



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SEDE  
ESMERALDAS

## Dirección de Investigación y Postgrados

Análisis de factibilidad para la implantación de la herramienta de calidad (mejora continua) 9s para el mejoramiento de la gestión de la Unidad de Asistencia Médica, Desarrollo Social y Cultural, adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, 2016.

### LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Análisis y Mejoramiento de Procesos

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación

Autor: Nelson Montaña Estacio

Asesor: Mgt. Xavier Quiñónez Ku

Esmeraldas, Ecuador, junio, 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de Grado de la PUCESE, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN.**

Análisis de factibilidad para la implantación de la herramienta de calidad (mejora continua) 9s para el mejoramiento de la gestión de la Unidad de Asistencia Médica, Desarrollo Social y Cultural, adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, 2016.

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

Mgt. Xavier Quiñonez Ku

**DIRECTOR DE TESIS**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. José Luis Vergara Torres

**LECTOR 1**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

**LECTORA 2**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

**COORDINADORA DE POSGRADO**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Maritza Demera Mejía

**SECRETARIA GENERAL DE LA PUCESE**

f. \_\_\_\_\_

**ESMERALDAS – ECUADOR**  
**Junio, 2017**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo Nelson Elí Montaña Estacio, portador de la célula de ciudadanía N° 080166372-5, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN**, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo académico propuesto de investigación y luego de redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

**NELSON ELÍ MONTAÑO ESTACIO**  
C. I. N° 080166372-5

## CERTIFICACIÓN

Yo, Xavier Quiñónez Ku, en calidad de director de tesis, del estudiante NELSON ELI MONTAÑO ESTACIO, con el tema propuesto “*Análisis de factibilidad para la implantación de la herramienta de calidad (mejora continua) 9s, para el mejoramiento de la gestión de la Unidad de Asistencia Médica, Desarrollo Social y Cultural, adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, 2016*”.

Certifico que el proyecto reúne las condiciones para ser calificado por miembros del tribunal, por lo que autorizo al maestrante pueda realizar la sustentación ante el Tribunal de Grado asignado por la PUCESE.

Mgt. Xavier Quiñónez Ku  
**DIRECTOR DE TESIS**

## RESUMEN

La Unidad de Asistencia Médica, Desarrollo Social y Cultural (UNAMYDESC), es una institución de carácter público, que está adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, este establecimiento se caracteriza por brindar atención médica, servicios de laboratorio, entrega de ayuda técnicas, financiamiento y/o ejecución de proyectos sociales, entre otros. Sin embargo, en la institución se refleja algunos problemas tales como inexistencia de un Manual de Funciones que ayude a sus funcionarios y empleados a ejercer eficientemente sus actividades asignadas. Asimismo, los empleados no se sienten a gusto en sus áreas de trabajo, debido al poco interés que les brindan los jefes departamentales en la toma de decisiones, poca satisfacción del cliente interno relacionado al salario, una escasa comunicación interdepartamental e intradepartamental, además la falta de formación y el sentido de pertenencia hacia la institución. Para identificar los problemas de la institución, se trabajó con el método acción participación, involucrando a cada miembro, donde pudieron indicar las dificultades que no le permitía a la institución ser eficaz. Todas las inquietudes fueron recogidas con la herramienta diagnóstica del FODA, también, se aplicó una encuesta y entrevista con 29 preguntas que incluían las abiertas y las cerradas, y otra con 20 preguntas adicionales para hacer un diagnóstico inicial para analizar el clima organizacional, y una ficha de observación para verificar los espacios de los diferentes departamentos donde desarrollan sus actividades diarias. Los dos últimos instrumentos sirvieron para corroborar los resultados del FODA, estuvieron dirigidos a funcionarios, con la finalidad de determinar la posibilidad de implementar la herramienta de mejora continua 9S, que a la vez constituía el objetivo principal del estudio. Luego del análisis de los datos, se determinó que la falta de un sistema de mejora no permite que los funcionarios realicen eficientemente su trabajo, por lo que se recomienda trabajar en la implementación de la herramienta de mejora continua 9S.

**PALABRAS CLAVE:** Calidad, Mejora Continua, 9S, Unidad de Asistencia Médica, Desarrollo Social y Cultural, Provincia de Esmeraldas.

## **ABSTRACT**

The Medical Care, Social and Cultural Development Unit (UNAMYDESC), is a public institution attached to the Autonomous Decentralized Government in Esmeraldas Province. This branch is characterized by providing medical care, laboratory services, technical assistance, funding and/or execution of social projects, among others. Nevertheless, in the institution, there are various shortcomings such as the deficit of a manual of functions where workers can find how efficiently exercise their assigned activities. Likewise, employees feel uncomfortable in their working areas, due to the little interest that the departmental heads give them in the decision making, and few satisfied because of the internal client related to the salary. Similarly, they perceive the absence of communication interdepartmental and intradepartmental, and lack of training before being part of the organization. In order to identify this problematic, it was applied an action-participation method by involving each member of the workplace. They were able to indicate what factors did not allow the institution to be competent. All the responses were collected through the diagnostic tool SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). In addition, a survey was conducted to public officials and employees, which contained twenty nine open and closed questions, and another with 20 additional questions to make an initial diagnosis to analyze the organizational climate, and an observation sheet to verify the spaces of the different departments where they develop their daily activities. The last two instruments served to corroborate the results tool SWOT, were addressed to officials with the purpose to establish whether there was a possibility to employ the tool 9s for continuous improvement or not. At the same time, that constituted the main significance of this study. After the data analysis, it was found that deficiency in the system amendment prevents officials and employees to be productive. Thus, it is recommended to work on the implementation of a 9s tool for continuous improvement.

**KEYWORDS:** Quality, Continuous Improvement, 9S, Medical Assistance Unit, Social and Cultural Development, Province of Esmeraldas.

## PRELIMINARES

CARÁTULA.....	i
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii

## CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Marco Teórico de la investigación.....	3
1.3.1. Fundamentación teórica y conceptual.....	4
1.3.1.1. La gestión de calidad.....	4
1.3.1.2. Del control de la calidad a la excelencia empresarial.....	5
1.3.1.3. Los modelos de calidad total.....	6
1.3.1.4. El proceso de mejora continua 9S.....	10
1.3.1.5. La gestión institucional.....	15
1.3.1.6. Los objetos de información, control y evaluación en las organizaciones.....	15
1.3.1.7. El desempeño de la función directiva.....	17
1.3.1.8. Sistema de indicadores de calidad.....	19
1.3.1.9. Principios de la gestión de calidad.....	20
1.3.1.10. El FODA (Factores internos y Externos) como herramienta de diagnóstico.....	22
1.3.1.11. El papel de la comunicación en la gestión institucional.....	22
1.3.1.11.1. Tipologías de la comunicación.....	23
1.3.1.11.2. Barreras de la comunicación.....	24

1.4.	Fundamentación Legal.....	25
1.5.	Revisión de estudios previos.....	27
1.6.	Objetivos.....	31
1.6.1.	General.....	31
1.6.2.	Específicos.....	31
	CAPÍTULO II.....	32
	MÉTODOLOGÍA.....	32
2.1.	Método de investigación.....	32
2.1.1.	Tipo de investigación.....	32
2.1.2.	Procedimiento para la recolección de datos.....	32
2.2.	Universo y muestra.....	34
2.3.	Instrumentos utilizados en la investigación.....	35
	CAPÍTULO III.....	36
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	36
3.1.	Descripción de la muestra.....	36
3.2.	Análisis de la gestión institucional de UNAMYDESC.....	36
3.2.1.	Identificación de factores internos y externos.....	37
3.2.2.	Estrategias matriz FODA/DAFO.....	38
3.2.3.	Análisis de la situación interna y externa FODA/DAFO.....	40
3.2.4.	Matriz de puntos críticos.....	42
3.3.	Determinación de la factibilidad para la implementación de la Herramienta de Mejora 9S.....	45
3.3.1.	La gestión institucional.....	45
3.3.2.	La eficiencia de la gestión interna.....	45
3.3.3.	El manual de funciones y formación del personal.....	46
3.3.4.	Satisfacción del cliente interno.....	46
3.3.5.	Aspectos que se requieren para implementar la Herramienta de Mejora Continua 9S.....	47
3.3.5.1.	Diagnóstico inicial para la implementación de las 9S.....	49
	CAPÍTULO IV.....	53
4.1.	DISCUSIÓN.....	53

CAPÍTULO V.....	56
CONCLUSIONES Y PROPUESTA.....	56
5.1. Conclusiones.....	56
5.2. Propuestas - Lineamientos estratégicos.....	58
6. REFERENCIAS.....	61
ANEXOS.....	65
Anexo N° 1: Registro fotográfico.....	65
Anexo N° 2: Condensación de datos.....	67
Anexo N° 3: Instrumentos aplicados.....	72
 Lista de tablas	
N° 1: Nueve principios para una ventaja competitiva 9S.....	11
N° 2: Distribución de personas por departamento en UNAMYDESC.....	34
N° 3: Estrategias de matriz FODA/DAFO.....	38
N° 4: Análisis de la situación interna y externa.....	40
N° 5: Puntos Críticos identificados.....	46
N° 6: Aspectos que se deben considerar para la implementación de la Herramienta de Mejora 9s.....	49
N° 7: Componentes de la metodología 9S.....	49
N° 8: Clima organizacional.....	51
 Lista de gráficos	
N° 1: Conocimiento de herramientas de calidad.....	48
N° 2: Requerimientos para implementar la Herramienta de Mejora 9S.....	48
 Lista de figuras	
N° 1: Tipos de comunicación.....	24
N° 2: Posición estratégica actual de UNAMYDESC.....	41

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS**

#### **1.1. Introducción**

Las instituciones son el tipo de estructuras que más importan en la esfera social, ellas constituyen parte del tejido de la vida social; el papel de las instituciones implica advertir que gran parte de la interacción y de la actividad humana está estructurada en términos de reglas explícitas o implícitas (Hodgson, G. 2011).

Los patronatos en la actualidad son dependencias del Estado, que brindan servicios sociales integrales; en ocasiones, algunos son parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's), con la finalidad de dar atención a la ciudadanía en áreas que los GAD's no tengan una competencia directa.

En este sentido, los Patronatos son instituciones con una estructura institucional sea esta municipal o provincial; juegan un papel importante en la prestación de servicios a la comunidad, facilitando mayoritariamente servicios sociales de salud, educación, cultura, deporte, entre otros, tratando de disminuir las necesidades insatisfechas de los sectores vulnerables.

A través de los Patronatos, se canaliza la gestión institucional mediante la prestación del servicio, ya sea municipal o provincial; también, se ha generado una dinámica basada en la confianza con sus usuarios; por lo que, el talento humano de la institución juega un papel relevante, se requiere entonces que todos los esfuerzos estén orientados a brindar servicios de calidad y calidez.

Cuando la gestión de calidad en una institución es eficiente, marca la diferencia de otras en sus productos o servicios, porque han establecido como norma general estándares de calidad; todo esto, le permite a la organización, empresa o institución llegar a ser la preferida por los usuarios. Por lo tanto, cada una de las áreas de la institución debe procurar mejorar continuamente sus servicios.

Desde la conformación de la Unidad de Asistencia Médica, Desarrollo Social y Cultural (UNAMYDESC) adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Esmeraldas, que es como se conoce actualmente al antes llamado Patronato del Consejo Provincial; hasta la fecha, no ha realizado una retrospectiva que le permita a la institución valorar en términos cualitativos y cuantitativos como ha sido la prestación del servicio hacia los clientes externos e internos, aspectos que le permitirían establecer estrategias para la implementación de algún sistema o metodología de mejora continua para lograr la excelencia institucional.

Por lo tanto, se analizó ¿Qué posibilidades existen para la implementación de la Metodología de Mejora Continua 9S, en la Unidad de Asistencia Médica, Desarrollo Social y Cultural (UNAMYDESC) adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Esmeraldas, con la finalidad de lograr una gestión institucional efectiva?; Asimismo, fue necesario establecer algunas preguntas problemáticas que aporten significativamente al direccionamiento de la investigación con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

- ¿Cómo se desarrolla la gestión institucional de UNAMYDESC?
- ¿Qué herramientas se han utilizado para diagnosticar la institución?
- ¿Cómo participan los empleados y trabajadores en las decisiones de la institución?
- ¿Qué importancia tiene el Talento Humano en la institución?
- ¿Existe alguna metodología que evalúe la calidad de los servicios?
- ¿Cuenta la institución con recursos para la implementación de herramientas de mejoras?

## **1.2. Justificación**

La Unidad de Asistencia Médica, Desarrollo Social y Cultural (UNAMYDESC) adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Esmeraldas (GADPE), es una entidad del sector público que brinda servicios sociales a la población de la región, encargada de las competencias de salud, cultura,

deporte y reacción; por tal motivo, es una aliada del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas (GADPE); ya que a través de ella, se puede dar atención a la población en áreas que le fueron relevadas.

Desde esta Unidad, los servicios que se brindan están relacionados a la salud, cultura, deporte y recreación; la atención de salud tiene dos modalidades, la fija que se realiza en las instalaciones del GADPE, con un promedio de atención a 6.000 personas al año y la itinerante que se realiza en diferentes sectores de la provincia que cubre aproximadamente a 10.000 personas al año.

Otro de los servicios a la comunidad, son aquellos proyectos diseñados y ejecutados desde la Coordinación de Planificación. También, se interviene en la provincia con el apoyo de organizaciones no gubernamentales (locales e internacionales); por un lado, entregando ayuda técnica para personas con discapacidad y por el otro, ejecutando proyectos sociales, que vayan en beneficio de la colectividad.

En este contexto, se requiere examinar los factores que inciden en la baja productividad en el cumplimiento de la gestión institucional, es necesario, hacer el estudio que determine si se puede implementar la herramienta de mejora continua 9S, que permita llevar un seguimiento permanente a todas las áreas de la institución, evitando que se abandonen los compromisos acordados entre sus miembros, generando un mayor rendimiento de la gestión debido a la optimización de los recursos para mantenerse competitiva en el ámbito de sus competencias.

### **1.3. Marco teórico de la investigación**

Con la finalidad de hacer un acercamiento al ámbito de estudio y comprender los aspectos que determinan la calidad durante la prestación de un servicio, es necesario conceptualizar cada uno de éstos.

### **1.3.1. Fundamentación teórica y conceptual**

#### **1.3.1.1. La gestión de calidad**

La calidad puede comprender diferentes aspectos en las actividades que desarrolla una organización, empresa o institución; se puede referir generalmente a un producto, prestación de un servicio, la producción de un bien, durante un proceso, esto depende de la naturaleza de la empresa u organización.

El Modelo ISO 9001 de Gestión de la Calidad, determina a la calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (ISO 9001:2000). Asimismo, el sistema ecuatoriano de la calidad, determina que es “el conjunto de procesos, procedimientos donde las instituciones públicas son responsables de la ejecución de los principios y mecanismos de la calidad y la evaluación de la conformidad” (Presidencia de la República del Ecuador, 2007. pág. 3).

Es necesario establecer algunos conceptos de calidad, ya que a ésta se la puede aplicar a un servicio o producto; pues al servicio, se lo puede entender como tal. Últimamente la separación entre producto y servicio es cada vez más difusa, debido a que los típicos productos se les añaden más servicios, y a los típicos servicios se les aumentan productos (Nebrera, J. p. 9). Un producto de calidad es aquel que cumple las expectativas del cliente, caso contrario si no se cumplen, el cliente se sentirá desilusionado, si el producto sobrepasa las expectativas del cliente, estará pagando por una serie de funciones o cualidades que no desea (Antúñez, S.).

### **1.3.1.2. Del control de la calidad a la excelencia empresarial**

La gestión de la calidad ha ido evolucionando con el paso del tiempo y por ende se han incorporado nuevos paradigmas; asimismo, se ha dejado de lado aquellas que no se ajustan a la nueva concepción. La teoría de la calidad ha pasado por cuatro fases diferentes, cada una está orientada hacia la gestión de la calidad total.

#### **1. Control de la calidad (Calidad = Conformidad con las especificaciones)**

El control de calidad fue y sigue siendo lo que mucha gente considera como gestión de la calidad, el departamento de control de la calidad de la empresa/organización se encarga de la verificación de los productos/servicios, mediante muestreo o inspección al 100 %. La gestión de calidad es responsabilidad del departamento/área de control de la calidad y sus inspectores; la dirección no considera a la calidad como un tema de importancia estratégica para la empresa y en ocasiones se centra en temas de mercadeo.

#### **2. Aseguramiento de la calidad (Calidad = Aptitud para el uso)**

La dirección debe conocer de la importancia que tiene la calidad para su empresa/organización, y puede empezar a diseñar un sistema de gestión de calidad, para posteriormente implementarlo, este deberá estar basado en las normas ISO 9000; la necesidad puede surgir de la exigencia de un cliente importante o por convencimiento de que es bueno para la empresa. La calidad puede ser considerada como una ventaja competitiva, pero no como una inversión, ya que generalmente lo único que se busca es la certificación del modelo de calidad que emplea la empresa.

