

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS  
NACIONALES

FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

MAESTRIA EN ALTA GERENCIA

“IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE  
GESTION DE CALIDAD Y ALINEAMIENTO  
ESTRATEGICO PARA EL H. CONSEJO  
PROVINCIAL DE PICHINCHA”

Autores:                    **Lic. Juan Patricio Cabrera Padilla**  
                                  **Ing. Lorena Patricia Martínez Valencia**

Director:                   **Ec. Patricio Rojas Arias**

**PRIMER CURSO**

**JUNIO DEL 2007**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo constituye un aporte para el H. Consejo Provincial de Pichincha como un pequeño incentivo para iniciar la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad por lo que creemos importante dedicar éste trabajo a los funcionarios y empleados de esta noble Institución.

**Juan Cabrera Padilla**  
**Lorena Martínez Valencia**

## **AGRADECIMIENTO**

No hubiese sido posible la elaboración de ésta tesis sin el aporte de la Institución en lo que a información se refiere así como a la paciencia y comprensión de nuestra familia.

A nuestro Director de Tesis que con sus valiosos criterios supo orientarnos.

**Juan Cabrera Padilla**

**Lorena Martínez Valencia**

**IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION CALIDAD Y ALINEAMIENTO  
ESTRATEGICO PARA EL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA**

| <b>CONTENIDO</b>   | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN   | 1           |
| <b>CAPÍTULO I</b>  |             |
| <b>ASPECTOS NORMATIVOS</b>   | <b>3</b>    |
| <b>1. Constitución de la República del Ecuador</b>   |             |
| 1.1. De los Gobiernos Seccionales Autónomos  | 3           |
| 1.2. Ley Orgánica del Régimen Provincial Codificada.   | 4           |
| 1.3. Constitución y fines del H. Consejo Provincial de Pichincha.  |             |
| 1.4. Atribuciones de los Consejos Provinciales.  | 4           |
| 1.5. Atribuciones y deberes del Consejo Provincial.  | 5           |
| 1.6. Atribuciones del Prefecto Provincial.   | 6           |
| 1.7. Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.  | 9           |
| 1.8. Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador.                             | 10          |
| 1.9. Ley de Contratación Pública y su Reglamento.  | 11          |
| 1.10. Ley de Consultoría   | 12          |
| 1.11. Ley de Regulación y Control del Gasto Público  | 13          |
| 1.12. Ley Especial de Distribución del 15% de Presupuesto del Gobierno Central para los gobiernos seccionales. | 13          |
| 1.13. Normativa Interna  | 13          |
|  | 14          |
| <b>CAPÍTULO II</b>   |             |
| <b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA</b>  | <b>15</b>   |
| 2.1. Estructura Organizacional   | 15          |
| 2.2. Filosofía Institucional   | 27          |
| 2.3. Estructura Presupuestaria   | 31          |
| 2.4. Histórico de Ingresos y Egresos 2000 al 2006  | 31          |
| <b>CAPÍTULO III</b>  |             |
| <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>  | <b>37</b>   |
| 3.1. Generalidades   | 37          |
| 3.2. Ventajas del Sistema de Gestión de la Calidad   | 39          |
| 3.3. Riesgos del Sistema de Gestión de la Calidad  | 40          |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.4.  | Los Estándares de la Serie ISO 9000                   | 41 |
| 3.5.  | Implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad | 44 |
| 3.6.  | Principios de Gestión de la Calidad                   | 45 |
| 3.7.  | Responsabilidades de la Dirección                     | 49 |
| 3.8.  | Política y Objetivos de la Calidad                    | 50 |
| 3.9.  | La Documentación                                      | 51 |
| 3.10. | Control de Documentos                                 | 53 |
| 3.11. | Los Procedimientos                                    | 54 |
| 3.12. | Los Registros   | 55 |
| 3.13. | Modelos de Gestión de Calidad Total - Excelencia      | 57 |

## **CAPÍTULO IV**

|                                  |   |    |
|----------------------------------|---|----|
| <b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> |   | 71 |
| 4.1.                             | Prospectiva   | 71 |
| 4.2.                             | Situación Positiva del futuro del H. Consejo Provincial de Pichincha. |    |
| 4.3.                             | El H. Consejo Provincial de Pichincha como Sistema                    | 72 |
| 4.4.                             | Factores Críticos del Éxito en el H. Consejo Provincial de Pichincha  | 80 |
| 4.5.                             | FODA del H. Consejo Provincial de Pichincha                           |    |
| 4.6.                             | Filosofía Institucional: Misión, Visión, Valores                      | 80 |
| 4.7.                             | Áreas de Iniciativa Estratégica                                       | 83 |
| 4.8.                             | Maniobras Estratégicas o Proyectos                                    | 85 |
|                                  |   | 86 |
|                                  |   | 90 |

## **CAPÍTULO V**

|  |  |     |
|--|--|-----|
| <b>IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y<br/>ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL H. CONSEJO PROVINCIAL DE<br/>PICHINCHA</b> |  | 93  |
| 5.1.   | Antecedentes   | 93  |
| 5.2.   | Política de la Calidad   | 95  |
| 5.3.   | Objetivos de la Calidad  | 95  |
| 5.4.   | Manual de la Calidad   | 107 |
| 5.5.   | Cadena de Valor Institucional y Mapa de Procesos del H. Consejo<br>Provincial de Pichincha | 108 |
| 5.6.   | Control de los Documentos  | 125 |
| 5.7.   | Control de los Registros   | 125 |
| 5.8.   | Responsabilidad de la Dirección  | 125 |
| 5.9.   | Gestión de Recursos  | 127 |
| 5.10.  | Realización de Obras y Servicios   | 128 |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 5.11. Medida, Análisis y Mejoramiento | 128 |
| <b>CAPÍTULO VI</b>                    |     |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> | 130 |
| 6.1. Conclusiones                     | 130 |
| 6.2. Recomendaciones                  | 132 |
| <b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>           | 135 |
| <b>ANEXOS</b>                         |     |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                   |     |

## INTRODUCCION

El Honorable Consejo Provincial de Pichincha es una entidad que pertenece al régimen seccional autónomo, de acuerdo a lo consagrado en la Constitución Política del Ecuador.

En uso de estas facultades, goza de plena autonomía y está regido por la Ley de Régimen Provincial, bajo la cual ha dictado ordenanzas, reglamentos, instructivos que regulan su administración, con el objeto de cumplir con las atribuciones encaminadas a propender el progreso de la provincia, prestando servicios públicos en coordinación con las municipalidades y juntas parroquiales.

Bajo esa normativa legal en el transcurso de sus administraciones ha venido trabajando, en base a procedimientos definidos, de acuerdo a la estructura organizacional vigente, la misma que desagregada en varios niveles jerárquicos no ha facilitado la medición de resultados y logros a nivel institucional, en cada uno de los períodos fiscales, sino únicamente alguna valoración de las actividades a nivel departamental.

No existe una planificación de inversión anual que esté reflejada en el presupuesto institucional, porque la gestión que realiza responde a las necesidades más apremiantes de la población cantonal y parroquial.

La legislación interna como instructivos, reglamentos, ordenanzas, resoluciones que rigen el funcionamiento administrativo responden a actividades específicas, sin considerar la interrelación funcional para obtener resultados institucionales.

El plan estratégico y la declaración de la visión no han constituido herramientas de soporte para cumplir los objetivos institucionales y necesidades de la comunidad. Además la población exige cada vez un mejor desempeño de sus representantes y transparencia en la gestión.

La ejecución presupuestaria institucional en el último quinquenio demuestra una ejecución promedio en gastos corrientes del 95%, no así en lo que respecta a obra pública que maneja niveles de alrededor del 50%. Esta limitada realización de

proyectos se traduce en que las obras no lleguen a tiempo a la comunidad, incremento de costos por reajuste de precios y falta de gestión en la administración de las obras por parte de los beneficiarios.

Este bajo porcentaje de ejecución en obra pública, ha determinado que al final del ejercicio económico se mantengan saldos elevados de efectivo y consecuentemente se transfieran al siguiente año inflando el presupuesto institucional.

Posiblemente la organización del Honorable Consejo Provincial de Pichincha se adaptaba muy bien en tiempos atrás, pero con las nuevas atribuciones y funciones asumidas en respuesta a las necesidades de la población que se han diversificado es necesario modernizar el sistema administrativo, renovando la capacidad competitiva del personal, enseñando otra forma de hacer las cosas, porque las personas son las que generan el cambio y el mejoramiento, apoyándonos en herramientas administrativas que permitan optimizar los recursos y satisfacer las necesidades de la comunidad de manera oportuna.

Por tanto, proponemos desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad para la institución, que en el mediano plazo nos convertirá en una institución líder, competitiva, generando una mejor calidad de vida a los habitantes de Pichincha.

## **CAPITULO I**

### **1. ASPECTOS NORMATIVOS**

#### **CONSTITUCION POLITICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

#### **Capítulo III.- De los Gobiernos Seccionales Autónomos<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Constitución Política de la República del Ecuador



En este capítulo se define cuales son las entidades que integran el régimen seccional, las atribuciones, la conformación de los recursos económicos, las competencias, la participación en las rentas del Estado y la integración en el Sistema Nacional de Planificación.

A continuación se enuncian los artículos más representativos:

“Art. 228.- (Composición).- Los gobiernos seccionales autónomos serán ejercidos por los consejos provinciales, los concejos municipales, las juntas parroquiales y los organismos que determine la ley para la administración de las circunscripciones territoriales y afroecuatorianas.

Los gobiernos provincial y cantonal gozarán de plena autonomía y, en uso de su facultad legislativa podrán dictar ordenanzas, crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones especiales de mejoras”.

“Art. 233.- (Consejo Provincial).- En cada provincia habrá un consejo provincial con sede en su capital. Se conformará con el número de consejeros fijados por la ley, en relación directa con su población y desempeñarán sus funciones durante cuatro años. Los mismos serán elegidos por votación popular, directa y secreta, pudiendo ser reelegidos.

El prefecto provincial será el máximo personero del consejo provincial, que lo presidirá con voto dirimente. Será elegido por votación popular y desempeñará sus funciones durante cuatro años. Sus atribuciones y deberes constarán en la ley.

El Consejo Provincial representará a la provincia y, además de las atribuciones previstas en la ley, promoverá y ejecutará obras de alcance provincial en vialidad, medio ambiente, riego y manejo de las cuencas y micro cuencas hidrográficas de su jurisdicción. Ejecutará obras exclusivamente en áreas rurales.”

## **LEY ORGANICA DEL RÉGIMEN PROVINCIAL CODIFICADA<sup>2</sup>**

Esta Ley es la que define la constitución y fines, relaciones con el poder central, la organización, atribuciones y deberes, atribuciones del nivel legislativo, los bienes e ingresos, las finanzas y el presupuesto de los Consejos Provinciales.

De los temas mencionados se destacará los conceptos relevantes para la administración de las entidades provinciales.

---

<sup>2</sup> Ley de Régimen Provincial

## **Constitución y fines del Consejo Provincial**

Se recopilan los aspectos más importantes de la Ley de Régimen Provincial y los fines que deben cumplir los gobiernos provinciales:

Definición.- El Consejo Provincial es institución de derecho público, goza de autonomía y representa a la provincia. Tiene personería jurídica y fundamentalmente, su misión es impulsar el desarrollo social, cultural y material de la provincia, con especial atención al sector rural, y colaborar con el Estado y las municipalidades en la respectiva circunscripción para la realización armónica de los fines nacionales.

## **Atribuciones de los Consejos provinciales**

- Propender al progreso de la provincia, en orden a robustecer el sentimiento de nacionalidad.
- Prestar servicios públicos de interés provincial directamente o en colaboración con los organismos del Estado o de las municipalidades.
- Realizar obras públicas de carácter provincial e interprovincial;
- Coordinar la acción de las municipalidades de la provincia, para fines de progreso común.
- Procurar el cabal cumplimiento y ejercicio de los servicios de las obras públicas que se realicen en la provincia;
- Orientar las aspiraciones provinciales relacionadas con el desenvolvimiento económico, promoviendo la explotación y fomento de las fuentes de producción agrícola, pecuaria, industrial y minera, para lo cual acordará los planes correspondientes, encuadrándolos dentro del Plan General de Desarrollo.
- Fomentar la educación mediante la creación de escuelas, institutos técnicos, estaciones experimentales y de otros centros similares, de acuerdo con la ley;
- Planificar, ejecutar, coordinar y evaluar, en el sector rural, programas sociales para la atención a niños de la calle, jóvenes, nutrición infantil, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, de la tercera edad, prevención y atención a la violencia doméstica.

- Atender y vigilar el estado sanitario de la provincia y propender a su mejoramiento, a través de una acción conjunta con los organismos estatales, con los concejos municipales, y con las juntas parroquiales de su jurisdicción;
- Fomentar el turismo
- Vigilar que las rentas asignadas para las obras públicas provinciales se inviertan oportuna y correctamente;
- Los consejos provinciales efectuarán su planificación siguiendo los principios de conservación, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales; y,
- Cumplir con las demás fines que les señalen la Constitución y las leyes”

#### **Art. 29 Atribuciones y deberes del Consejo Provincial**

- Se indican los artículos más importantes que marcan y limitan el campo de acción que le corresponde cumplir a la máxima autoridad que es el Consejo en pleno.
- Dictar ordenanzas, acuerdos y resoluciones para la buena organización administrativa y económica de los servicios provinciales que le incumben y que se proponga realizar, así como los reglamentos necesarios para su funcionamiento interno.
- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones especiales de mejoras por los servicios públicos que estableciere en la provincia, de acuerdo con la ley
- Dirigir y realizar las obras públicas que le corresponde, aprobar planos y presupuestos de dichas obras.
- Ordenar la oportuna recaudación de las rentas que le pertenecieren, pedir la transferencia de las asignaciones del presupuesto fiscal, y el pago de las participaciones en contribuciones generales.
- Recaudar los impuestos a que tenga derecho, por medio de su Tesorero, o de los tesoreros municipales u otros funcionarios de la provincia.
- Invertir los fondos provenientes de tales impuestos y de los empréstitos que contrataren, en los objetivos relacionados con sus fines, de acuerdo con la respectiva ordenanza de presupuesto;

- Contratar empréstitos, garantizándolos con sus rentas y bienes. Los contratos respectivos se tramitarán de acuerdo con la Ley, llenando todos los requisitos exigidos para el efecto, y tomando en cuenta los egresos que han de constar en las partidas presupuestarias respectivas, para atender al pago de amortización e intereses.
- Informar al Congreso sobre la conveniencia de la creación de cantones,
- Promover convenios con los municipios para llevar a cabo, conjuntamente obras de interés común, tales como carreteras, electrificación, suministro de agua potable a las poblaciones de dos o más cantones, y conducción de aguas de regadío, de acuerdo a las leyes pertinentes.
- Atender los reclamos que se hicieren en nombre de las municipalidades de la provincia, por la mala administración e inversión de sus rentas, manifiesta negligencia o fraude en la administración cantonal.
- En caso de comprobarse el fundamento del reclamo, el Consejo excitará a la municipalidad para que corrija la falta.
- Ejercer las atribuciones que le concede la Ley de Caminos, en las vías que construya o mantenga.
- Prestar cooperación técnica o pecuniaria a las obras de interés nacional que se realicen en el territorio de la provincia.
- Crear preferentemente en el sector rural, ya sea directamente o en asocio con otras instituciones públicas o privadas, escuelas de trabajo, centros de educación de adultos presénciales y a distancia, centros de artesanos, centros para la prevención de la violencia doméstica, para la atención y nutrición de la población infantil, niños de la calle, jóvenes, de las mujeres embarazadas, personas con discapacidad y de la tercera edad;
- Construir locales escolares
- Colaborar con los organismos correspondientes en la explotación forestal y pesquera, ya para proteger las obras que construya, ya también para impedir la despoblación ictiológica y la tala de bosques. El Consejo Provincial velará por el cumplimiento de la ley especial que reglamente este aspecto, y fomentará la siembra de árboles a lo largo de las vías públicas.

