBSERVADOS –ESPERADOS ( O – E )**

13,5	-13,5
-13,5	13,5

#### **VALORES OBSERVADOS –ESPERADOS ( O – E )<sup>2</sup>**

182,25	182,25
182,25	182,25

#### **VALORES OBSERVADOS –ESPERADOS AL CUADRADO SOBRE VALORES ESPERADOS ( O – E )<sup>2</sup>/E**

2,70	2,70
1,36	1,36

### **Decisión final**

Como el chi cuadrado calculado 8,11 es mayor que el valor de la tabla 5.99, se rechazó la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ , con lo cual se confirma que LE FALTA MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJOR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE SE ACEPTA.

### **Es la Conclusión de la Entrevista del anexo 7**

La Jefe de Balcón ha informado que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato tiene falencias con respecto a los avances que hacen necesario para que una organización sea competente ante el cliente ya que hay requisitos obligatorios que debe dar un buen servicio y están dispuestos a que se aplique la capacitación y la reducción del tiempo en algunos de los trámites para mejorar el modelo de gestión administrativa de la municipalidad de Ambato.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La mayoría de clientes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato consideran que el servicio que recibieron fue regular por lo que se concluye que la atención prestada no es la adecuada.
- Se concluye según las encuestas que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato le falta mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Se concluye que los asesores de servicio al cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato no tienen aptitud para atender al cliente.



- Se concluye que el trato brindado al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado fue indiferente por lo que los clientes no se sintieron a gusto el momento de realizar su trámite
- Se concluye que el tiempo en realizar un trámite en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato es muy largo puesto que en la encuesta los usuarios manifestaron que se demoraron más de tres días.
- No se han visto cambios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato o al menos el cliente no los ha percibido.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda mejorar la atención al cliente tomando en cuenta sus requerimientos y del trámite que aspira hacer en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato
- Se recomienda postular estrategias de asesoramiento y tratamiento al cliente para que de esta manera no sienta que falta realizar mejoría en el servicio de atención del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato
- Se recomienda capacitar a los asesores de servicio al cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato a cerca del buen trato al cliente
- Se recomienda rapidez y eficiencia al momento de realizar trámites a fin de que el usuario no pase su tiempo en vano por un solo trámite
- Realizar los cambios necesarios para que el cliente se sienta a gusto con los nuevos cambios en su atención.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 TEMA**

Desarrollo de un Plan de capacitación a los asesores, que permita mejorar la calidad de servicio al cliente, en el gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

#### **6.2 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.2.1 Institución ejecutora**

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

## **6.2.2 Localización geográfica**

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Dirección:** Calle Simón Bolívar y Mariano Castillo frente al parque Juan Montalvo

## **6.2.3 Beneficiarios**

- Jefes Departamentales
- Asesores de Servicio al Cliente
- Clientes
- Ciudadanía en General

## **6.2.4 Tiempo**

Tiempo de inicio en Octubre del 2013

Tiempo de finalización en Noviembre del 2013

## **6.2.5 Responsables**

- Srta. Silvia Susana Basantes Córdova INVESTIGADORA
- El tutor
- Jefe Departamental
- Asesores de Servicio al Cliente

### **6.3 ANTECEDENTES**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato no presenta investigaciones previas acerca del tema propuesto, debido así que las nuevas tecnologías o estrategias para obtener por medio de la capacitación y la reducción del tiempo en algunos de los tramites una mejor calidad de servicio al cliente es un tema de gran importancia que a su vez pasaría a ser una necesidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, que en los últimos años ha implantado una nueva manera de atención al cliente mejorando así la atención que hace muchos años era deficiente pero aun teniendo el desconocimiento de estrategias adecuadas para que el cliente se sienta satisfecho . Al ver la necesidad podríamos decir que la capacitación es una gran estrategia que se necesita con urgencia para implantarse en el mismo, y que siga los cambios que se han realizado con cambios en los empleados para de esta manera poder actualizarse y llegar a la excelencia en la atención al cliente.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato siempre mira a futuro, por lo que nuevas tecnologías y herramientas listas para una mejor atención al cliente ya han sido aplicadas; lo único que falta es la implementación de estrategias que permitan dar un buen trato rápido y ágil a los clientes y contribuyentes para así satisfacerlos a todo nivel sin olvidarnos que lo más importante en cualquier organización es el cliente y su talento humano por lo que jornadas de capacitación ha sido la mejor alternativa que se ha encontrado para solucionar este problema que se ha venido presentando con el paso de los años.

### **6.3.1 Misión**

Somos una entidad municipal autónoma que busca día a día satisfacer las necesidades de los clientes con servicio de calidad y menor tiempo posible.

### **6.3.2 Visión**

En un tiempo no mayor a 1 año, se planea implementar de manera total el Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la calidad de servicio al cliente, con asesores competentes y capacitados para el efecto, y de esta forma llegar a ser el mejor Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad del Ecuador en el área de servicio al cliente y contribuyentes.

## **6.4 JUSTIFICACIÓN**

Las leyes de trabajo están cambiando, ahora se nos juzga según normas: ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismo y con los demás dando el papel principal y protagónico al cliente que es quien siempre va a tener la razón en todo asunto propuesto; por lo que es indispensable estar capacitados en el trato con personas y relaciones humanas para así poder darle al cliente el buen trato que busca y se merece.

A nivel mundial con el paso de tiempo es cada día más necesario exigir a las organizaciones el desarrollo de nuevas técnicas en lo que es la calidad de servicio al cliente se refiere, que sean adecuadas para enfrentar a los clientes, hoy en día el cliente no busca solo un servicio busca satisfacer todas sus necesidades y entre ellas esta ser atendido con respeto, amabilidad, que se sienta a gusto con los asesores que le atienden y esto genere en el cliente el deseo de regresar al lugar donde fue atendido y de sentirse como en casa o al menos que un buen amigo le atiende y comprende sus requerimientos.

Debido a la investigación propuesta, y a lo anteriormente mencionado es necesario capacitar a los asesores de servicio al cliente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato con el Modelo Gestión Administrativa, para que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y pueda desarrollar en un ámbito más competitivo ya que sus miembros tendrán un crecimiento laboral efectivo, y podrán así llegar con mayor facilidad al cliente y atender lo que ellos piden por parte de los empleados de la entidad.

En el estudio de campo realizado se conoció que el actual Modelo de Gestión Administrativa no provee resultados alentadores, que se evidencia en los pobres resultados a las evaluaciones a los asesores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, que se ven reflejados en los indicadores de las capacidades de la Calidad de Servicio al Cliente, cuyo promedio de promedios es 2, un nivel relativamente bajo en relación al indicador 5, considerando como excelente el nivel 5; lo que no es un mal augurio sino una necesidad de proponer estrategias mejores como es la capacitación para que de esta forma las personas encargadas del servicio al cliente tengan las estrategias más claras y brinden un buen trato a los clientes.

## **6.5 IMPACTO**

El impacto de la propuesta es positivo, porque la capacitación y la reducción del tiempo en algunos de los tramites mejora la Calidad de Servicio al Cliente será una herramienta más utilizada para que los clientes sean completamente satisfechos y ayuda a optimizar el tiempo como alcanzar sus objetivos administrativos, como ya es de conocimiento los clientes son una parte muy importante en cualquier empresa y entidad por lo que un cliente satisfecho hace de una entidad más rica en el servicio al clientes y esto referirá a nuevos clientes para que se sientan satisfechos con el servicio brindado que si bien es cierto es un servicio público esto no le quita lo importante ni la importancia que tiene el cliente como protagonista en la vida de las entidades.



