

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA FUNCIÓN  
EJECUTIVA DEL GOBIERNO NACIONAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN SISTEMAS  
DE GESTIÓN INTEGRADOS**

**RONNY FELIPE BARRA GALÁRRAGA**  
ronny-barra@hotmail.com

**DIRECTOR: ING. MAURICIO HERNÁN ROJAS DÁVALOS, MSC.**  
maurodav@yahoo.com

**AÑO 2016**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Ronny Felipe Barra Galárraga, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

Ronny Felipe Barra Galárraga

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Ronny Felipe Barra Galárraga, bajo mi supervisión.

---

Ing. Mauricio Hernán Rojas Dávalos, M.Sc.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Ing. Mauricio Rojas Dávalos sus enseñanzas y el apoyo al desarrollo de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, quienes siempre me han apoyado de manera incondicional.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.2.1	OBJETIVO GENERAL .....	9
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.3	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	10
1.4	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA.....	13
2	MARCO TEÓRICO .....	17
2.1	GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	17
2.1.1	CONCEPTO DE CALIDAD.....	17
2.1.2	GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL .....	19
2.1.3	REINGENIERÍA DE PROCESOS .....	20
2.1.4	REARQUITECTURA DE LA EMPRESA.....	20
2.1.5	ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD .....	21
2.2	GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA .....	21
2.3	GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL GOBIERNO NACIONAL.....	24
2.3.1	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	24
2.3.2	MARCO LEGAL Y NORMATIVO .....	29
2.4	MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PARA ADMINISTRACIONES PÚBLICAS .....	34
2.4.1	MÉTODOS DE EVALUACIÓN .....	38
2.4.1.1	Autoevaluación por formulario - Hoja Radar.....	40
2.4.1.2	Autoevaluación por cuestionario .....	41
3	METODOLOGÍA.....	43
3.1	FUNCIÓN ESTUDIADA .....	43
3.2	MUESTRA .....	44
3.3	MÉTODO DE EVALUACIÓN SELECCIONADO.....	45
3.4	AUTOEVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES.....	45
4	RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	46

4.1	RESULTADOS GLOBALES .....	46
4.2	RESULTADOS INDIVIDUALES .....	50
4.2.1	MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA.....	50
4.2.2	MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS .....	51
4.2.3	MINISTERIO DEL INTERIOR.....	52
4.2.4	MINISTERIO DE RECURSOS NO RENOVABLES .....	52
4.2.5	MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA .....	53
4.2.6	MINISTERIO DE EDUCACIÓN .....	54
4.2.7	MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES .....	55
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	56
5.1	CONCLUSIONES.....	56
5.2	RECOMENDACIONES .....	57
	BIBLIOGRAFÍA .....	58
	ANEXOS .....	60

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Puntaje alcanzado por las instituciones autoevaluadas.....	48
Figura 2- Porcentaje logrado en cada criterio del MIE. ....	49



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Criterios y subcriterios evaluados en el MIE. ....	37
Tabla 2 - Resumen de puntajes alcanzados por las instituciones encuestadas. ....	46
Tabla 3- Niveles de Madurez del MEE. ....	47
Tabla 4 - Perfil del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. ....	51
Tabla 5 - Perfil del Ministerio de Transporte y Obras Públicas. ....	52
Tabla 6 - Perfil del Ministerio del Interior. ....	52
Tabla 7 - Perfil del Ministerio de Recursos No Renovables. ....	53
Tabla 8 - Perfil del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. ....	54
Tabla 9 - Perfil del Ministerio de Educación. ....	54
Tabla 10 - Perfil del Ministerio de Relaciones Laborales. ....	55

## LISTA DE ANEXOS

**Anexo 1** – Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública.

**Anexo 2** – Cuestionario matricial de autoevaluación.

## RESUMEN

El mejoramiento de la calidad ya no es un objetivo exclusivo de las empresas privadas y desde la década de los 90 se ha ido incorporando en el sector público. Sin embargo, un estudio de la calidad de los servicios públicos ecuatorianos realizado por SENPLADES en el año 2009 reveló que la opinión general de los encuestados era que la calidad de los servicios públicos era mediocre. Desde la promulgación de la Carta Iberoamericana de la Calidad y la Constitución de la República del Ecuador en el año 2008, la Función Ejecutiva del Gobierno Nacional ha realizado varios esfuerzos encaminados a mejorar no solo la calidad de los servicios públicos, sino también de la administración pública en general. Esta tesis tiene como objetivo analizar la gestión de la calidad en la Función Ejecutiva para entender el proceso llevado a cabo hasta el momento y evaluar su situación actual estableciendo una base para futuros estudios, planes de mejora, evaluaciones y comparaciones. Para lograr dicho objetivo, se han investigado los antecedentes históricos, el concepto de calidad, la gestión de la calidad en la gestión pública y particularmente en el Gobierno Nacional. Para evaluar la situación actual de la gestión de la calidad de la Función Ejecutiva se aplicó el método de autoevaluación por cuestionario que propone el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública de FUNDIBEQ en 7 instituciones que forman parte de esta función del Estado. Los resultados demuestran que hay importantes avances en la gestión de la calidad de la Función Ejecutiva, pero también un camino por recorrer a la excelencia. El Modelo Iberoamericano de Excelencia permite identificar tanto los aspectos destacables como las áreas a ser mejoradas en la gestión, y es una herramienta valiosa para la gestión de la calidad en el sector público ecuatoriano.

Palabras clave: calidad, gestión, pública, modelo.

## ABSTRACT

Improving quality is no longer an exclusive goal of private companies and from the 90s has been incorporated in the public sector. However, a study of the quality of ecuadorian public services by SENPLADES in 2009 revealed that the general view of respondents was that the quality of public services was mediocre. Since the enactment of the Iberoamerican Quality Charter and the Constitution of the Republic of Ecuador in the year 2008, the Executive Function of Government has made several efforts to improve not only the quality of public services but also management public. This thesis aims to analyze the quality management in the Executive Function to understand the process carried out so far and assess their current situation by establishing a basis for future studies, improvement plans, evaluations and comparisons. To achieve this objective, it investigated the historical background, the concept of quality, quality management in public administration and particularly in the National Government. To assess the current status of the quality management of the Executive Function the questionnaire self-assessment method proposed by the Ibero-American Model of Excellence in Public Management of FUNDIBEQ was applied in 9 institutions that are part of this function of the State. The results show that there are important advances in the quality management of the Executive Function, but also a way to go to excellence. The Ibero-American Excellence Model identifies both the highlights and the areas for improvement in the management, and is a valuable tool for quality management in the Ecuadorian public sector.

Keywords: quality, management, public, model.

# 1 INTRODUCCIÓN

La crisis mundial de los años setenta dificultó la viabilidad del Modelo de Estado de Bienestar construido por los países industrializados y post-industrializados después de la segunda guerra mundial. Para enfrentar dicha crisis, surgió una propuesta de corte neoliberal-conservador que perseguía restablecer el equilibrio fiscal y de la balanza de pagos de los países en crisis. Para ello se promovió la reducción del tamaño del Estado y su sustitución por el mercado como instrumento predominante del desarrollo. Pero contrario a lo que se esperaba, los problemas de desarrollo se agudizaron en la región, los mercados nacionales se debilitaron, no hubo crecimiento económico, la pobreza se expandió, la gobernabilidad decayó y el Estado que había sido desmantelado perdió su capacidad de respuesta a los nuevos desafíos del siglo XXI (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2008).

Ante esta realidad, varios gobiernos de la región reconocieron la necesidad de reconstruir el Estado para poder enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado, que además de garantizar el desarrollo, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2008). En este marco, también se reconoce que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, y que la región tiene que orientarse a la atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2008). Pero para poder abordar estos desafíos, los Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades, adoptando un nuevo modelo de gestión que recupere la capacidad de las Administraciones Públicas iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades (Centro Latinoamericano de Administración para el

Desarrollo - CLAD, 2008).

La región iberoamericana también ha considerado que la adopción de estrategias de innovación, racionalización y mejora de la gestión pública, orientadas por la calidad, permitirá a las Administraciones Públicas iberoamericanas posicionarse favorablemente frente a la incertidumbre, reforzar su influencia en un entorno dinámico y complejo y abordar el necesario desarrollo organizativo para la formulación de soluciones de mejora creativas, con el fin de cumplir al máximo las expectativas de la ciudadanía (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2008). Para cumplir con este propósito, la Función Ejecutiva del Gobierno Nacional ha realizado varios esfuerzos tendientes a mejorar administración pública, configurando de esta manera la gestión de la calidad en la Función Ejecutiva.

Uno de los objetivos permanentes de toda organización debería ser la mejora continua de su desempeño, y para ello se requiere un análisis y evaluación de la situación existente que permita identificar áreas para la mejora. Sin embargo, la sociedad ecuatoriana hasta el momento no cuenta con un análisis y evaluación de la gestión de la calidad de la Función Ejecutiva, que permita entender el proceso llevado a cabo hasta el momento e identificar tanto los aspectos fuertes como las oportunidades de mejora en la gestión realizada, base necesaria para una adecuada planificación de la calidad en la administración pública ecuatoriana.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar la gestión de la calidad en la Función Ejecutiva del Gobierno Nacional para entender el proceso llevado a cabo hasta el momento, evaluar su situación actual y así establecer una base para futuros estudios, planes de mejora, evaluaciones y comparaciones.

Para lograr este objetivo, en el capítulo 1 se define el problema, los objetivos, la importancia y la justificación del proyecto, así como los antecedentes históricos del problema. En el capítulo 2 se hace una revisión conceptual de los aspectos relacionados con la gestión de la calidad y más específicamente de la gestión de la calidad en el sector público. Considerando que los modelos de excelencia

contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de las organizaciones, para realizar la evaluación de la gestión de la calidad en la Función Ejecutiva se decidió utilizar el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Para Administraciones Públicas (MIEGP) de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), por ser específico para la administración pública. En el capítulo 3 se explican los principios y criterios que este Modelo incorpora en la evaluación de la gestión pública. En el capítulo 4 se presentan los resultados del análisis realizado, en el que se evaluaron los aspectos o variables que el MIEGP señala como elementos indispensables para que una organización tenga una gestión de calidad: Liderazgo y Estilo de Gestión, Planeación y Estrategia, Desarrollo de Personas (recursos humanos), Recursos y Asociados (recursos materiales, financieros, tecnológicos), Clientes-ciudadanos, Resultados de Clientes (ciudadanos), Resultados del Desarrollo de las Personas, Resultados de Sociedad y Resultados Globales. Finalmente, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

De acuerdo a Friedmann (2003):

El milenio que hemos comenzado a transitar está atravesado por vertiginosos cambios que afectan nuestra vida cotidiana, a nivel individual y colectivo. Son muchos los procesos y sucesos que registramos: el proceso de globalización, el problema de la política moderna, de la gobernabilidad, y el surgimiento de la sociedad del saber (revolución tecnológica). Vivimos tiempos en que el mundo está, literalmente reinventándose a sí mismo. Un mundo absolutamente interrelacionado. Los cambios se están produciendo con una tasa de celeridad excepcional y afectan a lo cotidiano e inciden fuertemente en los parámetros en los que se mueve el Estado. Nos avisan que la nueva centuria planteará grandes retos al sector público, a los que debemos darles las correspondientes respuestas.

La globalización ha incrementado la comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que le dan un carácter global. En lo económico se caracteriza por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial, donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria.

A inicios del siglo XXI se observaban enormes cambios a nivel de la política y del Estado y el modelo de la política moderna y su subyacente ideología del progreso permanente se encontraba en una profunda crisis de legitimación y de interpretación (Friedmann, 2003).

Ante esta realidad, la región iberoamericana reconoce que “el Estado continúa siendo un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, 1998, pág. 7).

En este contexto, según Martínez (2009):

El papel del Estado y de la administración pública también ha sido modificado, los ciudadanos se han vuelto cada vez más exigentes en sus expectativas sobre bienes y servicios públicos, superando muchas ocasiones la capacidad de las agencias gubernamentales para satisfacer dichas expectativas. Así, la administración como puente de comunicación entre los ciudadanos y el Estado, opta por utilizar nuevos enfoques de gestión que pueden apoyar en gran medida el proceso de gestión de servicios, mismos que determinan en gran medida la legitimidad ante los ciudadanos. (pág. 5)

En el estudio *La Gestión Pública en el siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen*, R. Friedmann (2003) es más específico:

A lo largo de los últimos veinte años, en la mayoría de los países del



mundo occidental se ha podido observar una verdadera «revolución global»: El ascenso de un gobierno y sector público de corte empresarial. Ha surgido un nuevo paradigma cuya expresión más clara es la *New Public Management*. El *management* privado, entendido como el conjunto de técnicas, valores y principios se ha convertido en una de las principales fuentes de inspiración de la modernización del sector público en los países occidentales. Este enfoque pone el énfasis en la eficiencia y la eficacia del gobierno. (pág. 6)

La mayoría de los países del mundo occidental ha puesto en marcha ambiciosas propuestas para transformar en profundidad sus sistemas administrativos públicos. Entre los casos más destacados, podemos citar: los EE.UU., el Reino Unido, Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda, Alemania y España, sin olvidarnos de Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Japón. (pág. 10)

En esta misma corriente, la región iberoamericana reconoce en la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de un país (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2008).

Para cumplir con este propósito, la Carta Iberoamericana de la Calidad propone que (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2008):

Los Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades, aprendiendo de los errores y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las Administraciones Públicas iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades. (pág. 3)

Que toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social; y, que la gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social. (pág. 5)

Basándose en nociones, principios y orientaciones de mejora continua de la calidad y de excelencia en la gestión pública, la misma Carta (2008) sostiene que:

La adopción de estrategias de innovación, racionalización y mejora de la gestión pública, orientadas por la calidad, permitirá a las Administraciones Públicas iberoamericanas posicionarse favorablemente frente a la incertidumbre, reforzar su influencia en un entorno dinámico y complejo y acometer el necesario desarrollo organizativo para la gestión del cambio y la formulación de soluciones de mejora creativas, con el fin de cumplir al máximo las expectativas de la ciudadanía, proporcionando un instrumento para lograr la coherencia en la dirección estratégica a seguir. (pág. 5)

Rosero (2013) complementa de la siguiente manera:

Es este contexto, siendo que la calidad corresponde al conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor, lo cual implica la condición de ser comparada con cualquier otra de su misma especie, la Carta, entonces, precisa que la calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, a partir de metas preestablecidas, mismas que deberían estar alineadas con los fines y propósitos superiores del país, a base de resultados cuantificables, relevando la importancia de todas las partes interesadas, la sostenibilidad y la corresponsabilidad social. (pág. 7)

Como se puede apreciar en los textos anteriores, la gestión de la calidad en el sector público no implica solamente mejorar los servicios públicos que el Estado brinda a los ciudadanos, sino también mejorar la administración pública en general. Por lo tanto, la gestión de la calidad ya no es dominio exclusivo de las empresas privadas, ya que la necesidad de ofrecer servicios que cumplan con estándares de calidad y que satisfagan al usuario también se ha trasladado al ámbito público (Díaz, 2008).

El Estado invierte gran cantidad de recursos en el bienestar de los ciudadanos y busca constantemente mejorar la atención y los servicios que brinda. Esta es una de las principales razones por las que mejorar la calidad de los servicios públicos tiene suma importancia, sobre todo cuando implica ahorro de tiempo y recursos, lo que beneficia a toda la sociedad.

En Ecuador la gestión de la calidad en la administración pública tiene un nuevo comienzo marcado por la promulgación de la actual Constitución (2008), cuyo artículo 227 reza:

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

De acuerdo a Rosero (2013):

Respaldan dicha disposición constitucional, los documentos vigentes del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, los cuales determinan las responsabilidades, políticas, metodología y herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones de la Función Ejecutiva. (pág. 8)

A partir de la misma disposición constitucional, la Función Ejecutiva ha realizado varios esfuerzos que buscan mejorar la administración pública. Dichos esfuerzos incluyen la elaboración de la matriz de competencias desconcentrada y descentralizada de la organización administrativa y territorial de las entidades, la implementación del Proyecto de Gobierno por Resultados – GPR (Decreto Ejecutivo No.555. Publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 331, 2010), las Disposiciones para la Organización de la Función Ejecutiva y la Creación de las Coordinaciones Generales de Gestión Estratégica en todos los ministerios sectoriales, secretarías nacionales, banca y empresas públicas (Decreto Ejecutivo No. 726. Publicado en el Registro Oficial No. 433, 2011), la Norma Técnica del Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, más conocida como Norma “R” (Acuerdo No. 996. Publicado en el Registro Oficial No. 599, 2011), la implementación de la gestión por procesos (Acuerdo No.784. Publicado en el Registro Oficial No. 501, 2011), la promulgación de la Norma Técnica para la Certificación de la Calidad (Acuerdo Ministerial 55. Publicado en el Registro Oficial No. 706, 2012), la promulgación de la segunda Norma Técnica de Administración por Procesos (Acuerdo No. 1580. Publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 895, 2013) y la Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público (Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-057, 2013).