Para el aseguramiento de la calidad, primero se debe lograr la participación del personal no dependiente del departamento de calidad, se busca la participación activa de todos en la empresa. Para esto, se debe seguir algunos procedimientos que tienen que ver con la gestión administrativa: Extender las ideas de gestión de la calidad a todos los departamentos de la

empresa, redactar el manual de la calidad, escribir y utilizar los procedimientos, seguimiento de la gestión (Nebrera, J. pág. 6).

### 3. Calidad Total (Calidad = Satisfacción del cliente)

El departamento administrativo, es responsable directo de liderar el proceso de cambio, a través del sistema de mejora continua, buscando el mejor método de participación activa de todos los participantes de los diferentes departamentos de la empresa. Hay que recordar la existencia de los clientes internos y externos, la mejora de la calidad busca que todos los puntos de la cadena de valor del producto que brinda a empresa se beneficien.

Por lo tanto, la calidad total busca un nivel elevado, aquí se toman en cuenta cuatro componentes: calidad del producto, calidad del servicio, calidad de gestión y calidad de vida; la calidad total conlleva un cambio de cultura en toda la empresa, ya que la gente debe estar consciente que la calidad le incumbe y es responsabilidad de todos.

- ### 4. Excelencia empresarial (Calidad = Satisfacción de los clientes y eficiencia económica), el modelo de excelencia empresarial no es más que una adaptación del modelo de Calidad Total (de origen japonés) a las costumbres occidentales. En estos momentos existen dos modelos ampliamente aceptados, son el Baldrige en los Estados Unidos y en Europa la European Foundation for Quality Management (EFQM: Fundación europea para la gestión cualificada); ambos son un complemento a las normas ISO 9000, añadiendo la importancia de las relaciones con todos los clientes de la empresa y sus resultados (Nebrera, J. pág. 6-7).

#### **1.3.1. 3. Los modelos de calidad total**

##### a) El modelo EFQM

Se fundamenta en la definición de excelencia y en los conceptos fundamentales de la excelencia que son:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.

- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social de la organización.

La estructura del Modelo EFQM, distingue las actividades que la organización lleva a cabo, en primer lugar se toma en cuenta a los agentes y posteriormente los resultados (Del Palacio, E. y Lirola, 2004).

Criterios			
Agentes	Subcriterios	Resultados	Subcriterios
1. Liderazgo	5	6. Resultados en los clientes	1. Medidas de percepción. 2. Indicadores de rendimiento.
2. Política y estrategia	4	7. Resultados en las personas	
3. Personas	5	8. Resultados con la sociedad	
4. Alianza y recursos	5	9. Resultados claves	
5. Procesos	5		

Fuente: Del Palacio y Lirola, 2004.

#### b) El modelo Baldrige

Según Baldrige National Quality Program USA (2006), desarrollado en Estados Unidos, constituye una base para la realización de las autoevaluaciones por parte de las organizaciones y brindar retroalimentación a sus usuarios, este modelo contiene roles significativos para mejorar la competitividad de las organizaciones:

- Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados.
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo.

- Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

Este modelo, está diseñado para ayudar a la gestión del desempeño de las organizaciones y usa un enfoque integrado para que:

- Proporcione permanentemente mayor valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización.
- Mejore la eficacia y de las capacidades de toda la organización.
- Facilitar el aprendizaje, tanto organizacional como personal.

También abarca un conjunto interrelacionado de valores y conceptos, que se describen a continuación:

1. Liderazgo visionario.
2. Excelencia impulsada por el cliente.
3. Aprendizaje organizacional y personal.
4. Valoración de las personas y de los asociados.
5. Agilidad.
6. Orientación hacia el futuro.
7. Gestión para la innovación.
8. Gestión basada en hechos.
9. Responsabilidad social y ciudadanía.
10. Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor.
11. Perspectiva de sistema.

(Villagra, J. 2006).

#### c) La filosofía japonesa - Calidad total-

Por otra parte, el modelo de la filosofía japonesa, nace al final de la segunda guerra mundial, con el afán de reconstruir su economía y de su sociedad; en su análisis partieron de dos aspectos clave: carencia de materias primas y un sector agrícola pobre, con pocas posibilidades de mejora; esta reflexión era el sentido

de supervivencia, creación de empleos y de competir con otros mercados. Para esto fue necesario crear una estrategia propia y particular.

El modelo japonés, comprende:

- El cliente, que es el punto de partida en el desarrollo lógico, tratando de conseguir la satisfacción a través de su conformidad a sus expectativas (productos y servicios de calidad).
- La calidad del resultado, es consecuencia de la calidad de los procesos en el negocio, el nivel de calidad del producto o servicio, comienza con una consideración básica: la calidad del producto o servicio de una empresa, no es sino el resultados de la calidad del proceso que se realizan para producirlo.
- Mejora continua de todos los procesos del negocio, si el objetivo de una empresa es buscar la mejora continua de sus productos o servicios, el único camino práctico es la mejora continua.
- La mejora continua de los procesos en una compañía requiere el máximo compromiso de todo su personal.
- La actividad de mejora requiere formación y organización.

Los principios de la calidad total se refieren a la satisfacción del cliente, orientación al clientes, aguas abajo (todos los departamentos son clientes internos), dirección por hechos, control del proceso (planificación preventiva y ejecución), control aguas arriba (Marketing es la clave para localidad), los factores vitales, acciones preventivas para eliminar errores recurrentes, respeto a los empleados – completa participación. Involucramiento de la alta dirección.

El siguiente paso de este proceso es la implementación de la calidad total, para lo cual son necesarias algunas acciones:

1. Formación y entrenamiento en los conceptos metodológicos de la calidad.
2. Estandarización de las operaciones a la luz de la calidad.
3. Uso sistemático del enfoque de Deming.
4. Adopción de la dirección por políticas.
5. Uso de métodos estadísticos (pensamiento estadístico).
6. Liderazgo, auditoría y diagnóstico de la alta dirección.
7. Pequeños grupos y actividades de mejora.

(Giorgio, M.1995).

#### **1.3.1. 4. El proceso de mejora continua (9S)**

Entre las herramientas de mejora continua, se identifican las 9S, que puede ser aplicada a todo tipo de empresa; las actividades de este instrumento promueve a que el talento humano sea más efectivo en sus acciones; el propósito de la metodología, es generar en los individuos condiciones mentales que le ayuden a entender su entorno y la empresa.

Es así, que cada individuo, obtiene un sentido de responsabilidad empresarial, reflexionando sobre la eficiencia de las actividades que realiza en su trabajo, inconscientemente aplica unos conceptos básicos de la gestión empresarial, cómo lo estoy haciendo?, qué necesito mejorar?, voy en buen camino?, desde allí ya se plantea estrategias de mejora.

Las 9S que orienta el proceso de mejora continua, es parte de esta filosofía; por lo que es importante generar algunos mecanismos que garanticen su implementación, se puede iniciar con un programa de capacitación interna dirigida a todos los involucrados, para que entiendan los procesos y procedimientos que conlleva esta proceso (Centro de Capacitación y Desarrollo Humano, 2001).

La denominación de Nueve “S” (9S), proviene originalmente de los cinco términos japoneses: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke, utilizados para

designar las fases de organización, orden, limpieza, estandarización y disciplina (Corporación autónoma Regional de Santander, 20014).

Estas 9'S también tienen una visión holística, pues consideran tres grandes apartados que son claves para el desempeño de excelencia:

1. El lugar de trabajo y las cosas que lo conforman,
2. La persona, y
3. La empresa o Institución (Bencomo y Lezama. 2005)

**Tabla 1: Nueve principios para una ventaja competitiva, 9S.**

	Ámbito	Japonés	Español	Objetivo
PRIMERA FASE	Con las cosas/objetos	1. Seiri	1. Organización	1. Mantener todo el orden
		2. Seiton	2. Orden	2. Mantener sólo lo necesario
		3. Seiso	3. Limpieza	3. Mantener todo limpio
SEGUNDA FASE	Las personas (Con uno mismo)	4. Sheikeitsu	4. Bienestar	4. Cuidar su salud mental y física
		5. Shitsuke	5. Disciplina	5. Mantener conducta confiable
		6. Shikari	6. Constancia	6. Perseverar en los buenos hábitos
		7. Shitsukoku	7. Compromiso	7. Ir hasta el final de las tareas
TERCERA FASE	Con la empresa/institución	8. Seishoo	8. Coordinación	8. Hacer equipo
		9. Seido	9. Estandarización	9. Unificar por medio de normas.

Fuente: Bencomo y Lezama. (2005)

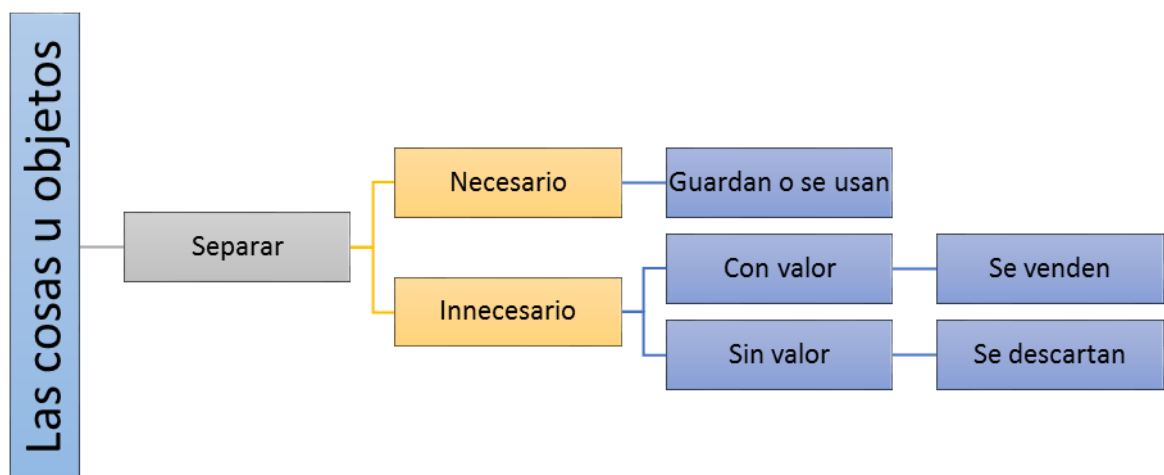
Según Bencomo y Lezama (2005), expresan que las 9S, deben ser prácticas y practicadas, además recogen principios de calidad total, que pueden ser aplicados en una empresa; al resumirlos quedan así:

### **1. Seiri (Organización)**

La organización no es acomodar, es más bien saber ordenar por clases, tamaños, tipos, categorías e inclusive frecuencia de uso; es decir, guardar lo necesario y eliminar lo innecesario. Esto quiere decir, que se debe ajustar el espacio disponible tanto físico o en los procesos.

El **Seiri**, promueve a que la persona se deshaga de artículos y papelería obsoleta, para hacer más cómodo el espacio vital, se eliminan despilfarros y pérdidas de tiempo por no saber dónde se encuentra lo que se busca (Unidad Politécnica para del Desarrollo y la Competitividad. 2007).

Para clasificar, es necesario iniciar con algunas acciones puntuales, éstas se reflejan en el siguiente gráfico.



## 2. Seiton (Ordenar)

Luego de clasificar los objetos, es preciso que todas las cosas sean ordenadas, la aplicación de esta variable es evidenciar o que se perciba en el espacio físico un ambiente agradable en completa armonía. Seiton, permite la reducción en la búsqueda de las cosas u objetos, sea en el más corto tiempo “cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa”.

Ordenar los objetos, significa simplificar su búsqueda, para esto se utilizan criterios razonables, que van desde el etiquetado, número, colores, clases o algo que lo identifique (Unidad Politécnica para del Desarrollo y la Competitividad. 2007).

### **3. Seiso (Limpieza o Pulcritud)**

Significa mantener las áreas en perfecto estado, la higiene en todos los espacios se debe reflejar después de cada actividad desarrollada. La limpieza y pulcritud, es más allá barrer, también incluye la limpieza de maquinarias, equipos e instalaciones; el logro de este objetivo, depende de la actitud de cada empleado de la organización (Unidad Politécnica para del Desarrollo y la Competitividad. 2007).

### **4. Seiketsu (Bienestar Personal o Equilibrio)**

La aplicación sistemática de las primeras TRES “S”, se debe considerar que los esfuerzos por alcanzar el propósito de éstas, debe darse en forma conjunta. Sin embargo, para lograr esto en el trabajo, la persona debe encontrarse en un estado “ordenado”, lo que significa que existe una armonía entre lo que hace y el cómo se siente la persona (Unidad Politécnica para del Desarrollo y la Competitividad. 2007).

### **5. Shitsuke (Disciplina y Hábito)**

Partiendo del hecho que las 9S hay que practicarlas, esta acción corresponde a que la persona debe mantener una conducta confiable. En ocasiones, quizás su aplicación signifique mayor esfuerzo, ya que ajustarse a normativas implica apegarse a procedimientos establecidos.

Cuando las personas, mantienen un compromiso con la institución, sus acciones se transforman en un generador de calidad, veracidad y confianza (Unidad Politécnica para del Desarrollo y la Competitividad. 2007). Para lograr que los individuos tengan como principio la disciplina y el hábito, es necesario trabajar en procesos de continuidad y seguimiento hasta generar un hábito e instaurar que: “conocimiento que no se emplea, no sirve, y hay que descartarlo” (Unidad Politécnica para del Desarrollo y la Competitividad. 2007).

## **6. Shikari (Constancia)**

La constancia permite tener la voluntad de hacer bien las cosas, sin mediocridad y con sentido de pertenencia. Es aquí, donde los buenos hábitos se ven reflejados en el cumplimiento de las metas propuestas (Unidad Politécnica para del Desarrollo y la Competitividad. 2007).

## **7. Shitsukoku (Compromiso)**

Es cumplir responsablemente con la obligación contraída y asignada, esta acción significa ir hasta el final de las tareas, sin mirar hacia atrás. Se puede decir, que disciplina, constancia y compromiso son la triología perfecta para que el personal de una organización realice sus tareas diarias con entusiasmo (Unidad Politécnica para del Desarrollo y la Competitividad. 2007).

## **8. Seishoo (Coordinación)**

En el lenguaje empresarial, se entiende a la coordinación como las acciones conjuntas que desarrollan todos los miembros de la organización, para alcanzar las metas deseadas en beneficio de la empresa. Considerando que los seres humanos son entes interdependientes, que no puede trabajar solo; por lo que, generar un ambiente de trabajo de calidad requiere una absoluta unidad de propósito (Unidad Politécnica para del Desarrollo y la Competitividad. 2007).

## **9. Seido (Estandarización)**

La Organización Internacional de Estandarización (ISO), determina que un estándar, son aquellos acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos para ser usados consistentemente como

reglas, guías o definiciones de características para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios cumplan con su propósito” (Muñoz, J. 2006). Por lo tanto, este principio busca regularizar cada uno de los procesos que se realizan en la empresa, promoviendo la responsabilidad y calidad en la prestación del servicio (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad. 2007).

### **1.3.1. 5. La gestión institucional**

Actualmente el concepto de gestión, tal como se lo utiliza proviene del mundo empresarial y le corresponde directamente a la administración; se define a la gestión como la actuación y el monitoreo de los procesos, mecanismos, las operaciones necesarias para lograr el éxito de los objetivos de la institución; por consiguiente, la gestión, implica tener una fuerte responsabilidad de sus actores con la institución, ligados a los valores, y principios de eficacia y eficiencia de todas las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual, se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos (Vidaurre, W.).

### **1.3.1.6. Los objetos de información, control y evaluación en las organizaciones.**

En cada proceso de trabajo se agrega valor a los recursos, precisamente este valor agregado es la esencia de los múltiples resultados positivos que se generan en la empresa. Por lo tanto, en las organizaciones es necesario establecer un mecanismo de control y evaluación de aquellos objetos/sujetos que entran en contacto directo con el entorno, los objetos de control y evaluación están relacionados con:

**1. Los resultados que se entregan a los clientes, usuarios o destinatarios en general que se le brinda el servicio y como es el funcionamiento organizacional.**

Este resultado presenta una condición muy compleja para ser analizado y evaluado, debido a las dificultades que refleja en muchos casos la definición precisa de los mismos. Sin embargo, y más allá de las dificultades técnicas, la tarea de controlar y evaluar los resultados de las instituciones requiere contar con informaciones sobre la calidad y la cantidad de los mismos, luego comparar tales informaciones con algún tipo de estándares de resultados -es decir, controlar- y, finalmente, hacer lo propio utilizando ahora patrones valorativos, que serán las necesidades o expectativas de los usuarios o los jueces externos que se hallen en capacidad para juzgarlos, lo cual constituye la evaluación.