## **POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

### **6.6 OBJETIVOS**

#### **6.6.1 Objetivo General**

- Mejorar la calidad de servicio al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, mediante el diseño de un plan de capacitación para mejorar el Servicio al cliente, implementando políticas para la disminución del tiempo el efecto es que entregue en menos días los trámites, propendiendo la mejora continua en el área de estudio.

#### **6.6.2 Objetivos Específicos**

- Análisis de proveedores y tipos de capacitación en octubre del 2013 en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato
- Elaborar el plan con los recursos en septiembre del 2013 para el GAD
- Desarrollar un proceso que permita disminuir el tiempo para los trámites que requieren más de 45 días.

Se aplica todos estos objetivos para que el Modelo de Gestión administrativa se cumpla en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato

## **FACTIBILIDAD**

### **6.7.1 Político**

#### **REQUERIMIENTOS POLÍTICOS**

Conciencia política

Las personas dotada de esta aptitud:

Saber leer con precisión las relaciones claves de poder

Destacan las redes sociales cruciales.

Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores

Leen con precisión la realidad externa y la realidad organización.

La capacidad de interpretar la realidad política es vital para construir esas coaliciones y redes entre bastidores que permitan alguien ejercer influencia, cualquiera sea su papel profesional. Las personas desempeño mediocre carecen de habilidad social, por lo que revelan un nivel preocupante bajo de sabiduría política.

Una organización de trabajo es una entidad holística, un sistema integrado que depende de la interrelación de los individuos que la componen. El rendimiento de cada una de las personas afecta a la totalidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, por eso es tan importante de los clientes internos rindan al máximo de sus posibilidades y que ayuden también a los demás hacer lo mismo. El conjunto de esas capacidades y su empleo para ayudar a los demás, se denomina “calidad en el servicio al cliente”.



### **6.7.2 Socio- Cultural**

Los comprometidos en el cambio y en el funcionamiento de la presente propuesta son los ciudadanos modelos de cualquier organización. Son los que llegan un poco más allá y como guijarros en un estanque, desatan ondas de buenos sentimientos a través de toda empresa y a su vez en la sociedad

Al capacitar a los asesores se estaría logrando un cambio dentro de su ambiente de trabajo, lo que a medida que pase el tiempo se empezaría a reflejar en la sociedad, este sería un importantísimo aporte, debido a que el ejemplo que se daría a los demás competidores y sería emitido por ellos mismo.

La globalización de la fuerza estimula especialmente en la calidad del servicio al cliente en los países más desarrollados. En estas naciones, el mantenimiento de salarios elevados dependerá de un nuevo tipo de productividad. Y no basta con reparaciones estructurales ni con adelantos tecnológicos.

A medida que cambia el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, también lo hacen los rasgos necesarios para destacarse. al rastrear datos sobre los talentos de los desempeño estelares a lo largo de varias décadas, surge dos habilidades que influyen relativamente poco para el éxito en los años sesenta, pero en los noventa alcanzan una importancia crucial, y comienzan aparecer habilidades completamente nuevas , notables, catalizadores de cambio y niveladores de la diversidad. Esto provoca un impacto a la sociedad, creando nuevas necesidades y su vez se descubre nuevas técnicas, para hacer frente a los nuevos problemas.

En la sociedad en que vivimos es muy claro observar la cantidad de personas que brinda un servicio no han aplicado la calidad en el servicio al cliente, provocando clientes insatisfechos en el país, por eso es importante empezar dentro de la cadena de boutiques una actitud diferente ante los problemas diversos con los que nos enfrentamos todos los días, y saber controlar y manejar nuestro carácter frente al cliente y dar soluciones rápidas a las mismas.

El aporte sociocultural de la propuesta es altísimo ya que es una entidad a la que acude toda la ciudadanía por lo que el número de clientes es altísimo; y teniendo a este número de clientes satisfechos y dispuestos a volver sin ningún problema se realiza un aporte sociocultural muy grande puesto que dé el buen trato que se le da la gente aprende y lo practica en los distintos lugares que les toca visitar y los distintos aspectos de su vida por lo que la capacitación y educación que se les dé a los asesores se verá claramente reflejada en el comportamiento del cliente también.

### **6.7.3 Tecnológico**

El modelo de gestión administrativo da paso a nuevas técnicas de satisfacción al cliente lo que permite buscar toda las herramientas posibles para lograrlo, y de ahí radica la importancia que tiene la tecnología en la capacitación que se dará al personal, es también una herramienta que facilita nuestro aprendizaje y a medida que del avance la capacitación de la calidad de servicio al cliente, se necesita de tecnología para dar unos avances más óptimos.

Los cambios tecnológicos en las sociedades actuales han sido inminentes; con la computarización de todos los medios hoy en día es mucho más fácil la realización de un trámite y el encontrar el estado de alguno que se esté realizando; y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato no es la excepción; en cuanto a tecnología se encuentra muy bien equipado y los tramites correctamente digitalizados para que así el cliente gaste menos tiempo; por lo que una buena atención al cliente también es esencial ya que teniendo esta fortaleza el mejor desempeño del empleado no será una cuesta arriba sino será un asunto más fácil debido a la facilidad tecnológica presentada.

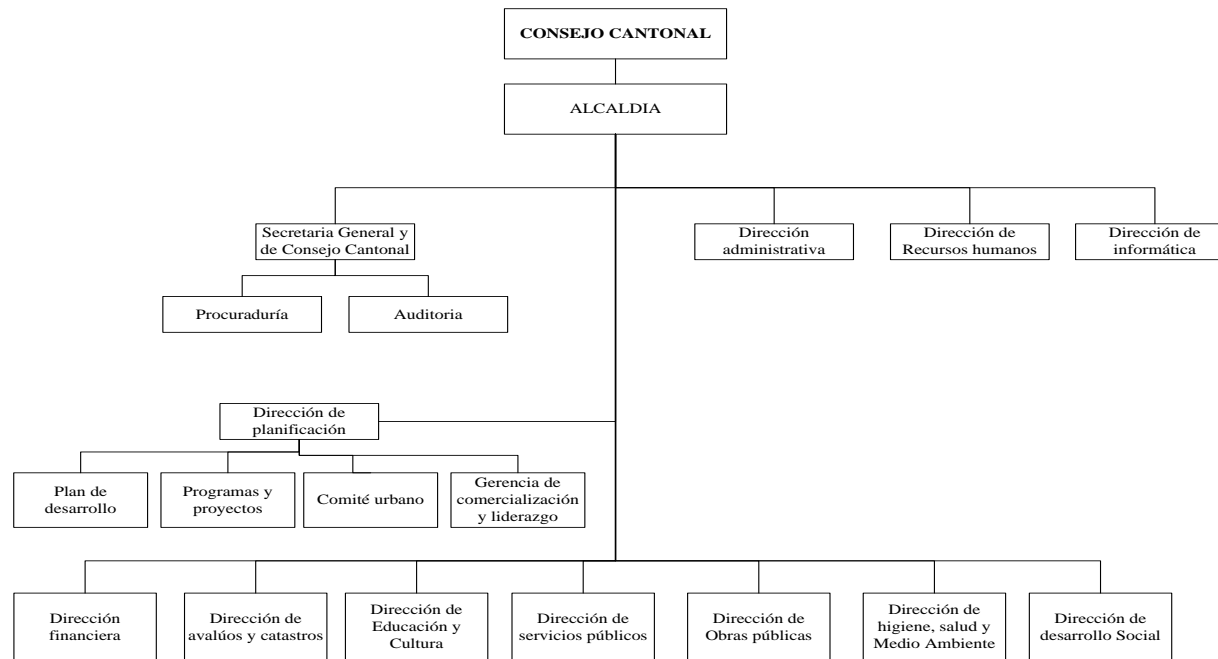
### **6.7.4 Organizacional**

Determina las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan solo un factor, que unido a las necesidades de calidad en el servicio al clientes, desarrollara el desempeño y los resultados de todo un líder en darle un excelente servicio al cliente

Una vez que una persona entra en una organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no solo de su talento sino que haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan.

