

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS

PROYECTO DE GRADUACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

“MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA
CALIDAD”

TEMA:

“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE EXCELENCIA Y
MEJORA CONTINUA EN UN GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO”

AUTOR:

LISSETTE DALILA FLORES BARCIA

Guayaquil- Ecuador

AÑO

2017

DEDICATORIA

A Dios, Quien me presta la salud y me da la fortaleza de seguir adelante.

A mi esposo por incentivarme, apoyarme y acompañarme siempre con amor, en cada meta que me propongo.

A mis Padres por haberme encaminado y enseñado a ser perseverante y responsable en mis deberes y obligaciones.

AGRADECIMIENTO

A mi Directora, la Ing. Solange Cevallos, por su paciencia, exigencia y aportación en el desarrollo de este documento; al Gobierno Autónomo Descentralizado en especial a los funcionarios que me apoyaron y permitieron realizar las investigaciones necesarias para la realización del presente proyecto.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos y doctrinas expuestas en este Proyecto de Graduación, me corresponde exclusivamente; el patrimonio intelectual del mismo, corresponde exclusivamente a la **Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas, Departamento de Matemáticas** de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



Lisette Dalila Flores Barcia

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



HOLGER CEVALLOS VALDIVIEZO PH.D.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



M.SC. SOLANGE CEVALLOS QUIMÍ
DIRECTORA DEL PROYECTO



SANDRA GARCÍA BUSTOS PH.D.
VOCAL DEL TRIBUNAL

AUTOR DEL PROYECTO

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Lissette Dalila Flores Barcia', written in a cursive style. The signature is positioned above a horizontal line.

LISSETTE DALILA FLORES BARCIA

INDICE DE CONTENIDO

	PAG.
ANTECEDENTES	XII
OBJETIVOS GENERALES	XV
OBJETIVOS ESPECIFICOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVI
CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1
1.1.1 Estructura Gráfica	3
1.1.2 Mapa de Procesos y Cadena de Valor	3
CAPÍTULO II	5
2. MARCO TEORICO Y DEFINICIONES	5
2.1 MARCO TEÓRICO	5
2.1.1 Modelo de excelencia.....	5
2.1.2 Modelo de excelencia EFQM (European Foundation For Quality Management)	6
2.1.3 Modelo de excelencia DEMING.....	7
2.1.4 Modelo de excelencia Malcome Bladrige.....	8
2.1.5 Modelo Iberoamericano de Excelencia.....	8
2.1.6 Estrategias del modelo de excelencia.....	9
2.2 DEFINICIONES.....	9
2.2.1 Administración por Procesos.....	9
2.2.2 Proceso.....	10
2.2.3 Procedimiento	10
2.2.4 Sistema de Gestión.....	10
2.2.5 Servidor Público.	10
2.2.6 Servicio Público.....	11
2.2.7 Planificación.	11
2.2.8 Calidad del Servicio.....	11
2.2.9 Evaluación.	12
2.2.10 Mejora Continua.	12

2.2.11 Autoevaluación.....	12
2.2.12 Eficiencia.....	12
2.2.13 Eficacia.....	12
2.2.14 Principio de Pareto.....	13
CAPÍTULO III.....	14
3. MODELO DE EXCELENCIA DEL GAD	14
3.1 PRINCIPIOS DE EXCELENCIA	19
3.2 MODELO DE EXCELENCIA Y CALIDAD DE SERVICIOS	20
3.2.1 Identificación y taxonomía de los servicios del GAD.....	21
3.2.2 Objetivos del modelo de excelencia y mejora continua del Gobierno Autónomo Descentralizado	24
3.2.3 Estrategias del Modelo de Excelencia y Mejora Continua del GAD.....	24
3.2.4 Indicadores del modelo de excelencia y mejora continua del GAD	24
3.2.5 Aplicación del Modelo	26
3.2.5.1 Liderazgo – Objetivos y Estrategia	27
3.2.5.2 Estrategia y Planificación – Objetivos Y Estrategias.....	27
3.2.5.3 Talento Humano – Objetivos y Estrategias.....	28
3.2.5.4 Alianzas y Recursos – Objetivos y Estrategias	28
3.2.5.5 Procesos y Servicios.....	29
3.3 NIVELES DE MADUREZ DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	30
3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE MADUREZ INSTITUCIONAL.....	32
3.5 RESULTADOS Y EVALUACIÓN DE NIVEL DE MADUREZ INSTITUCIONAL.....	33
3.6 EQUIPO INSTITUCIONAL DE EXCELENCIA Y MEJORA CONTINUA.	40
CAPÍTULO IV	42
4. CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO EXCELENCIA	42
4.1 UN MODELO SIMPLIFICADO	43
4.2 PROPUESTA DE INDICADORES SELECCIONADOS	44
4.3 CAMPO DE APLICACIÓN	45
4.3.1 Plan de Acción	49
4.4 APLICACIÓN PLAN DE ACCIÓN (POST)	51
CAPÍTULO V	52
CONCLUSIONES	52
CAPÍTULO VI.....	54

RECOMENDACIONES	54
Bibliografía.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

	PAG.
Figura 1.....	3
Estructura Orgánica.....	3
Figura 2.....	4
Mapa de procesos.....	4
Figura 3.....	4
Cadena de Valor	4
Figura 4.....	14
Perspectiva Global de Excelencia.....	14
Figura 5.....	15
Principios de Excelencia para la Mejora Continua	15
Figura 6.....	16
Elementos del Modelo de Excelencia.....	16
Figura 7.....	18
Proceso de Mejora Continua.....	18
Figura 8.....	19
Niveles de madurez del modelo de excelencia.....	19
Figura 9.....	21
Enfoque del modelo de Excelencia.....	21
Figura 10.....	26
Elementos facilitadores y de resultados.....	26
Figura 11.....	31
Niveles de madurez del modelo de excelencia del GAD.....	31
Figura 12.....	34
Cumplimiento de Gestión Institucional (avance ponderado y brecha).....	34

ÍNDICE DE TABLAS

	PAG
TABLA I.....	22
Taxonomía de Servicios del GAD	22
TABLA II.....	33
Matriz de Autoevaluación – Madurez Institucional	33
TABLA III.....	34
Agente Facilitador - Liderazgo	34
TABLA IV	35
Agente Facilitador – Estrategia y Planificación	35
TABLA V	36
Agente Facilitador – Talento Humano.....	36
TABLA VI	37
Agente Facilitador - Procesos	37
TABLA VII	38
Agente Facilitador – Alianzas y Recursos.....	38
TABLA VIII	41
Responsables del Modelo de Excelencia y Mejora Continua del GAD	41
TABLA IX	50
Plan de Acción de Mejora	50

ANTECEDENTES

Al realizar un breve recorrido por la actual Constitución de la República del Ecuador, se identifica en varios momentos la garantía de la Calidad tanto en el sector público y privado, como también la incorporación de sistemas de medición de la calidad de los servicios internos y externos, tal como lo indica la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 52 “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” y en su artículo 53 “Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación”.

Así mismo existen entidades con rectoría de controlar la gestión interna de instituciones que manejan recursos del estado, mismas que se han preocupado por el control y cumplimiento de las normativas vigentes. Se puede citar la Norma de Control Interno de la Contraloría General del Estado en su código 400 ACTIVIDADES DE CONTROL, que indica: “Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos”.

A partir del año 2007, el Ecuador ha tenido notables cambios creando una nueva Constitución así como también reestructurando la Administración Pública Central, con el propósito de cumplir objetivos y metas planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo conocido como el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV).

“La reforma institucional del Estado busca que la recuperación de los márgenes de maniobra estatal se produzca bajo esquemas de gestión, eficientes, transparentes, descentralizados, desconcentrados y participativos, a fin de dotarle de la mayor coherencia funcional y legitimidad democrática posible a sus intervenciones”¹. El Plan Nacional de Desarrollo se origina en el proyecto político de cambio que planteó la Revolución Ciudadana. Este documento se convierte en la hoja de ruta que termina con la improvisación y la visión cortoplacista que ha imperado en las políticas públicas. Contempla cinco revoluciones: la revolución constitucional y democrática; la revolución ética; la revolución económica y productiva; la revolución social y, la revolución por la dignidad.

El nivel central del gobierno propone incrementar la eficiencia en el uso de recursos, la eficacia en el logro de resultados y la efectividad en el cumplimiento de las entidades del Estado. En este escenario, diferentes instituciones han desarrollado diversas iniciativas, donde se destaca por ejemplo SENPLADES como institución rectora en este ámbito, los Ministerios coordinadores, la implementación del Gobierno por Resultados, entre otras.

A nivel del Gobierno Central han sido notorios los cambios que se han realizado en beneficio del control de la gestión en las instituciones públicas, creando políticas que coadyuvan a la eficiencia y eficacia en la calidad de los servicios. Así lo expresa el artículo 13 del Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva, ERJAFE “(...) La Secretaría Nacional de la Administración Pública establecerá las políticas, metodologías de gestión e innovación institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia, calidad y transparencia de la gestión en las entidades y organismos de la Función Ejecutiva, con quienes coordinará las acciones que sean necesarias para la correcta ejecución de dichos fines.

¹ SENPLADES, Reforma Democrática del Estado; Ecuador, 2007

Así también, realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos de las entidades y organismos de la Función Ejecutiva que se encuentran en ejecución, así como, el control, seguimiento y evaluación de la calidad en la gestión de los mismos”.

Como resultado de esta suma de iniciativas, del Gobierno Central surge el Programa Nacional de Excelencia - PROEXCE² que propone consolidar y coordinar las iniciativas institucionales realizadas. El programa plantea el objetivo de incrementar la satisfacción ciudadana con respecto de los servicios que brindan las Instituciones que pertenecen a la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

A su vez, una mejor gestión del Estado tiene efectos directos en la equidad, en la superación de la pobreza y en la protección social. Un Estado más eficiente y efectivo tiene consecuencias directas en la calidad y cantidad de las políticas públicas implementadas, siendo factores claves para cerrar brechas existentes entre los estándares de nuestras instituciones con las observadas en países desarrollados. Un Estado que tiene claridad en sus objetivos y posee una estructura coordinada y orientada hacia la consecución de estos, logra sacar el mayor provecho posible a la restricción, tanto presupuestaria como temporal, a la que debe hacer frente.

No obstante, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados es evidente que por su autonomía, las normativas existentes que rigen este campo queda opcional su vinculación y cumplimiento.

En este contexto, los Gobiernos Autónomos Descentralizados deberían sumarse a esta práctica para mejorar los servicios que brinda tanto a la ciudadanía como a los usuarios internos de la institución, y de esta manera lograr servicios de eficiencia y eficacia mediante la definición de procesos de calidad.

