

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN TENDIENTE A MEJORAR LA
CALIDAD EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE DEL GAD MUNICIPAL DEL
CANTÓN PENIPE**

ING. GILMA GABRIELA UQUILLAS GRANIZO

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA.

QUITO, 2015

DIRECTOR

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

INFORMANTES

Ing. Guido Marcelo Salazar Lozada, MBA.

Eco. Pablo López Chiriboga, MBA.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres que me apoyaron en todos los momentos de mi vida para poder alcanzar la meta deseada.

A Dios, que me ha dado la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy.

A mi familia, abuelita y hermanos que me acompañaron a lo largo del camino, por sus consejos, valores y la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Gilma Uquillas

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por toda la enseñanza recibida, especialmente a: Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA, Ing. Guido Marcelo Salazar Lozada, MBA. Eco. Pablo López Chiriboga, MBA. Por su valioso aporte en este trabajo de investigación.

Al Señor Robin Velasteguí Salas, Alcalde del GAD Municipal del Cantón Penipe, por su apoyo y confianza por permitir que este trabajo de titulación se desarrollara en un contexto de colaboración. Debo agradecer también su amabilidad y disponibilidad durante mis estancias en el GAD Municipal de Penipe, durante las cuales tuve todo el soporte profesional y logístico para alcanzar los objetivos perseguidos. Muchas gracias por permitirme vivir una experiencia tan importante para mi formación.

A mi familia por el apoyo brindado a lo largo de mi vida.

Gilma Uquillas

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. Sistemas de Gestión de Calidad	3
1.1.1. Apoyo de la alta dirección.....	5
1.1.2. Orientación al cliente.....	6
1.1.3. Mejora continua.....	7
1.1.4. Enfoque sistémico	9
1.1.5. Modelos y premios de Calidad.....	9
1.2. Modelo EFQM	11
1.2.1. Los agentes del Modelo EFQM.....	14
1.2.2. Sellos de excelencia EFQM	20
1.3. Conceptos fundamentales hacia la excelencia en el Modelo EFQM	20
1.3.1. Añadir valor para los clientes	21
1.3.2. Crear un futuro sostenible	22
1.3.3. Desarrollar la capacidad de la organización.....	23
1.3.4. Aprovechar la creatividad y la innovación.....	23
1.3.5. Liderar con visión, inspiración e integridad.....	24
1.3.6. Gestionar con agilidad.....	25
1.3.7. Alcanzar el éxito a través del talento de las personas	25
1.3.8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes	26
1.4. Criterios del Modelo EFQM.....	27
1.5. Criterios Agentes o facilitadores	28
1.5.1. Liderazgo.....	28
1.5.2. Estrategia	29
1.5.3. Personas.....	30

1.5.4.	Alianzas y recursos.....	31
1.5.5.	Procesos, productos y servicios.....	32
1.6.	Criterios Resultados	32
1.6.1.	Resultados en los clientes.....	33
1.6.2.	Resultados en las personas	33
1.6.3.	Resultados en la sociedad.....	34
1.6.4.	Resultados clave	34
1.7.	El funcionamiento del Modelo EFQM.....	35
1.7.1.	El esquema de puntuación REDER.....	35
2.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	38
2.1.	Diagnóstico General del Cantón Penipe.....	38
2.1.1.	Ubicación.....	38
2.1.2.	Límites.....	39
2.1.3.	División Política.....	40
2.1.4.	Características geográficas	42
2.1.5.	Características demográficas	43
2.1.6.	Clima	44
2.1.7.	Idioma y Religión.....	46
2.1.8.	Situación actual de la cultura e identidad.....	46
2.1.9.	Situación actual de la movilidad humana.....	48
2.1.10.	Desarrollo de la economía local	49
2.1.11.	Población	50
2.1.12.	Composición y características de la población.....	51
2.1.13.	Edad promedio de la población	52
2.2.	Antecedentes del GAD Municipal del Cantón Penipe	52
2.2.1.	Base Legal	52
2.2.2.	Resolución Administrativa	53
2.3.	Necesidad de un Modelo	68
3.	METODOLOGÍA	70
3.1.	Instrumentos de Recolección de Datos	70
3.2.	Tabulación	70

3.3.	Muestras	70
4.	PROPUESTA.....	96
4.1.	Introducción.....	96
4.2.	Línea de Modelo EFQM y Aplicaciones al Estudio.....	97
4.2.1.	Conceptos Fundamentales de la Excelencia.....	97
4.2.2.	Criterios del Modelo EFQM de Excelencia	100
4.3.	Estrategias de mejora en los servicios	101
4.3.1.	Objetivos estratégicos.....	101
4.3.2.	Política.....	102
4.4.	Propuesta Estratégica	105
4.4.1.	Visión Institucional	105
4.4.2.	Misión.....	106
4.4.3.	Estrategias	106
4.5.	Posición de Excelencia Estratégica (EFQM)	106
4.5.1.	Valores.....	107
4.5.2.	Criterios Metodológicos	107
4.6.	Una Planificación Participativa	107
4.6.1.	La Planificación Estratégica.....	108
4.6.2.	La Autoevaluación	109
4.7.	La Situación Interna	110
4.7.1.	Análisis del ambiente interno	110
4.8.	El Entorno.....	116
4.9.	FODA del GAD Municipal del Cantón Penipe Propuesto.....	118
4.10.	Las Estrategias Claves.....	121
4.11.	Diseño y Consolidación la Propuesta.....	123
4.11.1.	Consolidar la Imagen Pública.....	124
4.12.	Líneas de Proyectos por Objetivos.....	126
4.12.1.	Formación y capacitación.....	126
4.12.2.	Comunicación.....	127
4.12.3.	Estructura.....	128
4.12.4.	Gestión.....	129
4.12.5.	Financiamiento	130

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
5.1.	Conclusiones	132
5.2.	Recomendaciones	132
	REFERENCIAS	134
	ANEXOS	137
	Anexo 1: Modelo de la encuesta aplicada al talento humano (Empleados del GAD Municipal del Cantón Penipe)	138
	Anexo 2: Encuesta aplicada a los clientes de servicios entregados por el GAD Municipal del Cantón Penipe.....	140
	Anexo 3: Listado de empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Penipe	142
	Anexo 4: Fotografías del GAD Municipal del Cantón Penipe.....	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Parroquias y Comunidades del Cantón Penipe.....	41
Tabla 2:	Distribución de la población por parroquias.....	43
Tabla 3:	FODA del Cantón Penipe	44
Tabla 4:	Análisis comparativo poblacional	51
Tabla 5:	Procesos y Subprocesos actual del GAD Municipal del Cantón Penipe	58
Tabla 6:	FODA del GAD Municipal del Cantón Penipe	65
Tabla 7:	Pregunta N° 1 Encuesta aplicada a clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe.....	74
Tabla 8:	Pregunta N° 2 Encuesta aplicada clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe.....	75
Tabla 9:	Pregunta N° 3 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe	76
Tabla 10:	Pregunta N° 4 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe	77
Tabla 11:	Pregunta N° 5 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe	78
Tabla 12:	Pregunta N° 6 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe	79
Tabla 13:	Pregunta N° 7 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe	80
Tabla 14:	Pregunta N° 8 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe	81
Tabla 15:	Pregunta N° 9 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe	82
Tabla 16:	Pregunta N° 10 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe	83
Tabla 17:	Resumen de Resultado Encuesta aplicadas a clientes internos	84

Tabla 18: Pregunta N° 1 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe	85
Tabla 19: Pregunta N° 2 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe	86
Tabla 20: Pregunta N° 3 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe	87
Tabla 21: Pregunta N° 4 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe	88
Tabla 22: Pregunta N° 5 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe	89
Tabla 23: Pregunta N° 6 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe	90
Tabla 24: Pregunta N° 7 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe	91
Tabla 25: Pregunta N° 8 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe	92
Tabla 26: Pregunta N° 9 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe	93
Tabla 27: Pregunta N° 10 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe	94
Tabla 28: Resumen de resultados encuestas aplicadas a los clientes externos	95
Tabla 29: FODA Propuesto	118
Tabla 30: Matriz de Estrategias Propuesto	120
Tabla 31: Mapa de Procesos Propuesto	122
Tabla 32: Programas y proyectos de acción 1	127
Tabla 33: Programas y proyectos de acción 2	128
Tabla 34: Programas y proyectos de acción 3	129
Tabla 35: Programas y proyectos de acción 4	129
Tabla 36: Programas y proyectos de acción 5	130
Tabla 37: Programas y proyectos de acción 6	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Rueda de Deming	6
Figura 2: El ciclo de Shewart	8
Figura 3: Esquema del Modelo EFQM	14
Figura 4: Sellos de excelencia del Modelo EFQM	20
Figura 5: Conceptos del Modelo EFQM	21
Figura 6: Conceptos del Modelo EFQM	35
Figura 7: Conceptos del Modelo EFQM	37
Figura 8: Ubicación Geopolítica del Cantón Penipe	38
Figura 9: Límites del Cantón Penipe	39
Figura 10: División Política del Cantón Penipe	40
Figura 11: Macro Ubicación del Cantón Penipe	42
Figura 12: Clima del Cantón Penipe	45
Figura 13: San Francisco de Asís del Monte de Cedral de Penipe	46
Figura 14: Devotos de San Francisco de Asís del Cantón Penipe	47
Figura 15: Estructura orgánica por procesos actual del GAD Municipal del Cantón Penipe	57
Figura 16: Organigrama estructural y niveles funcionales actual del GAD Municipal del Cantón Penipe	62
Figura 17: Modelo Administrativo	74
Figura 18: Atención al cliente	75
Figura 19: Servicios prestados por el GAD	76
Figura 20: Mejorar el sistema administrativo	77
Figura 21: Estructura Orgánica del GAD	78
Figura 22: Trabajo político y tomadores de decisiones	79
Figura 23: Modelo Administrativo actual	80
Figura 24: Capacitación	81
Figura 25: Organización inteligente en la oferta de servicios	82
Figura 26: Inconformidad en la administración pública	83

Figura 27: Expectativas administrativas	85
Figura 28: Trámites burocráticos	86
Figura 29: Servicios que presta el GAD	87
Figura 30: Forma de Administrar.....	88
Figura 31: Procesos Administrativos	89
Figura 32: Decisiones políticas	90
Figura 33: Responsabilidades del GAD	91
Figura 34: Servicios que presta el GAD	92
Figura 35: Capacitación de los empleados.....	93
Figura 36: Cambio sistema administrativo	94
Figura 37: Análisis del Ambiente interno	111
Figura 38: Ambiente de trabajo.....	112
Figura 39: Interpretaciones del GAD.....	112
Figura 40: Árbol de Problemas del GAD Municipal del Cantón Penipe.....	115
Figura 41: Organigrama Estructural propuesto del GAD Municipal del Cantón Penipe	125

RESUMEN EJECUTIVO

EL modelo EFQM es una herramienta que tiene como principio general fomentar los procesos administrativos basados en la excelencia, por tal razón utilizamos diferentes herramientas que engloban este modelo, como distintas variantes que ayudan a realizar el estudio por procesos del GAD Municipal del Cantón Penipe.

Se determina y analiza el diseño socio organizacional que en la actualidad viene siendo la herramienta que enmarca al momento a esta organización, una vez definidos estos lineamientos en base a resultados obtenidos del estudio precontractual a la propuesta se observa la necesidad de mejorar acciones de forma integrada para la obtención de resultados positivos.

El desarrollo de este estudio entrega en su análisis la posibilidad de mejorar de forma agresiva el funcionamiento administrativo de esta entidad, por tal razón para incrementar la productividad basada en el mejoramiento por excelencia del modelo EFQM se propone que esta herramienta se aplique de forma permanente, monitoree y evalúe periódicamente para fomentar el progreso continuo del GAD Municipal.

Se recomienda la implementación de este modelo como política interna del GAD Municipal del Cantón Penipe para lograr los objetivos y metas planteadas en el proceso de ejecución de esta investigación.

INTRODUCCIÓN

La palabra calidad, hoy en día es algo sumamente importante para las organizaciones, ya que en el mercado actual éstas incrementarán la competitividad mediante los sistemas de gestión de calidad, además es importante para los consumidores que se les entregue productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades.

El Modelo EFQM fue creado en 1991 por la Fundación Europea para la Gestión de la calidad con el objetivo de impulsar y estimular la mejora continua, así como incrementar la competitividad de las organizaciones europeas.

Las organizaciones inteligentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que logran o exceden las expectativas de todos los grupos de interés.

Contar con este modelo de gestión influye directamente en la competitividad de las organizaciones, ya que mejora la imagen de las mismas y la formación del personal, reduciendo errores y defectos producidos, obteniendo así calidad en los productos o servicios ofrecidos.

Por tal razón, en calidad de Maestrante, surge la necesidad de asimilar conocimientos administrativos propuestos por el Modelo EFQM en la mejora de prestación de servicios al cliente, en este caso de la población del Cantón Penipe beneficiarios de estos.

Lo que se pretende es ayudar al GAD Municipal del Cantón Penipe para que entregue servicios rápidos y de calidad y los clientes se sientan satisfechos, de esta manera la sociedad de Penipe se beneficia en el tema de servicios que brinda el gobierno seccional.

Este trabajo de investigación tiene sustentos científicos en las diferentes teorías y modelos que conducen a la oferta de servicios con calidad y excelencia, el mismo que se aplicará al GAD Municipal del Cantón Penipe, con la finalidad de mejorar el servicio continuamente.

Por otro lado se realizará un análisis del modelo EFQM con la finalidad de que este sea un instrumento bien intencionado y una herramienta básica para que la municipalidad lo pueda utilizar en beneficio de una mejor calidad de servicio, siendo muy importante que, en esta parte se haga una reseña histórica de este modelo que se propone como herramienta de responsabilidad y mejoramiento constante.

1. MARCO TEÓRICO

Para entender los conceptos de calidad, es importante comprender la evolución de los Sistemas de Gestión de Calidad que se han venido dando hasta llegar al Modelo EFQM, así como los conceptos fundamentales hacia la excelencia que nos brinda este modelo.

1.1. Sistemas de Gestión de Calidad

La evolución hacia la calidad total ha cambiado mucho a lo largo de los años, es así que al concepto de calidad hoy se lo conoce como Calidad Total.

En la evolución histórica de la gestión de calidad, sus principios y su gestión han cambiado rápidamente, desde la inspección, el control estadístico de calidad, el aseguramiento/garantía de calidad hasta finalmente llegar a la gestión de calidad total (TQM) y la excelencia organizativa que busca la mejora continua. Cada una de las etapas se caracteriza por una creciente evolución del sistema de calidad, desde los sistemas más simples a los más complejos (TQM), basados estos últimos en un concepto de gestión más amplio, dinámico y sobre todo orientado al cliente (Pinto, 1998).

Considerando el estudio de Tarí publicado en el año 2000, se puede afirmar que a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la calidad se reducía al control de calidad de los productos, es decir el cumplimiento de las especificaciones establecidas en el diseño del mismo a través de inspecciones que se llevaban a cabo una vez terminado el proceso productivo. Con el paso del tiempo, estas inspecciones se fueron incorporando en el proceso de producción.

El término aseguramiento de la calidad, que surge en los años 50, engloba todas aquellas actividades sistemáticas y que dan la confianza de que un producto o servicio satisface los requisitos para los que fue diseñado y que se establecieron en ese diseño. Además los procedimientos e instrucciones técnicas comienzan a tener en cuenta tanto el control final de

los productos, como el conjunto de las actividades de la empresa. Debido a la necesidad de controlar lo que se produce, cobra importancia la gestión del personal como herramienta de mejora de la calidad y se involucra a los suministradores de materias primas y servicios, al proceso productivo.

El concepto de Gestión de la Calidad Total nace como un sistema de gestión orientado a satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés de una organización, tanto dentro como fuera de la misma, por lo que considera a los clientes, los trabajadores, los accionistas y la sociedad en general y por lo tanto trasciende del ámbito de la producción a toda la empresa. Va de la mano de la mejora continua e incluye los conceptos de calidad mencionados previamente.

La Gestión de la Calidad Total (GCT) o Total Quality Management (TQM) incorpora una perspectiva estratégica de la calidad. La calidad se concibe como una herramienta competitiva que busca proporcionar productos o servicios que satisfagan al cliente, a través de la movilización de los individuos en la empresa y el liderazgo de la dirección.

La gestión de la calidad total debe estar presente desde que el producto se concibe y diseña hasta su lanzamiento al mercado y servicio postventa, es decir, durante todo el proceso de creación de valor (Fernández, Avella, & Fernández, 2006).

Siguiendo las aportaciones de (Dotchin & Oakland, 1992), (Dean & Bowen, 1994), (Wilkinson, Redman, Snape, & Marchington, 1998) y (Fernández, Avella, & Fernández, 2006) es posible definir este enfoque en base a cuatro principios básicos:

- a) Apoyo de la alta dirección, pues la calidad debe ser un objetivo prioritario en los negocios.
- b) Orientación al cliente, es decir, se debe considerar al cliente como punto de referencia para fijar objetivos y para diseñar los productos y procesos de la empresa.
- c) Mejora continua. Se debe promover la mejora incremental de todos los procesos y actividades, para lo cual es indispensable contar con un sistema capaz de aportar la información necesaria sobre los hechos relevantes para poder mejorar, ya que la calidad forma parte de un proceso dinámico de perfeccionamiento que no tiene fin.

d) Enfoque sistémico, pues es necesario considerar una completa implicación de todas las áreas y los procesos empresariales en la mejora de la calidad, desde la dirección hasta los operarios, así como la planificación de la calidad en todas las áreas y actividades de la empresa, involucrando también a los clientes y proveedores. Además, es muy importante fomentar el desarrollo e implicación de las personas como los activos más importantes de la organización.

1.1.1. Apoyo de la alta dirección

La alta dirección debe asumir el liderazgo y tomar la iniciativa para llevar a la práctica un proyecto de gestión de la calidad total, para lo que necesita formular los objetivos y diseñar el proceso, así como formar a los trabajadores, motivarles y fijar los incentivos adecuados. Además la alta dirección debe anteponer la calidad a cualquier otro criterio de gestión: hay que hacer productos de máxima calidad y luego cambiar a una producción más rápida y a costes más bajos (Imai, 1986).

Los trabajadores, para fabricar productos de calidad, necesitan que la dirección les proporcione los medios adecuados y descentralice la toma de decisiones para dotarlos de la autonomía suficiente para que puedan organizar su trabajo de forma eficaz, centrándose la alta dirección en el ejercicio de un liderazgo motivador y participativo. De esta forma los trabajadores identificarán y corregirán cualquier problema de calidad que se presente.

La alta dirección debe formar y capacitar a los trabajadores para que elaboren artículos de calidad excelente, al mismo tiempo que desarrolla en ellos la conciencia de hacer las cosas bien la primera vez. Las actividades formativas son importantes, ya que además de contribuir a mejorar la calidad de los productos, potencian la lealtad y confianza de los trabajadores, apoyando también el cambio de cultura que la implantación de un proceso de mejora de la calidad supone en cualquier empresa.

También se deberán reconocer los logros de los equipos y de los individuos, compartir los éxitos, alentar la asunción de riesgos, promover la formación de equipos de mejora y dar apoyo financiero y técnico para que los empleados desarrollen sus ideas.

1.1.2. Orientación al cliente

En un mercado tan competitivo como el actual, el cliente es quien realmente elige el precio, por lo que la empresa debe ajustar su estructura de costes para obtener beneficios.

La calidad total no se ocupa únicamente del cliente externo, sino también del interno. Es decir, se considera al trabajador como parte de una cadena proveedor-cliente que finaliza en el consumidor, quien demanda la máxima calidad del producto. El cliente interno es la fase siguiente en el proceso (Ishikawa, 1985). De ahí que cada etapa deba interactuar con la siguiente y la anterior para lograr la calidad, que finalmente satisface al cliente final o externo. Se puede asegurar que los clientes externos estarán satisfechos implantando la idea de que cada parte de la organización contribuye a la satisfacción del cliente externo si satisface a sus clientes internos. Se debe tener en cuenta que la definición del cliente final es una tarea de máxima prioridad, pues determina las características de la calidad (prestaciones) que el producto necesita poseer (Imai, 1986).

La concepción actual de calidad se apoya en la rueda de Deming, de manera que se tiene en cuenta el diseño del producto, la fabricación, la venta en el mercado y también la postventa, es decir, descubrir lo que piensa el usuario del producto y por qué no lo ha comprado el no usuario. De manera que este ciclo debe ir seguido de otro ciclo que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior, y este rediseño permanente provoca la mejora continua de la calidad (Deming, 1986).

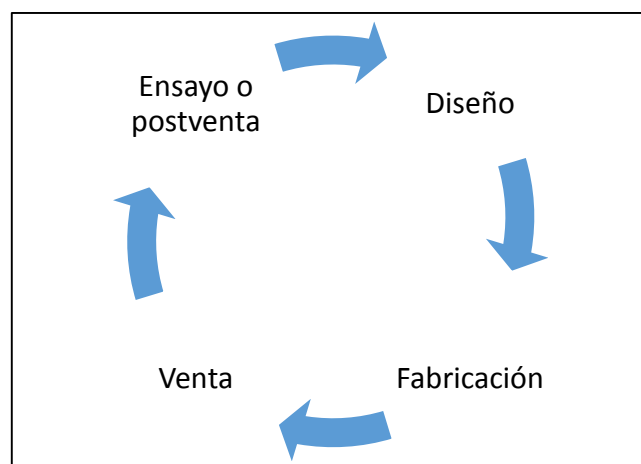


Figura 1: Rueda de Deming

1.1.3. Mejora continua

La mejora de los productos y procesos pueden ser: kaizen (o mejora incremental) y salto cuántico (o mejora radical). Si la mejora es vista como un esfuerzo extra, la puesta en práctica requerirá saltos cuánticos periódicos e inconsistentes, pudiendo adoptar multitud de formas, como nuevos productos o modernización de las máquinas.

La alta dirección, al aplicar estos saltos, asume un elevado riesgo con la expectativa de lograr un beneficio extraordinario (Hayes, 1985).

No puede decirse que el salto cuántico suponga un avance en una progresión en escalera ya que un sistema, una vez ha sido instalado, como resultado de una innovación radical, está sujeto a un deterioro uniforme a menos que se hagan esfuerzos continuos por mantenerlo y luego para mejorarlo (Imai, 1986), por lo que se hace necesaria la mejora continua (kaizen).

El objetivo final de la mejora continua es la perfección absoluta, que nunca se podrá conseguir, pero sí perseguir. Una empresa que desarrolla un método incremental de mejora da pocos pasos apreciables o arriesgados, pero pone en marcha un proceso gradual que no precisa mucha ayuda de asesores externos, aunque sí requiere una gran cantidad de esfuerzo sostenido y dedicación (Hayes, 1985).

La mejora continua se apoya en el ciclo de Shewhart, y consta de los siguientes pasos: planificar, hacer, verificar y actuar. Este ciclo se denomina ciclo PHVA y ha sido divulgado por Deming.

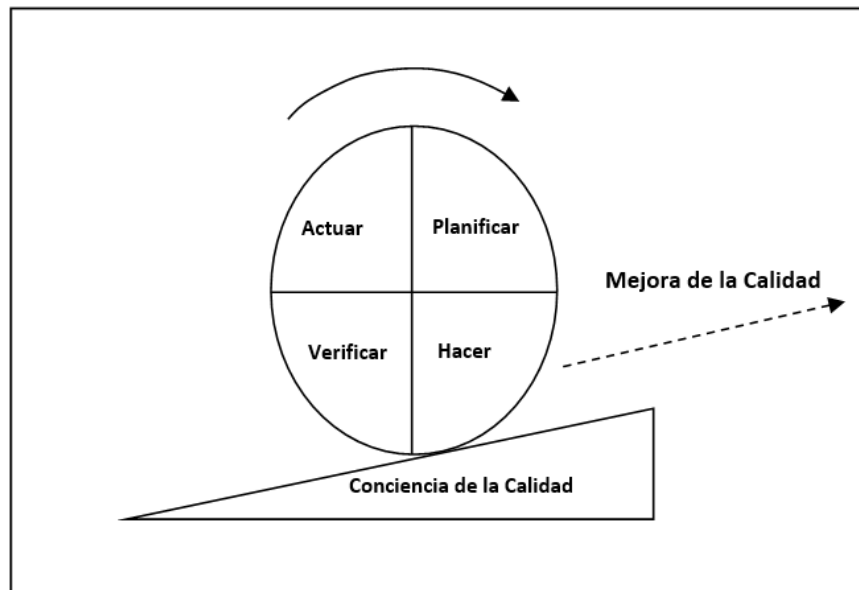


Figura 2: El ciclo de Shewart

En la etapa de planificación se define un problema y se reúnen datos para analizarlo, determinándose las causas del mismo y las posibles acciones que pueden llevarse a cabo para solucionarlo, escogiéndose finalmente una.

La segunda fase, hacer, consta de dos etapas: formación, en la que se forma a los trabajadores para que lleven a cabo adecuadamente las actividades que deben realizar y puesta en práctica, siendo ésta la etapa en la que se ponen en práctica las medidas con un carácter limitado. Con todo ello se pretende constatar la mejora en un entorno real.

En la siguiente etapa se verifica la ejecución para comprobar si han tenido lugar las mejoras esperadas. Si estas mejoras han tenido lugar, en la cuarta etapa se emprendería la actuación final, aplicándose la mejora en todas las situaciones posibles.

De manera que las nuevas mejoras se convierten en estándares.

El ciclo se reinicia constantemente, como un proceso que permite fijar nuevos estándares sólo para refutarse, revisarse y reemplazarse por estándares mejores, por lo que estos estándares iniciales se consideran el punto de partida para hacer un mejor trabajo la siguiente vez (Imai, 1986).

1.1.4. Enfoque sistémico

El concepto amplio de calidad considera que todos los departamentos y personas que trabajan en la empresa, desde la alta dirección hasta los empleados, están relacionados con la calidad del producto.

Es importante tener en cuenta, asimismo, a los proveedores, pues la empresa puede colaborar con los mismos para mejorar, por ejemplo, diseños o procesos de fabricación, de manera que sus productos finales sean de la misma calidad que la obtenida si se hubiesen fabricado en las instalaciones de la propia empresa. Los clientes también pueden proporcionar buenas ideas a la empresa, así como información sobre la evolución de sus necesidades. La calidad viene impulsada siempre por el cliente.

La concepción sistémica de la organización considera que las diferentes partes de la misma están interrelacionadas y deben cooperar para mejorar el sistema como un todo, por lo que no se debe mejorar una parte en detrimento de las demás, puesto que entonces tendríamos una suboptimización del sistema. La calidad total conlleva la participación total y la interrelación permanente de todas las partes implicadas en la empresa (Fernández, Avella, & Fernández, 2006).

1.1.5. Modelos y premios de Calidad

Por otra parte, en cuanto a los distintos modelos de Gestión de la Calidad Total, se puede afirmar que en la actualidad coexisten dos grandes tendencias, que derivan en dos modelos distintos que ayudan a las organizaciones a establecer un sistema de gestión basado en la calidad total (Claver, Llopís, & Tarí, 1999) y (Bou Llusar, Escrig Tena, Roca, & Betrán Martín).

La primera tendencia sería adoptar un enfoque de normalización y diseñar un sistema de calidad en base a normas, como pueden ser las de la serie ISO 9000. Esta opción implica la introducción de acciones planificadas que consideran que la calidad abarca a todas las áreas de la empresa, desde el diseño del servicio hasta la entrega del mismo al cliente. Incide en el diseño de un sistema de calidad que permita la estandarización de los procesos y haga más fácil mantenerlos bajo control. Se basa en asegurar que se llevan a cabo los procesos

necesarios para que los productos y servicios satisfagan a los clientes. Ello conlleva el establecimiento de estándares y la documentación de todos los procesos.

Otro enfoque, es la consideración de alguno de los modelos que subyacen a los premios de calidad como base para la gestión de la calidad. Los principales premios a nivel internacional corresponden al Premio Deming en Japón, al Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (PNCMB) en EEUU, y al Premio a la Calidad Europeo.

El propósito de los premios es:

Procurar reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la Gestión de la Calidad Total, y facilitar un medio a través del cual estas empresas compartan sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de calidad y competitividad de las mismas (Padrón, 1996).

En las bases de cada uno de estos premios se recogen una serie de requisitos en forma de criterios que son utilizados para evaluar a los solicitantes dentro del proceso para otorgar el premio. Sin embargo, independientemente de que una empresa presente su candidatura a un premio, los criterios de los modelos que subyacen a los premios sirven de base a las empresas para desarrollar e implantar un sistema de calidad puesto que los requisitos que contiene cada premio codifican los principios de la GCT en un lenguaje claro y accesible.

La certificación a partir de los requisitos que establece la norma ISO 9001: 2008 puede ser un buen comienzo para las empresas que se inician en la GCT, ya que consigue abarcar sus principios básicos, fundamentalmente la sistematización y la gestión de procesos como medio para que éstas satisfagan de forma consistente los requisitos de sus clientes. No obstante, una empresa que implanta un sistema de calidad siguiendo esta norma debe seguir avanzando en una dinámica de mejora continua. Por ello, la reforma de la norma ISO 9004:2000 recogía una serie de principios básicos para aquellas empresas que querían ir más allá de los requisitos contractuales o normativos establecidos en la ISO 9001. Sin embargo, como las recomendaciones para llevar a cabo la mejora que recogía la norma ISO 9004 no estaban ampliamente desarrolladas y difundidas, las empresas que querían sobrepasar los requisitos de las normas comenzaron a utilizar las bases que proporciona el Modelo del Premio Europeo de Calidad (Claver, Llopís, & Tarí, 1999). Por lo tanto, como considera

(Russell, 2000), es más realista pensar en los estándares de calidad que ofrecen las normas ISO 9001, en su última versión 2008, como un paso útil, incluso necesario, en el camino hacia la excelencia, no como un modelo opuesto al que ofrecen los premios.

1.2. Modelo EFQM

Como se indica en la página web de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, 1988), conocida como EFQM, ésta nació hace más de 20 años, con el objetivo de desarrollar una herramienta de gestión capaz de aumentar la competitividad de las organizaciones europeas, apostando por modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM) y estrategias encaminadas a optimizar los recursos, a reducir costes y a mejorar los resultados, para conseguir la mejora continua del proceso productivo. Es importante tener en cuenta que esta herramienta no solamente es un modelo de gestión de calidad, sino un modelo integral de gestión que permite a las organizaciones avanzar en el camino hacia la calidad y la excelencia, por lo que se debe considerar el Modelo EFQM como un modelo de excelencia.

El Modelo EFQM (Club excelencia en gestión, 2012) es un modelo dinámico, que se revisa cada tres años, de acuerdo con uno de sus principales principios: la mejora continua. Así, en cada revisión se proponen nuevos marcos de actuación y los cambios necesarios para que el Modelo se adecue a las variaciones del mundo empresarial.

El Modelo EFQM es un modelo no normativo, cuyo mecanismo de aplicación fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los criterios del propio Modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

La utilización sistemática y periódica del Modelo EFQM por parte del equipo directivo de una organización permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en (Guía de la Calidad; 2010):

- La comprensión profunda del Modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Además del atractivo de los fundamentos que definen el marco conceptual, el Modelo reúne una serie de características que lo hacen particularmente robusto y que han favorecido el creciente interés por el mismo.

Tal como se explica en la publicación de la EFQM “Introducción a la Excelencia” (EFQM, 2003), el Modelo es un instrumento genérico y muy flexible de forma que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización o empresa, de carácter público o privado, y puede referirse tanto a la totalidad de la organización como a diferentes divisiones, unidades o servicios.

Tiene un carácter no prescriptivo, en el sentido de que la aplicación del Modelo no dicta lo que hay que hacer sino que debe ser cada unidad la que decida las acciones a emprender. Se reconoce así que las propias características y singularidades de cada organización pueden determinar el camino a seguir para mejorar la eficiencia de la misma organización.

El hecho diferenciador con otros enfoques, como la acreditación o la certificación, con los que el Modelo frecuentemente es comparado (y a veces confundido), se debe a que fundamenta su estrategia en la autoevaluación. Este enfoque indica claramente el compromiso de la propia organización por el aprendizaje y la mejora continua, centrando en estos aspectos los objetivos de la propia evaluación, en lugar del reconocimiento externo. La autoevaluación se completa con una evaluación externa sólo en los casos en que la organización decida presentarse al Premio Europeo a la Calidad otorgado por la EFQM, en cuyo caso la organización deberá elaborar una memoria para ser valorada por un grupo de evaluadores externos.

La ventaja que aporta la utilización del Modelo como instrumento de identificación de oportunidades de mejora es que la autoevaluación que propone tiene un carácter sistemático, periódico y altamente estructurado, de forma que se revisan de una forma lógica y ordenada todos los aspectos críticos de la organización que pueden tener influencia en la calidad, representados por 9 criterios y 32 subcriterios. La atención se dirige a la globalidad de la

organización siendo más enriquecedora, realista y eficiente que los enfoques que se dirigen a aspectos concretos o parciales.

La incorporación del aprendizaje adquirido tras la evaluación en el desarrollo de planes de mejora confiere al Modelo un carácter dinámico que posibilita adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y de otros grupos de interés, a la disponibilidad de recursos de cada tiempo y la detección y ajuste de deficiencias potenciales. De esta forma se supera el carácter estático que establece el aseguramiento de un determinado nivel de calidad. (Roure & Rodríguez, 1999) y (EFQM, 2003).