Para aplicar la factibilidad orgánica se ha adjuntado el organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Ambato para así saber cuáles son las funciones y los funcionarios que se encuentran en cada puesto y así se desarrolle el desempeño a través de una correcta Gestión Administrativa de todas las partes y no solamente de un departamento

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO



**Gráfico N° 16 Organigrama Funcional**

Realizado por: Silvia Basantes (Fuente la municipalidad de Ambato)

### **6.7.5 Ambiental**

Esto se refiere a la actividad que realiza con los compañeros para servir al cliente ya que todas nuestras funciones deben estar estables incluyendo la salud en general, y las actitudes de las condiciones ambientales. Ya que es importante en la atención al cliente recibir, retener, analizar y dar plenitud de servicio.

El ambiente es un factor determinante en todo tipo de trabajo realizado y encomendado por lo que una buena condición ambiental es importantísima para que la propuesta sea factible como lo es en este caso; no se debe descuidar este aspecto puesto que es uno de los más importantes y de cambiar o variar negativamente puede hacer que la propuesta no se cumpla debido a la oposición de los empleados y del ambiente en el cual se desenvuelven.

### **6.7.6 Factibilidad del Talento Humano**

El avance, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el aporte, la experiencia, los conocimientos y el interés de la parte administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, quienes en la entrevista y las encuestas aplicadas así lo manifiestan. De igual manera existe el interés y apoyo de los colaboradores o clientes internos para dar mejor servicio a los clientes.

Por lo que se puede decir que en la parte de talento humano la propuesta también es factible y cuenta con la apertura tanto de los jefes departamentales como de los asesores de servicio al cliente quienes con la mejor apertura tomarán la capacitación de buena manera y tratarán de aprender lo mayor posible de ella.

### **6.7.7 Factibilidad Técnica**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato se ha caracterizado por dar atención a todas las peticiones de los clientes a lo que ha permitido ubicarse en diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Ambato con los 5.

Técnicamente es muy factible cumplir la propuesta y capacitar a los asesores de servicio al cliente de todos los puntos de atención puesto que para capacitar solo se necesita del capacitador y pocos asuntos técnicos lo que haría de la capacitación un asunto sin ninguna complicación y fácil de realizar.

### **6.7.8 Factibilidad Financiera**

Aquí se utilizaran el presupuesto que es para las capacitaciones

## **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La unidad operativa que administrara la propuesta será el Departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y el centro de capacitación

La propuesta inicialmente se financiará con recursos del autor, lo que se llamara como la fase inicial o de prueba. La instrucción permitirá a la parte administrativa como a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad De Ambato tener más confianza en sí mismos, progresar y enfrentar a la competencia agresiva. Para que las jornadas de capacitación posteriores y que no constan en esta propuesta se agreguen al presupuesto de la entidad y puedan ser realizadas con periodicidad tras haber visto un buen resultado por lo que financieramente la propuesta también es factible

Creando un equipo un equipo homogéneo para dar un excelente servicio al cliente y por ende tener clientes satisfechos y el prestigio del mismo.

### 6.8.5 Factibilidad Legal



Se presentara al gobierno autónomo descentralizado todo la documentación necesaria.

### 6.9 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA



Para realizar la propuesta es necesario realizar los diagramas de flujo actuales de los trámites que más se demoran en la municipalidad en base a los cuales se trabajará para así poder implantar de manera correcta la propuesta lo que se encuentra representado en el siguiente gráfico:

<b>TRAMITE</b>	<b>Tiempo de duración actual</b>
Trasposos de dominio expropiaciones mop	45 días
Actualización de claves ficticias	60 días
Aprobación de fraccionamiento, divisiones, lotizaciones y urbanizaciones	180 días

Aquí en estos diagramas se demuestra que pasan por varios departamentos y por eso es la demora de los tramites en el GAD en ventanilla de avalúos o de solicitudes 1 día en el departamento de cartografía 2 días, catastro físico 30 días, cartografía 10 días y en valoración catastral 2 días.

 <p>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AMBATO</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</p> <hr/> <p>MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	
<p><b>ÍNDICE DEL MANUAL</b></p> <p><b>INTRODUCCIÓN..... 112</b></p> <p><b>NIVEL DIRECTIVO..... 113</b></p> <p><b>NIVEL ASESOR..... 116</b></p> <p><b>NIVEL PROFESIONAL..... 118</b></p> <p><b>NIVEL TÉCNICO..... 120</b></p> <p><b>NIVEL ASISTENCIAL..... 121</b></p> <p><b>LOS SERVIDORES PÚBLICOS..... 123</b></p> <p><b>SECRETARÍA GENERAL..... 125</b></p>		
<p>Realizado Por: Silvia Basantes</p>		



	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>	
	<b>MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<p><b>INTRODUCCIÓN</b> Este manual de funciones y procedimientos surge por la necesidad manifestada de los clientes del gobierno autónomo descentralizado de la Municipalidad Ambato de contar con un documento guía que estandarice la realización de los procedimientos. Este manual de funciones y procedimientos está escrito con un lenguaje sencillo para facilitar su comprensión y aplicación, constituyendo así un instrumento útil para analizar, registrar e interpretar todos los procedimientos que se realizan en los tramites de la división de lotes y traspaso de dominio o solicitudes de claves ficticias y que de una forma directa involucran al resto de las dependencias municipales. Refuerza también la base de conocimientos para aquellos asesores que por alguna razón no cuentan con una base sólida sobre las distintas actividades que conforman los procedimientos ya que se hace una descripción detallada sobre cada una de ellas. Además se incluyen diagramas de flujo de cada procedimiento para facilitar la utilización y práctica de este manual.</p> <p><b>BASE LEGAL:</b> La base legal del manual de procedimientos administrativos se contempla en el artículo 57 del Código de trabajo. El manual puede utilizarse como un auxiliar en el reglamento interno de trabajo.</p> <p><b>OBJETIVO DEL MANUAL:</b> Presentar a los asesores del departamento de catastro físico, cartografía y planificación, secuencial y detallada de las operaciones de los departamentos o unidades administrativas que intervienen en cada actividad, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos que se deben utilizar para la correcta realización de las actividades institucionales en procedimientos administrativos.</p>		
<p>Realizado Por: Silvia Basantes</p>		



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO







MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

**NIVEL DIRECTIVO**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<b>Liderazgo</b>	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo, necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	Mantiene a sus colaboradores motivados. Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. Promueve la eficacia del equipo. Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
<b>Planeación</b>	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones los responsables los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. Busca soluciones a los problemas. Distribuye el tiempo con eficiencia. Establece planes alternativos de acción.

Realizado Por: Silvia Basantes

	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		
	<b>MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE</b>		
<b>Toma de Decisiones</b>	<p>Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.</p>	<p>Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.</p> <p>Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.</p> <p>Decide bajo presión.</p> <p>Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.</p>	
<b>Dirección y Desarrollo de Personal</b>	<p>Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.</p>	<p>Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.</p> <p>Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.</p> <p>Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo.</p> <p>Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad.</p> <p>Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño.</p> <p>Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores.</p> <p>Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.</p>	
<p>Realizado Por: Silvia Basantes</p>			

 <p>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AMBATO</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</p>		
	<p>MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE</p>		
<p><b>Conocimiento del entorno.</b></p>	<p>Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.</p>	<p>Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.</p> <p>Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado.</p> <p>Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales.</p> <p>Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.</p>	
<p>Realizado Por: Silvia Basantes</p>			



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO



MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

**NIVEL ASESOR**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>Experticia Profesional</b>	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección.  Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados.  Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos.  Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.
<b>Conocimiento del Entorno.</b>	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar.  Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.