² Registro Oficial N° 547 – Suplemento Lunes 20 de julio de 2015 – 35

OBJETIVOS GENERALES

Diseñar un modelo de excelencia y mejora continua en un Gobierno Autónomo Descentralizado para optimizar su gestión administrativa y operativa, siendo más eficaces y eficientes tanto para los servicios internos como los servicios que brinda a la ciudadanía, mediante un modelo que permita medir, evaluar y mejorar a la Institución, así como también su aplicación en las áreas priorizadas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Entre los objetivos específicos que se esperan conseguir con la elaboración de este proyecto se encuentran:

- Diseñar un modelo CAF de excelencia para un GAD.
- Evaluar el nivel de madurez de la Institución.
- Establecer metodologías de control y seguimiento.
- Proponer una reestructuración por procesos al GAD.
- Establecer indicadores de gestión institucional.
- Contar con un cuadro de mando integral que permita controlar los indicadores de gestión institucional.

INTRODUCCIÓN

En los GAD`s se han evidenciado varias deficiencias que generan debilidades que afectan significativamente a la gestión institucional. Se puede observar la ausencia de instrumentos de calidad y excelencia, de procedimientos institucionales, de indicadores de gestión, así como de políticas internas en cuanto a la calidad de servicio, empoderamiento por parte de los empleados vinculados al servicio que ofrece la Institución.

Ante estas realidades, se ve la imperiosa necesidad de diseñar un modelo de excelencia y mejora continua que garantice la calidad de los servicios internos y externos Institucionales.

Los GAD actualmente cuentan con estructuras definidas de acuerdo a sus competencias. Se han identificado los procesos agregadores de valor, de apoyo y gobernantes pero sin una descripción de cargos específicos en cuanto a funciones.

Se evidencia la ausencia de metodologías que permitan dar seguimiento y evaluar continuamente la gestión en virtud a los objetivos institucionales; así como también de procesos definidos, lo que genera demoras y duplicidad de funciones en la gestión administrativa. Además, el manejo de documentos a nivel interno en las Direcciones es empírico y poco eficiente, únicamente en la Secretaría General se maneja un proceso documental más estructurado pero sin parámetros establecidos, es ahí donde ingresan documentos externos y/o los que son direccionados a la Máxima Autoridad del GAD.

Se observa un desinterés del personal en cuanto al empoderamiento e importancia del cumplimiento de objetivos y metas en la gestión institucional.

En el marco jurídico de actuación, se debe complementar con una estrategia que asegure la calidad de los servicios públicos y propenda hacia la excelencia de la gestión pública de acuerdo con los ejes de acción en los que el GAD tiene injerencia.

Bajo este contexto, se ve la necesidad de involucrarse en el tema de la mejora continua en la Institución y de intervenir en el proceso que abarca en cuanto al diagnóstico, evaluación y aplicación de un modelo que cubra la realidad institucional y permita así optimizar su gestión administrativa y operativa, siendo más eficaces y eficientes tanto para los servicios internos como a la ciudadanía.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente el GAD cuenta con unidades administrativas, las cuales se encuentran agrupadas por una estructura funcional, y se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión y visión institucional.

- a) Los procesos gobernantes son los encargados de emitir directrices, políticas, normas, procedimientos, planes estratégicos, acuerdos y resoluciones para una adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución.
- b) Los procesos agregadores de valor o misionales son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos. Constituyen la razón de ser de la institución.
- c) Los procesos habilitantes, que se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, por los agregadores de valor y por ellos mismos.

Todas las actividades que se desarrollan en el GAD constituyen parte de un proceso necesario para generar productos y servicios demandados por clientes internos o externos.

Procesos habilitantes: *Nivel Asesor*

- Planificación Institucional
- Mejora Continua
- Procuraduría Síndica

- Auditoría Interna
- Relaciones Públicas, Prensa y Protocolo
- Secretaría General

Procesos habilitantes: *Nivel de Apoyo y Control*

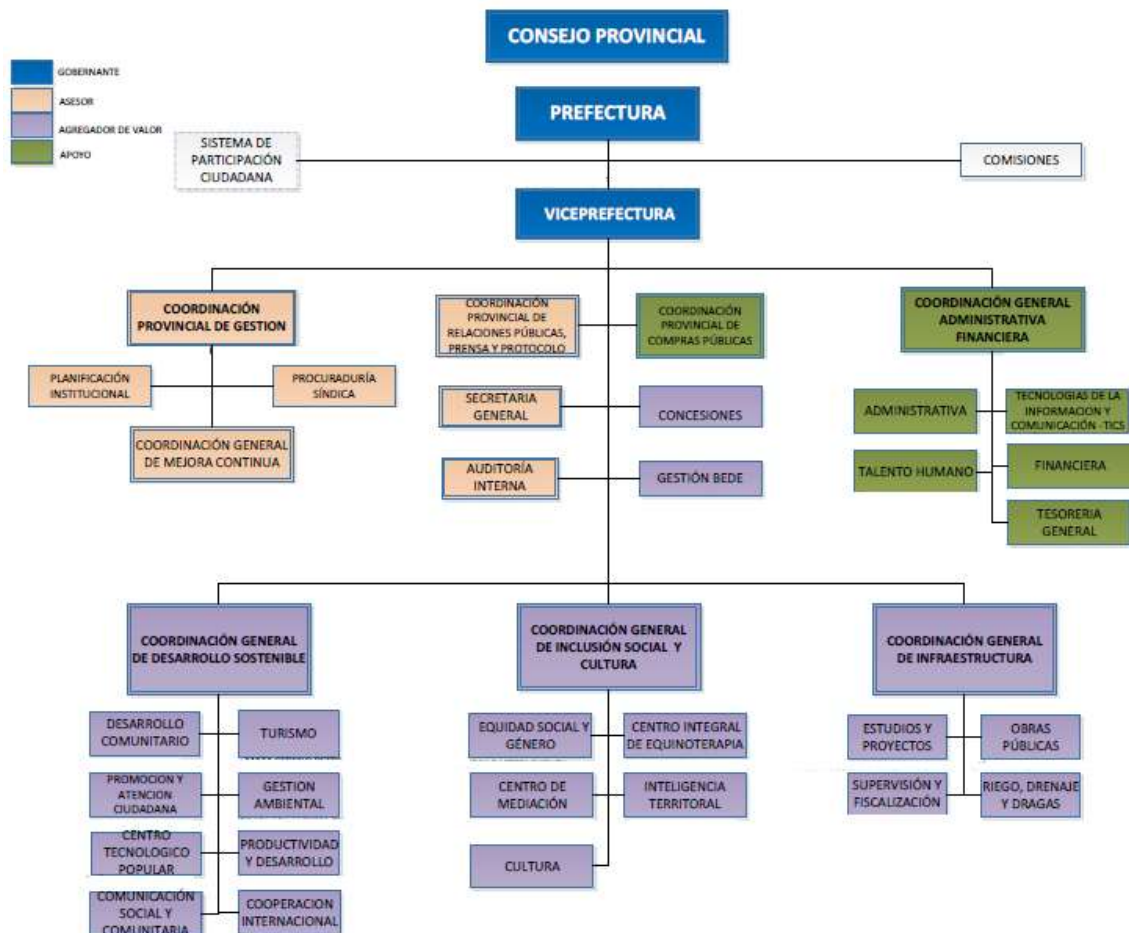
- Administrativa
- Financiera
- Talento Humano
- Tecnología de la Información y Comunicación
- Compras Públicas
- Tesorería General

Procesos Agregadores de Valor

- Estudios y Proyectos
- Riego, Drenaje y Dragas
- Obras Públicas
- Supervisión y Fiscalización
- Gestión Ambiental
- Productividad y Desarrollo
- Turismo
- Centro Tecnológico Popular
- Comunicación Social y Comunitaria
- Cooperación Internacional
- Desarrollo Comunitario
- Promoción y atención ciudadana
- Centro Integral de Equinoterapia
- Equidad Social y Género
- Cultura
- Centro de Mediación
- Inteligencia Territorial
- Gestión BEDE
- Concesiones

1.1.1 Estructura Gráfica

Figura 1
Estructura Orgánica



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos y estructura ocupacional (2016)

Autor: Dirección Provincial de Talento Humano del GAD

1.1.2 Mapa de Procesos y Cadena de Valor

El mapa de procesos institucional está conformado por procesos agregadores de valor, procesos habilitantes (asesoría y apoyo) y gobernantes. Permitirá ver de manera más clara la interacción de los procesos dentro de la institución y a su vez lo que genera como resultado que es la satisfacción del cliente (interno y/o externo).

Figura 2
Mapa de procesos



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos y estructura ocupacional (2016)

Autor: Dirección Provincial de Talento Humano

Figura 3
Cadena de Valor



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos y estructura ocupacional (2016)

Autor: Dirección Provincial de Talento Humano

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO Y DEFINICIONES

2.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este proyecto se establecerán varias definiciones y conceptos que permitirán aportar a la solución de los objetivos planteados.

2.1.1 Modelo de excelencia

El enfoque para un modelo de excelencia cumple los mismos principios con lo establecido en las Normas ISO 9000:

- a) permite a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades,
- b) posibilita la evaluación frente a modelos genéricos,
- c) proporciona una base para la mejora continua, y
- d) posibilita el reconocimiento externo.

La diferencia entre los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000 y los modelos de excelencia radica en su campo de aplicación.

Los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma.

Por otra parte, las normas ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. La implementación de estas normas, va enfocado a la mejora de los sistemas de gestión de la calidad, misma que ofrece algunas ventajas:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.
- Mantener la calidad.

2.1.2 Modelo de excelencia EFQM (European Foundation For Quality Management)

Este modelo tiene su origen en la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM por sus siglas en inglés), organismo que fue creado en 1988 por 14 importantes compañías europeas que buscaban optimizar sus procesos de calidad interna.

Su esquema es similar al del modelo de Malcome Bladrige, pero el énfasis está puesto en el liderazgo de los altos directivos y gerentes para impulsar el trabajo eficiente en los empleados, la política y estrategia empresarial y las alianzas y recursos.

El modelo europeo es un modelo no normativo que sirve a las organizaciones como una autoevaluación y mejora de la calidad de sus productos.

Para medir el impacto de un producto, los resultados se dividen en cinco criterios básicos:

- Lo conseguido por la empresa durante el proceso.
- Lo logrado con respecto a los objetivos de la organización.
- Lo conseguido por los competidores.
- Lo conseguido por organizaciones referentes en el campo comercial.
- Las relaciones causa-efecto entre agentes y resultados.

En el modelo EFQM se consideran 9 criterios de evaluación clasificados en dos categorías: agentes facilitadores y resultados. Los primeros se centran en los esfuerzos desarrollados internamente por la empresa para mejorar su calidad. Se abordan cuestiones como;

- El liderazgo
- La política
- Estrategia
- Las personas
- Las alianzas
- Recursos
- Los procesos

2.1.3 Modelo de excelencia DEMING

Su objetivo principal es la aplicación de las teorías de Control Total de la Calidad. Fue diseñado por el doctor Deming Prize y desarrollado desde 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE).