## **Atribuciones del Prefecto Provincial**

- ✓ Presidir las sesiones del Consejo con voto dirimente.
- ✓ Presentar a consideración y aprobación un plan general de obras cuatrienal que será sometido a consejo dentro del primer semestre de su posesión.
- ✓ Representar al Consejo juntamente con el Procurador Síndico, en todos los asuntos judiciales y extrajudiciales de la institución.
- ✓ Suscribir en unión del procurador síndico los contratos aprobados por el HONORABLE Consejo Provincial
- ✓ Ordenar las adquisiciones, el pago de los servicios y obras de la institución,
- ✓ Nombrar y remover con acatamiento de la Ley a los empleados cuya designación no corresponde hacer a la Corporación.

## **De los Ingresos**

Son ingresos del Consejo Provincial de Pichincha:

- ✓ Las asignaciones y subvenciones del Estado
- ✓ Las tasas por servicios
- ✓ Las multas que imponga el Consejo o el Prefecto
- ✓ Las herencias, legados y donaciones
- ✓ Los impuestos creados o los que se crearen
- ✓ Las rentas provenientes de sus bienes propios
- ✓ Las transferencias que hicieren en su favor otras entidades

## **De las Finanzas y del Presupuesto**

- El presupuesto general del Consejo se elaborará por programas y actividades.
- El Prefecto con la asesoría técnica respectiva, elaborará y presentará a la comisión de finanzas el presupuesto hasta el 30 de septiembre.

- El HONORABLE Consejo deberá aprobar el presupuesto hasta el 10 de noviembre en dos sesiones ordinarias, fecha que no podrá ser prorrogada y se entenderá por aceptado.

### **Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa<sup>3</sup>**

Esta ley es la que marca los lineamientos para la administración del recurso humano en los aspectos, remunerativo, ingreso, selección, capacitación, sanciones y tiene por objeto propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del estado y sus instituciones, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un sistema técnico de administración de recursos humanos

### **Normas de control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador**

Estas normas están orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades del sector público con el objeto de buscar eficiencia, efectividad y economía de la gestión institucional.

Tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica

Están definidas para diferentes áreas.

- ✓ 100. Normas Generales de control Interno
- ✓ 200. Normas de Control Interno para el área de la administración financiera gubernamental.
- ✓ 300. Normas de control Interno para el área de recursos humanos
- ✓ 400. Normas de control interno para el área de sistemas de información computarizados.
- ✓ 500. Normas de control interno para el área de inversiones en proyectos y programas.

### **Ley de Contratación Pública y su Reglamento**

Esta Ley regula los procedimientos precontractuales y contractuales del sector público, en varios capítulos que se resumen a continuación:

---

<sup>3</sup> Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa

**De los Procedimientos Precontractuales.**- Establece las formas de contratación de acuerdo al valor, así Licitación, Concurso Público de Ofertas, Procedimientos especiales y excepciones y la conformación de los comités de contrataciones.

**Disposiciones Generales para Licitación y Concurso Público de Ofertas,** explica requisitos generales para la convocatoria, la propuesta, evaluación, adjudicación, garantías

**Disposiciones Especiales para la Licitación y Concurso de Ofertas** señala plazo de presentación de ofertas y apertura de sobre.

**Procedimientos Especiales, se definen los procedimientos** para la adquisición de bienes inmuebles y arrendamiento de bienes inmuebles.

**Contratos financiados con préstamos internacionales,** estos se regularán de acuerdo a los términos de los respectivos convenios.

**Contratación,** en el capítulo de definen las capacidades, inhabilidades, nulidad, requisitos forma y registro del contrato, garantías.

**Recepciones,** definen las clases de recepciones y los requisitos.

**Reajuste de Precios,** se define las fórmulas contractuales, terminación anticipada, contribución al INEC, reajuste en contratos de prestación de servicios.

**Contratos Complementarios y Obras Adicionales,** se establecen porcentajes para aplicación de adicionales y nuevos rubros.

**De la Terminación de los Contratos,** causas para terminación, clases de terminación, controversias.

### **Ley de Consultoría**

Regula la prestación de servicios profesionales especializados, su objeto es identificar, planificar, elaborar y evaluar proyectos de desarrollo en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación.

Comprende además la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos.

### **Ley de Regulación y Control del Gasto Público**

Esta Ley da instrucciones a entidades públicas para restricción de determinados egresos, como: no aportes a entidades privadas, pago por recepciones, trofeos.

### **Ley Especial de Distribución del 15% de Presupuesto del Gobierno Central para los gobiernos seccionales.**

Esta Ley regula la distribución, manejo, transferencia y control de la asignación del 15% del presupuesto del estado, en beneficio de los consejos provinciales y municipales.

### **Normativa Interna**

- Reglamento Interno de Seguridad Salud y Ambiente
- Manual Orgánico Funcional y Estructural
- Reglamento para la Transferencia de bienes muebles y servicios generados por el HONORABLE Consejo Provincial de Pichincha.
- Instructivo para el Pago de Viáticos
- Resolución de Ordenadores de Gastos
- Resolución de Gastos de Representación
- Instructivo de Anticipo de Sueldos.
- Instructivo de Fondos Rotativos
- Instructivo de Fondo a Rendir Cuentas
- Instructivo de Cajas Chicas



## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA

#### **Estructura Organizacional**

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

#### **Estructura Lineal:**

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, “se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control”

Como la autoridad esta centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

## **Estructura Matricial**

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- 1) Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
- 2) Se necesita contar con buen capital.
- 3) Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

## **Ventajas**

- ◆ Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se de una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- ◆ Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- ◆ Los miembros tienden a motivarse más.
- ◆ Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- ◆ Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.

- ♦ Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

### **Desventajas**

- ♦ El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- ♦ Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.
- ♦ Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- ♦ No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

### **Estructura por Departamentalización:**

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

#### **Funcional:**

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

#### **Ventajas:**

- ❖ Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

- ❖ El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- ❖ Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- ❖ Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- ❖ Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- ❖ Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- ❖ Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- ❖ Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

### **Desventajas**

- ❖ Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.
- ❖ Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por ultimo encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

### **Por Producto:**

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada

unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación.

### **Ventajas:**

- Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones
- Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les de una solución rápida.
- Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

### **Desventajas**

- Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.
- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.

En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

### **Territorio**

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están

divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

### **Ventajas:**

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

### **Por Clientes:**

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

### **Ventajas**

- ★ Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- ★ Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- ★ Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

## **Desventajas**

- ★ Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- ★ En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

## **Estructura Circular:**

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

## **Ventajas:**

- Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

## **Desventajas**

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles.

## **Estructura Híbrida**

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser

de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

### **Ventajas**

- Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
- Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

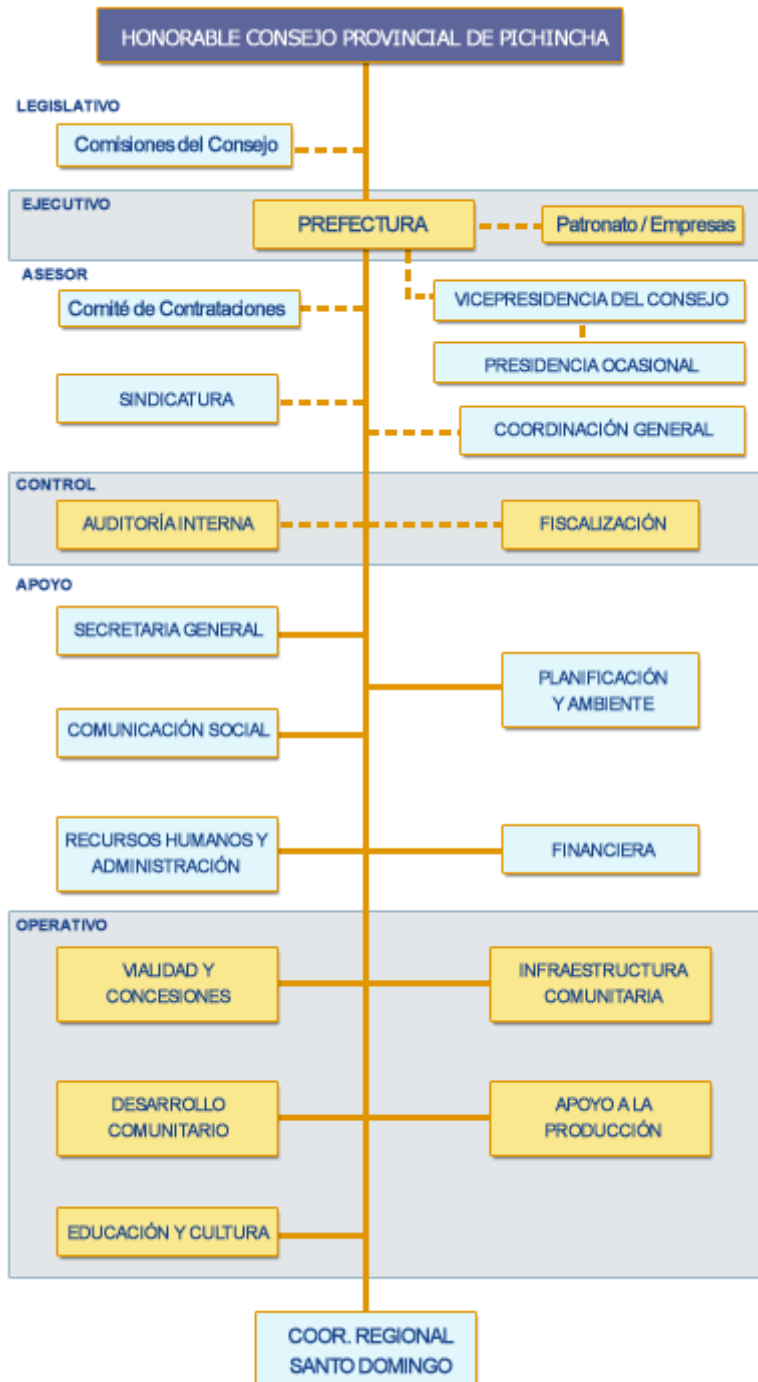
### **Desventajas**

- Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.
- Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.
- Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.



En el H. Consejo Provincial de Pichincha se combinan algunos tipos de estructuras organizacionales, así por ejemplo se utiliza la estructura matricial, que con la culminación de los proyectos desaparecen los integrantes del mismo. La estructura por Departamentalización que actualmente se maneja de acuerdo al Manual aprobado en diciembre del año 2000: Conformada por 6 niveles; Legislativo, Ejecutivo, Asesor, de Control, de Apoyo y Operativo; 14 direcciones, 17 subdirecciones, 51 departamentos, 35 secciones. Además se aplica la estructura organizacional por Clientes, que en el caso de la Institución, el eje fundamental es atender las necesidades de obras y servicios para la comunidad.



A continuación se explica un poco más de la Estructura Orgánica por Departamentalización del H. Consejo Provincial de Pichincha:

### **Nivel Legislativo**

Constituye el Honorable Consejo Provincial en pleno, integrado por el Prefecto, Consejeros y las Comisiones que se integren.

### **Nivel Ejecutivo**

Está integrado por el Prefecto, Vicepresidente y Presidente Ocasional.

### **Nivel Asesor**

Está integrado por el Comité de Calificaciones y Condecoraciones, Comité de Contratación Pública, Comité de Seguros, Dirección de Sindicatura y Coordinación General

### **Nivel de Control**

Está constituido por Dirección de Auditoría y Dirección de Fiscalización.

### **Nivel de Apoyo**

Esta conformado por Secretaría General, Direcciones Administrativa, Financiera, de Planificación y Comunicación Social.

### **Nivel Operativo**

Conforman las Direcciones de Vialidad y Concesiones, Infraestructura Comunitaria, Desarrollo Comunitario, de Apoyo a la Producción y de Educación y Cultura.

Las Direcciones que conforman los 6 niveles tienen cuatro categorías jerárquicas: Dirección, Subdirección, Departamento y Sección y están estructurados para el cumplimiento de las funciones definidas en el Manual Orgánico Estructural y Funcional, mismo que responde a los objetivos institucionales.

Esta estructura ha permitido la especialización en el área, descuidando la vinculación entre los diferentes procesos y retrasando el cumplimiento del objetivo institucional. La falta de indicadores de gestión en cada uno de los procesos no permite conocer el avance ni tomar los correctivos necesarios para optimizar los resultados.

## **Filosofía Institucional**

### **Políticas.**

Es el conjunto de actividades, y más concretamente la orientación de las mismas, que se desarrollan para conseguir un objetivo general a largo plazo. Es la manera como alcanzar los objetivos.

En el Presupuesto anual se han definido algunas políticas para alcanzar los objetivos institucionales que básicamente se resumen en potenciar el desarrollo productivo, desarrollo humano y dotación de infraestructura en la provincia de Pichincha.

### **Políticas para Desarrollo Productivo**

- Facilitar el otorgamiento de líneas de microcrédito a grupos de productores y emprendedores integrantes de cadenas productivas de Pichincha.
- Diseñar y fortalecer los programas de capacitación y demostración con base en las Unidades productivas San Marcos, Piscícola Nanegal.
- Estructurar un programa de fortalecimiento para los Centros de Gestión Empresarial en la Provincia, ofertando paquetes de servicios territorializados en función de las demandas locales identificadas.
- Impulsar el desarrollo de cadenas agroproductivas en Pichincha considerando la lógica territorial establecida en trabajo conjunto con las Juntas Parroquiales.
- Generar una herramienta práctica, en material impreso, útil y efectiva que permita la promoción y difusión de los atractivos turísticos de la Provincia de Pichincha.

### **Políticas de Desarrollo Humano**

- En el presupuesto institucional se establecerá un valor específico como presupuesto participativo a distribuirse entre las juntas parroquiales, para ejecución de obras prioritizadas elevando el nivel de vida de la jurisdicción.
- Promover e impulsar el control y veeduría social en las obras que realiza la institución, motivando la organización ciudadana.
- Potenciar las competencias de los facilitadores para que solucionen conflictos comunitarios mediante la capacitación y entrenamiento.
- Impulsar convenios con organismos gubernamentales y no gubernamentales para la provisión de viviendas de interés social de acuerdo a la zona.
- Continuar la ejecución de convenios tripartitos para la provisión de servicios básicos.

#### **Dotación de Infraestructura**

- Se dotará de infraestructura necesaria para promover el turismo y reducir costos de transporte en la producción regional hacia los centros de consumo masivo.
- Mejorar la calidad ambiental

#### **Procesos**

Conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para otro usuario, formando una cadena orientada a obtener un resultado final. De su diseño y documentación depende el éxito de la gestión.

En la Institución se desarrollan diferentes procesos de acuerdo a los niveles legislativo, ejecutivo, asesor, apoyo y operativo y conforme a los resultados que a cada nivel le corresponde cumplir, que se han ido implementando de acuerdo a la normativa que rige las instituciones públicas.

Estos procesos no están diseñados ni escritos, tampoco se ha realizado un análisis sectorizado para mejorar u optimizar.