Realizado Por: Silvia Basantes



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO



MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

<b>Construcción de Relaciones</b>	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externa a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	Utiliza sus contactos para conseguir objetivos. Comparte información para establecer lazos. Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
<b>Iniciativa</b>	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. Reconoce y hace viables las oportunidades.

Realizado Por: Silvia Basantes



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO



MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

**NIVEL PROFESIONAL**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<b>Aprendizaje</b>	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<p>Aprende de la experiencia de otros y de la propia</p> <p>Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.</p> <p>Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.</p> <p>Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño.</p> <p>Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.</p> <p>Asimila nueva información y la aplica correctamente.</p>
<b>Experticia Profesional</b>	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo en su entorno laboral.	<p>Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.</p> <p>Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.</p> <p>Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.</p> <p>Clarifica datos o situaciones complejas.</p> <p>Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.</p>

Realizado Por: Silvia Basantes



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO



MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

<b>Trabajo en equipo y colaboración</b>	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<p>Coopera en distintas situaciones y comparte información.</p> <p>Aporta sugerencias, ideas y opiniones.</p> <p>Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros o de los miembros del mismo.</p> <p>Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.</p> <p>Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.</p>
<b>Creatividad e Innovación</b>	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<p>Ofrece respuestas alternativas.</p> <p>Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.</p> <p>Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías</p> <p>Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.</p> <p>Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.</p>

Realizado Por: Silvia Basantes





GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO



MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

**NIVEL TÉCNICO**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<b>Experticia técnica</b>	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	<p>Capta y asimila con facilidad conceptos e información.</p> <p>Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas.</p> <p>Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización.</p> <p>Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado.</p> <p>Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.</p>
<b>Trabajo en equipo</b>	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	<p>Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos.</p> <p>Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.</p>
<b>Creatividad e Innovación</b>	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	<p>Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.</p> <p>Es recursivo.</p> <p>Es práctico.</p> <p>Busca nuevas alternativas de solución.</p> <p>Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.</p>

Realizado Por: Silvia Basantes



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO



MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

**NIVEL ASISTENCIAL**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<b>Manejo de la información</b>	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales que dispone.	Evade temas que indagan sobre información confidencial. Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no. Trasmite información oportuna y objetiva.
<b>Adaptación al cambio</b>	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios. Responde al cambio con flexibilidad. Promueve el cambio.
<b>Disciplina</b>	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. Acepta la supervisión constante. Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.

Realizado Por: Silvia Basantes



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO



MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

<b>Relaciones interpersonales</b>	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.  Trasmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
<b>Colaboración</b>	Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.  Cumple los compromisos que adquiere.  Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

Realizado Por: Silvia Basantes



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO





MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE



### LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Las competencias comunes para los diferentes empleos a que se refiere el presente manual específico de funciones y de competencias laborales serán las siguientes( Artículo 7° )

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
<b>Orientación a resultados</b>	Realizar las funciones y cumplir con los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<p>Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la Entidad, las funciones que le son asignadas.</p> <p>Asume la responsabilidad por sus resultados.</p> <p>Compromete recursos y tiempo para mejorar la productividad tomando la medida necesaria para minimizar riesgos</p> <p>Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.</p>
<b>Orientación al usuario y al ciudadano</b>	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<p>Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.</p> <p>Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.</p> <p>Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.</p> <p>Establece diferentes canales de comunicación con el usuario con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.</p> <p>Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</p>

Realizado Por: Silvia Basantes

 <p>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AMBATO</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</p>	
	<p>MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	
<p><b>Transparencia</b></p>	<p>Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.</p>	<p>Proporcionar información veraz, objetiva y basada en los hechos.</p> <p>Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.</p> <p>Demuestra imparcialidad en sus decisiones.</p> <p>Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.</p> <p>Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.</p>
<p><b>Compromiso con la Organización</b></p>	<p>Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.</p>	<p>Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</p> <p>Anteponer las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</p> <p>Apoya a la organización en situaciones difíciles.</p> <p>Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</p>
<p>Realizado Por: Silvia Basantes</p>		

 <p>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AMBATO</p>	<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO</p>	
	<p>MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	
<b>SECRETARÍA GENERAL</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<p><b>Orientación a resultados</b></p>	<p>Cumple con oportunidad en función depende jerárquica y administrativamente del Alcalde a quien reporta y ante quien responde directamente, ejerce autoridad sobre todos los trabajadores que laboran en esta dependencia.</p>	<p>Programar, organizar, ejecutar y coordinar, las ceremonias, actos oficiales y protocolares, que se realicen en la Municipalidad, en las que intervienen los miembros del Concejo, el Alcalde y funcionarios de la Municipalidad.</p>
<p><b>Orientación al usuario y al ciudadano</b></p>	<p>Ejecutar las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades de su superior inmediato según los usuarios.</p>	<p>Dirigir y supervisar las actividades que se desarrollan concernientes a Trámite Documentario y archivo; de acuerdo a la normatividad vigente.</p> <p>Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.</p> <p>Proponer, desarrollar e implementar, estrategias e instrumentos de información y comunicación a nivel interno y externo</p>
<p>Realizado Por: Silvia Basantes</p>		



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO



MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

<b>Transparencia</b>	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	Proporcionar servicios de información sobre la documentación archivada, a quien lo solicite. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.
<b>Compromiso con la Organización</b>	Efectuar la codificación del Archivo Central y archivar los expedientes que correspondan, previa clasificación de los mismos.	Organizar y controlar los mecanismos de Archivo y conservación de los documentos. Las demás atribuciones y responsabilidades que se deriven del cumplimiento de sus funciones que le sean asignadas por el Alcalde.