Las características que se acaban de describir hacen que el Modelo EFQM de Excelencia sea considerado como un valioso instrumento de ayuda a la gestión, ya que la sistemática que incorpora redonda en una planificación más sólida, fundamentada y acorde con las necesidades de cada momento, facilitando la transformación de las organizaciones que los nuevos retos exigen (Maderuelo, 2002).

A continuación se muestra el esquema del Modelo EFQM, donde se pueden observar los Agentes Facilitadores y Resultados. Las flechas enfatizan la naturaleza dinámica del Modelo. Muestran la innovación y el aprendizaje organizacional para mejorar los agentes que a su vez llevan a la mejora de los resultados, en el que se describirán los principales agentes institucionales vinculados con el modelo EFQM, además se detallarán los conceptos fundamentales en los que se basa, también se describirá el funcionamiento del modelo y por último se hará una revisión de los estudios previos que analizan los resultados obtenidos en la implantación el Modelo EFQM.

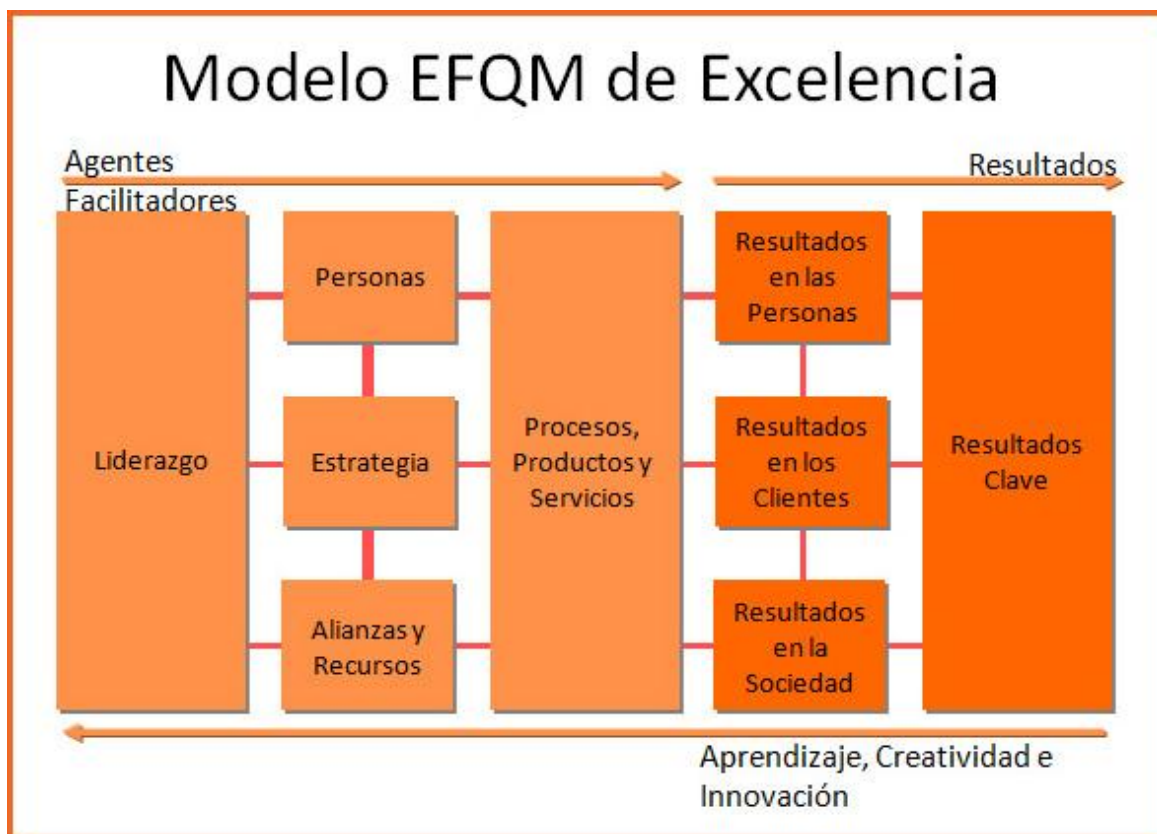


Figura 3: Esquema del Modelo EFQM

Fuente: (Club excelencia en Gestión, 2012)

1.2.1. Los agentes del Modelo EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM, nació en 1988 con la unión de 14 directores ejecutivos de distintas empresas para desarrollar una herramienta de gestión que ayudase a aumentar la competitividad de las organizaciones europeas.

Con el apoyo de la Comisión Europea en la Política Europea de Promoción de Calidad, el Modelo de Excelencia EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) fue creado por los miembros fundadores, siendo estos: AB Electrolux, British Telecommunications plc, Bull, Ciba-Geigy AG, C. Olivetti & C. Spa, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, AG Sulzer y Volkswagen. Este Modelo es la base del Premio Europeo a la Calidad.

EFQM se ha comprometido a ayudar a las organizaciones a obtener mejores resultados mediante el uso del Modelo EFQM, un marco integral de gestión utilizado por más de 30.000

organizaciones en Europa. Durante los últimos 20 años han ido desarrollando este Modelo e incorporando las experiencias de distintas organizaciones para poder aprender de ellas, de manera que puedan garantizar que el Modelo refleja la realidad.

Para ayudar a las empresas a implantar el Modelo EFQM, la Fundación, que es una organización sin ánimo de lucro, ofrece capacitación, herramientas de evaluación y reconocimiento.

La Visión de la EFQM es lograr un mundo en que las organizaciones europeas se reconozcan como punto de referencia para el crecimiento económico sostenible. Por otro lado, la Misión de la EFQM es energizar los líderes que quieren aprender, compartir e innovar usando el Modelo de Excelencia EFQM como marco de referencia común.

El Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, se desarrolló en 1991 en consonancia con los Modelos Malcolm Baldrige en los EE.UU. y el premio Deming en Japón, como marco para la autoevaluación de las organizaciones y como base para evaluar las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad, que fue concedido por primera vez en 1992. En 1999, y tras un proceso de revisión que duró dos años, se presentó la nueva versión del Modelo que pasó a denominarse Modelo EFQM de Excelencia y es propiedad intelectual de la Fundación Europea de la Calidad.

Desde su creación, ha mostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones, a la vez que como instrumento para la autoevaluación, utilizándose como marco para la valoración de premios; los Premios Europeos a la Calidad, y, asimismo, para los Premios Nacionales a la Calidad. El Modelo está alineado con los principios de la calidad total. En la actualidad es el Modelo más utilizado de evaluación de la excelencia por las organizaciones empresariales europeas.

Independientemente del sector, tamaño, estructura o madurez, las organizaciones necesitan establecer sistemas apropiados de gestión. El Modelo de Excelencia de la EFQM es una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones mediante la medición, en su camino hacia la excelencia, estimulando la búsqueda de soluciones.

La Fundación EFQM trabaja de manera conjunta con asociados en distintos países, siendo en Ecuador CODEFE la organización de referencia.

CODEFE (Fundación Social de EFQM en Ecuador, 1995) es la fundación socia de EFQM en Ecuador con sede en Guayaquil y con autorización de acompañar a las instituciones ecuatorianas en su camino hacia la excelencia, está comprometida con ayudar a las instituciones en lograr la mejora a través del uso del Modelo EFQM de excelencia y otras herramientas complementarias de gestión.

La estrategia de la organización tiene como misión potencializar líderes que quieran innovar sus empresas a través del uso del Modelo de Excelencia EFQM.

Ayudan a las instituciones a implementar el Modelo entregándoles:

- Formación oficial EFQM
- Herramientas de evaluación
- Reconocimiento oficial
- Eventos oficiales

La visión de CODEFE es ser reconocidos como fuente de buenas prácticas y generadores de opinión de la excelencia en la gestión.

CODEFE es una red de excelencia creciente a través de varios sectores estratégicos en el país, integrada por líderes con pasión por la excelencia, creen que el Modelo EFQM es un maco común que ayuda a las instituciones a mejorar, compartiendo las mejores prácticas, cooperando inter e intra sectorial y celebrando el éxito.

Además tiene como objetivo atender las necesidades de sus socios, clientes y resto de grupos de interés y cumplir sus expectativas, consensuando con ellos el desarrollo y prestación de los servicios e iniciativas, para así lograr maximizar su satisfacción y fidelidad.

Sus servicios e iniciativas se encuentran englobados en los siguientes grupos que conforman su propuesta de valor:

- **Hoja de ruta institucional**

En CODEFE estamos comprometidos en ayudar a las instituciones en aprender de las mejores prácticas para mejorar su rendimiento y lograr la excelencia.

EFQM usado por más de 30.000 instituciones en el mundo, su fortaleza es que da una visión holística de la institución y es un marco para cualquier institución que quiere lograr excelencia sostenible.

Como Socios Nacionales de EFQM, podemos ayudarles a implementar el Modelo en su institución y empezar el camino hacia la excelencia:

- Taller de evaluación del nivel de Madurez en gestión de su institución.
- Taller de levantamiento de las herramientas existente en su empresa y como se interrelacionan.
- Plan de Acción institucional.
- Publicaciones de Excelencia.

Formación

El plan de formación de CODEFE soporta a las instituciones que están iniciando o ya avanzados en el camino hacia la Excelencia para lograr mayores destrezas y conectarse con otras instituciones en búsqueda de la Excelencia.

- Taller de autoevaluación.
- Camino hacia la Excelencia (Oficial EFQM).
- Líder de Excelencia (Oficial EFQM)
- Asesor Interno (Oficial EFQM)
- Planificación Estratégica
- Seminarios especializados
- Evento de reconocimiento

Excelencia Sostenible

Las instituciones excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que logran o exceden las expectativas de todos los grupos de interés.

CODEFE tiene diferentes herramientas que puedan ser integradas a la gestión de la institución para logra la excelencia.

- Satisfacción de grupos de interés
- Coaching directivos
- Planificación estratégica
- Análisis financiero
- Análisis de gestión de recursos humanos

Reconocimientos

Desarrollamos planes de reconocimiento para instituciones de todo tamaño y sectores.

Estos niveles de reconocimiento ayudan a demostrar a todos los grupos de interés su compromiso con la Excelencia.

Reconocimientos Internacionales:

- EFQM, Comprometido con la Excelencia (C2E)
- EFQM, Reconocido por la Excelencia (R4E)

Reconocimientos nacionales:

- Acceso a la Excelencia
- Preparación para la Excelencia

Reconocimientos sectoriales:

- Acceso a la Excelencia en Educación
- Comprometido con la Excelencia en Educación

- Reconocido por la Excelencia en Educación

Desarrollo de planes de reconocimiento para instituciones de todo tamaño y sectores

Estos niveles de reconocimiento ayudan a demostrar a todos los grupos de interés su compromiso con la Excelencia.

Reconocimientos Internacionales:

- EFQM, Comprometido con la Excelencia (C2E)
- EFQM, Reconocido por la Excelencia (R4E)

Reconocimientos nacionales:

- Acceso a la Excelencia
- Preparación para la Excelencia

Reconocimientos sectoriales:

- Acceso a la Excelencia en Educación
- Comprometido con la Excelencia en Educación
- Reconocido por la Excelencia en Educación

1.2.2. Sellos de excelencia EFQM

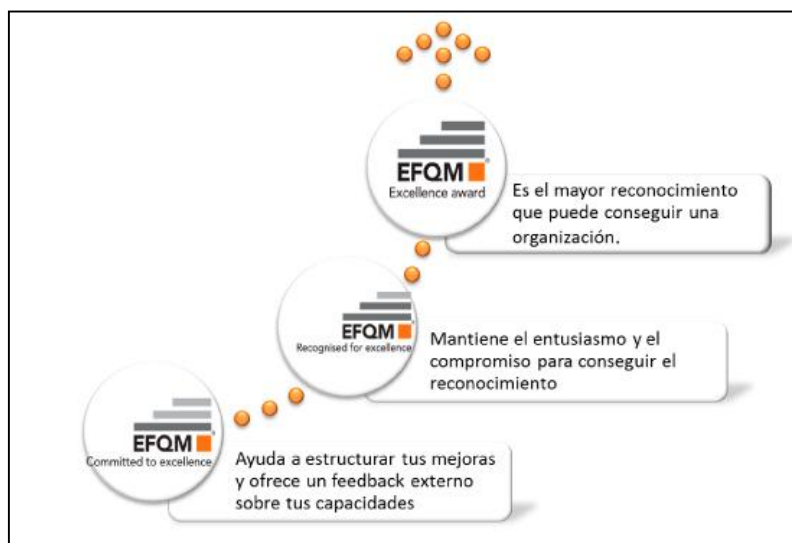


Figura 4: Sellos de excelencia del Modelo EFQM

Fuente: (Fundación Social de EFQM en Ecuador, 1995)

En Ecuador las organizaciones pueden ponerse en contacto con CODEFE para que las dirija en su camino hacia la Excelencia, facilitándoles toda la información y herramientas necesarias para la implantación del Modelo de Excelencia EFQM o para la renovación de los Sellos una vez obtenidos. Otra opción para las empresas que se quieran adentrar en el mundo de la Excelencia EFQM sería ponerse en contacto con agentes locales.

1.3. Conceptos fundamentales hacia la excelencia en el Modelo EFQM

Los conceptos del modelo se fundamentan en un conjunto de valores que fueron reflejados por primera vez en la (Convención Europea de Derechos Humanos, 1953) y la (Carta Social Europea, 1996).

Para que la aplicación del Modelo sea eficaz y consiga los objetivos con los que se afronta, estos conceptos deben ser asumidos totalmente por los directivos de la organización, de lo contrario su aplicación carecerá de sentido.

Los conceptos fundamentales hacia la excelencia contenidos en el Modelo EFQM se desarrollan a continuación:



Figura 5: Conceptos del Modelo EFQM

Fuente: (Club excelencia en Gestión, 2012)

1.3.1. Añadir valor para los clientes

Las organizaciones excelentes deben crear constantemente valor añadido para sus clientes al entender, anticipar y satisfacer sus necesidades, expectativas y oportunidades, por lo que deben conocerles y comprenderles en profundidad, además de ser capaces de comunicar con claridad la propuesta de valor a sus clientes.

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio y su satisfacción es la forma de lograr mayores cotas de fidelidad y retención de clientes e incrementar la cuota de mercado. Por ello es necesaria una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Las organizaciones que responden a las necesidades y expectativas que sus clientes tienen en cada momento los segmentan, cuando resulta conveniente, para mejorar la eficacia de su respuesta.

Este Modelo está muy orientado a la creatividad y a la eficiencia, por lo que tiene en cuenta las herramientas lean, centrándose en el valor para los clientes, la eficiencia de los procesos y el desarrollo de las personas.

A esto se añade el esfuerzo por innovar y crear valor para sus clientes comparando su rendimiento con referencias relevantes y analizando sus puntos fuertes.

Las organizaciones excelentes siguen las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva; anticipan de manera eficaz cuáles serán las necesidades y expectativas de sus clientes y actúan en el presente para satisfacerlas y, si es posible, excederlas; dan seguimiento y analizan las experiencias y percepciones de sus clientes y, cuando algo va mal, responden con rapidez y de forma eficaz. Asimismo, establecen y mantienen excelentes relaciones con todos sus clientes.

Por último, es muy importante la participación activa de los clientes en los procesos de diseño del producto y del servicio, estructurando dicha implicación con mayor cohesión también con asociados y otros grupos de interés.

1.3.2. Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes deben tener un impacto positivo en el mundo que las rodea. De esta manera, a la vez que se ocupan de la mejora de su rendimiento, se ocupan, simultáneamente, de las condiciones económicas, medioambientales y sociales en la comunidad en que desarrollan su actividad. Es una constante en el Modelo la preocupación por el futuro de la organización, para lo que es muy importante tener en cuenta estas condiciones económicas, medioambientales y sociales en todas las decisiones que se tomen en la organización. Además la organización debe gestionar los riesgos, buscar y fomentar las oportunidades de colaborar con la sociedad en proyectos mutuamente beneficiosos, ya que deben ser conscientes de su impacto en la comunidad actual y futura y deben reducir al mínimo cualquier impacto negativo.

Es decir, este concepto identifica la necesidad de un conjunto de normas éticas y valores así como de un comportamiento que provoque mayor sostenibilidad.

Se manifiesta de forma explícita la necesidad de la integridad, el comportamiento ético y la transparencia en la gestión. Además se indica la necesidad de asignar recursos, no sólo para la rentabilidad a corto plazo, sino para las necesidades a largo plazo y para que la organización sea competitiva, siendo preciso, para todo ello, un equilibrio entre comportamiento y sostenibilidad.

1.3.3. Desarrollar la capacidad de la organización

Las organizaciones excelentes mejoran sus capacidades de forma efectiva mediante la gestión del cambio dentro y fuera de las fronteras de la organización.

Las organizaciones excelentes reconocen que, en la actualidad, el éxito puede depender de las alianzas que establezcan si éstas permiten dar mayor valor a sus grupos de interés optimizando las competencias clave. Las alianzas pueden establecerse con clientes, sociedad, proveedores e incluso competidores, y se basan en un beneficio mutuo claramente identificado. Los asociados trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, apoyándose unos a otros con su experiencia, recursos y conocimientos, y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia. De esta forma, la gestión eficaz del cambio incrementa las capacidades de la organización y genera más valor a largo plazo, y de manera sostenible, para todos los grupos de interés.

1.3.4. Aprovechar la creatividad y la innovación

Las organizaciones excelentes generan un mayor valor y mejores niveles de desempeño a través de la mejora continua y la innovación sistemática mediante el aprovechamiento de la creatividad de sus grupos de interés.

Es imprescindible desarrollar la creatividad para incrementar el valor y la competitividad empresarial y conseguir que el capital humano emprendedor en proyectos aumente el valor de la organización. Este capital humano es entendido como el conjunto de comportamientos promovidos en las personas para detectar e implantar mejoras e innovaciones que aporten valor a la organización y a sus clientes, desarrollando las competencias individuales clave relacionadas con el talento para el sector.

Las organizaciones excelentes aprenden continuamente, tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás. Asimismo, practican un benchmarking riguroso, interno y externo, y recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje en toda la organización.

Tienen una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés.

Este concepto del Modelo EFQM reconoce la necesidad de desarrollar e involucrarse en redes y hacer participar a todos los grupos de interés como fuentes potenciales de creatividad e innovación. Para ello hay que establecer metas y objetivos claros en cuanto a la innovación y desarrollar iniciativas para implicar a los distintos grupos de interés. Una vez implicados hay que crear una cultura de emprendedores y utilizar la innovación más allá de la tecnología, aportando valor a los clientes y nuevas formas de trabajar, siendo muy importante utilizar un enfoque estructurado para generar y priorizar las ideas creativas.

1.3.5.Liderar con visión, inspiración e integridad

Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que actúan como modelos a seguir en cuanto a valores y ética, de manera que su visión inspire a los demás.

Este concepto está centrado en la capacidad de los líderes de adaptar, de reaccionar y de ganarse el compromiso de todos los grupos de interés a fin de garantizar la continuidad del éxito de la organización. Es importante liderar con transparencia, integridad y con capacidad de respuesta por las actuaciones de los líderes.

Estos líderes comunican una clara dirección a la organización, que comparten con los colaboradores, comprendiendo los factores clave de la actividad que se desarrolla, tomando decisiones fundadas y oportunas, siendo flexibles e inspirando confianza.

Todos los líderes de estas organizaciones motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Además, los líderes deben ser referencia para las personas y deben crear en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, fomentando una cultura que apoya la generación y el desarrollo de nuevas ideas para impulsar la innovación.

1.3.6. Gestionar con agilidad

Las organizaciones excelentes son ampliamente reconocidas por su capacidad para identificar y responder con eficacia y eficiencia a las oportunidades y amenazas del entorno.

Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos interdependientes e interrelacionados. Las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas.

La organización diseña los procesos para desarrollar la estrategia incluyendo los grupos de interés externos a la misma y superando sus límites tradicionales.

Este esquema de procesos debe añadir valor real para los grupos de interés, a la vez que refuerza el equilibrio eficiencia – eficacia.

Se realiza una gestión y mejora eficaz de los procesos estableciendo indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y vinculados a los objetivos estratégicos. Todo ello hace posible la implantación sistemática de políticas, estrategias, objetivos y planes que mejoran de forma eficaz las actividades diarias de la organización.

Las decisiones se basan en una información fiable y basada en datos de los resultados actuales y previstos, en la capacidad de los procesos y sistemas, en las necesidades, expectativas y experiencias de los grupos de interés, y en el rendimiento de otras organizaciones.

1.3.7. Alcanzar el éxito a través del talento de las personas

Las organizaciones excelentes valoran a su gente y crean una cultura en la que se potencia un clima de alianza con las personas que permita alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos personales de manera beneficiosa para ambas partes.

Las organizaciones excelentes identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el

futuro. Para alcanzar dichas competencias, contratan y desarrollan profesionalmente a las personas permitiéndoles desarrollar su pleno potencial.

Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización, de manera que se esfuerzan por atraer, desarrollar y retener el talento en las organizaciones, así como en recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. También se señalan aspectos relativos a la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados en los que la organización opera.

Es decir, las organizaciones excelentes tratan de crear un equilibrio entre las necesidades estratégicas de la organización y las expectativas y aspiraciones de las personas, al objeto de ganar su compromiso y su participación, siendo necesario adoptar enfoques que aseguren una conciliación responsable y en que las personas sean partícipes del éxito de la organización.

1.3.8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización, por tanto, se deben lograr por parte de las organizaciones resultados excelentes sostenidos, que satisfagan las necesidades a corto y largo plazo de todas las partes interesadas, en el contexto de su entorno operativo.

En el actual entorno cambiante, las organizaciones excelentes son ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Estas organizaciones miden y anticipan las necesidades y expectativas supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones.

Además, las organizaciones excelentes deben añadir constantemente valor a los clientes existentes y potenciales, siendo importante que sean capaces de transformar las necesidades, expectativas y potenciales requisitos de los estos clientes en propuestas de valor atractivas y sostenibles.

Asimismo, recogen información de grupos de interés actuales y futuros, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo. Esta información relativa al desarrollo de un conjunto equilibrado de resultados clave priorizados y realmente relevantes para la organización y para los grupos de interés, que es imprescindible para controlar el progreso de la organización, sobre todo derivado del despliegue de la estrategia, permite a los líderes adoptar decisiones eficaces y oportunas.

Además, una vez seleccionado ese conjunto de resultados equilibrados para seguir la evolución de la gestión de la organización, se deben definir claramente las relaciones causa efecto.

Es especialmente importante el hecho de que se dote a los líderes de la información precisa y suficiente para que haya una oportuna toma de decisiones, permitiendo predecir el rendimiento futuro de la organización.

Esto introduce el concepto de priorización de los resultados clave. En la definición de todos los criterios de resultados se dedica una parte específica a determinar la importancia relativa o el peso de cada uno de los conjuntos de datos utilizados para presentar y entender mejor una de las facetas de rendimiento, lo que enlaza con la necesidad de hacer comparaciones y establecer objetivos para estos “Resultados Clave”.

1.4. Criterios del Modelo EFQM

El Modelo está integrado por nueve criterios frente a los cuales se evalúa el progreso de la organización hacia la excelencia. Por motivos de conveniencia, el Modelo agrupa los criterios en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados.

Para analizar los mencionados criterios se ha tomado como referencia el Modelo EFQM. (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, 1988)

El grupo formado por los llamados “Agentes Facilitadores” se refiere a lo que hace la organización y cómo lo hace. Los criterios agentes definen lo que pretende conseguir la

organización mediante el liderazgo, la política y estrategia, el personal, los recursos y los procesos.

El grupo de criterios “Resultados” da cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, sociedad) y en relación a los objetivos globales. La premisa establecida por el Modelo EFQM explica cómo los Agentes Facilitadores son los determinantes de los Resultados alcanzados. Por tanto, los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos.

El planteamiento genérico de cada uno de los criterios se especifica mediante un conjunto de subcriterios, hasta completar un total de 32, que detallan su contenido. De igual forma en cada subcriterio se recogen las áreas a abordar o de interés que aclaran, a modo de ejemplo, las mejores prácticas de gestión y cuál es el significado y alcance de cada criterio.

Los 32 subcriterios se utilizan para estructurar una visión sistemática y plena de las capacidades y el valor de todos los enfoques que plantea una organización.

1.5. Criterios Agentes o facilitadores

El grupo constituido por los “Agentes Facilitadores” refleja 24 subcriterios, ya que cada criterio consta de 5 subcriterios, a excepción del criterio Estrategia, que consta de 4 subcriterios. Una organización puede modificar estos 24 campos en aras de un rendimiento mejor y sostenido en el futuro. Los conceptos cambiarán a medida que se desarrollan y mejoran las organizaciones excelentes.

1.5.1. Liderazgo

Se refiere a la responsabilidad ineludible de los equipos directivos de conducir la organización hacia la excelencia, pues el éxito o fracaso en el camino hacia la excelencia depende en gran manera del empuje del equipo directivo.

Los líderes deben actuar como modelo para el resto de la organización. El liderazgo está integrado por cinco subcriterios:

- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos, actuando como modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización, siendo éstos los “impulsores” del rendimiento y del desarrollo de la capacidad.
- Los líderes deben involucrarse con los grupos de interés (interactuando con clientes, socios y representantes de la sociedad) teniendo presente la importancia de la transparencia y de informar sobre el proceso.
- Los líderes deben tener un efecto inspirador entre las personas de la organización reforzando una cultura de excelencia, tanto en las personas como en la organización.
- Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización reconociendo los esfuerzos y logros de los empleados, siendo esencial la flexibilidad y la capacidad de tomar decisiones de los líderes a la hora de comprender e impulsar el cambio.

1.5.2. Estrategia

Revisa en qué medida la misión, visión y valores de la organización están fundamentadas en la información procedente de indicadores relevantes (rendimiento, investigación, creatividad, etc.), así como en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. También analiza cómo las convierte en planes, acciones y resultados, cómo se hace realidad la estrategia de la organización y cómo se transmite a toda la organización.

Dentro de este criterio se engloban los siguientes subcriterios:

- Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés, así como la necesidad de comprender el entorno externo.

- Se basa en la información de los indicadores de rendimiento, capacidades, comparación, investigación, aprendizaje y las actividades externas, con mayor énfasis en lo interno.
- La política y estrategia se desarrollan, revisan y actualizan, siendo esencial la sostenibilidad en la estrategia y la comprensión del modelo de negocio/impulsores.
- Comunicación y despliegue de un esquema de procesos clave; se pone de manifiesto la importancia de la vinculación con los resultados y el refinamiento oportuno y/o la reconsideración de las opciones estratégicas.

1.5.3. Personas

Considera la gestión de los recursos humanos de la organización y los planes que ésta desarrolla para aprovechar el potencial de los profesionales. También estudia los sistemas de comunicación, reconocimiento, distribución de responsabilidades y remuneración, así como la integración de las personas con las estrategias de la organización.

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran. Fomentan la justicia y la igualdad e implican a las personas.

Este criterio está integrado por cinco elementos:

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos, directamente vinculados a la estrategia y los resultados.

Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización con una clara orientación al futuro.

Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización, teniendo en cuenta el alineamiento como un vínculo para involucrar a las personas, por ejemplo, en la eficacia y la eficiencia de los procesos.

Existencia de un diálogo entre las personas y la organización enfocando a las propias personas como comunicadores a la hora de “compartir lo que funciona”.

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización. De acuerdo con los conceptos de conciliación de la vida laboral y personal, el apoyo y atención mutuos y la participación de las personas en la sociedad en general.

1.5.4. Alianzas y recursos

Evalúa cómo gestiona la organización los recursos internos más importantes (financieros, materiales, tecnológicos, información), cómo se desarrollan las alianzas y se gestiona la relación con proveedores en apoyo a la política y la estrategia de las organizaciones para conseguir un funcionamiento eficaz de sus procesos. Establece un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Los recursos y alianzas integran los siguientes subcriterios:

- Gestión de las alianzas externas y proveedores resaltando el beneficio mutuo para relaciones a largo plazo.
- Gestión de los recursos económicos y sobre todo financieros para asegurar el éxito, siempre basándose en la coherencia en la planificación financiera a corto y largo plazo.
- Gestión de los edificios, equipos y materiales y de los recursos naturales.
- Gestión de la tecnología, siendo necesaria una “cartera” (identificación evaluación y explotación) en apoyo de la estrategia.
- Gestión de la información y del conocimiento como factor clave para apoyar en la toma de decisiones, junto con la concienciación y el uso de “redes” como fuente de conocimiento.

1.5.5. Procesos, productos y servicios

Se refiere al diseño y gestión de los procesos implantados en la organización, su análisis, cómo se alinean en apoyo de la política y cómo se anticipan, se mejoran, y se orientan a las necesidades y expectativas de los clientes.

Los subcriterios que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- Diseño y gestión de los procesos, integrándose la optimización de procesos para incrementar el valor a los grupos de interés.
- Mejora e innovación de productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes, generando cada vez mayor valor.
- Promoción y puesta en el mercado y propuesta de valor de productos y servicios como actividades esenciales en cualquier organización (incluyendo las organizaciones sin ánimo de lucro y el sector público).
- Producción y distribución de productos y servicios, enfocados a comunicar la propuesta de valor y a reforzar el ciclo de vida útil del producto/servicio.
- Gestión de las relaciones con los clientes, quiénes son y cómo dialogan, reforzando la necesidad de mejorar la oferta e involucrar también a los clientes en el uso responsable de los productos y/o servicios.

1.6. Criterios Resultados

El grupo constituido por los “Criterios Resultados” refleja 8 subcriterios, pues cada uno de los 4 criterios pertenecientes a los resultados consta de dos subcriterios.

Se establece una diferencia clara para todos los criterios resultados entre los aspectos de rendimiento relacionados con la percepción y los indicadores internos, de manera que sólo se puede alcanzar un rendimiento excelente mediante la eficacia y eficiencia. Todos los indicadores internos abordan el aspecto de la eficiencia, con indicadores de rendimiento que

muestran cuánto se está haciendo, mientras que todas las percepciones abordan la parte de eficacia o si toda esta acción efectivamente ha marcado una diferencia.

Además, se hace hincapié en alcanzar y mantener resultados sobresalientes, enfocados según el grupo de interés al que el criterio aplique.

1.6.1. Resultados en los clientes

Se refiere tanto a la percepción que los clientes tienen de la organización, medida a través de encuestas o contactos directos, como a los indicadores internos que contempla la organización para comprender su rendimiento y adecuarse a las necesidades de los clientes, analizando además el impacto que tiene la organización en las percepciones.

En este caso los subcriterios correspondientes son las percepciones y los indicadores de rendimiento.

De esta manera, en el caso de los indicadores de rendimiento, una organización podría mostrar cuánta retroalimentación positiva y negativa se ha recibido y con qué rapidez se ha tratado. Por otro lado, el impacto de esta retroalimentación es visible en las percepciones reales recibidas por parte de los clientes.

1.6.2. Resultados en las personas

Se refiere a los mismos aspectos que el criterio anterior pero en referencia a los profesionales de la organización. De igual manera se contemplan medidas de percepción de la organización por parte de las personas que la integran, así como la efectividad de la estrategia e indicadores internos de rendimiento.

Nuevamente, los subcriterios son las percepciones y los indicadores de rendimiento.

1.6.3. Resultados en la sociedad

Analiza los logros que la organización alcanza en la sociedad. Para ello considera la repercusión de la organización sobre el medioambiente, la economía, y los aspectos sociales como educación y bienestar, entre otros.

Estos resultados están integrados por los mismos subcriterios: las percepciones y los indicadores de rendimiento.

1.6.4. Resultados clave

Se pretende conseguir lo que se ha marcado como objetivo en la estrategia, integrándose directamente en el “propósito estratégico”. Se realizan mediciones de manera exhaustiva para valorar si se alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de la política y la estrategia.

En este caso los subcriterios a tener en cuenta son:

- Resultados clave de la actividad, entendiendo por actividad la razón de ser o el porqué de una organización, por ejemplo: negocio o rentabilidad para un accionista o propietarios en una organización con ánimo de lucro; servicio al contribuyente, ciudadano o usuario para una administración pública o valor para el socio en una asociación.
- Indicadores clave de rendimiento de la actividad.

Es relevante el concepto de priorización de los resultados clave y la necesidad de hacer comparaciones y establecer objetivos para estos resultados clave.

1.7. El funcionamiento del Modelo EFQM

1.7.1. El esquema de puntuación REDER

El Modelo EFQM permite obtener una puntuación con la finalidad fundamental de conocer el lugar que ocupa la organización en el viaje a la excelencia, de analizar su propia evolución a lo largo del tiempo y de compararse con otras unidades u organizaciones en busca de modelos de referencia.

En cualquier caso, como advierte la propia EFQM, la puntuación obtenida no debe ser utilizada con fines penalizadores o como indicador de éxito o fracaso que aparten a la organización del proceso de mejora continua.

Si se decide otorgar una puntuación, se recomienda aplicar la denominada Matriz de Puntuación REDER (en inglés RADAR) que es el procedimiento utilizado por la EFQM para la valoración de las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad. La amplia implantación de este sistema hace que se pueda considerar como un estándar, por lo que su utilización posibilita el ejercicio de la comparación con otras organizaciones.

El esquema REDER considera cuatro elementos que sintetizan lo que una organización necesita realizar: resultados, enfoques, desplegar y evaluar, revisar y perfeccionar.



Figura 6: Conceptos del Modelo EFQM

Fuente: (Club excelencia en Gestión, 2012)

La lógica REDER es un marco de evaluación dinámico y es una herramienta de gestión muy potente que proporciona un enfoque estructurado para cuestionar el desempeño de una organización. Según esta lógica una organización debe (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, 1988):

- Determinar los resultados que desea obtener como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar un conjunto integrado de enfoques adecuados para obtener los resultados necesarios, tanto en el momento actual como en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para garantizar la aplicación.
- Evaluar y mejorar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos y las actividades en curso de aprendizaje.