Uno de los objetivos permanentes de las organizaciones debería ser la mejora continua de su desempeño (Norma Internacional ISO9000, 2005). El punto de partida para lograr este objetivo es el análisis y evaluación de la situación existente, que permita identificar áreas a mejorar. Sin embargo, hasta el momento no se cuenta con un análisis y evaluación de la gestión de la calidad llevada a cabo por la Función Ejecutiva que permita entender el proceso llevado a cabo hasta el momento e identificar tanto los aspectos fuertes como las oportunidades de mejora de la gestión realizada, base necesaria para una adecuada planificación de la calidad en la administración pública. En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar la gestión de la calidad en la Función Ejecutiva del Gobierno Nacional para entender el proceso llevado a cabo hasta el momento y evaluar su situación actual, estableciendo una base para

futuros estudios, planes de mejora, evaluaciones y comparaciones. Para alcanzar dicho objetivo, se realizará un análisis de la gestión realizada desde la promulgación de la Constitución de la República del 2008 y una evaluación de la situación actual utilizando el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas (V.2013) creado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (1991) los estudios descriptivos buscan medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar; por lo que se ha decidido adoptar una investigación cuantitativa de tipo descriptivo para abordar este tema.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la gestión de la calidad en la Función Ejecutiva del Gobierno Nacional para entender el proceso llevado a cabo hasta el momento y evaluar su situación actual estableciendo una base para futuros estudios, planes de mejora, evaluaciones y comparaciones.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar los antecedentes históricos de la gestión de la calidad en el Sector Público ecuatoriano.
- Investigar el proceso llevado a cabo hasta el momento por la Función Ejecutiva del Gobierno Nacional.
- Analizar la gestión de la calidad en la Función Ejecutiva del Gobierno Nacional.
- Evaluar la situación actual de la gestión de la calidad en la Función

Ejecutiva del Gobierno Nacional, utilizando el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2008). Sin embargo, el estudio de calidad de los servicios públicos realizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) en el año 2009 llegó, entre otras, a las siguientes conclusiones:

- Los ciudadanos consideran que los servicios públicos son importantes; pero que su calidad y la del funcionamiento de las instituciones públicas no responde a esa importancia. (pág. 32)
- La opinión general de los encuestados es que la calidad de los servicios públicos es mediocre. (pág. 32)
- Aproximadamente el 90% de los encuestados cree que la realización de trámites presenta problemas en las instituciones públicas. Los principales problemas percibidos son la corrupción, la lentitud y el maltrato de los funcionarios. (pág. 32)
- En general, la percepción sobre el funcionamiento de las instituciones públicas ha mejorado en los últimos cinco años<sup>1</sup>, sin embargo, los resultados muestran que todavía hay un porcentaje importante de personas que perciben inercia o deterioro en el proceso de mejoramiento de las instituciones. (pág. 33)

Los problemas encontrados en este estudio fueron clasificados en tres grupos: estructurales, comunicacionales y de recursos humanos. Entre los problemas

---

<sup>1</sup> El estudio se refiere al período comprendido entre el año 2003 y 2008.

estructurales se encuentran: excesiva burocracia, lentitud, problemas de acceso, instalaciones incómodas y filas/colas muy largas; entre los problemas comunicacionales: instrucciones poco claras, horarios inconvenientes, escasez de servicios por Internet y dificultad de comunicación telefónica; y entre los problemas de recursos humanos: corrupción, funcionarios poco preparados y funcionarios groseros (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2009).

Considerando que en este trabajo se investiga la gestión de la calidad realizada por la Función Ejecutiva a partir del año 2008, el estudio de SENPLADES es un excelente punto de partida porque sus resultados permiten entender la situación en la que se encontraban los servicios públicos en ese año, y la importancia de todo esfuerzo encaminado a mejorar la calidad de los servicios públicos, incluyendo trabajos investigativos como el presente.

El reporte de competitividad global del World Economic Forum del período 2013-2014 ubica al Ecuador en el puesto 71 de los 148 países que componen el ranking, moviéndose del puesto 101 en el que se encontraba en el año 2011 (Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP, 2015). En el índice de gobierno electrónico elaborado por el Departamento de Economía y Asuntos Sociales de la Organización de Naciones Unidas el Ecuador pasó del puesto 102 en el año 2012 al puesto 83 de la lista en el año 2014 (Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP, 2015). Este índice cuantifica el grado de implementación del gobierno electrónico en cada uno de los 143 países miembros de esta organización internacional y se basa en el alcance y calidad de los servicios online prestados por el sector público, la infraestructura de telecomunicaciones y penetración de las TIC, y el capital humano, que depende del nivel de escolaridad de los habitantes de un país. No obstante el adelanto alcanzado, Ecuador presenta un retroceso en torno al componente de capital humano (Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP, 2015). El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) anualmente levanta información referente al índice de percepción de la calidad de los servicios públicos, partiendo de una puntuación de 5 puntos en el 2008 hasta llegar con

una constante tendencia positiva a 6.9 en el año 2013, valor que se repite en el año 2014 (Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP, 2015). La Secretaría Nacional de la Administración Pública durante el 2014 también levantó información con respecto a la percepción de la calidad en los servicios públicos en sectores urbano-marginales de diferentes cantones a nivel nacional. Estas evaluaciones consideraron los siguientes componentes: Talento Humano, Infraestructura, Equipamiento, Tecnologías de la Información y Comunicación y Servicios Específicos; obteniendo un índice promedio de satisfacción de 67,3 (Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP, 2015). De esta encuesta también se desprenden los siguientes datos:

- El índice de satisfacción del talento humano que brinda los servicios es de 77,7.
- El índice de satisfacción con la información, rapidez, efectividad y mejora efectiva de los servicios es 76,4.
- El índice de satisfacción con la infraestructura donde se brindan los servicios es de 69,8.
- El índice de satisfacción con el equipamiento usado para prestar los servicios es de 67,4.
- El índice de satisfacción con las tecnologías de información y comunicación empleadas para brindar servicios es de 59,3.

Los indicadores mencionados implican importantes avances en la calidad de los servicios y en la administración pública ecuatoriana. Dichos avances son aspectos relevantes que pueden ser aprovechados tanto en el contexto nacional como internacional.

La gestión de la calidad en el sector público tiene como objetivo principal la satisfacción del ciudadano a través de la mejora continua de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos que brinda, y el Estado invierte gran cantidad de recursos en este propósito, por lo que es muy importante que la sociedad conozca cómo se ha llevado a cabo este proceso en la Función Ejecutiva y cómo se encuentra en la actualidad.



Los resultados de esta investigación permitirán establecer una de las bases necesarias para una adecuada planificación de la calidad de la gestión pública: un análisis y diagnóstico de la gestión realizada hasta el momento.

El Gobierno Nacional y el país en general se beneficiarán de esta investigación, al contar con un análisis objetivo e imparcial del proceso llevado a cabo, que permitirá conocer tanto los aspectos fuertes de la gestión así como las oportunidades de mejora.

Finalmente, esta investigación ayudará a conocer y entender cómo se ha llevado a cabo la gestión de la calidad en el sector público ecuatoriano en los últimos años y servirá de referencia para futuras investigaciones nacionales o extranjeras.

#### **1.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA**

De acuerdo a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008):

Al final de los años setenta del Siglo XX, la crisis económica mundial dificultó la viabilidad del Modelo de Estado de bienestar construida por los países industrializados y post-industrializados después de la segunda guerra mundial. Frente a dicha crisis, surgió una propuesta de corte neoliberal-conservador que perseguía restablecer el equilibrio fiscal y de la balanza de pagos de los países en crisis. Para ello se promovió la reducción del tamaño del Estado y su sustitución por el mercado como instrumento predominante del desarrollo. Contrario a lo que se afirmó, años después de la aplicación de las medidas neoliberales, los problemas de desarrollo se agudizaron en la región, los mercados nacionales se debilitaron, no hubo crecimiento económico, la pobreza se expandió, la gobernabilidad decayó y el Estado que había sido desmantelado perdió su capacidad de respuesta a los nuevos desafíos. (pág. 3)

En el mismo período, y sobre todo desde la caída del muro de Berlín en 1989, el proceso de globalización incrementó la comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, uniendo sus mercados, sociedades y culturas. Este proceso que se originó en la civilización occidental, se expandió alrededor del mundo en las últimas décadas de la Edad Contemporánea (segunda mitad del siglo XX), recibió su mayor impulso con la caída del comunismo y el fin de la Guerra Fría, y continúa en el siglo XXI. Ante esta nueva realidad, el ordenamiento jurídico mundial también tuvo que adaptarse a los efectos de la globalización, por lo que surgió la necesidad de simplificar y uniformizar procedimientos y regulaciones nacionales e internacionales, con el fin de mejorar las condiciones de competitividad y seguridad jurídica a nivel mundial.

El Ecuador no estuvo al margen de estos procesos mundiales, tal es así que desde el retorno a la democracia en el año 1979 hasta llegar a la elección del Eco. Rafael Correa Delgado en enero del 2007, el país vivió un constante deterioro de los servicios públicos, causado principalmente por la importante reducción del tamaño del Estado y las medidas de corte neoliberal adoptadas sobre todo por el gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén, Presidente de la República entre los años 1992 y 1996.

Ante esta realidad, se advierte la necesidad de mejorar la gestión gubernamental y responder adecuadamente a las necesidades de los ciudadanos y surge en los países desarrollados el enfoque denominado *New Public Management*, traducido al español como “Nueva Gestión Pública” (Martínez, 2009). Este enfoque también fue considerado en América Latina por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008).

En el 2003 los mandatarios reunidos en la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno incluyeron en la *Declaración de Santa Cruz de la Sierra* una resolución en la que los altos mandatarios de 21 países expresaron su compromiso para avanzar en la profesionalización de la función pública de los

países de la región y respaldaron los principios y orientaciones de la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, que fue preparada por el CLAD y adoptada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.

De igual manera, dos cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, la XVI en el 2006 en Montevideo, y la XVII efectuada en el 2007 en Santiago de Chile, respectivamente, respaldaron las iniciativas del “Código Iberoamericano de Buen Gobierno” y de la “Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico”, con el propósito de promover la mejora de la gestión pública en la región. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2008)

Por su parte, los Ministros de Administración Pública y de la Reforma del Estado y los Jefes de Delegación de los Gobiernos iberoamericanos, reunidos los días 31 de mayo y 1° de junio de 2007, en Pucón, Chile, en ocasión de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado renovaron su compromiso con la Reforma del Estado, el fortalecimiento de sus instituciones públicas y, en especial, con la racionalización de sus mecanismos de gestión.

En junio de 2008, la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado aprueba la “Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública”; misma que “se inscribe en la propuesta de adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas iberoamericanas para garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2008, págs. 4-5).

El Ecuador ha participado en todos estos procesos de mejora de la calidad de la gestión pública iberoamericana, sin embargo, la gestión de la calidad en el Gobierno Nacional tiene su mayor impulso con la promulgación de la actual Constitución de la República del año 2008; misma que incorpora varios artículos

relacionados con la calidad de la administración y los servicios públicos. A partir de ese momento, la Función Ejecutiva presidida por el Eco. Rafael Correa Delgado, actual Presidente Constitucional de la República, ha realizado varios esfuerzos tendientes a mejorar la calidad de los servicios públicos que el Estado brinda a los ciudadanos y la administración pública en general, proceso cuyo análisis es tema de este trabajo.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD**

#### **2.1.1 CONCEPTO DE CALIDAD**

El concepto de calidad se perfeccionó en el ámbito privado a mediados del siglo XX, en particular en la industria manufacturera japonesa, y ha tenido varias interpretaciones a través de los años. Sin embargo, más allá del concepto, actualmente se considera una filosofía que deben tener las organizaciones para mejorar constantemente sus servicios y productos de acuerdo a su naturaleza.

El Diccionario de la Real Academia Española define la calidad como “una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. La norma ISO 9000:2005 la define como “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

David Garvin considera que la calidad es un concepto complejo, constituido por ocho dimensiones y cinco perspectivas (Aldana et al., 2011).

Philip Crosby define la calidad como cumplimiento de requisitos; el sistema de calidad es prevención, el estándar de realización es cero defectos, y la medida de la calidad en el precio del incumplimiento. La calidad responde a la conformidad con los requisitos establecidos por el cliente (Aldana et al., 2011).

Para Armand Feigenbaum la calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente: uso actual y venta del producto (Aldana et al., 2011).

Para Edward Deming la calidad es adecuar la organización para el cumplimiento

de las metas (Aldana et al., 2011).

Según John S. Oakland la calidad es el marco filosófico y cultural en la organización que tiene por centro al hombre para la gestión (Aldana et al., 2011).

Para Joseph Juran la calidad es la adecuación para el uso, desglosado en cuatro elementos, calidad de diseño (calidad de investigación de mercados, calidad de concepto, calidad de especificación), calidad de conformidad (tecnología), gestión y mano de obra. Disponibilidad (fiabilidad, mantenimiento, soporte logístico). Servicio posventa (rapidez, competencia, integridad) (Aldana et al., 2011).

Para Genichi Taguchi la calidad es entender y visualizar el proceso y reducir la variabilidad del mismo (Aldana et al., 2011).

Para Shigero Mizuno la calidad es reducir defectos dentro de las actividades de producción, contemplando el concepto más importante, el cual es reconocer que los mismos se originan en el proceso y que las inspecciones solo pueden descubrir defectos. La calidad en su interpretación más estricta significa calidad en el producto, y en la más amplia se refiere a la calidad en el trabajo, calidad en el servicio, calidad en la información, calidad en el proceso, calidad de la dirección y calidad en toda la empresa (Aldana et al., 2011).

Para los autores del libro Administración por Calidad:

La calidad es la interacción entre el modo de pensar de la empresa y los procesos que en ella se gestionan en el día a día, y la búsqueda permanente de la perfección en todas y cada una de las personas que la integran con el objetivo de transformar la sociedad, atender las necesidades del entorno y satisfacer a las partes interesadas. (Aldana et al., 2011, pág. 35)

Con este concepto, se concluye que hoy en día el concepto de calidad es más amplio e integral y se aplica perfectamente a la gestión pública.

## 2.1.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Aparece en la década de los 90 y de acuerdo a Aldana et al. (2011):

La calidad se centra en el mercado y las necesidades del consumidor, dando gran importancia a la calidad en el proceso de competitividad. El concepto de administración de la calidad total, TQM, es el pilar de todas las empresas que deseen enfrentar un reto de cambio en cuanto a la forma de hacer las cosas, de trabajar de cara al cliente y de involucrar en cada acción de la organización la metodología del mejoramiento continuo (PHVA). (pág. 20)

El Glosario Iberoamericano de Términos V.2013 del Modelo Iberoamericano de Excelencia para Administraciones Públicas (2013) complementa con el siguiente concepto:

Sistemática de gestión a través de la cual la empresa identifica, acepta, satisface y supera continuamente las expectativas y necesidades de todo el colectivo humano relacionado con ella (clientes, empleados, directivos, proveedores, etc.) con respecto a los productos y servicios que proporciona. (pág. 35)

Como se observa, la Gestión de Calidad Total supone el compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua de la calidad a fin de cumplir y superar las expectativas de los clientes. Por ello se deduce que en esta etapa el sector público adoptó el concepto de calidad, partiendo de la premisa de que una organización está formada por varios elementos que deben actuar en forma conjunta si se quiere formar un todo de calidad o excelencia (Martínez, 2009).

Osborne y Plastrik (1998) sostienen que:

La gestión de calidad total es la metaherramienta más conocida y utilizada de todas. Tiene el poder de ayudar a los organismos públicos a mejorar de forma continuada y gradual la calidad de sus funciones de cumplimiento y servicios. Capacita, forma y equipa a los empleados para transformar sus métodos de trabajo. (Osborne & Plastrik, 1998, pág. 379)

### **2.1.3 REINGENIERÍA DE PROCESOS**

De acuerdo a Aldana et al. (2011):

Michael Hammer y James Champy en su libro Reingeniería de Procesos definieron la reingeniería como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y componentes de rendimiento, como calidad, costos, servicio y rapidez de entrega”; sin embargo, en lenguaje cotidiano puede definirse como “empezar de nuevo”. (pág. 24)

### **2.1.4 REARQUITECTURA DE LA EMPRESA**

De acuerdo a Aldana et al. (2011):

El momento actual corresponde a la rearquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras de mercado. Se basa en el principio según el cual “la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa”; para ello se necesita potenciar la gestión del conocimiento y que las redes de información sean confiables. Todo ello en el marco de las competencias requeridas en el siglo XXI, como el liderazgo, la visión compartida, el trabajo en equipo y los valores, entre otras. (pág 20)



### **2.1.5 ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD**

De acuerdo a Aldana et al. (2011):

Conjunto de esfuerzos humanos, físicos, económicos y sociales, para alcanzar las metas trazadas, utilizando en el día a día el mejoramiento continuo, en la búsqueda permanente del crecimiento de las personas que integran la organización, y la sostenibilidad de la misma, para la transformación de la sociedad. (pág. 36)

## **2.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

Es importante mencionar que debido a la relativamente reciente incorporación de la calidad en la administración pública, no existe mucha literatura al respecto y en el caso de la Región Iberoamericana la gestión recién inicia sobre todo en el año 2008 con la promulgación de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

De acuerdo a Díaz (2008):

Actualmente la administración pública moderna se ve obligada a adoptar distintas herramientas de gestión utilizadas corrientemente por las empresas privadas; esto obedece a la necesidad no solo de ser eficaces en la gestión sino también eficientes. Y esta eficiencia alude directamente a la relación costo-beneficio de los emprendimientos, porque no solo importa lograr los resultados sino también nos interesa con qué costo se lo logra. Por tanto la administración pública tiene el desafío de prestar servicios con eficacia, eficiencia y con calidad.

Cabe aclarar que al adoptar estos principios de eficacia, eficiencia y de calidad, no se confunde el rol ni las funciones de un Estado con las de una empresa, ya que tienen fines de naturaleza distinta, una empresa aplica

estos principios para competir en el mercado y obtener lucro, mientras que el Estado utiliza estos principios para prestar un mejor servicio y responder a las demandas de sus ciudadanos.

Como se menciona anteriormente los modelos de gestión de calidad se han gestado en la administración de empresas privadas, y la mayoría de ellos hablan de la calidad centrada en el cliente y de ofrecer servicios orientados a la satisfacción del cliente. En ese sentido es importante realizar distinciones básicas entre cliente y ciudadano. El concepto de ciudadanía se fue gestando a lo largo de tres siglos, iniciando con los derechos civiles, luego los políticos y por fin los sociales.