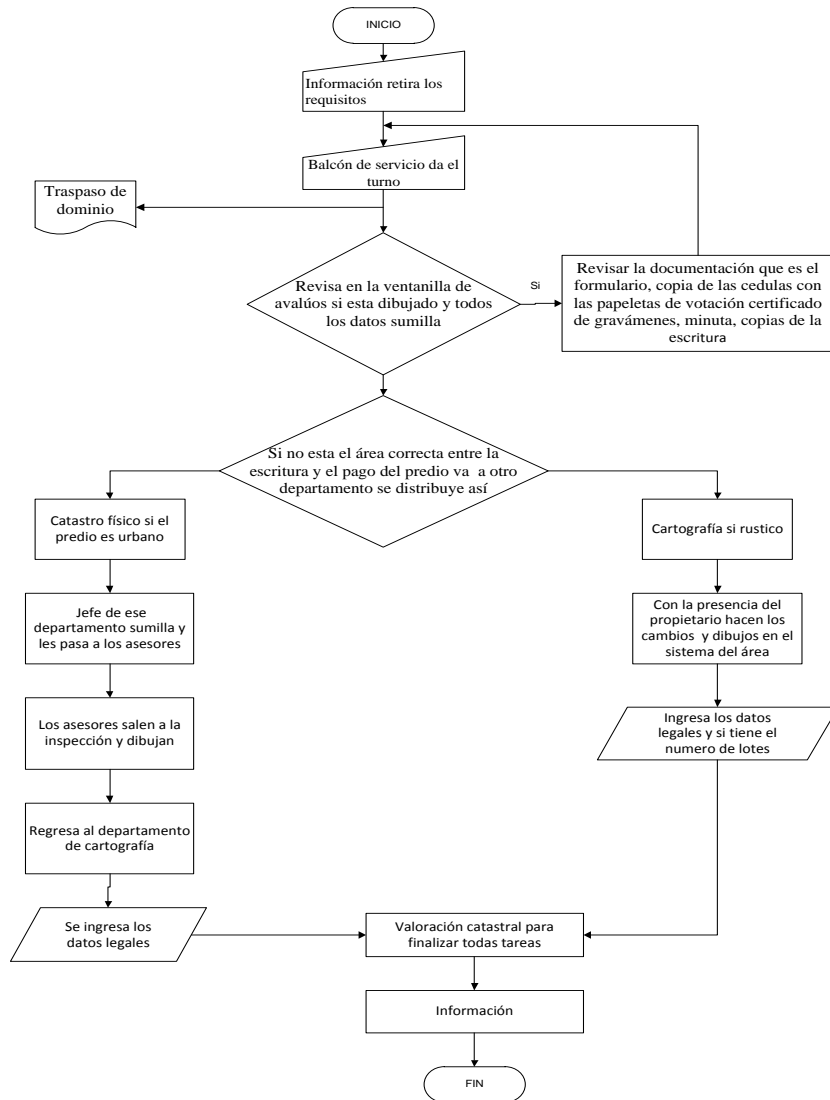
Realizado Por: Silvia Basantes

En el departamento de planificación en ordenamiento territorial se demora 45 a 60 días, luego en normas particulares de ocupación del suelo 15 días, en la habilitación del suelo 30 días, en el permiso de fraccionamiento unos 45 días, permiso de edificación unos 30 días, garantías de control territorial unos 30 días, inspecciones 15 días así se demuestra que tanto tiempo pasa en cada uno de los departamentos.





DIAGRAMA ACTUAL



Realizado Por: Silvia Basantes

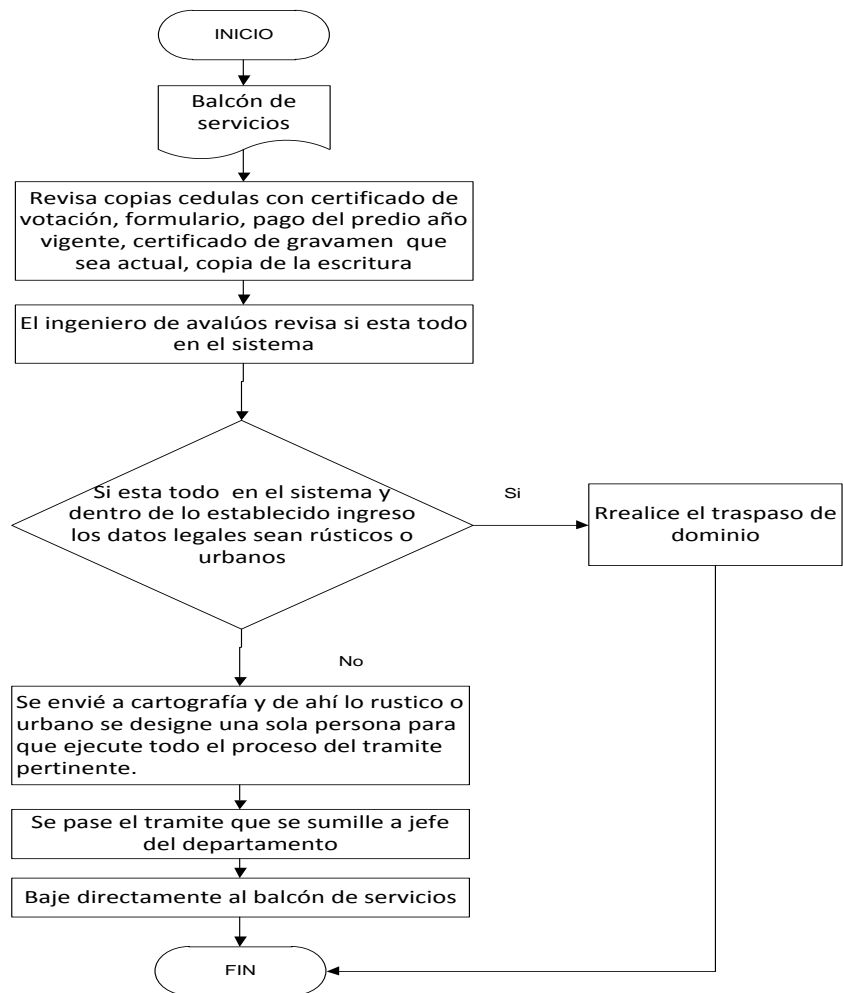


GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO



MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.

### DIAGRAMA PROPUESTO



Realizado Por: Silvia Basantes

La presente propuesta se basa en disminuir el tiempo de los procesos anteriormente graficados. Esta mejora se logrará a través de manual de funciones y se demuestra con los diagramas actuales.