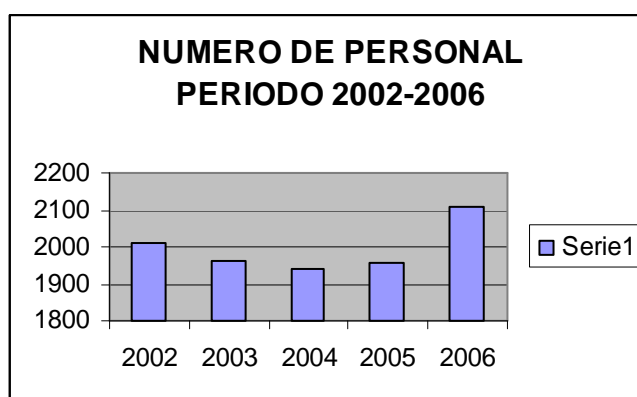
Los resultados obtenidos de la gestión institucional en el período analizado, nos conduce a reflexionar sobre la importancia de realizar una revisión y análisis global de los procesos, para mejorar los logros institucionales.

## Recurso Humano

Los gastos de personal representan el componente más importante del gasto corriente Institucional.

El personal es un importante recurso con el que cuenta la institución, el mismo que se ha incrementado de la siguiente forma:

| Años | Nombramiento | Contrato | Obreros | Total |
|------|--------------|----------|---------|-------|
| 2002 | 527          | 234      | 1252    | 2013  |
| 2003 | 525          | 206      | 1232    | 1963  |
| 2004 | 537          | 177      | 1227    | 1941  |
| 2005 | 522          | 204      | 1229    | 1955  |
| 2006 | 576          | 224      | 1308    | 2108  |

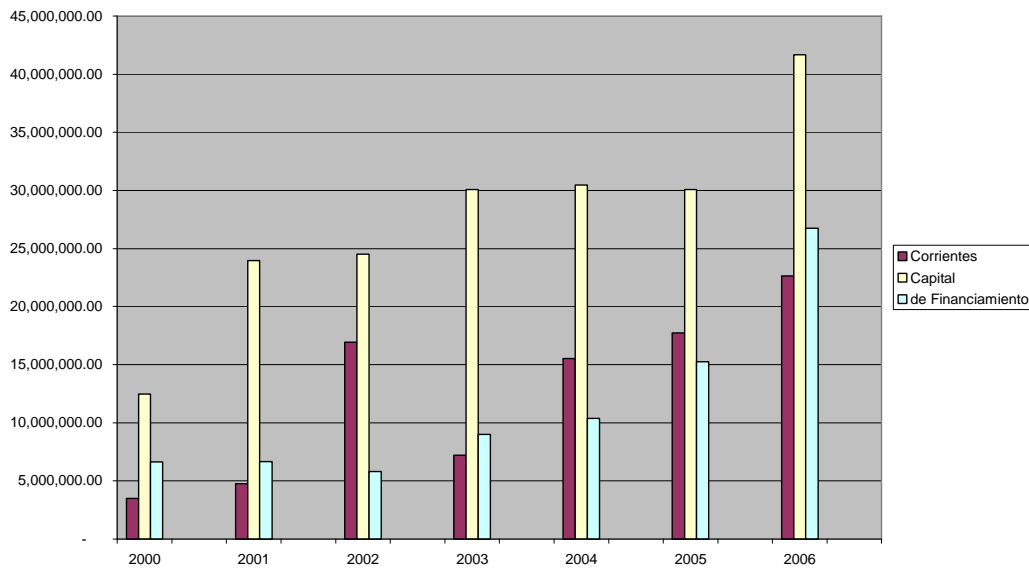


En el gráfico se demuestra que el año 2006 se genera el incremento más representativo 8%.

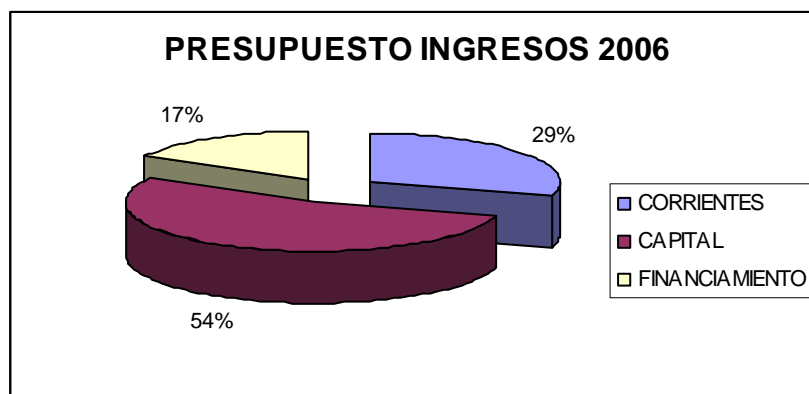
## ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA

## INGRESOS

### ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA DE INGRESO



El gráfico nos muestra que los ingresos han tenido en el período estudiado un crecimiento promedio del 20% anual, básicamente por el incremento de las transferencias del gobierno central a través del 15% de participación para gobiernos seccionales y FODESEC. Otro rubro representativo constituye el endeudamiento en la banca estatal que para el año 2006 representa el 29% del total de los ingresos, destinado a grandes proyectos: Unidad Educativa Kasama, adquisición de equipo caminero, mejoramiento vía San Luís Colibrí, Mejoramiento de tres vías rurales: Maldonado-La Celica-Ayora Olmedo y Nanegal – Nanegalito

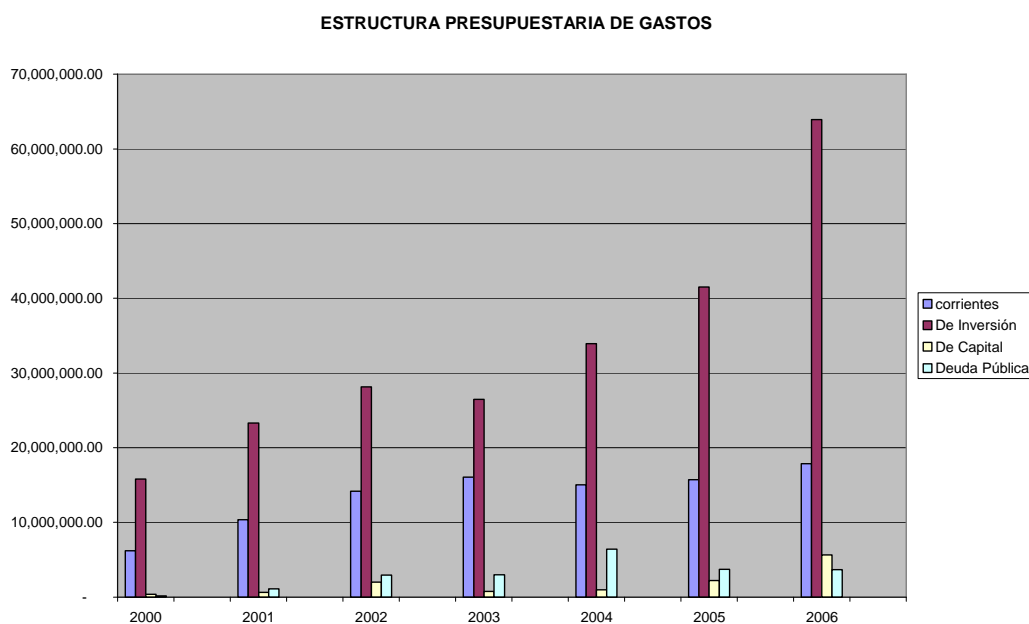


En el año 2006 Los ingresos corrientes representan el 29%, los de capital 54% y los de financiamiento 17%.

Se observa la dependencia financiera de la Institución de los recursos estatales, por transferencia o créditos de la banca interna o externa alcanza el 71% del presupuesto.

Se deben definir políticas de largo plazo que impulsen la generación de ingresos de autogestión, mediante desarrollo de proyectos rentables en beneficio de la comunidad, mejorando y optimizando los activos e instalaciones existentes.

## GASTOS



El Presupuesto de gastos está constituido por:

**Corrientes**, que es la suma de gastos de personal, intereses de la deuda, bienes y servicios de consumo y transferencias corrientes.

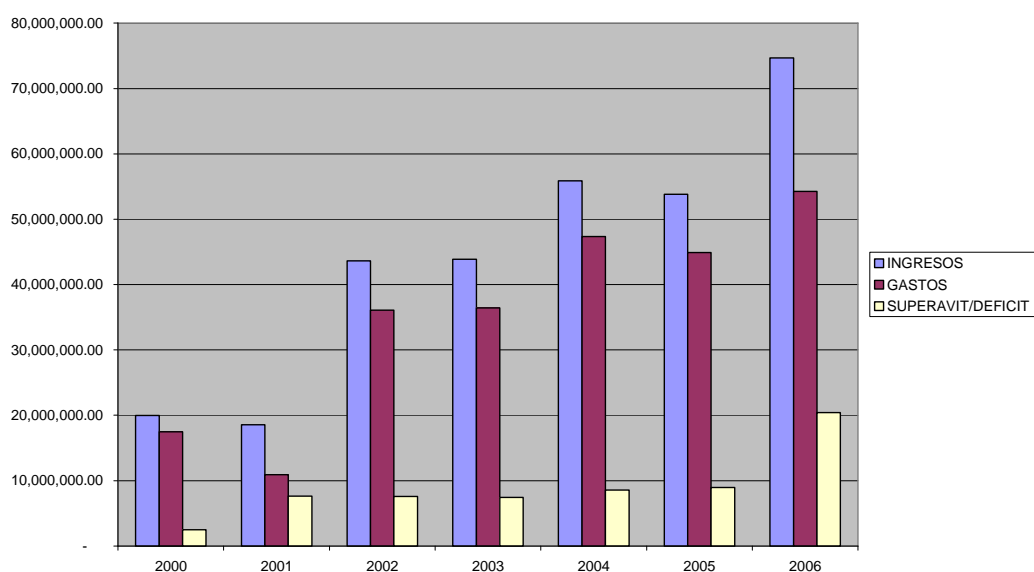
**Inversión**, rubro más representativo está conformado por obra pública, remuneraciones que realizan mantenimiento vial y bienes y servicios para funcionamiento y conservación de maquinaria.

**Capital**, constituyen los gastos de adquisición de activos de larga duración.

**Deuda pública**, son los valores presupuestados por concepto de amortización de los créditos vigentes.

Analizaremos la ejecución de los gastos como parámetro de cumplimiento de objetivos institucionales

#### EJECUCION PRESUPUESTARIA PERIODO 2000-2006



Del gráfico se desprende que el superávit operativo se ha incrementado en el período estudiado, situación preocupante porque básicamente corresponde al rubro de obra pública que no se ha ejecutado en el ejercicio fiscal.

Con los datos observados es posible concluir que las unidades operativas no están cumpliendo con las funciones asignadas oportunamente, generando malestar en la comunidad y retrasando los servicios.

Sería valiosa la evaluación de las unidades mediante la implementación de indicadores de gestión, para establecer las deficiencias y tomar los correctivos necesarios con la finalidad de lograr los objetivos departamentales e institucionales.

De la información analizada se concluye con algunos criterios

- La institución no ejecuta el presupuesto institucional para inversiones de manera óptima, que los resultados se evidencien en atención a la comunidad, pues llega con obras en el año 2006 con apenas el 32% de su presupuesto.
- La capacidad de generar recursos de autogestión es limitada, en el año 2006 alcanza el 17%
- En el año 2006 la deuda pública alcanza el 29%, casi el límite permitido de acuerdo a las Disposiciones del Presupuesto General del Estado.



- Los gastos de personal representan el 22% del presupuesto institucional, sumando otros gastos operativos se concluye que en gastos corrientes el H. Consejo Provincial de Pichincha llega al 32%.
- La escala salarial no corresponde a la estructura orgánica vigente, se han creado cargos y denominaciones sin el sustento técnico.
- Se han negociado incrementos salariales sobre los parámetros establecidos y sin considerar el ya alto presupuesto para gastos corrientes, lo que ha venido a disminuir paulatinamente el presupuesto de inversiones.
- La estructura organizacional de la empresa es departamentalizada funcional, lo que no ha permitido lograr ni medir resultados institucionales.
- No se aplican políticas de reclutamiento, selección, ascensos del personal.
- Procesos importantes de la cadena de valor institucional no se encuentran sistematizados, control de documentación, control de obras, modulo de proyectos.
- No existe un control eficiente ni sistematizado de mantenimiento y uso de vehículos y maquinaria.
- Recursos materiales y humanos son suficientes, pero están subutilizados.
- No se dispone de indicadores de gestión que midan los resultados departamentales e institucionales.

## CAPITULO III

### SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

#### 3.1. GENERALIDADES

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad surge por una decisión estratégica de la alta dirección, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, porque están desarrollando un sistema de mejora continua para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre aspectos específicos del trabajo; para obtener la certificación por una tercera parte de su sistema de gestión o por exigencias del entorno.

El Sistema de Gestión de la Calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administran de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

- la estructura de la organización,
- sus procesos,
- sus documentos y
- sus recursos.

La Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad, para aumentar la satisfacción de clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”

Las ventajas de tener un enfoque basado en procesos son:

- Control entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos.
- Comprensión y cumplimiento de requisitos.
- Necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- Obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- Mejora Continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

A continuación se muestra un modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos:

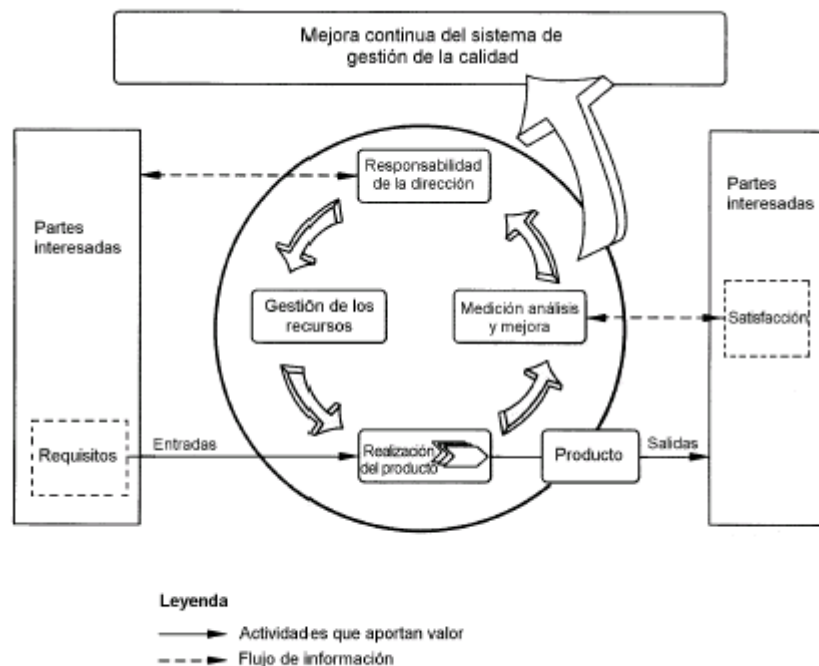


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

El Sistema de Gestión de la Calidad en una organización tiene como punto de apoyo el Manual de Calidad, y se completa con una serie de documentos adicionales como manuales, procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información

### 3.2. VENTAJAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

Desde el punto de vista externo:

- Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- Facilita la salida de los productos/ servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.