El ciudadano es un actor con derechos, que son independientes de los ingresos, y los derechos no son asimilables a mercancías que se adquieren o se venden. El cliente sin embargo es el consumidor de un bien o servicio que se define según su capacidad adquisitiva, de ahí que el cliente opera vía mercado sin embargo el ciudadano vía lo público. (págs. 6-7)

De acuerdo a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008):

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, al servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales. (págs. 7-8)

La Carta Iberoamericana de la Gestión Pública (2008) también indica que:

Una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático, esto es, cuando se constituya en:

- a. Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano; y,
- b. Una gestión pública para resultados.

La calidad en la gestión pública implica la práctica del buen gobierno, mediante una formulación de políticas públicas convenientes a toda la sociedad, dentro de parámetros equilibrados de racionalidad política, técnica y económica.

La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de prestaciones y servicios públicos de calidad.

La adopción de enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad en la gestión pública iberoamericana contribuye a la legitimidad y consolidación de la democracia y al logro del desarrollo económico y social de forma sostenible, con la mejora de la cohesión social. (pág. 8)

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública establece que el enfoque de calidad debe aterrizar en cuestiones como: a) análisis de la opinión ciudadana, b) participación ciudadana para la mejora de la calidad, c) adopción de modelos de excelencia, d) gestión por procesos, e) los equipos y proyectos de mejora, f) diseño y ejecución de cartas de servicio al ciudadano, g) utilización de mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano, h) la mejora de la normatividad, i) la promoción del gobierno electrónico, j) la gestión de quejas, sugerencias y reclamos de los ciudadanos, k) la consideración de aportaciones y sugerencias del funcionario o empleado público, entre otras.

## **2.3 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL GOBIERNO NACIONAL**

Como se indicó en el capítulo 1, en este trabajo se analizará la gestión de la calidad realizada por la Función Ejecutiva a partir de la promulgación de la actual Constitución de la República del Ecuador (2008), Carta Magna que contiene varios artículos relacionados con la calidad y a partir de la cual se considera que la gestión de la calidad en el Gobierno Nacional tiene un nuevo punto de partida.

### **2.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

La Constitución de la República del Ecuador en el 2008 tiene varios artículos relacionados con la calidad; mismos que se citan de acuerdo a su articulado:

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa,

obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, **de calidad** y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, **calidad, eficiencia, eficacia**, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

Art. 52.- **Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.** La ley establecerá los mecanismos de **control de calidad** y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o **mala calidad de bienes y servicios**, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, **por la calidad defectuosa del producto**, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. Las

personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

Art. 57.- Se reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la Constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos, los siguientes derechos colectivos:

14. Desarrollar, fortalecer y potenciar el sistema de educación intercultural bilingüe, **con criterios de calidad**, desde la estimulación temprana hasta el nivel superior, conforme a la diversidad cultural, para el cuidado y preservación de las identidades en consonancia con sus metodologías de enseñanza y aprendizaje.
25. El derecho a acceder a **bienes y servicios públicos y privados de calidad**, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

Art. 215.- La Defensoría del Pueblo tendrá como funciones la protección y tutela de los derechos de los habitantes del Ecuador y la defensa de los derechos de las ecuatorianas y ecuatorianos que estén fuera del país. Serán sus atribuciones, además de las establecidas en la ley, las siguientes:

1. El patrocinio, de oficio o a petición de parte, de las acciones de protección, hábeas corpus, acceso a la información pública, hábeas data, incumplimiento, acción ciudadana y los **reclamos por mala calidad** o indebida prestación de los servicios públicos o privados.

El artículo que tiene mayor importancia en la calidad de los servicios públicos es el Art. 227:

**Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.**

Otros artículos relacionados con la calidad de los servicios públicos son:

Art. 267.- Los gobiernos parroquiales rurales ejercerán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las adicionales que determine la ley:

8. Vigilar la ejecución de obras y la **calidad de los servicios públicos**.

Art. 288.- Las compras públicas cumplirán con criterios de **eficiencia**, transparencia, **calidad**, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

Art. 314.- ...El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y **calidad**. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.

Art. 315.- ...Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, **con altos parámetros de calidad** y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Art. 320.- ...La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a

**principios y normas de calidad**, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a **bienes y servicios de calidad**, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

Art. 340.- ...El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al sistema nacional descentralizado de planificación participativa; se guiará por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.

Art. 347.- Será responsabilidad del Estado:

1. Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar **el mejoramiento permanente de la calidad**, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas.

Art. 351.- El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, **calidad**, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Art. 357.- El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar



su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la **calidad** y otros criterios definidos en la ley.

Art. 362.- La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de **calidad** y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

Art. 363.- El Estado será responsable de:

2. Universalizar la atención en salud, **mejorar permanentemente la calidad** y ampliar la cobertura.

### **2.3.2 MARCO LEGAL Y NORMATIVO**

Como ya se había indicado, el Art. 227 de la Constitución establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. A partir de esta disposición constitucional y en el marco legal que establecen el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la Ley Orgánica del Servicio Público y el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; la Función Ejecutiva ha establecido la gestión de la calidad a través de los instrumentos legales y normativos que se describen a continuación:

El Art. 51 de la Ley de Servicio Público determina que corresponde a la Secretaría de Administración Pública establecer las políticas, metodología de gestión

institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública central, institucional y dependiente.

El Art. 14 del Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva dispone que compete al Secretario Nacional de la Administración Pública asesorar y asistir al Presidente de la República en la adopción y ejecución de las políticas generales del Estado, para lo cual coordinará y realizará las gestiones que se requieran con los Ministros de Estado y los funcionarios del sector público.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 555 del 19 de noviembre de 2010 la Secretaría Nacional de Administración Pública dispone la implementación del Proyecto Gobierno por Resultados (GPR) en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 726 del 8 de abril de 2011 el Presidente de la República expide disposiciones para la organización de la Función Ejecutiva y otorga a la Secretaría Nacional de Administración Pública atribuciones y funciones para:

- e) Diseñar, promover e impulsar proyectos de mejora de la gestión institucional de las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y dependencias de la Función Ejecutiva.
- f) Fomentar una cultura de calidad en las instituciones de la Administración Pública, tanto en productos como en servicios públicos.
- h) Generar metodologías para mejora de la gestión pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano.
- i) Impulsar proyectos de estandarización de procesos, calidad y tecnologías de la información y comunicación.
- j) Controlar la ejecución de propuestas, proyectos de mejora y modernización de la gestión pública.

El Artículo 3 del mismo Decreto dispone que todos los Ministerios Sectoriales, con sus instituciones adscritas y dependientes, las Secretarías Nacionales con sus

instituciones adscritas y dependientes, la Banca Pública y las empresas públicas creadas mediante decreto ejecutivo, cuenten en su estructura orgánica con una Coordinación General de Gestión Estratégica, la misma que estará conformada por las siguientes unidades:

- Unidad de Administración de Procesos con el objeto de aplicar las mejores prácticas de administración de procesos, así como también administrar el catálogo de procesos y trámites ciudadanos en la institución.
- Unidad de Tecnologías de la Información con el objeto de ejecutar proyectos de tecnología de la información y comunicación estratégicos para la aplicación de políticas públicas y mejora de la gestión institucional, así como el soporte tecnológico institucional.
- Unidad de Gestión del Cambio Institucional con el objeto de visualizar, administrar e implementar mejores prácticas de procesos de transformación y desarrollo institucional orientados a la mejora continua de la cultura organizacional, que conlleve a una madurez institucional.

El Artículo 4 del mismo Decreto señala que las Coordinaciones Generales de Gestión Estratégica son competentes para ejecutar los proyectos, procesos, planes de mejora de eficiencia, eficacia, calidad, tecnologías de la información y comunicación, cultura organizacional, desarrollo institucional e innovación del Estado en las entidades de acuerdo a las políticas y herramientas emitidas por la Secretaría Nacional de Administración Pública.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 729 del 11 de abril del 2011 el Presidente de la República crea el Comité de Gestión Pública Interinstitucional, con el fin de coordinar la implementación del Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional en la Función Ejecutiva y mantener un solo direccionamiento estratégico interinstitucional, garantizando una gestión pública sustentada en los principios de la Administración Pública establecidos en la Constitución y enfocada en el cambio de cultura institucional y la satisfacción del ciudadano.

Mediante Acuerdo No. 996 del 15 de diciembre de 2011 la Secretaría Nacional de la Administración Pública, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Relaciones Laborales y el Ministerio de Finanzas emiten el Modelo de Reestructuración de la gestión Pública Institucional (más conocido como Modelo R), que es el conjunto de procesos, actividades y herramientas interrelacionadas en un sistema de gestión institucional fundamentado en políticas, mediante el cual busca consolidar e innovar a las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva bajo los principios constitucionales que regulan la administración pública y optimizar con eficiencia la gestión de la misma, los recursos del estado, la mejora en la calidad de los servicios a la ciudadanía y el desarrollo del servidor público.

Mediante Acuerdo Ministerial 55 del 20 de abril de 2012 el Ministerio de Relaciones Laborales emite la Norma Técnica para la Certificación de Calidad de Servicio, que tiene por objetivo establecer los estándares para la evaluación y control de la calidad en el servicio, y el procedimiento para la emisión de la certificación de calidad de servicio de las instituciones públicas, y define que la certificación de la calidad del servicio público es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos, tendientes a definir, controlar, certificar, mejorar y retribuir el desempeño de las instituciones públicas, tanto en su planificación, objetivos, metas de los procesos claves de gestión, desarrollo del talento humano y niveles de satisfacción de los usuarios externos.

Mediante Acuerdo No. 1580 del 13 de febrero de 2013 el Secretario Nacional de la Administración Pública emite la Norma Técnica de Administración por Procesos, cuyo objetivo es establecer los lineamientos generales para la administración por procesos en las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, Se determina además que la administración por procesos tiene como fin mejorar la eficacia y eficiencia de la operación de las instituciones para asegurar la provisión de servicios y productos de calidad centrados en el ciudadano, acorde a los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República.

Mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-057 del 27 de marzo de 2013 el Ministerio de Relaciones Laborales emite la Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público, cuyo objetivo es establecer el mecanismo de medición y evaluación, con un enfoque integral y participativo de los servicios públicos que prestan servicios a usuarios, con el fin de establecer los indicadores del nivel de servicio, solución de necesidades y percepción de las y los usuarios.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 106 del 11 de septiembre del 2013 el Presidente de la República otorga a la Secretaría Nacional de la Administración Pública la rectoría en materia de: calidad de servicio y excelencia, denuncias y quejas en la prestación de los servicios públicos; atención al usuario; estatutos orgánicos y estructuras institucionales en la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 1181 de 26 de mayo de 2015 la Secretaría Nacional de Administración Pública expide el Programa Nacional de Excelencia (PROEXCE), a fin de establecer e implementar los lineamientos y directrices para incrementar la calidad y la eficiencia de la gestión de planes, programas, proyectos, servicios y procesos de los servicios públicos; y, el nivel de madurez de la gestión de las instituciones públicas de la administración Pública Central, Institucional y que depende de la Función Ejecutiva. El Programa Nacional de Excelencia es de aplicación obligatoria para las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva.

De acuerdo a la Secretaría Nacional de la Administración Pública –SNAP (2015):

El PROEXCE posee un marco conceptual conformado por aprendizajes y estrategias nacionales y por orientaciones que surgen de las buenas prácticas a nivel internacional. En el ámbito nacional, el principal antecedente lo constituye el Plan Nacional para el Buen Vivir. En el ámbito internacional, la guía base para el PROEXCE es el Marco Común de Evaluación – Modelo CAF. (pág. 21)

El PROEXCE establece la adopción del Modelo Ecuatoriano de Excelencia (basado en el Modelo CAF), como un instrumento práctico que ayuda a las instituciones públicas a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino a la excelencia, identificando posibles debilidades y definiendo acciones de mejora (Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP, 2015).

## **2.4 MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PARA ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública (MIE) fue creado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999, año en que también se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas, 2013).

FUNDIBEQ es una organización supranacional sin ánimo de lucro, apoyada y constituida por una serie de organizaciones privadas y públicas, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación fue constituida el 18 de marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas, 2013).

FUNDIBEQ sostiene que la creación del MIE ofrece las siguientes ventajas (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas, 2013):

- Si un país iberoamericano no dispone de un modelo propio, puede

adoptar éste como suyo.

- El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión puede ser el nexo común entre organizaciones iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- Introduce la autoevaluación como un método que, en el menor tiempo y con el menor costo, introduce a la organización en un sistema de mejora continua.
- Ofrece la posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos de manera que se facilite fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana. (pág. 3)

Los conceptos en los que se basa el MIE son:

1. Lograr resultados equilibrados.
2. Añadir valor a los clientes.
3. Liderar con visión, inspiración e integralidad.
4. Gestionar por procesos.
5. Alcanzar el éxito mediante personas.
6. Fortalecer la creatividad y la innovación.
7. Desarrollar alianzas.
8. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.

De acuerdo al MIE, “la existencia e importancia de los conceptos son la base para alcanzar la excelencia” (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas, 2013, pág. 5). El MIE también sostiene que para aprovechar al máximo los beneficios del modelo las organizaciones primero deben debatir si aceptan o no los conceptos que sustentan el modelo, ya que si no se entienden y aceptan plenamente estos conceptos, es difícil progresar en la adopción del modelo (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas, 2013).

El MIE está disponible en el Anexo 1 de este trabajo y en la página web de FUNDIBEQ (<http://www.fundibeq.org/>), por lo que en este capítulo solo se analiza

su estructura y aplicación.

El MIE plantea la evaluación de cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados (nueve criterios en total) con diferentes puntuaciones.

**Procesos Facilitadores:**

1. Liderazgo y Estilo de Gestión (140 puntos).
2. Estrategia (120 puntos).
3. Desarrollo de las Personas (120 puntos).
4. Recursos y Asociados (90 puntos).
5. Procesos y Clientes-Ciudadanos (130 puntos).

**Criterios de Resultados:**

6. Resultados de Clientes-Ciudadanos (110 puntos).
7. Resultados del Desarrollo de las Personas (90 puntos).
8. Resultados de Sociedad (90 puntos).
9. Resultados Globales (110 puntos).

Los Procesos Facilitadores cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios de resultados cubren lo que una organización consigue. Los Resultados son el resultado de la gestión realizada (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas, 2013).

Para facilitar su análisis, los Procesos Facilitadores están divididos en cuatro subcriterios: Enfoque, Desarrollo, Evaluación y Revisión. Los Criterios de Resultado están divididos en dos subcriterios: Resultados y Alcance (ver detalle en la Tabla 1).



**Tabla 1** - Criterios y subcriterios evaluados en el MIE.

<b>PROCESOS FACILITADORES</b>	<b>SUB CRITERIOS</b>
1.- Liderazgo y Estilo de Gestión	1 a. Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de excelencia
	1 b. Los líderes establecen, revisan, y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización
	1 c. Los líderes fomentan la cultura de Calidad y Excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación.
	1 d. Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se implican en los mismos.
2.- Estrategia	2 a. La Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados.
	2 b. La Estrategia está basada en información obtenida por mediciones de los resultados y por actividades relacionadas con la innovación y la creatividad.
	2 c. La Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora, tomando en consideración la información, los indicadores y las condiciones clave para el desarrollo del mismo.
	2 d. Cómo se comunica y despliega eficazmente la Estrategia a toda la organización.
3.- Desarrollo de las Personas	3 a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización.
	3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.
	3 c. Comunicación, participación y delegación en las personas.
	3 d. Atención y reconocimiento a las personas.
4.- Recursos y Asociados	4 a. Gestión de los recursos financieros.
	4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento.
	4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales.
	4 d. Gestión de las alianzas y los proveedores.
5.- Procesos y Clientes-Ciudadanos	5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos, de acuerdo con la estrategia establecida.
	5 b. se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes y en la estrategia.
	5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios.
	5 d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes.
<b>CRITERIOS DE RESULTADOS</b>	<b>SUB CRITERIOS</b>
6.- Resultados de Clientes-Ciudadanos	6 a. Medidas de la Percepción.
	6 b. Medidas del Desempeño.
7.- Resultados del Desarrollo de las Personas	7 a. Medidas de la Percepción.
	7 b. Medidas del Desempeño.
8.- Resultados de la Sociedad	8 a. Medidas de la Percepción.
	8 b. Medidas del Desempeño.
9.- Resultados Globales	9 a. Resultados Clave
	9 b. Indicadores del Desempeño

### 2.4.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

La definición de un plan de excelencia en la gestión requiere como paso previo el conocimiento de la situación actual de la organización, es decir la excelencia en su gestión y en sus resultados. Esto se puede lograr por medio de una autoevaluación conforme a los criterios de un modelo.

FUNDIBEQ sostiene que la autoevaluación es un método que en el menor tiempo y con el menor costo introduce a la organización en un sistema de mejora continua, y la define como un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia en el negocio (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas, 2013).

La autoevaluación es un excelente punto de partida para el proceso de planificación organizacional, ya que la detección de los puntos fuertes y las áreas de mejora permite identificar los planes de mejora que serán parte integral de los planes a corto, medio y largo plazo que deben hacer a la organización más competitiva.

También es importante el hecho de que el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión incluye una metodología objetiva de puntuación, lo que a su vez permite obtener resultados cuantitativos de autoevaluación. Estas puntuaciones pueden emplearse para hacer un seguimiento de la mejora obtenida al aplicar los planes de mejora fruto de una autoevaluación anterior. Las puntuaciones también pueden servir como punto de comparación del nivel de excelencia de la organización frente a otras organizaciones similares.

La Autoevaluación permite conocer los avances que una organización ha logrado en el camino hacia la excelencia y cuánto le queda por avanzar todavía.

En el Método de Evaluación del MIE (ver Anexo 1) se describen los conceptos a tomar en cuenta en la evaluación, tanto de los Procesos que facilitan la gestión

como para los Criterios de Resultado.

Para el Enfoque se definen los conceptos de “Sólido” e “Integrado”. Para el Desarrollo se definen los conceptos de “Aplicado” y “Sistemático”. Para la Evaluación y Medición se definen los conceptos de “Medición”, “Aprendizaje” y “Mejora”.