El foco está puesto en la evaluación de las distintas áreas de la empresa para determinar si se han obtenido buenos resultados tras la implantación del control de calidad.

Para ello, plantea diez aspectos básicos mediante los cuales se puede realizar dicha valoración:

- Políticas y objetivos,

- Organización Operativa,
- Educación y diseminación,
- Flujo de información,
- Calidad de productos y procesos,
- Estandarización,
- Gestión y control,
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos,
- Resultados,
- Planes para el futuro.

2.1.4 Modelo de excelencia Malcome Bladrige

Ante la masiva llegada de productos japoneses a Estados Unidos en la década de los 80, el país norteamericano se vio obligado a mejorar la calidad de sus productos para poder competir. En dicho proceso, las compañías eliminan cargos burocráticos y se centran en una filosofía de permanente revisión de sus procesos, invirtiendo más recursos en las pruebas de calidad y en acciones que hagan visibles las necesidades de los clientes. Este modelo plantea una interacción permanente de siete criterios:

- Liderazgo,
- Plan estratégico,
- Clientes y mercado objetivo,
- Recursos Humanos,
- Administración,
- Resultados,
- Información y análisis.

2.1.5 Modelo Iberoamericano de Excelencia

Este método, creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), tiene una gran similitud con el modelo EFQM, dado que lo toma como base.

El modelo Iberoamericano se compone de nueve criterios que se estructuran en proceso facilitadores que recoge los cinco primeros, y resultados:

- Liderazgo y estilo de gestión.
- Política y estrategia.
- Desarrollo de las personas.
- Recursos asociados.
- Clientes.
- Resultados de clientes.
- Resultado del desarrollo de las personas.
- Resultados de sociedad.
- Resultados globales.

2.1.6 Estrategias del modelo de excelencia

Para la consecución de un modelo de excelencia se plantean varias estrategias, entre las principales se encuentran:

1. Adoptar el modelo de excelencia en las instituciones públicas.
2. Establecer normativas en el marco integrador del modelo de excelencia, cual debe considerar estándares y, de ser el caso, niveles de madurez.
3. Generar metodologías articuladas a la normativa con sus respectivas herramientas.
4. Verificar el cumplimiento de estándares.

2.2 DEFINICIONES

2.2.1 Administración por Procesos.

Conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario.

(Secretaría Nacional de la Administración Pública; Norma Técnica de Gestión de Procesos; Ecuador, 2013).

2.2.2 Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

(Norma ISO 9000, 2015).

Serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la institución agregar valor a sus clientes.

2.2.3 Procedimiento

Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.

(Norma ISO 9000, 2015).

2.2.4 Sistema de Gestión

Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

(Norma ISO 9000, 2015)

2.2.5 Servidor Público.

Todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

(Presidencia de la República; Ley Orgánica de Servicio Público (2010); Quito-Ecuador; Artículo 4).

2.2.6 Servicio Público.

El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

(Presidencia de la República; Ley Orgánica de Servicio Público (2010); Quito-Ecuador; Artículo 2).

2.2.7 Planificación.

Facultad para establecer y articular políticas, estrategias, objetivos y acciones en el diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos, para lograr un resultado esperado, previniendo las situaciones o escenarios desfavorables o riesgosos, y los obstáculos que puedan evitar o demorar el cumplimiento de dicho resultado.

(Presidencia de la República; Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva, ERJAFE (2002); Quito-Ecuador; Artículo 10-2 (f))

2.2.8 Calidad del Servicio.

El sistema de control y certificación de calidad de servicio es el conjunto de políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que garantizan la efectividad y productividad en la prestación de productos y servicios a sus usuarios externos, de acuerdo con estándares de calidad.

(Presidencia de la República; Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; Artículo 2, 2011)

2.2.9 Evaluación.

Es la facultad de determinar, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficacia, eficiencia, efectividad e impacto de actividades, en relación a los objetivos programados y en base a un sistema de indicadores de gestión y resultados.

(Presidencia de la República; Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva, ERJAFE (2002); Quito-Ecuador; Artículo 10-2 (d))

2.2.10 Mejora Continua.

Actividad recurrente para mejorar el desempeño. (Norma ISO 9000, 2015)

Es una buena práctica que busca optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

2.2.11 Autoevaluación.

Revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.

(Norma ISO 9000, 2015)

2.2.12 Eficiencia.

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

(Norma ISO 9000, 2015)

2.2.13 Eficacia.

Grado en el que se realiza las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

(Norma ISO 9000, 2015)

2.2.14 Principio de Pareto

El principio de Pareto permite utilizar herramientas de gestión, como el diagrama de Pareto, que se usa ampliamente en cuestiones relacionadas con el control de calidad (el 80 % de los defectos radican en el 20 % de los procesos).

Así, de forma relativamente sencilla, aparecen los distintos elementos que participan en un fallo y se pueden identificar los problemas realmente relevantes, que acarrearán el mayor porcentaje de errores.

CAPÍTULO III

3. MODELO DE EXCELENCIA DEL GAD

A través del tiempo, la calidad y la excelencia han experimentado cambios conceptuales profundos en relación a la orientación de los mismos, aspecto que ha permitido desarrollar nuevas teorías basadas en las necesidades del cliente y el involucramiento de los empleados.

Figura 4
Perspectiva Global de Excelencia



Fuente: CAF, 2013

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

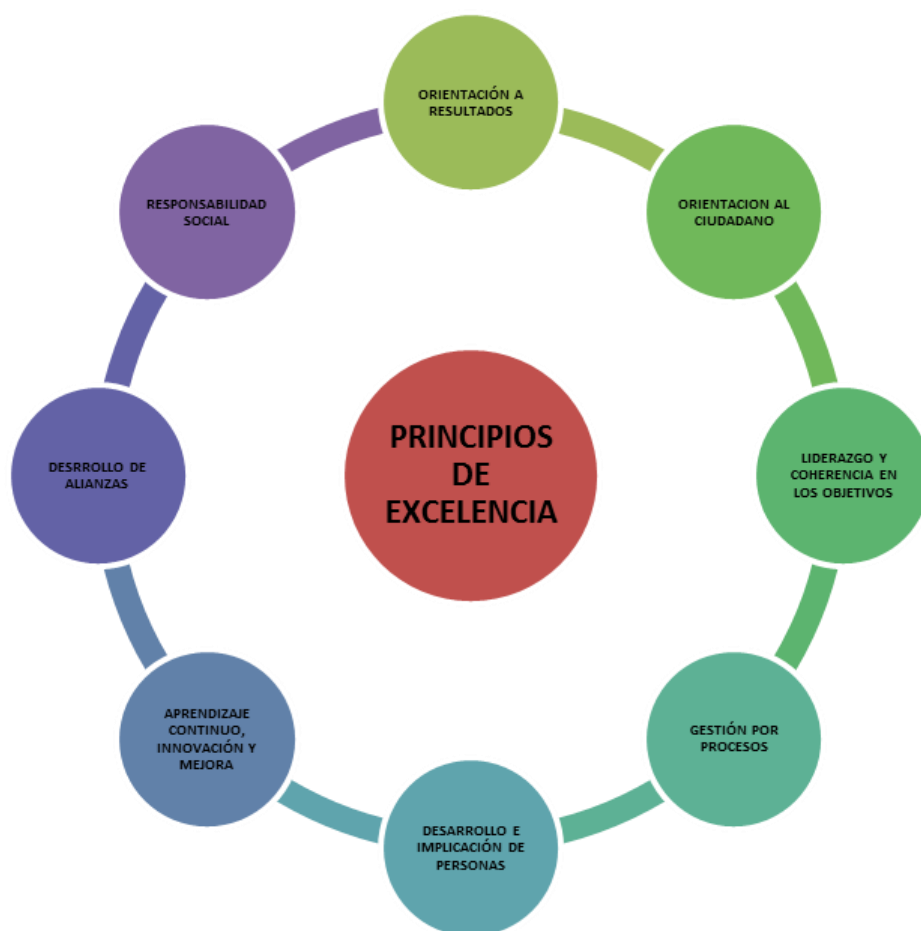
El modelo de excelencia que se aplicaría en el GAD, cuenta con los siguientes propósitos:

- Adoptar estrategias de eficiencia y eficacia para los servicios públicos.
- Implementar una estrategia de gestión de la calidad en los servicios públicos.
- Articular esfuerzos e iniciativas institucionales para mejora en la prestación de los servicios públicos.

- Promover el desarrollo de las capacidades institucionales para la sostenibilidad en la prestación de los servicios públicos.

Bajo este contexto, se pueden definir los principios de excelencia para la aplicación de la mejora continua en la institución:

Figura 5
Principios de Excelencia para la Mejora Continua



Fuente: CAF, 2013

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

El ámbito del modelo de excelencia se enmarca en alcanzar niveles de excelencia tanto en la gestión institucional como en la prestación de servicios a la ciudadanía, partiendo de cinco agentes facilitadores:

- ✓ Liderazgo

- ✓ Estrategia y Planificación
- ✓ Talento Humano
- ✓ Alianzas y Recursos
- ✓ Procesos y Servicios.

Como base, para lo antes descrito, son fundamentales las directrices e iniciativas transversales a todas las instituciones emitidos por los entes rectores, los que se ven traducidos en Decretos, Normativas, Proyectos, Metodologías y Herramientas y Formación en cada una; y junto con la innovación se pueden alcanzar los recursos deseados con la ciudadanía, con los funcionarios públicos, con la sociedad y con los objetivos de la misma institución.

El Modelo de Excelencia es una adaptación del Modelo CAF (Marco Común de Evaluación o Common Assessment Framework). Estos elementos se presentan a continuación en el siguiente gráfico, ambientado a la realidad del GAD:



Fuente: CAF, 2013

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

Las ventajas de tener un articulador estratégico son:

- Seguimiento y adopción de patrones comunes para las acciones de mejora.
- Establecimiento de sistemas de medición integrados.
- Optimización del aprendizaje organizacional promoviendo la inversión en el talento humano.
- Establecimiento de indicadores críticos de forma transversal a todas las iniciativas.
- Evaluación cuantitativa y cualitativa.
- Análisis de tendencias.
- Análisis comparativo.
- Intercambio de experiencias, metodologías y forma de aplicación del modelo.
- Reducción de costos.
- Información de apoyo para la toma de decisiones.
- Promoción para alcanzar más rápido de niveles de madurez.
- Orientación a la Excelencia.

Para el efecto se han definido tres objetivos estratégicos:

1. Incrementar la calidad de los servicios públicos.
2. Incrementar la eficacia de la gestión de planes, programas, proyectos, servicios y procesos.
3. Incrementar el nivel de madurez en la gestión institucional partiendo de los criterios del modelo de excelencia.