Desde el punto de vista interno:

- Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
- Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y Exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
- Disminuyen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)

### **3.3. RIESGOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada.

- El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.
- No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y responsabilidades.
- Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

### 3.4. LOS ESTÁNDARES DE LA SERIE ISO 9000

#### **¿Qué es la ISO**

ISO (la Organización Internacional de [Normalización](#)) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). [El trabajo](#) de preparación de las [normas](#) internacionales, normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una [materia](#) para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representados en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en [coordinación](#) con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales son editadas de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 de las Directivas ISO/CEI. Los Proyectos de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar. Las Normas ISO 9000, han sido preparadas por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.

#### **La serie ISO 9000**

Es un método práctico y probado para gestionar la calidad eficazmente, está constituida por un conjunto de documentos separados, pero relacionados, que definen estándares internacionales para los sistemas de administración de la calidad. Éstos se desarrollaron con la meta de documentar los elementos de un sistema de éste tipo en una organización, con el fin de mantener un sistema de administración de la calidad efectivo. La serie no determina técnicas o tecnologías específicas que deben emplearse.

Las Normas Internacionales ISO 9001 e ISO 9004 forman un par coherente de normas sobre la gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, mientras que la Norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño.

"La serie ISO 9000 no define el mejor sistema de administración de la calidad, pero es un excelente punto de partida y proporciona una base sólida para su [construcción](#)".<sup>4</sup>

La [familia](#) de Normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.



- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

---

<sup>4</sup> Harrington James

- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la [eficacia](#) como la [eficiencia](#) del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las [auditorías](#) de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

### 3.5. IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Este proceso se desarrolla por etapas:

- **Diagnóstico:** comparar las prácticas actuales con los requisitos de la Norma ISO 9001, determinar puntos fuertes y débiles, identificar lo que hay que hacer y establecer un Plan de Acción.
- **Compromiso y Responsabilidades de la Dirección:** Formalización del compromiso y demostrarlo con el día a día.
- **Formación Inicial:** preparación para el cambio, concientización e implicación del personal a través de charlas, preparación especializada en gestión de la calidad de acuerdo a las necesidades de cada puesto.
- **Gestión de los Procesos:** identificar, definir, controlar y mejorar los procesos de la organización.
- **Documentación de los elementos del Sistema:** Escribir lo que se hace.
- **Implantación de los elementos del Sistema:** Hacer lo que se ha escrito, requiere formación específica de los documentos preparados y montaje y preparación de los registros que lo requieran.
- **Seguimiento y Mejoramiento:** Auditorías Internas y Revisiones al Sistema de Gestión de la Calidad. Comprobar qué se está haciendo, evaluar su conformidad y efectividad, mejora continua.
- **Certificación del Sistema de Calidad:** reconocimiento formal por terceras partes de la efectividad del sistema de calidad diseñado para cumplir los objetivos propuestos.
- **Certificación del Sistema de Calidad:** Su diseño e implementación en una organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos

particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

### **3.6. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

A continuación se enumeran los Principios de Gestión de la Calidad:

**1) Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas. Para esto deben realizarse las actividades siguientes:

- La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, (aunque el cliente no los haya especificado), los legales y reglamentarios relacionados con el producto y cualquier otro requisito adicional determinado por la organización.
- La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente y debe asegurarse de que:

a) están definidos los requisitos del producto,

b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y



c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

- La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

**2) Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Requiere las siguientes acciones:

- Establecer una clara visión del futuro de la organización.
- Establecer objetivos y metas desafiantes
- Crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

• La Alta Dirección presentará evidencias de su compromiso con el desarrollo, la aplicación y el mejoramiento del SGC:

- comunicando a la Organización la importancia de cumplir tanto los Requisitos del Cliente como los Obligatorios;
- estableciendo la Política de la Calidad;
- garantizando que se definan los Objetivos de la Calidad
- realizando la Revisión de la Dirección; y
- garantizando la disponibilidad de los Recursos

**3) Participación del Personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

El personal deberá:

- Comprender la importancia de su papel y su contribución en la organización.
- Identificar las limitaciones en su trabajo.
- Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas.

- Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.
- Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencias.
- Compartir libremente conocimientos y experiencias.

**4) Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**5) Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Requiere:

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz.
- Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- Definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían de funcionar y establecerlo como objetivo.
- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

**6) Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Requiere:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora
- Establecer objetivos de mejora
- Búsqueda de soluciones para alcanzar los objetivos
- Evaluación de soluciones y selección de las más óptimas
- Implantar la solución(es) seleccionada
- Evaluación de los resultados
- Formalización de cambios

**7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- Asegurar, a través del análisis, que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- Datos accesibles para aquellos que los necesiten.
- Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, la experiencia y la intuición.

**8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

- a. Identificar y seleccionar los suministradores clave.
- b. Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- c. Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados clave.
- d. Crear comunicaciones claras y abiertas.
- e. Establecer actividades conjuntas de mejora.
- f. Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000

### **3.7 RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN**

- Establecer y mantener los Objetivos y la Política de la Calidad
- Promover los Objetivos y la Política de Calidad en la organización
- Garantizar la atención a los requerimientos de los clientes
- Garantizar la implantación de procesos apropiados para facilitar el cumplimiento de Objetivos de la Calidad y los requerimientos de los clientes
- Establecer un SGC efectivo y eficiente y mantenerlo
- Garantizar la disponibilidad de los recursos
- Inspeccionar periódicamente el Sistema de Calidad
- Tomar decisiones acerca de las acciones referentes a los Objetivos y la Política de Calidad
- Tomar decisiones para el perfeccionamiento del Sistema de Calidad

### **3.8 . POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD**

La Política de la Calidad y los Objetivos de la Calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización.

Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La Política de la Calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, los Objetivos de la Calidad tienen que ser consistentes con la Política de la Calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. El logro de los Objetivos de la Calidad puede tener un impacto

positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y en consecuencia sobre la satisfacción.

La Política de la Calidad es la orientación y objetivos generales de una organización concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la organización, debe ser coherente con la política global de la organización y proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

### 3.9. LA DOCUMENTACIÓN

La documentación contribuye a:

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- b) Proveer la información apropiada;
- c) La repetibilidad y la trazabilidad;
- d) Proporcionar evidencias objetivas, y
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

Para ello es preciso que se DOCUMENTE LO QUE SE HACE (JUSTIFICADAMENTE), HAGA LO QUE ESCRIBIÓ Y DEMUÉSTRELO.

#### **TIPO DE DOCUMENTOS:**

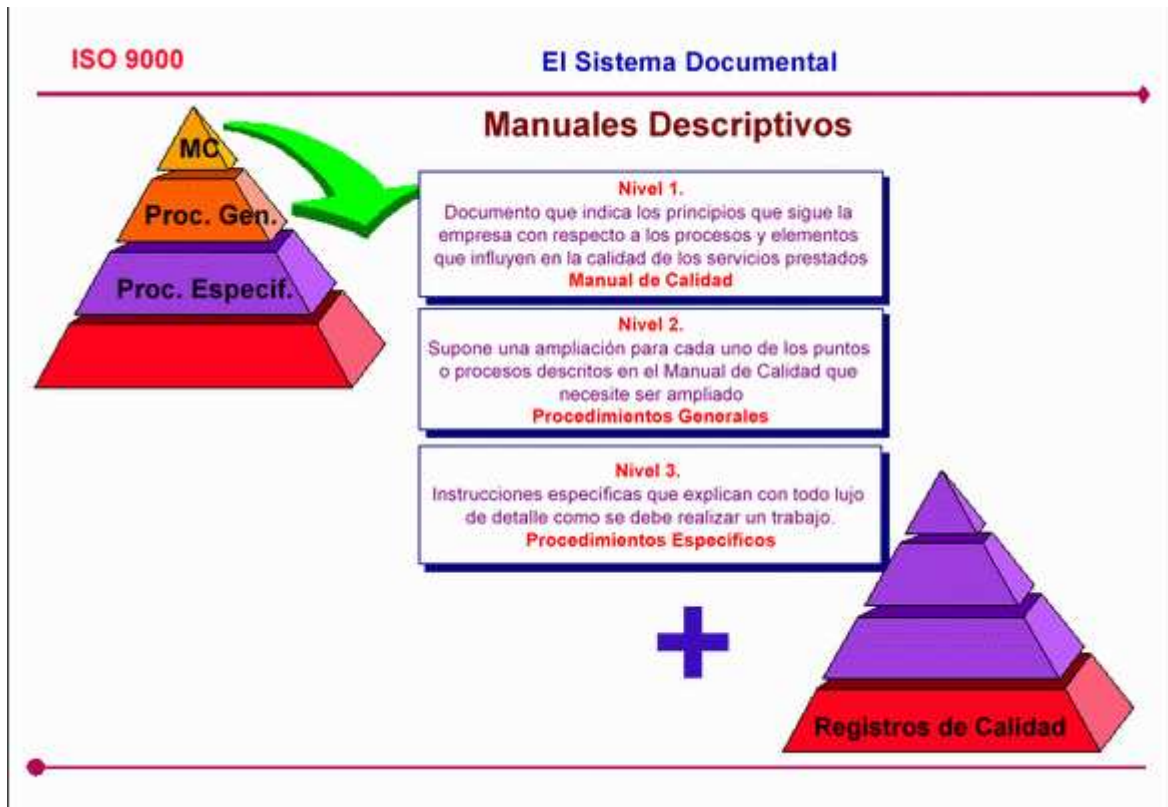
- Documentos que definen el propósito y la dirección de una organización (políticas y objetivos).
- Documentos que proporcionan información sobre el SGC de la organización (manuales de calidad).
- Documentos que describen cómo se aplica el SGC a proyectos o contratos específicos (planes de calidad).
- Documentos que proporcionan información relacionada con actividades específicas (procedimientos).

- Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades llevadas a cabo o de los resultados obtenidos (registros).

### **Qué incluir en la documentación del Sistema de Calidad**

- Declaraciones documentadas de política y objetivos de calidad.
- Un [Manual](#) de Calidad.
- Los 6 procedimientos documentados requeridos por la norma
  - Control de la Documentación
  - Control de los Registros
  - Auditorías Internas
  - Control de Productos No Conformes
  - Acciones Correctivas
  - Acciones Preventivas
- Documentos necesarios para asegurar la [planificación](#), operación y control de los procesos.
- Registros para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del SGC.

### **Niveles Jerárquicos de la Documentación:**



### 3.10. CONTROL DE LOS DOCUMENTOS

- Aprobar los documentos antes de su emisión.
- Revisarlos, actualizarlos y reaprobarlos cuando sea necesario.
- Asegurar [el estado](#) de revisión. Los cambios se identifican.
- Asegurar que las versiones pertinentes estén disponibles donde se usan.
- Asegurar que son fácilmente identificables y legibles.
- Asegurar que los documentos de origen externo se identifican y se controla su [distribución](#).
- Prevenir el uso de los documentos obsoletos e identificarlos adecuadamente si se mantienen por cualquier razón.

### 3.11. LOS PROCEDIMIENTOS

- Se organizan por procesos "naturales"
- Dicen: Quién - Como - Cuando - Donde - Para Qué
- Pueden ser multi - o monodepartamento.
- Disponibles en el punto de uso.
- Se elaboran para ser cumplidos.
- Se deben modificar siempre que sea necesario.

### Un procedimiento escrito:

- **COMUNICA:** COMO DEBEN HACERSE LAS COSAS
- **EVITA:** LA IMPROVISACIÓN Y LA MEMORIZACIÓN
- **SISTEMATIZA:** LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

### Los procedimientos le interesan a:

- Lectores/ usuarios: instrucción/ conocimiento
- Directores: mejora del control/ consistencia
- Clientes: confianza en la calidad.
- Reguladores: cumplimiento de la legislación
- Auditores: a. Interna/ certificación

### Deben incluir:

- 1) **Objetivo:** finalidad del procedimiento.
- 2) **Alcance:** limites de aplicación
- 3) **Referencias:** otros documentos que lo fundamentan y/o complementan.
- 4) **Definiciones:** conceptos y términos claves, siglas, abreviaturas.
- 5) **Responsabilidades:** quienes responden por la aprobación, implantación, ejecución.
- 6) **Prerrequisitos:** condiciones técnicas y organizativas a cumplir antes de comenzar las acciones del desarrollo (generalmente no procede para los procedimientos administrativos).
- 7) **Desarrollo:** descripción [lógica](#), completa y coherente de las acciones a ejecutar, contiene exigencias del sistema de calidad (requisitos, acciones)

### ANEXOS

Documentos (tablas, [gráficos](#), [diagramas](#), modelos, etc) necesarios para la ejecución del procedimiento o que se generan con resultado de la misma, cada anexo que constituya [registro](#) se identificará como tal.

### INSTRUCCIONES DE TRABAJO

- Se originan de los procedimientos.

- Son "monopuesto".
- Disponibles en el lugar de trabajo.
- Detallan con precisión las actividades.
- DESCRIBEN: –Quién, –cómo, –cuándo, –con qué medios... se realizan las actividades

### **3.12. LOS REGISTROS**

Deben demostrar que:

- Las actividades se desarrollan según lo establecido.
- Los resultados son adecuados.
- En el caso de que no lo sean, se actúan para analizar las causas y eliminarlas.

#### **Control de los Registros**

- Se mantienen para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del SGC.
- Deben permanecer legibles, fácil de identificar y recuperables.
- Procedimiento documentado para definir los controles para:
  - La identificación
  - El almacenamiento
  - La protección
  - La recuperación
  - El tiempo de retención
  - La disposición

#### **Registros requeridos por la norma**

- Revisiones por la Dirección.
- [Educación](#), formación, habilidades y experiencia.
- Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.



- Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma.
- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- Resultados de las revisiones del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria.
- Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
- Resultados de las validaciones del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
- Resultados de las evaluaciones de los proveedores y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.
- Los requeridos por la organización para demostrar la validación de los procesos en los que los elementos de salida resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición.
- Para registrar la identificación única del producto cuando la trazabilidad sea un requisito.
- Cualquier bien del cliente que se pierda, deteriore o que de algún modo se estime que es inadecuado para su uso.
- Cuando los patrones usados para la calibración o verificación del equipo de medida no existen.
- Para evaluar la validez de los resultados de mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.
- Resultados de la calibración y de la verificación del equipo de medida.
- Resultados de las Auditorías Internas.
- Evidencia de la conformidad del producto con los criterios de aceptación e indicación de las personas que autorizan el despacho del producto.
- [Naturaleza](#) de las no conformidades del producto y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
- Resultados de las acciones correctivas tomadas.
- Resultados de las acciones preventivas tomadas.

### 3.13. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL - EXCELENCIA

El desarrollo de la calidad a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos de difusión de los mismos la entrega anual de unos “Premios a la excelencia de la gestión”. Los beneficios pueden derivarse de su utilización para las organizaciones son, entre otros, los siguientes:

Como sistemática de auto evaluación:

- ★ Establecer una referencia de calidad para la organización.
- ★ Detectar áreas fuertes y áreas débiles en la organización.
- ★ Conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo.

Como candidatos al premio:

- ★ Someterse a un diagnóstico realizado por expertos externos que aportan múltiples ideas de mejora.
- ★ Tensionar a la organización para lograr un objetivo.
- ★ Si se obtiene un premio, la publicidad inherente al mismo.

A continuación se presentan los tres modelos de Excelencia más difundidos, pese a sus peculiaridades, en todos subyacen los principios básicos de la Calidad Total – Excelencia, es decir las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de las organizaciones.

Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno. Centenares de expertos enriquecen estos modelos año tras años con sus aportaciones.

| MODELO          | FECHA DE CREACIÓN | ORGANISMO QUE LO GESTIONA                                     |
|-----------------|-------------------|---|
| Deming          | 1951              | JUSE (Japón)  |
| Malcom Baldrige | 1987              | Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE.UU.) |
| E.F.Q.M         | 1988              | European Foundation for Quality Management (Europa)           |

### **Modelo Deming**

Este modelo se desarrolla en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC).

*El principal objetivo de la evaluación es comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.*

El modelo recoge diez criterios de evaluación de la gestión de calidad de la organización:

- 1) Políticas y objetivos.
- 2) Organización y operativa.
- 3) Educación y su diseminación.
- 4) Flujo de Información y su utilización.
- 5) Calidad de productos y procesos.
- 6) Estandarización.
- 7) Gestión y control.
- 8) Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- 9) Resultados.
- 10) Planes para el futuro.

### **Modelo Malcolm Baldrige**

Este modelo se crea en Estados Unidos en 1987, momento en el que la invasión de productos japoneses en el mercado estadounidense precisa de una respuesta por parte de las organizaciones de este país. En la creencia de que la Calidad Total – Excelencia es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional, surge el Proyecto del Premio Nacional de la Calidad Americano.

La misión de este premio es:

- ♦ Sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la utilización de la Calidad Total – Excelencia como método competitivo de gestión empresarial.
- ♦ Disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.

Los siete criterios en los que se base este premio son.

- 1) Liderazgo

- 2) Planificación Estratégica
- 3) Clientes y Mercado Objetivo
- 4) Información y Análisis
- 5) Desarrollo y Administración del Talento Humano
- 6) Manejo de los Procesos
- 7) Resultados del Negocio

### **Modelo EFQM de Excelencia**

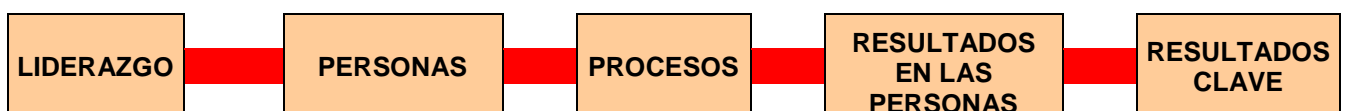
Reconociendo el potencial para la obtención de una ventaja competitiva en Europa a través de la aplicación de la Calidad Total – Excelencia, 14 importantes empresas de Europa tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad – European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) en 1988. Esta fundación cuenta con más de mil miembros, procedentes de la mayoría de países de Europa y de todos los sectores empresariales y organizaciones no lucrativas. Su misión es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión.

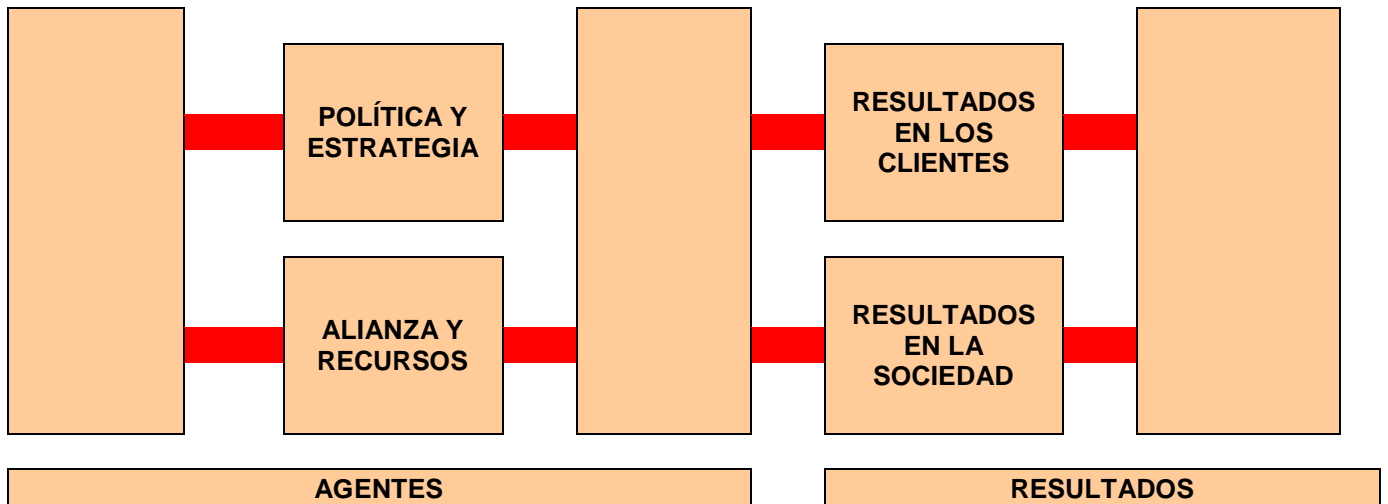
En 1991 desarrolló el Modelo EFQM de Excelencia y puso en marcha el European Quality Award, que fue entregado por vez primera el año siguiente y que es un mecanismo de reconocimiento a las organizaciones más destacadas y de difusión de las mejores prácticas existente en el ámbito europeo.

Este modelo de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

***“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 Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos”***

Expresado gráficamente, este principio responde al siguiente esquema:





Los criterios de los resultados deben analizarse en términos de:

- 1) Lo conseguido realmente por la organización.
- 2) Lo logrado con respecto a los propios objetivos de la organización.
- 3) Los resultados de la competencia.
- 4) Los resultados de las organizaciones consideradas como las “mejores de su clase”
- 5) Las relaciones causa-efecto entre los agentes y los resultados.

Con este análisis de los resultados se podrá mejorar la gestión de los agentes.

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total es una organización sin fines del lucro, fundada en 1992 y cuya actividad principal es la capacitación en todas las herramientas de calidad, tales como Cinco Eses, Seis Sigma, Balance Score Card, Teoría de las Restricciones, Asesoramiento e Implementación de las Normas ISO 9001:2000 y más.

### ***¿Qué es el Premio Nacional a la Calidad?***

- Instrumento diseñado para orientar a las organizaciones en sus procesos de mejora continua que contribuya a incrementar sus condiciones de competitividad.
- Está concebido como un Modelo de Excelencia en la Gestión, que ayuda a implementar una gestión de calidad moderna y eficaz.
- El Premio es otorgado por el Comité de Gestión de la Calidad a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir por sus logros en la implementación del Modelo.

Los análisis históricos nos demuestran que el surgimiento futbolístico del Ecuador es el resultado de un proceso de calidad que ha durado unos 20 años aproximadamente, donde jugaron roles de liderazgo, no menos de 5 directores técnicos, 3 de ellos colombianos. Uno de los primeros, el montenegrino Dussan Draskovic, al andar los caminos del país descubrió algo que todo el mundo había visto pero ninguno había mirado: la existencia de atletas con un biotipo somático privilegiado para el deporte; se dedicó entonces, a explotar esta **ventaja competitiva** natural mediante acciones educativas y educacionales, es decir, trabajando sobre el cuerpo atlético pero también sobre la mente, las costumbres y las deficiencias de actitud de los jóvenes futbolistas. Los resultados de este proceso están a la vista en el palmarés del Campeonato del Mundo.

Pero este fenómeno no es exclusivo del Ecuador; Costa Rica es pionera en Iberoamérica en el manejo con visión global de proceso de su sorprendente y exitoso devenir futbolístico. Tuve la suerte en Noviembre de 2003 de participar en un Seminario motivacional hacia la Calidad, dictado en Quito, por Germán Retana, Asesor psicólogo de la Selección de Fútbol de Costa Rica.

Esta es la misma filosofía básica que los asesores presentamos al personal de las empresas que van a acometer la implantación de un Sistema de Calidad llámese ISO 9000 o Malcolm Baldrige.

Pero el Ecuador es rico en despertares; ya situados en la esfera económica e industrial, el año 2005 fue el primero en su historia en que una empresa ecuatoriana obtuvo el Premio Nacional de Calidad, ciertamente al tercer intento. La compañía Pinturas Cóndor S.A. presentó en 2001, en 2003 y en 2005 su postulación al PREMIO NACIONAL DE CALIDAD en la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, CECT, miembro activo de REDIBEX, haciendo honor a un esfuerzo constante y sin desmayo por crecer en Calidad de productos y servicios.

En el año 2005, la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total entregó un reconocimiento a la empresa ecuatoriana Pinturas Cóndor, luego de haber pasado siete criterios de excelencia.

El Premio Nacional a la Calidad es entregado por la Corporación a esta empresa, con 60 años de trayectoria en el país, después de haberse declarado desierto el concurso durante cuatro años.

El secretario de la Producción, Joaquín Zevallos, entregó el premio a Miguel Seeling, presidente del Directorio de Pinturas Cóndor.



Para la CECT, los cinco primeros años del 2000 fueron porfiadamente frustrantes y desalentadores pues aunque se presentaron 24 aspirantes al Premio Nacional de Calidad, ninguno obtuvo el preciado galardón. Sin embargo, luego del primer éxito, mantenemos una escuadra de empresas cuyo nivel de desarrollo en Calidad supera los 400 puntos del modelo Malcolm Baldrige, lo cual permite avizorar que a corto plazo podrán optar y ganar el PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.

La empresa triunfadora de 2005 optará en 2007 por el Premio Iberoamericano de la Calidad, con lo cual Ecuador comienza a vestirse de pantalones largos en las lides de la Calidad a la par de países pujantes como México, Argentina y Colombia cuyas empresas obtuvieron el Premio Iberoamericano en 2005.

Pero este camino se inició ya hace unos 20 años cuando la Calidad era patrimonio intelectual de algún iluminado que aparte de rasgar la noche con unas cuantas luces de bengala no lograba iluminar ningún camino.

Desde 1995 en que la empresa hoy ganadora del Premio Nacional de Calidad obtuvo como primera la Certificación ISO 9000 en Ecuador, se han otorgado alrededor de 450 certificaciones semejantes.

Colombia posee más de 4.000 certificaciones, México que sólo en el sector público (PEMEX, COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD, ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS etc.) posee más de 9.000 entes certificados. Utilizando el benchmarking, aprendemos que lo esencial son Políticas de Estado como las que tomó el Presidente Fox al inicio de su gobierno iniciado en 2.000 y que concluirá en 2007. (Creemos que 7 años son tiempo suficiente para

pergeñar y volver perdurables políticas de cambio, a veces drástico, como los que busca ISO 9000).

Bueno, en Ecuador el panorama de mercado está abierto para no menos de 10 tecnologías de gestión empresarial, así que a correr que todo es pampa! Hay cabida, por ejemplo, para la norma ISO 22000 que podría resolver los problemas de las empresas pesqueras y de lácteos, exportadoras o no, cuyo embalaje deja todavía mucho que desear. Las empresas están a la expectativa de ISO 27000 para implantar una cultura de seguridad informática en la banca y en empresas afines. También miramos de reojo con cierta envidia a nuestro vecino Perú donde la Cultura del Premio Nacional de Calidad ha pegado tan bien en el área bancaria puesto que los ganadores de los PREMIOS NACIONALES DE CALIDAD de los 2 últimos años son dos entidades muy importantes del país, el Banco de Crédito y el Banco Continental.

En fin y para terminar, hay un joven arbolito que está creciendo y que no demorará en echar frutos, se llama TOC: la Theory of Constraints o Teoría de Restricciones, desarrollada por Elihaju Goldratt y que no sólo mira a la Calidad, sino más aún a la rentabilidad de la empresa y evalúa con ojo crítico pero renditivo las tradicionales reglas de la Contabilidad de Costos.

Taco Bell, subsidiaria de PepsiCo, se encontraba atravesando una difícil situación, estaba empeorando, cuando John E. Martín fue nombrado director ejecutivo en 1983. Le habían dado el liderazgo de una empresa que se hacía más pequeña y menos rentable día a día.

Cuando le nombraron director, Taco Bell era más o menos lo mismo que cualquier otro negocio de restaurantes de servicio rápido, la organización era de "ordenes y control" de arriba abajo, con múltiples niveles gerenciales, la principal preocupación de cada nivel era vigilar al inmediatamente inferior. Lo mismo que los competidores, estaban preocupados en procesar, luchaban por algo más grande, mejor y más complicado con todo lo que hacían.

"Si algo era sencillo, lo complicábamos. Si era difícil, lo hacíamos imposible."<sup>5</sup>

Obraban de esa forma porque con tantos niveles gerenciales, necesitábamos dificultar las cosas para poder mantener a todo el mundo ocupado.

Se concentraban tanto en procesos internos que se olvidaron de preguntar ¿Qué piensan los clientes de todo esto?

---

<sup>5</sup> HAMMER M / CHAMPY J, Reingeniería.



El mundo de las comidas rápidas estaba dejando atrás a Taco Bell. En efecto, el crecimiento de 1978 a 1982, mostró un índice negativo del 16%, frente al crecimiento del 6% positivo para toda la industria.

Íbamos para atrás y rápidamente.

El problema era que en esos días, Taco Bell, no sabía realmente que quería, así que la prioridad era formular la visión para la compañía.

Se creó la visión como un gigante en la industria de la comida rápida, no sólo como líder de la comida mexicana.

Para que Taco Bell lograra mejorar, tuvo que erradicar la idea de los pensadores tradicionales de que sabían que deseaban los clientes, sin necesidad de preguntárselos. Decoraciones de fantasía, cocinas más grandes, menús extensos, patios de juego al aire libre, etc.

Se comenzó el viaje preguntándoles a los clientes y era algo sencillo: comida buena, servida rápidamente y caliente, en un local limpio a un precio cómodo.

Permitió ver la compañía en forma enteramente diferente y hacer del valor para el cliente el elemento clave de nuestra estrategia comercial.

Decidieron reducir todo, menos el costo de la mercancía vendida, incluso el costo de marketing. Pensaron que ofreciéndole un trato mejor al cliente tal vez no tendrían que pagar tanto en convencerle de que compraría nuestro producto.

El proceso se manifestó con una reorganización total de nuestros recursos humanos y un cambio radical de los sistemas operativos para volverlos más innovadores y más enfocados al cliente.

Se eliminaron niveles enteros de administración y al mismo tiempo redefinieron completamente casi todos los oficios del sistema. Por ejemplo se eliminó el nivel de gerente distrital, que normalmente supervisa la administración de cinco o seis restaurantes y al eliminar esa categoría cambiamos radicalmente la descripción del oficio de los administradores de restaurantes, se les asignó la responsabilidad de manejar sus propias operaciones sin la ayuda de un nivel de supervisión. Y se fijó su remuneración en base a rendimiento e indicadores específicos.

En Taco Bell, la reorganización produjo una categoría de supervisión, gerente de mercado, posición que no existe en la industria de restaurantes.

Algunos supervisores pasaron a ser gerentes de mercado y otros se fueron a la competencia.

En 1988, Taco Bell, tenía 350 supervisores de área que controlaban unos 1800 restaurantes. Hoy tienen poco más de 100 gerentes de mercado, que son responsables de 2300 restaurantes. Cada gerente supervisa por lo menos 20 restaurantes. Algunos tienen a su cargo 40.

A lo largo del proceso de cambio se aplicó una regla sencilla: **mejorar las cosas que llevan valor a los consumidores y cambiar o eliminar las demás.**

Se rediseñaron los restaurantes, hasta 1983 un local era el 70% cocina y el 30% para los clientes, hoy los nuevos locales es 30% cocina y el 70% área para la clientela.

Lo que consiguieron con la reingeniería es una sinergia de todos nuestros procesos, mientras que la estrategia de marketing se basa en valor a los clientes.

También se implementó sistemas K-Minus, que son puntos alternos de distribución, restaurantes sin cocinas, se cocina fuera del restaurante.