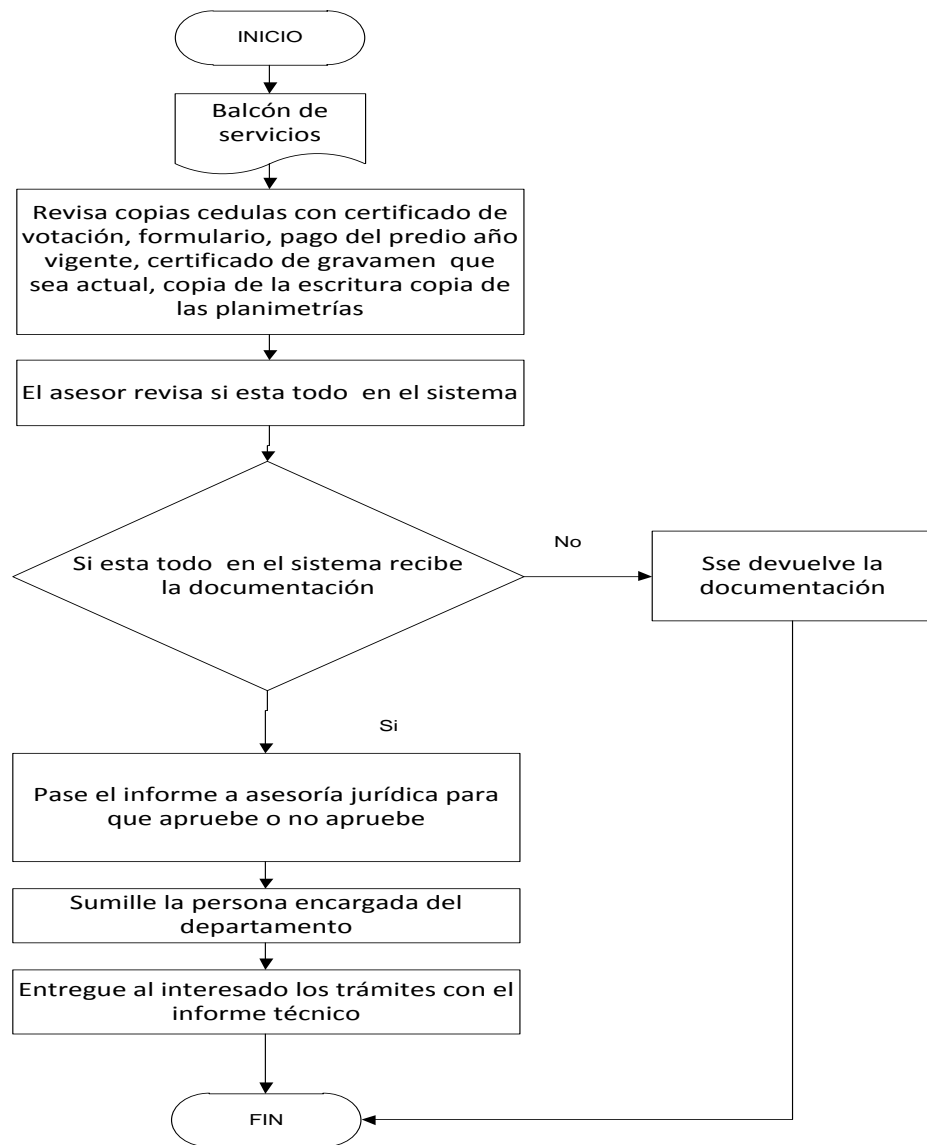


GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA MUNICIPALIDAD DE AMBATO



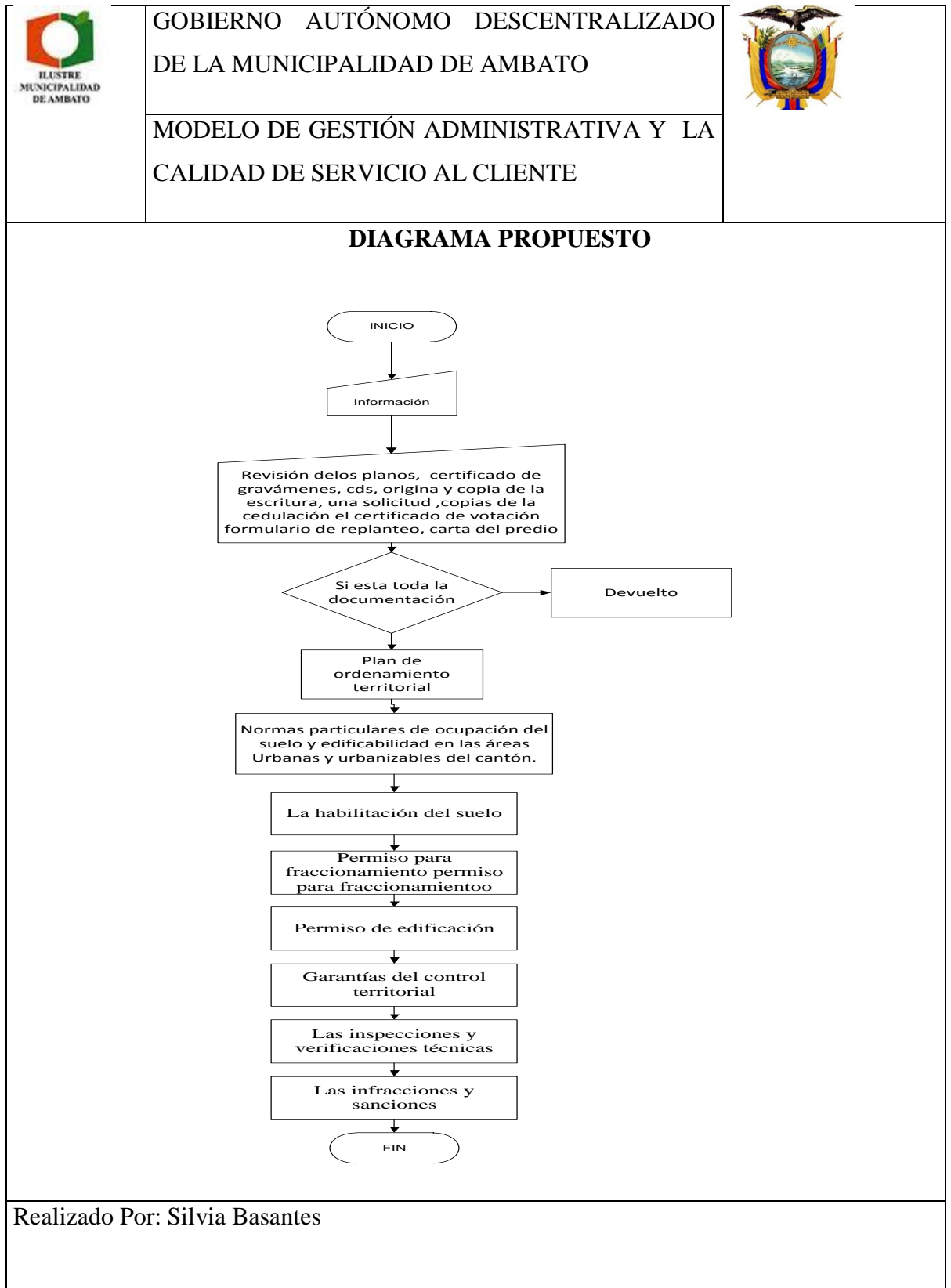
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

### DIAGRAMA ACTUAL



Realizado Por: Silvia Basantes

El tiempo que se demora es de 45 días porque se reduce muchas ventanillas de revisión



Los temas que se dictarán durante los 3 días de capacitaciones en el GAD SE DETALLAN EN LA SIGUIENTE TABLA, cuantas personas van a recibir el curso y en dónde.

**TABLA N° 15: Cronograma de capacitaciones**

N°	ACTIVIDADES	MESES		
		02-nov-13	09-nov-13	16-nov-13
1	<b>Enfoque al cliente</b>			
2	Satisfacción y calidad, administración de la calidad			
4	Ciclo de la calidad			
5	El servicio, ciclos y características			
6	<b>Liderazgo</b>			
7	La alta dirección en el servicio			
8	Capacidad de decisión			
9	Autocontrol y mejora del servicio			
10	<b>Participación del personal</b>			
11	Cliente interno y externo			
12	Reducción del tiempo			
13	<b>Evaluaciones y conclusiones</b>			

**ELABORADO POR:** Silvia Basantes

### **6.10. RECURSOS**

Estos recursos son para utilizar en el gobierno Autónomo Descentralizado para que el servicio mejore para los años venideros.

#### **LOS RECURSOS QUE INTERVIENEN PARA LA EJECUCIÓN DE PROPUESTA**

<b>RECURSOS</b>	<b>precio unitario</b>	<b>cantidad</b>	<b>total</b>
<b>Recursos humanos</b>			
Motivador	200	1	600
Facilitador	300	2	1800
<b>Recursos materiales</b>			
Material de apoyo	70	1	70
Computadora		1	0
Flash Memory		1	0
Papelería	20	1	20
Auditorio	0	1	0
Retroproyector	0	1	0
Refrigerio	400	3	1200
<b>Recursos Económicos</b>			
Total	1770		2970
10% imprevistos	172		292
Total	1942		4862

## 6.10 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUTAR LA PROPUESTA

Para asegurar y cerciorar de que se ponga en ejecución la propuesta como está establecida, para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo del Plan de Acción, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente que nos permita anticipar contingencias que se pueden presentar en el camino con la finalidad de implementar correctivos a través de acciones que nos aseguren la consecución de las metas propuestas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quién solicita evaluar?	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato
¿Porque evaluar?	A nivel mundial exigen a las organizaciones de desarrollo de nuevas técnicas, en lo que es la atención al cliente se refiere que sea adecuado para enfrentar a la competencia, hoy en día el cliente no busca solo producto sino que también busca satisfacer todas las necesidades y entre ellas esta ser atendido con amabilidad respeto, esto genera que el cliente sienta el deseo de regresar.
¿Para qué evaluar?	Para lograr que los asesores o servidores públicos entienda que el cliente es lo más importante dentro de una organización y se convierta en una herramienta útil para generar una satisfacción al cliente
¿Que evaluar?	Se evaluara la capacidad para aplicar la calidad de servicio al cliente , también se evaluara las perspectivas del cliente con respecto a la atención
¿Quién evalúa?	Los administrativos
¿Cuándo evaluar?	Se iniciará en Octubre del 2013 y se lo realizara anualmente
¿Cómo evaluar?	Se encuestara a los clientes y también se implantara que en el buzón de sugerencias con preguntas predeterminadas acerca del servicio que recibió.
¿Con que evaluar?	Todos los recursos son dotados en su totalidad por el presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado municipalidad de Ambato para dichas actividades.