La valoración de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia mediante estos elementos se realiza en función del bloque en el que estén incluidos, de forma que cada uno de los subcriterios de los agentes facilitadores se evalúan mediante los elementos planificación y desarrollo, despliegue y evaluación, revisión y perfeccionamiento, mientras que los subcriterios del grupo de resultados deben evaluarse con el elemento “resultados requeridos”.

Las puntuaciones otorgadas a cada subcriterio varían en función del grado de evidencia existente en la información recogida sobre los atributos considerados por los diferentes elementos. La puntuación de cada criterio se obtiene calculando la media aritmética de las puntuaciones de los subcriterios correspondientes.

La puntuación final se obtiene ponderando el valor que alcanza cada criterio por el peso específico asignado por la EFQM a cada uno de ellos y sumando posteriormente todas las puntuaciones corregidas de los criterios. Se puede observar cómo los Agentes Facilitadores determinan el 50% de la puntuación total, mientras que los Resultados dan cuenta del otro 50%. De esta manera la ponderación relativa de los criterios agentes es de 100 puntos para cada uno de los 5 criterios, al igual que en el caso de los criterios resultados en personas y

resultados en sociedad. Mientras que en el caso de resultados en clientes y resultados clave la ponderación relativa es de 150 puntos para cada uno de ellos.

La puntuación que finalmente se obtiene estará dentro de una escala de 0 a 1.000. Conviene aclarar que las empresas que optan al Premio Europeo a la Calidad presentan puntuaciones entre 600 y 700 puntos, y que las organizaciones que alcanzan los 400 puntos son merecedoras del reconocimiento de su grado de excelencia (Martínez & Riopérez, 2005) y (EFQM, 2012).

Los rangos de la escala de valoración utilizados son los mismos para Agentes Facilitadores y Resultados: 0% No se puede demostrar; 25% Limitada capacidad para demostrar; 50% Se puede demostrar; 75% Se puede demostrar plenamente; 100% Se reconoce como modelo de referencia global.

Las organizaciones que realizan una autoevaluación pueden asignar porcentajes a cada criterio, pudiendo variar éstos para que se adapten a las peculiaridades de la organización. Es más, algunas organizaciones prefieren no puntuar su autoevaluación interna y concentrarse en los puntos fuertes y áreas de mejora encontrados.

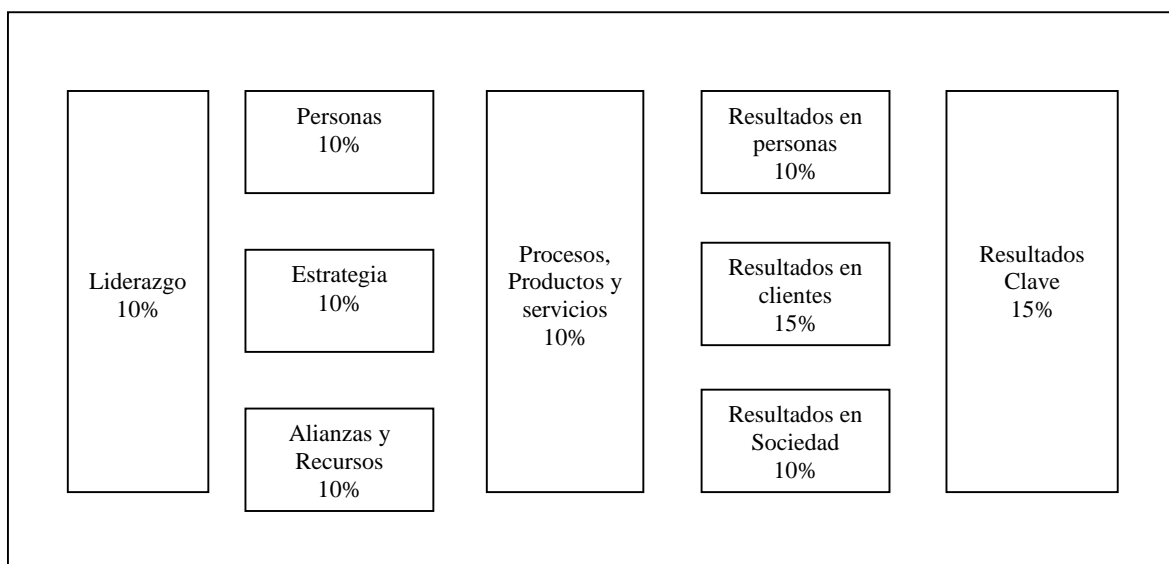


Figura 7: Conceptos del Modelo EFQM

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Diagnóstico General del Cantón Penipe

2.1.1. Ubicación

Penipe es un cantón de la Provincia de Chimborazo en el Ecuador. Se sitúa entre los 2.500 y los 5.424 msnm, en el nevado Los Altares. Se encuentra ubicado en el noreste de la provincia, a 22 Km. de distancia de la ciudad de Riobamba, con una extensión territorial de 372 km cuadrados, cubre el 5,72% de la superficie de la provincia de Chimborazo (6.495,1 km²) en el centro Andino del Ecuador.

Su latitud es 1° 34' sur y su longitud 78° 31' 60" oeste. Cuenta con una población de 6.739 habitantes, con una densidad poblacional dispersa de 17,43 hab. /km. La temperatura media es de 13-15 °C

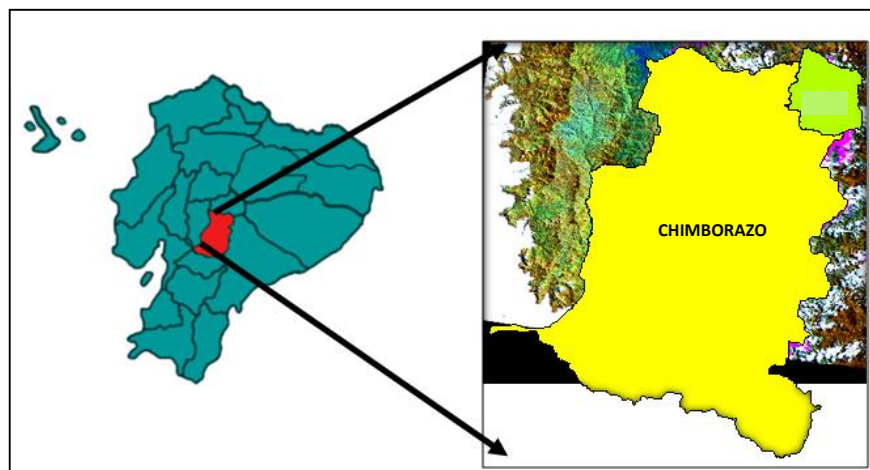


Figura 8: Ubicación Geopolítica del Cantón Penipe

Fuente: (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

2.1.2. Límites



Figura 9: Límites del Cantón Penipe

Fuente: (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

Al Norte: Provincia de Tungurahua.

AL Sur: Cantón Riobamba

Al Este: Provincia de Morona Santiago.

Al Oeste: Cantón Guano.

Al Norte con la quebrada de los Motilones, al Sur con Río Blanco, al Este desde Paila Cajas hasta la Laguna Enjallinado y al Oeste con el río Chambo. Con una extensión territorial de 372 km cuadrados.

2.1.3. División Política

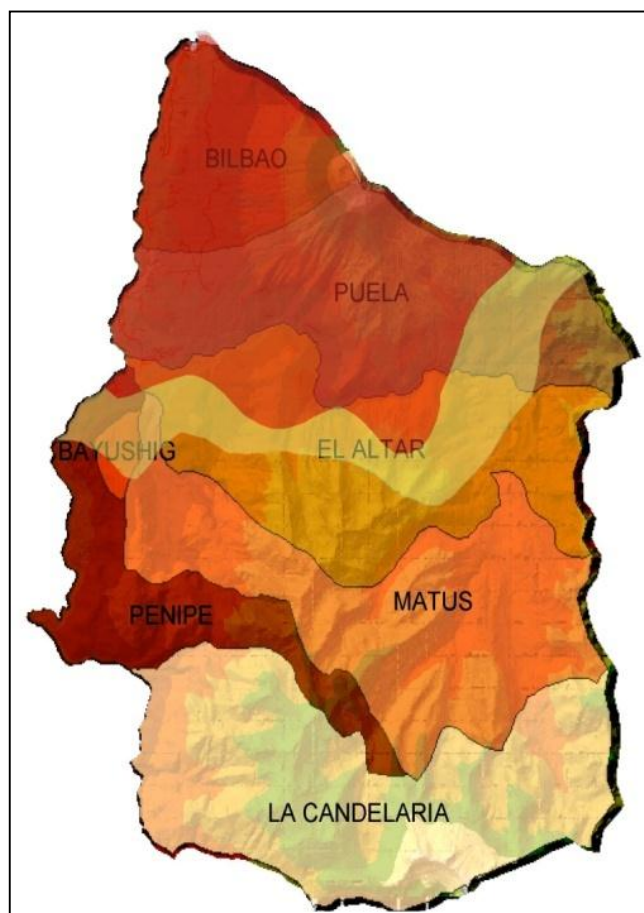


Figura 10: División Política del Cantón Penipe

Fuente: (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

EL CANTÓN PENIPE COMPRENDE:

La Parroquia Urbana:

Penipe, Cabecera Cantonal

Las parroquias rurales:

San Antonio de Bayushig

Bilbao

La Candelaria

El Altar

Matus

Puela

Tabla 1:**Parroquias y Comunidades del Cantón Penipe**

No. Parroquias	PARROQUIAS	No. Comunidades	COMUNIDADES
1	PENIPE(Cabecera Cantonal)	9	Gaviñay Nabuzo Alto Nabuzo Bajo Shamanga Puchuiquies Ugñag Penicucho Alto Penicucho Bajo El Gusó de Penipe
2	CANDELARIA	2	Releche Tarao
3	BAYUSHIG	4	Naguantus Colaitus La Libertad Santa Vela
4	MATUS	2	Matus Alto Cáliz
5	EL ALTAR	8	Utuñag Ayanquil Azacucho Ballagán Ganzi Palitahua Pachanillay Capil
6	PUELA	5	Pungal de Puela Chontilla Anabá EL Manzano Choglontus
7	BILBAO	3	Yuibug Chico Yuibug Grande Chontapamba
	Total	33	

Fuente: (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

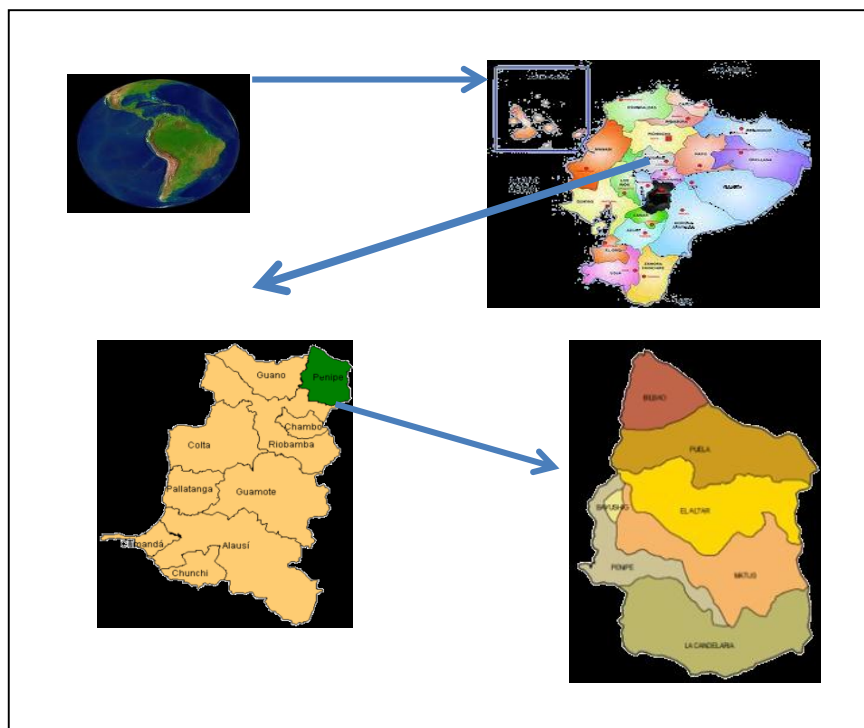


Figura 11: Macro Ubicación del Cantón Penipe

Fuente: (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

2.1.4. Características geográficas

El Cantón Penipe por su ubicación en las faldas del volcán Tungurahua y el nevado los Altares, goza de características, físicas y climáticas especiales, la vegetación aledaña a los centros poblados entre los 2300-2500 m.s.n.m se caracteriza por una flora representada en su mayoría por matorrales y arbustos, esta vegetación está muy dispersa y se encuentra en pendientes, bordes, caminos, senderos, etc.

La superficie del Cantón Penipe se encuentra ubicada en la zona de amortiguamiento del parque Sangay, ha tenido limitaciones en su manejo debido principalmente a los asentamientos humanos en sus límites. A su costado oeste está limitada por el río Chambo, que en la actualidad se encuentra contaminado por las desembocaduras de aguas servidas y desechos industriales generados en las ciudades de Chambo, Riobamba, Guano, etc.

Al norte limita con los cantones San Pedro de Pelileo y Baños de Agua Santa, al sur con los cantones Riobamba y Pablo Sexto, al este con el Cantón Palora su territorio está poblado con siete parroquias y veinte y nueve comunidades. El Cantón Penipe se ubica en la vertiente

occidental de la cordillera oriental del Ecuador. Las pendientes que son muy fuertes (de 45 a 60%) cortan el relieve en terrazas. La altura varía desde los 2300 hasta los 4200m.s n.m. Se encuentran entonces una gran variabilidad de las condiciones del medio ambiente a lo largo de la topo secuencia. La altura influye directa mente sobre la temperatura que determina la duración de los ciclos de los cultivos y las áreas de desarrollo de las plantas cultivables. La zona se encuentra además bajo la doble influencia climática de la sierra y del oriente.

A partir del año 2009 con la creación de la ley 010, con la cual se dota de recursos del Estado Ecuatoriano a los GAD Cantonales miembros del COMAGA, beneficiando a cuatro parroquias del Cantón Penipe como son (El Altar, Matus, Bayushig, La Candelaria) y siendo excluidas de la Ley 010, tres parroquias como es (La cabecera cantonal, Puela, Bilbao).

2.1.5. Características demográficas

De acuerdo con el censo del 2010, el 43.62% de la población de Penipe conforma la PEA. Los inactivos representan el 32% de la población, es así que existe 6.739 habitantes con un total 2.631 familias, la población urbana representa el 15.79% y la población rural el 84.21%.

Tabla 2:

Distribución de la población por parroquias

PARROQUIAS	TOTAL	%	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	6730	100	3274	3465
PENIPE (Urbano)	1064	15,79	493	571
Periferia	1025	15.21	507	518
AREA RURAL	4650	69.00	2274	2376
El Altar	1265	18.77	631	634
Matus	991	14.71	471	520
Puela	622	9.23	314	308
San Antonio de Bayushig	1101	16.34	517	584
La Candelaria	475	7.05	239	236
Bilbao	196	4.18	102	94

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

Tabla 3:**FODA del Cantón Penipe**

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica estratégica • Atractivos naturales y culturales con potencial turístico • Instituciones que apoyan en la investigación y tecnología • Organizaciones presentes en el cantón • Empresas existentes en el cantón generan empleo • Acceso a las unidades de producción por comunicación vial interna • Planes de contingencia y evacuación vigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mercados externos para los bienes y servicios del cantón • Apoyo de organismos estatales • Posibilidad de asumir competencia a través de la descentralización • Tecnologías de información para el desarrollo social y productivo • Potencial turístico favorable • Legislación ambiental • Apoyo internacional • Presencia de organismos gubernamentales y no gubernamentales ONG´s que apoyan a la actividad económica, capacitación asistencia técnica, créditos transferencia tecnológica
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura industrial ocioso en el cantón • Elevados niveles de pobreza y desatención en las zonas rurales del cantón • Baja productividad agropecuaria • Sector industrial poco competitivo • Escasa capacitación agropecuaria y agro industrial en el cantón • Falta de planificación para orientar el desarrollo en forma integral • Ausencia de planes para el manejo de desechos sólidos, y gestión del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos a los insumos importados para la producción • Proceso eruptivo Volcán Tungurahua • Deterioro de los ecosistemas • Compra desmedida de tierra por la amenaza del volcán Tungurahua

2.1.6. Clima

El paisaje natural del Cantón está dominado por las cordilleras Real al Oriente y Occidental al Occidente de los Andes, las mismas que circundan un valle por donde recorren una serie de ríos y quebradas que alimentan al Río Chambo.

El volcán Tungurahua al norte del cantón, el Altar al sur-oriente y las montañas de Cubillín al occidente son los puntos geográficos de referencia.

Dominan las cuencas con pendientes medianas y altas 50%, con ríos de cauce profundo, lecho pedregoso y de caudal permanente durante todo el año.

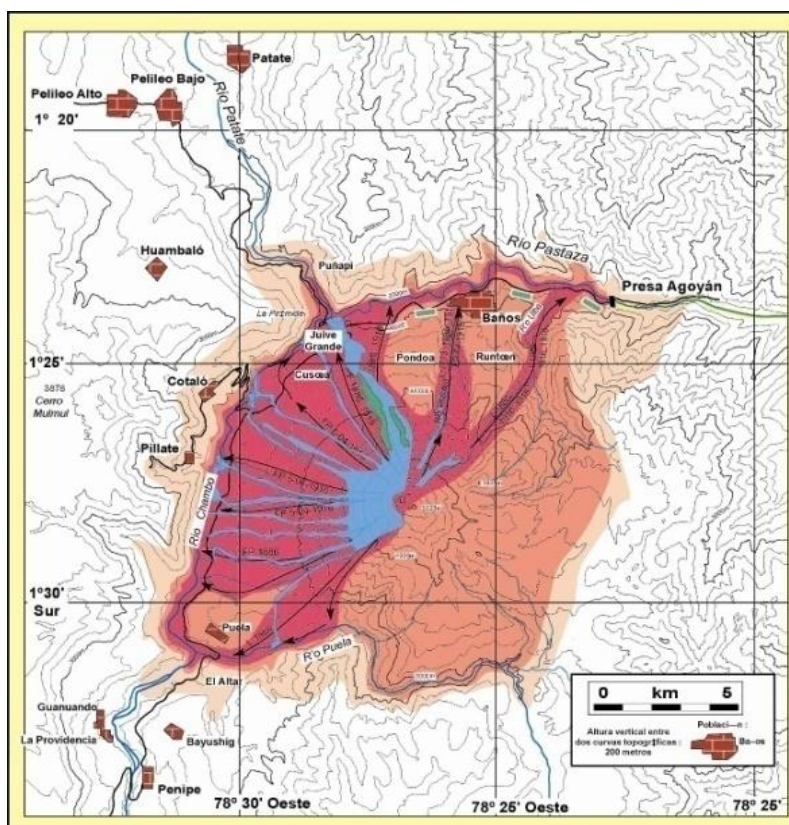


Figura 12: Clima del Cantón Penipe

Fuente: (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

La mayoría de las poblaciones y asentamientos humanos se encuentran en el sector occidental del cantón entre los 2.600 a 3.500 msnm, donde la pendiente del terreno es mayor al 15%, coincidiendo con la zona de vida Bosque Seco Montano Bajo en su límite más alto y el bosque Húmedo Montano Bajo de 2.600 a 3.400 msnm. La vegetación natural ha sido reemplazada en gran medida por los cultivos y los pastizales, quedando algunos relictos en las quebradas de cauce profundo.

Las zonas menos pobladas a los lados Oriental, Norte y Sur coinciden con las zonas de Vida Bosque muy húmedo Montano, Páramo pluvial subalpino sobre los 3.400 -3500 msnm y el Bosque pluvial Montano. En estos sectores donde se puede encontrar extensiones

importantes de la cobertura vegetal original justamente ese sector del cantón está relacionado con el Parque Nacional Sangay.

La Temperatura de la zona oscila entre 8 y 20 grados y durante el año se presentan las dos estaciones climáticas invierno y verano.

2.1.7. Idioma y Religión

El idioma oficial es el Español (Castellano), la mayor parte de la población es de religión católica y los muertos reciben cristiana sepultura en los cementerios de cada comunidad sin rituales importantes.

2.1.8. Situación actual de la cultura e identidad



Figura 13: San Francisco de Asís del Monte de Cedral de Penipe

Fuente: (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

El nombre de Penipe según los Filósofos viene del vocablo colorado: PI-NI-PI, que significa el Rio de las Serpientes.

Todo su extenso territorio estaba cubierto de cedros, por lo que se le denominó San Francisco del Monte del Cedral de Penipe, nombrando a San Francisco de Asís como su Santo Patrono.

En los últimos años por los efectos devastadores de la permanente emisión de ceniza del Volcán Tungurahua, la población se ve impulsada a migrar por la falta de fuentes de trabajo

y escasez de tierras de cultivo. La migración es básicamente de carácter temporal como parte de una estrategia de complementación de ingresos familiares y de monetarización de la economía local. Los principales lugares de migración son la ciudad de Riobamba, el sector de Sucuso en Tungurahua y Matapalo en Pallatanga, las ciudades de Guayaquil, Machala, Quito y otros países como España e Italia.

Entre las etnias se encuentran la población Afroecuatoriana en un 0,9% distribuidas en las parroquias de Candelaria, Penipe, Matus y Bayushig; la población Indígena en un 1,6% con su mayor incidencia en Penipe, Candelaria, Altar, Bayushig, y Matus; la población blanca se encuentra en apenas el 4,28%, siendo etnia predominante la mestiza en el 93,16% de la población y se encuentra en todas las parroquias.

Una de las tradiciones del pueblo de Penipe es la entrada de las chamizas, consiste en llevar desde sus parroquias y comunidades ramas de eucalipto seco arrastradas por las yuntas, y otros animales, con el fin de pedir la bendición del patrono de la ecología. Acuden ciudadanos de los cuatro puntos cardinales desde la mañana y luego del medio día inician, precedidos por la imagen de San Francisco, las llamadas entradas, algunos han tenido que recorrer hasta 12 kilómetros.



Figura 14: Devotos de San Francisco de Asís del Cantón Penipe

Fuente: (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

Como todos los años, ingresa la chamiza con las “yuntas” caballos, burros o en hombros de los parroquianos, todos lo hacen con fe y devoción y el principal pedido que hacen al Santo es que les conceda buena salud, que la producción agrícola sea feraz y les permita cosechar para tener los granos para su consumo, especialmente el maíz y las frutas que son los cultivos de la zona. Durante las entradas acuden los llamados disfrazados, que son personas con diferentes prendas de vestir y una careta de mallas, que montan caballos con lo que imitan el ingreso de los españoles a este sector hace 500 años. No falta la chicha de jora, el mote, la fritada y más refrescos que los habitantes ofrecen gratuitamente, especialmente en la cabecera cantonal las familias que se han unido para esta celebración, si bien no viven en esta ciudad ellas tienen su origen en Penipe.

2.1.9. Situación actual de la movilidad humana

La población que mayoritariamente ha migrado son de las parroquias Puela, El Altar y Bilbao, este comportamiento demográfico ha sido influenciado significativamente por la erupción del volcán Tungurahua; la migración interna ya sea temporal o permanente representa el 12.8% de la población total, dicha población está localizada en las principales ciudades del país de la costa Guayaquil, Santo Domingo, Salinas y Esmeraldas, en la sierra central Quito, Penipe, Ambato, Latacunga y Cuenca y una mínima parte en el oriente Baños, Puyo y Macas; la migración externa es decir fuera del país representa el 2,52% en relación a la población total los principales países donde migraron son Estados Unidos, Italia, España y Austria.

La migración ha influido de manera significativa en la composición demográfica del cantón, una de las principales causas que ha provocado la migración está relacionada a la actividad eruptiva del volcán Tungurahua de 1999 que ha incidido negativamente en los procesos productivos agrícola y pecuario principalmente por la caída de ceniza que afecto directamente en la producción y productividad.

También hay que considerar que independientemente de la actividad del volcán, existe una tendencia de la población sobre todo joven a trabajar y/o a estudiar fuera del cantón, de la provincia e inclusive fuera del país. La migración inicial siempre es de carácter temporal y se debe a la necesidad de aportar al sustento familiar.

2.1.10. Desarrollo de la economía local

Se insiste en que la erupción del volcán Tungurahua afecta sensiblemente la economía local, al destruir los cultivos y afectar la actividad ganadera mayor y menor, provocando la migración de grupos poblacionales, que al regresar a sus tierras tuvieron que empezar de cero sus actividades productivas.

La ceniza arrasa los cultivos y animales domésticos, principal fuente de subsistencia de las familias. Pero el efecto más perjudicial se relaciona con las secuelas posteriores sobre la salud humana, evidenciándose el incremento de las enfermedades respiratorias, las que han pasado de un 18,6% antes de la erupción a un alarmante 60% de la población en los actuales momentos.

Según registros de la oficina de seguimiento establecida por el Municipio y el CEBYCAM-CES, se establecieron 562 familias (3.140 personas) en sitios de evacuación, muchas otras familias evacuadas no fueron registradas pues optaban por dirigirse a otros sitios. Como efecto colateral se produjo el deshielo de un glaciar del nevado El Altar, cuyos daños ascendieron a la cantidad de \$2.148.000 dólares, solo en la parte productiva.

Para superar esta crisis la Municipalidad ha realizado varios intentos de reordenamiento con un enfoque de desarrollo sustentable, es así que el período de 1999 al 2008, impulsó un plan de desarrollo local sustentado en el ordenamiento territorial y la participación de los actores locales para mitigar los efectos de la activación del volcán Tungurahua.

A pesar de los esfuerzos mancomunados de sus habitantes, gobiernos locales, ONG'S, sigue latente la necesidad imperiosa de modificar el presente ya que las necesidades insatisfechas de la población y su satisfacción constituye una de las metas fundamentales de la Municipalidad, para lo cual es necesario realizar varios debates, mesas de trabajo para discutir, analizar y concertar las realidades, formas y mecanismos, que permitan dar soluciones viables a las diversas necesidades de la población.

La participación de autoridades, funcionarios y trabajadores municipales, juntas Parroquiales, establecimientos educativos, Policía Nacional, Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja y demás organizaciones tanto del diagnóstico como de la planificación cantonal, serán

actores y factores de importancia para la sostenibilidad del proceso por lo que en esta propuesta será un trabajo participativo de 26 Instituciones del cantón.

La institucionalización de la participación social es una acción inmediata para hablar de transformación y mejoramiento de la realidad cantonal. La gobernabilidad local a través de la implementación de una verdadera democracia participativa, cuyo sostenimiento se asiente en organismos locales sólidos y crecientes deberá entenderse como una meta a conseguir los fines del desarrollo humano y por ende el mejoramiento de la calidad de vida de toda su población como lo determina el *sumak kawsay*, debidamente expresada en la Constitución.

Geo-económicamente podríamos dividir al cantón en dos zonas, la Occidental, ubicada junto al eje vial que une Penipe con Baños, es el eje principal alrededor del cual se asientan las parroquias y centros poblados y se desarrolla la dinámica económica del cantón; y la región Oriental, tradicionalmente conocida por la existencia de una singular riqueza en agua, en bosques y otros recursos naturales con optimas posibilidades para ser aprovechados en el desarrollo turístico.

2.1.11. Población

El Cantón Penipe tiene una población de 6.739 habitantes con un total de 2.631 familias según datos del INEC, Censo del 2010, de los cuales, 3.274 son hombres que representan el 48,58% con un promedio de edad de 32 años y 3.465 son mujeres que representa el 51,42% con un promedio de edad de 34 años, la población urbana representa el 15.79% y la población rural el 84.21%.

La población se encuentra distribuido en seis parroquias rurales, La Candelaria, El Altar, Matus, Puela, Bilbao y Bayushig en donde están localizadas 20 comunidades y una parroquia La Matriz con 9 comunidades ubicadas en la zona periférica de la cabecera cantonal; las parroquias de El Altar, San Antonio de Bayushig y Matus tienen el 70% del total de la población cantonal, situación que se debe al mayor espacio territorial y número de comunidades con que cuentan, en tanto que el 30% corresponde al resto de parroquias, la población ha disminuido en comparación a los años anteriores a causa de la erupción del volcán Tungurahua ocurrido en Octubre de 1999 en donde la población de tres parroquias, Bilbao, Puela y El Altar localizadas en zonas de riesgo fue obligada a dejar sus viviendas, se

estiman que se evacuó un 50% de la población, pues los cultivos fueron afectados casi en su totalidad excepto la zona sur (parroquia La Candelaria), a la actualidad habrá retornado apenas un 30% del total de familias evacuadas.

Tabla 4:

Análisis comparativo poblacional

AÑO	HABITANTES
Población 2001	6473
Población 2010	6739
Incremento del 2001 al 2010	266
Porcentaje en 9 años	3.95 % (crecimiento total)
Porcentaje anual estimado	0.44 % (crecimiento por año)

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

2.1.12. Composición y características de la población

La población del cantón Penipe tiene un índice de juventud 22 de 36 personas menores de 14 años por cada 100 personas mayores de 15 años, lo cual nos refleja que la población en su mayoría es joven, esto se comprueba también al observar el índice de envejecimiento que es de 28 personas mayores de 65 años por cada 100 personas menores de 60 años.

El comportamiento demográfico y la vida misma de quienes habitan en este cantón han sido influenciados significativamente por la erupción del volcán Tungurahua.

La tasa de dependencia demográfica del cantón Penipe es de 79.75 esto se debe a la alta población infantil (1.789) y principalmente a la población adulta mayor (1.201) que a nivel provincial es la más representativa.

Una vez analizada la pirámide poblacional, los índices de juventud, envejecimiento y la tasa de dependencia del cantón puede calificar como una sociedad juvenil aunque la población infantil, juvenil y la adulta constituye una responsabilidad para la población en edad de trabajar también constituye un potencial para el cantón puesto que existe un buen porcentaje de la población con proyección de integrar en los procesos productivos y de desarrollo.

El 12,64% de la población posee algún tipo de discapacidad, de este grupo el 51,17% corresponde a hombres y el 48,82% a mujeres; el tipo de discapacidad más común son las dificultades mentales y enfermedades psiquiátricas, seguidas de las dificultades para moverse y el resto están distribuidas entre las discapacidades auditivas y visuales.

2.1.13. Edad promedio de la población

La composición de la población por grupos de edad mantiene la tendencia con pequeñas variaciones, sin embargo podemos evidenciar que el grupo de población en menores de 5 años existe una población superior de niñas con el 53.65% y la población de niños es del 46.35%; en la población en edad escolar comprendido entre las edades de 5 a 12 años no existe diferencia significativa, en la población de entre 15 a 64 años hay predominio de las mujeres con el 51.61% y la población de hombres es de 48.39% y finalmente en la población de 65 años en adelante también predomina la población de mujeres con el 51.87% y la de hombres es del 48.13%; es decir que la población de mujeres en los 4 grupos etéreos más importantes (menores de 5 años, población en edad escolar, población económicamente activa y adultos mayores) hay superioridad de las mujeres pero que no son significativos.

2.2. Antecedentes del GAD Municipal del Cantón Penipe

2.2.1. Base Legal

CONSIDERANDO:

Que, el Art. 238, de la Constitución de la República del Ecuador señala que los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera;

Que, el Art. 240, ibídem, señala que los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones, tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales;

Que, el Art. 322 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, faculta a los consejos regionales y provinciales y los concejos

metropolitanos y municipales aprobaran ordenanzas regionales, provinciales, metropolitanas;

Que, el Art. 5 del COOTAD, garantiza la autonomía administrativa que consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales;

Que, el Art. 60 literal i) ibídem, manifiesta que es atribución del alcalde resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico - funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;

Que, el Art. 57 ibídem, señala que es atribución del Concejo Municipal literal f) conocer la estructura orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal, la misma que fue conocido por el concejo en fecha 12 de junio del 2014;

Que, el Gobierno Cantonal de Penipe requiere de una estructura organizacional alineada a la naturaleza y especialización de la misión consagrada en su base constitutiva, que contemple principios de organización y de gestión institucional eficiente, eficaz y efectiva;

En uso de las facultades contempladas en la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización y la LOSEP.

2.2.2. Resolución Administrativa

Resolución Administrativa por medio de la cual se pone en vigencia la nueva Estructura Orgánica por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

NORMAS GENERALES

Art. 1.- De la Estructura.- El Señor Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Penipe, por las atribuciones que la ley le concede pone en vigencia la nueva

Estructura Orgánica por Procesos, la misma que se alinea con su misión, se sustenta con la filosofía de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico, mejorando la Gestión por Competencias, brindando servicios de calidad, con eficiencia y eficacia.

Art. 2.- Principios.- La presente Resolución Administrativa se sustenta en los principios de calidad, calidez, equidad, honestidad, transparencia, eficiencia y eficacia de la Administración Pública, concordante con el Código de Ética Institucional que se aprueba conjuntamente con la presente resolución.

Art. 3.- Objeto y Ámbito.- El objeto de la presente Resolución Administrativa es regular la organización, administración y funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, siendo su ámbito de acción la Municipalidad.

Art. 4.- Normativa Legal Aplicable.- En lo no previsto a la presente Resolución Administrativa se estará a lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador; Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento; el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización; Ordenanzas, Normas de Control Interno dictadas por la Contraloría General del Estado, así como las Normas que para el efecto dicte el Ministerio de Relaciones Laborales y demás disposiciones análogas aplicables en este tema.