En ocasiones se dificulta hacer un proceso de registro, control y evaluación debido a que en ocasiones los resultados son intangibles, especialmente cuando se trata de empresas u organizaciones de servicios.

**2. Analizar todos los procesos de trabajo mediante los cuales se utilizan los recursos de la organización y se logran tales resultados.**

Los procesos de trabajo incluyen las actividades, mediante el cual, el personal utilizando las tecnologías o recursos disponibles lo transforman en los resultados esperados. Consecuentemente, los procesos son siempre objetos de análisis tangibles son los que brindan informaciones de rutina, como registros del uso de los recursos, comparaciones con estándares de procesos, con prácticas satisfactorias en otras organizaciones, con la eficiencia o la eficacia esperada o deseada en la empresa u otras organizaciones, aplicación de los manuales de procedimientos u operativos, y, posteriormente lo que hace a el proceso de evaluación.

### **3. La organización misma en la que tienen lugar los procesos.**

La importancia de las evaluaciones en la organización, radica en el hecho de que la coherencia o incoherencia organizativa puede facilitar u obstaculizar significativamente la gestión y/o el logro de los resultados. En este caso es importante revisar algunos componentes, el primero está relacionado con los registros de información sobre la organización, que se refieren a la capacidad instalada institucional, que incluye los aspectos como: la disponibilidad de recursos humanos, infraestructura física, tecnologías, los procesos de trabajo y el propio diseño organizativo; el segundo, tiene que ver con los controles del aparato organizativo y se refieren específicamente a las comparaciones con estándares de diseño, concernientes a la estructura y a los procesos; y por último, la evaluación organizativa refiriéndose a aspectos tales como la estimación de la medida en que el diseño organizativo es adecuado o no para el buen desempeño institucional, adecuado a los criterios prevalecientes en la cultura u otros (Hintze, J. 2001. p. 5-7).

#### **1.3.1.7. El desempeño de la función directiva.**

Una de las tareas que tienen que asumir con responsabilidad las personas en una organización, son los procesos y resultados; porque son las personas claves que la dirigen, por el lugar que ocupan en la organización o empresa, por lo tanto tienen la función de promover y desarrollar innovaciones, como para dificultarlas o deshacerlas. Por ello es necesario tener un gran consenso cuando se trata de valorar la importancia del papel de la dirección. Sin embargo, existe cierto desconocimiento en torno al desempeño de la dirección. Como consecuencia, las autoridades, los directivos o los miembros de la organización a menudo proponen y desarrollan prácticas administrativas confusas. En algunas ocasiones se les observa como personas que tienen sus funciones bien definidas y que sólo tienen que ejercer algo específico para alcanzar los objetivos de la organización y esta funcione con su contribución (Antúnez, S.).

- **Características de la evaluación del desempeño del personal en una organización.**

Con la finalidad de que la evaluación del desempeño de la función directiva o cualquier puesto en la una organización y para que el logro de los objetivos se cumplan, se considera que se debe realizar:

- a) Una evaluación de carácter formativo: en esta parte se identifican los resultados y todas las áreas de oportunidad que tienen los directores o los empleados; por un lado, se toma en cuenta aquellos aspectos claves que deben fortalecerse durante su labor; y por otro lado, mejorar sus prácticas diarias, visualizadas en acciones; es decir, que mediante la formación continua, capacitación y asistencia técnica necesarias, le permiten obtener una mejor trayectoria profesional en la institución u organización.
- b) **Una evaluación que reconozca los conocimientos y habilidades de los directivos:** permite explorar los saberes y la experiencia adquirida por los directores o empleados de la organización durante su trayectoria profesional; se identifican aquí, los atributos precisos, principales y suficientes para que el directivo realice su ejercicio profesional.
- c) **Una evaluación que recupere información sobre las condiciones en que laboran los directores:** se considera las condiciones específicas, en que el director o el personal de la empresa realiza su práctica profesional de manera cotidiana, se toma en cuenta el contexto social, cultural y laboral.

- **Consideraciones para la evaluación del desempeño del personal.**

Para garantizar una evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección de manera transparente, justa y equitativa, ésta considerará:

- a) El Perfil de los trabajadores.

- b) La política empresarial.
- c) Los diferentes niveles jerárquico, estructural y funcional, donde se describen cada una de las funciones, es desde aquí que cada director o empleado de acuerdo a sus funciones puede organizar, administrar y ejercer el liderazgo.

▪ **Descripción general del proceso y las etapas de la evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección.**

Para cumplir con los objetivos y analizar las condiciones y medir el desempeño de los trabajadores en una organización, se pueden aplicar varios instrumentos en diferentes etapas.

Etapa 1 Llevar un expediente de evidencias que realiza cada dirección o departamento.

Etapa 2 Realizar un examen de conocimientos y habilidades a cada uno de los empleados, relativo a los niveles de conocimientos.

Etapa 3 Elaborar una ruta de mejora continua, la cual deberá estar argumentada y consensuada.

(Secretaría de Educación Pública de México, 2015).

#### **1.3.1.8. Sistema de indicadores de calidad**

Una empresa, es un sistema organizacional que necesita saber cómo está trabajando cada uno de sus departamentos, subsistemas organizacionales y sus empleados frente a un entorno competitivo. Los líderes en todas las organizaciones están conscientes que no solo basta tener una certificación de calidad en los procesos y servicios; para esto, deben trabajar en una serie de indicadores que sirvan para medir el desempeño de la organización y de sus empleados, con la finalidad de obtener un aseguramiento de la calidad y les conlleve a la mejora continua. Por lo tanto, para lograr esta meta, la empresa

necesita establecer procesos para cada uno de sus productos o servicios, para lograr estos Sistemas de Gestión de Calidad, es preciso que las organizaciones dispongan de herramientas suficientes para su ejecución (García, M; Ráez, L; Castro, M; Vivar, L y Oyola, L, 2003. pág.1), por lo tanto, en toda empresa u organización, sin importar a qué tipo de actividad se dedique, es ineludible medir el desempeño de cada una de las actividades que ejecute.

Los indicadores de calidad en un entorno organizacional, son los siguientes:

Indicadores	Definición	Alcance
Indicadores Estratégicos	Son aquellos que se asocian al cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se determinan con base en los componentes críticos de éxito, esto es, los resultados finales que garanticen el logro de los objetivos.</li> <li>- Los indicadores estratégicos miden, lo verdaderamente esencial.</li> </ul>
Indicadores de Servicio	Tienen que ver con cumplimiento de la calidad en la prestación de un servicio y la satisfacción percibida por el usuario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se determinan con base en los estándares definidos para el otorgamiento de los servicios.</li> <li>- Miden el grado de cumplimiento de los estándares y el nivel de satisfacción de los usuarios.</li> </ul>
Indicadores de Calidad	Estos miden si las acciones más relevantes que realiza la organización, contribuyen al logro de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se asocian a los resultados y operación de los procesos clave de una organización.</li> <li>- Se determinan con base en los factores y componentes críticos de éxito (desarrollo de acciones concretas y los resultados finales de los procesos que garanticen el logro de los objetivos)</li> </ul>

Fuente: García, M; Ráez, L; Castro, M; Vivar, L y Oyola, L, 2003. Pág. 3.

### 1.3.1.9. Principios de gestión de la calidad

Para conducir en forma exitosa una organización, se requiere que los directivos dirijan y controlen de manera sistemática, meticulosa y transparente cada uno de los procesos. El triunfo solo se puede lograr, diseñando un programa de gestión de calidad que permita la mejora continua. En la gestión de calidad, se han identificado ocho principios que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño de todas las partes interesadas.

La secretaria Central de ISO (2005), establece que los principios que se detallan a continuación, son la base de la familia de las Normas ISO 9000 de sistemas de gestión de la calidad.

Enfoque al cliente	⇒	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
Liderazgo	⇒	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
Participación del personal	⇒	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
Enfoque basado en procesos	⇒	Un resultado deseado, se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
Enfoque de sistema para la gestión	⇒	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
Mejora continua	⇒	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser el objetivo permanente de ésta.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	⇒	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	⇒	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

#### **1.3.1.10. El FODA (Factores internos y Externos) como herramienta de diagnóstico.**

Cuando las organizaciones observan que su gestión necesita ser evaluada, se utilizan varios métodos para su valoración; por lo tanto, los diagnósticos se hacen necesarios y pertinentes para intervenir profesionalmente. Los resultados de los análisis, permiten a las empresas u organizaciones el establecimiento de estrategias, que posteriormente serán evaluadas y controladas para medir su efecto, que puede ser positivo o negativo.

Para conceptualizar las siglas FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Ramírez, J. (2009. pág.55), determina que esta herramienta facilita identificar y evaluar las condiciones generales y existentes de una organización. Para ello, el análisis de las cuatro variables que la componen, sirve para proponer acciones, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos en una empresa.

El análisis FODA, radica en realizar una evaluación de los componentes positivos y negativos (factores internos), como también las oportunidades y amenazas (factores externos), estos elementos en su conjunto, indican la situación general de la organización (Ponce, H. 2007. pág. 2).

Para la aplicación del FODA, los administradores visualizan el entorno (el análisis ambiental) que afecta a la empresa, la situación actual en donde se desarrolla; en este proceso, las variables son relacionadas entre sí, y a partir de allí, generar estrategias e implementar herramientas que permitan la evolución o mejoramiento en la gestión de la empresa.

#### **1.3.1.11. El papel de la comunicación en la gestión institucional**

En toda empresa, la comunicación es una de las acciones cotidianas que sirven para vincular a los empleados al sistema; se puede decir, que ningún empleado puede realizar una acción sin haber recibido una orden o indicación. Por lo tanto, la comunicación se convierte en una herramienta para la toma de decisiones.

La organización debe establecer verdaderos canales de comunicación, para que ésta fluya y les permita conocer las decisiones tomadas por los directivos, ya que éstos son los encargados de comunicar las acciones que deben desarrollarse en la empresa; cuando una organización carece de una buena comunicación, generalmente no se logran los objetivos deseados, ya que las acciones no son ejecutadas en el tiempo establecido.

Autores como, Hodgetts y Altman (1985, p. 324), definen a la comunicación como “el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor”; igualmente, Robbins y De Cenzo (2000, p. 341), definen el término como el “transferir y comprender el significado”, ambas definiciones permiten entender que la comunicación, no sólo es expresar información o ideas, sino también se debe comprender la información.

#### **1.3.1.11.1. Tipologías de la comunicación**

La comunicación es un componente muy importante en las empresas, una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común (Chiavenato, 2000: citado por Salazar, C. Canales, L. y Cofré, P., 2004, p. 83), es así que, que el proceso de comunicación, permite tener unida a los miembros de la empresa, porque proporciona los medios para transmitir información trascendental para el desarrollo de las actividades y el alcance de las metas; esta información, puede llegar a sus miembros por medios formales e informales. En el primer caso, la organización fija si los canales deben ser formales; aquí se puede utilizar la comunicación descendente, ascendente y horizontal (Hodgetts y Altman. 1985).

**Figura 1: Tipos de comunicación**



La otra modalidad de comunicación es la informal, que se la entiende como la transmisión de información no oficial entre los equipos de trabajo en la organización, ésta se origina por la necesidad de complementar la comunicación formal, comúnmente existen factores que origina este tipo de comunicación, entre los principales son:

- Los empleados tienen un interés personal o emocional.
- Las personas no toleran a sus compañeros de trabajo.
- Las personas han recibido nueva información que desean comunicar.
- Falta de información de una situación concreta.
- Inseguridad en situaciones existentes.

Davis (citado por Hodgetts y Altman, 1985, p. 328)

### **1.3.1.11.2. Barreras de la comunicación**

Según Kreither y Kinicki (1997), afirman que existen cuatro barreras que dificultan la comunicación eficaz en cualquier organización, las más comunes son:

1. Barreras del proceso.

2. Barreras personales.

3. Barreras físicas.

4. Barreras semánticas.

(Robbins y De Cenzo, 2000).

#### **1.4. Fundamentación legal**

En las disposiciones generales del Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD), en la sección octava refiriéndose a los Patronatos, se menciona que los gobiernos provinciales, metropolitanos y municipales conservarán los patronatos como instituciones de derecho público, regidas e integradas por las políticas sociales de cada Gobierno (COOTAD, 2013).

También, en la Constitución de la República, se refleja en el “Art 32.- que 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. Así mismo, determina que 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”. Por otra parte, en el “Art. 42 manifiesta que el Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción, protección, seguridad alimentaria, provisión de agua, saneamiento, promoción de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario y el acceso permanente e ininterrumpido a servicios conforme a principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia”. Se remarca también en el “Art. 340 que el sistema nacional de inclusión y equidad social, es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones,

políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo (Asamblea Constituyente, 2008).

En relación a la prestación de los servicios que brindan las instituciones, el Ecuador ha establecido cual es el proceso de mejoramiento de la calidad que tiene que ver con las empresas que proporcionan bienes y servicios, emitiendo la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad; en el capítulo I, referente a la organización y funcionamiento del sistema ecuatoriano de la calidad, en el Art. 4 explica los objetivos de la Ley, en algunos de sus literales se menciona: a) Regular el funcionamiento del sistema ecuatoriano de la calidad; b) Coordinar la participación de la administración pública en las actividades de evaluación de la conformidad; c) Establecer los mecanismos e incentivos para la promoción de la calidad en la sociedad ecuatoriana; d) Establecer los requisitos y los procedimientos para la elaboración, adopción y aplicación de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad; e) Garantizar que las normas, reglamentos técnicos y los procedimientos para la evaluación de la conformidad se adecuen a los convenios y tratados internacionales de los que el país es signatario; f) Garantizar seguridad, confianza y equidad en las relaciones de mercado en la comercialización de bienes y servicios, nacionales o importados; y, g) Organizar y definir las responsabilidades institucionales que correspondan para la correcta y oportuna notificación e información interna y externa de las normas, los reglamentos técnicos y los procedimientos de evaluación de la conformidad.

Por otra parte en el Art. 5, habla sobre las disposiciones de Ley, se menciona que la calidad se aplicará a todos los bienes y servicios, nacionales o extranjeros que se produzcan, importen y comercialicen en el país, según corresponda, a las actividades de evaluación de la conformidad y a los mecanismos que aseguran la calidad así como su promoción y difusión (Presidencia República del Ecuador, 2014).

Siendo que la prestación del servicio, es la parte medular de la Unidad de Asistencia Médica, Desarrollo Social y Cultural (UNAMYDESC) adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Esmeraldas, su cometido será de garantizar satisfacción de los clientes, con altos niveles de calidad, siendo un requisito de toda institución.

### **1.5. Revisión de estudios previos**

Es indudable, que en la actualidad se vive en un mundo globalizado, donde las empresas se van ajustando a sistemas y filosofías gerenciales distintas con la finalidad de obtener el éxito. Muchas empresas, han optado por implementar como parte de la reingeniería de negocios la utilización de la herramienta las 9 S, para el mejoramiento de la calidad. En un estudio realizado por Marisela Bencomo y Rafael Lezama, analizan la puesta en marcha de esta herramienta en la empresa de Mc Donald's, la cual se dedica especialmente a la venta de comida rápida, con 27.000 establecimientos alrededor del mundo y distribuida en 120 países del mundo. Estos investigadores analizan las 9S, desde la perspectiva del servicio y la calidad recibida hacia el cliente, tomando como referente proveedor – cliente, ya que tiene una ventaja competitiva frente a otros competidores, los aspectos importantes de análisis fueron, la rapidez, calidad del servicio, limpieza y valor. El estudio concluye que éxito de la empresa está en cubrir una amplia demanda que va desde los 15 a los 60 años además de establecer sistemas de mejora continua en atención al cliente (Bencomo, M. y Lezama, R. 2005).

En la República de Argentina, se realizó un estudio aplicando las 9S en Empresas Pequeñas y Medianas, el propósito de la investigación fue identificar las iniciativas de Gestión de Calidad implementadas en empresas de manufactura como de servicios y comparar dichos sistemas según el origen de la empresa (local o multinacional) y su tamaño, poniendo foco en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) (López, A. y Rodríguez, R., 2014).

Otro estudio sobre las 9S, se desarrolló en Aguascalientes (México), consistía en analizar si su implementación, tenía impacto en el nivel de calidad de los empleados en las Pymes en empresas manufactureras y conocer de qué manera los empleados aplican y optimizan el uso de la filosofía japonesa. El estudio determinó, que debía existir mayor compromiso por parte de los empleados, sobre todo en las actividades cooperativas; además, era necesario la estandarización de las actividades a partir de la misma estrategia organizacional (Hernández, O., Colín, M. y Galindo, O., 2001).