## **6.11 Bibliografía**

- BOHLANDER A. Sherman, 2005, Administración de Recursos Humanos, Edición 12ª España, editorial Thomson, pag 247.
- REINSO C. Víctor A. 1988, El proceso Administrativo y su aplicación en las empresas, Edición 6ta, Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD 19/OCTUBRE/2010 N°- 303 REGISTRO OFICIAL.
- Gestión de Calidad y competitividad de John Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Philip B Crosby.
- Sarv Singh Soin de Control de Calidad Total
- Oakland John S. de Administración por calidad total.

### **Fuente de Internet**

Definición de Productividad, gestionado por wp, publicado el 26 de enero del 2010, obtenida en:

- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm>
- [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_indice.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html)
- [es.wikipedia.org/wiki/Calidad total](http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_total)
- [www.definicion.org/diccionario/6](http://www.definicion.org/diccionario/6)
- <http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>
- <http://mgar.net/soc/isointro.htm>[http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)
- [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)
- [www.recursoshumanosenlaempresa.com](http://www.recursoshumanosenlaempresa.com). Snell
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/valgescal.htm>
- [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc\\_ref/doc2/ii.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/ii.htm)
- <http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>



**6.12 ANEXOS**

**ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS**

1. ¿Usted está dispuesta aplicar un Modelo Gestión Administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato?

.....  
.....

2. ¿para ejecutar los cambios, les da charlas a los asesores?

.....  
.....

3. ¿Usted cree tener herramientas estratégicas para dar un mejor servicio a los ciudadanos que visitan por diferentes trámites?

.....  
.....  
.....

4. ¿Los recursos que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato posee utilizan con eficacia?

.....  
.....

5. ¿Usted cree que satisface a los clientes?

.....  
.....

6. ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato está involucrado en las necesidades del cliente?

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**ANEXO 2**

**ENCUESTA**

**DATOS INFORMATIVOS**

Fecha:.....

Lugar:.....

**Nombre de la encuestadora:** Silvia Basantes

**OBJETIVO.-** Si existe la incidencia del Modelo de Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio al cliente En El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad De Ambato.

**Indicaciones generales:** Por favor lea detenidamente y considere una sola opción ya que si contesta con más, la pregunta es inmediatamente anulada.

**1. ¿Usted con que frecuencia hace trámites en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato?**

- Frecuente
- Ocasionalmente
- Rara vez

**2. ¿Usted como cliente como le calificaría el Servicio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad De Ambato?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Deficiente

**3. ¿Qué cree que le falta mejorar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad De Ambato?**

- Mejorar el servicio al cliente
- Más espacio físico

Nada

Otros

**4. ¿Usted cree que los asesores tienen aptitud para atenderle?**

Si

No

Porque:.....

**5. ¿La persona que le atendió en el Gobierno Autónomo Descentralizado  
Municipalidad de Ambato fue?:**

Cortés

Educada

Amable

Ágil

Indiferente

**6. ¿Usted se siente satisfecho con el servicio que ofrece en el Gobierno Autónomo  
Descentralizado Municipalidad de Ambato?**

Si

No

**7. ¿Usted cuántos días tiene que venir al Gobierno Autónomo Descentralizado  
Municipalidad de Ambato por un mismo trámite?**

Un día

Dos días

Tres días

Más días

**8. ¿Usted ha visto algunos cambios en el Gobierno Autónomo Descentralizado  
Municipalidad de Ambato?**

Si   
No

Porqué:.....

**9. ¿Cree que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato debe utilizar herramientas innovadoras que satisfagan sus expectativas?**

Si   
No

**10. ¿Usted cree que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato utilice normas de calidad?**

Si   
No

Porqué:.....

**11. ¿Usted como asesor cree que tiene un Modelo Gestión Administrativa y la calidad de servicio al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato?**