El proceso de mejora continua a partir de un modelo de excelencia puede variar de acuerdo a las características de cada institución como por ejemplo su tamaño, su cultura, su nivel de madurez, etc.

El modelo de excelencia ha adoptado el proceso genérico de mejora continua diseñado por el Modelo CAF y se presenta en el siguiente gráfico:

Figura 7
Proceso de Mejora Continua



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

La autoevaluación conlleva un sistema de puntuación fundamentado en el ciclo PDCA³ para cada uno de los criterios del modelo de excelencia, con el objetivo de medir el progreso periódico de la institución en su camino hacia la excelencia, determinar la dirección a seguir con los planes de mejora, considerando las buenas prácticas implementadas y las propuestas en el modelo de referencia.

El modelo de excelencia tendrá una puntuación ponderada, que señalará el nivel de madurez y establecerá el estado de la institución en su camino a la excelencia, basado en procesos de autoevaluación, identificación de áreas de mejora, implementación de proyectos, y seguimiento, y control a la mejora continua como se presenta en el proceso descrito anteriormente.

³ Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar (Ciclo de Deming)

El camino hacia la excelencia planteado consta de cuatro niveles de madurez definidos en la siguiente tabla:

Figura 8
Niveles de madurez del modelo de excelencia



Fuente: CAF, 2013

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

3.1 PRINCIPIOS DE EXCELENCIA

Para el cumplimiento del modelo de excelencia y mejora continua del GAD deben cumplirse los siguientes principios:

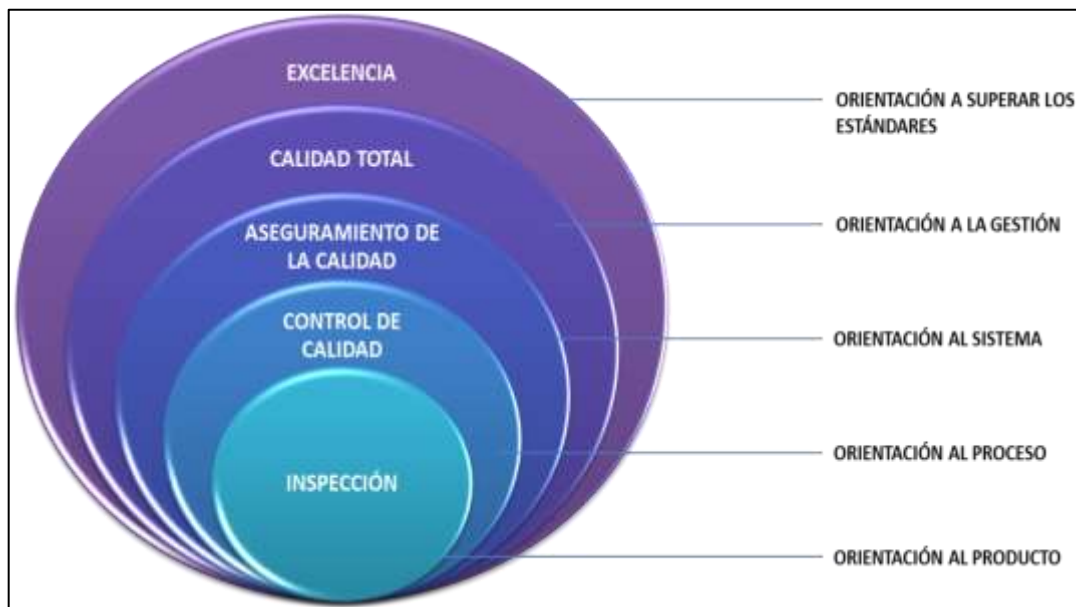
- a. Orientación a resultados.**- La capacidad de la Institución para que sus programas, proyectos, procesos y servicios sean gestionados en función del aporte de los mismos con los objetivos y metas institucionales.
- b. Orientación al ciudadano.**- El compromiso y obligación de la Institución para que sus productos y servicios sean gestionados en función de la ciudadanía, sus expectativas y percepciones.

- c. Liderazgo y Coherencia en los objetivos.-** La capacidad institucional de establecer un tipo de autoridad con conocimiento y seguimiento de los elementos orientadores, así como el compromiso de todos los servidores públicos.
- d. Gestión por Procesos.-** La capacidad Institucional de establecer flujos documentales, comunicacionales y de información entre los usuarios de los servicios y las unidades administrativas.
- e. Desarrollo e Implicaciones de personas.-** El compromiso institucional de permitir que los servidores públicos se capaciten y subroguen, para mejorar su desempeño, y a la vez fomentar su reconocimiento y permitir su crecimiento en la Institución.
- f. Aprendizaje continuo, innovación y mejora.-** La capacidad de la Institución de mejorar sus procesos y servicios, mediante la aplicación de diagnósticos, formulación y aplicación de planes de mejora y control de la gestión.
- g. Desarrollo de Alianzas.-** La capacidad institucional de desarrollar y establecer compromisos con otras entidades públicas y privadas para brindar servicios y productos, o para facilitar sus procesos internos.
- h. Responsabilidad Social.-** La carga, compromiso u obligación de la Institución con la sociedad en función de los resultados e impactos, así como el respeto del medio ambiente.

3.2 MODELO DE EXCELENCIA Y CALIDAD DE SERVICIOS

El modelo de excelencia se aplica con la finalidad de mejorar los servicios que brinda la institución, por ello su aplicación se direcciona al servicio, a los procesos, al sistema, a la gestión y de esa manera superar los estándares establecidos, llegando así a la excelencia.

Figura 9
Enfoque del modelo de Excelencia



Fuente: Secretaría Nacional de la Administración Pública (Registro Oficial N° 547 – Suplemento Lunes 20 de julio de 2015)

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

3.2.1 Identificación y taxonomía de los servicios del GAD

Los GAD's son instituciones que brindan servicios a la ciudadanía en el ámbito vial, riego, drenaje, dragado, turístico, ambiental, productivo, entre otros, así como también contribuye en el ámbito social de acuerdo a las competencias que están establecidas en la normativa legal vigente.

Entre los principales servicios que cuenta los GAD's y que se han identificado mediante entrevistas directas con el personal de cada área que conforman la institución, son las siguientes:

TABLA I
Taxonomía de Servicios del GAD

Servicios	Dirección	Casos
Asesoría	Desarrollo Comunitario	Asesoría en Emprendimientos
	Fortalecimiento Rural	Asesoría en Fortalecimiento Rural
	Obras Públicas	Asesoría en Obras
	Riego, Drenaje y Dragas	Asesoría en Riego
	Centro de mediación	Asesoría Legal
	Concesiones	Derechos de vía
Atención de Emergencias	Obras Públicas	Atención en Obras por Emergencia
Capacitación	Equidad Social	Capacitación en Derechos
	Centro de mediación	Capacitación en Mediación de Conflictos
	Desarrollo Comunitario	Capacitación en Salud Preventiva
	CTP	Capacitación en TICS
	Turismo	Capacitación Turística
	Deportes y Recreación	Capacitaciones Deportivas
	Cultura	Capacitaciones Generales
	CTP	Certificación en TICS
	Gestión Ambiental	Educación Ambiental
	Cultura	Talleres para niños
	Equinoterapia	Capacitaciones en temas de discapacidades
Donación	Deportes y Recreación	Insumos deportivos
	Desarrollo Comunitario	Kits de prevención de riesgo
	Desarrollo Comunitario	Kits dentales
	Desarrollo Comunitario	Pastillas de cloro
	Desarrollo Comunitario	Toldos
	Gestión Ambiental	Plantas
Dragado	Riego, Drenaje y Dragas	Relleno de sectores bajos
Elaboración de Estudios	Estudios y Proyectos	Elaboración de Estudios de Obras Civiles
	Estudios y Proyectos	Elaboración de Estudios Viales
Inspecciones Técnicas	Estudios y Proyectos	Inspecciones Técnicas de obras
Levantamiento de Información	Inteligencia Territorial	Levantamiento de Información Estadística y Geográfica
Mantenimiento de Obras	Obras Públicas	Construcción de Muros
	Riego, Drenaje y Dragas	Limpieza de Canales

Servicios	Dirección	Casos
	Obras Públicas	Mantenimiento General
	Fortalecimiento Rural	Mejoramiento Barrial
	Turismo	Rescate Patrimonial
Organización de Eventos	Cultura	Organización de Eventos Culturales
	Deportes y Recreación	Organización de Eventos Deportivos
	Fortalecimiento Rural	Organización de Foros Temáticos
Resolución de conflictos	Centro de mediación	Institución - Institución
	Centro de mediación	Personas - Institución
	Centro de mediación	Personas - Personas
Salud Preventiva	Desarrollo Comunitario	Prevención de plagas
	Desarrollo Comunitario	Salud Preventiva Animal
	Desarrollo Comunitario	Salud Preventiva Dental
	Deportes y Recreación	Salud Preventiva Deportiva
	Desarrollo Comunitario	Salud Preventiva Médica
Terapias	Equinoterapia	Equinoterapia
	Equinoterapia	Ocupacional
	Equinoterapia	Psicopedagogía
	Equinoterapia	Psicología
	Equinoterapia	Lenguaje
	Equinoterapia	Hidroterapia
	Equinoterapia	Estimulación temprana
	Equinoterapia	Musicoterapia
	Equinoterapia	Arte-terapia
	Equinoterapia	Bailo-terapia
	Equinoterapia	Horticultura
	Equinoterapia	Deporte
	Equinoterapia	Órtesis y prótesis
Promoción y Difusión	Inteligencia Territorial	Difusión de Información Estadística
	Cultura	Promoción Cultural
Servicios Viales	Concesiones	Servicio de Ambulancias 24/7
	Concesiones	Servicio de Grúas 24/7

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

Estos servicios que han sido identificados, son gestionados a través de las diferentes áreas agregadoras de valor y son direccionados a la ciudadanía.

3.2.2 Objetivos del modelo de excelencia y mejora continua del Gobierno Autónomo Descentralizado

Una vez identificados los servicios que presta la institución, se pueden establecer objetivos que permitan mejorar la calidad de los mismos:

1. **Objetivo 1:** Incrementar la calidad de los servicios públicos del GAD.
2. **Objetivo 2:** Incrementar la eficacia de la gestión de planes, programas, proyectos, servicios y procesos del GAD.
3. **Objetivo 3:** Incrementar el nivel de madurez en la gestión institucional partiendo de los criterios del Modelo de Excelencia y Mejora Continua.

3.2.3 Estrategias del Modelo de Excelencia y Mejora Continua del GAD

Para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos que han sido establecidos, se plantean las siguientes estrategias:

1. Adoptar el modelo de excelencia y mejora continua en la Institución.
2. Generar metodologías articuladas a la normativa con sus respectivas herramientas.
3. Verificar el cumplimiento de estándares.