Explicación:

Luego de revisar la base legal nos centramos en la parte organizacional institucional, para poder hacer un análisis más minucioso de su estructura y de esta manera entender las necesidades del GAD de Penipe tanto como sus fortalezas, por lo que es necesario que se entienda de manera muy explícita las funciones de esta institución desde el aspecto político hacia la parte administrativa para poder sustentar nuevas políticas de servicio en bien de la comunidad tanto como de los clientes internos y externo, así podremos definir una conceptualización más objetiva de la realidad a la que nos enfrentamos al momento de empezar con este estudio.

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Art. 5.- Misión.- “ Proporcionar a la población cantonal servicios públicos de calidad, con eficacia, eficiencia y buen trato, con gestión interinstitucional y un manejo adecuado de todos sus recursos. Líder en el desarrollo cantonal con participación activa de sus actores para la planificación, priorización y control social, en la ejecución y evaluación de planes y proyectos prioritarios para la comunidad, garantizando el desarrollo sustentable y sostenible del Cantón Penipe”

Art. 6.- Visión.- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, para los próximos cinco años, se constituirá en un ejemplo de desarrollo local y contará con una organización interna altamente eficiente para atender las necesidades del cantón y poder reaccionar de manera eficaz y urgente ante desastres naturales.

Art. 7.- Objetivos.-

- a. Involucrar a la comunidad en el proceso de Planificación cantonal participativa asegurando el aporte de todos los actores;
- b. Fortalecer el nivel de desempeño;
- c. Desarrollar un esquema de Cultura Organizacional que dinamice la gestión administrativa;
- d. Disponer de infraestructura y equipamiento necesarios para enfrentar las demandas cantonales de acuerdo a las competencias;
- e. Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo;
- f. Motivar al talento humano, que apunte al profesionalismo, capacitación, responsabilidad y experiencia en la gestión municipal con ética y transparencia, aplicando criterios

técnicos y competentes e impulsando cambios que requiere el Gobierno Municipal del Cantón Penipe para alcanzar el desarrollo económico y social.

DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS

Art. 8.- Sistema general de procesos.- La Estructura Orgánica por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Penipe, se alinea con su misión y se sustenta con una filosofía enfocada en productos, servicios y procesos, está integrada por:

8.1.- Proceso Gobernante: Son los que le permiten a la dirección tomar decisiones de carácter estratégico, determinando políticas y formulando planes de manejo con el fin de orientar el desempeño y la buena gestión de la municipalidad, encaminada a lograr los objetivos institucionales.

8.2.- Proceso de Asesoría: Son aquellos que describen las actividades y funciones centrales, que muestran y transparentan el objetivo de la institución, para alcanzar el cumplimiento de la misión institucional.

8.3.- Proceso Agregador de Valor: Son aquellos que garantizan el efectivo cumplimiento de la gestión municipal y son considerados como una herramienta para efectuar el autocontrol y evaluación de los funcionarios municipales.

8.4.- Proceso de Apoyo: Son aquellos generalmente de carácter administrativo, como su nombre lo indica apoyan la gestión y permiten la objetivación de los procesos estratégicos institucionales.

Art. 9.- Del Sistema General de Procesos.- Se integran los siguientes procesos y subprocesos en la administración de trabajo los siguientes:

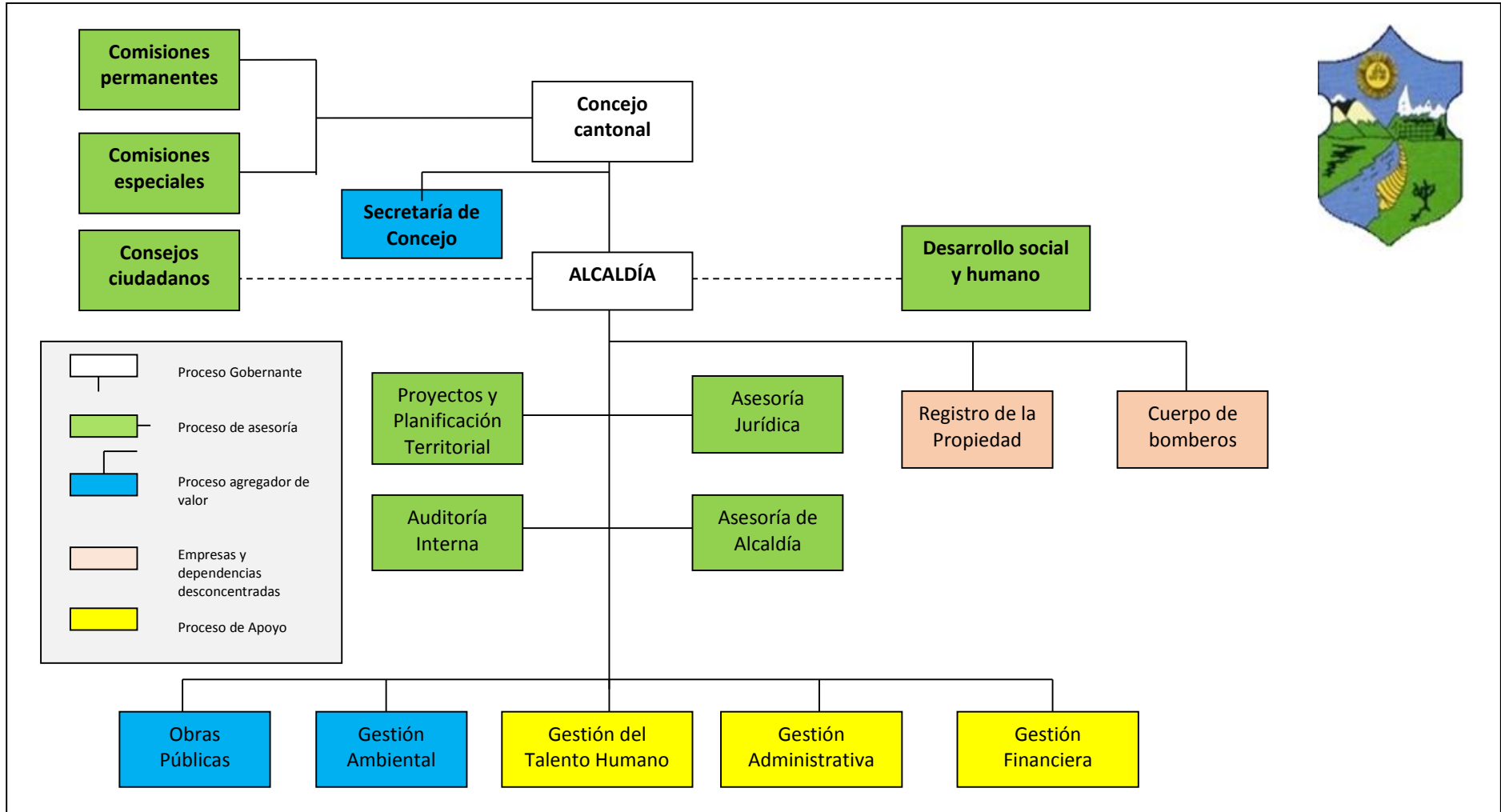


Figura 15: Estructura orgánica por procesos actual del GAD Municipal del Cantón Penipe

Fuente: (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

Tabla 5:

Procesos y Subprocesos actual del GAD Municipal del Cantón Penipe

PROCESOS Y SUBPROCESOS RESPONSABLES DEL GADM DE PENIPE			
PROCESOS GOBERNANTES			
PROCESO	COD	SUB - PROCESO	RESPONSABLE
CONCEJO CANTONAL	1	N/A	CONCEJO CANTONAL
ALCALDÍA	2	N/A	ALCALDÍA
PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA			
PROCESO		SUB - PROCESO	RESPONSABLE
Asesoría Jurídica	3	Patrocinio	Director de Asesoría Jurídica
	4	Contratación	
	5	Asesoramiento Técnico Legal	
Auditoría Interna	6	Auditoría Interna	Auditor General
Gestión de Proyectos y Planificación Territorial	7	Proyectos y Desarrollo económico	Responsable del Proceso Sub- proceso y su Equipo de Trabajo
	8	Planificación Territorial	
	9	Avalúos, catastros y SIG	
	10	Gestión de Riesgos	
	11	Turismo	
	12	Tránsito, Transporte y Seguridad Vial	
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR			
Gestión Ambiental	13	Impacto ambiental	Responsable del Proceso Sub- proceso y su Equipo de Trabajo
	14	Desechos Sólidos	
	15	Laboratorio Bromatológico	
	16	Cementerio	
Gestión de Obras Públicas	17	Fiscalización	Responsable del Proceso Sub- proceso y su Equipo de Trabajo
	18	Adoquinería, Pétreos y cuadrillas	
	19	Agua Potable y Alcantarillado	
	20	Equipos y Talleres	
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO			
Gestión del Talento Humano	21	Sistema Integral de Talento Humano	Responsable del Proceso Sub- proceso y su Equipo de Trabajo
	22	Formación y Capacitación	
	23	Seguridad y Salud Ocupacional	
	24	Nómina y Registro	
	25	Régimen disciplinario	
Gestión Administrativa	26	Compras Públicas	Responsable del Proceso Sub- proceso y su Equipo de Trabajo
	27	Comunicación Social	
	28	Educación Cultural, Deportes y Recreación	
	29	Comisaría y Policía Municipal	
	30	Tecnología Informática y de la Comunicación	
	31	Bodega y Control de Activos	
Gestión Financiera	32	Servicios Generales	Responsable del Proceso Sub- proceso y su Equipo de Trabajo
	33	Presupuesto	
	34	Contabilidad	
	35	Rentas	
Secretaría General de Consejo	36	Tesorería	Responsable del Proceso Sub- proceso y su Equipo de Trabajo
	37	Prosecretaría	
PROCESOS DESCONCENTRADOS			
PROCESO		SUB - PROCESO	RESPONSABLE
Desarrollo Social y Humano	38	N/A	Responsable del Proceso Sub- proceso y su Equipo de Trabajo
Registro de la Propiedad	39	N/A	Responsable del Proceso Sub- proceso y su Equipo de Trabajo

Fuente: (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

Artículo 10.- PROCESO CONCEJO MUNICIPAL DE PENIPE.-**Artículo 13.- CONCEJOS CANTONALES.-**

Los Concejos Cantonales creados por Ordenanza, son organismos de asesoramiento de la Alcaldesa o del Alcalde y el Concejo Cantonal en materia de su competencia y funcionarán de acuerdo a su ordenanza de creación.

Misión:

Formular, observar y evaluar políticas municipales de protección de derechos primarios, con representantes de la sociedad civil, que tengan responsabilidad en la garantía, protección y defensa de los derechos de los ciudadanos.

Atribuciones, Responsabilidades y Prohibiciones:

Serán las establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, el Art. 598 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y demás Normativa Legal Vigente.

Artículo 14.- CONCEJO LOCAL DE PLANIFICACIÓN.-**Misión:**

Participar en el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de sus planes estratégicos de desarrollo como requisito indispensable para su aprobación.

Atribuciones y Responsabilidades:

Serán las establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, el Art. 300 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y demás Normativa Legal.

Generalidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe

La creación del cantón Penipe fue 9 de febrero de 1984, por consiguiente de la municipalidad como institución del cantón Penipe.

Misión

Planificar y ejecutar los proyectos y programas establecidos en el plan de desarrollo de ordenamiento territorial provincial, cantonal y parroquial, en coordinación con las diferentes autoridades y funcionarios de las entidades provinciales, cantonales y parroquiales, con la finalidad de realizar los proyectos con oportunidad y calidad, propendiendo a mejorar las condiciones de vida de los moradores del Cantón Penipe.

Visión

El Gobierno Municipal del Cantón Penipe, está empeñado en fomentar el turismo cantonal provincial y nacional, propendiendo a establecer una educación de calidad, a través de una correcta atención en la salud de los moradores del Cantón, buscar la implementación de puntos de comercialización, con la finalidad de ubicar los productos del sector, para lo cual están empeñados en fomentar la pequeña industria a través de empresas públicas Municipales, que brinden un mejor servicio a la colectividad y se establezca el buen vivir de la población.

Valores institucionales

- **Honestidad:** Es esa cualidad humana del servidor público municipal de actuar siempre en apego a la verdad y con justicia, con las personas que demandan nuestros servicios.
- **Transparencia:** Que consiste en involucrar a la sociedad civil en el control social colectivo de la administración de los fondos públicos, y de manejarlos en apego a la ley y las normas vigentes.
- **Solidaridad:** Con los más necesitados, los grupos sociales altamente vulnerables y con todas las personas en general, sabiendo que su tiempo es tan valioso como el nuestro.

- Respeto: Hacia todos los ciudadanos que demandan nuestros servicios, sin importar su condición social, sus creencias religiosas o políticas, o su pertenencia étnica y cultural.
- Eficiencia: Garantizando la mayor celeridad en los trámites y gestiones municipales; pero ante todo, brindando servicios de calidad.

Funciones y objetivos

- a. Planificar, programar, coordinar ejecutar y evaluar las actividades municipales tendientes a impulsar el desarrollo físico y económico del cantón y sus áreas urbanas y rurales en la medida de sus posibilidades.
- b. Procurar el bienestar material de la colectividad y contribuir al fin específico mediante el fomento y protección de los intereses locales.
- c. Empezar en actividades de evaluación a las actividades y tareas cumplidas por los servidores de las diferentes dependencias de la institución en procura del mejoramiento de los servicios reclamados por los contribuyentes.
- d. Ejecutar obras de infraestructura en beneficio de la colectividad especialmente las relacionadas con la adopción del sistema de agua potable y alcantarillado, letrinización, construcción y mantenimiento de calles, parques, plazas y demás espacios públicos.

Organización de la Institución

La organización interna de la municipalidad se rige por el contenido del organigrama estructural y funcional de la Entidad, así como el manual de procedimientos, instrumentos necesarios para la administración y que se encuentra en proceso de reforma y aplicación inmediata, dentro del cual se establece los fines que persigue la municipalidad y las funciones que deben cumplir cada uno de los Servidores Municipales.

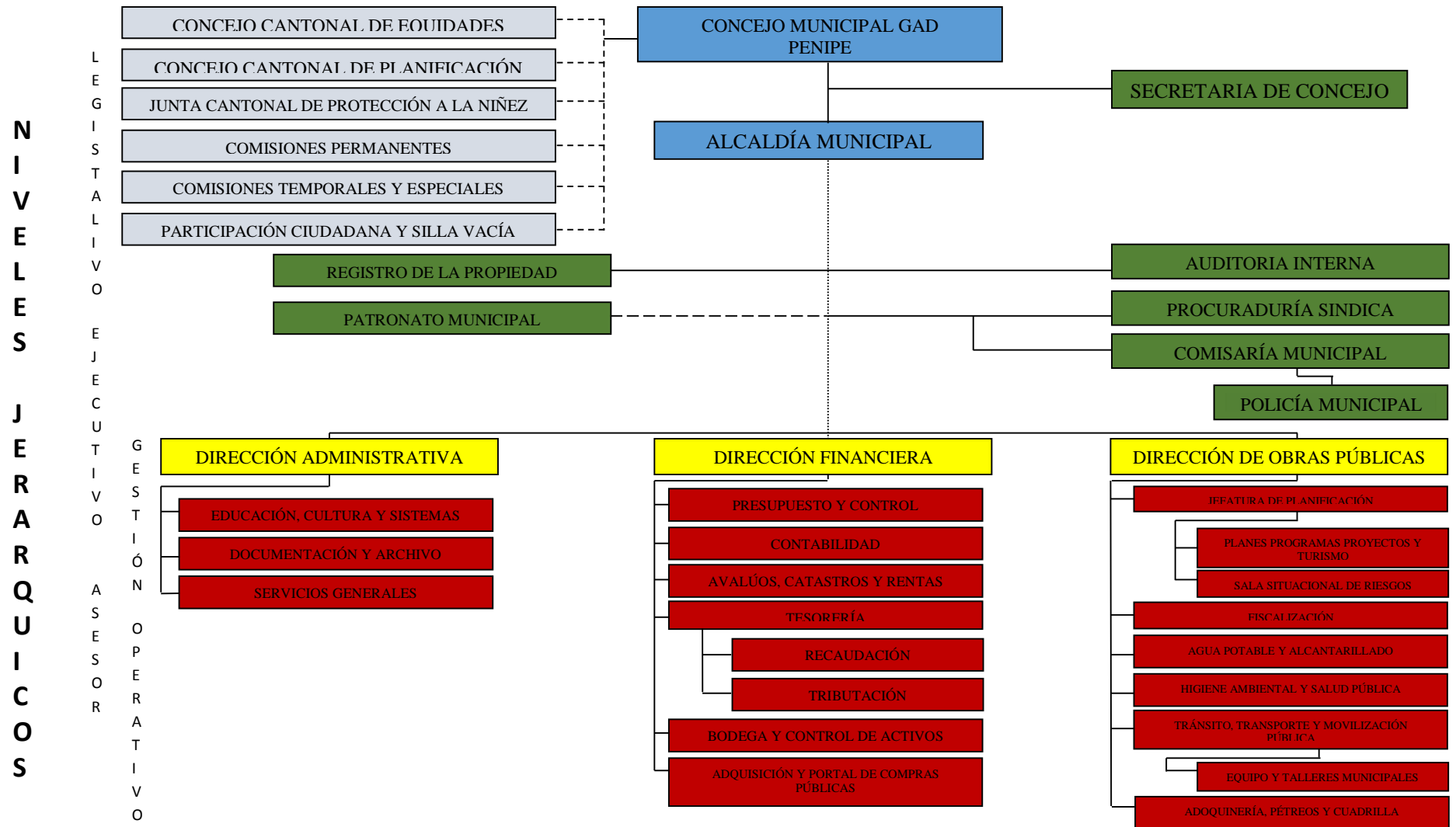


Figura 16: Organigrama estructural y niveles funcionales actual del GAD Municipal del Cantón Penipe

Fuente: (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

El Manual Orgánico Funcional es un instrumento jurídico funcional que contiene la estructura funcional así como los perfiles requeridos para ocupar una determinada función dentro del Gobierno Municipal. Este manual se aplica en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Penipe y el Alcalde dispone que la Dirección Administrativa operativice su funcionamiento y aplicación.

El Manual Orgánico Funcional establece los aspectos funcionales y estructurales que deben ser observados por todos y cada uno de los funcionarios, empleados y/o trabajadores de la institución; por lo tanto, todos deben cumplirlo en forma obligatoria.

NIVELES ADMINISTRATIVOS FUNCIONALES.- La Estructura Orgánico y Funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, comprende los siguientes niveles administrativos:

a. NIVEL POLÍTICO, DE DECISIÓN, LEGISLACIÓN Y FISCALIZACIÓN:

1. Concejo Municipal
2. Secretaría General del Concejo.
3. Alcaldía.
4. Consejo Cantonal de Equidad.
5. Consejo Cantonal de Planificación.
6. Comisiones Permanentes.
 - Comisiones Temporales y Especiales.
 - Participación Ciudadana y Silla Vacía.

b. NIVEL EJECUTIVO:

1. Alcalde.
2. Vicealcalde

c. NIVEL ASESOR:

1. Procuraduría sindical.
2. Comisiones Permanentes.
3. Auditoría Interna.

d. NIVEL DE GESTIÓN Y OPERATIVIDAD:

1. Dirección Administrativa.
2. Dirección Financiera.
3. Dirección de Obras Públicas.
4. Junta Cantonal de Defensa y Exigibilidad de Derechos de la Niñez y Adolescencia.
5. Higiene Ambiental Productividad y Salud Publica.
6. Registrador de la Propiedad.
7. Patronato Municipal de Amparo Social “SAN FRANCISCO DE ASÍS”.

e. NIVEL OPERATIVO MUNICIPAL EXTERNO:

1. Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.
2. Servicios de Prevención, Protección, Socorro y Extinción de Incendios (GAD Municipal del Cantón Penipe, s.f.)

Así también se menciona en (GAD Municipal del Cantón Penipe, 2012) que las estrategias de planificación, gestión y ejecución de los programas y proyectos del Gobierno municipal fomenta la conformación de espacios tanto a nivel institucional como a nivel social para la socialización de las dificultades y los avances del ordenamiento territorial garantizando de esta manera el empoderamiento y participación como un derecho fundamental de todas y todos en su territorio.

Tabla 6:**FODA del GAD Municipal del Cantón Penipe**

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en la cabecera cantonal, puerta a todas las parroquias • Número de empleados acorde a las necesidades del Cantón • Presupuesto del Estado más regalías por la ley 010 • Organización interna consolidada • Clientes satisfechos con servicios básicos • Parque automotor relativamente nuevo • Maquinarias y equipos prestan servicios a la colectividad • Procesos administrativos y financieros eficientes • Decisiones políticas acertadas en beneficio de la población • Plan de contingencia ante desastres naturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Población fortalecida con el apoyo del GAD • Brindar fuentes de trabajo • Dar un buen servicio administrativo y financiero a las parroquias y cabildos • Incorporar alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y ONG's para velar por la mejora constante en la parte social, cultural, económica, deportiva y medio ambiental del Cantón • Organización interna funcional ante las necesidades diversas y departamentales de la municipalidad
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura inadecuada • Falta de capacitación del personal • Cambio de personal de libre remoción continuo • Presupuesto de la ley 010 no beneficia a la municipalidad en su organización • Falta de planificación y organización interna(departamental) • Ausencia de planes estudios de fortalecimiento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios no consolidados en la gestión administrativa • Ordenanzas elaboradas sin principios sociales • Cabildos y juntas parroquiales exigen mejoras en sus comunidades • Falta de seguridad en los empleados ante la exigencia de sus autoridades

Para establecer los primordiales elementos que intervienen en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en el Modelo EFQM en el GAD Municipal del Cantón Penipe, se efectúa un estudio del ambiente en que se desenvuelven los distintos departamentos, analizando aspectos como las competencias, así como los factores: político, económico, social y tecnológico en el que están inmersos los empleados y trabajadores al momento de ejecutar sus actividades.

Es necesario también, revisar, donde se establecen las exigencias para la competencia en la realización de estudios, con esto se pretende evaluar el grado de cumplimiento que tiene el GAD Municipal del Cantón Penipe de acuerdo a las leyes que lo rigen y el compromiso social con los actores de la sociedad civil.

Esta información consiste en formular sugerencias para solucionar los problemas encontrados en los diferentes departamentos y jefaturas del GAD, tanto en la parte de gestión, como en la parte técnica específicamente y de servicio, se describen los principales puntos que deberían contener los procedimientos, basados en el bienestar de la Municipalidad y de su población a la que sirve ya que no podemos olvidar que la misma no es una institución que trabaja en función de metas internas solamente, sino también en función de su sociedad, velando por que se cumpla con las competencias y satisfagan las necesidades de las comunidades y parroquias, y por otro lado que se cumpla con los procesos administrativos como es el manejo adecuado del personal de forma interna y a la vez el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente externo así como también la capacitación a los empleados y trabajadores en el mejoramiento de la atención al cliente y el mejoramiento de los servicios que este brinda, ya que es importante que se maneje un solo lenguaje a nivel institucional.

Se presentará una propuesta de implementación del Modelo, así como un macro proceso, de tal manera que esta investigación, se convierta en una guía fácil y accesible, para la municipalidad y así tendrá una mayor probabilidad de éxito al momento hacer un análisis posterior a la implementación de este Modelo EFQM y se evidenciará al momento que mejore los procesos administrativos y esto conlleve al mejoramiento de servicios a la sociedad.

Para conseguirlo, se realiza un estudio del entorno en que se desenvuelven los actores, analizando aspectos como sus fortalezas y debilidades, para determinar la evolución que tendrá en los últimos años y su influencia en la economía local, a través de la evaluación de cuadros estadísticos que servirán para tener un compendio de estas necesidades.

Con el conocimiento sobre el sistema, se puede evaluar el grado de cumplimiento que tienen los departamentos, para esto en primer lugar es necesario determinar la organización en la que se trabaja ya que es una institución Pública y que lo rige leyes y reglamentos que no se pueden cambiar por tal razón hay que tratar que este Modelo se adapte lo mejor posible a la realidad de este Municipio

Así también, se utilizará una matriz con la que se acopiará la información a través de entrevistas directas con el personal respectivo, para el análisis se utilizan cuadros estadísticos que permiten una mejor visualización de la situación real de la municipalidad, tanto a nivel de gestión como en lo técnico, y los problemas que han tenido que enfrentar al momento de intentar cumplir con los requisitos básicos de mejoramiento de la calidad del servicio de la institución.

Este estudio tiene como objeto la identificación y posterior análisis del grado de Implementación del Modelo EFQM en el GAD Municipal del Cantón Penipe y el análisis de los impactos positivos que dicha implantación tenga en esta institución, particularmente en lo que respecta a la mejora de los servicios que este presta.

Los clientes, exigen en estos momentos, que el tejido socioeconómico a nivel cantonal y en especial, su tejido político, enfatice por encima del resto por valores que hagan atractivos sus servicios basados en la calidad, servicio, fiabilidad, alto valor tecnológico y de conocimiento, eficacia y eficiencia en la gestión por parte de sus empleados.

La competencia del GAD debería estar enfocada en la inversión hacia la necesidad de Penipe y que estas destaquen por encima de las necesidades políticas para que hagan atractiva la presencia de la Instituciones en el Cantón. La sociedad será una de las beneficiadas con este modelo de excelencia en el servicio y a la vez se sentirá bien al momento de tramitar los mismos en la municipalidad.

La idea principal de este estudio es que el GAD Municipal del Cantón Penipe entienda que este Modelo es una herramienta eficaz para mejorar su servicio y su organización interna siempre y cuando sus autoridades concienticen que el modelo EFQM nos ayudará a analizar y a mejorar la buena imagen de la institución.

El presente estudio está orientado a determinar claramente cuál es la presencia y el impacto, directo o indirecto del Modelo EFQM en los diferentes sectores como es el organizacional, de servicio y político, y cómo va a contribuir el Modelo a fomentar la excelencia en la gestión de la Municipalidad. Asimismo el estudio permitirá determinar qué elementos o ejes habrá que potenciar para acelerar o consolidar el progreso hacia dicha excelencia.

El principal objetivo es determinar cuál es el grado de Implantación del Modelo EFQM y analizar los impactos positivos que dicha implantación va a tener en la municipalidad de Penipe, particularmente en lo que respecta a la mejora de competitividad calidad de servicio.

Además identificar el contexto social y económico en el que se despliega la estrategia de la propuesta de implementación del modelo EFQM en el GAD del Cantón Penipe.

Es importante recalcar el impacto positivo no solo en la mejora del servicio sino también en el mantenimiento y renovación de criterios en los empleados. Determinar las razones por la cual la municipalidad ha optado por aplicar el modelo EFQM de Excelencia.

Se debe también identificar los ejes facilitadores que motivan o facilitan la aplicación del Modelo EFQM, los elementos que, actualmente, están dificultando el desarrollo de un buen manejo del servicio de la municipalidad y las principales líneas de acción que habría que poner en marcha para consolidar y acelerar la gestión excelente en los usuarios.

2.3. Necesidad de un Modelo

El mundo no se detiene, está cambiando cada vez más rápido. La interdependencia entre las organizaciones, comunidades, países y economías está creciendo y haciéndose cada vez más fuerte.

Parece evidente que el talento que asegura la sostenibilidad de empresas y organizaciones se basa en diferenciarse de las otras organizaciones gubernamentales consiguiendo que los grupos de interés internos y externos (clientes, empleados, proveedores sociedad en general) sean más eficientes para lograr la excelencia en el servicio.

En un entorno globalizado nadie puede conformarse con su situación actual, por muy positiva que sea, y se requiere una mejora continua en la satisfacción de las expectativas crecientes de estos grupos.

Las experiencias positivas de muchas entidades en definir, priorizar y perseguir esta mejora continua han sido analizadas por los expertos de la gestión empresarial generando los modelos de gestión actualmente más extendidos por el mundo. Los más populares son el modelo ISO 9001, orientado a la fidelización del cliente, y los modelos de Excelencia, orientados a la fidelización del conjunto de stakeholders.

El Modelo EFQM de Excelencia es el marco para comprender y gestionar esta complejidad.

El Modelo es práctico, ha sido desarrollado por organizaciones líderes con el fin de promover una mejora continua.

El Modelo EFQM de Excelencia permite a las personas entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus instituciones y los resultados que consiguen.

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este estudio incorpora dimensiones cuantitativa y cualitativa, tratando de equilibrar y complementar la información obtenida por los dos métodos.

Para el efecto de este estudio se plantea realizar una evaluación tanto a los clientes internos como a los externos para lo cual se les realizarán encuestas.

3.1. Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica empleada para la recolección de datos será la encuesta, a través de un cuestionario aplicado a directores, empleados y trabajadores de la municipalidad de Penipe.

La encuesta es una técnica empleada para obtener datos de varias personas, a través de preguntas con la finalidad de que las personas encuestadas lo entreguen por escrito. Las preguntas del cuestionario pueden contener preguntas abiertas o cerradas, pero para la presente investigación, se formulará preguntas cerradas.

3.2. Tabulación

Es el proceso en el cual se resumen los datos en tablas estadísticas.

Aquí se incluye una tabla estadística por cada sector encuestado, es decir una de directores, empleados y trabajadores, otra de los clientes externos, los resultados se analizarán por separado para poder diferenciar los mismos de acuerdo a las diferentes situaciones que viven estos grupos.

3.3. Muestras

Para los clientes internos (por departamentos) se toma una muestra de 33 basados en el criterio de tomar las muestras por departamentos ya que los empleados y trabajadores de

apoyo, mano de obra, talleres, choferes, personal operativo no se los puede localizar en las instalaciones de la municipalidad, por tal razón se ha tomado esta muestra de 33 personas.

Para los clientes externos se toma el 5% de la población total del Cantón que es de 6739 habitantes, dándonos un total de 336 encuestas realizadas.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA APLICADA AL SEÑOR ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE

1. Cree usted que la Municipalidad a nivel administrativo como ente prestador de servicios y de mejoramiento social se adapta a las necesidades de la población del Cantón.

Es importante que la municipalidad sea un ente prestador de servicios, la forma administrativa en la que estamos enfocados a partir que empezó mi periodo como Alcalde se trata de que todo se mejore y que el sistema administrativo también ya que es muy importante dar una buena atención a la ciudadanía.

2. La población de Penipe en los últimos años ha evidenciado cambios en la parte administrativa y política en la municipalidad. Como cree usted que se aprecia la administración del GAD desde una perspectiva social?

Si bien es cierto que la sociedad penipeña ha visto cambios dentro de la municipalidad ya sea por el cambio de las leyes o por el cambio de autoridades mi percepción es que la población no sabe realmente sobre la estructura de la municipalidad por tal razón ellos casi desconocen la parte administrativa el cómo se maneja desde adentro la municipalidad es por eso que veo la necesidad de que se eduque a la gente sobre estos temas.

3. Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades de la parte administrativa y la parte operativa de la Municipalidad?

Las debilidades del municipio son muchas igual que las fortalezas pero si hablamos de la parte administrativa se puede decir que cuando llegue a la municipalidad había muchas deficiencias por lo cual he tomado medidas en el asunto y tengo planificado realizar un estudio sobre la administración interna del municipio para poder determinar con mayor

claridad que es a donde se debe apuntar y tratar de dar solución a este problema pero también déjeme decir que en este poco tiempo que estoy de alcalde ya se ha realizado algunos correctivos.

4. Señor Alcalde, como usted tiene conocimiento los procesos administrativos de la Municipalidad no son funcionales a un 100% ¿Cómo cree usted que podría mejorar estas falencias en su administración?

Primero capacitando al personal operativo y administrativo de la institución, solo así se podrá mejorar el servicio que brinda en general la municipalidad.

5. En las administraciones anteriores desde la creación del cantón se ha podido ver que la Municipalidad ha cambiado su estructura administrativa tanto por el cambio de las leyes como también por el pensamiento político de sus dirigentes, entre los que más se han destacado son la administración por proceso y la administración por objetivos, ¿Cree usted que se puede cambiar de metodología para mejorar la administración basado en resultados y evaluaciones anteriores?

Por supuesto, es importante tomar las buenas experiencias de las anteriores administraciones y creo es más importante aún mejorar lo que ya está hecho y elaborado, así que estoy dispuesto a que se mejore y que lo que se logre hacer en esta administración sea un trabajo que perdure en el tiempo ya que como alcalde de Penipe me he puesto metas y estas metas se enfocan en el gran servicio que hay que brindar a la sociedad y para lograr todo esto es necesario que la municipalidad este bien organizada y funcione en perfectas condiciones con el apoyo y colaboración de todos los que hacemos el mismo.

6. ¿Cómo usted concibe una administración que trabaje por resultados de calidad como es el modelo EFQM, y estaría dispuesto a que esta herramienta sea parte del mejoramiento de esta administración para de esta manera dejar un precedente a las nuevas administraciones?

Sinceramente no conocía de este modelo pero con la explicación que usted me ha dado entiendo que es importante que se trabaje con este modelo de excelencia y calidad ya que sería importante ser el único Cantón en la provincia que llegue a la excelencia ya que se

ha dado un paso importante muy nombrado el mejor alcalde del Ecuador gracias a los grandes principios administrativos que he forjado en mi vida, me parece mucho mejor si este triunfo que personalmente lo disfruto con sencillez, se puede replicar en la municipalidad.

7. Al momento que usted asumió la alcaldía realizó un análisis de la parte administrativa y de servicio? En caso de que así sea cuales fueron los resultados más relevantes que este estudio arrojo?