En el Ecuador se reflejan experiencias de la implementación de la herramienta 9 S, la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), desarrolló una experiencia en el área automotriz del laboratorio de Rectificación de Motores, el estudio consistía en realizar una evaluación de las condiciones generales del área, hasta llegar al proceso de implementación del sistema, básicamente desarrollaron las 9S, en tres etapas, que fue desde la identificación de maquinarias, materiales y equipos presentes dentro del laboratorio; clasificación de los elementos de acuerdo a su frecuencia de uso, ubicación, e importancia; eliminación de los elementos innecesarios y/o de poca importancia, de rectificación, fue en la última etapa donde se implementan las 9S, el programa finaliza con estrategias de seguimiento y mejora (Magro, A. y Ayala, A. 2014).

La implementación de las 9S, también se ve reflejado en la microempresa PROVIDERSA, productora y comercializadora de snacks, de la ciudad de Quito, como todo proceso investigativo, la autora inicia con la etapa diagnóstica, analizando los puntos críticos, el proceso productivo y el clima organizacional para la cual planteo preguntas a los empleados sobre la percepción de la empresa. Mediante el trabajo conjunto, con la participación de directivos y empleados, se obtuvieron grandes logros especialmente en la mejora del clima organizacional (Jacho, J. 2014).

La Escuela Politécnica del Ejercito (ESPE), con la finalidad de alcanzar una mejor productividad en los laboratorios de motores de combustión de características modernas, inició el proceso de implementación de señalética vertical, definiendo las vías de evacuación, planos de riesgos todo esto con la aplicación de la metodología 9S de calidad, se logró tener mejores áreas de trabajo más organizadas, ordenadas y limpias, obteniendo un mejor entorno laboral. Otro de los principales logros del sistema de mejora continua, fue que los involucrados establecieran compromisos para dar cumplimiento a los procedimientos y registros de control, que garantizaran el mantenimiento de las instalaciones y la aplicación de altos niveles de seguridad en el uso de herramientas, máquinas y equipos de protección personal, en esta etapa se dio cumplimiento a las tres etapas de la metodología 9S (Vaca, D., Portillo, D., Erazo, G., y Mena, S. 2014).

En la ciudad de Guayaquil (Ecuador), se realizó un estudio para la implementación de la metodología de las 9`S en la empresa comercializadora IOKARS, el objetivo principal fue contribuir al desarrollo de las grandes empresas del mercado automotriz, mejorando la calidad durante la prestación de los servicios en el taller. Una de las principales tareas fue identificar los puntos críticos de la empresa, para posteriormente evaluar cada uno de los procesos, esta tarea permitió a los investigadores realizar mejoras en el taller y obtener un alto nivel de competitividad, haciendo que la empresa sea preferida por los clientes (Cueva, S. 2016).

Un estudio realizado en la ciudad de Ibarra de la provincia de Imbabura, desarrolló un Modelo de Gestión Administrativa - Financiera para el Patronato de Amparo Social del Gobierno Provincial de dicha localidad, uno de sus principales problemas identificados fue que no existía una estructura orgánica funcional donde se visualizaba el nivel jerárquico en la institución, la formación de sus empleados era discontinua, además que no se la realizaba en sus áreas específicas de trabajo, la falta de procedimientos administrativos y finalmente la infraestructura de la institución no eran muy funcional para la atención al público

(Tapia, G. y Erazo, A. 2012). En este sentido, otro estudio sobre la satisfacción del usuario externo e interno en los servicios de salud del Patronato Provincial de Pichincha, como estrategia para una gestión de calidad, se evidenció que los aspectos relacionados a la satisfacción del cliente era uno de los puntos críticos, por lo que esta institución era un candidato para establecer sistemas de mejora continua en Gestión de Calidad, orientado a obtener una acreditación de la Norma ISO 9001 (Vargas, D. 2013).

Cabe recalcar que la implementación de estos programas de mejora continua, está muy ligada a la disponibilidad del talento humano, los recursos financieros, materiales y tecnológicos, caso contrario, cualquier empresa que desee implementar no podría tener éxito.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Analizar la factibilidad para la implantación de la herramienta de calidad (mejora continua) 9s para el mejoramiento de la gestión de la Unidad de Asistencia Médica, Desarrollo Social y Cultural, adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, 2016.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Recopilar información sobre las diferentes herramientas de calidad, que permiten mejorar el sistema de gestión empresarial.
- Realizar un análisis de la institución, a través de la herramienta de diagnóstico FODA (factores internos y externos).
- Describir las estrategias, que ayuden al mejoramiento de los procesos internos en la institución.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Método de Investigación**

##### **2.1.1. Tipo de investigación**

Para el cumplimiento de los objetivos, fue importante determinar el tipo de investigación; se tomó como punto de partida la investigación básica con un nivel de profundidad de carácter descriptivo, ya que a través del diagnóstico los factores internos y externos (FODA), se analizó los diferentes departamentos de la institución; en este sentido, el estudio también se lo colocó como una investigación explicativa, considerando que se han planteado alternativas de solución a los nudos críticos encontrados.

##### **2.1.2. Procedimiento para la recolección de datos**

Para la recolección de datos, se procedió hacerlo en varios momentos, de acuerdo a los objetivos planteados.

- a) Para la construcción del marco teórico que sustentara la investigación, se revisaron fuentes de información secundaria como textos y documentos técnicos, desde el punto de vista de la gestión administrativa, legales, además de comparar aquellas experiencias similares sobre la implementación de herramientas de calidad 9S, que ayudó fundamentalmente para realizar la discusión comparando los elementos claves del éxito de este sistema.
- b) Para el diagnóstico institucional, se utilizó el método de Investigación Acción Participativa (Bernal, C. 2006), que se aplicó en tres etapas, de la siguiente manera:

- **Fase Inicial o de contacto:** se llevó a cabo con jefes departamentales y empleados de cada área para identificar las dificultades.
- **Fase Intermedia o de elaboración del plan de acción:** para establecer las estrategias integrales, que conlleven a la implementación de la herramienta de mejora continua 9s.
- **Fase de evaluación de cada función y sus resultados:** que permitió recopilar información a través del uso de fichas por cada funcionario; también, se llevó un registro fotográfico de los ambientes de trabajo de los diferentes departamentos y sesiones de trabajo, con la finalidad de contar con evidencias o antecedentes del antes, de la situación en la que se encontraba la institución; esto bajo el supuesto, de una futura implementación de la herramienta de mejora continua 9S.

Además, esta etapa se desarrolló convocando a todos los funcionarios; para realizar mesas de trabajo interdepartamentales, se establecieron ocho grupos de trabajos; el primer día se combinaron las personas de diferentes departamentos. El segundo día se hicieron nuevos grupos de trabajo, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de opiniones de ellos y aplicando la técnica de rejilla que es un instrumento de evaluación de las dimensiones y estructura del significado personal que se deriva de la teoría de los constructos personales, este instrumento por ser muy 'flexible se lo pudo adaptar, ya que se lo puede aplicar en diversas áreas como es la evaluación individual, grupal, familiar y de pareja, intervención psicoeducativa, asesoramiento vocacional, investigación de mercados, asesoramiento empresarial, investigación terapéutica, estudio de la estructura cognitiva de la personalidad, entre otros (Feixas, G. y Cornejo, J. 996, p.15). Durante las sesiones, se elaboró el diagnóstico y posteriormente se realizaron plenarias donde cada grupo explicaba los hallazgos positivos y negativos de los departamentos. Esta información fue sistematizada para obtener el diagnóstico situacional.

- c) Para determinar si existía la posibilidad de implementar la herramienta de mejora continua 9S en la institución, se aplicó encuesta y entrevista a los funcionarios de cada departamento, el contenido de las mismas estuvo relacionado a aspectos como: la política institucional, eficiencia de la gestión interna, manual de funciones, formación del personal, satisfacción del cliente interno y exigencias básicas para determinar la necesidad de implementación de la herramienta de mejora continua 9S.

## 2.2. Universo y Muestra

Esta investigación se la realizó en la unidad de asistencia médica, desarrollo social y cultural (UNAMYDESC) adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, el cual está compuesto por siete departamentos y 13 sub-áreas, aglutinan un total de 67 trabajadores, para este estudio la población y muestra fueron todos los funcionarios y trabajadores de las áreas antes mencionadas.

Departamentos	Nº personas
Presidencia	3
Coordinación General	6
Coordinación Financiera	6
Coordinación Planificación y Proyectos	24
Coordinación Interinstitucional	2
Trabajo Social	3
Contratación pública	1
Bodega	2
Jurídico	2
Dispensario médico	15
Relaciones públicas	1
Choferes	2
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>

Fuente: Patronato Gobierno Provincial de Esmeraldas, 2016.

### 2.3. Instrumento utilizados en la investigación

Durante el proceso de investigación se utilizaron instrumentos, que permitieron la recolección de datos del trabajo de campo, seleccionándose los siguientes:

- a) **La encuesta:** este instrumento se diseñó para ser aplicado a todos los funcionarios de la institución; para obtener resultados de la fase diagnóstica de la institución, se entregó una en cada área de trabajo, para que los miembros identificaran los problemas específicos. Cabe recalcar, que llenar este instrumento en la etapa primera del diagnóstico sirvió para organizar posteriormente los grupos entre los departamentos y hacerlo de manera general con todos los miembros de la institución, el objetivo principal de aplicar esta herramienta era de establecer aspectos que se requerían para la implementación de la herramienta de mejora continua 9S.

Cada uno de los ítems, estaba orientado a recoger datos sobre los diferentes problemas que atravesaba cada área de trabajo desde las funciones asignadas, relaciones interdepartamentales, salarios, comunicación, ambientes de trabajo, entre otros aspectos. La información levantada, sirvió para la construcción de las estrategias de mejoramiento departamental e institucional.

- b) **Entrevista:** este instrumento contiene las preguntas de seguridad, su objetivo principal fue determinar la confiabilidad de las respuestas proporcionada por los funcionarios en la encuesta y los resultados del FODA; ésta se aplicó en todos los departamentos.
- c) **Observación:** las visitas realizadas a cada departamento, permitieron observar las necesidades, ambientes de trabajo en las cuales se desempeñan, recursos disponibles, atención al cliente, equipos, luz, materiales de oficina, relaciones interdepartamentales, entre otros, esto con la finalidad de valorar la gestión de resultados. La observación permitió corroborar la información obtenida de la encuesta y entrevista aplicada a los funcionarios de los departamentos de la institución. Asimismo, ayudó a contrastar los resultados obtenidos en el diagnóstico FODA.

## **CAPÍTULO 3**

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

#### **3.1. Descripción de la muestra**

La Unidad de Asistencia Médica, Desarrollo Social y Cultural (UNAMYDESC) adscrito al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, se ubica en la ciudad capital, es una institución dedicada a la labor social, sus ámbitos de acción tiene cobertura provincial en sectores urbanos y rurales. Es una entidad de derecho público, regida e integrada por las políticas sociales del Gobierno Provincial, con patrimonio propio y autonomía administrativa, financiera y de gestión.

Tiene una duración indefinida, se rige por la Ley, Ordenanza y las resoluciones del Consejo Provincial del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas. Su estructura organizacional está determinada en base a funciones, con un direccionamiento hacia los procesos. La institución tiene una Misión, Visión y Valores institucionales, que le han permitido direccionar sus esfuerzos para el apoyo social de la provincia de Esmeraldas.

#### **3.2. Análisis de la gestión institucional de UNAMYDESC, a través de la herramienta de diagnóstico FODA (Factores internos y externos).**

Para conocer cuál es la situación en la que se encontraba la institución, fue necesario evaluarla, es así que luego de varias reuniones de trabajo con los funcionarios de los responsables de diferentes departamentos, se obtuvieron resultados que permitieron determinar la realidad actual de la institución.

### 3.2.1. Identificación de los factores internos y externos FODA/DAFO

En la siguiente imagen, se evidencian los factores que inciden en el desarrollo de UNAMYDESC.

Análisis D.A.F.O.			
		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS
INTERNAS	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>F</b>
	<b>1</b>	Ambiente laboral.	<b>1</b>
	<b>2</b>	Comunicación interdepartamental	<b>2</b>
	<b>3</b>	Situación laboral de los funcionarios.	<b>3</b>
	<b>4</b>	Clima laboral.	<b>4</b>
	<b>5</b>	Cultura Organizacional.	<b>5</b>
	<b>6</b>	Sentido de pertenencia.	<b>6</b>
	<b>7</b>	Compromiso de cuerpo.	<b>7</b>
	<b>8</b>	Limpieza de los espacios.	<b>8</b>
	<b>9</b>	Procesos con sus procedimientos (sin identificar).	<b>9</b>
<b>10</b>	Ordenamiento de los espacios	<b>10</b>	
Procedentes del ENTORNO	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>O</b>
	<b>1</b>	Instituciones con similares competencias.	<b>1</b>
	<b>2</b>	Disposición de terminación de operaciones de los Patronatos.	<b>2</b>
	<b>3</b>	Lluvias fuertes.	<b>3</b>
	<b>4</b>	Reglamento de pasantías del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)	<b>4</b>
<b>5</b>		<b>5</b>	
			<b>Oportunidades</b>
			<b>1</b>
			<b>2</b>
			<b>3</b>
			<b>4</b>
			<b>5</b>

### 3.2.2. Estrategias matriz FODA/DAFO

Luego de identificar los factores internos y externos, se procedió a realizar el cruce de variables, que permitieran establecer estrategias para mantener, direccionar y/o redireccionar el rumbo de la empresa.

Como producto de esto, se han obtenido las siguientes estrategias:

1. Estrategias OFENSIVAS: Fortalezas – Oportunidades
2. Estrategias DEFENSIVAS: Fortalezas - Amenazas
3. Estrategias de REORIENTACIÓN: Oportunidades - Debilidades
4. Estrategias de SUPERVIVENCIA: Debilidades - Amenazas

**Tabla 3: Estrategias de matriz FODA/DAFO**

<b>DAFO</b>	<b>Oportunidades</b> Convenios interinstitucionales. Financiamiento de Engineering & Construction Co. Ltd (SK). Demanda de nuestros servicios por parte de la comunidad.  Voluntad política de la prefectura para mantener el Patronato. Financiamiento por parte de la Prefectura.	<b>Amenazas</b> Instituciones con similares competencias.  Disposición de terminación de operaciones de los Patronatos.  Lluvias fuertes. Reglamento de pasantías del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)
	<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias OFENSIVAS</b>
Talento humano.	1 F3, O2: Contar con un local propio con adecuaciones y facilidades para sus clientes en el centro de la ciudad, permite crear más confianza y seguridad con sus clientes.	1 F4, A2: Al ser una institución conocida, muchas personas saben su ubicación y acuden regularmente.
Equipos de diagnósticos.	2 F1, O3: Durante las diferentes campañas de salud, la población de Esmeraldas acude para recibir el servicio.	2 F2, A1: Aprovechar las relaciones que se mantiene con otras instituciones para seguir brindando servicios a la colectividad.