Para los Criterios de Resultados se definen los conceptos de “Tendencias”, “Objetivos”, “Comparaciones”, “Causa” y “Alcance”, que se refieren a la excelencia de los resultados alcanzados.

El objetivo principal de la autoevaluación no es alcanzar una puntuación numérica, sino identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora en la organización. En cualquier caso, la puntuación no debe plantearse en términos de éxito o fracaso, sino más bien como indicador de la posición que en un momento determinado ocupa la organización en su camino a la excelencia.

Cada uno de los nueve criterios tiene asignado un peso específico, que debe tenerse en cuenta para calcular la puntuación final de cada criterio y la puntuación global (ver página 36).

Dentro de cada criterio de los Procesos Facilitadores, sus subcriterios tienen el mismo peso específico, por lo que el cálculo de la puntuación correspondiente a un criterio dado se realiza sencillamente extrayendo la media simple de las puntuaciones obtenidas por sus subcriterios (entre 0 y 100 para cada caso). Sin embargo, para los criterios de Resultados el cálculo de la puntuación de cada uno de ellos se realiza entre 0 y 100 y posteriormente se multiplica por un factor de ponderación distinto: 0,75 para los subcriterios 6 a, 7 a, 8 b y 9 b; y por el factor 0,25 para los sub criterios 6 b, 7 b, 8 a y 9 a. En consecuencia, la puntuación de los criterios 6, 7, 8 y 9 está constituida por la media ponderada de las puntuaciones de sus subcriterios, o lo que es lo mismo, la sumatoria de las puntuaciones de los correspondientes subcriterios calculadas del modo descrito.

Con el enfoque descrito, se analiza la organización con cada subcriterio, teniendo en cuenta las áreas de diagnóstico o aspectos a considerar que resulten pertinentes desde el punto de vista de la organización. Para cada subcriterio tendrán que determinarse los puntos fuertes y las áreas de mejora detectadas, en función de lo que la organización esté realizando con referencia a las orientaciones contenidas en los aspectos seleccionados.

La evaluación cuantitativa de la situación en que se encuentra la organización tiene dos ventajas; por una parte, revisar y reforzar los juicios cualitativos sobre puntos fuertes y áreas de mejora; y, por otra, permitir a la organización compararse con otras a través de las puntuaciones respectivas. Una vez realizada esta operación por cada uno de los subcriterios, resulta sencilla la determinación de la puntuación global de la organización.

De acuerdo a FUNDIBEQ existen dos métodos de autoevaluación:

- Autoevaluación por Formulario – Hoja Radar.
- Autoevaluación por Cuestionario.

#### **2.4.1.1 Autoevaluación por formulario - Hoja Radar**

Para los procedimientos de Autoevaluación o para preparar el material relacionado con el Premio, el Método de Evaluación del MIE propone el uso de la Hoja Radar (ver Anexo 1).

Este concepto establece que una organización necesita (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas, 2013):

- **Determinar los resultados** que busca conseguir, como parte de su proceso definido por su estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño financiero y operativo de la organización y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados.

- **Planificar y desarrollar** una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- **Implantar la metodología** de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro, cuando así proceda.
- **Evaluar y revisar** la eficiencia y eficacia del método formulado y la implantación del mismo, en base a un seguimiento y un análisis de los resultados conseguidos y en actividades de indagación tales como las valoraciones comparativas y las evaluaciones. En base a esta información, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias. (págs. 28-29)

La Hoja Radar consta de una matriz para la evaluación de los Procesos Facilitadores con sus cuatro subcriterios y sus respectivos atributos; y una matriz para la evaluación de los Resultados con sus dos subcriterios y sus respectivos atributos (ver Hoja Radar en el Anexo 1). Como puede observarse, la Hoja Radar indica las diferentes posiciones en que puede encontrarse una organización, desde unas muy alejadas a lo que el modelo postula con funcionamiento ideal o excelencia de la organización a otras más cercanas. En el Anexo 1 también se presentan las matrices para el cálculo de puntuaciones finales.

Una de las ventajas esenciales de la autoevaluación mediante el formulario frente al cuestionario es que informa cabalmente los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización, por lo que debe prestarse especial cuidado en su aplicación.

#### **2.4.1.2 Autoevaluación por cuestionario**

La autoevaluación por cuestionario permite a la organización autoevaluarse con respecto a los criterios que componen el MIE por medio de la respuesta a una serie de preguntas. Pese a que en este método no se hace un análisis pormenorizado de los subcriterios y áreas o aspectos a considerar, en las

preguntas formuladas para cada criterio se recogen los aspectos más importantes que figuran en los mismos.

Esta forma de autoevaluación permite obtener una primera fotografía sobre la situación de la organización, de un modo genérico y sin excesivos detalles. Por su sencillez puede emplearse para familiarizar a la organización con los procesos de autoevaluación, para obtener unos primeros resultados que animen al personal y para ir madurando con el fin de poder realizar una autoevaluación más completa en un momento posterior.

Cada una de las puntuaciones dadas a las respuestas se relaciona y pondera según los criterios del MIE para obtener una puntuación final.

Para este tipo de autoevaluación, FUNDIBEQ ha desarrollado un cuestionario con 95 preguntas que cubren los 95 criterios del MIE que permite evaluar de un modo preliminar el nivel de excelencia de una organización (ver Anexo 2). En la página web de FUNDIBEQ se puede descargar un archivo Excel que tiene el cuestionario y permite calcular en forma automática la puntuación de la organización. Una vez finalizado el proceso de autoevaluación, las hojas del archivo muestran la puntuación de cada criterio y evidencian las áreas que necesitan mejora.

## 3 METODOLOGÍA

### 3.1 FUNCIÓN ESTUDIADA

Como se indicó en los objetivos de este trabajo, la función estudiada es la Función Ejecutiva, misma que está definida en el Art. 141 de la Constitución:

La Presidente o el Presidente de la República ejerce la Función Ejecutiva, es el Jefe del Estado y de Gobierno y responsable de la administración pública.

La Función Ejecutiva está integrada por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Estado y los demás organismos e instituciones necesarios para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas.

La Función Ejecutiva está conformada por las siguientes instituciones:

- Presidencia de la República.
- Vicepresidencia de la República.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP).
- Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES).
- Secretaría Nacional de Gestión de la Política.
- Secretaría Nacional de Comunicación.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Ministerio de Salud Pública
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.
- Ministerio del Deporte.
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
- Ministerio de Industrias y Productividad.
- Ministerio de Comercio Exterior.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Ministerio de Turismo.
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.
- Ministerio de Educación.
- Ministerio de Cultura y Patrimonio.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Ministerio Coordinador de Política Económica.
- Ministerio de Finanzas.
- Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos.
- Ministerio del Ambiente.
- Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información.
- Secretaría del Agua.
- Ministerio Coordinador de Seguridad.
- Ministerio de Defensa nacional.
- Secretaría de Inteligencia.
- Ministerio del Interior.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.
- Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos.

### **3.2 MUESTRA**

Con el objetivo de optimizar el tiempo y costo de esta investigación, se tomó una muestra conformada por las siguientes instituciones:



1. Ministerio de Educación (MINEDUC).
2. Ministerio del Interior (MDI).
3. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).
4. Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOB).
5. Ministerio de Recursos Naturales No Renovables (MRNR).
6. Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI).
7. Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

Las siete instituciones seleccionadas corresponden al 19% de las instituciones que conforman la Función Ejecutiva.

### **3.3 MÉTODO DE EVALUACIÓN SELECCIONADO**

Por la naturaleza de esta investigación, se decidió utilizar el método de autoevaluación por cuestionario. El cuestionario es el enfoque más sencillo y rápido de autoevaluación y el que menos recursos utiliza. Aunque carece de la profundidad y el rigor del formulario, su uso se recomienda en aquellas organizaciones que abordan por primera vez un ejercicio de autoevaluación.

### **3.4 AUTOEVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES**

A cada una de las instituciones seleccionadas se les solicitó de manera formal autoevaluarse con el cuestionario proporcionado por FUNDIBEQ (ver Anexo 2). Los cuestionarios fueron evaluados por los funcionarios responsables de la gestión de la calidad de cada institución, tales como:

- Coordinador General Administrativo Financiero.
- Coordinador General de Gestión Estratégica.
- Director de Procesos.
- Director de Gestión del Cambio.
- Analista de Procesos.

## 4 RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 RESULTADOS GLOBALES

En la Tabla 2 se presenta un resumen de los puntajes obtenidos por las instituciones que se autoevaluaron con el cuestionario del Modelo Iberoamericano de Excelencia en Gestión Pública.

**Tabla 2** - Resumen de puntajes alcanzados por las instituciones encuestadas.

Criterio del MIE	PUNTAJES							PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	% LOGRADO
	MTOP	MINEDUC	MRNR	MIDUVI	MDI	MAGAP	MRL			
4- Recursos y Asociados	81	68	68	54	83	74	74	72	90	80%
2- Estrategia	118	78	118	78	105	73	93	94	120	79%
1- Liderazgo y Estilo de Gestión	128	105	126	89	112	61	100	103	140	74%
8- Resultados de Sociedad	90	68	68	38	68	56	68	65	90	72%
5- Ciudadanos y Clientes y Procesos	108	106	98	89	95	60	89	92	130	71%
6- Resultados de Clientes	105	83	83	78	73	0	92	73	110	67%
9- Resultados Globales	78	85	83	55	93	35	70	71	110	65%
3- Desarrollo de las Personas	108	84	81	51	84	57	72	77	120	64%
7- Resultados del Desarrollo de las Personas	75	64	68	23	79	19	68	56	90	63%
<b>Puntuaciones finales:</b>	<b>891</b>	<b>738</b>	<b>790</b>	<b>554</b>	<b>791</b>	<b>434</b>	<b>725</b>	<b>703</b>	<b>1000</b>	<b>70%</b>

$$S = 6\%$$

$$CV = 9\%$$

$$\bar{X} + S = 77\%$$

$$\bar{X} - S = 64\%$$

El puntaje promedio final de las instituciones autoevaluadas (703 puntos) representa el puntaje alcanzado por la Función Ejecutiva y corresponde al 70% del puntaje máximo del modelo (1000 puntos). Este valor es bastante alto, si se considera que el Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MEE) reconoce un nivel de madurez excelente a las instituciones que logren un puntaje mayor a 401 puntos (ver Tabla 3).

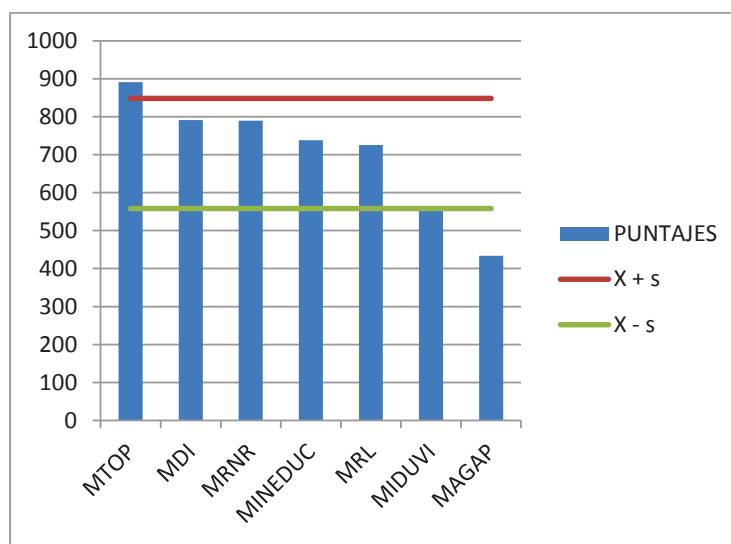
**Tabla 3-** Niveles de Madurez del MEE.

Número de Nivel	Niveles de Madurez - Reconocimientos	Puntuación
1	Comprometido	160 - 200
2	Organizado	201 - 300
3	Desarrollado	301 - 400
4	Excelente	401 - 1000

Secretaría Nacional de la Administración Pública (2015).

En la Figura 1 se presentan los puntajes alcanzados por las instituciones autoevaluadas. Existe una importante variación entre los puntajes alcanzados por cada institución (CV = 21%). Con 891 puntos, la institución con mayor puntaje es el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (valor mayor a  $\bar{X} + S$ ). Con 554 y 434 puntos, las instituciones con menor puntaje son el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (valores menores a  $\bar{X} - S$ ); mientras que el resto de instituciones obtuvieron puntajes más cercanos a la media (valores comprendidos entre  $\bar{X} + S$  y  $\bar{X} - S$ ). Estos valores también son bastante altos, si se considera que la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total otorga el Premio Nacional de Calidad a aquellas organizaciones candidatas que obtengan 500 puntos o más según el Modelo de Autoevaluación Empresarial Ecuatoriano basado en el modelo Malcolm Baldrige, y Medalla de Oro a la Excelencia a las organizaciones candidatas que obtengan entre 400 y 499 puntos (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, 2015), y han sido pocas las organizaciones que han logrado estos reconocimientos. Si bien podría esperarse que los resultados de una autoevaluación sean superiores a una evaluación de tercera parte, los altos puntajes alcanzados por las instituciones autoevaluadas denotan una sobrevaloración del estado de su gestión y de sus resultados; por lo que sería necesario hacer una nueva autoevaluación con formulario - Hoja Radar para poder contrastar los resultados. No se debe olvidar que el objetivo de la autoevaluación no es obtener un puntaje sino más bien determinar los aspectos que deben mejorarse en la gestión; por lo que una sobrevaloración de la gestión o los resultados puede conducir al establecimiento

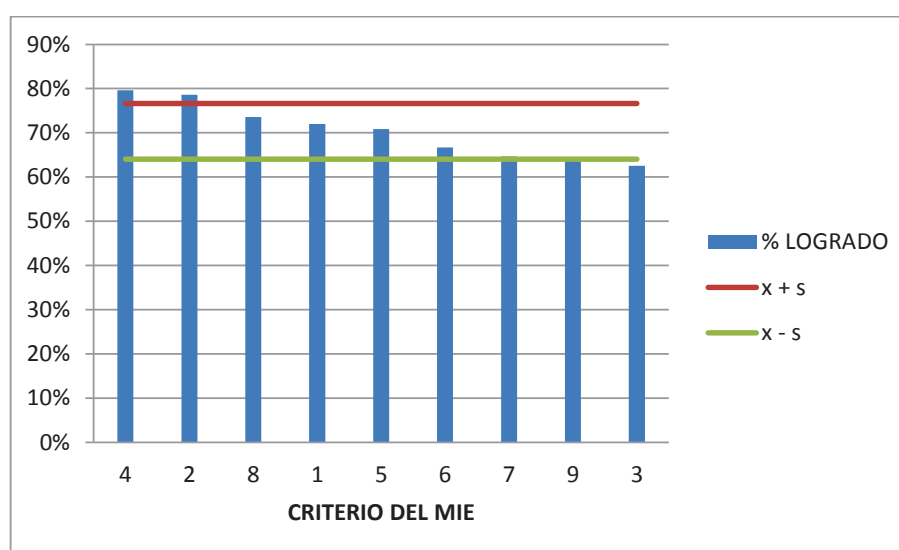
de inadecuados planes de mejora. Una posible causa de la sobrevaloración es la falta de comprensión de los conceptos que propone el Modelo. Es por esta razón que el MIE establece que la institución necesita en primer lugar debatir si “acepta” o no los conceptos que sustentan el Modelo (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas, 2013).



**Figura 1** - Puntaje alcanzado por las instituciones autoevaluadas.

Los puntajes finales alcanzados en cada uno de los criterios del MIE no pueden ser comparados directamente entre sí, porque en el Modelo les asigna diferentes pesos (ver subcapítulo 2.4.1). El porcentaje logrado muestra la relación entre el puntaje alcanzado y el puntaje máximo que se puede obtener en cada criterio del MIE (ver Figura 2). Dichos porcentajes tienen poca variación con respecto a la media (CV = 9%). Sin embargo, los criterios más desarrollados, y por lo tanto destacables, son el de Recursos y Asociados con 80% y el de Estrategia con 79% (valores mayores a  $\bar{x} + S$ ). El criterio de Recursos y Asociados contempla la gestión de los recursos financieros, recursos de información y recursos de conocimiento; de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales; y de las alianzas y proveedores; por lo que el resultado alcanzado puede ser reflejo de la gran inversión que ha hecho el Gobierno en la mejora de la calidad de la gestión pública en los últimos 7 años. El criterio de Estrategia analiza si la estrategia está

basada en las necesidades presentes y futuras, en las expectativas de los grupos de interés involucrados, en la información obtenida por mediciones de los resultados y por actividades relacionadas con la innovación y la creatividad; si se desarrolla, evalúa, revisa y mejora, tomando en consideración la información, los indicadores y las condiciones clave para el desarrollo; y si se comunica y despliega eficazmente en toda la organización; por lo que los resultados obtenidos en este criterio pueden ser el reflejo de la gestión del Plan Nacional del



**Figura 2-** Porcentaje logrado en cada criterio del MIE.

Buen Vivir, los planes operativos de cada institución y la implementación del Gobierno por Resultados (GPR) en el año 2010. El criterio de Resultados del Desarrollo de las Personas es el menos desarrollado con 63% (valor menor a  $\bar{X} - S$ ). Este criterio contempla la gestión de las personas; el desarrollo de la capacidad, conocimiento y desempeño del personal; la comunicación, participación y delegación en las personas; y la atención y reconocimientos a las personas; por lo que los resultados alcanzados indican que el Modelo de Reestructuración de la gestión Pública Institucional (Modelo R) posiblemente no ha logrado los resultados esperados en el desarrollo del servidor público y que se debe poner mayor atención en este tema. Los puntajes promedio alcanzados en

el resto de criterios no muestran diferencias importantes respecto a la media (valores comprendidos entre  $\bar{X} + S$  y  $\bar{X} - S$ ) y son en general bastante altos (mayores a 63%).