Se hizo un análisis preliminar a mi llegada a la alcaldía, pero no se ha podido realizar un estudio real sobre este tema así que es importante la propuesta que usted tiene ya que sería el primer paso para lograr que la municipalidad sea una institución mejor y así gracias al estudio que usted está realizando poner en práctica los lineamiento que este arroje

8. Usted cree que se puede mejorar la gestión del actual sistema administrativo del GAD?

Claro que si todo en esta vida es mejorable y para eso estoy aquí para demostrar que se puede mejorar no solo el sistema administrativo si no también el criterio que la gente tiene de la municipalidad

9. Tiene conocimiento sobre el modelo EFQM?

No tenía conocimiento de este modelo, pero me parece que es muy interesante gracias a lo que me ha hecho conocer usted.

10. Si sabemos que el modelo EFQM es un sistema que nos ayuda a mejorar la administración actual ya que se basa en un sistema de excelencia administrativa y que parte de sus objetivos es ayudar, mejorar y estructurar el buen manejo y mejoramiento de los procesos ya existentes, usted estaría dispuesto a que esta herramienta sea parte de su gestión con el fin de tener éxito en su labor como Alcalde?

Si ya que en este mi periodo se trabaja pensando en la excelencia, en el mejoramiento constante y enfocado en que cada día hay que ser mejor así soy yo y así me gusta que sea la institución del GAD Municipal de Penipe.

Encuesta aplicada a clientes internos

Pregunta 1: ¿Considera usted el modelo administrativo que en la actualidad se está poniendo en práctica en el GAD Municipal del Cantón Penipe es el adecuado?

Tabla 7:

Pregunta N° 1 Encuesta aplicada a clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	21
NO	26	79
TOTAL	33	100

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

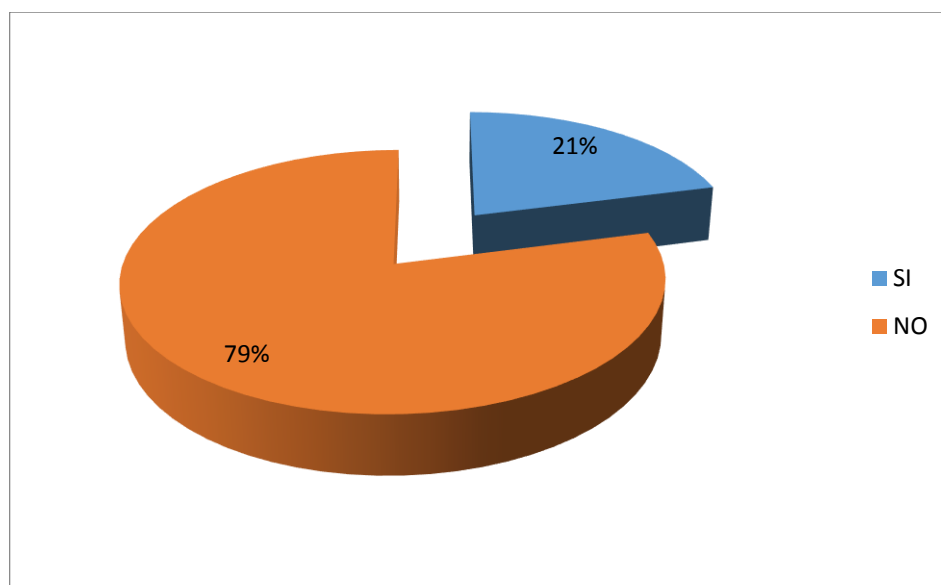


Figura 17: Modelo Administrativo

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: Solamente el 21% considera que este modelo administrativo es el adecuado y el 79% no lo considera.

Interpretación: De la figura se deduce que no todos los empleados están de acuerdo con el modelo que se aplica en la actualidad por lo que se entiende que es indispensable que se mejore este modelo administrativo.

Pregunta 2: ¿La atención al cliente debe ser uno de los principales objetivos de la administración del GAD Municipal del Cantón Penipe, cree que se cumple con este objetivo y lo definiría como malo al servicio que presta la Municipalidad?

Tabla 8:

Pregunta N° 2 Encuesta aplicada clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	58
NO	14	42
TOTAL	33	100

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

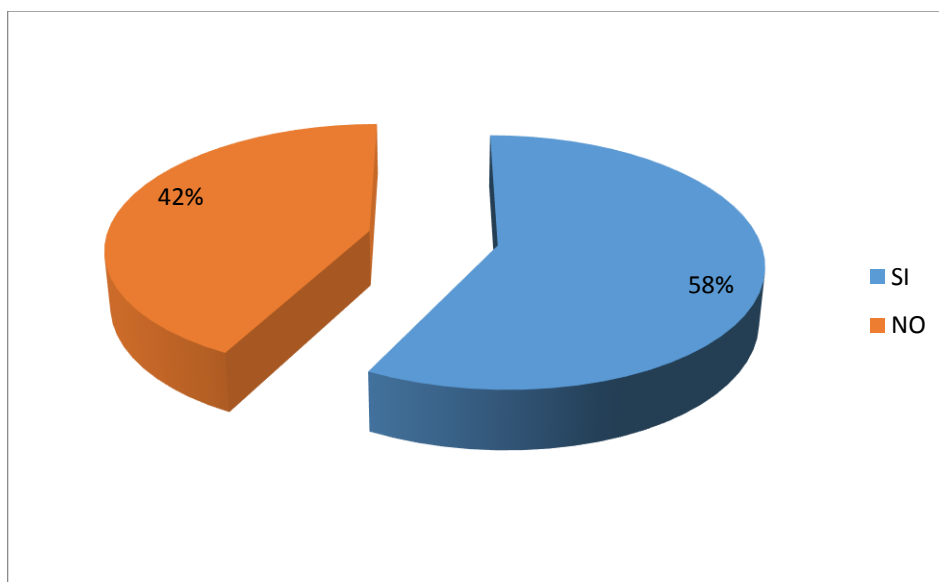


Figura 18: Atención al cliente

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 58% cree que el servicio que presta la Municipalidad es malo y el 42% cree que este servicio es bueno.

Interpretación: De la figura se deduce que no todas las personas están de acuerdo con los servicios prestados por la municipalidad, por lo que es necesario educar a los trabajadores para que conozcan cuales son los riesgos que corre la administración.

Pregunta 3: ¿En calidad de cliente interno, cree usted que los clientes externos consideran los servicios prestados por la Municipalidad como deficientes?

Tabla 9:

Pregunta N° 3 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	94
NO	2	6
TOTAL	33	100

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

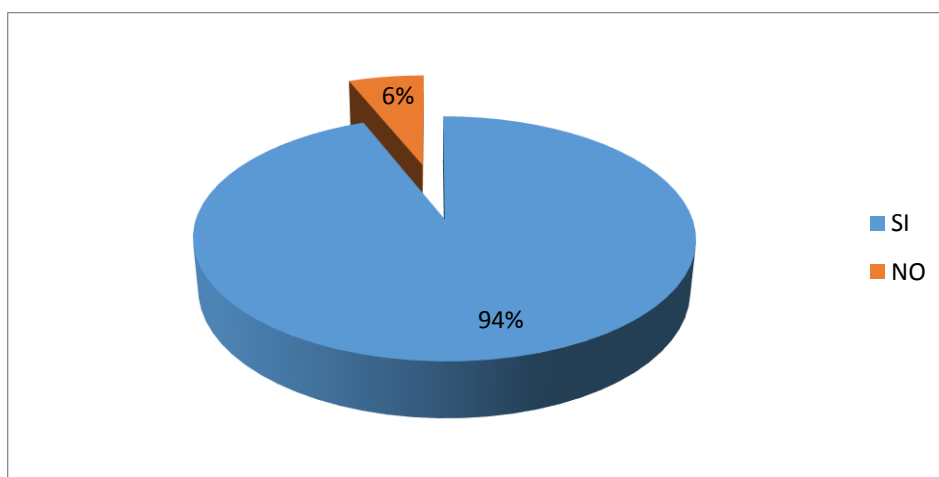


Figura 19: Servicios prestados por el GAD

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 94% Cree que los clientes externos califican de deficiente los servicios prestados y el 6% indica que si están conformes con el servicio que presta esta entidad pública.

Interpretación: Un alto porcentaje de empleados y trabajadores consideran en su mayoría que los servicios que presta la municipalidad son deficientes; sin embargo una porción más pequeña no lo cree de esta manera, por tal razón es importante que a los empleados y trabajadores deben concientizar más sobre los problemas que esto acarrea, ya que un tema tan importante se debe tratar en el interior de la municipalidad para de esta manera mejorar en todo sentido las condiciones en las que nos ve la población para de esta manera contribuir al mejoramiento de esta institución.

Pregunta 4: ¿Cree que se puede mejorar el sistema administrado actual del GAD Municipal?

Tabla 10:

Pregunta N° 4 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	52
NO	16	48
TOTAL	33	100

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

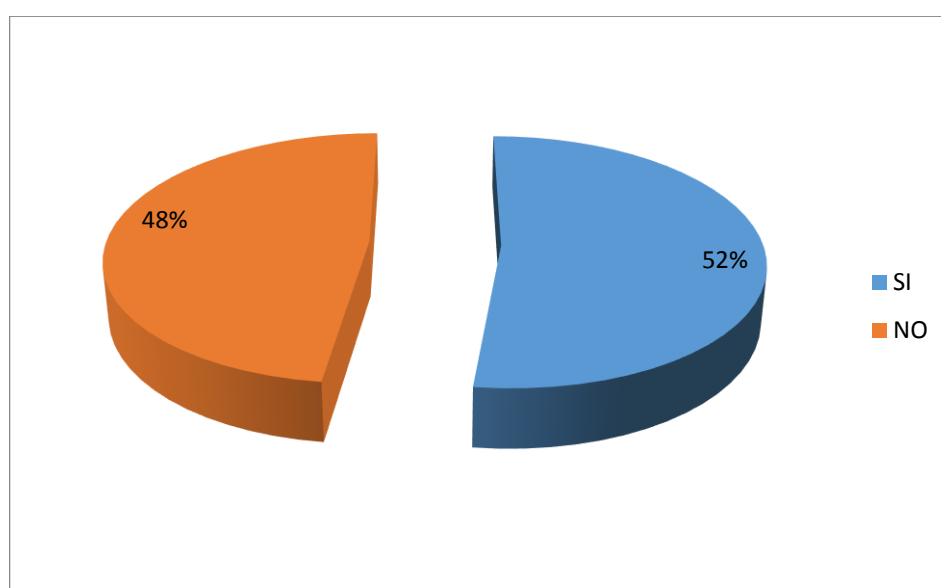


Figura 20: Mejorar el sistema administrativo

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 52% Cree que si se podría mejorar el sistema administrado y el 48 % indica que no se podría mejorar.

Interpretación: Más de la mitad de los encuestados consideran que si se podría mejorar, por lo tanto se evidencia que estos grupos se encuentran casi parejos y es necesario que se incentive a los funcionarios para que trabajen a nivel de departamentos con sus empleados y trabajadores en procesos que mejoren este sistema que no es bueno para de esta manera llegar a la excelencia.

Pregunta 5: ¿Cree que la estructura orgánica de la Municipalidad de Penipe es funcional o está basada en la realidad socio cultural del Cantón?

Tabla 11:

Pregunta N° 5 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	30
NO	23	70
TOTAL	33	100

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

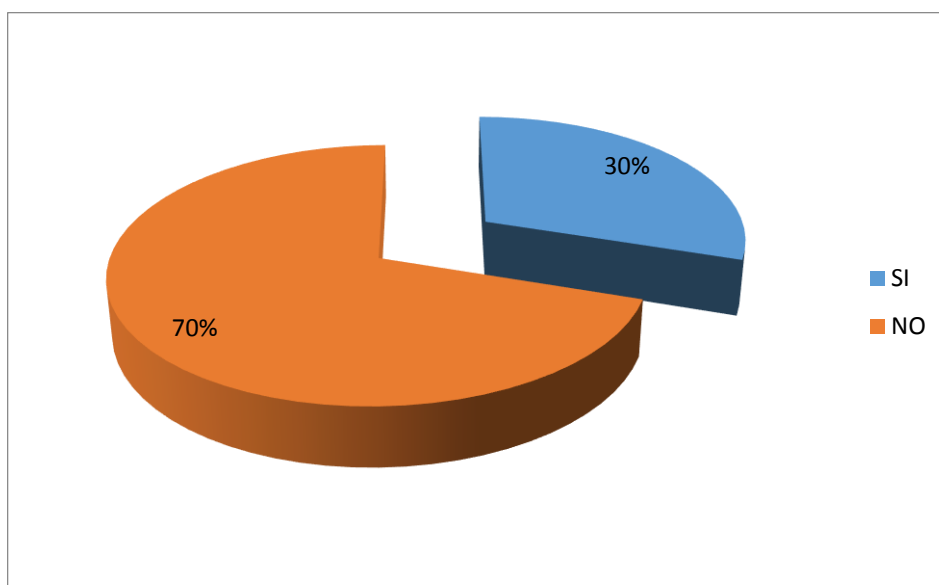


Figura 21: Estructura Orgánica del GAD

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 30% sabe cómo afecta la estructura orgánica actual y el 70 % indica que no sabe cómo afecta.

Interpretación: Un alto porcentaje de empleados desconoce de cómo afecta la estructura orgánica del GAD, este desconocimiento nos indica que se debe trabajar más puntualmente en este tema, para a futuro tener personal más capacitado, y se pueda enfrentar a estos cambios que sufre la municipalidad permanentemente con el cambio de autoridades, ya que la concientización a las personas es la mejor forma de lograr cambios.

Pregunta 6: ¿Las partes políticas y tomadoras de decisiones son los encargados de que la Municipalidad funcione tanto en la parte de servicios como en la parte operativa, usted considera que el trabajo que se realiza es indebido y que no ha mejorado en los últimos años el servicio?

Tabla 12:

Pregunta N° 6 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	88
NO	4	12
TOTAL	33	100

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

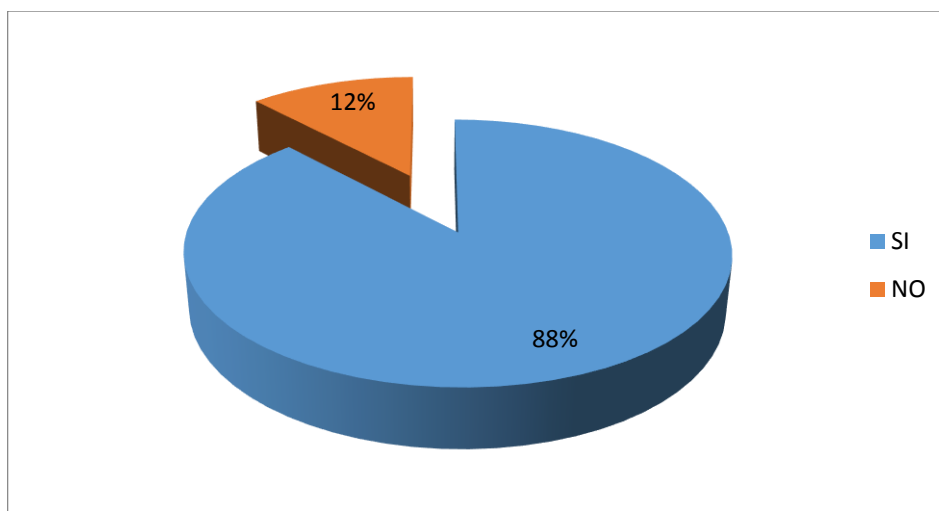


Figura 22: Trabajo político y tomadores de decisiones

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 88% asegura que la municipalidad tiene un trabajo indebido y no mejora su actitud de servicio y el 12 % indica que si tiene un buen servicio y que si ha mejorado la atención.

Interpretación: En la figura se puede apreciar que la mayoría de los empleados afirman que los servicios no han mejorado, pero un pequeño grupo no lo considera de esa forma, es necesario que la metodología que se está aplicando para la enseñanza sea más llevadera y más analítica con el personal ya que no existe un modelo de enseñanza de procesos a los empleados.

Pregunta 7: Se siente conforme con el modelo administrativo actual?

Tabla 13:

Pregunta N° 7 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	33	100
TOTAL	33	100

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

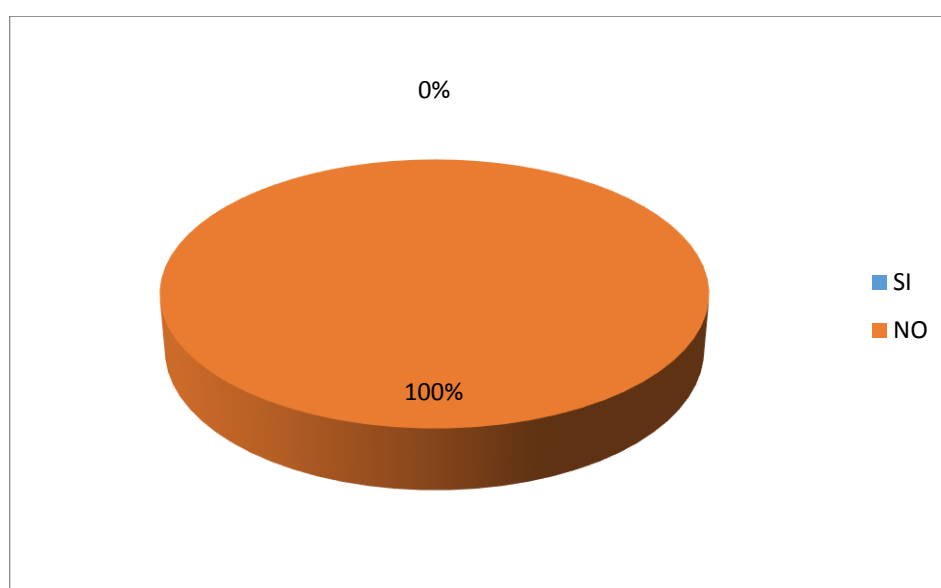


Figura 23: Modelo Administrativo actual

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 100% no está de acuerdo con el modelo administrativo actual.

Interpretación: De la figura se deduce que todos los empleados y trabajadores encuestados no están conformes con este sistema, es necesario que se trabaje en este aspecto para que sepan cuáles son los diferentes modelos administrativos que existen y que son aplicables a esta institución.

Pregunta 8: Usted estaría dispuesto a capacitarse para mejorar las características actuales de la Municipalidad y sobre todo que los resultados sea una atención de excelencia dentro del GAD?

Tabla 14:

Pregunta N° 8 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	33
NO	22	67
TOTAL	33	100

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

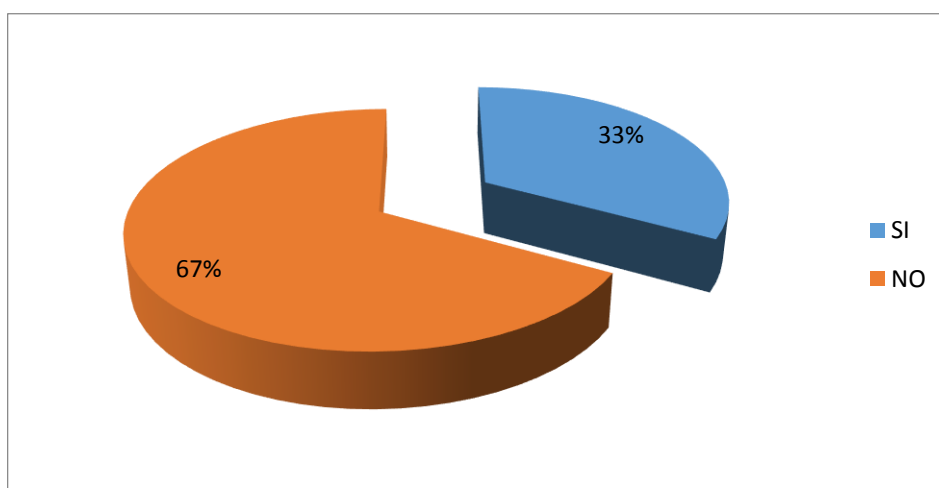


Figura 24: Capacitación

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 33% si quieren capacitarse y el 67 % indica que no quiere capacitarse.

Interpretación: De la figura se deduce que no todos quieren capacitarse, se considera que por falta de conocimientos o a la vez porque es un personal realmente viejo que ya no le interesa la capacitación sino más bien está esperando que pase los años para jubilarse. Es por eso que se debe capacitar con mayor énfasis para que no exista un queminportismo y de esta manera mejore los servicios ya que se apunta un servicio de calidad y calidez.

Pregunta 9: ¿La administración del GAD Municipal del cantón Penipe, debe propender a ser una Organización inteligente en la oferta de servicios?

Tabla 15:

Pregunta N° 9 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	82
NO	6	18
TOTAL	33	100

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

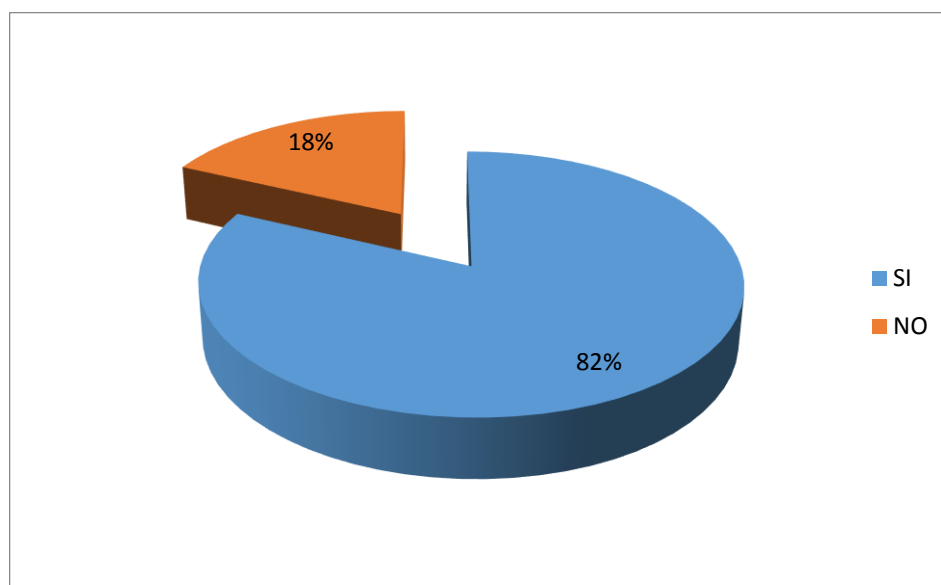


Figura 25: Organización inteligente en la oferta de servicios

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 82% de los encuestados consideran que si se puede mejorar inteligentemente los servicios y el 18 % indica que no.

Interpretación: De la figura se deduce que un gran número de empleados consideran que se debe propender a ser una Organización inteligente en la oferta de servicios, de ahí la necesidad de sensibilizar a los empleados la mejora de los mismos en función de la colectividad dejando a un lado los beneficios personales.

Pregunta 10: La administración pública, genera desaliento-inconformidad en el talento humano que oferta servicios en el GAD Municipal del cantón Penipe.

Tabla 16:

Pregunta N° 10 Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	91
NO	3	9
TOTAL	33	100

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

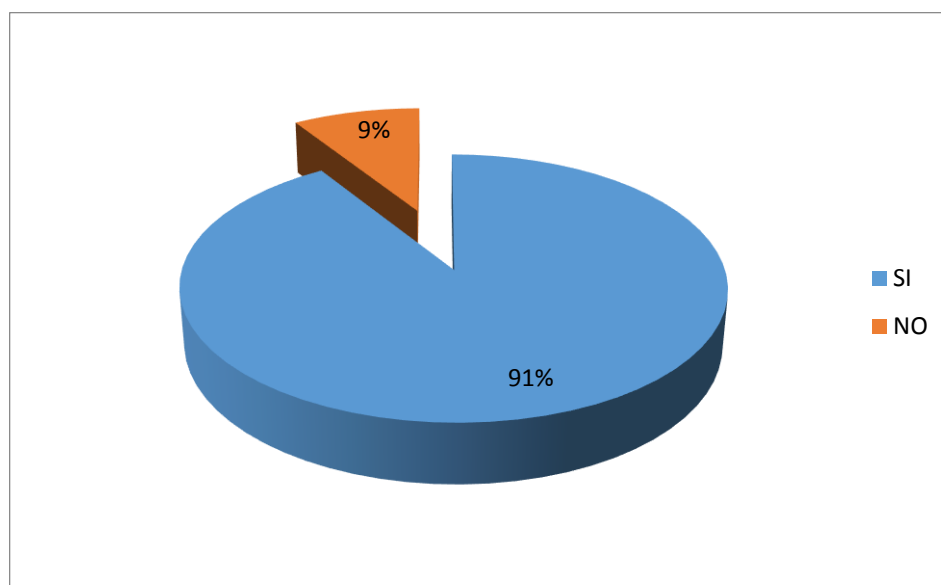


Figura 26: Inconformidad en la administración pública

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 91% de los encuestados admiten un desaliento - inconformidad en el talento humano, y el 9 % indica que no.

Interpretación: De la figura se deduce que un gran número de personas no se sienten conforme con el talento humano del municipio ya que la forma en la que oferta los servicios esta institución no son los más adecuados siendo indispensable que se apuntale en el mejoramiento organizacional y funcional basado en criterios y principios del personal.

Tabla 17:**Resumen de Resultado Encuesta aplicadas a clientes internos**

Número de preguntas	Alternativas					TOTAL %
	SI	%	NO	%	Total	
Pregunta 1:	7	21	26	79	33	100
Pregunta 2	19	58	14	42	33	100
Pregunta 3:	31	94	2	6	33	100
Pregunta 4:	17	52	16	48	33	100
Pregunta 5:	10	30	23	70	33	100
Pregunta 6:	29	88	4	12	33	100
Pregunta 7:	0	0	33	100	33	100
Pregunta 8:	11	33	22	67	33	100
Pregunta 9:	27	82	6	18	33	100
Pregunta 10:	30	91	3	9	33	100

Fuente: Encuesta clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Encuesta aplicada a clientes externos

Pregunta 1: ¿El GAD Municipal del Cantón Penipe cumple con sus expectativas administrativas?

Tabla 18:

Pregunta N° 1 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	280	83
NO	56	17
TOTAL	336	100

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

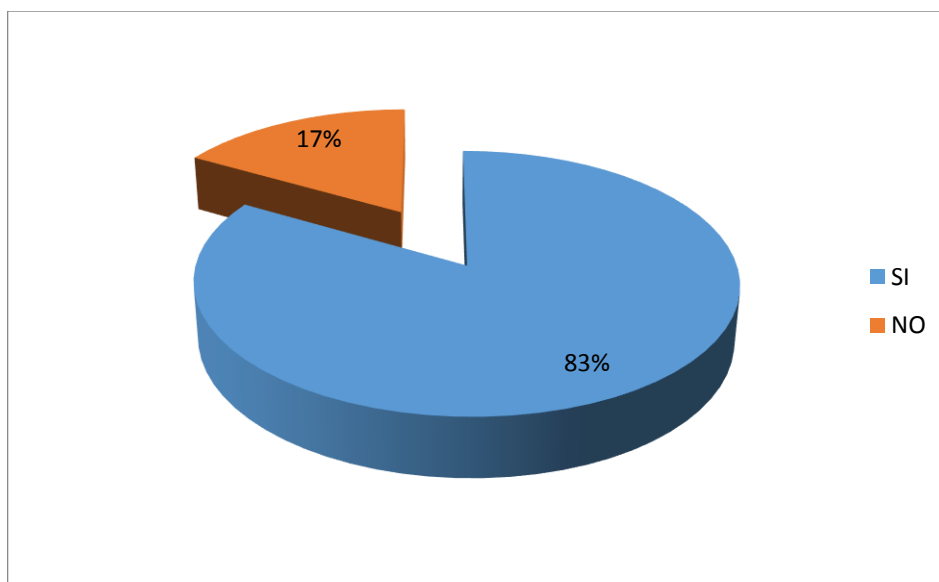


Figura 27: Expectativas administrativas

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 17 % está de acuerdo y dice que si cumple con sus expectativas administrativas y el 83 % indica no estar de acuerdo.

Interpretación: Como se puede apreciar en la figura, la mayoría de los encuestados están de acuerdo con el proceso administrativo y realmente es muy interesante que este sea el resultado ya que en las preguntas posteriores se contradicen por lo que nos da a conocer que desconoce la población lo que es un proceso administrativo.

Pregunta 2: ¿Al realizar un trámite en el GAD, su apreciación es que los trámites son burocráticos?

Tabla 19:

Pregunta N° 2 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	302	90
NO	34	10
TOTAL	336	100

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

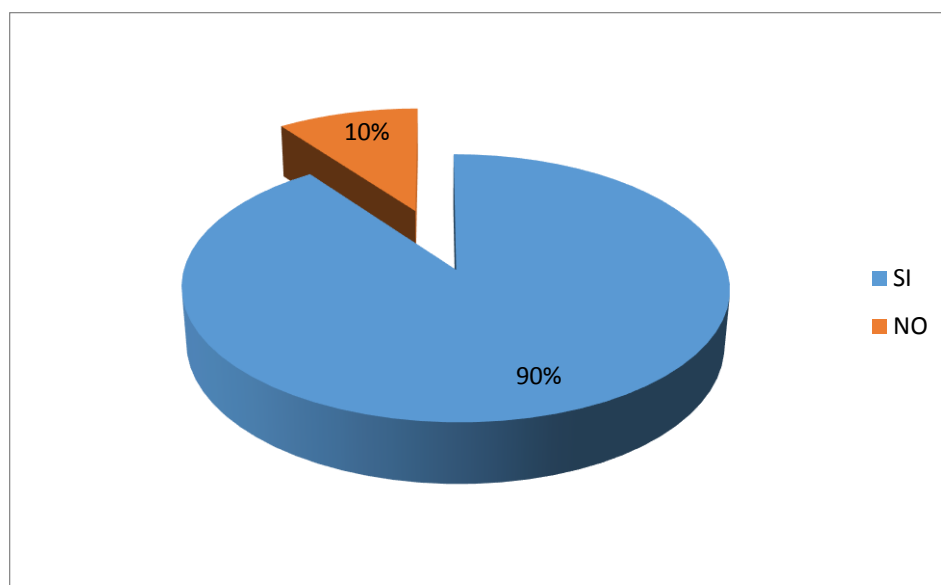


Figura 28: Trámites burocráticos

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 10 % cree que los trámites son burocráticos. Mientras que el 90 % no lo cree.

Interpretación: Como se puede apreciar en la figura, la mayoría de los encuestados están de acuerdo que los tramites son muy burocráticos y largos, y de aquí se desprende una inquietud ya que en la primera pregunta sale resultados positivos y en esta son negativos, el desconocimiento de la población sobre un proceso administrativo es grande y se interpreta que es falta de educación por parte de las autoridades hacia la población.

Pregunta 3: ¿Los servicios que presta el GAD para usted son buenos?

Tabla 20:

Pregunta N° 3 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	260	77
NO	76	23
TOTAL	336	100

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

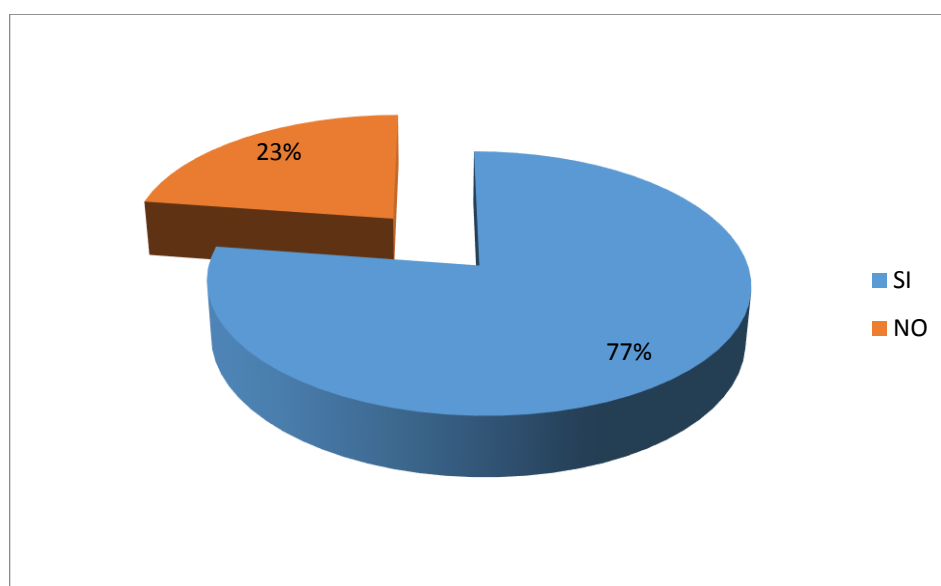


Figura 29: Servicios que presta el GAD

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 23% cree que si son buenos los servicios prestados a la población esto visto desde afuera, esta muestra que fue tomada a los clientes externos lo relaciona con los servicios básicos y el 77% cree que no.

Interpretación: Como se puede observar este resultado es un resultado favorable para la municipalidad ya que una de las ventajas es que la población si cree en el municipio pero a la vez debemos reforzar esta idea con un mejor servicio administrativo.