<p>Medios de transporte. Voluntad política de implementar mejoras</p> <p>Financiamiento para cumplimiento de la misión. Reuniones departamentales con Periodicidad. Financiamiento de proyectos. Apoyo de la máxima autoridad. Trabajo en equipo de cada departamento. Comunicación entre los miembros de demás departamentos.</p>	<p>F1, O4: Recibe apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas, al cual está adscrito.</p> <p>3</p> <p>F4, O1: Con el pasar del tiempo se refleja que es una institución que se está posicionando en la provincia, lo que hace posible de ampliar sus servicios.</p> <p>4</p>	
<p><b>Debilidades</b></p> <p>Ambiente laboral. Comunicación interdepartamental Situación laboral de los trabajadores y funcionarios Comunicación interdepartamental</p> <p>Clima laboral.</p> <p>Cultura organizacional.</p> <p>Sentido de pertenencia.</p> <p>Compromiso de cuerpo. Limpieza de los espacios. Procesos con sus procedimientos (sin identificar). Ordenamiento de los espacios.</p>	<p><b>Estrategias REORIENTACIÓN</b></p> <p>O1, D1: La falta de personal debido a los bajos presupuestos que manera la institución, puede ocasionar que no se abarque en toda la provincia con los programas y proyectos planteados en el Plan Operativo institucional.</p> <p>1</p> <p>O3, D2: Mejorar el clima laboral, promoviendo programas de capacitación, para que todos los empleados tengan sentido de pertenencia.</p> <p>2</p> <p>O3, D3: Desarrollar programas de capacitación, que les permita a los empleados y funcionarios actualizar sus conocimientos.</p> <p>3</p> <p>O3, D9: Levantar los procesos administrativos, que permitan mejorar la gestión institucional.</p> <p>4</p>	<p><b>Estrategias SUPERVIVENCIA</b></p> <p>1 D3, A2: Continuar Adscrito al Gobierno Autónomo descentralizado de Esmeraldas, para tener autonomía para que pueda seguir brindando servicio social.</p> <p>2 D2, A2: Brindar nuevos servicios, con la finalidad de mantenerse en el mercado competitivo.</p>

### 3.2.3. Análisis de situación interna y externa - FODA/DAFO

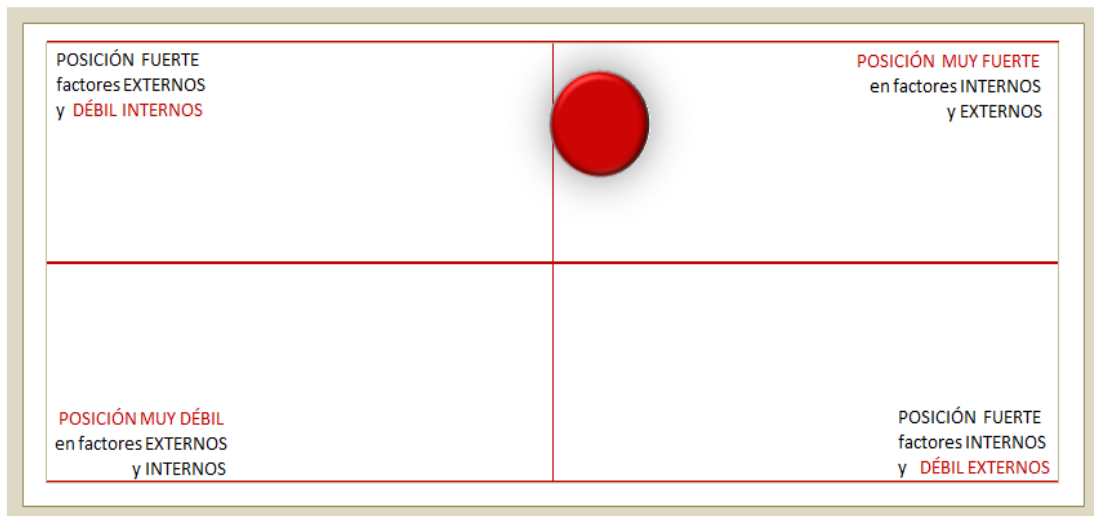
En la siguiente tabla se refleja la importancia de cada factor con su respectiva valoración, porcentajes y su posición fuerte (F), muy fuerte (MF), medio (M), débil (D) y muy débil (MD); estos resultados, ayudan a entender cuál es la ubicación estratégica de la empresa.

Tabla 4: Análisis de la situación interna y externa

Análisis de la SITUACIÓN INTERNA				
	ACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b> <small>por las Fortalezas de línea</small>	1 Personal capacitado	MF	15%	
	2 Equipar e incrementar de laboratorio	F	10%	
	3 Voluntad política de mejorar	MF	13%	
	4 Comunicación interdepartamental	MF	10%	
	5 Financiamiento de Proyectos	F	5%	
<b>D</b> <b>DEBILIDADES</b> <small>por las Fortalezas de línea</small>	1 Comunicación interdepartamental	D	10%	
	2 Clima Laboral	D	10%	
	3 Orden en los espacios	MD	5%	
	4 Limpieza del entorno laboral	MD	7%	
	5 Aprovechamiento de los recursos	MD	15%	
Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA				
	ACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b> <small>por las Fortalezas de línea</small>	1 Aliados estratégicos	MF	18%	
	2 Inyección de fondos externos	M	15%	
	3 Demanda de los Servicios	MF	20%	
	4 Financiamiento por la Prefectura	F	10%	
	5	M	0%	
<b>A</b> <b>AMENAZAS</b> <small>por las Fortalezas de línea</small>	1 Cambio en las normativas	MF	15%	
	2 Etapa invernal fuerte	F	15%	
	3 Instituciones similares	MF	7%	
	4	D	0%	
	5	MF	0%	

El análisis de los factores internos y externos, determina que UNAMYDESC tiene una posición estratégica actual **MUY FUERTE**, tal como se muestra en la figura N° 2 (Posición estratégica actual).

### Posición Estratégica Actual - FODA



Considerando que cada departamento tiene características diferentes, se ha identificado particularmente sus puntos críticos, el impacto que genera para la empresa y como debe ser el proceso de control y seguimiento.

### 3.2.4. Matriz de puntos críticos

Habiendo analizado cada una de los aspectos que afecta a la institución, se procedió a identificar los puntos críticos de cada departamento.

Área /departamento	Punto crítico	Observación	Posible impacto	Control y seguimiento
<b>Presidencia</b> Tambaleante estructura, en relación a las normativas vigentes y de posibles cambios en las leyes que atentan en la existencia del UNAMYDESC.	Inadecuado ambiente laboral.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estructura se ve amenazada ante la promulgación de leyes y normativas que pretenden desaparecer los Patronatos.</li> <li>2. La gestión institucional no se cumple, debido a la inestabilidad de las leyes y reglamentos del Gobierno central.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad institucional y de sus colaboradores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socialización de las intermitencias legales con el comité, con la finalidad de encontrar soluciones efectivas que permitan mitigar con celeridad y eficacia los efectos nocivos generados.</li> </ol>
<b>Coordinación General</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución del Procedimiento de contratación pública.</li> <li>2. Ambiente laboral no adecuados a las necesidades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de colaboración de los departamentos ya que se entrega a destiempo los pedidos para ser tomados en cuenta en el POA y que serán parte del PAC.</li> <li>2. Poca vinculación interdepartamental, produciendo represamiento de la información o que la misma llegue a destiempo.</li> <li>3. Insuficiente personal asignado, en relación a las competencias del cargo, además los espacios son</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incumplimiento de la gestión institucional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instructivo de procedimientos, socializado con cada una de las áreas de UNAMYDESC.</li> <li>2. Reestructuración de espacios acordes a las necesidades, con monitoreo periódicos de su óptima utilización.</li> <li>3. Mantener reuniones periódicas con los departamentos de UNAMYDESC, para llegar a conclusiones y acciones generadoras de mejoras para la institución.</li> </ol>

		muy reducidos en departamentos como bodega, compras públicas y talento humano.		
<b>Coordinación Financiera</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema contable Olimpus.</li> <li>2. Inseguridad en la custodia de documentos de relevancia.</li> <li>3. Retraso de control previo en la entrega de sus productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de algunos procedimientos a realizarse a través del programa contable Olimpus.</li> <li>2. Falta de espacios adecuados que brinden la seguridad a los documentos de respaldo de cada una de los procesos generados en el departamento.</li> <li>3. Cuello de botella o falta de optimización del tiempo en control previo, ya que no se entregan a tiempo sus productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retraso de los tiempos programados.</li> <li>2. Perdida de documentos relevantes que justifican cada uno de los procesos llevados a cabo por el departamento.</li> <li>3. Generación de un ambiente ineficiente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar actividades que incrementen el nivel de compromiso de los colaboradores del departamento.</li> <li>2. Socializar e implementar normas de control interno que permitan salvaguardar todos los insumos y/o productos del departamento.</li> </ol>
<b>Coordinación de Planificación y Proyectos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carga de trabajo no acorde a las competencias.</li> <li>2. Ambiente laboral no adecuado.</li> <li>3. Exceso de tiempo muerto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programación del procedimiento en ocasiones se incumple por falta de comunicación inter-departamental.</li> <li>2. Cansancio del personal de la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retraso del trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de manual de funciones.</li> <li>2. Reubicación del personal en base a sus competencias del personal.</li> <li>3. Mejoramiento de espacios para el desarrollo del trabajo diario.</li> <li>4. Mejoramiento de la comunicación en la organización.</li> </ol>
<b>Dispensario médico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espacios de trabajo inadecuados para la atención de pacientes.</li> <li>2. Manejo y filtrado de la información relevante</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de espacios adecuados para brindar una óptima atención a los pacientes que acuden a LA UNAMYDESC, ya que</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proliferación de bacterias y/o focos infecciosos.</li> <li>2. Aplicación de políticas erradas a causa de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar medidas mitigadoras que permitan mantener la asepsia y antisepsia de los espacios del dispensario.</li> </ol>

	<p>de pacientes.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Clima laboral interdepartamental.</li> <li>4. Transversalidad de la información.</li> <li>5. Horarios de atención al público</li> </ol>	<p>en temporadas lluviosas la mayoría de los consultorios se inundan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Falta de pericia necesaria para la generación de reportes estadísticos útiles para toma de decisiones en cuanto a políticas de salud se refiere.</li> <li>3. Se mantiene una relativa apatía ante los departamentos administrativos y se mantiene distancia ante los mismos.</li> <li>4. Falta de difusión o socialización de la información relevante para la institución.</li> <li>5. Falta de cumplimiento de los horarios de atención al público en lo que respecta a los consultorios médicos y laboratorio.</li> </ol>	<p>reportes no satisfactorios.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Conflictos interdepartamentales.</li> <li>4. Desinformación de los procesos y procedimientos que ejecuta la institución.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Socializar y ejecutar planes de capacitación que vayan encaminados a la potenciación de las competencias de los colaboradores en las áreas.</li> <li>3. Socializar y ejecutar programas de vinculación interdepartamental que generen espíritu de cuerpo y sentido de pertenencia.</li> <li>4. Planificar y ejecutar programas vinculantes interdepartamentales, que conviertan la información en un eje transversal de la institución, ya sea a través de franelógrafos, corchógrafos, teléfonos, internet, etc.</li> </ol>
--	--	--	--	--

### **3.3.Determinación de la factibilidad para la implementación de la herramienta mejora continua 9S.**

Luego del analizar cómo se lleva a cabo la gestión interna y externa de UNAMYDESC, se aplicó una encuesta a todos los funcionarios para considerar si existe la factibilidad de la implementación del sistema de mejora continua 9S.

#### **3.3.1. La gestión institucional**

Uno de los aspectos importantes en el momento de valorar la gestión institucional, es observar el compromiso que tienen sus empleados; una de las estrategias utilizadas fue indagar el nivel de conocimiento de las políticas internas, ya que estas permiten cada miembro puede tener mejor desempeño y realizar sus funciones de manera más eficiente; por lo que, se investigó sobre las políticas instituciones, esta variable obtuvo un valor de 50,57%, se muestra la escasa comprensión de los empleados en este ámbito (Ver anexo 2. pregunta 1).

#### **3.3.2. La eficiencia de la gestión interna**

El resultado de los funcionarios en ocasiones está supeditada a la capacidad de respuesta de otros departamentos, debido a que en ocasiones no obtienen a tiempo los insumos o la información necesaria no puede realizar bien su trabajo; a esto se suma que los coordinadores departamentales no solucionan los problemas de manera efectiva y creativa encaminado a una mejora continua, el 65, 67 % es el valor que se obtuvo de los encuestados insatisfechos en este aspecto. En la institución, también les afecta la comunicación interpersonal e interdepartamental, como otro de los problemas que se evidencia, con valores sobre el 50%. Lo mencionado anteriormente, repercute que en el momento de la toma de decisiones orientadas a la mejora continua, los Coordinadores Departamentales en ocasiones no toman en

cuenta las sugerencias y opiniones de los subordinados (Ver anexo 2. Preguntas 3-10).

### 3.3.3. El Manual de Funciones y formación del personal

La institución no ha entregado, ni socializado el Manual de Funciones, esto se convierte en un limitante para que cada miembro realice su trabajo. Otro aspecto de análisis es la formación del personal que en su mayoría no se han capacitado por falta de oportunidad para continuar desarrollando sus habilidades de acuerdo a las funciones que realizan, el 95% de los funcionarios han manifestado esta debilidad (Ver anexo 2. Preguntas 11 -14).

### 3.3.4. Satisfacción del cliente interno

Otros aspectos que se han tomado en cuenta para este análisis, tiene que ver con la satisfacción del personal en las funciones asignadas, área de trabajo (instalaciones, equipamiento y materiales), que son elementos claves para que el personal realice su trabajo. También, se ha considerado la satisfacción en cuanto a la remuneración recibida, la política de comunicación, Misión y compromiso hacia la institución, cabe recalcar que algunos de estos indicadores tienen valores críticos, que de alguna manera son los ejes principales para la gestión de la institución, la tabla siguiente refleja cuantitativamente los aspectos antes mencionados.

**Tabla 5: Puntos críticos identificados**

Pregunta	Reporte	%	Reporte	%	Reporte	%
¿Qué tan satisfecho está con el trabajo y las funciones a su cargo?	Muy Satisfecho	58,2	Poco Satisfecho	34,3	Nada Satisfecho	7,46
Su área de trabajo usted la mantiene:	Bien Ordenada	62,7	Poco Ordenada	25,3	Nada Ordenada	11,9
Su área de trabajo es:	Funcional	32,8	Poco Funcional	59,7	Nada Funcional	7,4

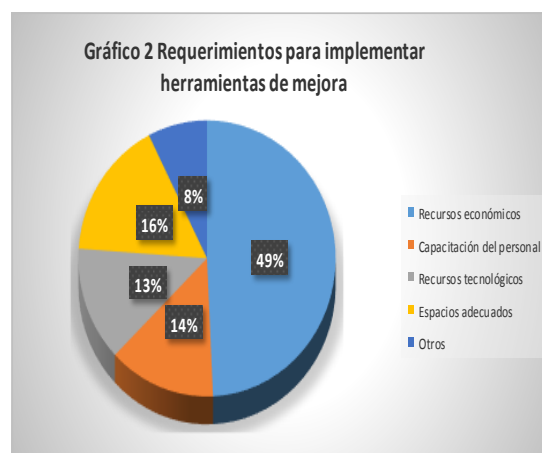
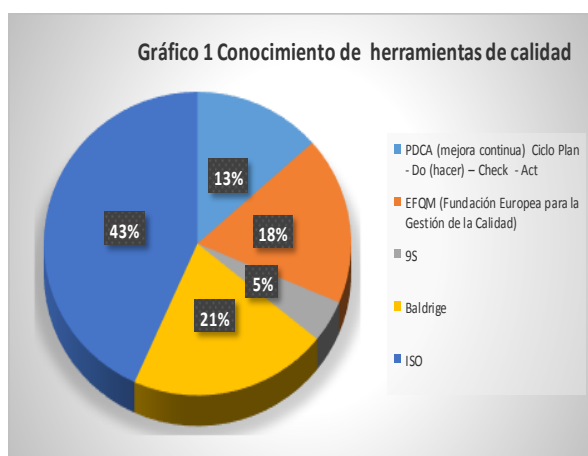
¿Qué tan satisfecho está con las instalaciones y el ambiente físico del lugar donde labora?	Muy Satisfecho	49,3	Poco Satisfecho	19,4	Nada Satisfecho	31,3
¿Qué tan satisfecho está con el equipamiento, materiales e instrumental existente en la Unidad para la prestación del servicio?	Muy Satisfecho	14,9	Poco Satisfecho	79,1	Nada Satisfecho	5,9
¿Qué tan satisfecho está con la remuneración que percibe en relación a las funciones que desempeña?	Muy Satisfecho	25,4	Poco Satisfecho	58,2	Nada Satisfecho	16,4
¿Qué tan satisfecho está con la política de comunicación interna de la institución?	Muy Satisfecho	37,3	Poco Satisfecho	49,2	Nada Satisfecho	13,4
¿Qué tanto conoce usted la Misión institucional?	Mucho	16,4	Poco	20,9	Nada	62,6
¿Qué tan comprometido se siente usted con la gestión institucional?	Mucho	28,4	Poco	68,6	Nada	2,9

Fuente: Entrevista a funcionarios y trabajadores UNAMYDESC, 2016.

### 3.3.5. Aspectos que se requieren para implementar herramienta de Mejora Continua.

Al consultar entre los funcionarios que aspectos serían necesarios para implementar un Sistema de Mejora Continua, expresaron algunos criterios importantes. Se reporta a continuación los datos más significativos: el 100% expresan que en la institución no existe un programa de Mejora Continua, que le permita brindar servicios de calidad (Anexo 2. Pregunta 5), esta información coincide que el 62,69% de los funcionarios y empleados no han escuchado que existen herramientas para optimizar la gestión institucional (Ver anexo 2. Pregunta 2).

También fue necesario indagar el nivel de conocimiento que tenían los funcionarios y trabajadores, sobre algunas de herramientas de gestión de calidad que generalmente utilizan las instituciones o empresas para mejorar su gestión. En el gráfico N° 1 se refleja que las Normas ISO es la que más se conoce y en la mayoría de los casos se tiende a confundir como una herramienta; estando conscientes, que para la implementación de Sistemas de Mejora se demandan algunas exigencias, se consultó con el personal de la institución cuáles serían estos requerimiento, en el gráfico N° 2, se visualizan los criterios emitidos.