## **4.2 RESULTADOS INDIVIDUALES**

A continuación se presentan los puntajes alcanzados por cada una de las instituciones que se autoevaluaron en cada uno de los criterios del MIE. Dichos puntajes conforman el perfil de gestión de cada institución y permiten identificar tanto los aspectos fuertes como las áreas a mejorar en la gestión y resultados de cada institución.

### **4.2.1 MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca presenta diferentes puntajes en los criterios, pero el puntaje alcanzado en el criterio de Recursos y Asociados se presenta como un aspecto fuerte; mientras que los resultados alcanzados en los criterios de Resultados del Desarrollo de las Personas y Resultados Globales son áreas a mejorar (Tabla 4). El Criterio de Recursos y Asociados estudia si los recursos principales de la institución, financieros, tecnológicos, de información y conocimiento corresponden a la política y a la estrategia; por lo que los resultados alcanzados en este criterio pueden tener relación con la importante inversión del Gobierno en sistemas tecnológicos y de información (tales como el GPR). El criterio de Resultados Globales evalúa como la institución dispone y analiza los indicadores que reflejan los resultados de sus procesos, actividades, productos y servicios; aspectos en los que este Ministerio debería poner mayor atención.

**Tabla 4** - Perfil del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

<b>Criterio</b>	<b>Valoración</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntos</b>
1- Liderazgo y Estilo de Gestión	43,33	1,4	61
2- Estrategia	60,42	1,2	73
3- Desarrollo de las Personas	47,50	1,2	57
4- Recursos y Asociados	82,35	0,9	74
5- Ciudadanos y Clientes y Procesos	45,83	1,3	60
6- Resultados de clientes	0,00	1,1	0
7- Resultados del desarrollo de las Personas	20,83	0,9	19
8- Resultados de Sociedad	62,50	0,9	56
9- Resultados globales	31,82	1,1	35

**Puntuación final: 434**

#### **4.2.2 MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS**

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas presenta puntuaciones altas y homogéneas en todos los criterios (ver Tabla 5), por lo que se podría deducir que en esta institución solo se requieren estrategias de mantenimiento. Sin embargo, se destaca la alta valoración alcanzada en los Resultados de Sociedad (100%). Este criterio analiza, entre otros aspectos, la contribución indirecta al bienestar y desarrollo de la sociedad a través de su incidencia, por ejemplo, en el empleo y la calidad de vida de los ciudadanos; por lo que los resultados alcanzados pueden tener relación con la aprobación ciudadana que tiene esta Cartera de Estado en lo referente la construcción de carreteras. Sin embargo, se debe considerar que una calificación al 100% en este criterio significaría que ya no hay nada que mejorar en este criterio, lo que resultaría utópico.

**Tabla 5** - Perfil del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

<b>Criterio</b>	<b>Valoración</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntos</b>
1- Liderazgo y Estilo de Gestión	91,67	1,4	128
2- Estrategia	97,92	1,2	118
3- Desarrollo de las Personas	90,00	1,2	108
4- Recursos y Asociados	89,71	0,9	81
5- Ciudadanos y Clientes y Procesos	83,33	1,3	108
6- Resultados de clientes	95,83	1,1	105
7- Resultados del desarrollo de las Personas	83,33	0,9	75
8- Resultados de Sociedad	100,00	0,9	90
9- Resultados globales	70,45	1,1	78

**Puntuación final: 891**

#### 4.2.3 MINISTERIO DEL INTERIOR

En la Tabla 6 se presenta el perfil del Ministerio del Interior, mismo que presenta valores altos en todos los criterios, sobretodo en el de Recursos y Asociados.

**Tabla 6** - Perfil del Ministerio del Interior.

<b>Criterio</b>	<b>Valoración</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntos</b>
1- Liderazgo y Estilo de Gestión	80,00	1,4	112
2- Estrategia	87,50	1,2	105
3- Desarrollo de las Personas	70,00	1,2	84
4- Recursos y Asociados	92,65	0,9	83
5- Ciudadanos y Clientes y Procesos	72,92	1,3	95
6- Resultados de clientes	66,67	1,1	73
7- Resultados del desarrollo de las Personas	87,50	0,9	79
8- Resultados de Sociedad	75,00	0,9	68
9- Resultados globales	84,09	1,1	93

**Puntuación final: 791**

#### 4.2.4 MINISTERIO DE RECURSOS NO RENOVABLES

El Ministerio de Recursos No Renovables presenta puntuaciones altas y homogéneas en todos los criterios, con excepción del criterio de Desarrollo de



Personas (67.5%), aspecto en el que se requiere poner mayor atención (ver Tabla 7).

**Tabla 7 - Perfil del Ministerio de Recursos No Renovables.**

<b>Criterio</b>	<b>Valoración</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntos</b>
1- Liderazgo y Estilo de Gestión	90,00	1,4	126
2- Estrategia	97,92	1,2	118
3- Desarrollo de las Personas	67,50	1,2	81
4- Recursos y Asociados	75,00	0,9	68
5- Ciudadanos y Clientes y Procesos	75,00	1,3	98
6- Resultados de clientes	75,00	1,1	83
7- Resultados del desarrollo de las Personas	75,00	0,9	68
8- Resultados de Sociedad	75,00	0,9	68
9- Resultados globales	75,00	1,1	83

**Puntuación final: 790**

#### **4.2.5 MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA**

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda presenta en general puntajes intermedios, pero el bajo puntaje alcanzado en el criterio de Resultados de Desarrollo de Personas indica que requiere atención; mientras que el alto puntaje alcanzado en el criterio de Resultados de Clientes implica mejores resultados en esta área de la gestión (ver Tabla 8). El criterio de Resultados de Clientes involucra el análisis de la forma en que la organización conoce los logros que se están consiguiendo en relación a los ciudadanos. Esto se logra con la información de la percepción del ciudadano sobre la calidad de los servicios recibidos, la proporcionada por los indicadores objetivos de la gestión y la del funcionamiento de los servicios; por lo que los resultados alcanzados en este criterio pueden tener relación con los servicios que esta cartera de Estado ofrece a la ciudadanía en temas de hábitat y vivienda que ofrece a la ciudadanía.

**Tabla 8 - Perfil del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.**

<b>Criterio</b>	<b>Valoración</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntos</b>
1- Liderazgo y Estilo de Gestión	63,33	1,4	89
2- Estrategia	64,58	1,2	78
3- Desarrollo de las Personas	42,50	1,2	51
4- Recursos y Asociados	60,29	0,9	54
5- Ciudadanos y Clientes y Procesos	68,75	1,3	89
6- Resultados de clientes	70,83	1,1	78
7- Resultados del desarrollo de las Personas	25,00	0,9	23
8- Resultados de Sociedad	41,67	0,9	38
9- Resultados globales	50,00	1,1	55

**Puntuación final: 554**

#### 4.2.6 MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Con excepción del criterio de Estrategia, el Ministerio de Educación presenta puntuaciones altas y homogéneas en todos los criterios; por lo que se deduce una gestión y resultados más equilibrados (ver Tabla 9).

**Tabla 9 - Perfil del Ministerio de Educación.**

<b>Criterio</b>	<b>Valoración</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntos</b>
1- Liderazgo y Estilo de Gestión	75,00	1,4	105
2- Estrategia	64,58	1,2	78
3- Desarrollo de las Personas	70,00	1,2	84
4- Recursos y Asociados	75,00	0,9	68
5- Ciudadanos y Clientes y Procesos	81,25	1,3	106
6- Resultados de clientes	75,00	1,1	83
7- Resultados del desarrollo de las Personas	70,83	0,9	64
8- Resultados de Sociedad	75,00	0,9	68
9- Resultados globales	77,27	1,1	85

**Puntuación final: 738**

#### 4.2.7 MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

El Ministerio de Relaciones Laborales presenta valores altos en todos los criterios, con excepción de los criterios de Desarrollo de las Personas y de Resultados Globales (ver Tabla 10).

**Tabla 10** - Perfil del Ministerio de Relaciones Laborales.

<b>Criterio</b>	<b>Valoración</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntos</b>
1- Liderazgo y Estilo de Gestión	71,67	1,4	100
2- Estrategia	77,08	1,2	93
3- Desarrollo de las Personas	60,00	1,2	72
4- Recursos y Asociados	82,35	0,9	74
5- Ciudadanos y Clientes y Procesos	68,75	1,3	89
6- Resultados de clientes	83,33	1,1	92
7- Resultados del desarrollo de las Personas	75,00	0,9	68
8- Resultados de Sociedad	75,00	0,9	68
9- Resultados globales	63,64	1,1	70

**Puntuación final: 725**

Aunque los resultados obtenidos en la evaluación de cada institución no se pueden generalizar a toda la Función Ejecutiva, sí permiten identificar con claridad los aspectos que se deben mejorar en cada una de las instituciones autoevaluadas para mejorar la calidad de la gestión global de la Función Ejecutiva. Por su parte, los criterios destacados de cada institución pueden ser referentes para la mejora de estos criterios en las demás instituciones del Gobierno Nacional.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación realizada son las siguientes:

- La gestión de la calidad ya no es un tema que solo concierne a las empresas privadas, sino que su filosofía y herramientas también han sido adoptadas también por la administración pública.
- La filosofía de calidad se aplica perfectamente al ámbito público, puesto que en ambos campos lo que se busca es una adecuada administración que logre la satisfacción del cliente y del ciudadano, respectivamente.
- Sin embargo, en la administración pública la gestión de la calidad es un tema es relativamente nuevo, por lo que se requiere el aporte de toda investigación orientada a mejorar la administración pública.
- El sector público iberoamericano resolvió adoptar la gestión de la calidad como política de Estado, sobre todo desde la promulgación de la Carta Iberoamericana de la Calidad en el año 2008.
- El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública constituye un modelo valioso, tanto para la gestión de la calidad en la administración pública, como para su diagnóstico.
- El método de autoevaluación por cuestionario ofrece una valoración rápida y general del estado en que se encuentra la gestión de la calidad de una organización, por lo que resulta muy útil en la gestión de la calidad de cualquier organización.
- El método de autoevaluación por formulario Hoja Radar ofrece un análisis pormenorizado y más detallado de los criterios que evalúa el Modelo Iberoamericano de Excelencia.
- La gestión de la calidad en la Función Ejecutiva alcanza 703 puntos en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública, lo que denota

importantes avances en la gestión de la calidad, pero también muestra el camino que aún queda por recorrer a la excelencia.

- Existen importantes avances en los nueve criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública. Sin embargo, se evidencia la necesidad de mejorar la gestión del Desarrollo de Personas, criterio que alcanzó el menor puntaje en la evaluación.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda:

- a) Adoptar modelos o normas internacionalmente reconocidos que permitan una gestión más sistémica y eficaz.
- b) Utilizar el método de evaluación por Hoja Radar del Modelo de Excelencia en la Gestión Pública cuando se requiera un mayor grado de evaluación y análisis de la gestión.
- c) Capacitar a los servidores públicos en el Modelo Ecuatoriano de Excelencia con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos en el Programa Nacional de Excelencia.
- d) Revisar enfoques más modernos de la gestión de la calidad, tales como la rearquitectura de la organización y la administración por calidad en la mejora de la administración pública.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Ministerial 55. Publicado en el Registro Oficial No. 706. (18 de Mayo de 2012). *Norma Técnica para la Certificación de la Calidad*. Quito, Ecuador.
- Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-057. (27 de Marzo de 2013). *Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público*. Quito, Ecuador.
- Acuerdo No. 1580. Publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 895. (20 de Febrero de 2013). *Norma Técnica de Gestión por Procesos*. Quito, Ecuador.
- Acuerdo No. 996. Publicado en el Registro Oficial No. 599. (19 de diciembre de 2011). *Norma Técnica de Modelo de Reestructuración Institucional*. Quito, Ecuador.
- Acuerdo No.784. Publicado en el Registro Oficial No. 501. (13 de Julio de 2011). *Norma Técnica de Gestión de Procesos*. Quito, Ecuador.
- Aldana et al. (2011). *Administración por Calidad*. Bogota: Alfaomega Colombiana S.A.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. San Salvador, El Salvador.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Constitución de la República del Ecuador. Publicada en el Registro Oficial No. 449 del 20 de Octubre de 2008. (2008). Quito, Ecuador.
- Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total. (Enero de 2015). *Instructivo para la Candidatura al Premio Nacional de la Calidad PNC 2015*. Quito, Ecuador: CECT.
- Decreto Ejecutivo No. 726. Publicado en el Registro Oficial No. 433. (25 de Abril de 2011). *Disposiciones para la organización de la Función Ejecutiva*. Quito, Ecuador.
- Decreto Ejecutivo No. 729. (11 de Abril de 2011). *Creación del Comité de Gestión Pública Interinstitucional*. Quito, Ecuador.

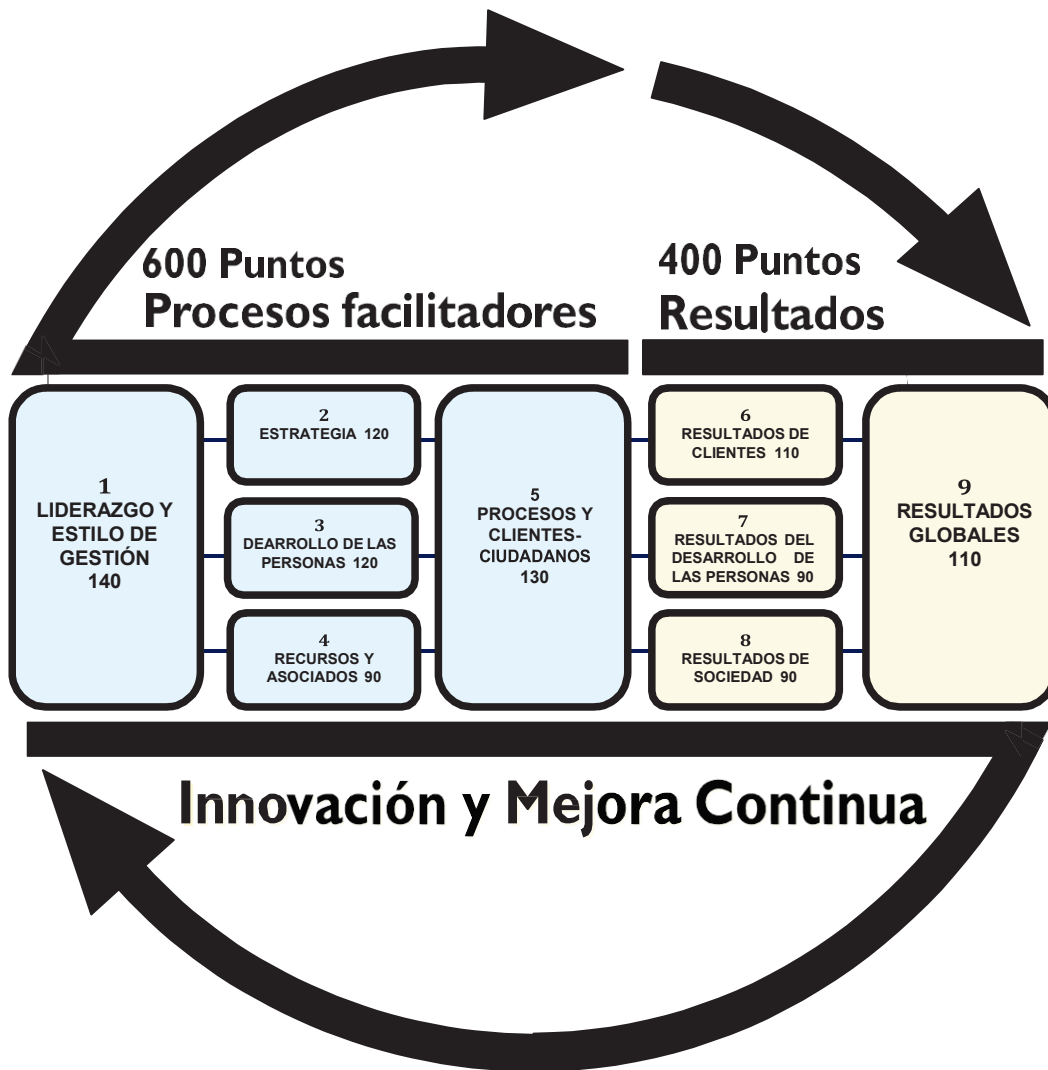
- Decreto Ejecutivo No.555. Publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 331. (20 de Noviembre de 2010). *Implementación del Proyecto Gobierno por Resultados - GPR*. Cariamanga, Ecuador.
- Díaz, A. A. (2008). *La Calidad en la Gestión Pública. Elementos para el Mejoramiento de los Servicios de Salud en Paraguay*. Asunción: Programa conjunto de investigación CERI-UNP.
- Friedmann, R. (2003). *La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen. Hacia un Sector Público Inteligente y en Constante Aprendizaje*. Santiago: Instituto de Estudios y Gestión Pública de la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Central de Chile.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Martínez, R. (2009). *Implementación de Planes de Calidad en la gestión Pública: Una Propuesta para el Ayuntamiento de El Espinal Oaxaca, con Base en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. Tesis de Grado, Universidad del Istmo, Ixtepec.
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas. (2013). V.2013. Madrid, España: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad - FUNDIBEQ.
- Norma Internacional ISO9000. (2005). Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Normalización - ISO.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (1998). *La Reducción de la Burocracia. Cinco Estrategias para Reinventar el Gobierno*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23 ed.). Madrid: Espasa Libros.
- Rosero, M. (2013). Construyendo Capacidad en el Sector Público. (C. E. Total, Ed.) *Futuro de Calidad*, 6-10.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP. (mayo de 2015). *Programa Nacional de Excelencia*. Quito, Ecuador.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2009). *Aproximación y Análisis: Calidad de los Servicios Públicos*. Quito, Ecuador.