Pregunta 4: La administración actual ha cambiado su forma de administrar:

Tabla 21:

Pregunta N° 4 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	336	100
TOTAL	336	100

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

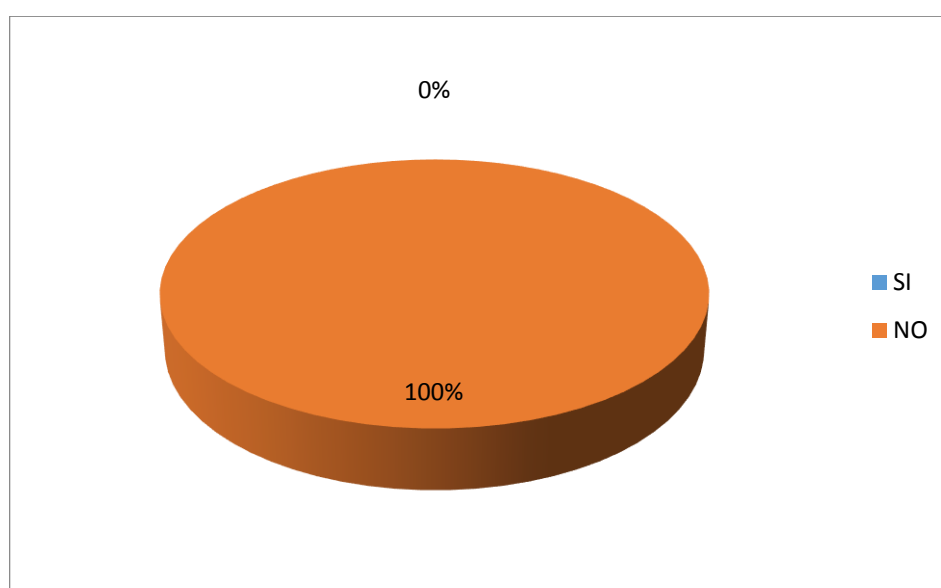


Figura 30: Forma de Administrar

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 100% responde que no se ha cambiado la forma de administrar por lo que es importante que se realice un ajuste a este tema.

Interpretación: La opinión de los clientes externos es muy importante ya que desde el punto de vista de ellos no ha cambiado la forma de administración es por tal razón que la estructura política debe enfocarse hacia una administración de calidad y eficiencia para que la población se dé cuenta del cambio ya que ellos no conocen la forma interna de la organización y aun peor la forma de administración política que más que una regla es un estilo que se debe ahondar para que la ciudadanía tenga otra perspectiva de la municipalidad.

Pregunta 5: ¿Le gustaría que los procesos administrativos sean más rápidos y eficientes?

Tabla 22:

Pregunta N° 5 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	336	100
NO	0	0
TOTAL	336	100

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

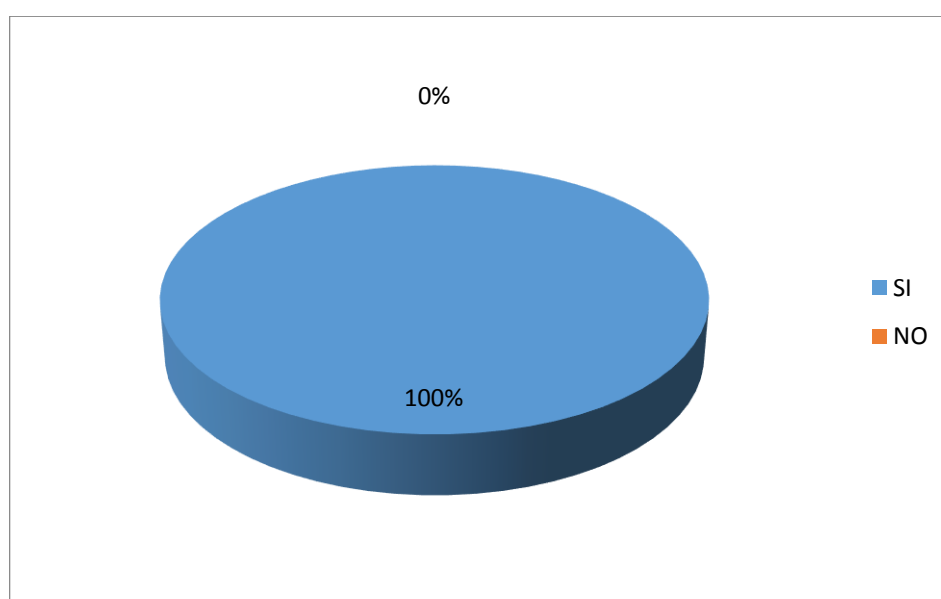


Figura 31: Procesos Administrativos

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: Al 100% le gustaría que los procesos sean más rápidos y eficientes en la administración.

Interpretación: A todos los clientes externos les gustaría que los procesos cambien y sean más rápidos y se mejore sus servicios como es en agilidad de trámites en la atención al cliente y sobre todo pensando siempre de afuera hacia adentro.

Pregunta 6: Las decisiones políticas de la administración actual cree que son acertadas y van en beneficio de la colectividad?

Tabla 23:

Pregunta N° 6 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	295	88
NO	41	12
TOTAL	336	100

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

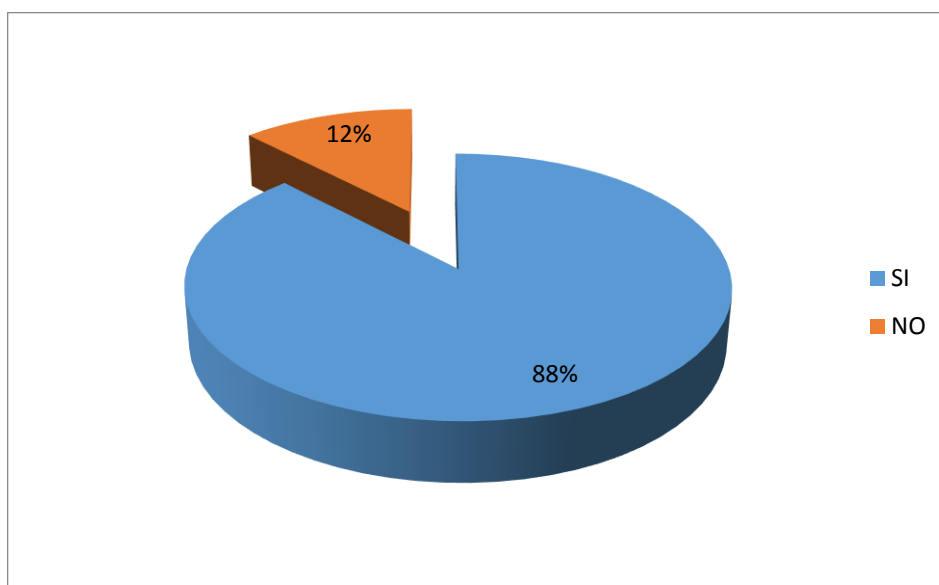


Figura 32: Decisiones políticas

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 88% considera que es son acertadas las decisiones políticas tomadas por las autoridades de tuno y el 12 % no considera que lo sea así.

Interpretación: Las personas consideran que la decisión política es acertada pero a la vez se considera que el sistema administrativo que se viene manejando actualmente no lo es, por lo que es importante que se tome medidas que cambien de raíz ya que las personas por un lado están conformes y por el otro no, se evidencia que hay un alto desacuerdo en las dos opciones ya que estas debería ir a la par para que tengamos una administración política y administrativa excepcional.

Pregunta 7: Usted conoce cuántos departamentos existen en el GAD y las responsabilidades y acciones que ellos toman en beneficio de la comunidad?

Tabla 24:

Pregunta N° 7 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	120	36
NO	216	64
TOTAL	336	100

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

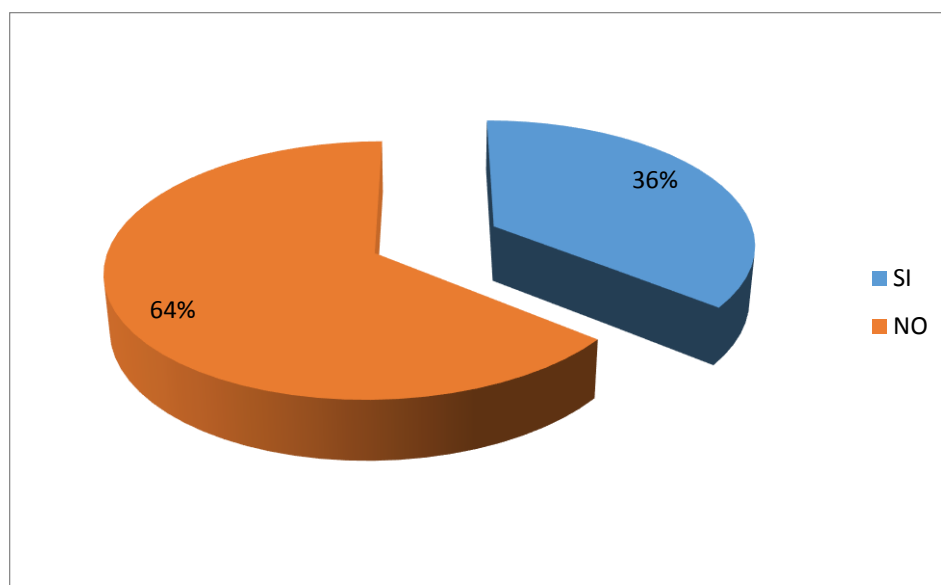


Figura 33: Responsabilidades del GAD

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 64 % no sabe desconoce sobre esta información y el 36 % si conoce.

Interpretación: Entre una de las competencias de la municipalidad es la educación, por tal razón se debe educar a la población para que conozcan sobre la parte operativa y administrativa de la municipalidad ya que teniendo una población que conoce sobre la principal institución del Cantón es más fácil hacer que estos aligeren sus gestiones dentro de la municipalidad.

Pregunta 8: Se siente conforme con el servicio que presta el GAD?

Tabla 25:

Pregunta N° 8 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	286	85
NO	50	15
TOTAL	336	100

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

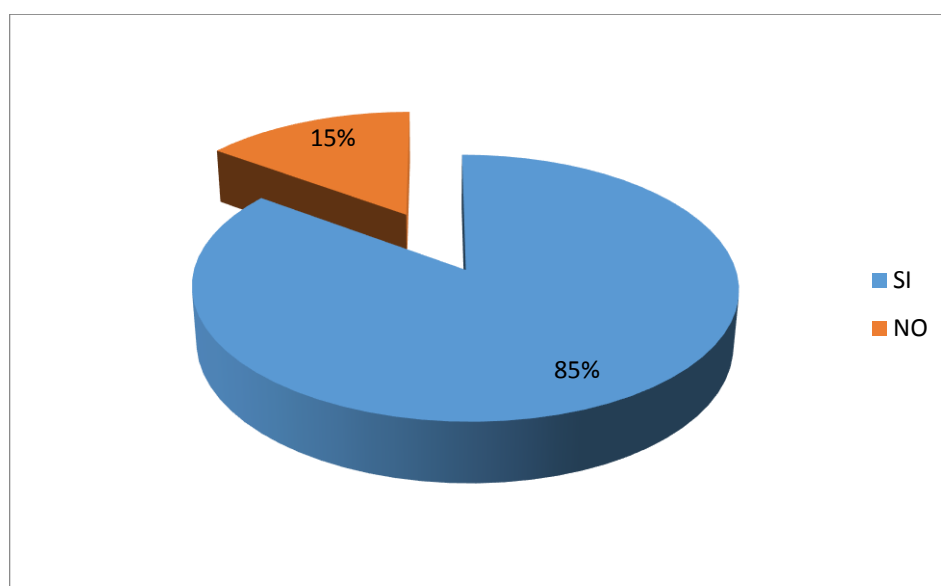


Figura 34: Servicios que presta el GAD

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 85 % si se sienten conformes y el 15 % inconformes.

Interpretación: De las encuestas se puede analizar que la gente si está conforme con los servicios prestados pero siempre se puede mejorar.

Pregunta 9: Cree que los empleados y trabajadores del GAD se encuentran capacitados para brindar servicios de calidad?

Tabla 26:

Pregunta N° 9 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	224	67
NO	112	33
TOTAL	336	100

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

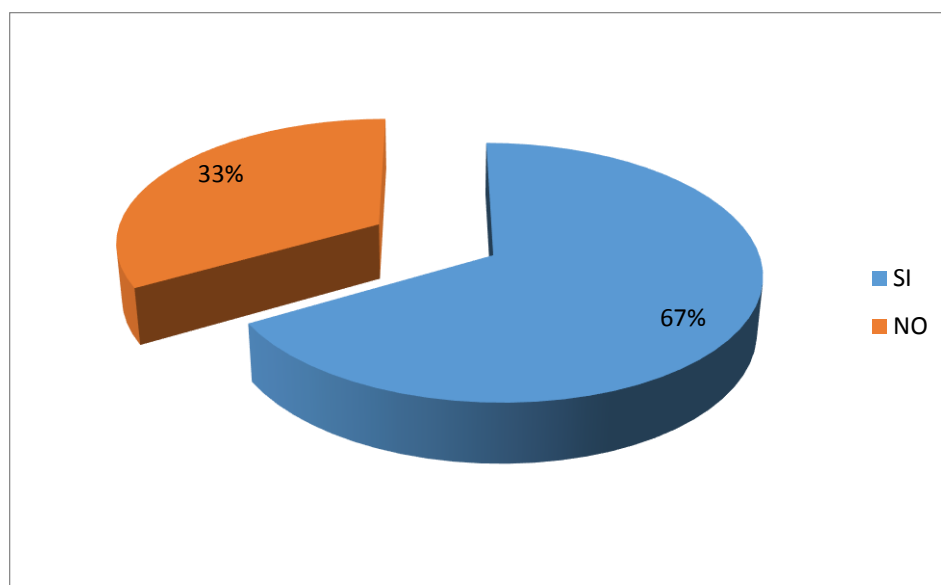


Figura 35: Capacitación de los empleados

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 67 % cree que si, mientras que el 33% no.

Interpretación: Como se puede apreciar en la figura, los usuarios creen que el personal está capacitado y así podrían brindar un mejor servicio.

Pregunta 10.- Si usted pudiera tomar la decisión de cambiar el sistema administrativo de la Municipalidad, lo cambiaría?

Tabla 27:

Pregunta N° 10 Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	125	37
NO	211	63
TOTAL	336	100

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

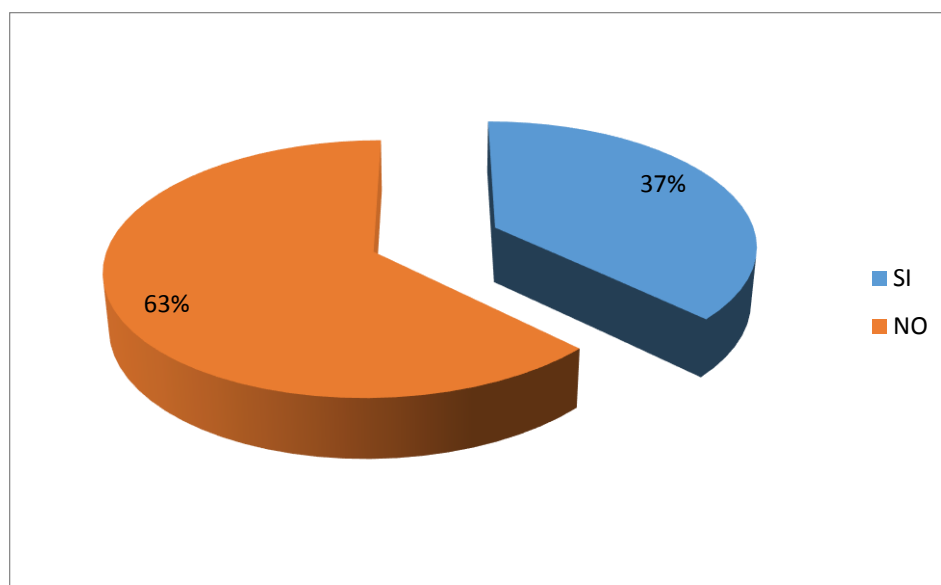


Figura 36: Cambio sistema administrativo

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Análisis: El 37 % si lo cambiaría y el 63% no lo cambiaría.

Interpretación: Como se puede apreciar en esta pregunta nos da un resultado negativo, por tal razón se interpreta que la población no tiene una idea clara sobre la administración y hacia la parte operativa, en la propuesta se toma en cuenta mucho esta confusión por parte de los clientes externos.

Tabla 28:**Resumen de resultados encuestas aplicadas a los clientes externos**

Número de preguntas	Alternativas					TOTAL %
	SI	%	NO	%	Total	
Pregunta 1:	280	83	56	17	336	100
Pregunta 2	302	90	34	10	336	100
Pregunta 3:	260	77	76	23	336	100
Pregunta 4:	0	0	336	100	336	100
Pregunta 5:	336	100	0	0	336	100
Pregunta 6:	295	88	41	12	336	100
Pregunta 7:	120	36	216	64	336	100
Pregunta 8:	286	85	50	15	336	100
Pregunta 9:	224	67	112	33	336	100
Pregunta 10:	125	37	211	63	336	100

Fuente: Encuesta clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe

4. PROPUESTA

4.1. Introducción

Esta propuesta puede definirse como un conjunto articulado y jerarquizado de objetivos, uno de los cuales constituye el propósito final que se espera obtener con la ejecución de la misma. Este gran objetivo adquiere el carácter de máxima estrategia o ideal orientador de todas las acciones emprendidas para lograr un modelo de atención de excelencia.

Al definir su Visión, el GAD Municipal del Cantón Penipe expresa y establece su interés de ser reconocida nacional e internacionalmente como una institución que tiene un modelo de organización y una propuesta de desarrollo en beneficio del Cantón, que lo convierten en un modelo replicable o destacable como alternativa de un Municipio enfocado en la gente y en su desarrollo social y económico, que se sustenta en el adecuado uso de los recursos que posee el territorio cantonal y en una gestión participativa y abierta.

La Visión adquiere, pues, el carácter de objetivo supremo y la Misión de objetivo subordinado; es decir, hacer realidad la Visión constituye el fin último de todos los programas, actividades y acciones emprendidas por los miembros de las distintas instancias y unidades políticas, técnicas, administrativas y operativas del GAD de Penipe.

Además de la Visión y la Misión existen otros objetivos correspondientes a cada uno de los procesos de mejoramiento institucional, formación y capacitación de sus recursos humanos, adecuación de la estructura a la nueva realidad, mejoramiento del sistema de comunicación e información, recuperación del espíritu de equipo para el trabajo, dotación de infraestructura legal, técnica, operativa, instrumental, documental para poder operar con efectividad, etc.

Esta suma de propósitos en la vida del GAD de Penipe es la que permite concebir la propuesta como un conjunto articulado y jerarquizado de objetivos.

El GAD de Penipe se plantea el reto de pensar el futuro de la institución en términos de fines de corto, mediano y largo plazo. La perspectiva es la propuesta, teniendo en cuenta que los cambios de la envergadura de los propuestos, así como los períodos de ejercicio de la administración municipal requieren de un lapso suficiente de tiempo para ver resultados, requerirá por lo tanto dos períodos de administración municipal o más.

Este horizonte de 8 años, 2015-2028, también se justifica al tener en cuenta que la realización de la Visión constituye un proceso de carácter permanente; es decir, es un objetivo de largo plazo, esto no excluye la definición de objetivos de mediano y corto plazo que constituyan pasos intermedios hacia los más lejanos. En otras palabras, para alcanzar propósitos decenales deben trazarse metas más inmediatas que inicien el recorrido hacia aquellos.

Las respuestas brindadas por las personas que trabaja en la institución y que demuestran interés en cambios que potencien su rol como motor del desarrollo local, constituyen el cuerpo central

4.2. Línea de Modelo EFQM y Aplicaciones al Estudio

Como explica este modelo se divide en tres ejes fundamentales que ayudan a dar solución y a mejorar la administración, es así que se fundamenta este estudio en estas características de mejoramiento y excelencia de respuestas y resultados positivos para la institución.

4.2.1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia

1. Añadir valor para los clientes.- Saber dirigirnos al cliente es de vital importancia, es la imagen que vendemos, no solo queda bien representada nuestra imagen ante la persona que se acerca a obtener información o a que sean resueltas sus inquietudes y necesidades, también la municipalidad, ya que los servicios que presta debe ser dados a conocer de una manera muy cordial y acertada de modo que el visitante o interesado de estos servicios que presta la municipalidad quede satisfecho, todas sus necesidades y demandas, por tal razón se ve la necesidad de realizar una PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN TENDIENTE A MEJORAR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE.

2. Crear un futuro sostenible.- El potencial para desarrollar una institución sostenible no suele aprovecharse por completo. Entre los obstáculos al desarrollo se encuentran factores externos sobre los que pueda que no tengan control, así como factores internos relacionados con las capacidades y los conocimientos de los tomadores de decisiones. Entre los principales obstáculos internos para las actividades y el crecimiento de las empresas pueden enumerarse la falta de competencias de gestión, una información y un conocimiento de los mercados y las finanzas limitados, la falta de sensibilización sobre el valor de los servicios de apoyo a las empresas, el uso de tecnologías obsoletas, o una falta de prácticas responsables en el lugar de trabajo que produce un bajo nivel de productividad. Aunque es importante abordar estos obstáculos internos para que la institución crezca, reviste la misma importancia el entorno externo en que éstas operan.

Operan en un contexto político, social y económico y están sujetas a limitaciones normativas e institucionales. Si no se abordan las cuestiones sobre el entorno propicio, los avances que se podrán conseguir mediante intervenciones en el ámbito de la institución serán limitados.

Es así que se propone que mediante ordenanza se cambie el modelo funcional y organizacional para que se actualice y se tome encuentra las ventajas tecnológicas que en la actualidad se posee, como también se realizara una propuesta de un nuevo orgánico más manejable y pegado a la realidad del sector, ya que como Gobierno autónomo descentralizado y como la institución más importante del cantón se debe propender a que esta no solo sea líder político sino más bien que tenga un liderazgo institucional interno ya que si internamente estamos capacitados para ser sostenibles y sustentables el talento humano lo transformará en una institución guía a las otras instituciones para de esta manera llegar a tener un Cantón orgullo del Ecuador.

3. Desarrollar la capacidad de la organización.- En esta parte se recomienda analizar la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar que es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos y estrategias, como también desarrollar una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que se puede hacer realidad esta propuesta de forma coherente, uno de los objetivos es desarrollar una cultura coherente que busque continuamente mejorar en toda la cadena de procesos gracias a la colaboración del trabajo en equipo como también se

debe establecer una cultura de valor compartido, de responsabilidad y ética que nos lleve a la confianza como Municipio y sobre todo a la transparencia en todos los procesos.

4. Aprovechar la creatividad y la innovación.- La creatividad de las personas deben ser aprovechadas al máximo ya que no se puede separar a la institución de las personas ya que son importantes de igual marea por tal razón he visto que es importante que se determine en el orgánico al talento humano como parte de la municipalidad ya que si bien es cierto que no se puede dar nombres y apellidos sino más bien los cargos a los que están designados, es así que se mejorara significativamente en la propuesta sus atribuciones y funciones como empleados y se detalla específicamente cuáles son sus funciones y sus competencias por departamentos y oficinas.

5. Liderar con visión inspiradora e integridad.- El liderazgo de la municipalidad es una de las falencias que se viene arrastrando desde el momento de su creación ya que los líderes no son permanentes sino más bien son temporales o elegidos por periodos, así que la responsabilidad se centraría en los mandos medios, empleados y trabajadores de carrera.

En esta propuesta se analiza y se da competencias específicas a cada uno de los departamentos para que sea un aporte a la experiencia de los empleados y trabajadores, con una visión íntegra y sin tapujos, para así inspirar al talento humano que se integre a los procesos administrativos del GAD Municipal de Penipe.

6. Gestionar con agilidad.- La gestión interna de la municipalidad se debe mejorar gracias a la capacitación del talento humano, solo así se logrará concientizar a los clientes internos que el ser ágil en los trámites y gestiones ayudará a tener una institución que gane prestigio ante la sociedad.

7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.- Las capacidades del talento humano es fundamental para la municipalidad ya que gracias a la creatividad de las personas se puede mejorar los servicios que esta presta, así en la propuesta se observará que entre las competencias del departamento de talento humano es necesario adaptar el orgánico funcional a la cultura, habilidades y destrezas de quienes hacen el GAD Municipal del Cantón Penipe.

8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.-El poder mantener en el tiempo los resultados se logrará educando a las personas que los cambios de gobierno, políticas, de alcalde o concejales no afecten a la parte organizacional, ya que es costumbre de parte de las nuevas administraciones apenas llega hacer una reestructuración del talento humano y por ende el orgánico estructural así afectando a los logros alcanzados en los años de las administración anterior por tal razón en el momento de transición de una administración a otra se debe socializar las ventajas logradas con este modelo de excelencia EFQM, para que se lo haga parte de la institución y se logre institucionalizarla con política de gestión administrativa y de procesos.

4.2.2. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia

Este modelo de excelencia tiene como ejes principales:

- 1.- Liderazgo
- 2.- Estrategia
- 3.- Personas
- 4.- Alianza y Recursos
- 5.- Procesos, productos y servicios
- 6.- Resultados en los clientes
- 7.- Resultados en las personas
- 8.- Resultados en la sociedad
- 9.- Resultados clave

Basados en estos criterios se ha realizado la propuesta en la que se nota que una vez utilizada estas herramientas se logró poder llegar a una propuesta con fundamentos teóricos y sobre todo pegada a la realidad, del GAD MUNICIPAL DE PENIPE, ya que se lo realiza con los actores institucionales con la colaboración de los jefes departamentales como de los empleados y trabajadores se abarca lo que es el liderazgo por parte de los tomadores de decisiones, sus extraigas para mejorar las relaciones con las personas así como se ha analizado los recursos de la municipalidad tanto los procesos productivos como de servicio se llega a los resultados que este estudio ha dado tanto de los clientes internos como externos se habla de la sociedad y se cita algunos puntos claves para facilitar que la excelencia permanezca en el tiempo.

Una vez realizado el diagnóstico de cómo se encuentra actualmente el GAD de Penipe se puede observar que está funcionando de una manera aceptable pero que no es de la mejor manera, siempre se apunta a que la parte administrativa mejore por tal razón este modelo EFQM es una herramienta que nos ayuda a que las instituciones vayan hacia la excelencia en los procesos administrativos.

Así entonces se puede observar en el capítulo anterior que las deficiencias de la Municipalidad no están arraigadas en el personal ni en la forma de administrar si no más viene en las fallencias de tiene como la estructura administrativa en sí, se aprecia que es importante intervenir en la estructura organizacional para que se dé un vuelco al servicio que se pretende dar a los clientes internos y externos, ya que si se mejora la situación que actualmente se maneja se verá resultados progresistas en la Municipalidad.

Para lo cual se trata de que realice una nueva estructura orgánica y se propone de acuerdo al estudio realizado que quede de esta manera para que sea el principal herramienta de manejo y progresista de esta entidad.

4.3. Estrategias de mejora en los servicios

4.3.1. Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico 1:

- Mejorar la capacidad organizativa de GAD Municipal a fin de que puedan movilizar recursos humanos, económicos, políticos e institucionales, capaces de colaborar efectivamente en la gestión Administrativa y mejoramiento institucional, en el transcurso de esta administración hasta el año 2019. Con una satisfactoriedad mínima del 60%.

Objetivo Estratégico 2:

- Contribuir al desarrollo de comportamientos culturales que mejoren la condición de las mujeres y hombres para que faciliten su posicionamiento en los ámbitos productivos, y de representación política administrativa dentro y fuera de la institución

con una visión institucional, esperando tener resultados a corto plazo y que los avances marquen una satisfacción que sea medible en un 80%.

Objetivo Estratégico 3:

- Contribuir al fortalecimiento de una cultura de seguridad y prevención de riesgos laborales (estabilidad laboral) para que exista mayor compromiso de los empleados y trabajadores con la institución de forma inmediata, se pondrá en práctica este objetivo para mejorar un 100% los resultados.

4.3.2. Política

Política 1: Definir como prioritario el fortalecimiento de la organización

Sustentación:

Esta pretende concretar el objetivo estratégico 1: “Mejorar la capacidad organizativa a fin de que puedan movilizar recursos humanos, económicos, políticos e institucionales, capaces de colaborar efectivamente en la gestión con las autoridades de turno y entre dependencias internamente sin dejar de mirar las relaciones externas que tiene la municipalidad principalmente con la sociedad civil y las ONG’S que son parte del desarrollo y de la institución y del Cantón.

El proceso de desarrollo eficiente y eficaz sólo será posible siempre que los empleados y trabajadores con una capacidad de entender los procesos administrativos y que se los ponga en práctica de forma correcta dejando a un lado las conveniencias personales.

El fortalecimiento de la sociedad civil en el cantón Penipe sin duda deberán partir de las instancias organizativas de mayor reconocimiento como es la Municipalidad, y a partir de allí y mediante espacios en el que confluyan otras organizaciones sociales como las asociaciones comunitarias, grupos de madres, juntas de agua potable, clubes sociales y deportivos, etc., se irán fortaleciendo los espacios organizativos e irán reconociendo los avances de GAD de Penipe y comprometiéndose en ser parte de la organización ya que como

clientes externos son los más importantes y ésta trabaja para la colectividad desde un punto de vista político y administrativo.

Así mismo que por ser una institución relativamente nueva requieren irse fortaleciendo y tener claridad sobre el cumplimiento de su rol.

En ese sentido este estudio tienen que ser puesto en práctica y aprobado ya que permite la confluencia de estos dos esfuerzos.

El tipo de demandas incluidas en este estudio no solo tiene que ver con la parte administrativa si no también con todo lo que le compete al talento humano como es salud, educación, seguridad de las y los empleados, ya que se requiere de un personal sano educado y satisfecho en sus labores que se ponga la camiseta de la institución

Mas la institución debe intervenir en el Cantón Penipe de forma directa cumpliendo el rol de apoyar, coordinar, defender y controlar a la sociedad basada en un modelo de atención ordenado y comprometido en el desarrollo institucional y en la sociedad.

Estrategias

- Elaboración de los Planes de Desarrollo cantonal en el que conste las estrategias funciones y atribuciones del GAD de Penipe para que la población conozca las fortalezas de la institución.
- Diseño y puesta en marcha de un Programa de Capacitación que apunte al fortalecimiento socio-organizativo y técnico de la institución como también realizar talleres con las otras instituciones; Comités de Desarrollo Parroquial y Juntas Parroquiales, así como de las instancias cantonales: Comité de Desarrollo Cantonal y GAD de Penipe, ONGs etc.
- La elaboración y ejecución del Programa de Capacitación deberá contar la participación del Municipio de Penipe, este Programa debería estar elaborado en el segundo semestre del año 2016. De tal manera que se pueda buscar inmediatamente el apoyo financiero que permita cubrir la ejecución en su primer año.

- Independientemente de que se logre el financiamiento para este Programa de Capacitación, la municipalidad debería iniciar de manera inmediata con la estructuración y operativización a partir de los productos que como resultado del proceso de elaboración de este estudio se ha generado.
- Conforme se vayan progresando en la aceptación de este modelo EFQM se irán vinculando al esfuerzo de parte de todos quienes hacen y son parte de la municipalidad.
- El proceso de formulación de la política local que promueva cambios positivos en la población y facilite el posicionamiento de todas y todos en los ámbitos productivo, dentro de la municipalidad y el cantón.
 1. Identificación de los problemas comunes de las organización.
 2. Reflexión colectiva en la búsqueda de soluciones adecuadas a sus problemas específicos.
 3. Formulación de la política y de su respectiva ordenanza municipal.
- Una vez formulada la política es necesario establecer un Programa de Trabajo, con sus principales estrategias y líneas de acción, acompañado de la gestión y asignación del presupuesto correspondiente.
- Los emprendimientos empresariales deberán considerar a las mujeres como actoras y beneficiarias claves.
- Esta política debe implicar, por un lado el levantamiento y mapeo de información sobre los potenciales departamentos u oficinas que mayor riesgo presentarían sucesos como los descritos. Por otro lado, el fortalecimiento de una cultura de prevención de la población frente a la presencia de tales fenómenos laborales, en clara conexión con la creación de una actitud de respeto, valoración y conocimiento de la forma en que se presentan o pueden presentarse estos fenómenos con los empleados y trabajadores del municipio, por lo cual se debe invertir en capacitación a todos los empleados y trabajadores, para que tengan un ambiente de tranquilidad y estabilidad.

4.4. Propuesta Estratégica

Para el GAD de Penipe el propósito más importante constituye su Visión. Con ella orienta permanentemente su quehacer o Misión. Para realizar ambas, se trazan metas de largo plazo, los Objetivos Estratégicos. Estos tres elementos Visión, Misión y Objetivos Estratégicos nos ayudan a configurar su Posición de Excelencia Estratégica (PEE), todo lo cual constituyen la propuesta estratégica del GAD.

4.4.1. Visión Institucional

“EL GAD Municipal del Cantón Penipe es una institución ejemplar, con una estructura organizativa moderna, ágil y un cuerpo de autoridades y empleados capaces, motivados y predispuestos al trabajo en equipo, que cuenta con la confianza de la gente por su decisiva contribución al desarrollo del cantón Penipe”.

La Visión está inspirada en la necesidad institucional, sentida por quienes hacen el Municipio, de que le corresponde ser el motor del desarrollo del cantón, respetando y manejando adecuadamente sus recursos naturales, respetando la dignidad del ser humano y cumpliendo de la mejor manera su responsabilidad legal y social. Como referente y como Gobierno del cantón, aspira a ser reconocido provincial, nacional e internacionalmente por sus logros en beneficio de quienes habitan Penipe. Para el efecto:

- Tendrá una cultura institucional que promueva la formación integral de sus miembros, para desarrollar la capacidad intelectual y la creatividad de sus empleados, trabajadores y beneficiarios de todas sus actividades.
- Modernizará sus estructuras y democratizará su gestión para, con una base amplia de participación, generar diversas alternativas de desarrollo económico y social.
- Mantendrá vínculos con otras instituciones similares, nacionales e internacionales, para continuar el mejoramiento de sus acciones.
- Contribuirá al progreso del cantón, la provincia y el país con innovativos programas de apoyo a la participación y el desarrollo.