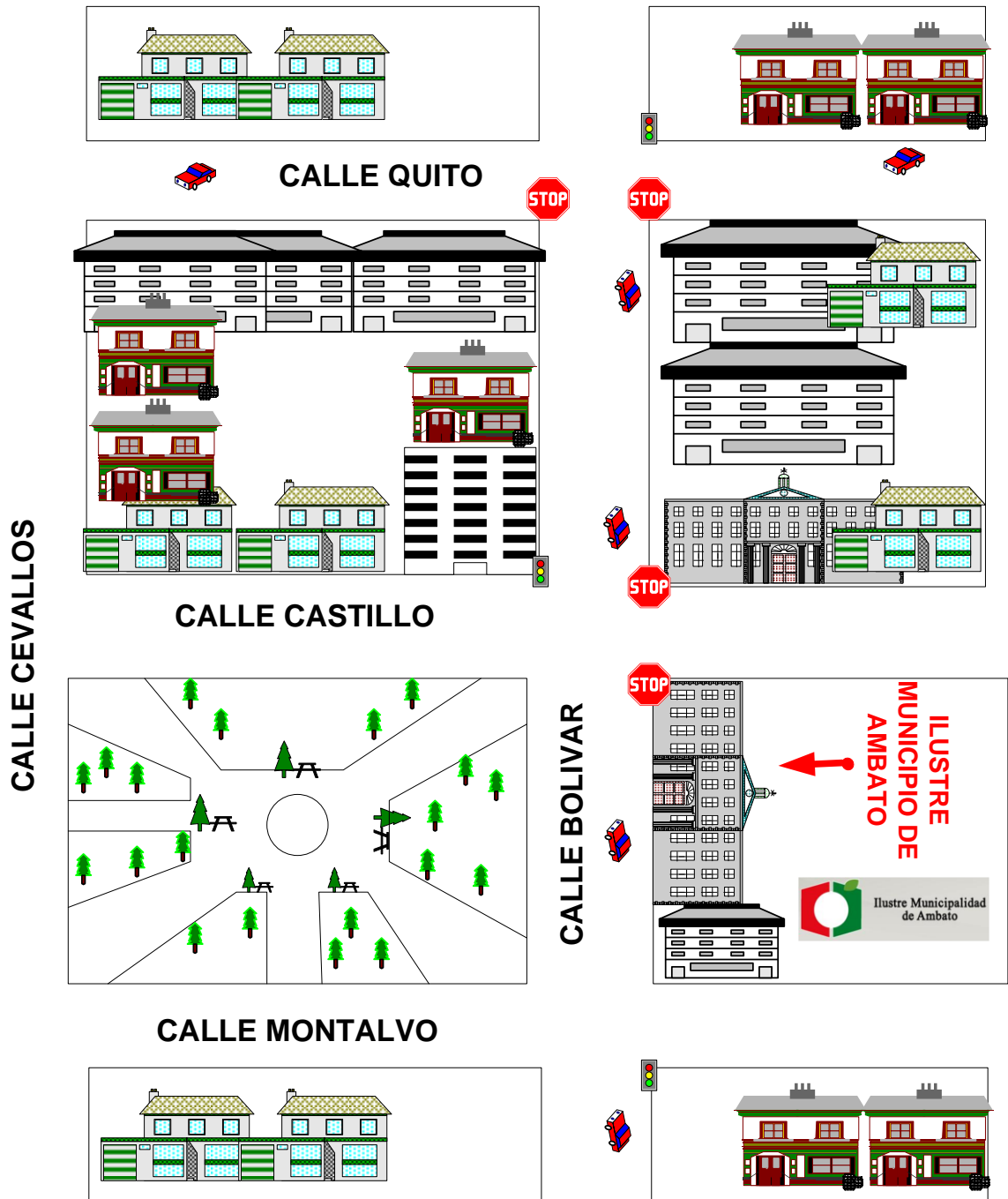
Si   
No

Porqué:.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

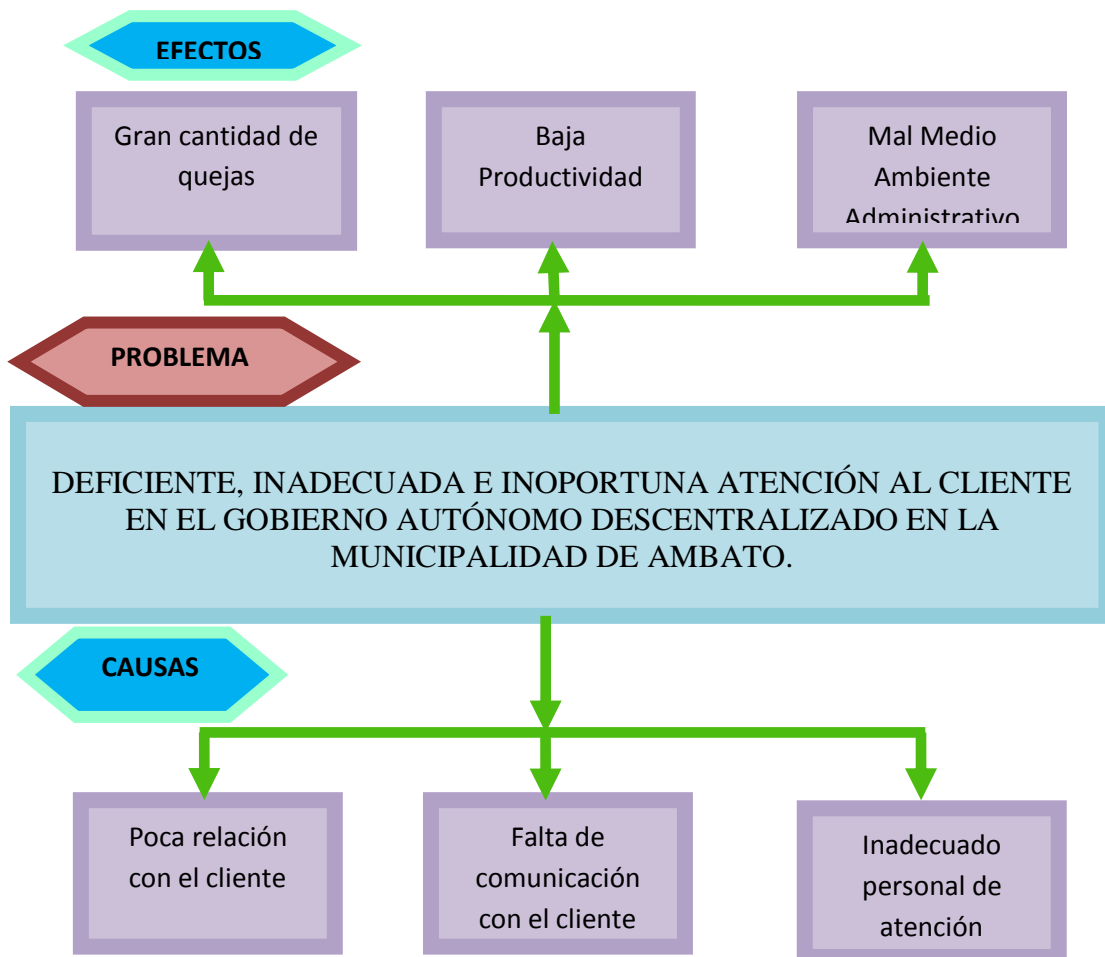
**ANEXO 3**

**CROQUIS UBICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPALIDAD DE AMBATO**



## ANEXO 4

### ÁRBOL DE PROBLEMAS



**AUTORA: SILVIA BASANTES**

**ANEXO 5**



**ANEXO 6**

**Modelo de Preguntas para el Buzón de Sugerencias**

<b>PREGUNTAS PARA EL BUZON DE SUGERENCIAS</b>		
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Fue atendido con cortesía		
Se demoraron poco tiempo en atenderle		
El asesor satisfajo sus expectativas		
Le informaron bien acerca de su tramite		
Respetaron su turno al atenderle		
Cree que el servicio brindado vale la pena		
<b>COMENTARIOS:</b>		

## ANEXO 7

### Proforma del curso

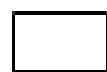
#### Curso de Calidad de servicio y atención al cliente



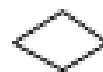
FORMACIÓN SIN BARRERAS  
Curso Online  
Precio: 161 €  
Duración: 80 horas

## ANEXO 8

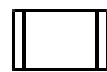
### Formas para diagramas de flujo básicos



Proceso



Decisión



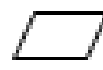
Subproceso



Inicio o  
finalización



Documento



Datos



Base de datos



Datos  
externos



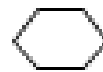
Personaliza...  
1



Personaliza...  
2



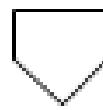
Personaliza...  
3



Personaliza...  
4



Referencia en  
página



Ref. a otra  
página



## **ANEXO 9**

### **ENTREVISTA A LA JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y JEFE DE BALCÓN DE SERVICIOS**

**NOMBRE: ING. SUSANA ALICIA BRAVO SALAZAR**

**¿Usted está dispuesta aplicar un Modelo Gestión Administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato?**

Si porque el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato está dispuesto a los cambios bajo gestión administrativa, gestión de procesos, normas de ordenanza ya que son beneficios para enfrentar al cliente con rapidez en los trámites de obligación.

**¿Usted comparte sus ideas con los otros Administrativos?**

Si trabajamos en equipo para poder concordar las diferentes ideas y poner ejecución en el servicio al público.

**¿Usted cree tener herramientas estratégicas y tecnológicas para dar un mejor servicio a los ciudadanos que visitan por diferentes trámites?**

Falta en algunos servicios implementar tecnología actual debido a los diferentes servicios que tiene el balcón de servicios.

**¿Usted cree que satisface a los clientes?**

Si hay demora de trámites pero es obligación esperar al cliente ya que es un requisito indispensable.

**¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato está involucrado en las necesidades del cliente?**

Si pero no a lo que el cliente quería satisfacer sus necesidades ya que es por ley.

En la entrevista obtuve este listado actual tipos de trámites

TRAMITE	TIEMPO DE DURACIÓN ACTUAL
Certificaciones subsecretaría de tierras	2 días
Trasposos de dominio subsecretaría de tierras	8 días
Trasposos de dominio expropiaciones mop	30 días
Sellar posesiones efectivas	1 día
Actualización de claves ficticias	60 días
Desgloses	15 días
Ingreso de propiedades al catastro urbano	8 días
Ingreso de propiedades al catastro rural	8 días
Rectificación de área: (7% en área urbana o 15% en área rural)	8 días
Duplicación de títulos y revisión de avalúos	12 días
Cambio de nombre	15 días
Certificaciones hipoteca	3 días
Otras certificaciones	1 día
Ingreso y renovación de artesanos	1 día
Pago de patentes y 1.5 por mil sobre activos totales	1 día
Liquidación de impuestos de alcabala y utilidad	1 día A 8 días
Solicitudes por reclamos en traspaso de dominio	22 días
Impuesto a los vehículos (rodaje)	1 día

Aprobación de fraccionamiento, divisiones, lotizaciones y urbanizaciones	68 días
Regulación de excedentes o diferencias de áreas	68 días
Aprobación de parcelaciones agrícolas	30 días
Aprobación de declaratoria de propiedad horizontal	68 días