Finalmente, se consultó sobre los aspectos que mejorarían la gestión institucional, departamento o coordinación, los datos referenciales están directamente relacionados con el compromiso hacia la institución, optimización de los recursos económicos, estandarización del trabajo, orden en los departamentos, las relaciones interdepartamentales, organización del trabajo y por último, servicio a clientes internos, la tabla 16, refleja los resultados obtenidos. De la misma manera, el 83,6% de los funcionarios y trabajadores están convencidos que la gestión institucional se puede incrementar cuando se implementan herramientas, metodologías o sistemas de mejora continua (Ver anexo 2. Pregunta 28).

**Tabla 6: Aspectos que se deben considerar para implementar herramienta de Mejora Continua.**

Nº	Pregunta	Ítems							
		Relaciones interdepartamentales	Estandarización en el trabajo	Servicios a los clientes externos	Orden en su departamento	Optimización de recursos económicos	Organización de su área de trabajo	Mayor compromiso con la institución	Todas las anteriores
	¿Si se implementara herramientas, metodologías o algún sistema de mejora continua, en que aspectos cree usted que mejoraría la gestión institucional/ departamento/coordinación ?								
	TOTAL	9	11	5	10	12	6	14	0
	%	13,4	16,4	7,4	14,9	17,9	8,9	20,9	0,0
	Orden de priorización	3	2	6	3	1	6	0	0
	Orden de priorización	5	3	7	4	2	6	1	

Fuente: Entrevista a funcionarios y trabajadores UNAMYDESC, 2016.

Entre los aspectos que los funcionarios priorizan es el mayor compromiso de ellos hacia la institución, la optimización de recursos, la estandarización en el trabajo, el orden en los departamentos, las relaciones interdepartamentales, la organización del área de trabajo y finalmente el servicio a los clientes externos.

### 3.3.5.1. Diagnóstico inicial para implementación de las 9S

Para determinar, si la institución contaba con algunos parámetros básicos inherentes a la herramienta mejora continua 9S, se realizó una entrevista conformada por dos cuestionarios, el de los componentes de la herramienta y otro, vinculándolo con el clima organizacional, en la tabla 7 y 8 se reflejan los resultados.

**Tabla 7: Componentes de la Metodología 9S**

Nº	COMPONENTES	CALIFICACIÓN					
		SI	%	NO	%	NO APLICA	%
1.1	¿Mantiene en su área de trabajo únicamente los materiales y herramientas que utiliza frecuentemente?	23	34,3	44	65,67		0
1.2	¿Cuenta con las herramientas y materiales necesarias a la mano para	10	14,9	50	74,63	7	10,4

	un efectivo desempeño?						
1.3	¿Las áreas circundantes de su lugar de trabajo se encuentran libres de obstáculos?	5	7,5	62	92,5		
1.4	¿Los equipos de su departamento se encuentran correctamente instalados?	45	67,2	5	7,5	17	25,4
1.5	¿Mantienen una correcta señalización en su área de trabajo?	3	4,5	47	70,1	17	25,4
<b>2. SEITON - ORGANIZACIÓN</b>							
2.1	¿Están delimitados los espacios para cada uno de los materiales y herramientas de su área de trabajo?	4	6,0	63	94,0		
2.2	¿Los elementos necesarios para el proceso están en el lugar adecuado de trabajo?	39	58,2	28	41,8		
2.3	¿Mantienen espacios destinados para el acopio de materiales vetustos o en mal estado?	31	46,3	36	53,7		
2.4	¿Cuentan con rotulaciones en los materiales, herramientas y equipos?	2	3,0	65	97,0		
<b>3. SEISO - LIMPIEZA</b>							
3.1	¿Mantienen limpia el área de trabajo?	28	41,8	39	58,2		
3.2	¿Cuentan con un lugar para depositar los desechos y desperdicios?	50	74,6	17	25,4		
3.3	¿Ensucian a diario su área de trabajo?	43	64,2	24	35,8		
3.4	¿Existen olores desagradables en su área de trabajo?	37	55,2	30	44,8		
3.5	¿Realizan a diario la limpieza de su área de trabajo?	10	14,9	49	73,1	8	11,9
<b>4. SEIKETSU - BIENESTAR SOCIAL</b>							
4.1	¿Están rotulados las tomas eléctricas del área donde ejecuta sus labores?	3	4,5	47	70,1	17	25,4
4.2	¿Mantienen señalizadas las áreas de trabajo?	21	31,3	31	46,3	15	1,5
4.3	¿Mantienen identificadas las zonas de peligro o riesgo?	7	1,5	20	29,9	40	59,7
4.4	¿Cuentan con salidas de emergencia?	0	0,0	67	100,0	0	0,0
4.5	¿Están socializadas y rotuladas las salidas de emergencia?	0	0,0	17	25,4	50	74,6
<b>5. SHITSUKE - DISCIPLINA</b>							
5.1	¿Mantienen un patrón metodológico diario de las actividades realizadas?	24	35,8	43	64,2	0	0,0
5.2	¿Mantiene la predisposición para emitir informes de desempeño de su área?	17	25,4	33	49,3	17	25,4
<b>6. SHIKARI - CONSTANCIA</b>							
6.1	¿Mantiene a diario la predisposición de realizar sus actividades con efectividad?	21	31,3	46	68,7		

<b>7. SHITSUKOKU - COMPROMISO</b>							
<b>7.1</b>	¿Contribuye con mejoras para la institución?	10	14,9	49	73,1	8	11,9
<b>7.2</b>	¿Existe apertura y apoyo de su parte para llevar a cabo nuevas ideas provenientes de la alta gerencia de la institución?	31	46,3	36	53,7		
<b>8. SEISHOO - COORDINACIÓN</b>							
<b>8.1</b>	¿Realizan reuniones periódicas con la finalidad de mejorar los procesos o actividades?	0	0,0	44	65,7	23	34,3
<b>8.2</b>	Considera ágiles los procedimientos actuales de UNAMYDESC	5	7,5	62	92,5	0	0
<b>9. SEIDO - ESTANDARIZACIÓN</b>							
<b>9.1</b>	¿Cuentan con procesos identificados y socializados?	6	9,0	51	76,1	10	14,9
<b>9.2</b>	¿Existen procedimientos, políticas documentados y socializados?	9	13,4	53	79,1	5	7,5
<b>9.3</b>	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de los procesos?	5	7,5	55	82,1	7	10,4

Fuente: Entrevista a funcionarios de UNAMYDESC, 2016.

Los resultados de la tabla número 8, muestran que los aspectos positivos están relacionados con la institución, el ambiente laboral y los grupos de trabajo; sin embargo, en los ámbitos estratégico y comunicación en su mayoría se ubican en la variable negativa.

**Tabla 8: Clima organizacional**

<b>LA INSTITUCIÓN EN GENERAL</b>		<b>SI</b>	<b>%</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>%</b>
<b>1.</b>	¿Considera usted que mantiene un buen desempeño en UNAMYDESC?	54	80,6	13	19,4	0,0	0,0
<b>2.</b>	¿Le es satisfactorio trabajar en UNAMYDESC?	44	65,7	23	34,3	0,0	0,0
<b>3.</b>	¿Se siente integrado en su empresa?	39	58,2	28	41,8	0,0	0,0
<b>4.</b>	¿Considera usted que puede aportar más positivamente a UNAMYDESC?	55	82,1	12	17,9	0,0	0,0
<b>5.</b>	¿Se siente orgulloso de ser parte de UNAMYDESC?	45	64,3	22	32,8	0,0	0,0
<b>ÁMBITO ESTRATÉGICO</b>							
<b>6.</b>	¿Tiene conocimiento de la Misión y Visión institucional?	15	22,4	52	77,6	0	0,0

7.	¿Tiene conocimiento de principales objetivos institucionales de UNAMYDESC?	13	19,4	54	80,6	0	0,0
8.	¿Tiene conocimiento de cómo influye su desempeño en el desarrollo de UNAMYDESC?	27	40,3	40	59,7	0	0,0
9.	¿Está comprometido a dar cumplimiento de las directrices de la alta Gerencia de UNAMYDESC?	46	68,7	21	31,3	0	0,0
<b>AMBIENTE LABORAL</b>							
10.	¿Su puesto de trabajo está suficientemente alumbrado?	22	32,8	28	41,8	17	25,4
11.	¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?	38	56,7	29	43,3	0	0,0
12.	¿Se siente a gusto con la temperatura de su lugar de trabajo?	25	37,3	27	40,3	15	22,4
13.	¿Se perciben ruidos molestos desde su puesto de trabajo?	38	56,7	29	43,2	0	0,0
<b>EN LA COMUNICACIÓN</b>							
14.	¿Se le notifica oportunamente de las decisiones que afectan a su departamento o área de trabajo?	24	35,8	43	64,2	0	0,0
15.	¿Mantienen medios informativos tales como carteleras, boletines o algún otro medio?	50	74,6	17	25,4	0	0,0
16.	¿Sabe dónde encontrar ayuda para los problemas que se generen en su área de trabajo?	32	47,8	35	52,2	0	0,0
17.	¿Existen espacios donde se le permita compartir sus ideas y conocimientos?	18	26,9	36	53,7	13	19,4
<b>CON GRUPOS DE TRABAJO</b>							
18.	¿En las reuniones de trabajo se llega a conclusiones útiles para su desempeño?	49	73,1	18	26,9	0	0,0
19.	¿Existe apoyo y camaradería en su departamento?	34	50,7	33	49,3	0	0,0
20.	¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta en las reuniones de trabajo?	29	43,3	20	29,9	18	26,87

Fuente: Entrevista a funcionarios de UNAMYDESC, 2016.

## **CAPÍTULO 4**

### **4.1. DISCUSIÓN**

La situación actual de la institución no está alejada de otras realidades de organizaciones que presentan los mismos problemas; sin embargo, tratándose de sistemas de mejora continua, existen estudios que han demostrado que su implementación ha cambiado significativamente la gestión administrativa, financiera u operativa de una organización.

Marisela Bencomo y Rafael Lezama, en su estudio, sobre La filosofía 9S, como herramienta para la calidad del servicio al cliente determinan que el 50% de los clientes internos mostraron insatisfacción en el trabajo, lo que incidía de manera negativa en el trato hacia el cliente, por otra parte para lograr la satisfacción de los clientes externos, se deberían considerar factores como la rapidez, la limpieza, el orden y la percepción de comida sana a un precio razonable, al alcance de jóvenes y adultos. Los expertos concluían que si se consideran que los factores que expresan los deseos de los clientes, éstos eran elementos claves para la aplicación de la filosofía de las 9S (Bencomo, M. y Lezama, R).

Al comparar el presente estudio con el de los autores arriba mencionados, el punto crítico de UNAMYDESC es la satisfacción del personal en su área de trabajo; a pesar que los funcionarios manifiestan estar satisfechos con la labor que realizan, no logran tener la bienestar absoluto en el trabajo y esto está relacionado con el espacio, equipamiento y salarios; refiriéndose al primero, según el diagnóstico FODA el orden y la limpieza reportan niveles bajos, entre 5% y 7% respectivamente, estos aspectos están relacionados con el personal.

Cuando se analiza el entorno laboral, se considera que es en las empresas donde las personas pasan mayor tiempo; según el diagnóstico FODA el clima laboral y las relaciones interdepartamentales tienen una posición del 10%, ubicándolas en la escala de débiles, esto se corrobora con el resultado de la encuesta aplicada al

mismo personal, donde se obtuvo que el 84% de los empleados no logran sentirse a gusto.

La alternativa de mejorar la calidad del servicio, puede sustentarse en la implementación de estrategias de mejora continua, tal como lo presentan los resultados del estudio de López, A. y Rodríguez, R., (2014), que plantearon identificar las iniciativas de Gestión de Calidad implementadas en empresas de manufactura, revelaron que existía una diferencia significativa entre las empresas que implementaron Seis Sigma versus las empresas que están certificadas ISO 9000. Todas las empresas multinacionales consideradas tienen como mínimo un proceso certificado (ISO 9001, ISO 22000, etc.) o aplican un modelo de Excelencia. Solo el 61% de las empresas locales tiene certificación. El 80% de las empresas de manufactura certifican el 57% de las de servicios. En el caso de las PYMES solo el 20% usa modelos de Excelencia (Premio Nacional a la Calidad) y el 13% aplica metodología Seis Sigma o Lean Seis Sigma. Las herramientas más comunes son Control Estadístico de Procesos, 5S/ 9S, Kaizen. Otras tales como simulación o diseño de experimentos son de escasa aplicación. Las principales dificultades de las PYMEs para la implementación son la falta de recursos 66,7% de los cuales la mitad piensa que los costos son muy elevados, aspectos culturales de resistencia al cambio de la organización y desconocimiento de métodos de avanzada (López, A. y Rodríguez, R., 2014). Al medir el nivel de calidad de los empleados en las Pymes en empresas manufactureras de Aguascalientes (México) y después de aplicar un instrumento a 208 empleados distribuidos en 8 empresas del sector, se llegó a la conclusión que se requiere de mayor compromiso y estandarización de las actividades a partir del trabajo colaborativo entre todos los empleados (Hernández, O., Colín, M. y Galindo, O., 2001). Finalmente, cuando se analiza la cadena de valor de la empresa, el mapa de procesos y el sistema de comunicación interna el estudio aterriza que es necesario la implementación de la metodología para la mejora de la calidad (Jacho, J. 2014).

Cuando se valora la gestión institucional de la Unidad de Asistencia Social y desarrollo Cultural (UNAMYDESC), se evidencia que el 80% de su gestión

institucional está relacionada al cliente interno. Según el análisis de la situación interna, la satisfacción del cliente interno, las evaluaciones de sus acciones administrativas, las áreas de trabajo, entre otros, son los puntos neurálgicos de UNAMYDESC, desde las funciones directivas hasta las áreas operativas, requieren mayor atención para ser eficientes.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y PROPUESTA**

#### **5.1. Conclusiones**

Luego de haber revisado la información pertinente y aplicar los instrumentos necesarios para obtener los resultados en base a los objetivos propuestos en esta investigación, se llega a las siguientes conclusiones.

- Que al analizar la gestión institucional de UNAMYDESC, a través de la herramienta de diagnóstico FODA, los resultados determinan que es una institución que está posicionada en el mercado y que gracias a la voluntad política de implementar acciones en beneficio de los sectores vulnerables de la provincia, existen organizaciones que están apoyando con financiamiento para su gestión; a esto, se le suma los convenios que tiene con empresas públicas y privadas. El principal problema que presenta el Patronato, son los aspectos que se generan en su interior con sus empleados, debido a que se refleja la falta de pertenencia y de cultura organizacional, condición que repercute en cada una de las acciones propuestas por la institución.

En lo que respecta a la gestión de la planificación institucional, ésta se realiza desde el Directorio hasta las Coordinaciones, es decir en todos los niveles, en la cual las acciones planificadas están articuladas con los objetivos institucionales; para garantizar el involucramiento de los miembros, las programaciones son socializadas semanalmente con el personal de cada departamento al cual en ocasiones se le dan asignaciones y responsabilidades para ejecutar tareas concretas; sin embargo, a pesar que se realizan estas acciones, no se existe seguimiento a las actividades proyectadas, esto hace que no se puedan observar los resultados a corto tiempo.

Refiriéndose al desempeño de los trabajadores, este se ve afectado especialmente por no estar a gusto en sus áreas de trabajo y en algunos casos con sus compañeros, haciendo que las relaciones interpersonales e interdepartamentales no sean las más favorables; los salarios, recursos financieros, son otros de los limitantes para tener una buena gestión interna. Se refleja, que los aspectos procedimentales y de calidad para la prestación del servicio a clientes internos, no están estandarizadas las actividades y levantados los procesos.

- El diagnóstico FODA, ha permitido establecer lineamientos para el mejoramiento de sus procesos, que les conlleve a la mejora continua; las estrategias se han enfocado en la gestión institucional, eficiencia de la gestión interna, satisfacción del cliente interno; sin embargo, uno de los aspectos de mayor relevancia son aquellas enunciadas para la implementación de la herramienta 9S.
- La aplicación de la entrevista a funcionarios de UNAMYDESC destinado a identificar si se cumplían o no los componentes básicos de la herramienta de mejora continua 9S, en los resultados obtenidos se evidencia que de las 29 interrogantes planteadas, 26 no se cumplen (representadas en el 89,7%); por otra parte, la entrevista sobre el clima organizacional que fue diseñada para darle soporte a la entrevista de los componentes de la herramienta 9S, los datos más sobresalientes están relacionados a: la relación del empleado con la empresa, el **SI** refleja el 70,7% (desempeño, satisfacción, aporte y pertenencia); lo que no sucede en el ámbito estratégico, el 72,6% corresponde al **NO** (desconociendo de visión, misión, objetivos institucionales); en el componente laboral el **SI** obtiene el 56,7% (espacio, alumbrado, ruido y ambiente), y este mismo porcentaje con la misma variable se le ha asignado al aspecto de comunicación (el sistema y medios de comunicación); y finalmente en el ámbito del trabajo en grupo, el 61,9% es para el **NO** (relaciones interdepartamentales, importancia de opiniones durante las reuniones y en la toma de decisiones). Estos

resultados evidencian debilidades en los ámbitos estratégicos y comunicación.