- Dispondrá de un sistema de gestión institucional, en el cual todo el talento humano y todos los recursos de la institución, están comprometidos en el logro de sus objetivos.

4.4.2. Misión

“Trabajar en equipo, autoridades y empleados, para brindar servicios de calidad que promuevan el desarrollo integral del Cantón Penipe”

El GAD de Penipe ha determina como su misión:

Para el cumplimiento de su misión define una serie de objetivos estratégicos, en base a los que se adecuará la organización, sus recursos humanos, materiales y económicos y se estructurarán sus áreas de trabajo:

4.4.3. Estrategias

- **Formación y capacitación.** Mejorar las capacidades a nivel interno y externo.
- **Comunicación.** Establecer un sistema municipal de comunicación e información.
- **Estructura.** Diseñar una estructura ágil y funcional a la propuesta de desarrollo local.
- **Gestión.** Dotar al GAD de un sistema de gestión enfocado en el mejoramiento continuo y en la participación ciudadana, como es el modelo EFQM.
- **Financiamiento.** Adecuar un rol especializado en concebir iniciativas de generación de recursos.

4.5. Posición de Excelencia Estratégica (EFQM)

Las fortalezas institucionales “más fuertes”, aquellos puntos de importancia estratégica que la institución tiene o pudiera tener, para apalancar el cumplimiento de su visión. Algunas no lo tienen y es una debilidad, en el GAD de Penipe hemos definido que tiene una básica:

Enfocarse en ella ayudará al éxito estratégico y sostenido de la organización, como un nicho de mercado que debemos cuidar, desarrollar y explotar.

4.5.1. Valores

El conjunto de la organización ha determinado un grupo de valores que se convertirán en la guía de actuación de todos los miembros, su plena aplicación generará la identidad del GAD de Penipe.

1. Honestidad/conducta ética/verdad
2. Amistad/lealtad/solidaridad/compañerismo/amor/ayuda a los demás
3. Responsabilidad
4. Calidad en mis actividades
5. Liderazgo

4.5.2. Criterios Metodológicos

La elaboración participativa de un plan que esté guiada por varios criterios metodológicos: facilitar la participación de todos quienes forman parte de la institución, hacer viable la intención estratégica del GAD de Penipe de estructurar un nuevo estilo de gestión y desarrollo, lograr el compromiso pleno de los miembros, efectuar una planeación estratégica y convertir el desarrollo de la Misión en el eje del plan.

En este proceso se incorporan también visiones de la gente de la localidad respecto a la institución municipal, es decir la percepción externa a la institución de parte de quienes se constituyen en sus “clientes” o socios de su accionar.

4.6. Una Planificación Participativa

La metodología para elaborar el plan se diseñó buscando promover una amplia participación de los miembros municipales. Para hacerla efectiva, se divulgó la propuesta y se convocó a los eventos participativos.

Se debería invitar a todos y todas los funcionarios, empleados y trabajadores municipales a formular individual y colectivamente diagnósticos y propuestas de desarrollo específicas. Los resultados de este proceso eran resumidos, analizados y comentados colectivamente y discutidos en plenarias.

La convocatoria a una participación amplia y activa se considerara el único mecanismo que hace factible un proceso de planeación en una institución con diversidad de criterios, intereses y opiniones.

4.6.1. La Planificación Estratégica

Hoy en día se acepta, como una verdad obvia, que el cambio constituye la característica básica de la sociedad moderna y que el proceso de globalización económica y cultural ha dinamizado aún más esta tendencia al cambio. Ello significa que ninguna institución puede sobrevivir y menos aún, tener éxito sin prestar atención a las variaciones del entorno cercano y lejano en el que se desenvuelve, más aún debe anticiparse y generar el cambio como un enfoque esencial de su trabajo.

El análisis permanente del entorno y la adecuación de las organizaciones de manera simultánea con las transformaciones del macro ambiente constituyen, entonces, los ejes de la administración moderna, incluida la de los gobiernos autónomos descentralizados.

Más aún los municipios se ven enfrentados a asumir nuevos retos, que los obligan a pasar de ser simples operadores de servicios, a ser los principales promotores del desarrollo económico y social del territorio de sus jurisdicciones, abriendo la perspectiva de una participación más amplia de la población y sus organizaciones, así como poniéndose en sintonía con los planes estratégicos de desarrollo cantonal que orientan el futuro del cantón.

En esta perspectiva, el modelo de gestión propuesto es el tendiente a mejorar la calidad en los servicios al cliente, basado en la definición de unas políticas de largo plazo (o intención estratégica) por parte del conjunto del GAD de Penipe y la selección de unos objetivos, consistentes con la intención estratégica, por parte de las áreas operativas y administrativas y que permita a la organización acceder y mantenerse en posiciones de vanguardia. En este sentido, la estrategia es el conjunto de decisiones que permitirán a la organización alcanzar

posiciones fuertes, de liderazgo y estables, que se reflejan en la obtención de beneficios (ambientales, sociales y/o económicos) superiores a los de instituciones similares.

En síntesis, la adopción y puesta en marcha de esta propuesta de desarrollo y excelencia institucional debe garantizar al GAD el acceso a posiciones de liderazgo, no sólo en el ámbito del desarrollo cantonal, sino provincial y nacional.

4.6.2. La Autoevaluación

La autoevaluación debe convertirse en el mecanismo que permita tener un balance y revisión periódicos de las actividades de promoción del desarrollo de Penipe, dentro del marco estratégico y operativo definido por la Visión y la Misión de la institución, y mediante la confrontación con el estado actual del entorno social y el impacto logrado en él.

Esta concepción podrá ser materializada mediante la realización de procesos periódicos de diagnóstico y autoevaluación, como prerrequisitos para la redefinición de los objetivos estratégicos institucionales y la formulación de los planes operativos. Es decir, la autoevaluación debe constituirse en uno de los pilares básicos dentro de la implantación de un proceso de mejoramiento continuo y por tanto, constituye el eje del diagnóstico para planear su desarrollo futuro.

Concebimos como un proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, diagnóstico analizarla y explicarla mediante información relevante; proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisión.

A medida que la organización hace efectiva su propia capacidad de análisis mediante el proceso de autorregulación, consolida su ser y se hace más autogestionaria.

El proceso constante de autocrítica le permite a la organización llevar a cabo reformas para adaptarse mejor a su propia filosofía, para cumplir su misión de acuerdo con las demandas permanentes de las comunidades y de las condiciones económicas, humanas, tecnológicas y políticas del entorno.

Debe por tanto construir un instrumento que guíe el seguimiento de las actividades y la evaluación del logro de metas establecidas.

4.7. La Situación Interna

Se reafirma la necesidad de superar obstáculos relacionados con el sistema de administración, lo que supone la modificación de la estructura organizacional del GAD, con el objetivo de transformar la institución, en búsqueda de una organización moderna, comprometida con el desarrollo del cantón y eficiente en su gestión administrativa. En cuanto a la estructura organizacional el principal cambio, luego del diagnóstico, es el ajuste a las áreas de trabajo para que concuerden mejor con la propuesta estratégica cantonal e institucional.

Hay que dotar a la institución de los medios para desarrollar estrategias y proyectos que ayuden al mejoramiento de la gestión administrativa con una visión integral.

El perfeccionamiento de las actitudes y aptitudes de todos quienes conforman el cuerpo institucional, autoridades, funcionarios, empleados y trabajadores, para superar dificultades de relacionamiento y de funcionamiento.

La instauración de técnicas de planificación, operativa, estratégica y de evaluación con miras a la transformación del GAD de Penipe en una institución de mejoramiento continuo.

Establecimiento de un sistema de comunicación e información interna y externa, para extender a todos los espacios institucionales y territoriales la referencia de lo que el GAD propone, consulta, gestiona y ejecuta.

4.7.1. Análisis del ambiente interno

El ambiente interno del GAD de Penipe presenta un cuadro de disconformidades, así tenemos:

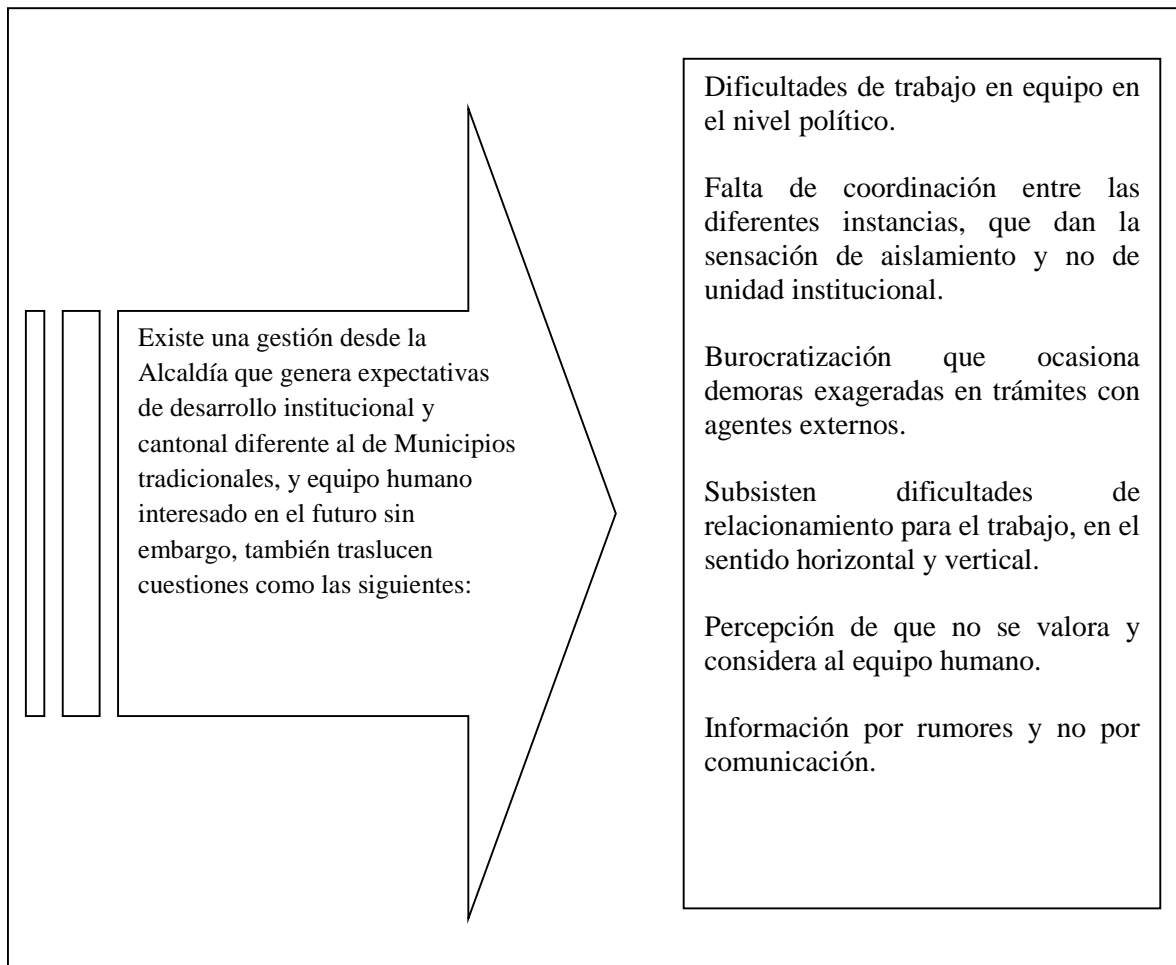


Figura 37: Análisis del Ambiente interno

Se requiere trabajar un proceso de desarrollo organizacional y personal, que permita evitar que estas dificultades anotadas se conviertan en trabas que frenen el avance institucional proyectado.

En cuanto a desmotivación y capacidades humanas instaladas, hay contradicciones, así la capacitación surge como una demanda generalizada, sin embargo cuando existen eventos de capacitación la asistencia es bastante baja.

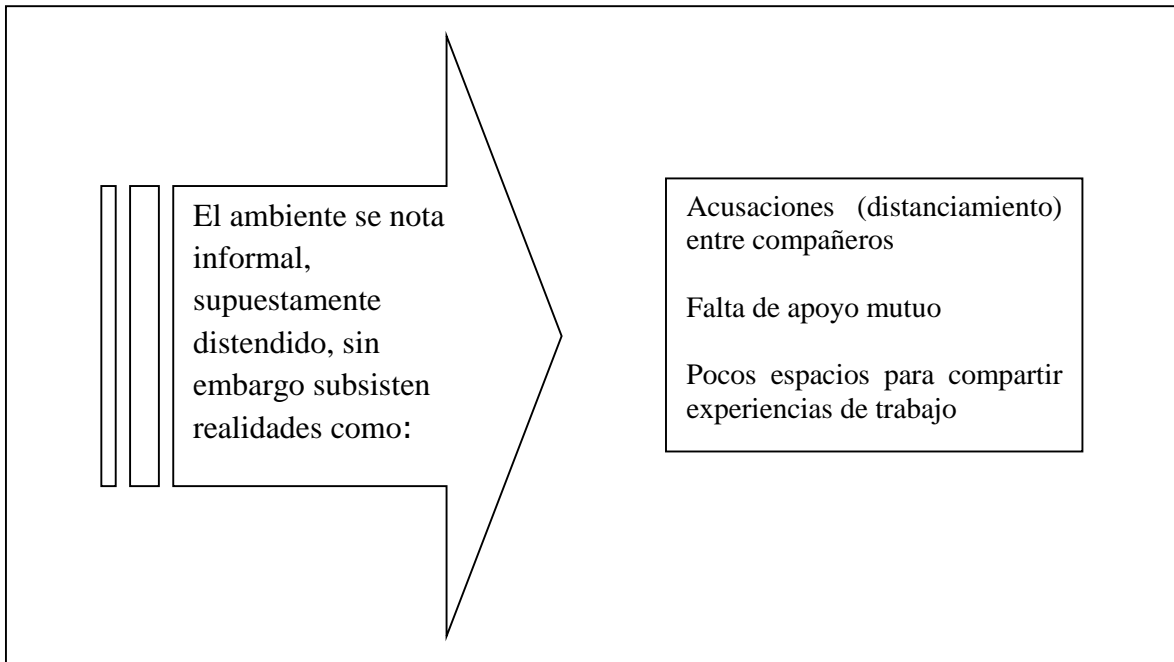


Figura 38: Ambiente de trabajo

La informalidad que se observa es positiva siempre y cuando esto no obstaculice el cumplimiento del trabajo.

La informalidad no debe afectar tampoco la relación de los miembros del equipo, por lo que se necesitan normas (explícitas o implícitas) que faciliten el cumplimiento de los valores establecidos por el conjunto de la misma organización.

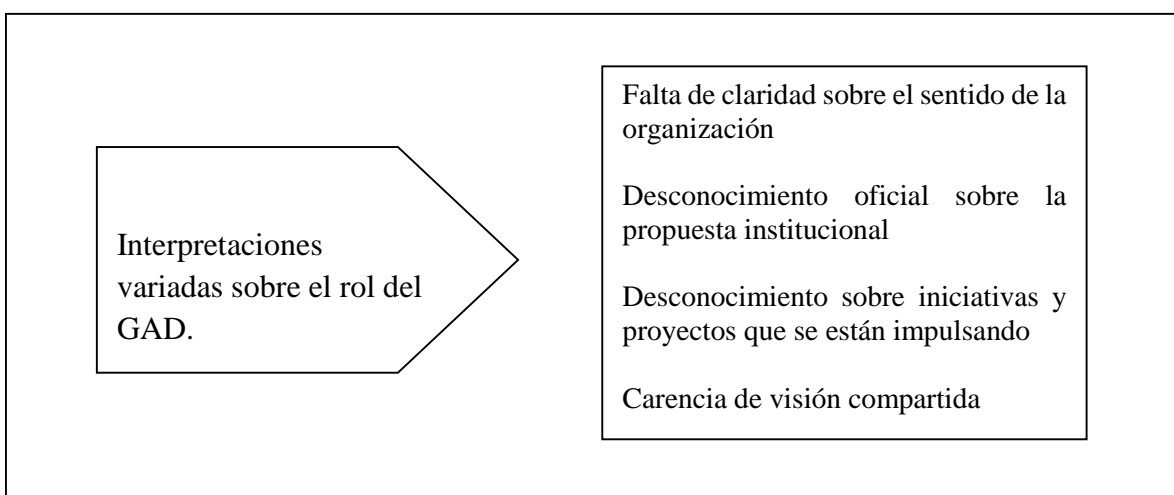


Figura 39: Interpretaciones del GAD

La propuesta de estructura orgánica que se diseñara y se construirá, busca ordenar el momento de desarrollo institucional que se percibe, definir de mejor manera los roles internos, clarificar los ámbitos decisionales y facilitar las condiciones para el desarrollo de la institución.

En el mismo marco de análisis podemos observar que los recursos humanos, directivos y operativos, tienen debilidades técnico-programáticas que requieren ser solventadas para garantizar el cumplimiento de la propuesta.

El equipo humano puede potenciar su accionar mediante un proceso de desarrollo personal y fortalecimiento de las destrezas políticas, técnicas, y humanas las cuales deben considerar la necesidad de lograr que el equipo adquiera habilidades para desarrollar iniciativas y diseñar propuestas.

De igual forma se requiere que el equipo mejore sus condiciones de empoderamiento de la nueva realidad municipal para poder promoverlo en la comunidad.

El sistema de comunicación e información interno y externo no tiene canales y procedimientos explícitamente establecidos. Es decir, no existen flujos de información oficiales y formas de comunicación consolidadas.

La definición, conocimiento y aceptación de la estructura orgánica ayudará a definir los flujos de información. Además, internamente se deben trabajar instrumentos de comunicación como boletines, carteleras, etc. que ayuden a un mayor acercamiento entre las áreas con una visión de la institución como conjunto. Y hacia el exterior se tendrán que trabajar en base a instancias de coordinación establecidas para el desarrollo local.

En lo operativo no existen instrumentos que permitan monitorear las actividades, evaluar los procesos y medir objetivamente los efectos e impactos del trabajo, es decir no se puede establecer el avance real del accionar institucional.

Es obligatorio el diseño, establecimiento y uso de mecanismos de planificación operativa, de perfeccionamiento de la gestión administrativa, así como el diseño de un esquema básico para monitoreo, evaluación y sistematización.

Para superar los cuellos de botella en la gestión y adecuar las normas administrativas al nuevo momento, se requiere revisar las normas de los distintos subprocesos mediante el uso efectivo de:

- Manual orgánico funcional.
- Manual financiero.
- Instructivos de gestión de recursos humanos.
- Otros instructivos de apoyo a la gestión institucional.

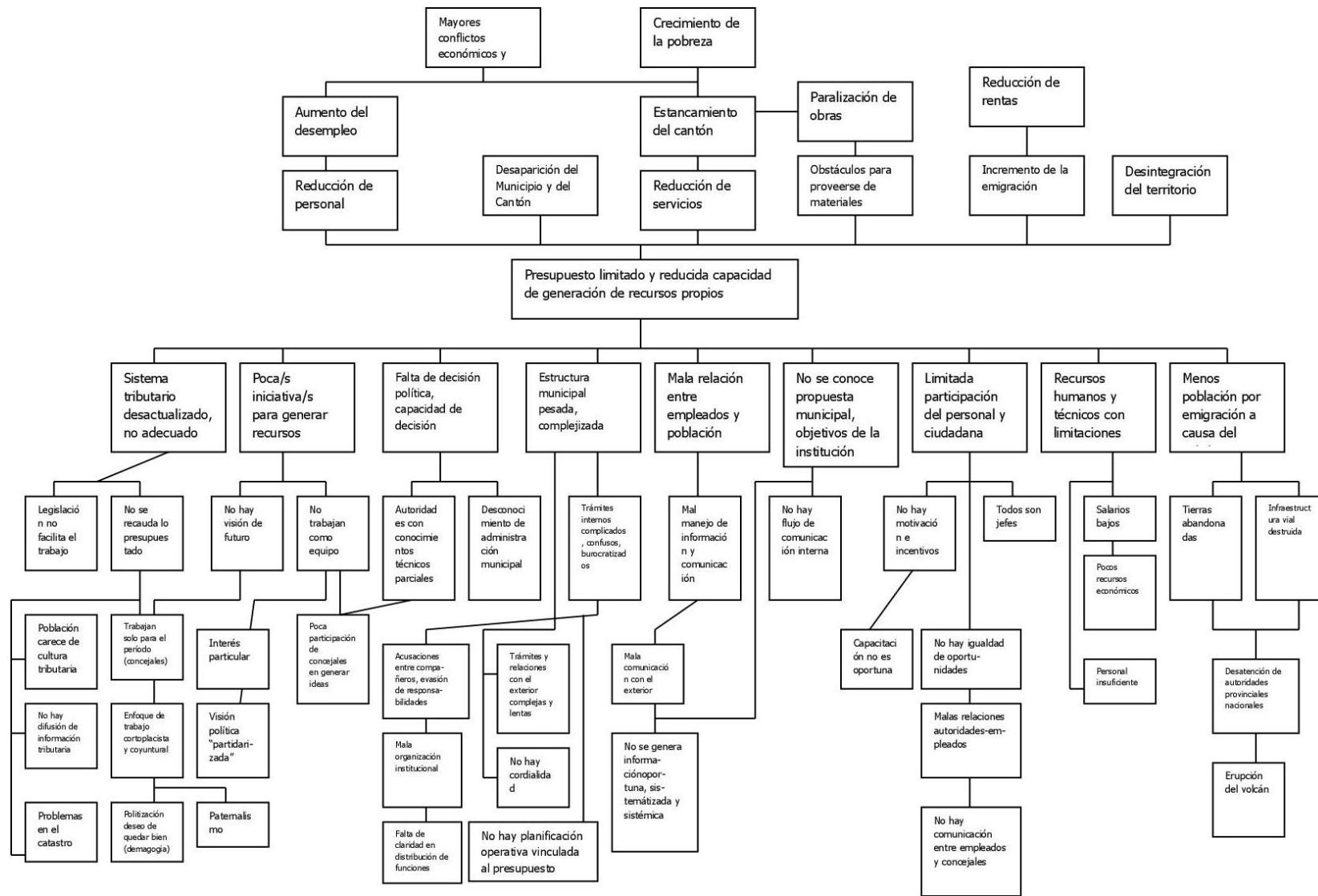


Figura 40: Árbol de Problemas del GAD Municipal del Cantón Penipe

4.8. El Entorno

Ya hemos dicho que en la actualidad los gobiernos autónomos descentralizados enfrentan nuevos y diversos retos y problemas en el desarrollo de su gestión. Pueden permanecer sin cambio afectando el desarrollo de sus territorios o asumir el desafío de cambiar, adecuándose a las nuevas realidades y exigencias, con el riesgo de tener que afrontar obstáculos y sinsabores.

Uno de ellos, es el derivado de los cambios del entorno que pueden hacer de la organización, sus objetivos y acciones poco eficaces ante las nuevas condiciones. Ello obliga a construir nuevas formas de actuación, a pensar y a crear. En este sentido, la reestructuración organizacional constituye una respuesta adecuada a los cambios.

Más allá de la ya crónica crisis generalizada que afecta a nuestro país, y de los estragos que la marea globalizadora ocasiona, Penipe viene enfrentando desde hace casi 15 años, la erupción del volcán Tungurahua, que ha complicado la de por sí difícil situación económica y social de la comunidad penipeña.

La nueva situación creada obliga también a generar una mayor capacidad de respuesta a los problemas comunes con que se enfrenta la sociedad y a las necesidades de la vida económica y al mismo tiempo, ser más pertinente en el contexto de los problemas específicos del cantón.

Para mantener la propuesta es necesario, además, modificar los métodos de trabajo, mejorar la capacidad de trabajar en equipo para subsanar las limitaciones numéricas de personal, y la gran apuesta de promover la participación ciudadana para incorporar a la gente a la gestión de su desarrollo.

De esta manera, el GAD cumplirá su misión de promover el desarrollo integral del cantón Penipe.

El posicionamiento del GAD de Penipe en la comunidad local es buena, esto no significa que no existan posiciones críticas respecto a su accionar, o exigencias de un mayor protagonismo municipal en el desarrollo del cantón, que significa exigirle un rol de Gobierno Local.

a percepción que las comunidades y organizaciones de base tienen del GAD de Penipe es favorable, pero resulta peligroso generar expectativas más allá de las verdaderas posibilidades institucionales.

Todavía hay debilidades en cuanto a promover y lograr la participación ciudadana, que se convierta en la contraparte activa del proceso, sin embargo el proceso debe iniciar.

Para una visión más integral de la situación institucional, se trabajó una matriz FODA, la que se presenta a continuación:

4.9. FODA del GAD Municipal del Cantón Penipe Propuesto

Tabla 29:

FODA Propuesto

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados profesionales con deseos de servir a la comunidad • Predisposición al cambio • Contar con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional • Personalidad del Alcalde, persona luchadora, sagaz y progresista, con buen manejo de la cooperación y la autogestión • Alcalde con capacidad de gestión y emprendimiento • Autoridades emprendedoras y activas • Estadios, infraestructura deportiva construida en distintos lugares del cantón • Penipe cuenta con muchos lugares con alto potencial turístico: fuentes de aguas minerales naturales, Parque Sangay, El Altar, El Tungurahua, etc. • Complejo Tambo Capil en construcción • Tenemos minas de piedra, arena, ripio, cascajo no aprovechadas • Producción de frutales dentro del cantón • Tenemos muchos campos productivos • Tenemos agua en todas partes pero no aprovechamos • La gente de nuestro cantón es bien hábil y trabajadora • Convenios para ejecutar proyectos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contamos con proyectos o estudios • Que la fábrica de frutas entre en funcionamiento y tener nuestros propios ingresos • Ofertas de capacitación para ser el mejor municipio • Posibilidad de presentar proyectos a organizaciones internacionales • Por el desastre natural se ha generado mayor turismo en la población, se ha conocido Penipe • Potencial turístico de la erupción del Tungurahua • Oportunidad de que conozcan a Penipe a nivel mundial por la erupción del Tungurahua, aprovechar para hacer campañas. • Recursos de instituciones y otros organismos apoyan a Penipe • Elecciones, oportunidad para que el Alcalde continúe • Cooperación • Aprovechar los conocimientos de otras municipalidades • Años político, se pueden gestionar recursos • Campeonatos de fútbol aprovechando infraestructura

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Casa adentro la información es muy limitada, también hacia fuera • Como empleados no les importamos a los concejales y autoridades, falta de comunicación entre autoridades y personal • No hay espacios ni mecanismos para compartir • La institución poco caso hace para capacitar al personal • Falta de unión de los compañeros • Existe el egoísmo y el chisme • No hay espacios de planificación, programación y seguimiento de las actividades • Falta de una adecuada organización • Remuneraciones bajas, no hay presupuesto suficiente para sueldos • No existe una adecuada distribución de los recursos humanos dentro de la institución • No hay infraestructura para el turismo • El no contar con una vía principal de acceso al Oriente (vía a Baños destruida) 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica mundial y nacional • Erupción del volcán y constante caída de ceniza deja los suelos estériles, provoca la muerte de los animales, contamina el agua, los cultivos, frutales, • La naturaleza puede destruir la infraestructura turística • Los malos políticos y sus intereses • Que llegue al poder gente sin visión • Malestar del pueblo por el cobro de impuestos • Migración de los campesinos a las grandes ciudades • Sistema político nacional • La AME no hace lo necesario para defender intereses de municipios pequeños.

Tabla 30:**Matriz de Estrategias Propuesto**

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	<p>Estrategias defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar campañas de comunicación y concientización sobre tributos • Diseñar un sistema de comunicación/información del Municipio, interno y externo • Aprovechar la crisis del volcán para preparar propuestas de organización y desarrollo en base a las potencialidades locales • Enfocarse en la elaboración de proyectos para alternativas productivas • Generar iniciativas de reforma a las leyes tributarias • En el marco de la AME promover aprobación de la Ley 	<p>Estrategias ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la cooperación internacional y las alianzas a nivel regional y nacional • Definir una propuesta institucional integral que sustente el desarrollo local • Asegurar una estructura adecuada a la nueva propuesta • Ampliar la coordinación entre actores locales y no locales para el desarrollo económico local • Impulsar una instancia de coordinación interinstitucional local para el desarrollo económico local • Orientar las actividades hacia el diseño del producto administrativos con visión en “Penipe” • En ese marco, diseñar productos turísticos integrales, con base en el turismo comunitario • Estructurar mecanismos para la gestión del turismo cantonal • Diseñar planes integrales de capacitación de los empleados
DEBILIDADES	<p>Estrategias de supervivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar capacidades del cuerpo directivo • Diseñar mecanismos para mejorar las relaciones internas y de la Municipalidad con la población • Trabajar en el mejoramiento del autoestima individual e institucional • Actualizar y difundir mapas de riesgos • Fortalecer la propuesta de desarrollo local y mejorar la capacidad de defensa de la misma a nivel interno y externo • Fortalecer la organización e institucionalidad local • Recuperar infraestructura dañada 	<p>Estrategias de reorientación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar capacidades para elaborar proyectos orientados a obtener mejores procesos administrativos • Ampliar contactos con municipios, nacionales e internacionales • Mejorar la infraestructura organizacional • Fortalecer canales de comunicación • Consolidar propuesta de Municipio Promotor del Desarrollo en base de la excelencia

4.10. Las Estrategias Claves

El cumplimiento de la Misión involucra tres clases de procesos: de dirección, programáticos y de apoyo.

Los **Procesos de Dirección** consisten en establecer el rumbo de la organización: definir y compartir la intención estratégica (Visión, Misión y Objetivos Estratégicos); planificar el logro de esa intención estratégica; aprobar los programas y proyectos específicos; hacer seguimiento y control a la ejecución; evaluar los resultados; adoptar correctivos. Corresponden estos procesos al Concejo Cantonal y a la Alcaldía del cantón.

Los **Procesos Programáticos** constituyen el eje central de la institución; son todas las actividades propias de una entidad que quiere enfocar su trabajo en una propuesta de desarrollo institucional. Su coordinación y ejecución corresponde a las coordinaciones de Gestión Técnica del Territorio y Gestión del Desarrollo y administrativo.

Los **Procesos de Apoyo** son aquellos que proveen los servicios y recursos financieros, humanos y el soporte necesarios para el buen desarrollo de los programas y el posicionamiento del GAD de Penipe en el entorno. Su operación corresponde a la Coordinación de Gestión Institucional. Entre tales procesos se encuentran: el seguimiento administrativo, la adquisición de activos, el manejo de relaciones con otras instituciones y entidades financieras, la contratación de personal y servicios, etc.

Con base en el análisis de estos procesos, se han identificado tres tipos de estrategias claves:

De carácter estructural, orientadas a diseñar y consolidar una línea de actuación como Municipio promotor del desarrollo, institución productiva y bien posesionada administrativamente.

De carácter organizacional, orientadas a fortalecer y optimizar los procedimientos administrativos y de recursos humanos, y

De carácter contextual, tendientes a fortalecer la imagen pública del GAD de Penipe en los planos nacional e internacional.

Tabla 31:**Mapa de Procesos Propuesto**

Proceso	Sub Proceso	Responsable	Código
Concejo Cantonal del GAD Municipal de Penipe	<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones, Comités y Delegaciones • Fiscalizar, Legislar 	<ul style="list-style-type: none"> • Concejo Cantonal de Penipe • Secretaría • Alcaldía 	1
Alcaldía	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las leyes y ordenanzas • Coordinación de comisiones • Agencia de Desarrollo Local • Planificación estratégica • Coordinación de empresas • Secretaría de Concejo y Secretaría General 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcaldía • Coordinación de empresas • Agencia de desarrollo local • Planificación estratégica • Asesoría Jurídica 	2
Comité	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa • Gestión financiera • Gestión de obras públicas • Asesoría Jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores departamentales • Equipo de apoyo 	3
Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencias del Departamento, Jefaturas y Oficinas • Control de activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de trabajo, Jefes y personal de apoyo 	4
Asesoría Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar, asesorar sobre leyes y ordenanzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor Jurídico o personal de apoyo 	5
Gestión Obras Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría • Fiscalización • Dirección • Avalúo • Agua potable 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Obras Públicas 	6
Gestión de Proyectos y Planificación Territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Comisaría • Talento Humano • Bienes y Servicios • Avalúos y Catastros • Contabilidad • Tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Proyectos y Planificación Territorial 	7
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Rentas • Tesorería • Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Financiero 	8

4.11. Diseño y Consolidación la Propuesta

El GAD Municipal de Penipe en los últimos años ha venido ejecutando acciones conducentes a un cambio estratégico de su línea de actuación institucional, encaminándose hacia la constitución de un Municipio preocupado por el desarrollo integral de su territorio; sin embargo, esta actuación no ha estado sustentada en una propuesta prediseñada, sino que ha respondido a oportunidades y circunstancias que han sido aprovechadas en ese sentido.

Es de interés municipal estructurar de mejor manera la propuesta, dar respuesta a las expectativas cantonales expresadas en el Plan de Desarrollo Local, consolidar una línea de actuación considerada adecuada para la realidad de Penipe y en respuesta a las cambiantes condiciones del entorno y sus desafíos el GAD de Penipe debe y quiere profundizar el trabajo en este sentido creando una estructura más adecuada y pegada a la realidad.