## **ANEXOS**



**ANEXO 1.** Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública.

# MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTION PARA ADMINISTRACIONES PUBLICAS V.2013



---

# ÍNDICE

---

<b>INTRODUCCION - CINCO PROCESOS FACILITADORES</b>	<b>3</b>
<b>1.- LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN (140 puntos)</b>	<b>7</b>
<b>2.- ESTRATEGIA (120 puntos)</b>	<b>9</b>
<b>3.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS (120 puntos)</b>	<b>11</b>
<b>4.- RECURSOS Y ASOCIADOS (90 puntos)</b>	<b>12</b>
<b>5.- PROCESOS Y CLIENTES-CIUDADANOS (130 puntos)</b>	<b>15</b>
<b>CUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS</b>	<b>17</b>
<b>6.- RESULTADOS DE CLIENTES-CIUDADANOS (110 puntos)</b>	<b>18</b>
<b>7.- RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS (90 puntos)</b>	<b>19</b>
<b>8.- RESULTADOS DE SOCIEDAD (90 puntos)</b>	<b>21</b>
<b>9.- RESULTADOS GLOBALES (110 puntos)</b>	<b>23</b>
<b>ANEXO I. MÉTODO DE EVALUACIÓN</b>	<b>25</b>
<b>ANEXO II. GLOSARIO IBEROAMERICANO DE TÉRMINOS</b>	<b>33</b>

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA  
PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD  
Sede en España  
Fernando El Santo, 27  
28010 Madrid  
Tlf.: 34 91 5488882  
Fax: 34 91 3106683  
email.: [premio@fundibeq.org](mailto:premio@fundibeq.org)  
[www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)

© Reservados todos los derechos. Este material puede ser reproducido total o parcialmente por métodos electrónicos o convencionales siempre que se cite la fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

## INTRODUCCION

El **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión** es creado por **FUNDIBEQ** (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en **1999**. Ese mismo año se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

**FUNDIBEQ** es una organización supranacional sin ánimo de lucro, apoyada y constituida por una serie de organizaciones privadas y públicas, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación es constituida el 18 de marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

La creación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión comporta las siguientes **ventajas**:

- Si un país iberoamericano no dispone de un modelo propio, puede adoptar éste como suyo.
- El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión puede ser el nexo común entre organizaciones iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- Introduce la **autoevaluación** como un método que, en el menor tiempo y con el menor coste, introduce a la organización en un sistema de mejora continua.
- Homogeneiza las características y los niveles de desarrollo e implantación de las entidades evaluadoras de la conformidad y sistemas de premios y reconocimientos y centros de estudio, asociaciones, fundaciones, etc.
- Ofrece la posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos de manera que se facilite fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana.

### Conceptos Fundamentales del Modelo Iberoamericano de Excelencia

A continuación se describen estos conceptos, ofreciéndose ejemplos de los beneficios que puede obtener cualquier organización si los adopta:

#### ➤ **Lograr Resultados Equilibrados**

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización). Beneficios significativos:

- Añadir valor para todos los grupos de interés.
- Éxito sostenido a largo Plazo.
- Relaciones mutuamente beneficiosas.
- Existencia de medidas relevantes, incluidas los indicadores más importantes, para todos los grupos de interés.

### ➤ **Añadir valor a los clientes**

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Beneficios significativos:

- Incremento de la cuota de mercado.
- Mejor comprensión de lo que aporta valor al cliente.
- Reducción al mínimo de los costes de transacción.
- Éxito a largo plazo.

### ➤ **Liderar con visión, inspiración e integridad**

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, y proporciona un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia. Beneficios significativos:

- Máximo nivel de compromiso y efectividad de las personas.
- Clara sensación de liderazgo.
- Respeto a la fuerza del mercado.
- Alineación y despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático.

### ➤ **Gestionar por procesos**

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés. Beneficios significativos:

- Orientación hacia los resultados deseados.
- Optimización del empleo de las personas y los recursos.
- Coherencia en los resultados y control de la variabilidad.
- Gestión basada en datos para establecer unos objetivos realistas y un liderazgo estratégico.

### ➤ **Alcanzar el éxito mediante las personas**

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos. Beneficios significativos:

- Máxima participación, actitud positiva y motivación.
- Buena contratación y retención en la empresa.
- El conocimiento se comparte de manera eficaz.
- Oportunidad para las personas de aprender y desarrollar nuevas capacidades.

### ➤ **Favorecer la creatividad y la innovación**

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos. Beneficios significativos:

- Agilidad de la organización.
- Reducción de costes.
- Identificación de oportunidades.
- Optimización del rendimiento.
- Actividades de mejora, basadas en la prevención, en el trabajo diario de todas las personas de la organización.

➤ **Desarrollar Alianzas**

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración. Beneficios significativos:

- Capacidad para crear valor para ambas partes.
- Logro de una ventaja competitiva a través de relaciones duraderas.
- Sinergia en cuanto a recursos y costes.

➤ **Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible**

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto. Beneficios significativos:

- Aumento de la credibilidad, rendimiento y valor de la organización.
- Conocimiento del público, seguridad y confianza.

La existencia e importancia de los conceptos descritos son la base para alcanzar la excelencia. Para aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el Modelo Iberoamericano de Excelencia, una organización necesita, en primer lugar, debatir si “acepta” o no los conceptos que sustentan el Modelo. Obviamente, si no se entienden y aceptan plenamente estos conceptos, será difícil progresar en la adopción del Modelo.

En todo caso, es de gran relevancia que el equipo de Dirección de cualquier organización entienda del mismo modo estos conceptos fundamentales y cómo su aplicación puede conducir a la Excelencia.

## **CINCO PROCESOS FACILITADORES**

Existen cinco **Procesos Facilitadores**: 1.- Liderazgo y Estilo de Gestión, 2.- Estrategia, 3.- Desarrollo de las Personas, 4.- Recursos y Asociados, y 5.- Procesos y Clientes-Ciudadanos. Cada uno de los Procesos Facilitadores está dividido para su análisis en cuatro Subcriterios.

En los procedimientos de Autoevaluación **deberán** analizarse el **Enfoque**, el **Desarrollo** y la **Evaluación y Revisión**:

### **Enfoque**

- ¿Cuál es el enfoque que se utiliza en cada uno de los criterios y subcriterios?
- ¿Cuál es su base lógica?
- ¿Cómo se analizan las necesidades de los grupos de interés a quienes pueda involucrar?
- ¿Cómo sustenta las Estrategias de la organización y los resultados que se pretenden conseguir?
- ¿Cómo enlaza con los otros Criterios o Subcriterios?
- ¿Hasta qué punto está basado en un espíritu innovador?

### **Desarrollo**

- ¿Hasta qué extremo se lleva a la práctica el enfoque?
- ¿Cómo se alinea el desarrollo de este enfoque con el de otros enfoques?
- ¿Cómo se gestiona el desarrollo, de un modo sistemático, para asegurar su eficacia?

### **Evaluación y Revisión**

- ¿Qué seguimiento se realiza de la eficiencia y efectividad del enfoque?
- ¿Qué actividades de indagación se llevan a cabo, tales como emulación y evaluación?
- ¿Qué mejoras se han efectuado en el enfoque o en su forma de desarrollo?
- ¿Cómo se analizan las medidas y la información obtenida en las actividades de indagación, y cómo se utilizan para identificar prioridades y para proyectar y poner en práctica las mejoras?

## 1.- LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTION (140 puntos)

**Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito sostenido, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización y el marco de los procesos, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.**

### **Subcriterios**

El liderazgo y estilo de gestión abarca diversos conceptos fundamentales que **deben** ser analizados, y que están representados por los siguientes Subcriterios:

#### **1 a. Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia**

Esto **puede** incluir:

- promover los valores de la organización y ser modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, conforme a los códigos de conducta de los empleados públicos, tanto dentro como fuera de la organización;
- desarrollar y modelizar el papel de la organización, con claros valores y expectativas, en línea con los principios de servicio público, la misión, visión y valores de la organización;
- estimular el comportamiento ético de los colaboradores de la organización;
- prever las futuras exigencias de liderazgo y actuar sobre las mismas;
- hacerse accesibles, prestando oídos al personal de la organización y dando respuestas;
- ser activos e implicarse personalmente en actividades de mejora, estimulando y alentando la innovación y la creatividad;
- apoyar las actividades que busquen la emulación de los mejores, y adoptar las medidas que procedan a la vista de sus frutos;
- alentar al personal y facilitar su participación en acciones de mejora;
- fomentar el uso de prácticas sostenibles dentro de la organización enfocada a reducir el impacto ambiental;
- identificar los diversos factores internos y externos que motivan los cambios;
- el liderazgo y compromiso de los directivos de la organización contribuye a la aplicación de las orientaciones, acciones e instrumentos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

#### **1 b. Los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización**

Esto **puede** incluir:

- diseñar, en el marco de sus competencias, la estructura de la organización para desarrollar la estrategia de un modo eficiente y eficaz, adaptándola a los cambios cuando sea necesario;
- dotar a la organización de la flexibilidad requerida, modificando la estructura de la organización ante los cambios del entorno y dando confianza a los grupos de interés;
- desarrollar y mejorar de manera continua el sistema de gestión de la organización, lo que incluye evaluar los resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés;



- analizar los impactos de sus decisiones, basadas en un sistema de información fiable y transparente que beneficien a todos los grupos de interés;
- impulsar en lo posible las ventajas competitivas de la organización si las tuviera;
- responder con agilidad a las nuevas tendencias detectadas en el entorno, dentro del marco legal permitido, gestionando el cambio de forma eficaz ante posibles riesgos/amenazas o debilidades de la organización;
- ser transparentes e influir en los grupos de interés para lograr su compromiso, equilibrando las necesidades de las partes para conseguir resultados satisfactorios;
- diseñar el marco de los procesos y definir e identificar los procesos clave, en especial los que supongan mayor valor para el cliente externo y/o la propia organización.

**1 c. Los líderes fomentan la cultura de la Calidad y Excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación**

Esto **puede** incluir:

- conocer, comprender y responder a las necesidades de los distintos grupos de personas de la organización;
- apoyar las actividades colectivas de mejora, involucrándose en las mismas;
- fomentar el espíritu de trabajo en equipo y los vínculos profesionales entre las personas de la organización;
- reconocer oportunamente y de modo apropiado a individuos y equipos de todos los niveles dentro de la organización;
- mantener una política de información actualizada y transparente;
- promover y aplicar la Excelencia, predicando con el ejemplo;
- sensibilizar a las personas en cuestiones relativas a responsabilidad ambiental, eficiencia y sostenibilidad;
- promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura emprendedora e innovadora entre las personas de la organización;
- impulsar y fortalecer los proyectos de acción social, incentivando a los colaboradores en la ejecución y apoyo de los mismos;
- llevar a cabo políticas tendientes a garantizar el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades y, cuando proceda, de la diversidad;
- implicar a las personas de la organización en la gestión adecuada de los cambios.

**1 d. Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se implican en los mismos**

Esto **puede** incluir:

- identificar e involucrarse con los diversos grupos de interés externos y desarrollar enfoques para comprender, anticipar y responder con objetividad e imparcialidad a sus necesidades y expectativas;
- desarrollar mecanismos de consulta y participación ciudadana para la formación de las políticas de la organización y la evaluación de su desempeño;
- establecer y mantener relaciones de asociación con los grupos de interés relevantes (proveedores, clientes, asociados o partners, asociaciones cívicas y organizaciones del tercer sector) para generar ideas e innovación para responder a los cambios;
- tratar de que la organización obtenga reconocimiento público y buena reputación;
- identificar las alianzas clave teniendo en cuenta las necesidades de la organización y la complementariedad de las respectivas fortalezas y capacidades, promoviendo en particular la colaboración y cooperación interadministrativa;
- participar en las actividades de asociaciones profesionales y organizaciones representativas;

- asegurar la transparencia en la rendición de cuentas a los grupos de interés y fomentar su involucración en la sostenibilidad de la organización;
- sensibilizar a las partes interesadas en cuestiones relativas a responsabilidad ambiental, eficiencia y sostenibilidad;
- impulsar acciones de inserción laboral de los colectivos marginados de la comunidad;
- gestionar las relaciones de asociación con el fin de responder eficazmente a los cambios.

## 2.- ESTRATEGIA (120 puntos)

**Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos grupos de interés. Analiza cómo la Estrategia se despliega y comunica eficazmente a todos los niveles de la organización.**

### **Subcriterios**

La Estrategia abarca diversos conceptos que **deben** ser abordados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

#### **2 a. La Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados**

Esto **puede** incluir:

- identificar las políticas públicas que afectan a la organización;
- definir prioridades, asignando recursos para las actividades de investigación, innovación y mejora;
- recoger los derechos, necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés, incorporándolos al desarrollo y revisión de la estrategia;
- comprender y prevenir los cambios que pueda experimentar el entorno, incluidos los cambios políticos;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los clientes-ciudadanos;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los responsables políticos;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los empleados;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los proveedores, y de los asociados que tengan un interés en la organización;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de la sociedad;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de las comunidades;

#### **2 b. La Estrategia está basada en información obtenida por mediciones de los resultados y por actividades relacionadas con la innovación y la creatividad**

Esto **puede** incluir:

- utilizar indicadores internos de resultados;
- utilizar indicadores internos relacionados con la innovación y la creatividad
- utilizar los resultados de comparaciones de evaluación;
- analizar las mejores prácticas de su entorno y compararse con ellas;
- asumir las responsabilidades y valores de la sostenibilidad en lo que se refiere a aspectos económicos, sociales y ambientales, así como los legales;
- identificar indicadores económicos y demográficos;
- comprender el impacto de las nuevas tecnologías;

- utilizar los resultados y el aprendizaje de los procesos de postulación a premios y otras fórmulas de reconocimiento externo.

**2 c. La Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora, tomando en consideración la información, los indicadores y las condiciones clave para el desarrollo del mismo.**

Esto **puede** incluir:

- equilibrar las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés;
- identificar las ventajas competitivas actuales y futuras;
- identificar y analizar los ambientes estratégicos, por ejemplo: económicos, tecnológicos, políticos, sociales y financieros
- identificar factores críticos del éxito;
- reflejar en la estrategia los conceptos fundamentales de la Excelencia;
- tener en cuenta la estrategia de los asociados en la definición de la Estrategia de la organización;
- desarrollar la estrategia coherente con la misión, visión y valores, y basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y en información obtenida a través de actividades basadas en la investigación y la innovación;
- desarrollar escenarios alternativos y planes para el riesgo de eventuales emergencias;
- establecer un plan de acción basado en la estrategia, que sirva de guía a la organización y que permita valorar los logros alcanzados y la retroalimentación;
- revisar, actualizar y mejorar la estrategia de acuerdo con las condiciones del entorno;
- evaluar la relevancia y efectividad de la estrategia en función de los resultados;
- asegurar que la estrategia está alineada con los programas del Gobierno.
- asegurar que las distintas unidades adscritas o colaboradoras de la organización actúan coordinadamente para prestar servicios al cliente-ciudadano de forma integral.

**2 d. Cómo se comunica y despliega eficazmente la Estrategia a toda la organización**

Esto **puede** incluir:

- comunicar y difundir en cascada la estrategia a todos los niveles de la organización y al resto de grupos de interés;
- evaluar el conocimiento que las personas poseen de la estrategia y en que medida esto aporta para la consecución de los objetivos;
- convertir la estrategia en objetivos tangibles que abarquen todas las perspectivas de la organización;
- alinear el sistema de gestión por procesos establecido con la Estrategia;
- alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos;
- definir indicadores y metas que midan el cumplimiento de los objetivos;
- establecer planes de mejora para alcanzar las metas;

### **3.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS (120 puntos)**

**Analiza cómo la organización gestiona, desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión, así como para motivarlas e incrementar su compromiso con la organización.**

#### ***Subcriterios***

El Criterio “Desarrollo de las personas” abarca diversos conceptos que **deben** ser analizados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

#### **3 a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización**

Esto **puede** incluir:

- alinear el plan de recursos humanos con la estrategia, con la estructura de la organización y con el marco de sus procesos.
- utilizar sistemas para desarrollar y mejorar los planes para el desarrollo de las personas y sus carreras profesionales, garantizando la igualdad de oportunidades;
- involucrar a los empleados y sus representantes en el desarrollo de las estrategias en los planes de personal;
- seleccionar nuevas personas para la organización de acuerdo con los principios de igualdad, mérito y capacidad;
- asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo;
- gestionar el potencial de diversidad;
- utilizar métodos y estrategias innovadores para organizar el trabajo, a fin de mejorar las condiciones de trabajo;
- establecer políticas que ayuden a mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores;
- establecer mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y motivación en el trabajo.

#### **3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal**

Esto **puede** incluir:

- identificar, clasificar y combinar las competencias del personal con las necesidades de la organización;
- desarrollar metodologías de gestión del conocimiento de las personas;
- dirigir el desarrollo de las carreras profesionales de las personas con expectativas de futuro;
- diseñar y promover oportunidades de formación individual, por equipos, o por toda la organización;
- desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo para contribuir a asegurar que el personal satisface las necesidades de capacidades presentes y futuras de la organización y del servicio público en general;
- revisar la eficacia de la formación y del desarrollo;
- estimular y apoyar los comportamientos innovadores y creativos que aumenten la responsabilidad personal y la eficiencia;
- desarrollar el personal a través de la experiencia en el trabajo;
- desarrollar destrezas de equipos;
- alinear, revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización;
- evaluar y mejorar el desempeño del personal, tanto para aumentar su capacidad como para favorecer su promoción.

### **3 c. Comunicación, participación y delegación en las personas**

Esto **puede** incluir:

- identificar las necesidades de comunicación;
- desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces, de arriba a abajo, de abajo a arriba, y horizontalmente;
- compartir la información y dialogar con el personal de la organización;
- promover y apoyar a personas y equipos para que se involucren y participen en actividades de innovación y mejora;
- promover la asistencia de las personas a conferencias y actos internos;
- dar atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar la efectividad de su propia acción.