3.2.4 Indicadores del modelo de excelencia y mejora continua del GAD

Para cada uno de los objetivos, se han establecidos indicadores y metas, los cuales serán medidos de acuerdo a la frecuencia que se indica, tal como se detalla a continuación:

1. Objetivo 1: Incrementar la calidad de los servicios públicos del GAD.

- **Nombre del Indicador:** Índice de percepción de la calidad de los servicios públicos del GAD (ICS)
- **Descripción:** Medir la relación entre la expectativa y la percepción del ciudadano ante los servicios públicos que recibe del GAD.
- **Línea Base:** No se han hecho mediciones.
- **Unidad de Medida:** Puntos
- **Fuente:** Encuestas de satisfacción
- **Método de cálculo:** Suma de la calificación sobre 10 puntos del nivel de percepción en comparación a la importancia de los servicios públicos del GAD, ponderado por el nivel de calificación, sobre el número de personas encuestadas.
- **Jerarquía del Indicador:** Efecto (Impacto en la ciudadanía)
- **Frecuencia:** Anual
- **Meta 2017:** 8.0

2. Objetivo 2: Incrementar la eficacia de la gestión de planes, programas, proyectos, servicios y procesos del GAD.

- **Nombre del Indicador:** Índice de eficiencia en la gestión estratégica (IGE)
- **Descripción:** Desempeño promedio de los planes estratégicos de las instituciones de la función ejecutiva.
- **Línea Base:** No se han hecho mediciones.
- **Unidad de Medida:** Porcentaje
- **Fuente:** GAD
- **Método de cálculo:** Promedio del Índice de cumplimiento de Planes, Programas, Proyectos, Procesos y Servicios
- **Jerarquía del Indicador:** Resultado
- **Frecuencia:** Anual
- **Meta 2017:** 80%

3. Objetivo 3: Incrementar el nivel de madurez en la gestión institucional partiendo de los criterios del Modelo de Excelencia y Mejora Continua.

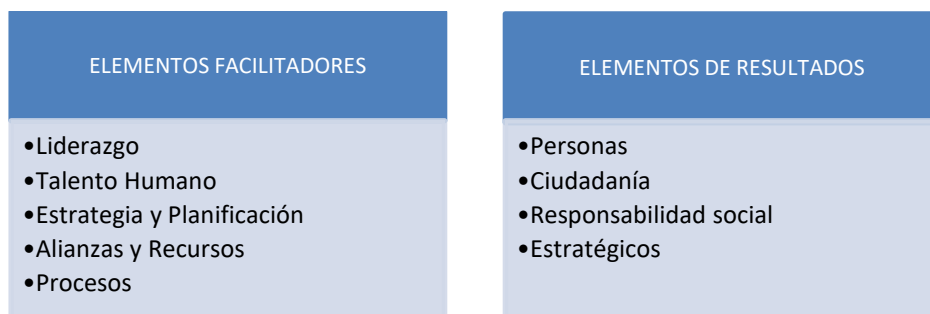
- **Nombre del Indicador:** Porcentaje de implementación de planes de mejora de las instituciones en base a la adopción del Modelo. (PPM)
- **Descripción:** Medir el avance de la adopción del Modelo en el GAD.
- **Línea Base:** No se han hecho mediciones.
- **Unidad de Medida:** Porcentaje
- **Fuente:** GAD
- **Método de cálculo:** Hitos cumplidos en la adopción del Modelo
- **Jerarquía del Indicador:** Resultado
- **Frecuencia:** Anual
- **Meta 2017:** 60%

3.2.5 Aplicación del Modelo

El modelo de excelencia para el GAD cuenta con nueve (9) criterios que deben ser gestionados desde los elementos facilitadores hacia los resultados y considerar la innovación y aprendizaje como mecanismo de retroalimentación para futuras evaluaciones.

Figura 10

Elementos facilitadores y de resultados



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

3.2.5.1 Liderazgo – Objetivos y Estrategia

01. Objetivo: Incrementar la eficiencia y eficacia en la implementación de la Planificación Estratégica.

Estrategias:

- Dirigir a la institución desarrollando su misión, visión y valores.

02. Objetivo: Incrementar la eficacia y eficiencia en la implementación de la estructura planificada.

Estrategias:

- Gestionar la institución, su rendimiento y mejora continua
- Motivar y apoyar a los servidores públicos de la institución y actuar como modelo de referencia.
- Gestionar las relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

3.2.5.2 Estrategia y Planificación – Objetivos Y Estrategias

01. Objetivo: Incrementar la eficiencia del gasto público.

Estrategias:

- Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, así como la información relevante para la gestión.

02. Objetivo: Incrementar la prevención frente a riesgos.

Estrategias:

- Desarrollar la estrategia, la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

03.Objetivo: Incrementar la eficiencia del seguimiento.

Estrategias:

- Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisar de forma periódica.

04.Objetivo: Incrementar la implementación de ideas innovadoras.

Estrategias:

- Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio.

3.2.5.3 Talento Humano – Objetivos y Estrategias

01.Objetivo: Incrementar el desarrollo de las capacidades, habilidades, y destrezas del servidor público de la institución.

Estrategias:

- Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo a la estrategia y planificación.
- Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los servidores públicos
- Involucrar a los servidores públicos por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

3.2.5.4 Alianzas y Recursos – Objetivos y Estrategias

01.Objetivo: Incrementar la eficiencia en el uso de recursos

Estrategias:

- Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes.
- Desarrollar y establecer alianzas con la ciudadanía.
- Gestionar las finanzas.

02. Objetivo: Incrementar la calidad de información y el conocimiento que es patrimonio de la institución

Estrategias:

- Gestionar la información y el conocimiento.

03. Objetivo: Incrementar la interoperabilidad de los servicios en línea.

Estrategias:

- Gestionar las tecnologías.

04. Objetivo: Incrementar la seguridad de la información de la institución

Estrategias:

- Gestionar las instalaciones.

05. Objetivo: Incrementar la transparencia de la gestión.

Estrategias:

- Implementar mejoras en los mecanismos de transparencia.

3.2.5.5 Procesos y Servicios

01. Objetivo: Incrementar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos.

Estrategias:

- Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos.

02. Objetivo: Incrementar la percepción de la calidad de los servicios públicos.

Estrategias:

- Coordinar los procesos en toda la institución y con otras organizaciones relevantes.

03. Objetivo: Incrementar la calidad de los servicios públicos en línea.

Estrategias:

- Desarrollar y prestar servicios en línea orientados a los ciudadanos.

04. Objetivo: Incrementar la comunicación con la ciudadanía.

Estrategias:

- Desarrollar la estrategia comunicacional y de contacto ciudadano.

3.3 NIVELES DE MADUREZ DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

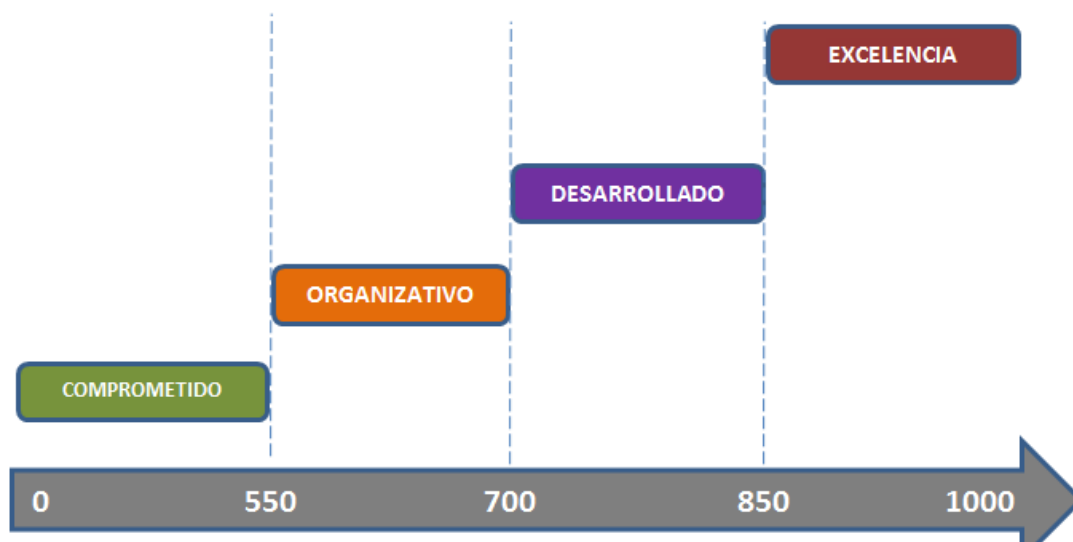
Para la aplicación del modelo de excelencia y mejora continua del GAD, se cuenta con cuatro niveles de madurez de la gestión institucional: comprometido, organizado, desarrollo y excelencia.

El modelo de excelencia y mejora continua tiene un puntuación de 0 a 1000 puntos, distribuidos en niveles de madurez, mismos que establecen el estado de la institución en el camino de la excelencia, basado en procesos de autoevaluación identificación de áreas de mejora, implementación de acciones y seguimiento a la mejora continua.

Estos niveles de madurez se definen en el siguiente gráfico:

Figura 11

Niveles de madurez del modelo de excelencia del GAD



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

Es importante señalar que el puntaje obtenido de acuerdo al cuestionario de evaluación se logra en función de las evidencias presentadas y sustentadas.

Para alcanzar los resultados esperados es importante que durante todo el proceso se establezcan tres objetivos claves:

- Transparencia en el proceso
- Objetividad en la evaluación
- Imparcialidad en los resultados

3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE MADUREZ INSTITUCIONAL

Para la aplicación del Modelo de Excelencia y Mejora Continua se deberá realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución, para lo cual se establece una matriz⁴ con parámetros de cumplimiento por cada uno de los criterios necesarios en la aplicación del modelo de excelencia, así como también la ponderación requerida para cada uno de ellos y la determinación de brechas.

Para el cálculo del índice de madurez institucional (IMI), se plantea el siguiente modelo:

$$IMI = W_0L + W_1PE + W_2TH + W_3P + W_4AR$$

Donde: W_0, W_1, W_2, W_3, W_4 es el peso ponderado
L es el resultado de puntuación del factor Liderazgo
PE es el resultado de puntuación del factor Planificación y Estrategia
TH es el resultado de puntuación del factor Talento Humano
P es el resultado de puntuación del factor Procesos
AR es el resultado de puntuación del factor Alianzas Estratégicas

Al completar los valores en la matriz, se realizará la suma de cada uno de los elementos definidos en el modelo de excelencia, dicha suma alcanzará un máximo de 100% que corresponde a mil (1.000) puntos. El resultado definirá el nivel de madurez institucional.