- El 89% de los trabajadores consideran que la implementación de herramientas, metodologías y sistemas de mejora continua, ayudan en a que la gestión institucional se incrementa.

## 5.2. Propuesta para la implementación de la Herramienta 9S.

Si la Mejora Continua es el desafío que presenta la institución, a partir de los las necesidades detectadas con la herramienta del FODA y la entrevista a los funcionarios y servidores públicos, ha permitido establecer lineamientos/ acciones que se pueden implementar con la finalidad de fortalecer la gestión institucional.

<b>LINEAMIENTO 1. GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>Líneas de acción</b>
Fortalecer la gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar el compromiso de los funcionarios y empleados de UNAMYDESC.</li> <li>▪ Facilitar procesos internos para que se obtenga mejor desempeño de sus funcionarios.</li> <li>▪ Socializar las políticas internas para que exista mayor fluidez y cumplimiento en el desarrollo de las actividades planificadas.</li> </ul>
<b>LINEAMIENTO 2. EFICIENCIA DE LA GESTIÓN INTERNA</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>Líneas de acción</b>
Mejorar la eficacia de la gestión interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar la capacidad de respuesta interdepartamental.</li> <li>▪ Atender los problemas internos para solucionarlos, permitiendo una mejor dinámica en los procesos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la comunicación interpersonal e interdepartamental.</li> <li>▪ Involucrar a funcionarios en cada una de las decisiones y acciones que se ejecuten al interior de la institución.</li> <li>▪ Fomentar la formación al personal para elevar las competencias laborales.</li> <li>▪ Desarrollar el Manual de Funciones, como un instrumento eficaz que brinde directrices a las acciones de los departamentos.</li> <li>▪ Establecer los procesos internos, que clarifiquen los procedimientos en la institución.</li> </ul>
<b>LINAMIENTO 3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>Líneas de acción</b>
Elevar la satisfacción de los clientes internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar los salarios como parte del incentivo institucional.</li> <li>▪ Proporcionar espacios adecuados para la ejecución de sus actividades diarias.</li> <li>▪ Dotar de herramientas y materiales de trabajo, que permita para el desarrollo de sus actividades cotidianas.</li> <li>▪ Reestructurar los puestos de trabajo reubicando a cada trabajador de acuerdo a sus competencias profesionales.</li> </ul>
<b>LINEAMIENTO 4. IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>Líneas de acción</b>
Implementar la Herramienta de mejora continua 9S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levantar los procesos en cada departamento.</li> <li>▪ Establecer sistemas de control interno.</li> <li>▪ Mejorar la productividad y la integración de los funcionarios y</li> </ul>

	<p>trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desechar todo material que no sea útil para la institución.</li><li>▪ Mantener el orden y limpieza en cada área y departamento.</li><li>▪ Aprovechar los recursos disponibles, evitando su despilfarro.</li><li>▪ Mantener un buen sistema de archivo.</li><li>▪ Evaluar periódicamente cada proceso y su nivel de cumplimiento.</li><li>▪ Generar confianza de los clientes internos y externos, mediante el cumplimiento de acciones de mejora.</li></ul>
--	--

## 6. REFERENCIAS

1. Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
2. Asamblea Nacional. (2012). *Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización*. Recuperado el 8 de enero del 2017 de: [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Codigo\\_Organizacion\\_Territorial.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Codigo_Organizacion_Territorial.pdf).
3. Antúñez, S. (s/f). *Gestión institucional*. Obtenido el 2 de octubre del 2016 de: [http://sitiosescolares.miportal.edu.sv/12857/Doc.PDF/Modulo\\_1.pdf](http://sitiosescolares.miportal.edu.sv/12857/Doc.PDF/Modulo_1.pdf).
4. Bernal, C. (2006). *Metodologías de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*.
5. Bencomo, M y Lezama, R. (2005). *La filosofía de las 9 s como herramienta para la calidad del servicio al cliente*. Recuperado el 8 de noviembre del 2016 de: [http://www.cuft.tec.ve/publicaciones/barquisimeto/prisma/paginas/revista/prisma\\_1/articulos/filosofia\\_de\\_9S.pdf](http://www.cuft.tec.ve/publicaciones/barquisimeto/prisma/paginas/revista/prisma_1/articulos/filosofia_de_9S.pdf).
6. Centro de Capacitación y Desarrollo Humano (2001). *La calidad y el modelo de las 9S's: caso impresos gráficos Nuevo León, Universidad Virtual del Sistema Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*. Pág: 1- 46.
7. Consultora Palacio y Lirola (2004). *Introducción al modelo EFQM*. Recuperado el 12 de diciembre del 2016 de: <http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>.
8. Corporación autónoma Regional de Santander (2014). *Manual de implementación programa 5S*. Recuperado el 22 de noviembre del 2016 de: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/5s/2.pdf>.
9. Cueva, S. (2016). *Propuesta de implementación de la metodología de las 9 S de calidad en el taller de servicio automotriz de la comercializadora IOKARS, ubicado en la ciudad de Guayaquil*. Recuperado el 5 de abril del 2017 de: <http://repositorio.uide.edu.ec:8080/bitstream/37000/1592/1/T-UIDE-111.pdf>.
10. Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. (10ª ed). México: McGraw-Hill.
11. Del Palacio, E. y Lirola. (2004). *Introducción al modelo EFQM*. Recuperado el 12 de abril del 201 de: <http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>.
12. Feixas, G. y Cornejo, J. (1996). *Manual de la técnica de rejilla mediante el programa RECORD V. 2.0*.

13. Giorgio, M. (1995). *La calidad total como herramienta de negocio*. Recuperado el 7 de septiembre del 2016 de:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Z4I28NL24NIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=modelo+de+Calidad+Total++japones&ots=OgYm6tjqxj&sig=vclj-WQ-l4j6r0lqQvVr-xiAwYA#v=onepage&q=modelo%20de%20Calidad%20Total%20%20japones&f=false>.
14. García, M; Ráez, L; Castro, M; Vivar, L y Oyola, L. (2003). *Sistema de indicadores de calidad*. Recuperado el 29 de diciembre del 2016 de:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n2/pdf/sistema.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/sistema.pdf).
15. Hernández, O., Colín, M., Galindo, O. (2001). *La integración de 9's en nivel de calidad de los trabajadores de la PYME manufacturera: herramienta clave para la competitividad*. Recuperado el 3 de octubre del 2016 de:  
<http://riico.org/memoria/octavo/RIICO-3903.pdf>.
16. Hodgson, G. (2011). *Qué son las instituciones*. Obtenido el 1 de enero del 2017 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/recs/n8/n8a02.pdf>
17. Hodgetts, R. M y altman, S. (1985). *Comportamiento de las organizaciones*. (3era ed). España: McGraww – Hill.
18. Hintze, J. (2001). *Control y evaluación de gestión y resultados*. Obtenido el 12 de enero del 2016 de: <file:///C:/Users//Downloads/Dialnet-ControlyvaluaciondeGestionyResultados-3991033.pdf>.
19. ISO 9001: 2000. (s.f): *Sistema de Gestión de la Calidad*. Obtenido el 12 de enero del 2016 de: <http://www.fomento.gob.es/nr/rdonlyres/23c12f31-2179-47c0-aa6b-9165529b74da/112631/iso90012000.pdf>
20. Jacho, J. (2014). *Propuesta de aplicación de la metodología de las 9S en la microempresa PROVIDERSA*. Recuperado el 10 de septiembre del 2016 de:  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8882/1/CD-5957.pdf>.
21. Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamientos de las organizaciones*. (3a ed). España: McGraw-Hill.
22. López, A., y Rodríguez, R. (2014). *Sistemas de Gestión de la Calidad en Empresas Pequeñas y Medianas en Argentina*. Recuperado el 29 de octubre del 2016 de:  
<http://p3.usal.edu.ar/index.php/anuarioinvestigacion/article/view/2394>.
23. Magro, A. y Ayala, A. (2014). *Implementación de la metodología de las 9's de calidad en el laboratorio de rectificación de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE*. Recuperado el 14 de diciembre del 2016 de:

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9131/1/AC-ESPEL-MAI-0488A.pdf>.

24. Muñoz, J. (2006). *Estandarización de los procesos de producción de los productos elaborados para los puntos de venta de YOGEN FRÚZ*. Recuperado el 12 de febrero del 2017 de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/15561/T43.07%20M926e.pdf?sequence=1>.
25. Nebrera, J. (s.f). *Introducción a la calidad*. Recuperado el 21 de noviembre del 2016 de: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion\\_a\\_la\\_calidad.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion_a_la_calidad.pdf).
26. Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*: Escuela Superior de Comercio y Administración. Obtenido el 12 de abril del 2017 de: [https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf).
27. Presidencia de la República del Ecuador. (2014). *Ley del sistema ecuatoriano de la calidad. Ley 76 Registro Oficial Suplemento 26 de 22-feb.-2007, última modificación el 09-jun.-2014 - Estado Vigente*. Recuperado el 05 de diciembre del 2016 de: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-ey-del-sistema-ecuatoriano-de-la-calidad.pdf>.
28. Presidencia de la República del Ecuador. (2014). *Ley del sistema ecuatoriano de la calidad: Ley 76 registro oficial suplemento 26 de 22-feb.-2007, última modificación el 09-jun.-2014 - estado vigente*: Recuperado el 05 de febrero del 2016 de: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/a2-ley-del-sistema-ecuatoriano-de-la-calidad.pdf>.
29. Ramírez, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado el 10 de mayo del 2017 de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
30. Robbins y De Cenzo. (2000). *Fundamentos de la administración*. México. Prentice Hall Hispaniamericana, S.A.
31. Salazar, C. Canales, L. y Cofré, P., (2004). *Percepción de los efectos del sindicalismo y reforma laboral del año 2001*, en las relaciones laborales, de las empresas de Chillán y Chillán Viejo. THEORIA Ciencia, arte y humanidades, 13, 83-93.
32. Secretaría Central de ISO. (2005). *Norma internacional ISO 9000*. Recuperado el 4 de noviembre del 2016 de: [http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma\\_ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma_ISO_9000_2005.pdf).
33. Secretaria de Educación Pública de México. (2015). *Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. Proceso de evaluación del desempeño de personal con funciones de dirección*. Recuperado el 1 de enero del 2017 de:

[http://evaluaciondocente.sep.gob.mx/permanencia/EAMI\\_EB/Etapas\\_Asp\\_Met\\_Inst\\_direccion.pdf](http://evaluaciondocente.sep.gob.mx/permanencia/EAMI_EB/Etapas_Asp_Met_Inst_direccion.pdf).

34. Tapia, G. y Erazo, A. (2012). *Modelo de gestión administrativo-financiero para el Patronato de Asistencia Social del Gobierno Provincial de Imbabura*. Recuperado el 14 de enero del 2017 de:  
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1604/1/tesis%20modelo%20de%20gestion%20administrativo%20financiero%20para%20el%20patronato%20de%20amparo%20social%20del%20gobierno.pdf>.
35. Unidad Politécnica para del Desarrollo y la Competitividad. (2007). *Las 9S: Organización, orden y limpieza en tu empresa*. Recuperado el 3 de abril del 2017 de:  
<http://myuvmcollege.com/uploads/lectura2011-09/Las%209%20%22s%22-1572.pdf>.
36. Vaca, D., Portillo, D., Erazo, G., y Mena, S. (2014). *Aplicación de la metodología de las 9s de calidad en el laboratorio de motores de combustión interna de la universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) - extensión Latacunga*. Recuperado el 8 de abril del 2017 de:  
<http://repositorio.espe.edu.ec:8080/jspui/bitstream/21000/9157/1/AC-ESPEL-MAI-0492.pdf>.
37. Vargas, D. (2013). *Satisfacción del usuario externo e interno en los servicios de salud del Patronato Provincial de Pichincha, como estrategia para una gestión de calidad*. Recuperado el 24 de enero del 2017 de:  
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2189/1/104899.pdf>.
38. Vidaurre, W. (s/f). *Gestión institucional*. Recuperado el 21 de febrero del 2016 de: <https://es.scribd.com/payments/billing>.
39. Villagra, J. (2006). *Modelo de excelencia en la gestión: Malcolm Baldrige*. Malcolm Baldrige National Quality Program. Recuperado el 24 de noviembre del 2016 de:  
[http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m\\_baldrige\\_2006.pdf](http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m_baldrige_2006.pdf).

## ANEXOS

### ANEXO Nº 1: REGISTRO FOTOGRÁFICO





## ANEXO Nº 2: CONDENSACIÓN DE DATOS

a) Encuesta aplica a funcionarios y trabajadores de UNAMYDESC para conocer si existe la factibilidad de aplicar herramienta de mejora continua 9S.

Nº	Pregunta	Reporte	Total	%	Reporte	Total	%	Reporte	Total	%
1	¿En qué nivel conoce usted las políticas Institucionales?	Mucho	22	32,8	Poco	11	16,42	Nada	34	50,75

Nº	Pregunta	Ítems	%	Ítems	%
		Si		No	
2	¿Ha escuchado usted de metodologías de mejora continua que ayudan a optimizar la gestión institucional o de desempeño de los empleados en una organización?	25	37,31	42	62,69

### Eficiencia de la Gestión interna, Manual de Funciones y formación del personal

Nº	Pregunta	Ítems	%	Ítems	%
		Si		No	
3	¿Se le facilita información oportuna referente a los resultados producto de su desempeño?	12	17,91	55	82,09
4	¿Su jefe inmediato o coordinadores solucionan los problemas de manera efectiva y creativa encaminado a una mejora continua?	23	34,33	44	65,67
5	¿La institución aplica algún sistema de mejora continua en busca de brindar servicios de calidad?	0	0	67	100,00
6	¿Está conforme con la comunicación y la relación interpersonal en su departamento?	19	28,36	48	71,64
7	¿Está conforme con la comunicación y la relación interdepartamental en la institución?	14	20,90	53	79,10
8	¿Está conforme con la comunicación y la relación interpersonal en la institución?	39	58,21	28	41,79
9	¿Es tomado en cuenta por parte de su jefe inmediato con sus sugerencias para la toma de decisiones?	8	11,94	59	88,06
10	¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para el mejoramiento continuo de la institución?	11	16,42	56	83,58
11	¿Para que realice sus actividades eficientemente se le entregó el Manual de Funciones?	3	4,48	64	95,52

12	¿Se le dio a conocer cuáles son sus funciones de acuerdo al trabajo que realiza?	7	10,45	60	89,55
13	¿Tuvo suficiente oportunidad en este último año para recibir capacitación que permita su desarrollo personal?	3	4,48	64	95,52
14	¿Tuvo suficiente oportunidad en este último año para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus competencias, destrezas y habilidades acordes a su función?	4	5,97	63	94,03

### Satisfacción del cliente interno

Nº	Pregunta	Reporte	Total	%	Reporte	Total	%	Reporte	Total	%
15	¿Qué tan comprometido se siente usted con la gestión institucional?	Alto	53	79,1	Medio	11	16,42	Bajo	3	4,48
16	¿Qué tan satisfecho está con el trabajo y las funciones a su cargo?	Muy Satisfecho	39	58,2	Poco Satisfecho	23	34,33	Nada Satisfecho	5	7,46
17	Su área de trabajo usted la mantiene:	Bien Ordenada	42	62,7	Poco Ordenada	17	25,37	Nada Ordenada	8	11,94
18	Su área de trabajo es:	Funcional	22	32,8	Poco Funcional	40	59,70	Nada Funcional	5	7,46
19	¿Qué tan satisfecho está con las instalaciones y el ambiente físico del lugar donde labora?	Muy Satisfecho	33	49,3	Poco Satisfecho	13	19,40	Nada Satisfecho	21	31,34
20	¿Qué tan satisfecho está con el equipamiento, materiales e instrumental existente en la Unidad para la prestación del servicio?	Muy Satisfecho	10	14,9	Poco Satisfecho	53	79,10	Nada Satisfecho	4	5,97
21	¿Qué tan satisfecho está con la remuneración que percibe en relación a las funciones que desempeña?	Muy Satisfecho	17	25,4	Poco Satisfecho	39	58,21	Nada Satisfecho	11	16,42
22	¿Qué tan satisfecho está con la política de comunicación interna de la institución?	Muy Satisfecho	25	37,3	Poco Satisfecho	33	49,25	Nada Satisfecho	9	13,43
23	¿Qué tanto conoce usted la Misión institucional?	Mucho	11	16,4	Poco	14	20,90	Nada	42	62,69
24	¿Qué tan comprometido se siente usted con la gestión institucional?	Mucho	19	28,4	Poco	46	68,66	Nada	2	2,99