### **3 d. Atención y reconocimiento a las personas**

Esto **puede** incluir:

- gestionar adecuadamente los sistemas retributivos, planes de acción social, movilidad y, en su caso, código de conducta, alineados con la estrategia;
- promover una política de reconocimiento de logros;
- mostrar apoyo a las personas en su dedicación y las responsabilidades que tengan delegadas;
- promover la concienciación e involucración en cuestiones de salud, de seguridad, de protección del medio ambiente y de sostenibilidad en general;
- establecer beneficios sociales tales como plan de pensiones, asistencia médica, cuidado de los niños, etc.;
- promover las actividades sociales y culturales que aporten valor a la sociedad;
- proporcionar facilidades y servicios para conciliar la vida personal, familiar y laboral.

## **4.- RECURSOS Y ASOCIADOS (90 puntos)**

**Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, alianzas y proveedores, con el fin de apoyar el despliegue de su estrategia y la eficiente gestión de la misma, así como su impacto social y ambiental.**

### ***Subcriterios***

Recursos y Asociados abarcan diversos conceptos que **deben** ser analizados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

#### **4 a. Gestión de los recursos financieros**

Esto **puede** incluir:

- utilizar la gestión financiera para apoyar la política y la estrategia;
- desarrollar y aplicar estrategias y prácticas financieras sostenibles;
- determinar y establecer los parámetros económicos tales como los costes de producción y prestación de los servicios habituales, el cumplimiento de los estándares de calidad, etc.;
- evaluar las inversiones;
- asegurar la transparencia económica y financiera;

- elaborar una planificación financiera, para asegurar que existan los suficientes fondos para responder a las necesidades generadas por la ejecución de la estrategia;
- establecer un control financiero para asegurar que se cumplan los objetivos, que los activos se administren adecuadamente, que los riesgos se manejen adecuadamente y que se administre de acuerdo a las prácticas financieras aceptadas;
- determinar la toma de decisiones financieras en cuanto a la inversión y el financiamiento

#### **4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento**

Esto **puede** incluir:

- permitir que accedan a la información relevante los usuarios apropiados y las partes interesadas;
- estructurar y gestionar la información para apoyar la política y estrategia;
- asegurar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información;
- cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual singular, con el fin de maximizar su valor para el cliente;
- originar una corriente de pensamiento innovadora y creativa dentro de la organización, mediante el empleo de información relevante y recursos de conocimientos;
- tratar de adquirir, incrementar y utilizar los conocimientos de un modo eficaz;
- contar con sistemas de información de costos que soporten adecuadamente el proceso de toma de decisiones;
- desarrollar metodologías de gestión del conocimiento;
- gestionar la información procedente de las redes sociales para intercambiar experiencias e identificar mejores prácticas, así como las quejas y sugerencias de los clientes-ciudadanos.

#### **4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales**

Esto **puede** incluir:

- optimizar los activos de acuerdo con la política y estrategia;
- gestionar el mantenimiento y utilización de los activos para mejorar el rendimiento de su ciclo de vida total;
- equilibrar eficiencia y sostenibilidad en la gestión de activos teniendo en cuenta los distintos grupos de interés y considerar el impacto de sus activos sobre la comunidad y los empleados (incluidos los aspectos de salud y seguridad);
- gestionar la seguridad de los activos;
- explotar las tecnologías existentes;
- identificar, generar y evaluar tecnologías alternativas y de nueva aparición, a la luz de la estrategia y de su impacto sobre las actividades, el negocio y sobre la sociedad;
- adaptar la tecnología para sustentar la mejora de los sistemas de gestión de procesos, información y conocimientos, y de otros sistemas;
- optimizar los inventarios de materiales;
- optimizar el consumo de servicios públicos de suministros;
- reducir y reciclar los residuos;
- conservar los recursos naturales no renovables;
- reducir cualquier impacto nocivo de los productos y servicios;
- identificar y comunicar los impactos sociales y ambientales de sus procesos, productos e instalaciones, desde el proyecto hasta la disposición final, sobre los cuales tenga influencia.

#### **4 d. Gestión de las alianzas y los proveedores**

Esto **puede** incluir:

- gestionar las relaciones con los proveedores con el fin de cumplir con la política y estrategia;
- establecer mecanismos que permitan conocer y mejorar la involucración y resultados de los proveedores para maximizar el valor añadido de los mismos y su incorporación a la cadena de valor;
- establecer y promover la participación en redes con organizaciones públicas y privadas (redes interadministrativas, proyectos conjuntos, comités y grupos de trabajo, partenariados público-privados) con el fin de identificar y desarrollar oportunidades de alianza (acuerdos, convenios, lanzamiento de nuevos servicios, etc.).
- colaborar con los proveedores para crear una corriente de pensamiento y soluciones innovadoras de suministros y de cadena de aprovisionamientos;
- identificar los asociados clave y las oportunidades de entrar en asociaciones estratégicas para mejorar la coordinación y cooperación interadministrativa;
- crear una visión común con los asociados;
- estructurar las relaciones de asociación para crear valor;
- asegurar la compatibilidad cultural y la coparticipación del conocimiento con las organizaciones asociadas;
- facilitar la formación y acceso a las técnicas de calidad a los proveedores y asociados;
- apoyar el mutuo desarrollo;
- crear sinergia trabajando juntos;
- crear nuevos productos y servicios con los asociados;
- reconocer a los asociados la creación de valor para el cliente;
- desarrollar y mantener relaciones con la sociedad local, nacional e internacional, cuando así proceda;
- promover acciones que envuelvan la preservación de los ecosistemas, la conservación de recursos no renovables y la maximización de uso de recursos renovables con vista al desarrollo sostenible;
- fomentar una relación ética con proveedores y demás partes interesadas.

#### **5.- PROCESOS Y CLIENTES-CIUDADANOS (130 puntos)**

**Analiza cómo la organización gestiona sus procesos, diseña, desarrolla, produce y suministra productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus ciudadanos-usuarios-clientes actuales y futuros.**

##### ***Subcriterios***

Ciudadanos-Ciudadanos abarca diversos conceptos que **deben** ser analizados y que se encuentran representados por los siguientes Subcriterios:

##### **5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos, de acuerdo con la estrategia establecida**

Esto **puede** incluir:

- involucrar a las personas, proveedores, asociados, clientes y otros grupos de interés en la mejora e innovación de productos y servicios;

- diseñar y llevar a cabo procesos ligados a la estrategia de eficiencia y sostenibilidad de la organización;
- establecer la propiedad de los procesos;
- establecer el sistema a utilizar para el diseño, la gestión, la medida y la mejora de los procesos, orientados a aumentar el valor percibido por clientes y partes interesadas;
- resolver problemas de interfaces dentro de la organización y con agentes externos;
- establecer métodos apropiados para llevar a cabo los cambios en los procesos;
- dirigir y controlar la aplicación de procesos nuevos o modificados;
- comunicar los cambios de procesos;
- formar a las personas antes de la aplicación de los procesos;
- revisar los cambios de procesos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.

**5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes y en la estrategia.**

Esto **puede** incluir:

- utilizar las herramientas de marketing, análisis de la demanda, estudios del entorno y, en su caso, investigación de mercados, encuestas entre los clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas de productos y servicios, tanto en la actualidad como en el futuro;
- determinar las mejoras de la cartera de productos y servicios;
- diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos y mejorados, para atender las necesidades y expectativas de los clientes;
- usar la innovación, la creatividad y las nuevas tecnologías para desarrollar, junto a los grupos de interés, productos y servicios nuevos y más accesibles.

**5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios**

Esto **puede** incluir:

- proporcionar productos y servicios a los clientes;
- producir o adquirir productos y servicios conforme a los diseños y desarrollos;
- comunicar, comercializar y vender productos y servicios a clientes existentes y potenciales;
- aumentar la propuesta de valor y mejorar el ciclo de vida útil de los productos y servicios públicos, teniendo en cuenta su eventual impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente;
- realizar el mantenimiento de productos y servicios cuando así proceda;
- asegurar la prestación de los servicios de manera regular e ininterrumpida;
- facilitar a los clientes-ciudadanos el ejercicio de sus derechos en el acceso a los servicios;
- facilitar mecanismos para proporcionar información apropiada, fiable, ágil y oportuna (página web, folletos divulgativos, hojas de instrucciones, puntos automáticos, Carta Compromiso o Carta de Servicios);
- establecer el seguimiento, evaluación y actualización de la Carta Compromiso/Carta de Servicios, así como de sus medidas de compensación/reparación en caso de incumplimiento de los compromisos.



#### **5 d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes**

Esto **puede** incluir:

- determinar y satisfacer las necesidades de contacto periódico con los clientes-ciudadanos-usuarios;
- tratar adecuadamente la información adquirida a través del contacto día a día con los clientes-ciudadanos, incluidas sus quejas;
- mantener contactos proactivos con los clientes-ciudadanos, bien sea en persona o a través del teléfono, correo electrónico, etc., para discutir y atender sus necesidades, expectativas y preocupaciones;
- realizar un seguimiento de los actos de prestación del servicio y otros contactos, con el fin de determinar los niveles de satisfacción del cliente-ciudadano con los productos o servicios y con los procesos de prestación y atención;
- disponer de sistemas de tratamiento de información actualizada para no solicitar a los clientes-ciudadanos documentación no exigida por el procedimiento administrativo o que ya obre en poder de la Administración competente;
- facilitar a los clientes-ciudadanos el acceso a los datos que la organización dispone sobre ellos;
- asegurar una atención con imparcialidad, igualdad, sin discriminación por género, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización territorial (En caso de discriminación positiva, se asegura del cumplimiento de sus objetivos específicos).
- promover la participación de la ciudadanía en el diseño y mejora de los servicios;
- utilizar encuestas regulares, otras formas estructuradas de obtención de datos, y la información conseguida a través del contacto regular con el cliente-ciudadano, por ej.; sus quejas, para determinar su nivel de satisfacción;
- utilizar los resultados de las encuestas entre los clientes-ciudadanos y de otras formas de obtención de información, para identificar y realizar mejoras orientadas a realzar las relaciones con los clientes-ciudadanos de conformidad con sus necesidades y expectativas;
- colaborar con los clientes-ciudadanos para formar asociaciones.

## **CUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS**

Existen cuatro **Criterios de Resultados**: **6.-** Resultados de Clientes-Ciudadanos, **7.-** Resultados del Desarrollo de las Personas, **8.-** Resultados de Sociedad y **9.-** Resultados Globales. Cada uno de estos Criterios tiene dos Subcriterios.

En Autoevaluación **deberán** abordarse los siguientes aspectos para cada Subcriterio:

### **Resultados**

- ¿Qué resultados se han conseguido hasta la fecha? ¿Cuál es la tendencia?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros?
- ¿Cómo queda el desempeño de la organización en comparación con el de otras organizaciones (por ej.: similares, organizaciones mejores en su clase, etc.)?
- ¿Cuáles son las causas de los resultados y qué acción se ha emprendido en vista de ello, cuando proceda? Esto podría incluir, por ejemplo, las medidas adoptadas cuando los resultados no han alcanzado el objetivo previsto.
- ¿Cuál es el fundamento lógico de las medidas utilizadas, y cómo encajan en la estrategia y se alinean con los planteamientos correspondientes comprendidos en los cinco Criterios Facilitadores de la Gestión?

## 6.- RESULTADOS DE CLIENTES-CIUDADANOS (110 puntos)

Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes-ciudadanos externos, siendo preciso:

Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de los clientes-ciudadanos.

Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.

Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de los clientes-ciudadanos, entendiendo las diferencias.

Segmentar los resultados de acuerdo a clientes-ciudadanos específicos.

### 6 a. Medidas de la Percepción

Se trata de medidas de las percepciones de los clientes-ciudadanos (obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas entre los clientes-ciudadanos, grupos de discusión, niveles de preferencia como proveedores, elogios, quejas, etc.) y, dependiendo de los fines de la organización, **pueden** incluir las relativas a:

- imagen global:
  - \* accesibilidad;
  - \* comunicación;
  - \* flexibilidad;
  - \* comportamiento proactivo;
  - \* sensibilidad;
  - \* transparencia.
- productos y servicios:
  - \* calidad;
  - \* valor;
  - \* fiabilidad;
  - \* innovación de diseño;
  - \* servicio;
  - \* perfil medioambiental.
- servicio, atención y apoyo al cliente-ciudadano:
  - \* competencia y comportamiento de los empleados;
  - \* información, instrucciones y documentación técnica;
  - \* tratamiento de las quejas;
  - \* tiempo de respuesta;
  - \* apoyo técnico;
  - \* garantía y mecanismos de compensación/reparación.
- fidelidad:
  - \* intención, en su caso, de reutilizar el servicio;
  - \* deseo de acceder a otros productos y servicios de la organización;
  - \* deseo de recomendar la organización.

## **6 b. Medidas del Desempeño**

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de los clientes externos. Dependiendo de los fines de la organización, las medidas **pueden** incluir las relativas a:

- imagen global:
  - \* número de premios y distinciones;
  - \* cobertura por los medios de comunicación.
  
- productos y servicios:
  - \* competitividad;
  - \* innovación en diseño;
  - \* proporción de defectos, errores y rechazos;
  - \* grado de cumplimiento de los compromisos declarados en la Carta Compromiso/Carta Servicios;
  - \* prestaciones de garantías en los productos y servicios (medidas de compensación/reparación);
  - \* indicadores logísticos;
  - \* ciclo de vida del producto/servicio
  - \* sellos de aprobación o etiquetas ambientales;
  - \* tiempo de lanzamiento de nuevos productos/servicios.
  
- ventas y servicio posventa:
  - \* demanda de entrenamiento;
  - \* número de quejas y reclamaciones;
  - \* tratamiento de las quejas y reclamaciones;
  - \* proporción de respuestas.
  
- fidelidad:
  - \* duración de la relación;
  - \* recomendaciones eficaces;
  - \* índice de frecuentación;
  - \* grado de participación de clientes-ciudadanos en el diseño y prestación del servicio;
  - \* operaciones repetidas.

## **7.- RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS (90 puntos)**

**Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas, siendo preciso:**

**Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de las personas.**

**Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.**

**Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de las personas, entendiendo las diferencias.**

**Segmentar los resultados de acuerdo a los grupos de personas específicas.**

**Tener en cuenta la percepción y la opinión de los empleados sobre el despliegue de la política de recursos humanos.**

#### **7 a. Medidas de la Percepción**

Estas medidas son de las percepciones del personal (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, grupos de discusión, entrevistas, apreciaciones estructuradas) y **pueden** incluir las relativas a:

- motivación:
  - \* desarrollo de carrera;
  - \* comunicación;
  - \* delegación;
  - \* igualdad de oportunidades;
  - \* involucración;
  - \* liderazgo;
  - \* oportunidad de aprender y conseguir;
  - \* reconocimiento;
  - \* fijación de objetivos y apreciación;
  - \* misión, visión, valores, política y estrategia de la organización;
  - \* formación.
  
- satisfacción:
  - \* administración interna de la organización;
  - \* condiciones de empleo;
  - \* facilidades y servicios;
  - \* condiciones de salud y seguridad;
  - \* remuneración y beneficios;
  - \* relaciones con los compañeros;
  - \* la gestión del cambio;
  - \* la política medioambiental de la organización y el impacto sobre el medio ambiente;
  - \* papel de la organización en la comunidad y la sociedad;
  - \* el ambiente de trabajo.
  - \* conciliación entre vida laboral y personal/familiar;
  - \* no discriminación.

#### **7 b. Medidas del Desempeño**

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de medir, comprender, prevenir y mejorar el desempeño del personal de la organización y sus percepciones. Las medidas **pueden** incluir las relativas a:

- motivación e implicación:
  - \* involucración en equipos de mejora;
  - \* involucración en planes de sugerencias;
  - \* niveles de entrenamiento y desarrollo
  - \* ventajas medibles del trabajo en equipo;
  - \* apreciación de individuos y equipos;
  - \* proporción de respuestas a las encuestas entre el personal.

- satisfacción:
  - \* absentismo y bajas por enfermedad;
  - \* niveles de accidentes;
  - \* quejas, reclamaciones y sugerencias;
  - \* tendencias de selección;
  - \* rotación de personal;
  - \* huelgas;
  - \* utilización de los beneficios sociales ofrecidos por la organización (por ej.: actividades de ocio, guardería).
- servicios prestados al personal de la organización
- exactitud de la administración de personal
- eficacia de la comunicación
- rapidez de la respuesta a las consultas
- evaluación de la formación.