La matriz se encuentra estructurada por seis (6) criterios, que son: parámetros de cumplimiento, documentación de soporte, ponderación %, ponderación de avance %, Brecha % y Descripción d actividades pendientes para cerrar brecha.

⁴ El detalle de la Matriz de Autoevaluación – Madurez Institucional se verá en el ANEXO

TABLA II

Matriz de Autoevaluación – Madurez Institucional

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE	PONDERACIÓN (%)	PONDERACIÓN DE AVANCE (100 %)	BRECHA (%)	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PENDIENTES PARA CERRAR BRECHA

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

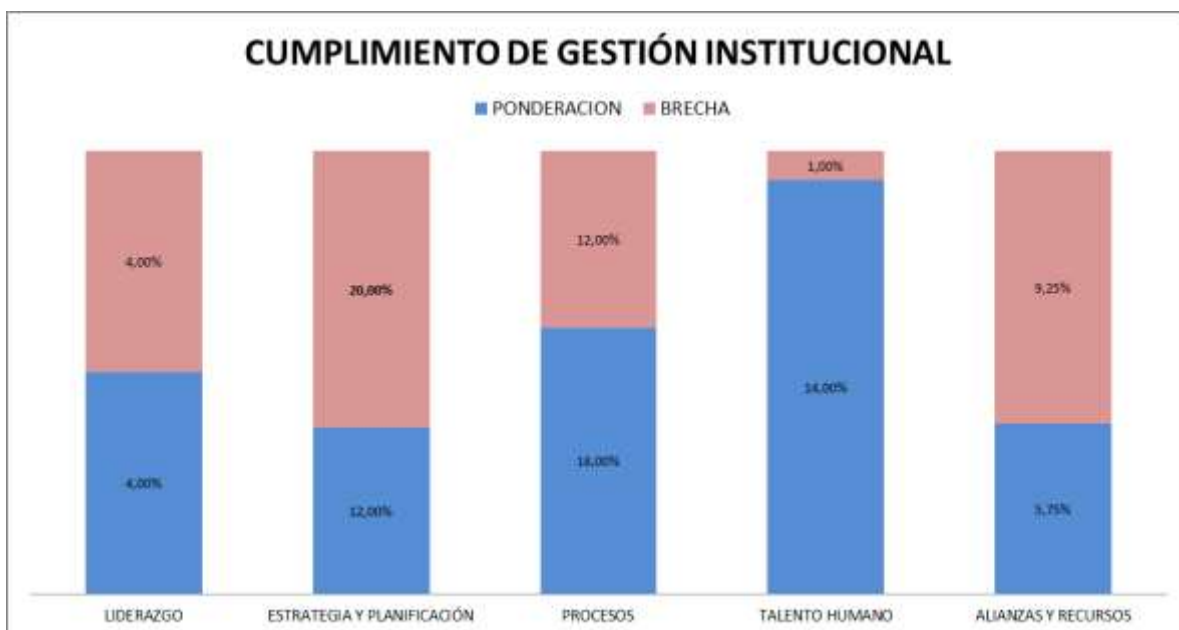
- Parámetros de cumplimiento: se establecen los parámetros mínimos requeridos por cada una de los elementos definidos en el modelo de excelencia: Liderazgo, Estrategia y Planificación, Talento Humano, Procesos, Alianzas y Recursos.
- Documentación de soporte: estará incluida toda la documentación referida como evidencia del cumplimiento de cada uno de los parámetros.
- Ponderación (%): es el porcentaje establecido por cada uno de los elementos definidos en el modelo de excelencia, así como también para cada uno de los parámetros.
- Ponderación de avance %: es el porcentaje que se asigna al avance con respecto a cada uno de los parámetros.
- Brecha %: es la diferencia entre la ponderación y la ponderación de avance, mismo que medirá la brecha que está pendiente para dar cumplimiento.
- Descripción de actividades pendientes para cerrar brecha: se detallan todas las actividades que se están realizando o se realizarán para cerrar la brecha de cumplimiento.

3.5 RESULTADOS Y EVALUACIÓN DE NIVEL DE MADUREZ INSTITUCIONAL

Luego de la aplicación de la matriz de evaluación para medir el nivel de madurez institucional de acuerdo a la información, evidencias y soportes obtenidos de las Direcciones y áreas pertinentes, se obtuvo el siguiente resultado:

Figura 12

Cumplimiento de Gestión Institucional (avance ponderado y brecha)



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

Así mismo, se pueden ver los resultados por cada uno de los agentes facilitadores:

LIDERAZGO:

Este elemento facilitador cuenta con una ponderación (peso) del 8% del total. Como resultado de la evaluación, se obtuvo un puntaje de 40/1000, esto representa al 50% del cumplimiento del agente de Liderazgo.

TABLA III

Agente Facilitador - Liderazgo

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE	PONDERACIÓN	PESO PONDERADO DE AVANCE (100 %)	% BRECHA (PPR - PPA)
<u>LIDERAZGO</u>	-	8,00%	4,00%	4,00%
La Máxima Autoridad está comprometida con el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión institucional	ORDENANZAS, OFICIOS Y/O RESOLUCIONES	2,00%	0,00%	2,00%
La Máxima Autoridad está comprometida por que se cumplan los objetivos, metas y valores de la Institución	ORDENANZAS, OFICIOS Y/O RESOLUCIONES	1,00%	1,00%	0,00%

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE	PONDERACIÓN	PESO PONDERADO DE AVANCE (100 %)	% BRECHA (PPR - PPA)
La Máxima Autoridad participa en el plan de comunicación interna y clima organizacional de la institución	ORDENANZAS, OFICIOS Y/O RESOLUCIONES	2,00%	0,00%	2,00%
La Máxima Autoridad participa en la motivación, apoyo y reconocimiento del personal de la Institución	ORDENANZAS, OFICIOS Y/O RESOLUCIONES	1,00%	1,00%	0,00%
La Máxima Autoridad está comprometida en los proyectos vinculados con la sociedad	ORDENANZAS, OFICIOS Y/O RESOLUCIONES	2,00%	2,00%	0,00%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:

Este elemento facilitador cuenta con una ponderación (peso) de 32% del total. Como resultado de la evaluación, se obtuvo un puntaje de 12/1000, esto representa al 37,50% del cumplimiento del agente de Planificación y Estrategia.

TABLA IV

Agente Facilitador – Estrategia y Planificación

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE	PONDERACIÓN	PESO PONDERADO DE AVANCE (100 %)	% BRECHA (PPR - PPA)
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN		32,00%	12,00%	20,00%
<u>Planificación Institucional de la Organización</u>	-	7,00%	4,00%	3,00%
Formalización y Aprobación de Matriz de Competencias	ACUERDOS ENTRE LA INSTITUCION Y SENPLADES Y/O CONGOPE	1,00%	1,00%	0,00%
La entidad cuenta con un Modelo de Gestión aprobado	MODELO DE GESTION APROBADO	1,00%	1,00%	0,00%
La entidad cuenta con un Plan Estratégico Institucional aprobado	PLAN ESTRATÉGICO ISNTITUCIONAL APROBADO	1,00%	0,00%	1,00%
La entidad cuenta con un Plan Operativo Institucional aprobado	PLAN OPERATIVO ANUAL APROBADO	2,00%	2,00%	0,00%
La entidad cuenta con Políticas para regulación, control, gestión, evaluación de la planificación institucional	PLAN OPERATIVO ANUAL APROBADO	2,00%	0,00%	2,00%
<u>Estructura Institucional, posicional y lista de asignaciones del nivel directivo</u>	-	3,00%	3,00%	0,00%
La institución cuenta con el Estatuto Orgánico por Procesos	ESTATUTO ORGANICO DE GESTIÓN POR PROCESOS APROBADO Y PUBLICADO	3,00%	3,00%	0,00%
<u>Sistema de Seguimiento</u>	-	17,00%	2,00%	15,00%
La entidad está utilizando un sistema de Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos	SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	4,00%	0,00%	4,00%
La entidad cuenta con un equipo interno responsable del seguimiento en la Institución	ESTATUTO ORGANICO DE GESTIÓN POR PROCESOS (FUNCIONES PLANIFICACIÓN)	2,00%	2,00%	0,00%
La entidad cuenta con una metodología de seguimiento, medición y evaluación de planes, programas y proyectos	ESTATUTO ORGANICO DE GESTIÓN POR PROCESOS (FUNCIONES PLANIFICACIÓN)	4,00%	0,00%	4,00%

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE	PONDERACIÓN	PESO PONDERADO DE AVANCE (100 %)	% BRECHA (PPR - PPA)
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN		32,00%	12,00%	20,00%
La entidad cuenta con un sistema informático para el seguimiento de planes, programas y proyectos	SISTEMA EN FUNCIONAMIENTO	3,00%	0,00%	3,00%
La entidad cuenta con un equipo interno de planificación y seguimiento capacitado en el uso del sistema	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y/O DELEGACIONES	4,00%	0,00%	4,00%
Gestión de Planes, Programas y Proyectos	-	5,00%	3,00%	2,00%
La Gestión de los Planes, Programas y Proyectos es reportada a la Máxima Autoridad periódicamente	INFORME DE GESTIÓN	1,00%	1,00%	0,00%
Los Administradores de Proyectos cumplen con capacitación en Gestión y Administración de Proyectos	INFORME DE CAPACITACIONES POR TEMAS (TTHH)	2,00%	0,00%	2,00%
Todos los Programas y/o Proyectos gestionados por la institución cuentan con un responsable asignado.	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y/O DELEGACIONES	2,00%	2,00%	0,00%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

TALENTO HUMANO:

Este elemento facilitador cuenta con una ponderación (peso) de 15% del total. Como resultado de la evaluación, se obtuvo un puntaje de 14/1000, esto representa al 93,33% del cumplimiento del agente de Talento Humano.

TABLA V

Agente Facilitador – Talento Humano

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE	PONDERACIÓN	PESO PONDERADO DE AVANCE (100 %)	% BRECHA (PPR - PPA)
TALENTO HUMANO		15,00%	14,00%	1,00%
Gestión del Talento Humano	-	12,00%	11,00%	1,00%
Planificación del Talento Humano atado al Estatuto vigente	INFORMES DE LA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	2,00%	2,00%	0,00%
Descripción, valoración y clasificación de puestos	MANUAL DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	2,00%	1,00%	1,00%
Selección del Talento Humano	INFORMES DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	2,00%	2,00%	0,00%
Evaluación del Desempeño	INFORMES DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	2,00%	2,00%	0,00%
Capacitación	INFORMES DE CAPACITACIONES (PLANIFICACION ANUAL)	2,00%	2,00%	0,00%
Cumplimiento del artículo 58 de la LOSEP, con respecto al porcentaje de contratos de servicios ocasionales	INFORME DE TTHH DE CONTRATOS OCASIONALES (ANUAL)	2,00%	2,00%	0,00%

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	DOCUMETACIÓN DE SOPORTE	PONDERACIÓN	PESO PONDERADO DE AVANCE (100 %)	% BRECHA (PPR - PPA)
Resultado de Desempeño del Talento Humano	-	3,00%	3,00%	0,00%
Medidas de desempeño	INFORMES DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	1,50%	1,50%	0,00%
Medidas de percepción	INFORMES DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	1,50%	1,50%	0,00%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

PROCESOS:

Este elemento facilitador cuenta con una ponderación (peso) de 30% del total. Como resultado de la evaluación, se obtuvo un puntaje de 18/1000, esto representa al 60% del cumplimiento del agente de Procesos.