La evaluación realizada de la organización interna y de su estructura plantea la necesidad de determinados ajustes y cambios, que siempre tienen presente la realidad administrativa institucional.

El proceso de revisión organizacional, en este sentido, es fundamental para el desarrollo futuro institucional. A través de ella, se busca que la institución logre una mejoría sustancial de sus programas mediante la definición de áreas centradas de mejor manera en el interés estratégico institucional, generando un proceso que permitirá al Municipio posicionarse como entidad líder en un modelo de atención con excelencia

La reorganización plantea:

- Reestructurar el GAD de Penipe en función de sus objetivos estratégicos, su Misión y Visión.
- Consolidar las líneas de trabajo en las que ha logrado avances significativos, como la de cooperación internacional.
- Dotar de instrumentos y procedimientos de gestión interna orientados a optimizar la administración de los recursos humanos, materiales y económicos.

4.11.1. Consolidar la Imagen Pública

La relación interinstitucional nacional e internacional es una condición esencial al desarrollo del GAD de Penipe, por eso, se deben estimular las acciones que contribuyan al enriquecimiento de su equipo, de la comunidad.

La aspiración al reconocimiento estará satisfecha cuando:

- La propuesta y los programas que ejecute el GAD de Penipe estén acreditados.
- El GAD de Penipe sea reconocido por la comunidad por la calidad de sus servicios y acciones, y sus empleados respetados por sus competencias y relacionamiento.
- Las actividades de apoyo y promoción del desarrollo se efectúan con el concurso permanente de organizaciones, instituciones y personas de la comunidad y a nivel local.
- El GAD de Penipe sea parte activa en la comunidad municipal nacional que propone y actúa con propuestas innovadoras, involucrando la participación ciudadana para la promoción del desarrollo local.

En el organigrama que a continuación se presenta una figura con la propuesta de estructura organizativa para el GAD de Penipe.

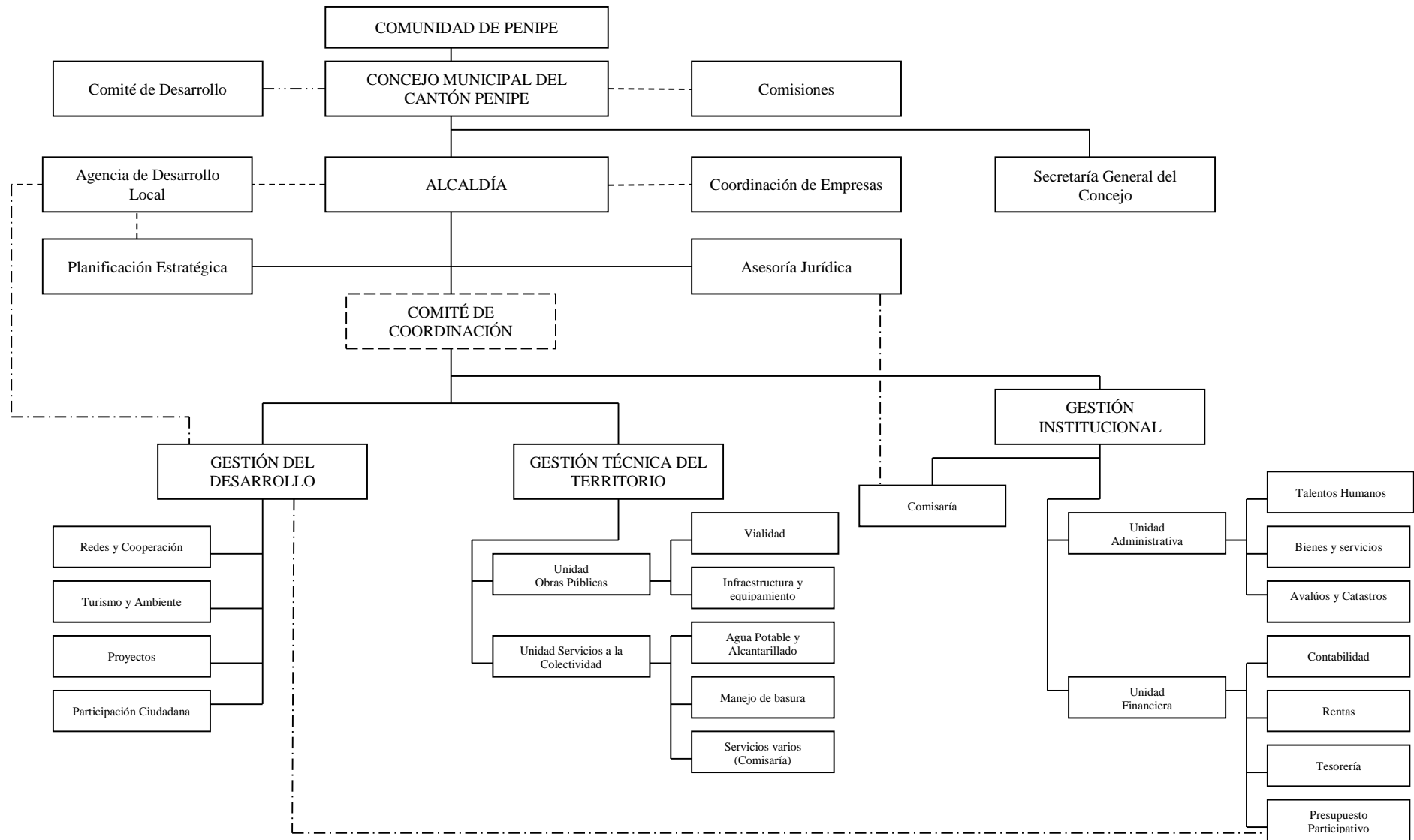


Figura 41: Organigrama Estructural propuesto del GAD Municipal del Cantón Penipe

4.12. Líneas de Proyectos por Objetivos

4.12.1. Formación y capacitación

Mejorar las capacidades a nivel interno y externo.

Diseñar una propuesta de formación y capacitación, en todos los ámbitos, de autoridades, empleados y trabajadores, enfocándose en la propuesta institucional de ser un actor decisivo para el desarrollo del cantón.

El fundamento del éxito de una organización que emprende cambios en base a una postura estratégica, es la calidad del capital humano con que cuenta, el Municipio de Penipe no debe ni quiere descuidar este tema y lo asume con responsabilidad.

Se plantea:

- Planear y suministrar la capacitación requerida para el personal administrativo, técnico y directivo.
- Diseñar el sistema de evaluación de desempeño determinando los indicadores de desempeño grupal e individual.

La propuesta tiene como políticas y parámetros básicos los siguientes:

- Compartir la propuesta estratégica del GAD de Penipe: la visión, la misión y los objetivos estratégicos.
- Contribuir al desarrollo de las áreas.
- Asignar de una fracción del presupuesto para programas y actividades de capacitación.
- Procurar el beneficio de todos.
- Existencia y mantenimiento de un clima institucional que permita vincular y retener profesionales y técnicos formados y capacitados.

- El desarrollo personal será un proceso permanente.
- Ambiente de trabajo y administración técnica en la cual el talento humano esté comprometido con el logro de los objetivos de la institución.

Tabla 32:**Programas y proyectos de acción 1**

No.	Nombre del programa, proyecto o acción
1	Programa de capacitación al personal en temas generales (relaciones humanas, computación, atención al cliente, gestión presupuestaria, monitoreo y evaluación, gestión tributaria, elaboración de proyectos, etc.)
2	Programa de capacitación en temas específicos (desarrollo local, participación ciudadana, presupuestos participativos, gestión estratégica, políticas públicas, ordenanzas, etc.)
3	Adecuación y equipamiento de un espacio con miras a la creación de un infocentro para uso en capacitación y comunicación para el Municipio y para el público en general.

4.12.2. Comunicación**Establecer un sistema de comunicación e información.**

Establecer un sistema de comunicación e información que facilite el acercamiento interno, entre quienes hacen en Municipio, y externo, con la sociedad civil de Penipe; que además funcione como mecanismo para promover la participación ciudadana.

Las actividades de comunicación, si bien contarán con un responsable de generar instrumentos comunicacionales, se concibe más como una estrategia general que obliga a desarrollar capacidades en cada área. Es el medio que facilita la interrelación a nivel interno y externo. Debe ofrecer elementos fortalecer y construir identidad y para crear unidad y cohesión institucional.

Para un mejor funcionamiento colectivo, es necesario mejorar los canales de información interna, para lo cual deberán desarrollarse instrumentos como boletines, carteleras, etc., que permitan una mayor acercamiento entre las áreas de trabajo y la generación de una visión de la organización como un conjunto, entre sus objetivos está también el desarrollar espacios de reflexión.

Tabla 33:**Programas y proyectos de acción 2**

No.	Nombre del programa, proyecto o acción
1	El internet e intranet, herramienta para el desarrollo: página web, boletines electrónicos, productos comunicacionales en internet
2	Centro de Información INFOCENTRO
3	Crear un sistema de comunicación interna y externa
4	Programa de formación e información para el posicionamiento del GAD Penipe
5	Realizar campaña de comunicación e información sobre los deberes y derechos de los clientes externos
6	Diseñar un propuesta de imagen institucional

Es necesaria la constante publicación en la página web, no solo institucional sino de promoción.

Debe asimismo capacitar a todo el personal y a los líderes comunitarios cercanos a la institución, para un adecuado manejo de instrumentos básicos de comunicación como boletines de prensa, carteleras, redacción, difusión y socialización de materiales formativos, etc.

4.12.3. Estructura**Diseñar una estructura municipal ágil y funcional a la propuesta de desarrollo local.**

Proveer a la institución de la estructura legal, técnica y operacional para facilitar su trabajo. Realizar las acciones necesarias para lograr un mejoramiento continuo del funcionamiento municipal, con base en una mejora en la calidad de sus servicios e incorporando áreas relacionadas con sus nuevas actividades como promotor del desarrollo económico con base en el turismo y en base al Plan de Desarrollo Cantonal.

Tabla 34:**Programas y proyectos de acción 3**

No.	Nombre del programa, proyecto o acción
1	Diseñar propuesta de reestructura institucional
2	Actualizar reglamentos y normas
3	Establecer las áreas funcionales y operativas necesarias para impulsar la propuesta
4	Generar capacidades para elaboración de ordenanzas que consoliden la propuesta
5	Estructurar una instancia encargada de diseñar la promoción del turismo local
6	Estructurar una instancia encargada de promover el desarrollo económico local, basado en el uso y manejo ordenado de los recursos naturales
7	Respaldar la creación de una marca local para promoción del cantón

4.12.4. Gestión**Dotar al GAD Municipal de un sistema de gestión enfocado en el mejoramiento continuo y la participación ciudadana.**

Fomentar la unidad interna para hacer posible el trabajo en equipo, con amplia participación de autoridades, empleados y trabajadores, en beneficio del desarrollo del cantón.

Incorporar la planificación estratégica, operativa y presupuestaria como herramientas claves de la actuación institucional.

Promover la participación ciudadana como garantía de institucionalización de los cambios que harán posible el desarrollo.

Tabla 35:**Programas y proyectos de acción 4**

No.	Nombre del programa, proyecto o acción
1	Elaborar y poner en funcionamiento un sistema de gestión participativa
2	Terminar el proceso de reorganización y fortalecimiento institucional (Manual de Funciones, Manual orgánico funcional, Manual de procedimientos económico-financieros, Reglamento interno y de personal)
3	Sistema Integrado de Planificación y Seguimiento SIPLAS
4	Establecer ordenanzas que normen y regulen la participación ciudadana
5	Cultura y práctica de alianzas estratégicas y vinculación a redes

4.12.5. Financiamiento

Adecuar una rol especializado en concebir iniciativas de generación de recursos.

Promover la generación de proyectos e iniciativas desde el interior del GAD y desde fuera de él, tendientes a generar ingresos que permitan el auto sostenimiento operacional, al mismo tiempo que se genera desarrollo local.

Tabla 36:

Programas y proyectos de acción 5

No.	Nombre del programa, proyecto o acción
1	Instaurar el sistema de presupuesto participativo y capacitar en el uso del presupuesto como herramienta de gestión
2	Capacitar en el diseño, elaboración y gestión de proyectos al personal del Municipio y a personas de la comunidad
3	Preparar un banco de proyectos con la finalidad de aprovechar oportunidades a nivel provincial, nacional e internacional
4	Consolidar la relación con la cooperación
5	Abrir nuevas oportunidades de cooperación
6	Terminar los proyectos y diseñar un sistema de gestión de los mismos
7	Diseñar un sistema de explotación de las minas de material pétreo como instrumento generador de recursos
8	Diseñar proyectos productivos y crear unidades productivas de gestión mixta con la comunidad o con otro tipo de inversores (procesamiento, explotación de canteras, turismo, etc.)
9	Diseñar propuesta de generación de energía eléctrica como fuente de generación de recursos

4.12.6. Infraestructura y Equipamiento.

Diseñar un cuadro de prioridades relacionadas con la realidad del cantón

Lograr y conservar el apoyo y el reconocimiento de la comunidad local, nacional e internacional en relación a sus programas de desarrollo integral auto gestionado.

Tabla 37:**Programas y proyectos de acción 6**

No.	Nombre del programa, proyecto o acción
1	Completar y optimizar el equipamiento de las oficinas de la institución
2	Trabajar en el diseño y financiamiento para la reconstrucción de los programas administrativos
3	Priorizar obras de infraestructura de apoyo a la producción (vías, riego, silos, etc.)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El GAD Municipal del Cantón Penipe es una institución que tiene fortaleza humana que se está desaprovechando.
- Es importante que se reestructure la municipalidad para que conozcan la sociedad civil su funcionamiento y organización interna.
- Es posible utilizar herramientas administrativas distintas a las convencionales para mejorar los procesos de la institución, como es el modelo EFQM a través de la capacitación a empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Penipe.
- Existe un alto nivel de rotación de personal lo cual genera problemas y demoras en los servicios, lo que puede ser disminuido mediante manuales de procedimientos específicos para explicar las actividades.
- Las autoridades de turno como el Alcalde actual está dispuesto a mejorar el servicio que presta el GAD y adoptar como herramienta de trabajo la propuesta sustentada en el modelo EFQM.

5.2. Recomendaciones

- Determinar conjuntamente con la Administración General, las políticas, objetivos y metas para una adecuada Administración.
- Definir políticas e implementar mecanismos orientados a mejorar el sistema administrativo enfocado en un servicio de eficiencia, calidad y calidez.
- Impulsar una gestión administrativa moderna y transparente en el GAD de Penipe.

- Capacitar a los empleados y trabajadores para mejorar el servicio que se viene dando.
- Fomentar la cultura de servicio a los empleados y trabajadores mediante la aplicación de la propuesta del modelo.
- Brindar apoyo administrativo a las direcciones y a sus unidades dependientes.
- De acuerdo a la ley y sus ordenanzas la actual administración debería aplicarlas y darlas a conocer a todos quienes conforman el GAD Municipal de Penipe.

REFERENCIAS

1. Arias, M. (2003). Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. Papers Proceedings 2003, XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV. Bordeaux.
2. Bou Llusar, J. J., Escrig Tena, A. B., Roca, V. P., & Betrán Martín, I. (s.f.). La situación de la gestión de la calidad en la empresa cerámica. *Revista de treball, economia i societat*.
3. Carta Social Europea. (1996).
4. CEBYCAM-CES. (2012). *Penipe pueblo de la solidaridad*. Penipe.
5. CEPESIU. (2008). *Plan para el desarrollo integral de la economía de Penipe*. Penipe.
6. Claver, E., Llopis, J., & Tarí, J. J. (1999). *Calidad y Dirección de Empresas*. Madrid: Cívitas.
7. Club excelencia en Gestión. (09 de Octubre de 2012). *Club excelencia en gestión*. Obtenido de <http://www.visionceg.com/index.php/modelo-efqm-2013>
8. Convención Europea de Derechos Humanos. (1953).
9. Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). *Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development*. Academy of Management Review.
10. Deming, E. (30 de Mayo de 2012). *Teoría Dedeming (Mejora Continua)*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Biografía de modelo de mejora continua: <http://controldecalidadpam.blogspot.com/2012/05/teoria-de-deming-mejora-continua.html>
11. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis, MIT Center of Advanced Engineering Study*. Cambridge.
12. Dotchin, J. A., & Oakland, J. S. (1992). *Theories and Concepts in Total Quality Management*. Total Quality Management.
13. Ecuatorianos, I. D. (2005). *Penipe, un pueblo hermano del agua*. Penipe.

14. EFQM. (2003). *European Foundation Quality Management. Introducción a la excelencia*. Madrid.
15. EFQM. (2003). *Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Club Gestión de la Calidad.
16. EFQM. (2012). *About EFQM*. Madrid: European Foundation Quality Management.
17. EFQM. (2012). *Ocho Fundamentos de la Excelencia. Los conceptos fundamentales y sus beneficios*. Madrid: European Foundation Quality Management.
18. Fernández, E., Avella, L., & Fernández, M. (2006). *Estrategia de producción* (2da. ed.). México: Mc Graw Hill.
19. Ferrer, J. (2010). *Conceptos básicos de la metodología de la investigación*. Recuperado el 08 de Febrero de 2014, de Higiene y seguridad industrial: <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
20. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (15 de Septiembre de 1988). *25 Years of Excellence*. Obtenido de EFQM: <http://www.efqm.org/efqm-model/25-years-of-excellence>
21. Fundación Social de EFQM en Ecuador. (06 de Junio de 1995). *Excelencia en la Gestión*. Obtenido de <http://www.codefe.org/>
22. GAD Municipal del Cantón Penipe. (s.f.). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.penipe.gob.ec/>
23. GAD Municipal del Cantón Penipe. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial del Canton Penipe*. Recuperado el 19 de Febrero de 2014, de Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del Canton Penipe: <http://www.gestiopolis.com>
24. García Córdova, G. (2013). *Modelo de Excelencia EFQM*. Recuperado el 09 de Febrero de 2014, de ADER Excelencia Empresarial: <http://www.arnaut.net/sites/default/files/images/documentos/ader-modelo-efqm.pdf>
25. Hayes, R. H. (1985). *Strategic planning- Forward in reverse*. Bostón-Estados Unidos: Harvard.
26. Imai, M. (1986). *Kaizen: the key of Japan's competitive success*. Nueva York: Random House.
27. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). Encuesta nacional de población y vivienda.

28. Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.
29. Maderuelo, J. A. (2002). *Gestión de la calidad total. El Modelo EFQM de excelencia*. Madrid.
30. Marí, M. (1993). *Manual de Gestión de la Calidad Total a la Medida*. Estados Unidos de Norte América.
31. Martínez, C., & Riopérez, N. (2005). *El Modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos*.
32. Mastache, A. (2012). Implementación del modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias. Oviedo: (Tesis de Maestría. Máster Universitario en Administración y de Dirección Empresas).
33. Muñoz Machado, A. (1999). *La Gestión de la Calidad Total: en la Administración Pública*. Madrid, España: Díaz de Santos.
34. Padrón, V. (1996). *Análisis Comparativo de los Distintos Enfoques en la Gestión de la Calidad*.
35. PD y OT PENIPE. (01 de Enero de 2012). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial Penipe. Penipe.
36. Pinto, M. (1998). Gestión de calidad en documentación. *Anales de documentación. Revista de Biblioteconomía y Documentación*.
37. Roure, J., & Rodríguez, M. A. (1999). *Aprendiendo de los mejores. El proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
38. Russell, S. (2000). *ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or cooperation?* Total Quality Management.
39. Visión Club Excelencia en Gestión. (09 de Octubre de 2012). *Especial Modelo EFQM de Excelencia 2013*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de Vision.com: <http://www.visionceg.com/index.php/Modelo-efqm-2013>
40. Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E., & Marchington, M. (1998). *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. Hong-Kong: McMillan Business.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la encuesta aplicada al talento humano (Empleados del GAD Municipal del Cantón Penipe)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

**ENCUESTA A APLICARSE AL TALENTO HUMANO
(EMPLEADOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE)**

Estimado señor (a) la presente encuesta está destinado a recabar información sobre el modelo EFQM y la prestación de servicios en el GAD municipal del cantón Penipe, con el propósito de ofertar atención de calidad a los clientes. La información proporcionada por usted es de carácter reservada y de exclusiva utilidad para el trabajo de investigación (Tesis de Postgrado).

1. Considera usted el modelo administrativo que en la actualidad se está poniendo en práctica en el GAD Municipal del Cantón Penipe es el adecuado?

SI
NO

2. ¿La atención al cliente debe ser uno de los principales objetivos de la administración del GAD Municipal del Cantón Penipe, cree que se cumple con este objetivo y lo definiría como malo al servicio que presta la Municipalidad?

SI
NO

3. ¿En calidad de cliente interno, cree usted que los clientes externos consideran los servicios prestados por la Municipalidad como deficientes?

SI
NO

4. ¿Cree que se puede mejorar el sistema administrado actual del GAD Municipal?

SI
NO

5. Cree que la estructura orgánica de la Municipalidad de Penipe es funcional o está basada en la realidad socio cultural del Cantón?

SI
NO

6. ¿La parte política y tomadores de decisiones son los encargados de que la Municipalidad funcione tanto en la parte de servicios como en la parte operativa, usted considera que el trabajo que se realiza es indebido y que no ha mejorado en los últimos años el servicio?

SI
NO

7. Se siente conforme con el modelo administrativo actual:

SI
NO

8. Usted estaría dispuesto a capacitarse para mejorar las características actuales de la Municipalidad y sobre todo que los resultados sea una atención de excelencia dentro del GAD?

SI
NO

9. La administración del GAD Municipal del cantón Penipe, debe propender a ser una Organización inteligente en la oferta de servicios?

SI
NO

Gracias por su colaboración.

**Anexo 2: Encuesta aplicada a los clientes de servicios entregados por el GAD
Municipal del Cantón Penipe**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

**ENCUESTA A APLICARSE A LOS CLIENTES DE SERVICIOS ENTREGADOS POR EL
GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE**

Estimado señor (a) la presente encuesta está destinado a recabar información sobre el modelo EFQM y la prestación de servicios en el GAD municipal del cantón Penipe, en el propósito de ofertar atención de calidad a los clientes. La información proporcionada por usted es de carácter reservada y de exclusiva utilidad para el trabajo de investigación (Tesis de Postgrado).

1. ¿La GAD Municipal del Cantón Penipe cumple con sus expectativas administrativas?

SI

NO

2. ¿Al realizar un trámite en el GAD, su apreciación es que los trámites son burocráticos?

SI

NO

3. ¿Los servicios que presta el GAD Municipal del Cantón Penipe para usted es malo?

SI

NO

4. La administración actual ha cambiado su forma de administrar:

SI

NO

5. ¿Le gustaría que los procesos administrativos sean más rápidos y eficientes?

SI

NO

6. Las decisiones políticas de la administración actual cree que son acertadas y van en beneficio de la colectividad?

SI

NO

7. Usted conoce cuántos departamentos existen en el GAD y las responsabilidades y acciones que ellos toman en beneficio de la comunidad?

SI

NO

8. Se siente conforme con el servicio que presta el GAD?

SI

NO

9. Cree que los empleados y trabajadores del GAD se encuentran capacitados para brindar servicios de calidad?

SI

NO

10. Si usted pudiera tomar la decisión de cambiar el sistema administrativo de la Municipalidad, lo cambiaría?

SI

NO

Gracias por su colaboración

Anexo 3: Listado de empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Penipe

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGOS	DEPENDENCIA
1	Velasteguí Salas Robín Humberto	Alcalde del GADM-Penipe	ADMINIST GENERAL
2	Acosta Flores Oscar Iván	Jefe de la Unidad de T.T.S.Vial	PLANIFICACION
3	Aldaz Munizaga José Luis	Procurador Síndico	SINDICATURA
4	Anguieta Cabezas Nelson Belisario.	Técnico de Planificación	PLANIFICACION
5	Arias Salazar Daicy Paola	Fiscalizadora	OOPP
6	Alvear Rodríguez Estuardo Rodrigo	Asistente de Avalúos y Catastros	PLANIFICACION
7	Avendaño Paredes Diego Fernando	Técnico de la Unidad de Tránsito y transporte	PLANIFICACION
8	Balseca Merino Vilma Carmen	Tesorera Municipal	FINANCIERO
9	Baquero Tapia María Fernanda	Directora de Planificación	PLANIFICACION
10	Barriga Ramírez Wilson Fabián	Chofer	OOPP
	Barreno Guijarro Juan Nicolás	Coordinador de Comunicación Social	ADMINISTRATIVO
12	Bonilla Pilamunga Rosa Elizabeth	Técnica de Laboratorio de Agua	OOPP
13	Cabezas González Erika Alexandra	Directora de Gestión Ambiental	M. AMBIENTE
14	Cárdenas Martínez Ramiro	Técnico Eléctrico	PLANIFICACION
15	Carvajal Pepinos Jaime Ramiro	Cootizador Municipal	ADMINISTRATIVO
16	Capelo Hernández María de Lourdes	Oficinista	OOPP
17	Carranza Haro Franklin Javier	Chofer de Maquina Pesada	OOPP
18	Ceballos Urgiles Mónica Paulina	Técnica de Transporte y Movilización	OOPP
19	Cevallos Montalvo Juan Sebastián	Oficinista	PLANIFICACION
20	Conde Pilco Gilberto Wilfrido	Coordinador de Unidad de Riesgo	PLANIFICACION
21	Coro Quishpi José Elías	Mecánico	OOPP
22	Chauca Vallejo Juan Frainer	Chofer Camioneta	ADMINISTRATIVO
23	Chato Pusay Pedro Eduardo	Policía Municipal	COMISARIA
24	Chávez Tacuri Bairon Guillermo	Jornalero de Desechos Sólidos	M. AMBIENTE
25	Chávez Manobanda Rodrigo Jacinto	Policía Municipal	COMISARIA
26	Chávez Duchi Héctor Gonzalo	Chofer	M. AMBIENTE
27	Chunata Villegas Angel Miguel	Chofer	OOPP
28	Chunata Ramírez Jhonatan Francisco	Chofer Municipal	ADMINISTRATIVO
29	Chulde Ruano Margarita Cecilia	Asistente del Registro de la Propiedad	REGISTRO DE LA PROP
30	Domínguez Tixi Angel Rolando	Jornalero	OOPP
31	Davíla Mazon Jhoana Jimena	Recaudadora	FINANCIERO
32	Eusepi Massimiliano	asistente de sistemas	ADMINISTRATIVO
33	Erazo Arias Wilson Raúl	Operador de Maquinaria	OOPP
34	Fray Marcalla Luís Alberto	Técnico de Planificación	PLANIFICACION
35	Gavidia Quispí Lucia Marianela	Contadora	FINANCIERO
36	González Guanga Jaime Patricio	Chofer Municipal	OOPP
37	González Mayorga Ivan Marcelo	Recaudador(e)	FINANCIERO
38	Guanoluisa Tíxi Carlos Benjamín	Jornalero	OOPP
39	Guarco Aushig Luis Gerardo	Operador de Maquinaria	OOPP

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGOS	DEPENDENCIA
40	Guanga Guanga Juan Carlos	Guardián Municipal	COMISARIA
41	Guarnan Guaman Marco Vinicio	Jornalero de Adoquinera	OOPP
42	Guanga Morocho Geovanny Patricio	Jornalero	OOPP
43	Granizo Hernández Verónica Paola	Registradora	REGISTRO DE LA PROP
44	Granizo Haro Tannya Paulina	Asistente Administrativo	ADMINISTRATIVO
45	Granizo Flores Nelson Roberto	Coordinador de Servicios Generales	ADMINISTRATIVO
46	Haro Orozco Jaime Gualberto	Operador de Motoniveladora	OOPP
47	Haro Leiva Darío Javier	Guardalmacén	ADMINISTRATIVO
48	Haro Edgar Mesías	Operador de Motoniveladora	OOPP
49	Haro Avendaño Zandro Germán	Jefe de Higiene Ambiental	M. AMBIENTE
50	Herrera Centeno Juan Carlos	Chofer Municipal	ADMINISTRATIVO
51	Herrera Moreno Rutsbelt Xavier	Operador de Maquinaria	OOPP
52	Inca Mosquera Maria Isabel	Auxiliar de Presupuesto	FINANCIERO
53	Laso Tacuri Mateo	Guardián Municipal	COMISARIA
54	Lara Cárdenas Jorge Javier	Jefe de Presupuesto	FINANCIERO
55	Lara Logroño Iván Paul	Fiscalizador	OOPP
56	Lata Machado José Luís	Chofer Municipal	ADMINISTRATIVO
57	León Mejía Vicente Guillermo	Técnico de Desechos Sólidos	M. AMBIENTE
58	Lomas Recalde Piedad	Técnica de Turismo	PLANIFICACION
59	Lluguin Valdiviezo Alex Fabricio	Secretario de Concejo	ADMINST GENERAL
60	Lliguay Lasso Luis Fernando	Jornalero	OOPP
61	Mazón Baldeon Luz Rosario	Auxiliar de Servicios	ADMINISTRATIVO
62	Marino Villafuerte Noe Dagovertto	Chofer Municipal	ADMINISTRATIVO
63	Marín Guarnan Oswaldo Cristóbal	chofer	OOPP
64	Merino Gunaga Manuel Patricio	Jefe de avalúos y catastros (E)	PLANIFICACION
65	Medina Medina Stalin Javier	Operador de Motoniveladora	OOPP
66	Medina Villagomez Jhanet Ximena	Secretaria	FINANCIERO
67	Morales Valdiviezo Beatriz Clemente	Peón de Viveros	OOPP
68	Moreno Galán Fabricio Gustavo	Técnico Agrónomo	PLANIFICACION
69	Ocaña Sarmiento Ángel Rubén	Comisario (E)	COMISARIA
70	Orozco Oñate Gerardo Marco	Ayudante de Gasfitería	OOPP
71	Orozco Rubio Paola Andrea	Asistente de Gestión Ambiental	M. AMBIENTE
72	Parra Domínguez Bolívar Ramírez	Ayudante de Maquinaria Pesada	OOPP
73	Pazmiño Escalante Carlos Eduardo	Técnico de la Unidad de Riesgos	PLANIFICACION
74	Pazmiño Emma Beatriz	Técnica de Comunicación social	ADMINISTRATIVO
75	Padilla Tapia Laura Cecilia	Jefe de Contabilidad	FINANCIERO
76	Pérez Sánchez Antonio Gonzalo	Policía Alcaldía	COMISARIA
77	Pilco Guanga Rocío	Secretaria de custodia	PLANIFICACION
78	Quintero Lemos Harrinton Rider	Director de OOPP	OOPP
79	Ramírez Guanga Flora Antonieta	Notificadora	FINANCIERO
80	Ramírez Once Juan Antonio	Chofer	OOPP

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGOS	DEPENDENCIA
81	Ramos Guijarro Marco Antonio	Director Financiero	FINANCIERO
82	Reinoso Carrasco Patricio Alexander	Chofer Municipal	ADMINISTRATIVO
83	Rivas Palacios Ginger Stefania	Auxiliar de Contabilidad	FINANCIERO
84	Rivera Medina Fredi Orlando	Jornalero	OOPP
85	Romero Vásquez Juan Antonio	Jefe de Sistemas	ADMINISTRATIVO
86	Román Latorre Ana María	Técnica de Gestión Ambiental	M. AMBIENTE
87	Rodríguez Haro Washington Homar	Chofer	OOPP
88	Rodríguez Chávez Fredy Arturo	Abogado de Sindicatura	SINDICATURA
89	Salazar Harnisth Rodolfo Estuardo	Director Administrativo	ADMINISTRATIVO
90	Samaniego Gavilánez Juan Arturo	Chofer	OOPP
91	Santacruz Bedoya Gino Fabricio	Jefe de Talento Humano	ADMINISTRATIVO
92	Silver Peñafiel Ángel Lenin	Fiscalizador del PDOT	ADMINIST GENERAL
93	Tacuri Guanga Manuel Trinidad	Jornalero de Adoquinera	OOPP
94	Tacuri Guanga Clara Victoria	Jornalera de Desechos Sólidos	M. AMBIENTE
95	Uquillas Granizo Diego Marcelo	Oficinista	ADMINISTRATIVO
96	Valdiviezo Ruiz Carina Guadalupe	Técnica Zootecnista	PLANIFICACION
97	Vera Luzuriaga Jorge Alejandro	Técnico de Alcantarillado	OOPP
98	Vinueza Oñate Gabriela Soledad	Guardalmacén (E)	ADMINISTRATIVO
99	Villarroel Orozco Álvaro Vicente	Auxiliar de sindicatura	SINDICATURA
100	Vizuet Cruz María Magdalena	Coordinadora del Patronato	ADMINISTRATIVO
101	Yepez Villavicencio Diego Fernando	Jefe de Compras Publicas	ADMINISTRATIVO
102	Yuqui Hernández Lorena	Asistente de Talento Humano	ADMINISTRATIVO
103	Yuqui Pillajo Ángel Eleodoro	Policía Municipal	COMISARIA

Anexo 4: Fotografías del GAD Municipal del Cantón Penipe



Entrevista

Con el Alcalde del GAD Municipal del Cantón Penipe



Entrevista

Con el Alcalde del GAD Municipal del Cantón Penipe



Entrevista

Con el Alcalde del GAD Municipal del Cantón Penipe



Reunión de trabajo
con el Alcalde del Cantón Penipe



Diálogo
con el Procurador Síndico del GAD Municipal del Cantón Penipe







Encuesta

Clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe



Encuesta

Clientes externos del GAD Municipal del Cantón Penipe





Encuesta

Clientes internos del GAD Municipal del Cantón Penipe