## **8.- RESULTADOS DE SOCIEDAD (90 puntos)**

**Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, regional, nacional e internacional (según proceda), siendo preciso:**

**Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas sociales y medioambientales.**

**Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.**

**Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de la sociedad, entendiendo las diferencias.**

### **8 a. Medidas de la Percepción**

Estas medidas son de las percepciones por parte de la sociedad (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, apariciones en medios de comunicación, informes, reuniones públicas, representantes públicos, ONGs y otros agentes sociales, autoridades del gobierno) y, dependiendo de los fines de la organización, **pueden** incluir las relativas a:

- desempeño como una organización responsable:
  - \* publicación de información relevante para la comunidad;
  - \* prácticas de igualdad de oportunidades;
  - \* impacto sobre las economías local, regional y nacional;
  - \* relaciones con las autoridades relevantes.
- involucración y compromiso en las comunidades donde opera:
  - \* implicación en la educación y la formación;
  - \* apoyo para la provisión médica y de bienestar;
  - \* apoyo para las actividades de deportes y ocio;

- \* trabajo voluntario y filantropía.
- actividades para reducir o prevenir molestias o peligros derivados de sus operaciones y/o dentro del ciclo de vida de sus productos y servicios:
  - \* riesgos para la salud y accidentes;
  - \* ruido y malos olores;
  - \* peligros (seguridad);
  - \* polución y emisiones tóxicas.
  - \* vertidos
- informe sobre actividades para colaborar a la preservación y mantenimiento de recursos, en especial los naturales y de prevención del medio ambiente:
  - \* elección del modo de transporte;
  - \* impacto ecológico;
  - \* reducción y eliminación de residuos y embalajes;
  - \* sustitución de materias primas u otros insumos;
  - \* utilización de la energía, materias primas y reciclados.
- distinciones y premios recibidos y cobertura en medios de comunicación;
- sanciones y multas recibidas

#### **8 b. Medidas del Desempeño**

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de la sociedad. **Dependiendo de los fines de la organización, las medidas pueden incluir las relativas a los aspectos relacionados en 8 a., así como los siguientes:**

- cumplimiento de la normativa y legislación aplicables
- impacto de los cambios en los niveles de empleo
- relaciones con las autoridades respecto a cuestiones tales como:
  - \* certificación;
  - \* autorización;
  - \* importación/exportación;
  - \* planificación;
  - \* lanzamiento de productos-servicios.
- gestión responsable de proveedores y asociados
- certificaciones de sistema de gestión (por ejemplo: gestión ambiental, gestión de calidad, salud y seguridad laboral, sistema de auditoría, etc.)
- integración de los intereses de la sociedad en las operaciones de la organización, teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de otros grupos de interés

## 9.- RESULTADOS GLOBALES (110 puntos)

Lo que está consiguiendo la organización en relación con los objetivos establecidos, y con los derechos, las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés en la misma, siendo preciso:

**Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de la organización.**

**Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.**

**Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de la organización.**

**Segmentar los resultados de acuerdo a las áreas específicas de la organización.**

### 9 a. Resultados clave

Estos elementos económico-financieros y no económicos son los relativos a todos aquellos (salvo aspectos cubiertos por otros criterios) que tienen un interés en la organización (autoridades públicas, ministerios de adscripción, instituciones, organizaciones matrices o filiales, asociados o alianzas, proveedores y otros grupos de interés, etc.). En función de qué partes interesadas se trate, **pueden** incluir los relativos a:

- resultados económico-financieros;
- gestión y control del presupuesto;
- volumen de actividad (productos o servicios clave);
- resultados de los procesos clave.

### 9 b. Indicadores del Desempeño

Estos indicadores son los de carácter económico y operativo que utiliza la organización para controlar, comprender, prever y mejorar su desempeño (salvo aspectos cubiertos por otros criterios). Dependiendo de los fines de la organización y de sus procesos, las mediciones **pueden** incluir las relativas a:

- indicadores de desempeño económico-financiero y presupuestario;
- costes de los planes, programas y proyectos;
- indicadores de desempeño de los procesos
  - \* resultados y medidas internas
  - \* innovaciones y mejoras
- tecnología, información y conocimiento:
  - \* accesibilidad;
  - \* integridad;
  - \* relevancia;
  - \* oportunidad;



- \* utilización y distribución del conocimiento;
- \* valor de la propiedad intelectual.
  
- recursos externos, incluidas asociaciones:
  - \* desempeño de proveedores;
  - \* precio de proveedores;
  - \* número y valor añadido de asociaciones;
  - \* número y valor añadido de productos innovadores y soluciones de servicios generados con los asociados;
  - \* número y valor añadido de mejoras conjuntamente llevadas a cabo con los asociados;
  - \* reconocimiento de las contribuciones de los asociados.
  
- inmuebles, equipos, tecnología y materiales:
  - \* amortización;
  - \* costes de mantenimiento;
  - \* porcentaje de defectos;
  - \* patentes;
  - \* rotación de existencias;
  - \* consumo de suministros de servicios públicos;
  - \* utilización.

## **ANEXO 2.** Cuestionario matricial de autoevaluación.

## CUESTIONARIO MATRICIAL

### CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

*Esta sección del cuestionario tiene por objeto conocer como se corresponde el comportamiento de los directivos y responsables de la organización con las pautas de conducta propias de la gestión de calidad.*

*Para ello se evalúa específicamente el compromiso personal de los directivos y responsables con los valores de la calidad, su implicación para orientar la organización hacia la mejora. Asimismo, esta sección examina como los directivos y responsables definen sus relaciones con los cliente/ciudadano/usuarios/ciudadanos/usuarios, los proveedores y el personal de la organización en términos de servicio, y como su comportamiento constituye un ejemplo que favorece el compromiso de todo el personal y demuestra la importancia que se atribuye a la calidad.*

*Evalúa también si la estructura de la organización se adecua al cumplimiento de la política y la estrategia y como gestiona y mejora los procesos.*

	0	25	50	75	100
1.) Los directivos y responsables de la organización están implicados y muestran su compromiso con los conceptos e instrumento de la gestión de calidad y comunican a la organización la misión, visión y valores?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.) Los directivos y responsables de la organización, ¿son accesibles y escuchan al personal?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.) Los directivos responsables de la organización, ¿reciben e imparten formación sobre gestión de calidad, y comporten su conocimiento con los demás miembros de la organización?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.) Los directivos y responsables de la organización, ¿apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.) ¿Fomentan los directivos el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.) Los directivos y responsables de la organización, ¿reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.) ¿Se han identificado todos los procesos clave de la organización?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.) ¿Tiene la organización un conocimiento fiable de la opinión del cliente/ciudadano/usuario y el entorno en que se desenvuelve la organización?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.) ¿Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (cliente/ciudadano/usuario, personal, sociedad, rendimiento global) y se utilizan los resultados para establecer objetivos de mejora?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.) ¿Cuenta la organización con un sistema que garantice el que todas las actividades destinadas a prestar servicios funcionan correctamente y están controladas según normas o requisitos previamente establecidos?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.) ¿Están asignadas y son conocidas las responsabilidades (propietarios e involucrados) de los procesos?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.) ¿Se fomenta la innovación y creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.) ¿Se revisan los cambios introducidos en los procesos para asegurar la obtención de los resultados previstos?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.) ¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.) ¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### CRITERIO 2: ESTRATEGIA

*En esta sección se examina como la organización tiene en cuenta los principios de la gestión de calidad en su planificación general.*

*Para ello se evalúa si la estrategia se basan en información fiable sobre los procesos, actividades y rendimientos, y si se compara esta información con referencias externas de organizaciones y coherencia de sus principales planes de actuación y si estos se traducen en planes operativos de rango inferior realistas y con objetivos conocidos y asumibles por el personal.*

	0	25	50	75	100
1.) ¿Se han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los ciudadanos/usuarios?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.) ¿Se han tenido en cuenta en la planificación la información relevante que se tiene del entorno de la organización y de los proveedores?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.) ¿Se han tenido en cuenta en la planificación los resultados finales de la organización?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.) ¿Se han tenido en cuenta en la planificación las disposiciones normativas?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.) ¿Se han tenido en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.) ¿En la política y la estrategia se concilian las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen interés en la organización?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7.) La planificación, ¿es coherente con la misión, visión, y valores de la organización?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8.) ¿Se revisa la planificación a partir de la evaluación de su eficacia?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9.) ¿Se tienen en cuenta en la política y estrategia la opinión del personal y se confía en su conocimiento y experiencia?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10.) ¿La organización diseña la política, estrategia y valores culturales según procesos establecidos?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
11.) ¿El personal de la organización conoce la política y la estrategia y especialmente aquellos objetivos que son relevantes para sus actividades?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
12.) ¿Los objetivos de la organización están desplegados por áreas, departamentos, grupos de trabajo y personas?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

### CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

*El objeto de esta sección es conocer como se desarrollan las capacidades del personal fomentando su implicación en la gestión de calidad y su participación activa en la mejora continua de la organización.*

*En este sentido, se evalúan aspectos relativos a cómo se identifican las necesidades personales de formación, desarrollo de aptitudes, carrera profesional, etc., y mejoras; cómo se valora el rendimiento y se reconocen y recompensan los esfuerzos de mejora; cómo se favorece la participación y se fomenta la autonomía y responsabilidad de las personas para lograr su identificación con los objetivos de la organización, y cómo se implican en su mejora continua.*

**0 25 50 75 100**

1.) ¿Se establece en la organización la gestión de personal de acuerdo con la política y la estrategia?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2.) ¿Se efectúa la asignación de responsabilidades mediante la adecuación de la capacitación del personal a las necesidades de la organización?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3.) ¿Se encuentra definida la promoción profesional?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.) ¿Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5.) ¿Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6.) ¿Se diseñan y aplican planes de formación continua?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7.) ¿Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el dialogo en la organización?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8.) ¿Considera el personal que esta suficientemente informado y que se recogen y valoran sus opiniones?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9.) ¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10.) ¿Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

### CRITERIO 4: RECURSOS Y ASOCIADOS

*En esta sección se estudia si la gestión de los principales recursos de la organización, financieros, tecnológicos de información y conocimiento etc., se corresponden con la política y la estrategia.*

*Para ello se analiza si la organización se preocupa por mejorar sus relaciones externas y gestiona y asigna sus recursos de forma sistemática y profesional, si dispone de un sistema de información fiable y actualizado sobre esa gestión y si ello le permite controlar y mejorar su uso eficiente para el logro de los objetivos de la organización.*

**0 25 50 75 100**

1.) La gestión de los recursos económicos, ¿se efectúa teniendo en cuenta la planificación estratégica de la organización?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2.) ¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos económicos?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3.) ¿Se valoran las acciones para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión económica?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.) ¿La organización gestiona la información de acuerdo con las necesidades de su personal y de sus clientes/ciudadanos/usuarios?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5.) ¿Se utiliza un lenguaje comprensible por todos los ciudadanos y usuarios?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

6.) ¿Se identifica el conocimiento que necesita la organización y se gestiona en beneficio de las personas y de los usuarios?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7.) ¿Se valoran las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario a la organización?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8.) ¿Se gestionan los recursos materiales eficientemente teniendo en cuenta las necesidades del personal y de los clientes/ciudadanos/usuarios?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9.) ¿Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes/ciudadanos/usuarios y para facilitar su accesibilidad?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10.) La gestión y disposición de las instalaciones, ¿permite trabajar bien el personal?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
11.) ¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
12.) ¿La organización promueve el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación del servicio?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
13.) ¿Se preocupa la organización por que las aplicaciones informáticas sean compatibles con las unidades y organizaciones con las que se relaciona?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
14.) ¿Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y su planificación estratégica?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
15.) ¿Se organiza sistemáticamente la cooperación y la asociación con otras organizaciones externas?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
16.) ¿Se mejoran los productos o servicios de la organización con los convenios y acuerdos suscritos con otras organizaciones externas?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
17.) La organización, ¿promueve acciones conjuntas de gestión de calidad con las personas u organizaciones externas asociadas?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

#### CRITERIO 5: PROCESOS Y CLIENTES/CIUDADANOS/USUARIOS

*En esta sección se trata de evaluar la forma en la que la organización adquiere conocimiento y comprensión de quiénes son sus usuarios y traduce sus necesidades y expectativas en servicios que respondan a las mismas.*

*Se tendrá en cuenta, igualmente, si el servicio es cercano a los ciudadanos y los usuarios y si la organización se preocupa por mejorar de forma continua las relaciones con aquellos.*

**0 25 50 75 100**

1.) ¿Tiene la organización un sistema de identificación y jerarquización de las necesidades y expectativas de todos sus tipos de clientes/ciudadanos/usuarios?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2.) ¿Maneja la organización la información relevante sobre las condiciones del entorno social y administrativo para equilibrar las demandas de sus clientes/ciudadanos/usuarios directos con el interés general?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3.) ¿Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.) ¿Se mejoran los servicios actuales y se desarrollan nuevos servicios o nuevas modalidades de prestación partiendo del análisis de los datos procedentes de los ciudadanos y usuarios?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5.) ¿Se usa la innovación y la creatividad para mejorar los servicios y hacerlos más eficientes?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6.) ¿Se utilizan mecanismos de información general sobre los servicios prestados con los que se pueda llegar a todos los clientes /ciudadanos/usuarios potenciales?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7.) ¿Suministra la organización sus servicios en condiciones de equidad (territorial, social, etc.)?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8.) ¿Dispone la organización de documentos, guías o manuales que garanticen el empleo de un lenguaje sencillo y comprensible en sus relaciones (escritas y verbales) con todo tipo de ciudadanos y usuarios?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9.) ¿Se facilita a los clientes/ciudadanos/usuarios atención personalizada y asesoramiento técnico durante y después de la prestación del servicio?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10.) ¿Tiene la organización un sistema de gestión de la información procedente del contacto habitual con los clientes/ciudadanos/usuarios, en especial, de las quejas y sugerencias, para mejorar la prestación del servicio?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
11.) ¿Tiene la organización establecidos mecanismos de participación y diálogo con los clientes/ciudadanos/usuarios (canales de comunicación, grupos, reuniones, comités, etc.) para tratar sus necesidades, expectativas, preocupaciones y problemas con el servicio?	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

12.) ¿Se utilizan encuestas periódicas u otras formas de investigación, así como la información extraída del contacto cotidiano para determinar e incrementar el grado de satisfacción de los ciudadanos y usuarios en sus relaciones con la organización?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

### CRITERIO 6: RESULTADOS DE CLIENTES/CIUDADANOS/USUARIOS

*El objetivo de esta sección es examinar la forma en que la organización conoce qué logros se están consiguiendo en relación con los ciudadanos/usuarios. Para ello es necesario manejar dos tipos de información, la relativa a la percepción del ciudadano, esto es, los términos subjetivos en que éste valora la calidad del servicio recibido, y la proporcionada por los indicadores objetivos de la gestión y funcionamiento de los servicios. La información sobre la percepción del ciudadano sólo puede obtenerse mediante encuestas de valoración de servicios. Por su parte, los indicadores de gestión y funcionamiento reflejan mediciones sistemáticas sobre la forma en que se prestan los servicios, tales como número y tipo de errores y de quejas, tiempos de tramitación, cumplimiento de plazos, etc. La disponibilidad de ambos tipos de información a lo largo del tiempo, permitirá a la organización identificar tendencias que, como mínimo, deben referirse a un periodo de tres años. En esta sección también se analiza si la organización compara sus datos de satisfacción del ciudadano con los de otras unidades u organizaciones similares.*

	0	25	50	75	100
1.) La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los ciudadanos sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.) Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los ciudadanos sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores de su sector de actividad?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.) Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los ciudadanos, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo y frecuentemente los superan?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.) La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los ciudadanos, ¿muestra evolución positiva?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.) Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los ciudadanos, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.) La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los ciudadanos, ¿muestra una corrección y es consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### CRITERIO 7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

*En Esta sección, el objetivo es estudiar la satisfacción y la motivación del personal de la organización, evaluando la percepción que tiene de estos aspectos, a través de encuestas, dinámicas de grupo, etc., y también sobre los resultados de las medidas que influyen en las variables de satisfacción del personal y del clima general de la organización. Esta sólo conseguirá instalarse en un proceso de mejora continua si logra que si personal se sienta altamente motivado y satisfecho y la verdadera percepción únicamente puede obtenerse preguntando a los empleados, aunque las medidas internas de la organización constituyan indicadores que señalen tendencias en la satisfacción de su personal.*

	0	25	50	75	100
1.) ¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.) Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos sus empleados respecto a aquellos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.) La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los empleados, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejoras emprendidas en dicha área?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.) Los resultados de los indicadores relacionados con supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿cumplen los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.) Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿en qué posición se encuentran respecto a las organizaciones de su sector de actividad?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.) La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD

*En esta sección se examinan las consecuencias que tienen para la sociedad, independientemente de los resultados asociados al logro de su misión, las actividades y el funcionamiento mismo de la organización.*

Para ello se valoran en sí mismas, y en comparación con otras organizaciones, las acciones de la organización desde la perspectiva de su repercusión en relación con la preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, su contribución indirecta al bienestar y desarrollo de la sociedad a través, por ejemplo, de su incidencia en el empleo, su aportación a la innovación cultural, a la calidad de vida de los ciudadanos o su fomento de los intereses locales; se valora también el ejercicio de su liderazgo en actividades profesionales por medio de comités, grupos de acción y asociaciones. Igualmente interesa examinar si, en esta faceta, la organización conoce la opinión que sobre ella tiene la sociedad.

	0	25	50	75	100
1.) Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.) Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a organizaciones de su sector de actividad?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.) La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que de la organización tiene la sociedad, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.) Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.) Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.) La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES

En esta sección se evalúa cómo la organización dispone y analiza los indicadores que reflejan los resultados de sus procesos, actividades, productos y servicios.

El interés se centra en cuestiones tales como la evaluación de la gestión presupuestaria, del funcionamiento, eficiencia y eficacia de los servicios o los resultados de los procesos de apoyo a la gestión. Esta evaluación tiene que hacerse además tanto en términos de tendencia (período de tres años) como de comparación con los resultados de otras organizaciones.

Es necesario tener en cuenta, también, la percepción que tienen sobre los resultados de la organización las personas con responsabilidades en la Administración o en otras organizaciones que tengan interés en ella.

	0	25	50	75	100
1.) ¿Se evalúa la percepción de los máximos responsables políticos o de las personas o instituciones asociadas a la organización sobre sus resultados?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.) ¿La tendencia de estas mediciones es positiva?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.) ¿Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.) ¿Se evalúan los resultados cualitativos de los productos y/o servicios de la organización?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.) ¿Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.) Los indicadores clave, tanto económicos como no económicos de la organización, ¿manifiestan una tendencia favorable?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.) Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿se comparan con los de otras unidades y organizaciones similares?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.) Los resultados de la cooperación, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento, ¿siguen una tendencia favorable?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.) ¿Se miden los resultados de los procesos de apoyo y gestión (duración de los tiempos de ciclos)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.) Los resultados de los procesos de apoyo y gestión, ¿siguen una tendencia favorable?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.) Estos resultados, ¿son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA MAESTRÍA EN SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADO**

**ORDEN DE ENCUADERNADO**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 83 del Reglamento del Sistema de Estudios de las Carreras de Formación Profesional y de Posgrados, aprobado por el Consejo Politécnico en sesión del 16 de agosto de 2011 y una vez verificado el cumplimiento del formato de presentación establecido, se autoriza la impresión y encuadernación final de la Tesis de Grado de Maestría en Sistemas de Gestión Integrado presentado por **RONNY FELIPE BARRA GALÁRRAGA**

*Quito, D.M., 7 de enero de 2016*

Dr. Efraín Naranjo  
DECANO



*EN/nq*