TABLA VI
Agente Facilitador - Procesos

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	DOCUMETACIÓN DE SOPORTE	PONDERACIÓN	PESO PONDERADO DE AVANCE (100 %)	% BRECHA (PPR - PPA)
PROCESOS		30,00%	18,00%	12,00%
Entorno de Administración por Procesos y Mejora de la prestación de Servicios	-	12,00%	12,00%	0,00%
La institución ha establecido y firmado el compromiso de la máxima autoridad para la administración por procesos.	OFICIO/RESOLUCIÓN DE CONFORMACIÓN DE COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD	3,00%	3,00%	0,00%
La institución ha conformado el comité de gestión de calidad del servicio y desarrollo institucional formalmente.	OFICIO/RESOLUCIÓN DE CONFORMACIÓN DE COMITÉ DE GESTIÓN DE CALIDAD	3,00%	3,00%	0,00%
La institución cuenta con una unidad específica que se encargue del seguimiento y mejora de los procesos	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y/O DELEGACIONES	3,00%	3,00%	0,00%
La institución gestiona periódicamente la aprobación de los entregables de la administración por procesos, por medio del área de procesos y mejora continua	OFICIOS/INFORMES PARA APROBACION DE PROCESOS	3,00%	3,00%	0,00%
Gestión de Administración por Procesos y Mejora de la prestación de Servicios alineada a la Estrategia Institucional	-	18,00%	6,00%	12,00%
La entidad ha establecido el portafolio institucional de servicios conforme al marco legal institucional.	INFORME DEL AREA DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA	3,00%	1,00%	2,00%
Se ha definido un catálogo de procesos considerando la transversalidad y prioridad de los mismos	INFORME DEL AREA DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA	2,00%	2,00%	0,00%
La entidad cuenta con más del 50% de los procesos incluidos en el catálogo	INFORME DEL AREA DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA	5,00%	0,00%	5,00%
La entidad ha socializado los procesos aprobados	INFORME DEL AREA DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA	5,00%	0,00%	5,00%

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE	PONDERACIÓN	PESO PONDERADO DE AVANCE (100 %)	% BRECHA (PPR - PPA)
PROCESOS		30,00%	18,00%	12,00%
La entidad cuenta con el mapa de procesos aprobado.	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN POR PROCESOS	3,00%	3,00%	0,00%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

ALIANZAS Y RECURSOS:

Este elemento facilitador cuenta con una ponderación (peso) de 15% del total. Como resultado de la evaluación, se obtuvo un puntaje de 57,5/1000, esto representa al 38,33% del cumplimiento del agente de Alianzas y Recursos.

TABLA VII
Agente Facilitador – Alianzas y Recursos

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE	PONDERACIÓN	PESO PONDERADO DE AVANCE (100 %)	% BRECHA (PPR - PPA)
HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS (ALIANZAS Y RECURSOS)		15,00%	5,75%	9,25%
<u>Gestión del Cambio</u>	-	2,00%	0,00%	2,00%
La institución ha diseñado y presentado planes de acción anual de la Gestión del Cambio	INFORME DE PLAN DE ACCION ANUAL DE GESTION DEL CAMBIO	1,00%	0,00%	1,00%
La Institución ha implementado la medición de clima laboral	INFORME DE PLAN DE ACCION ANUAL DE GESTION DEL CAMBIO	1,00%	0,00%	1,00%
<u>Espacios Físicos / Acceso Universal</u>	-	2,00%	0,00%	2,00%
La entidad cuenta con un plan actualizado de renovación de espacios físicos e imagen institucional con la priorización de las áreas de atención a la ciudadanía, que respete los programas de higiene ocupacional y su normativa.	PLAN DE RENOVACIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS E IMAGEN INSTITUCIONAL (TODAS LAS SEDES)	1,00%	0,00%	1,00%
Los Inmuebles de la Institución cuentan con Acceso Universal (capacidades especiales)	EVIDENCIA VISUAL	1,00%	0,00%	1,00%
<u>Responsabilidad social y ambiental - Alianzas con Organismos/Grupos de Interés Relevantes</u>	-	0,50%	0,50%	0,00%
La institución ha implementado un Plan de responsabilidad social y ambiental	PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	0,50%	0,50%	0,00%
<u>Código de Ética</u>	-	0,50%	0,50%	0,00%
La institución ha socializado el Código de Ética.	CODIGO DE ETICA PUBLICADO	0,50%	0,50%	0,00%
<u>Gestión de las Tecnologías</u>	-	3,00%	1,75%	1,25%
La Institución cuenta con una Dirección de TIC's asignada mediante normativa vigente con uidades de	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y/O	1,00%	1,00%	0,00%

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE	PONDERACIÓN	PESO PONDERADO DE AVANCE (100 %)	% BRECHA (PPR - PPA)
HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS (ALIANZAS Y RECURSOS)		15,00%	5,75%	9,25%
Infraestructura, Proyectos, Soporte y Seguridad.	DELEGACIONES			
La institución cuenta con procesos que atiendan los requerimientos de soporte al usuario interno y/o externo.	PROCESOS DE REQUERIMIENTOS DE SOPORTE AL USUARIO	0,50%	0,25%	0,25%
La institución ha implementado algún Esquema de Seguridad de la Información mediante ISO 27000.	INFORME DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN MEDIANTE ISO 27000	0,50%	0,00%	0,50%
La institución ha puesto en práctica lo establecido en el Decreto 1014 sobre Software Libre	CONTRATACIÓN/ADQUISICIÓN DE SOFTWARE LIBRE	0,50%	0,00%	0,50%
La institución cuenta o facilita a la ciudadanía un acceso único a sus servicios a través de su Portal Institucional.	PAGINA WEB INSTITUCIONAL	0,25%	0,25%	0,00%
Los datos de LOTAIP son cargados en formatos abiertos, según norma de datos abiertos.	EVIDENCIA VISUAL	0,25%	0,25%	0,00%
Gestión de la memoria Institucional	-	1,00%	0,00%	1,00%
La Institución cuenta con un enfoque de gestión del conocimiento, en donde se especifique la retención y la transferencia de conocimiento)	GENERACIÓN DE GUÍAS Y MODELOS DE APLICACIÓN - SOCIALIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	1,00%	0,00%	1,00%
Gestión de Archivos	-	6,00%	3,00%	3,00%
Existe política institucional interna que regule la labor archivística	POLÍTICA INTERNA DE LABOR ARCHIVÍSTICA	1,00%	0,00%	1,00%
La institución cuenta con personal designado como responsables de la administración de archivo de gestión en cada unidad .	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y/O DELEGACIONES	1,00%	1,00%	0,00%
Dentro del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos existe una Dirección de Gestión Documental y Archivo o quien haga sus veces para que cumpla con la administración del Archivo Central	ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y/O DELEGACIONES	1,00%	1,00%	0,00%
La institución cuenta con infraestructura arquitectónica y estructural que cumpla con estándares de conservación documental en el archivo central	EVIDENCIA VISUAL	0,50%	0,50%	0,00%
Tiene aprobado el Cuadro General de Clasificación Documental	OFICIO/INFORME DE LA CLASIFICACIÓN DOCUMENTAL	0,50%	0,00%	0,50%
Tiene elaborada la Tabla de Plazos de Conservación Documental (TPCD)	OFICIO/INFORME DE PLAZOS DE CONSERVACIÓN DOCUMENTAL	0,50%	0,00%	0,50%
Inventario Documental	INFORME DE INVENTARIO DOCUMENTAL (ANUAL)	0,50%	0,50%	0,00%
Tiene sistema informático (software y hardware) para la Gestión Documental y Archivo / la documentación de la institución posee respaldos digitales.	SISTEMA EN FUNCIONAMIENTO	1,00%	0,00%	1,00%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

De acuerdo a los resultados obtenidos por cada uno de los agentes facilitadores se aplica la fórmula:

$$IMI = W_0L + W_1PE + W_2TH + W_3P + W_4AR$$

Donde: W_0, W_1, W_2, W_3, W_4 es el peso ponderado esperado
L es el resultado de puntuación del factor Liderazgo
PE es el resultado de puntuación del factor Planificación y Estrategia
TH es el resultado de puntuación del factor Talento Humano
P es el resultado de puntuación del factor Procesos
AR es el resultado de puntuación del factor Alianzas Estratégicas

$$IMI = 4/100 \times 1000 + 12/100 \times 1000 + 14/100 \times 1000 + 18/100 \times 1000 + 5,75/100 \times 1000$$

$$IMI = 40 + 120 + 140 + 180 + 57,5$$

$$IMI = 537,5$$

Según los resultados de la evaluación con el índice de madurez institucional igual a 537,5 que equivale a un 53,75% del total esperado, se ha definido el nivel de madurez institucional del GAD, mismo que se encuentra en un nivel **COMPROMETIDO**.

Esto quiere decir que la institución se encuentra en la base de preparación para alcanzar el objetivo principal que es llegar a la excelencia. Es importante reconocer que en virtud del diagnóstico presentado a la Máxima Autoridad, la misma se compromete a impulsar el plan de acción para mejorar los puntos críticos determinados en la autoevaluación.

3.6 EQUIPO INSTITUCIONAL DE EXCELENCIA Y MEJORA CONTINUA

El Equipo Institucional de Excelencia y Mejora Continua será el responsable de la planificación, gestión, control y evaluación de todas las acciones relacionadas con el Modelo de Excelencia y Mejora Continua del GAD.

El equipo estará conformado por los responsables o los delegados de cada una de las unidades administrativas que gestionan los elementos facilitadores del modelo:

TABLA VIII

Responsables del Modelo de Excelencia y Mejora Continua del GAD

CRITERIO	RESPONSABLE
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none">• COORDINACIÓN GENERAL DE MEJORA CONTINUA
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none">• DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none">• DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO
ALIANZAS Y RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">• DIRECCIÓN PROVINCIAL ADMINISTRATIVA• DIRECCIÓN PROVINCIAL FINANCIERA• DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">• PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

Adicionalmente se requiere la participación de la Procuraduría Síndica Provincial y de cada una de las unidades administrativas agregadoras de valor.