A partir de 1989 las utilidades de Taco Bell se incrementaron en 31%.

La tecnología llegó directamente a la elaboración de los productos, reduciendo los costos significativamente.

En suma, Taco Bell pasó de ser una compañía regional de 500 millones de dólares en 1982 a ser una empresa nacional de 3000 millones de dólares, todo por escuchar a los clientes y no tener miedo al cambio.

La lección más trascendental para los directivos fue que el cliente es el punto de partida para todo y que si se cambia un proceso, ese cambio repercutirá en otros aspectos de la organización.

## CAPITULO IV

### PLANIFICACION ESTRATEGICA

#### 4.1. PROSPECTIVA

La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido. Y los últimos suspiros del siglo veinte son un buen momento para ello

La prospectiva (del inglés "prospect", significa esperanza) es una disciplina que estudia el futuro desde un punto social, científico y tecnológico con la intención de comprenderlo y de poder influir en él. Gaston Berger uno de los fundadores de la disciplina la definía como *la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.*<sup>6</sup>

La OCDE define la prospectiva como *el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales.*

Por otra parte, la prospectiva es una disciplina y un conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro. Básicamente se trata de imaginar escenarios futuros posibles, denominados futuribles, y en ocasiones de determinar su probabilidad, con el fin último de planificar las acciones necesarias para evitar o acelerar su ocurrencia.

Según el investigador argentino Agustín Merello, la prospectiva es, además de un método sistemático, una actitud particular ante el futuro, a veces denominada actitud proactiva.

---

<sup>6</sup> Wikipedia, Enciclopedia libre

Con la definición del concepto enfocaremos al HONORABLE Consejo Provincial de Pichincha dentro de tres escenarios: positivo, negativo y real.

#### **4.2. SITUACIÓN POSITIVA DEL FUTURO DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA**

##### **Escenario Optimista**

El HONORABLE Consejo Provincial de Pichincha en el mediano plazo será una institución que asumió competencias adicionales a las actualmente le corresponde, porque es competente administrativa, financiera y técnicamente. Los resultados se traducen en:

- ✓ Maneja un presupuesto en donde el 50% de los ingresos son producto de autogestión.
- ✓ Su estructura presupuestaria maneja apenas el 15% para gasto corriente y el resto son para inversión de capital y obra pública.
- ✓ El 70% de los profesionales alcanzarán el tercer nivel de formación y el 30% aprobará el cuarto nivel.
- ✓ Se manejará la contabilidad por proyectos.
- ✓ Sistema de comunicación integral.
- ✓ En la provincia de Pichincha no existe analfabetismo
- ✓ Las vías secundarias que administra ahora son vías de primer orden.
- ✓ Se implementó un nuevo sistema de educación primaria y media con tecnología de punta.
- ✓ Se formó una universidad que lanza profesionales con un perfil capaz de generar e implementar proyectos de orden productivo que generan desarrollo.
- ✓ Se formarán empresas mixtas mediante el cual se fortalecerá y desarrollará el turismo provincial.
- ✓ Se explotará las ventajas comparativas de la región como atractivo turístico.
- ✓ Ampliar la cobertura médica de los puntos de salud de consulta externa a servicios de hospitalización, a través de convenios o Organismos internacionales.

##### **Escenario Pesimista.**

La institución no está capacitada para asumir nuevas competencias y las actuales no tienen resultados de impacto en el desarrollo provincial, porque no hay fortalecimiento institucional, que se traduce en los siguientes aspectos:

- ✓ Los ingresos de autogestión disminuyen a un 10% por la privatización de las competencias actuales.

- ✓ Los gastos administrativos por desorden en el manejo remunerativo e inclusiones llega al 50%
- ✓ No se impulso la capacitación ni instrucción formal y el profesionalismo creció apenas en un 5%.
- ✓ No se modernizó el sistema informático de control financiero
- ✓ La comunicación intra institucional no es integral sino aislada por departamentos.
- ✓ Los intentos de erradicar el analfabetismo apenas llegaron a cumplirse en un cantón.
- ✓ Las vías secundarias que administra, por la falta de gestión vial eficiente ahora son de tercer orden.
- ✓ El proyecto Edufuturo no se modernizó sigue con las técnicas iniciales.
- ✓ La Universidad no cumplió con la visión futurista de generar desarrollo y por tanto los profesionales son teóricos que no son referentes de crecimiento económico.
- ✓ No se realizó gestión ni se formaron empresas para impulsar el desarrollo turístico provincial por lo tanto perdimos la competencia.
- ✓ Las riquezas naturales no fueron explotadas por lo tanto se perdió la oportunidad de generar ingresos.
- ✓ Los puntos de salud no se incrementaron en cobertura territorial ni médica.
- ✓ La comunicación interna deficiente retrasa el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

### **Escenario Real**

El H. Consejo Provincial de Pichincha es una institución que trabaja en las actividades adicionales a las actuales, porque ha creído conveniente fortalecer el desarrollo socio económico de las personas desprotegidas de la provincia:

La autogestión estará dada por la concreción de proyectos redituables que permiten ingresos adicionales a los que se obtienen actualmente, por lo que tiene un 40% de ingresos propios.

Los gastos corrientes se encuentran en el 20% y el resto está direccionado a la inversión. El Total de la Inversión se destina el 50% para obras de infraestructura comunitaria y vialidad que benefician a la comunidad de la provincia, y el 50% restante se lo invierte en la ejecución de obras y proyectos de desarrollo que permitan la recuperación de la inversión, permitiendo con ello la realización de otras obras de crecimiento social y fortalecimiento institucional.

En la institución se contará con el personal suficientemente preparado para permitir el cumplimiento de las metas de desarrollo en las diferentes competencias que el H. Consejo Provincial de Pichincha maneja.

Mejoramiento de las Actividades de fomento turístico, haciendo de Pichincha, una provincia que todos quieran visitar, al ofrecer al turista ideales condiciones de esparcimiento, vialidad, alojamiento, con un buen trato y precios convenientes tanto para los visitantes como para el rendimiento económico de las empresas que atienden el Sector.

La educación se ha fortalecido, en base de procesos educativos innovadores, creación de nuevos establecimientos educativos y la disminución del analfabetismo.

La vialidad ha tenido un desarrollo considerable porque las vías están autofinanciadas.

## **VISION POSITIVA DEL FUTURO**

Una “declaración de visión” describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 10 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar.

“El H. Consejo Provincial de Pichincha en el año 2012, será una institución administrativamente eficiente y competitiva, líder entre los gobiernos intermedios, que propicia el desarrollo económico y social de sus cantones, mediante la reasignación de recursos, generación de ingresos de autogestión, aplicando ideas innovadoras y tecnología de punta, con el aporte del recurso humano competente, así como los actores sociales provinciales, para bajar los índices de pobreza y logra la redistribución de la riqueza.”

A continuación analizaremos la posición del H. Consejo Provincial de Pichincha en sus escenarios internos y externos.

**Escenario**, es el conjunto de circunstancias en torno de un suceso.

Los escenarios impactan recíprocamente y modulan los efectos de crecimiento y madurez, durante unas etapas y decadencia o innovaciones en otros momentos.<sup>7</sup>

### ***Escenarios Externos***

| <b>Aspectos Positivos</b>                           | <b>Aspectos Negativos</b>                              |
|---|--|
| Económico   |  |
| Crecimiento anual de Presupuesto General del Estado | Proceso complejo de declaración y recuperación del IVA |

<sup>7</sup> Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un enfoque estratégico, Patricio Rojas Arias, Segunda Edición.

|  |   |
|--|---|
| Posibilidad de acceder a crédito interno y externos                          | Informalidad en cumplimiento de proveedores y contratistas    |
| Social   |   |
| Estadísticas de Necesidades básicas insatisfechas que permiten planificación | Limitada participación de los actores sociales provinciales   |
| Población incentivada para mejorar el nivel de vida                          | Poca capacitación y organización comunitaria                  |
| Político   |   |
|  | Relaciones coyunturales con organismos de control y estatales |
|  | Autoridades con tendencias ideológicas diferentes             |
|  | Inestabilidad gubernamental                                   |
|  | Falta de políticas de Estado a largo plazo                    |
| Tecnológico  |   |
| Información Tecnológica al alcance   |   |
| Canales de comunicación globales   |   |
| Maquinaria y equipo de punta   |   |
| Ambiental  |   |
| Estudios y tecnologías medioambientales disponibles para implementarse       | Catástrofes naturales   |

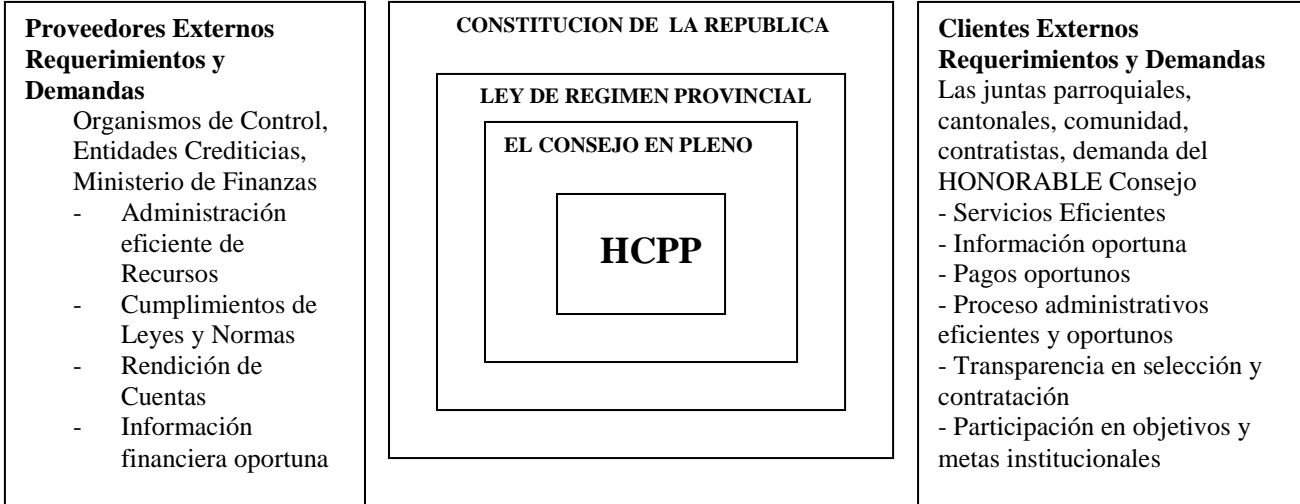
### Escenarios Internos

| Aspectos positivos  | Aspectos negativos                                  |
|---|---|
| Producción o operación  |   |
|   | No existe experiencia en investigación y desarrollo |
| Procesos participativos comunitarios para formular el plan de inversiones | Las obras no se ejecutan en los plazos previstos,   |
|   | Administración no optima de equipo y                |

|  |   |
|--|---|
|  | maquinaria  |
|  | No existe un sistema de comunicación integral                                 |
|  | Deficiente estructura de cargos y clases                                      |
| Comercialización y Marketing                                     |   |
| Posibilidad de convenios con otros entidades de nivel intermedio | Falta información oportuna a contribuyente, usuarios y beneficiarios          |
| segmento de mercado definido                                     | No se realiza evaluación del servicio y atención a la comunidad               |
| Finanzas y Contabilidad  |   |
| Solvencia y liquidez financiera                                  |   |
| Presupuesto anual aprobado                                       | Falta integrar módulos que nos permitan tener información completa            |
|  | No se maneja flujo de caja  |
|  | Procesos deficientes en cobranza de tasas y contribuciones                    |
|  | No existen políticas escritas para gastos en inversión                        |
|  | No existe política de endeudamiento   |
|  | No se hace análisis financiero para toma de decisiones                        |
| Administración logística y talento humano                        |   |
| Estructura física adecuada y funcional                           | estructura organizacional vertical, es decir se prolonga el nivel de decisión |
| Equipos informáticos suficientes                                 | No existe liderazgo sino jerarquías   |
| Existen planes de capacitación y se cumplen un 90 %              | No existe un sistema técnico de administración de personal                    |
|  | Ambiente laboral con mayor tensión en épocas electorales                      |
|  | No existen herramientas gerenciales   |
|  | Resistencia al Cambio   |
|  |   |



### 4.3. EL HONORABLE Consejo Provincial de Pichincha como Sistema



### 4.4. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Son personal, variables, factores, métodos, aspectos, mecanismos, metodologías, herramientas, sistemas, planes, programas, proyectos, maquinaria, equipos, indicadores, índices que en un momento del ciclo de vida de una organización se convierten en los determinantes del éxito o del fracaso.

#### Procesos de Producción y Operación

La institución no maneja investigación y desarrollo en ninguna área

Se han incursionado algunos proyectos que se deberían administrarlos con mayor eficiencia para tener rentabilidad.

No se ha generado nuevos productos ni servicios.

No se manejan economías de escala para reducir costos informalidad por parte de los contratistas en ejecución de obras.

Poca cultura de los trabajadores en el aspecto de seguridad

No existen indicadores de medición

## **Proceso de Comercialización y Marketing**

Proceso complicado para la entrega de materiales en obras de cogestión. Realizar obras donde realmente se requiere para que exista empoderamiento por parte de la comunidad.

Servicios de obras publica, recaudación de impuestos eficientes y transparentes

Coordinación con municipios de cantones para optimización de recursos y ejecución eficiente de obras comunitarias

## **Proceso de Administración y Talento Humano**

El liderazgo no se posiciona por el cambio de dignidades en forma periódica cuatrianual.

La estructura organizacional es jerárquica.

Se dispone de algunos procesos que no están alineados ni sincronizados a los objetivos institucionales.

Los salarios están por encima de los del sector y no hay incentivos a resultados.

La estructura física es adecuada.

No se dispone de sistema integral de comunicación, sino comunicación intra-direcciones.

No se manejan criterios técnicos para selección a nivel gerencial, responden a coyunturas políticas.

La imagen institucional se encuentra posicionada como líder en ejecución de proyectos importantes con la participación del sector privado.

El talento humano tiene formación de tercer nivel en un 36% , pero no existe mayor compromiso ni motivación.

No hay sistema técnico de adquisiciones, se manejan compran periódicas de acuerdo a requerimientos.

Existe capacitación generalmente en procesos operativos, no hay capacitación a nivel gerencial para toma de decisiones trascendentales que mejoren los resultados institucionales.

No se dispone de indicadores que midan la gestión

### **Procesos de Finanzas y Contabilidad**

Exceso de liquidez y solvencia

Los inventarios no se manejan con criterio técnico para optimizar los recursos.

La institución cumple oportunamente con sus obligaciones tributarias.

Es necesario mejorar la gestión de cobros en la cartera vencida

Es sujeto a acceder a créditos, de acuerdo a su capacidad de endeudamiento.

Se genera información financiera en tiempo real

No se manejan indicadores de rendimiento financiero y económico  
El presupuesto y los proyectos están debidamente financiados.