**Aspectos que se requieren para implementar herramienta de Mejora Continua.**

	Pregunta	Ítems				
		PDCA (mejora continua) Ciclo Plan - Do (hacer) – Check - Act	EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)	9S	Baldrige	ISO
25	¿De las siguientes herramientas de calidad, ¿Cuál usted conoce?					
	TOTAL	9	12	3	14	29
	%	13,43	17,91	4,48	20,90	43,28
26	¿Qué aspectos cree usted que es necesario para la implementación de herramientas, metodologías, sistemas de mejora continua?	Recursos económicos	Capacitación del personal	Recursos tecnológicos	Espacios adecuados	Otros
	TOTAL	33	9	9	11	5
	%	49,25	13,43	13,43	16,42	7,46

Nº	Pregunta	Ítems							
27	¿Si se implementara herramientas, metodologías o algún sistema de mejora continua, en que aspectos cree usted que mejoraría la gestión institucional/ departamento/ coordinación?	Relaciones interdepartamentales	Estandarización en el trabajo	Servicios a los clientes externos	Orden en su departamento	Optimización de recursos económicos	Organización de su área de trabajo	Mayor compromiso con la institución	Todas las anteriores
	TOTAL	9	11	5	10	12	6	14	0
	%	13,43	16,42	7,46	14,93	17,91	8,96	20,90	0,00
	Orden de prioridad	5	3	7	4	2	6	1	

Nº	Pregunta	Reporte	Total	%	Reporte	Total	%	Reporte	Total	%
28	¿En qué nivel cree usted, que la gestión institucional se incrementa cuando se implementan herramientas, metodologías, sistemas de mejora continua?	Mucho	56	83,6	Poco	11	16,42	Nada	0	0,00

**b) Entrevista a funcionarios para realizar diagnóstico (clima organizacional para conocer si existe la factibilidad de aplicar herramienta de mejora continua 9S.**

Nº	LA EMPRESA EN GENERAL	SI	%	NO	%	NO APLICA	%
1.	¿Considera usted que mantiene un buen desempeño en UNAMYDESC?	54	80,6	13	19,4	0,0	0,0
2.	¿Le es satisfactorio trabajar en UNAMYDESC?	44	65,7	23	34,3	0,0	0,0
3.	¿Se siente integrado en su empresa?	39	58,2	28	41,8	0,0	0,0
4.	¿Considera usted que puede aportar más positivamente a UNAMYDESC?	55	82,1	12	17,9	0,0	0,0
5.	¿Se siente orgulloso de ser parte de UNAMYDESC?	45	67,2	22	32,8	0,0	0,0
<b>Promedio</b>			<b>70,7%.</b>				
<b>ÁMBITO ESTRATÉGICO</b>							
6.	¿Tiene conocimiento de la Misión y Visión institucional?	15	22,4	52	77,6	0,0	0,0
7.	¿Tiene conocimiento de principales objetivos institucionales de UNAMYDESC?	13	19,4	54	80,6	0,0	0,0
8.	¿Tiene conocimiento de cómo influye su desempeño en el desarrollo de UNAMYDESC?	27	40,3	40	59,7	0,0	0,0
9.	¿Está comprometido a dar cumplimiento de las directrices de la alta Gerencia de UNAMYDESC?	46	68,7	21	31,3	0,0	0,0
<b>Promedio</b>					<b>72,6%.</b>		

<b>AMBIENTE LABORAL</b>							
10.	¿Su puesto de trabajo está suficientemente alumbrado?	22	32,8	28	41,8	17	25,4
11.	¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?	38	56,7	29	43,3	0	0,0
12.	¿Se siente a gusto con la temperatura de su lugar de trabajo?	25	37,3	27	40,3	15	22,4
13.	¿Se perciben ruidos molestos desde su puesto de trabajo?	38	56,7	29	43,3	0	0,0
<b>Promedio</b>			<b>56,7%.</b>				
<b>EN LA COMUNICACIÓN</b>							
14.	¿Se le notifica oportunamente de las decisiones que afectan a su departamento o área de trabajo?	24	35,8	43	64,2	0	0,0
15.	¿Mantienen medios informativos tales como carteleros, boletines o algún otro medio?	50	74,6	17	25,4	0	0,0
16.	¿Sabe dónde encontrar ayuda para los problemas que se generen en su área de trabajo?	32	47,8	35	52,2	0	0,0
17.	¿Existen espacios donde se le permita compartir sus ideas y conocimientos?	18	26,9	36	53,7	13	19,4
<b>Promedio</b>					<b>56,7%,</b>		
<b>CON GRUPOS DE TRABAJO</b>							
18.	¿En las reuniones de trabajo se llega a conclusiones útiles para su desempeño?	49	73,1	18	26,9	0	0,0
19.	¿Existe apoyo y camaradería en su departamento?	34	50,7	33	49,3	0	0,0
20.	¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta en las reuniones de trabajo?	29	43,3	20	29,9	18	26,9
<b>Promedio</b>			<b>61,9%.</b>				

### Anexo N° 3: INSTRUMENTOS APLICADOS

Ficha N° 1: Diagnóstico (FODA) Institucional

Con la finalidad de levantar información para elaborar el diagnóstico institucional, en base a la matriz trabajar en los grupos asignados, la información obtenida servirá para conocer si es factible implementar en la empresa una herramienta de calidad (mejora continua) 9s para el mejoramiento de la gestión en la institución. La información proporcionada es netamente confidencial.

Responsable: .....

N° Participantes: .....

Área: .....

Lugar de encuentro:.....

N° de sesión: .....

Fecha: .....

<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

N°	Nombre y firma del participante	Área de trabajo
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Firma del responsable:.....

**Cuestionario N° 1: Encuesta aplicada a funcionarios de UNAMYDESC, para determinar la factibilidad para la implementación de la herramienta de mejora continua 9s.**

Buenos días!

La siguiente encuesta es con la finalidad de conocer su opinión sobre aspectos relacionados al conocimiento de la Misión y Gestión institucional, podría ser tan amable en contestar conscientemente las preguntas, ya que estas servirán para conocer si es factible implementar en la institución una herramienta de calidad (mejora continua) 9s para el mejoramiento de la gestión. La información proporcionada es netamente confidencial.

Por favor, marque con una x

N°	Pregunta	Ítems		
		Mucho	Poco	Nada
1	¿En qué nivel conoce usted las políticas Institucionales?			

N°	Pregunta	Ítems	
		Si	No
2	¿Ha escuchado usted de metodologías de mejora continua que ayudan a optimizar la gestión institucional o de desempeño de los empleados en una organización?		

N°	Pregunta	Ítems	
3	¿Se le facilita información oportuna referente a los resultados producto de su desempeño?		
4	¿Su jefe inmediato o coordinadores solucionan los problemas de manera efectiva y creativa encaminado a una mejora continua?		
5	¿La institución aplica algún sistema de mejora continua en busca de brindar servicios de calidad?		
6	¿Está conforme con la comunicación y la relación interpersonal en su departamento?		
7	¿Está conforme con la comunicación y la relación interdepartamental en la institución?		
8	¿Está conforme con la comunicación y la relación interpersonal en la institución?		
9	¿Es tomado en cuenta por parte de su jefe inmediato con sus sugerencias para la toma de decisiones?		
10	¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para el mejoramiento continuo de la institución?		
11	¿Para que realice sus actividades eficientemente se le entregó el Manual de Funciones?		
12	¿Se le dio a conocer cuáles son sus funciones de acuerdo al trabajo que realiza?		

13	¿Tuvo suficiente oportunidad en este último año para recibir capacitación que permita su desarrollo personal?		
14	¿Tuvo suficiente oportunidad en este último año para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus competencias, destrezas y habilidades acordes a su función?		

Nº	Pregunta	Ítems				
		PDCA (mejora continua) Ciclo Plan - Do (hacer) - Check - Act	EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la	9S	Baldrige	ISO
15	¿De las siguientes herramientas de calidad, ¿Cuál usted conoce?					
16	¿Qué aspectos cree usted que son necesarios para la implementación de herramientas, metodologías, sistemas de mejora continua?	Recursos económicos	Capacitación personal	Recursos tecnológicos	Espacios adecuados	Otros

Nº	Pregunta	Ítems							
17	¿Si se implementara herramientas, metodologías o algún sistema de mejora continua, en que aspectos cree usted que mejoraría la gestión institucional/ departamento/coordinación?	Relaciones interdepartamentales	Estandarización en el trabajo	Servicios a los clientes externos	Orden en su departamento	Optimización de recursos	Organización de su área de trabajo	Mayor compromiso con la institución	Todas las anteriores

Nº	Pregunta	Ítems		
18	¿Qué tan comprometido se siente usted con la gestión institucional?	Alto	Medio	Bajo

Nº	Pregunta	Ítems		
		Muy Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho
19	¿Qué tan satisfecho está con el trabajo y las funciones a su cargo?			

Nº	Pregunta	Ítems		
		Bien ordenada	Poco ordenada	Nada ordenada
20	Su área de trabajo usted la mantiene:			
21	Su área de trabajo es:	Funcional	Poco funcional	Nada funcional
Nº	Pregunta	Ítems		
		Muy satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
22	¿Qué tan satisfecho está con las instalaciones y el ambiente físico del lugar donde labora?			
23	¿Qué tan satisfecho está con el equipamiento, materiales e instrumental existente en la Unidad para la prestación del servicio?			
24	¿Qué tan satisfecho está con la remuneración que percibe en relación a las funciones que desempeña?			
25	¿Qué tan satisfecho está con la política de comunicación interna de la institución?			

Nº	Pregunta	Ítems		
		Mucho	Poco	Nada
26	¿Qué tanto conoce usted la Misión institucional?			
27	¿Qué tan comprometido se siente usted con la gestión institucional?			

Nº	Pregunta	Ítems							
		Relaciones interdepartamentales	Estandarización en el trabajo	Servicios a los clientes externos	Orden en su departamento	Optimización de recursos económicos	Organización de su área de trabajo	Mayor compromiso con la institución	Todas las anteriores
28	¿Si se implementara herramientas, metodologías o algún sistema de mejora continua, en que aspectos cree usted que mejoraría la gestión institucional/ departamento/coordinación?								
	TOTAL								

Nº	Pregunta	Ítems		
		Mucho	Poco	Nada
29	¿En qué nivel cree usted, que la gestión institucional se incrementa cuando se implementan herramientas, metodologías, sistemas de mejora continua?			



Muchas gracias!!!!

**Cuestionario N° 2: Entrevista aplicada a funcionarios de UNAMYDESC, para determinar la factibilidad para la implementación de la herramienta de mejora continua 9S.**

La siguiente entrevista es con la finalidad de conocer su opinión sobre aspectos relacionados al conocimiento de la Misión y Gestión institucional, podría ser tan amable en contestar conscientemente las preguntas, ya que estas servirán para conocer si es factible implementar en la institución una herramienta de calidad (mejora continua) 9s para el mejoramiento de la gestión. La información proporcionada es netamente confidencial.

**a) Componentes de la Herramienta 9S**

		CALIFICACIÓN		
	1. SEIRI - CLASIFICACIÓN	SI	NO	NO APLICA
1.1	¿Mantiene en su área de trabajo únicamente los materiales y herramientas que utiliza frecuentemente?			
1.2	¿Cuenta con las herramientas y materiales necesarias a la mano para un efectivo desempeño?			
1.3	¿Las áreas circundantes de su lugar de trabajo se encuentran libres de obstáculos?			
1.4	¿Los equipos de su departamento se encuentran correctamente instalados?			
1.5	¿Mantienen una correcta señalización en su área de trabajo?			
<b>2. SEITON - ORGANIZACIÓN</b>				
2.1	¿Están delimitados los espacios para cada uno de los materiales y herramientas de su área de trabajo?			
2.2	Los elementos necesarios para el proceso están en el lugar adecuado de trabajo.			
2.3	¿Mantienen espacios destinados para el acopio de materiales vetustos o en mal estado?			
2.4	¿Cuentan con rotulaciones en los materiales, herramientas y equipo?			
<b>3. SEISO - LIMPIEZA</b>				
3.1	¿Mantienen limpia el área de trabajo			
3.2	¿Cuentan con un lugar para depositar los desechos y desperdicios?			
3.3	¿Ensucian a diario su área de trabajo?			
3.4	¿Existen olores desagradables en su área de trabajo?			
3.5	¿Realizan a diario la limpieza de su área de trabajo?			
<b>4. SEIKETSU - BIENESTAR SOCIAL</b>				
4.1	¿Están rotulados las tomas eléctricas del área donde ejecuta sus labores?			
4.2	¿Mantienen señalizadas las áreas de trabajo?			
4.3	¿Mantienen identificadas las zonas de peligro o riesgo?			
4.4	¿Cuentan con salidas de emergencia?			
4.5	¿Están socializadas y rotuladas las salidas de emergencia?			

	<b>5. SHITSUKE - DISCIPLINA</b>			
5.1	¿Mantienen un patrón metodológico diario de las actividades realizadas?			
5.2	¿Mantiene la predisposición para emitir informes de desempeño de su área?			
	<b>6. SHIKARI - CONSTANCIA</b>			
6.1	¿Mantiene a diario la predisposición de realizar sus actividades con efectividad?			
	<b>7. SHITSUKOKU - COMPROMISO</b>			
7.1	¿Contribuye con mejoras para la institución?			
7.2	¿Existe apertura y apoyo de su parte para llevar a cabo nuevas ideas provenientes de la alta gerencia de la institución?			
	<b>8. SEISHOO - COORDINACIÓN</b>			
8.1	¿Realizan reuniones periódicas con la finalidad de mejorar los procesos o actividades?			
8.2	¿Considera ágiles los procedimientos actuales de UNAMYDESC?			
	<b>9. SEIDO - ESTANDARIZACIÓN</b>			
9.1	¿Cuentan con procesos identificados y socializados?			
9.2	¿Existen procedimientos, políticas documentados y socializados?			
9.3	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de los procesos?			

**b) Clima organizacional**

Nº	LA EMPRESA EN GENERAL	SI	NO	NO APLICA
1.	¿Considera usted que mantiene un buen desempeño en UNAMYDESC?			
2.	¿Le es satisfactorio trabajar en UNAMYDESC?			
3.	¿Se siente integrado en su empresa?			
4.	¿Considera usted que puede aportar más positivamente a UNAMYDESC?			
5.	¿Se siente orgulloso de ser parte de UNAMYDESC?			
<b>ÁMBITO ESTRATÉGICO</b>				
6.	¿Tiene conocimiento de la Misión y Visión institucional?			
7.	¿Tiene conocimiento de principales objetivos institucionales de UNAMYDESC?			
8.	¿Tiene conocimiento de cómo influye su desempeño en el desarrollo de UNAMYDESC?			
9.	¿Está comprometido a dar cumplimiento de las directrices de la alta Gerencia de UNAMYDESC?			
<b>AMBIENTE LABORAL</b>				
10.	¿Su puesto de trabajo está suficientemente alumbrado?			
11.	¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?			
12.	¿Se siente a gusto con la temperatura de su lugar de trabajo?			
13.	¿Se perciben ruidos molestos desde su puesto de trabajo?			
<b>EN LA COMUNICACIÓN</b>				
14.	¿Se le notifica oportunamente de las decisiones que afectan a su departamento o área de trabajo?			
15.	¿Mantienen medios informativos tales como carteleras, boletines o algún otro medio?			
16.	¿Sabe dónde encontrar ayuda para los problemas que se generen en su área de trabajo?			
17.	¿Existen espacios donde se le permita compartir sus ideas y conocimientos?			
<b>CON GRUPOS DE TRABAJO</b>				
18.	¿En las reuniones de trabajo se llega a conclusiones útiles para su desempeño?			
19.	¿Existe apoyo y camaradería en su departamento?			
20.	¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta en las reuniones de trabajo?			

## Ficha de observación directa

La aplicación de la siguiente ficha, es con la finalidad de confirmar las versiones obtenidas a través de la encuesta levantada cada uno de los funcionarios y empleados de la institución, como también información recogida en el diagnóstico situacional.

DATOS GENERALES										
<b>Ficha Nº 1</b>	Fecha:									
<b>Objetivo:</b>	Corroborar los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas en los departamentos de UNAMYDESC.									
	Duración de la observación:									
Elaborado:	Nelson Montaña Estacio									
Responsable directo:	Mirian Ricaurte									
Área de trabajo:	Bodega									
Dependencia:	Coordinación General									
Tiempo de trabajo en la institución:										
Lo observado										
Aspectos	Insatisfactorio			Satisfactorio			Superior			No valorable
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Personas a su cargo										
Recursos disponibles										
Ambientes de trabajo										
Atención al cliente										
Relación con otros departamentos										
Limpieza										
Orden										
Equipos										
Aprovechamiento del espacio										
Relaciones interpersonales										
Comunicación										
Comentarios:										
Firma del responsable del área:										



Muchas gracias!!!!