### **4.5. FODA DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se

deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

**Fortalezas:**

- ✓ F1. Solvencia y liquidez financiera
- ✓ F2. Personal administrativo y técnico suficiente y competente
- ✓ F3. Liderazgo participativo y convencido
- ✓ F4. Estudios socio económicos que permite definir plan de inversiones acorde a las necesidades de la comunidad
- ✓ F5. Unidades desconcentradas en cada campamento

**Oportunidades:**

- ✓ O1. Posibilidad de acceder a financiamiento reembolsable y no reembolsable internos y externos
- ✓ O2. Crecimiento representativo del Presupuesto General del Estados que nos permite mayor participación en asignaciones.
- ✓ O3. Información tecnológica y comunicación de fácil acceso
- ✓ O4. *Acceso a maquinaria moderna y especializada*
- ✓ O5. Generación de ingresos potenciando las ventajas comparativas provinciales

**Debilidades:**

- ✓ D1. No existe administración eficiente del equipo y maquinaria
- ✓ D2. No se invierte en investigación y desarrollo
- ✓ D3. El sistema financiero – contable falta optimizar para generar información en línea e integrada.
- ✓ D4. No existen herramientas gerenciales ni una estructura organizacional moderna
- ✓ D5. Plan de inversiones consensuado con la comunidad no se ejecuta de acuerdo a lo planificado

**Amenazas:**

- ✓ A1. Proceso complejo de declaración y recuperación del IVA
- ✓ A2. Percepción negativa de la comunidad, respecto a la gestión institucional, oposición al cobro de tasas.
- ✓ A3. Impactos ambientales y económicos no previstos
- ✓ A4. Reformas constitucionales que eliminen los consejos provinciales
- ✓ A5. Desmembración de la provincia

#### **4.6. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

##### **Misión**

Es la definición de la empresa en el momento presente. Es la razón de ser de una organización. Contiene la identificación de sus componentes (producto, mercado y alcance geográfico).

##### **Misión del HONORABLE Consejo Provincial de Pichincha**

Es una institución de derecho publico, goza de autonomía, su misión es impulsar del desarrollo, social, cultural y material de la provincia con especial atención al sector rural y colaborar con el estado y las municipalidades en la provincia de Pichincha para la realización armónica de los fines provinciales<sup>8</sup>

#### **4.7. AREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA**

Una vez realizado el FODA, se puede determinar las áreas de iniciativa estratégica entre las que podemos encontrar ofensivas y defensivas, como se detalla a continuación.

##### **Áreas ofensivas**

Utilizar los recursos disponibles y la posibilidad de acceder a créditos para emprender proyectos de inversión y desarrollo rentables.

Los estudios socio-económicos y el crecimiento en la participación en las asignaciones del Estado, permitirá realizar obras que ayuden a disminuir los indicadores de pobreza.

Maquinaria y equipos con tecnología especializada disponible en las unidades descentralizadas cantorales logrará resultados eficientes en al atención a la comunidad.

---

<sup>8</sup> Ley de Régimen Provincial

Con liderazgo participativo entre autoridades y comunidad podemos aprovechar los recursos naturales diversos para la generación de recursos.

El personal técnico unido a la factibilidad de acceso a la información y capacitación mejorará su rendimiento por la tanto la productividad departamental e institucional.

### Áreas Defensivas

La falta de optimización del sistema financiero contable, y el complejo proceso de administración del IVA, dificulta la recuperación del IVA, por lo tanto se disminuye los ingresos institucionales.

Por no existir investigación y desarrollo en la ejecución de proyectos a veces ocurren impactos ambientales con costos financieros elevados.

La falta de herramientas gerenciales que permitan medir el impacto de la gestión institucional, ocasiona que no se tomen los correctivos para posicionar a la institución como generadora de desarrollo en la comunidad.

Si no somos eficientes en cumplir con la misión institucional y con reformas constitucionales que puedan eliminar los consejos, no tenemos mayor posibilidad de permanencia como gobierno intermedio.

Si no administramos eficientemente la maquinaria y equipo institucional no podemos cumplir con las expectativas de los cantones y sobreviene el riesgo de que quieran transformarse a provincias, lo que disminuye los ingresos institucionales.

| AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA |           |          |           |           |           |       |
|---|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| F vs. O                                   | O1        | O2       | O3        | O4        | O5        | Total |
| F1  | 3         | 0        | 4         | 4         | 3         | 14    |
| F2  | 2         | 0        | 3         | 3         | 3         | 11    |
| F3  | 5         | 3        | 3         | 4         | 3         | 18    |
| F4  | 4         | 4        | 2         | 3         | 4         | 17    |
| F5  | 0         | 0        | 3         | 2         | 5         | 10    |
| <b>Total</b>                              | <b>14</b> | <b>7</b> | <b>15</b> | <b>16</b> | <b>18</b> |       |

| AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA |    |    |    |    |    |       |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| A vs. D                                    | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | Total |
| A1   | 0  | 3  | 5  | 2  | 0  | 10    |

|              |           |           |           |           |           |           |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>A2</b>    | 4         | 3         | 2         | 4         | 5         | <b>18</b> |
| <b>A3</b>    | 1         | 4         | 0         | 2         | 2         | <b>9</b>  |
| <b>A4</b>    | 3         | 0         | 1         | 4         | 3         | <b>11</b> |
| <b>A5</b>    | 3         | 2         | 2         | 4         | 5         | <b>16</b> |
| <b>Total</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>10</b> | <b>16</b> | <b>15</b> |           |

#### Priorización de la Areas Ofensivas de Iniciativa Estratégica

- 1 05. Ventajas comparativas provinciales a explotar
- 2 04. Acceso a maquinaria moderna y especializada
- 3 03. Información tecnológica y comunicación de fácil acceso
- 4 O1. Posibilidad de acceder a créditos internos y externos
- 5 O2.Crecimiento representativo del Presupuesto General del Estados que nos permite mayor participación en asignaciones.
- 6 F3. Liderazgo participativo y convencido
- 7 F4. Estudios socio económicos que permite definir plan de inversiones acorde a las necesidades de la comunidad
- 8 F1. Solvencia y liquidez financiera
- 9 F2. Personal administrativo y técnico suficiente y competente
- 10 F5. Unidades desconcentradas en cada campamento

#### Priorización de la Areas Defensivas de Iniciativa Estratégica

- 1 A2. Percepción negativa de la comunidad, respecto a la gestión institucional.
- 2 A5. Desmembración de la provincia
- 3 A4. Reformas constitucionales que eliminen los consejos provinciales
- 4 A1. Proceso complejo de declaración y recuperación del IVA
- 5 A3. Impactos ambientales y económicos no previstos
- 6 D4. No existen herramientas gerenciales ni una estructura organizacional moderna.

|    |  |
|----|--|
| 7  | D5. Plan de inversiones consensuado con la comunidad no se ejecuta de acuerdo a lo planificado     |
| 8  | D2. No se invierte en investigación y desarrollo   |
| 9  | D1. No existe administración eficiente el equipo y maquinaria                                      |
| 10 | D3. El sistema financiero – contable falta optimizar para generar información en línea e integrada |

#### **4.8. MANIOBRAS ESTRATEGICAS O PROYECTOS**

- Elaborar un estudio de pre-factibilidad y factibilidad para desarrollar turismo provincial explotando las ventajas naturales existentes para generar ingresos propios.
- Realizar un estudio de la administración actual de la maquinaria y equipo para determinar el costo-beneficio de mantener la maquinaria antigua, y determinar alternativas para su renovación.
- Conformar un equipo especializado para diseñar e implementar políticas y procedimientos para captar los recursos.
- Consolidar el liderazgo existente en la elaboración de proyectos productivos con aporte de los actores sociales y económicos de la provincia.
- Ejecutar la obra pública de acuerdo a los estudios socio económicos disponibles para acceder con servicios a la población menos favorecida.
- Invertir el excedente de liquidez generado en la ejecución de obras y proyectos productivos para generar ingresos propios
- Reestructuración del personal enfocando su desempeño a proyectos productivos y disminución del gasto operativo en áreas no competentes a la nueva visión institucional.
- Fortalecer administrativa y financieramente reasignando recursos para una gestión eficiente en su jurisdicción.
- Mejorar la gestión de servicio a la comunidad, priorizando y ejecutando la obra pública en los plazos previstos para levantar imagen institucional.



- Fortalecer administrativa, técnica y financieramente la institución para realizar gestión eficiente que le permita posicionarse y afianzarse como gobierno intermedio.
- Buscar coyuntura y alineación de todos los gobiernos intermedios para gestionar la modificación en la tramitación de devolución del IVA por parte del SRI, ya sea cambiando la legislación para que se informe sobre las retenciones sin que se necesite entregar recursos en dinero efectivo como parte de la información remitida al Ministerio de Finanzas.
- Definir como política institucional que previo a ejecutar proyectos se realicen los estudios de impacto ambiental para reducir costos por remediación, indemnización y reposición.
- Implementar herramientas gerenciales para medir la gestión institucional en todas sus competencias.
- Ejecutar el plan de inversiones en apego a la planificación participativa para promover la credibilidad institucional.
- Realizar un estudio costo beneficio de la maquinaria existente para definir su reposición o remate.
- Optimizar el sistema informático incluyendo módulos, opciones, variables para generar información gerencial.

**CAPÍTULO V**  
**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y ALINEAMIENTO**  
**ESTRATÉGICO PARA EL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA**

**5.1. ANTECEDENTES**

La aplicación de las Normas de Calidad [ISO 9000](#) constituyen para el H. Consejo Provincial de Pichincha una vía de reducir [costos](#) y mejorar sus [procesos](#) en la entrega de servicios y obras en beneficio de la comunidad tomando en cuenta que la calidad es un factor clave para ser competitivo en cualquier [mercado](#).

El Prefecto deberá asignar a un encargado del Proyecto para que realice el Levantamiento de la Información y lo mantenga informado en cuanto a los avances. Además deberá elegir una empresa con la cual se quiere tener la Certificación: Ver Anexo “ Procesos de Certificación ISO 9001 – 2000”

La [persona](#) que se dedique a normalizar debe ser conocedora de este proceso garantizando así la incorporación de un [procedimiento](#) que se adapte a las realidades de la Institución, que sea útil y de fácil entendimiento.

Cuando las compañías se hagan crecientemente interdependientes a través de las fronteras internacionales, habrá cada vez más [presión](#) para garantizar la calidad de los [procesos](#). En tal

entorno, existe un conjunto considerable de normas internacionales, y una única [organización](#) internacional que realiza el esfuerzo para tratar de promoverlas.

En vista de la [globalización](#) y del [conocimiento](#) de que un [Sistema](#) de Gestión de la Calidad en funcionamiento crea la base para la [toma de decisiones](#) "basadas en [el conocimiento](#)", un óptimo entendimiento entre las "partes interesadas" y sobre todo lograr un aumento del [éxito](#) de [la institución](#) a través de la disminución de los costos por fallas (costos ocultos) y las pérdidas por roces; las [empresas](#) en pro del mejoramiento del [desempeño](#) de su [organización](#) deben dar comienzo a la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad fundamentándose en: El enfoque al [cliente](#) (En el caso del H. Consejo Provincial de Pichincha, se refiere a las necesidades de la comunidad), el [liderazgo](#), la participación del [personal](#), el enfoque basado en los procesos, la gestión basada en [sistemas](#), el mejoramiento continuo, la [toma de decisiones](#) basadas en hechos y la relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Para comenzar con la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario el [Análisis](#) de los Procesos de [Trabajo](#); una herramienta útil para tal [función](#) es la [estructura](#) de los procesos o Mapa de los procesos.

El Mapa de los Procesos de una organización permitirá considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de [la institución](#), pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de [la misma](#), formando así el proceso general del H. Consejo Provincial de Pichincha.

Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las [estrategias](#) y [objetivos](#) de la institución, la experiencia ha demostrado que es conveniente definir los [datos](#) de entrada, parámetros de [control](#) y [datos](#) de salida.

Además la Prefectura debe encargarse de la elaboración de la [Política](#) de Calidad y los Objetivos.

## **5.2. POLÍTICA DE LA CALIDAD**

PROCURAR EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA COMUNIDAD DE PICHINCHA ENTREGANDO BIENES Y SERVICIOS, QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS Y MEJORANDO CONTINUAMENTE LA SATISFACCION DE LA POBLACIÓN, ALCANZANDO LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD SUSTENTADOS EN INDICADORES DE GESTION.

### **5.3. OBJETIVOS DE LA CALIDAD**



















#### **5.4. MANUAL DE LA CALIDAD**

El Honorable Consejo Provincial de Pichincha es una entidad que pertenece al régimen seccional autónomo, de acuerdo a lo consagrado en la Constitución Política del Ecuador.

En uso de estas facultades, goza de plena autonomía y está regido por la Ley de Régimen Provincial, bajo la cual ha dictado ordenanzas, reglamentos, instructivos que regulan su administración, con el objeto de cumplir con las atribuciones encaminadas a propender el progreso de la provincia, prestando servicios públicos en coordinación con las municipalidades y juntas parroquiales.

Bajo esa normativa legal en el transcurso de sus administraciones ha venido trabajando, en base a procedimientos definidos, de acuerdo a la estructura organizacional vigente, la misma que desagregada en varios niveles jerárquicos no ha facilitado la medición de resultados y logros a nivel institucional, en cada uno de los períodos fiscales, sino únicamente alguna valoración de las actividades a nivel departamental.

Actualmente el H. Consejo Provincial de Pichincha desarrolla las siguientes actividades en beneficio de la comunidad:

- Dotar de vías en buen estado a la provincia.
- Promover el turismo.
- Apoyar al desarrollo productivo.
- Mejorar la calidad ambiental.
- Infraestructura Social, Deportiva, Educativa, Comunal.

- Proveer de vivienda social.
- Impulsar la organización comunitaria.
- Desarrollar programas de salud curativa y preventiva.
- Apoyar los servicios básicos de electrificación, agua potable y alcantarillado.

Este Manual especifica los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad del H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA y demuestra su capacidad para prestar servicios y ejecutar obra pública de manera eficiente para satisfacer los requerimientos de la población de Pichincha, cumpliendo las normativas legal y reglamentaria para los organismos seccionales.

El alcance de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad es el siguiente:

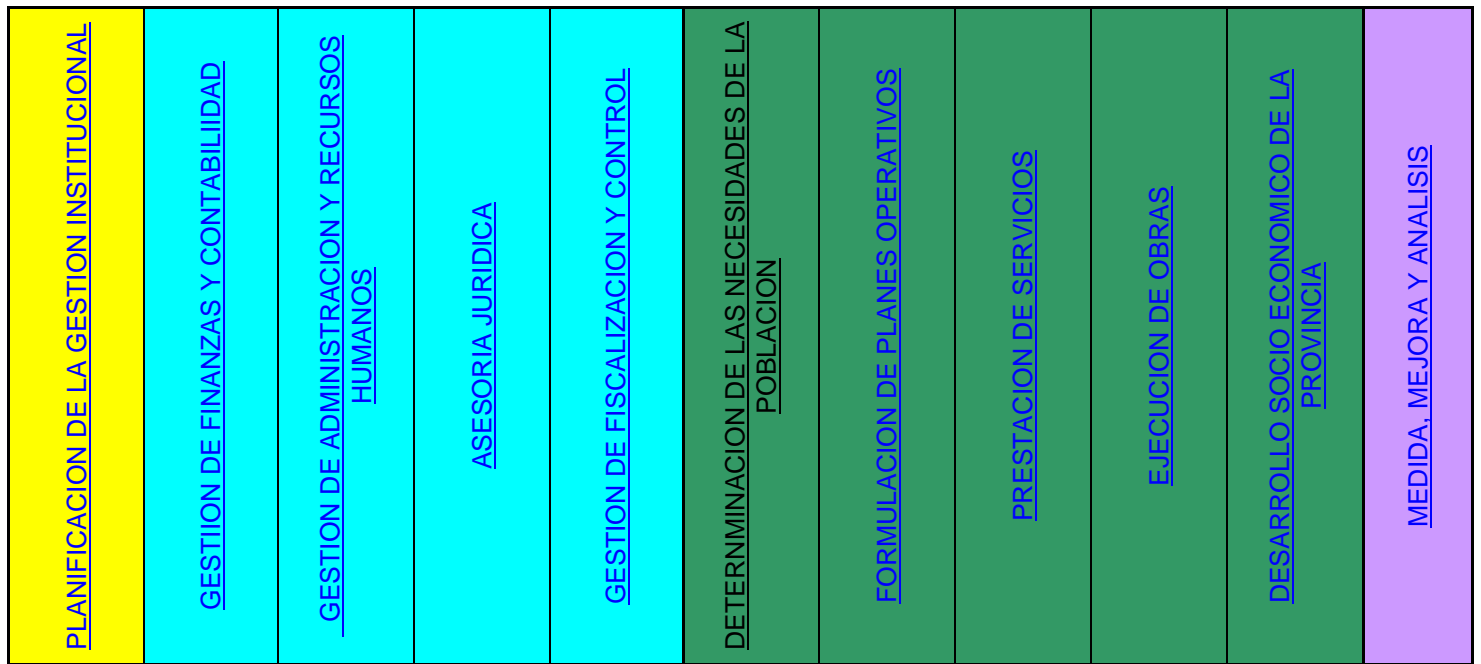
“La prestación de servicios y ejecución de obra pública que promuevan el desarrollo de la provincia.”

No se considera ninguna exclusión de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2000, dentro del Sistema de Gestión de la Calidad del H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA.

#### **5.5. CADENA DE VALOR INSTITUCIONAL Y MAPA DE PROCESOS DEL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA**

La identificación de los diferentes procesos del H. Consejo Provincial se ha hecho a través del Mapa de Procesos, en el cual se identifica la Cadena de Valor Institucional.

### **MAPA DE PROCESOS**



|  |                                 |
|--|---------------------------------|
|  | <b>PROCESOS GERENCIALES</b>     |
|  | <b>PROCESOS DE APOYO</b>        |
|  | <b>PROCESOS DE VALOR</b>        |
|  | <b>PROCESOS DE MEJORAMIENTO</b> |

Se ha descrito cada uno de los procesos del H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA., que incluyen la determinación de recursos y controles en su aplicación.

La Cadena de Valor está formada por los siguientes procesos:

- ♦ Determinación de las Necesidades de la Población
- ♦ Formulación de Planes Operativos
- ♦ Prestación de Servicios
- ♦ Ejecución de Obras
- ♦ Desarrollo Socio Económico de la Provincia.

Para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces se utilizan indicadores de gestión, que se presentan en cada proceso estratégico.























Para determinar la vinculación entre los procesos institucionales a continuación tenemos la Matriz de Interacciones:



## **5.6. CONTROL DE LOS DOCUMENTOS**

Para el control de los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad se ha elaborado una Lista Maestra de Documentos.

Anexo: Lista Maestra de Documentos

## **5.7. CONTROL DE LOS REGISTROS**

Los registros requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad son controlados. Estos registros son mantenidos para proporcionar la evidencia de conformidad con los requisitos y con la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad para lo cual también se ha elaborado una Lista Maestra de Registros.

Anexo: Lista Maestra de Registros

## **5.8. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION**

### **Compromiso de la Prefectura**

La Prefectura demuestra su compromiso comunicando la importancia de satisfacer las necesidades de la comunidad; estableciendo la Política de Calidad y los Objetivos de la Calidad, realizando las Revisiones pertinentes y asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios.

## **Enfoque a la Comunidad**

La Prefectura asegura que se han identificado las necesidades y expectativas de la comunidad, las que se han convertido en requisitos y que se cumplen en su totalidad para alcanzar la satisfacción de la población de Pichincha.

## **Revisión de la Política de la Calidad**

La Prefectura ha definido la Política de la Calidad del H. Consejo Provincial de Pichincha y será revisada periódicamente (semestralmente) para su continua adecuación de acuerdo a lo establecido en la Planificación de la Gestión Institucional.

## **Objetivos de la Calidad**

Para establecer los Objetivos se toma como referencias las siguientes fuentes: la Planificación Estratégica, Planes Operativo y Presupuestos del H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, la evaluación del comportamiento de resultados y procesos, nuevas necesidades de la población y oportunidades de mejora.

## **Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad**

Se propone que para el éxito de la Implementación del Sistema, se lo planifique en función de los requisitos definidos en los Objetivos de la Calidad y cuando se requiera efectuar cambios se mantenga la integridad del sistema.

## **Responsabilidad, autoridad y comunicación**

Para una eficaz administración del Sistema de Gestión de la Calidad del HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA, se designará un miembro que lleve a cargo el proyecto, con la suficiente responsabilidad y autoridad para implementar los procesos necesarios, informar a la Prefectura sobre el desarrollo del sistema y que promueva la importancia de las necesidades de la comunidad en todos los niveles de la institución.

## **Revisión por la Dirección**

La Prefectura periódicamente revisará el Sistema de Gestión de la Calidad del H. Consejo Provincial de Pichincha para asegurarse de su adecuación y eficacia,

analizando las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios con la finalidad de incrementar la satisfacción de la comunidad a través de:

- a. Auditorias
- b. Retroalimentación de la población (Encuestas)
- c. Supervisión y fiscalización de servicios y obras
- d. Situación de las acciones correctivas y preventivas
- e. Cambios que afecten al Sistema de Gestión de la Calidad.
- f. Recomendaciones para la mejora

## **5.9. GESTION DE RECURSOS**

La Prefectura asignará la provisión de recursos esenciales: humanos y de infraestructura para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad y para el Cumplimiento de los Objetivos de la Calidad logrando así satisfacer las necesidades de la comunidad.

## **5.10. REALIZACION DE OBRAS Y SERVICIOS**

La Prefectura a través de las Direcciones Operativas y de Apoyo planificará la ejecución de las obras comunitarias de infraestructura civil, vialidad y de servicios cumpliendo los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

EL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA. Supervisa y fiscaliza todos los procesos de construcción y prestación de servicios mediante las constataciones físicas, pruebas de laboratorio comparando con las especificaciones de los términos de referencia contractuales y así cumplir con los requerimientos de la comunidad.

## **5.11. MEDIDA, ANALISIS Y MEJORAMIENTO**

EL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA., ha definido e implantado las actividades de control, en las que se involucra a la medida y supervisión, necesarias para asegurar que las obras y servicios sean de conformidad a los requerimientos de la comunidad.

La medición de la satisfacción de la comunidad se lo realiza a través de encuestas, mismas que se entregan cuando se inauguran las obras y servicios en beneficio de los sectores.

Se realiza auditorias de gestión y operativas para medir el cumplimiento de los procesos administrativos y los requisitos técnicos en la prestación de servicios y ejecución de obras. Como resultado se tiene Recomendaciones para la mejora mediante Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

- 6.1.1 Que el marco legal que rige al H. Consejo Provincial de Pichincha en los aspectos financieros, contractuales, administración de personal, control, auditorías informáticas sea amplio y competente, por consiguiente como institución pública debemos hacer lo que dice la Ley.
- 6.1.2 Que la institución no ha desarrollado normativas específicas para una gestión institucional eficiente, los procesos son conocidos por tradición, pero no están establecidos por escrito, por lo tanto existen actividades que no tienen manuales, instructivos y existen otros que deben ser actualizados.
- 6.1.3 Que se ha realizado el diagnóstico institucional enfocado en aspectos trascendentales, así: Resultados financieros históricos que demuestran decrecimiento en cumplimiento de logros y objetivos, pues la ejecución de obra pública decreció paulatinamente hasta llegar al 32% de ejecución en el 2006, generando un superávit operacional importante.
- 6.1.4 Se firmaron contratos colectivos e incrementos salariales sobre el límite de los parámetros establecidos, disminuyendo la capacidad financiera para ejecutar obras y servicios.
- 6.1.5 Que las estadísticas de enrolamiento durante 6 años señalan que ha existido un incremento de % en el último período fiscal, lo que se tradujo un aumento considerable de gasto corriente, adicionando los costos de negociación cada dos años de contratos colectivos para los trabajadores, lo que ocasiona la disminución de recursos para obra pública.
- 6.1.6 Que a pesar de contar con recursos humanos materiales y financieros, la institución no logra la satisfacción de los requerimientos y necesidades de mejoramiento de vida de las población de Pichincha.
- 6.1.7 Que la Teoría del Sistema de Gestión de la Calidad nos permita adentrarse en la variedad de herramientas como la estructura organizacional, procesos, documentos y recursos con el objeto de mejorar los procesos administrativos, tratando de alcanzar calidad, interrelacionando los elementos de la organización, para lograr la satisfacción de la comunidad.
- 6.1.8 Que con la planificación estratégica del H. Consejo Provincial de Pichincha, se definan los parámetros que conforman el escenario positivo y negativo, para lograr desarrollar una visión positiva del futuro, considerando además, aspectos internos y externos que

afectan al éxito de la institución, como proceso de producción y operación, comercialización y marketing, talento humano, finanzas y contabilidad.

- 6.1.9 Que en base a la información descrita se definieron las áreas de iniciativa estratégica ofensivas y defensivas, se tabularon y priorizaron para concluir con las maniobras estratégicas o proyecto que deberá desarrollar.
- 6.1.10 Que nuestra propuesta que se quiere implementar se base en los resultados obtenidos en el Diagnóstico FODA, en donde se resaltan los aspectos positivos y negativos de la gestión del H. Consejo Provincial de Pichincha.
- 6.1.11 Que se determinan cinco proyectos o maniobras estratégicas, como son: la generación de recursos de autogestión, proyecto para mejorar la administración de la maquinaria y equipo, sistematización de los procesos importantes de la cadena de valor institucional, ejecutar los servicios y obras en apego a la planificación estratégica y planes operativos, e implementar un sistema de gestión de calidad, que coadyuvará a la ejecución de los proyectos mencionados completando el círculo para desarrollar una gestión de calidad y mejorar los logros y resultados institucionales.
- 6.1.12 Que estos proyectos no tienen mayor incidencia económica para implementarlos, sino una reasignación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para potenciar capacidades y resultados para satisfacción de las necesidades de nuestros clientes internos y de la comunidad de Pichincha.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- 6.2.1. Desarrollar en el corto plazo la normativa necesaria, sea resolución, manuales, instructivos necesarios para cada una de las actividades y procesos que no están documentados, toda vez que levantado información para formularlos se detectan duplicaciones, actividades que no generan resultado dentro de la cadena de valor, por consiguiente permite realizar correctivos y estandarizar procedimientos.
- 6.2.2. Recomendar la suspensión de contrataciones, ni llenar vacantes, además el congelamiento de la masa salarial, solventando los requerimientos, con rotación de personal, capacitación, especialización, motivación, consiguiendo personal idóneo y motivado en el cumplimiento de sus funciones.



- 6.2.3. Mejorar progresivamente la estructura presupuestaria del Consejo, priorizado como eje central la ejecución de obras y servicios para alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos institucional para mejorar el nivel de vida de la población.
- 6.2.4. Negociar los compromisos remunerativos considerando el impacto que representa un costo fijo dentro del presupuesto institucional.
- 6.2.5. Aplicar la visión determinada en la Planificación Estratégica, no proporciona el norte hacia donde debemos transitar, por lo que se recomienda cumplir los objetivos y proyectos estratégicos definidos.
- 6.2.6. Desarrollar los proyectos que se plantean como un aporte a una gestión da calidad, porque permitirán generar recursos de autogestión, fortalecer la institución mediante la sistematización, capacitación, optimización de recursos materiales y mejoramiento en la ejecución efectiva, económica y eficiente de obras y servicios.  
Asignar recursos, tiempo para desarrollarlos e implementarlos, esto nos permitirá posicionarnos como institución eficientes y transformarnos en líder dentro de los gobiernos intermedios.
- 6.2.7. Aplicar en la alta dirección del H. Consejo Provincial de Pichincha, esta propuesta viable y posible que no conlleva a cambios dramáticos en la estabilidad del recurso humano, ni a un déficit en el presupuesto institucional, sino únicamente responde a la decisión y liderazgo de sus autoridades, que cambiarán la imagen institucional en el corto y mediano plazo.
- 6.2.8. Cambiar el rumbo de la Institución, con la utilización de herramientas gerenciales, el cambio de mentalidad de todos quienes hacemos el H Consejo, porque con una actitud proactiva podremos superar las dificultades y desarrollar las mismas actividades pero con grandes transformaciones en la calidad de los servicios y obras que damos y hacemos para la comunidad, quienes de igual forma se sentirán satisfechos con los trabajos que el Consejo realiza en beneficio de la población de la Provincia de Pichincha.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Macroproceso**: Conjunto de procesos interrelacionados en la organización para el cumplimiento de la [misión](#) y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2. **Proceso**: Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos para el logro de un resultado, producto o servicio.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.

3. **Actividad**: Conjunto de tareas interrelacionadas que garantizan el resultado esperado.

4. **Tarea**: Conjunto de acciones simples interrelacionadas para ejecutar una actividad.

5. **Entradas:** Requisitos y [medios](#) que se necesitan para desarrollar el producto (desde personal hasta [tiempo](#), incluyendo [software](#) y [hardware](#))
  
6. **Salidas:** Resultados del proceso
  
7. **Control:** Sistema Control conocido, medidas e indicadores. Proceso nivel de satisfacción del cliente (interno / externo)
  
8. **SIPOC:** Técnica que relaciona las entradas, los proveedores, los subprocesos, las etapas o actividades del proceso, las salidas y los clientes para ver el proceso en todo su conjunto y sus relaciones con otros procesos.
  
9. **[Benchmarking](#):** es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Dentro de la definición de [Benchmarking](#) como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

- a. Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- b. Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
- c. Representa mucho más que un [Análisis](#) de la [Competencia](#), examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una [Investigación de Mercado](#),

estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.

- d. Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.
- e. Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
- f. Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

10. **Reingeniería de Procesos:** es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente

11. **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

12. **Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones.

13. **Calidad:** Grado en que un conjunto de características inherentes (a un objeto, producto, servicio, etc.) cumple con una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícitas u obligatorias.

14. **Calidad total:** Pretende elevar la calidad de todos los resultados de la organización incluidos los de la gestión financiera. Estos modelos buscan la excelencia en el desempeño global de la organización, es decir, en todos sus resultados.

15. **Conocimiento:** Es un conjunto formado por información, reglas, interpretaciones y conexiones, ubicadas dentro de un contexto y una experiencia, adquirido por una organización, bien de una forma individual o institucional. El conocimiento sólo reside en un conocedor, una persona específica que lo interioriza racional o irracionalmente.
16. **Gestión del conocimiento:** Proceso mediante el cual se desarrolla, estructura y mantiene la información, con el objetivo de transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrollada durante la historia de la organización.
17. **Gestión de la calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en materia de calidad.
18. **Sistema de gestión de la calidad:** Sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
19. **Información:** Forma social de existencia del conocimiento consolidada en una fuente determinada.
20. **Gestión de información:** Comprende las actividades relacionadas con la obtención de la información adecuada, a un precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada.
21. **Organización de aprendizaje:** Organizaciones donde la aptitud de los recursos humanos crece continuamente para alcanzar los resultados

que desea, donde se cultivan patrones de pensamiento nuevos y expansivos, donde la aspiración colectiva queda en libertad y el personal continuamente aprende a aprender en conjunto.

22. **Usuario/cliente:** Organización o persona que recibe un producto o servicio como resultado de la gestión de información.