CAPÍTULO IV

4. CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO EXCELENCIA

A fin de obtener un índice de la gestión pública basado en las facultades de la administración pública, se debe considerar el efecto de la interacción entre las facultades y cada uno de los contenidos establecidos en los componentes del modelo de excelencia. Entonces llamemos X_i a los componentes o subcomponentes del modelo de excelencia que deseamos medir, y llamemos Y_j a las facultades de la administración pública.

Lo que se propone es medir el efecto combinado de la interacción de los componentes del modelo de excelencia con las facultades de la administración pública, por lo que podemos definir W_{ij} como el peso de cada una de las interacciones.

<u>COMPONENTES MODELO DE EXCELENCIA</u>	<u>FACULTADES</u>			
	<u>RECTORÍA</u>	<u>REGULACIÓN</u>	<u>...</u>	<u>EVALUACIÓN</u>
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	W11	W12	...	W1n
PROCESOS	W21	W22	...	W2n
TALENTO HUMANO
ALIANZAS Y RECURSOS
...	Wm1	Wm2	...	Wmn

Por lo anterior, si llamamos Z al ÍNDICE DE MADUREZ INSTITUCIONAL, podemos definirlo de la siguiente manera:

$$Z = f(X, Y) + \varepsilon$$

Si asumimos que la función $f(x,y)$ es de tipo lineal entonces:

$$Z = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n W_{ij} X_i Y_j + \varepsilon$$

4.1 UN MODELO SIMPLIFICADO

En la práctica, no necesariamente se evalúa la generación de normativa, la planificación o si se realizó un adecuado control técnico de algunas temáticas inherentes a la gestión pública, o si estas acciones causaron mejoras en los índices de la gestión pública; por lo que podría proponerse un modelo simplificado de acuerdo a la disponibilidad de información sobre la base de resultados existentes.

Para ello se debe considerar que en un ciclo de planificación el último paso es la evaluación de los resultados obtenidos, así como el impacto causado por dichos resultados en ámbito de nivel superior.

De esta manera se puede simplificar el modelo tomando únicamente los componentes y subcomponentes del modelo de excelencia, pero en el marco de los resultados obtenidos mediante la evaluación:

COMPONENTES MODELO DE EXCELENCIA	FACULTAD
	EVALUACIÓN
LIDERAZGO	W1
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	W2
PROCESOS	W3
TALENTO HUMANO	W4
ALIANZAS Y RECURSOS	W5
.....
.....	Wm

$$Z = \sum_{i=1}^m W_i X_i + \varepsilon$$

4.2 PROPUESTA DE INDICADORES SELECCIONADOS

Considerando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral se propuso una batería de indicadores con la siguiente estructura:

1. Presupuesto.

1.1. Gasto permanente:

- 1.1.1. Porcentaje de gasto de masa salarial administrativa.
- 1.1.2. Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente.

1.2. Gasto para inversión

- 1.2.1. Porcentaje ejecución presupuestaria – Inversión.

2. Talento Humano.

2.1. Capacitaciones

- 2.1.1. Porcentaje de cumplimiento plan de capacitación.
- 2.1.2. Porcentaje de capacitaciones realizadas.
- 2.1.3. Porcentaje de funcionarios capacitados.

2.2. Desempeño

- 2.2.1. Calificación promedio de evaluación del desempeño
- 2.2.2. Porcentaje de personal con nombramiento

2.3. Inclusión

- 2.3.1. Porcentaje de cumplimiento de proyectos para la inclusión de personas con capacidades especiales.
- 2.3.2. Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas de diferentes etnias.

2.4. Clima laboral

- 2.4.1. Índice de clima y cultura organizacional
- 2.4.2. Índice de rotación de nivel operativo
- 2.4.3. Índice de rotación de nivel directivo

3. Eficiencia Operacional.

3.1. Procesos

3.1.1. Porcentaje de procesos adjetivos homologados implementados

3.1.2. Porcentaje de procesos sustantivos mejorados.

3.2. Servicios

3.2.1. Porcentaje de servicios en línea

3.3. Rendición de cuentas

3.3.1. Porcentaje uso de canales de contacto ciudadano

4. Ciudadanía y usuarios de los servicios.

4.1. Índice de la calidad del servicio

Cada uno de los indicadores antes mencionados es una aproximación de la realidad en la gestión pública para cada uno de los componentes del Modelo de Excelencia, y a partir ellos se propone evaluar en qué medida causan efecto sobre los índices que se definieron para el efecto a nivel estratégico.

4.3 CAMPO DE APLICACIÓN

Para efectos de cálculo, se procederá a evaluar el impacto de acuerdo al peso de cada uno de los componentes o indicadores, para determinar el componente más conveniente de mejorar.

Una vez obtenido el índice de madurez institucional, es decir cómo se encuentra actualmente la institución, tal como se muestra a continuación:

$$IMI = W_0L + W_1PE + W_2TH + W_3P + W_4AR$$

Donde: W_0, W_1, W_2, W_3, W_4 es el peso ponderado
L es el resultado de puntuación del factor Liderazgo

PE es el resultado de puntuación del factor Planificación y Estrategia

TH es el resultado de puntuación del factor Talento Humano

P es el resultado de puntuación del factor Procesos

AR es el resultado de puntuación del factor Alianzas Estratégicas

$$IMI = 40 + 120 + 140 + 180 + 57,5$$

$$**IMI (inicial) = 537,5**$$

Dado que los resultados obtenidos generan un diagnóstico de la institución, por medio del cual se establecerán acciones de mejora, se plantean los siguientes casos de análisis, incluyendo un criterio del presupuesto estimado para su efecto:

CASO 1:

Si se mejora el componente de liderazgo, se obtendría la siguiente puntuación:

$$IMI = \mathbf{80} + 120 + 140 + 180 + 57,5$$

$$**IMI = 577,5**$$

Cabe indicar que para que se alcance a cumplir esta mejora, no se requiere de ningún presupuesto ya que se genera por el talento humano de la institución en la elaboración de políticas, ordenanzas, resoluciones, que permitan regular y mejorar los temas de Liderazgo.

CASO 2:

Si se mejora el componente de Planificación y Estrategia, se obtendría la siguiente puntuación:

$$IMI = 40 + \mathbf{320} + 140 + 180 + 57,5$$

$$IMI = 737,5$$

Cabe indicar que para que se alcance a cumplir esta mejora, no se requiere de ningún presupuesto ya que se genera por el recurso humano de la institución en la elaboración de políticas, ordenanzas, resoluciones, que permitan regular y mejorar la planificación institucional.

CASO 3:

Si se mejora el componente de Talento Humano, se obtendría la siguiente puntuación:

$$IMI = 40 + 120 + \mathbf{150} + 180 + 57,5$$

$$IMI = 547,5$$

Cabe indicar que para que se alcance a cumplir esta mejora, no se requiere de ningún presupuesto ya que se genera por el recurso humano de la institución en la elaboración de políticas, ordenanzas, resoluciones, que permitan regular y mejorar los temas de Talento Humano.

CASO 4:

Si se mejora el componente de Procesos, se obtendría la siguiente puntuación:

$$IMI = 40 + 120 + 140 + \mathbf{300} + 57,5$$

$$IMI = 657,5$$

Cabe indicar que para que se alcance a cumplir esta mejora, no se requiere de presupuesto para el desarrollo de los procesos, políticas y metodologías de seguimiento y evaluación de procesos.

No obstante se sugiere incluir personal para complementar la gestión de procesos en la institución, que sería de aproximadamente una inversión de aproximadamente **\$5.000,00**.

CASO 5:

Si se mejora el componente de Alianzas y Recursos, se obtendría la siguiente puntuación:

$$IMI = 40 + 120 + 140 + 180 + \mathbf{150}$$

$$\mathbf{IMI = 630}$$

Cabe indicar que para que se alcance a cumplir esta mejora, se requiere inversión por parte de la institución para infraestructura de archivo, accesos de capacidades especiales de aproximadamente **\$250.000,00**, que le sería asignados a la Dirección Provincial Administrativa; así como también para incluir personal de desarrollo y aplicaciones en la Dirección de Tecnologías de la Información, de acuerdo a las necesidades existentes, que sería de aproximadamente una inversión de aproximadamente **\$5.000,00**

De acuerdo a los casos planteados anteriormente, se reduce a lo siguiente:

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. Liderazgo: | Baja mejora y baja inversión (\$0) |
| 2. Planificación y Estrategia: | Alta mejora y baja inversión (\$0) |
| 3. Talento Humano: | Baja mejora y baja inversión (\$0) |
| 4. Procesos: | Alta mejora y baja inversión (\$5.000) |
| 5. Alianzas y Recursos: | Alta mejora y alta inversión (\$255.000) |

Para tener mayor claridad en el modelo a utilizar, y luego del análisis realizado por cada uno de los componentes mejorados, se tomará como referencia Planificación y Estrategia, ya que con una baja inversión se logrará una mejora considerable en el cumplimiento de los criterios establecidos.

Para ello se considerarán dichos criterios mencionados a continuación, lo que permitirá calcular el índice de Gestión Estratégica (IGE):

$$IGE = W_0a + W_1b + W_2c + W_3d$$

Donde:

- a. Planificación Institucional de la Organización
- b. Estructura Institucional, posicional y lista de asignaciones del nivel directivo
- c. Sistema de Seguimiento
- d. Gestión de Planes, Programas y Proyectos

Para lo antes descrito, se espera mejorar el nivel de madurez institucional, tomando acciones de mejora en el componente de PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA, con lo cual se plantea lo siguiente:

Resultado Actual:

$$\frac{12\%}{32\%} = 37,50\% \quad \downarrow$$

Meta esperada (6 meses):

$$\frac{25\%}{32\%} = 78,13\% \quad \uparrow$$

4.3.1 Plan de Acción

Para dar cumplimiento a la gestión estratégica institucional, el plan de acción deberá estar alineado a cada uno de los componentes y coadyuvarán al mejoramiento integral de la institución.

TABLA IX
Plan de Acción de Mejora

PARAMETROS DE CUMPLIMIENTO	ACCION DE MEJORA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
LIDERAZGO	ELABORACIÓN DE ORDENANZAS, RESOLUCIONES, OFICIOS PARA EL COMPROMISO DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS, ASÍ COMO TAMBIÉN COMO EL SISTEMA DE GESTIÓN	MÁXIMA AUTORIDAD	\$ 0
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	ELABORACIÓN DE POLÍTICAS, ORDENANZAS, RESOLUCIONES, QUE PERMITAN REGULAR Y MEJORAR LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	\$ 0
	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS.	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	\$0
PROCESOS	DESARROLLO POLÍTICAS Y METODOLOGÍAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS.	COORDINACIÓN GENERAL DE MEJORA CONTINUA	\$0
	INCLUIR PERSONAL PARA COMPLEMENTAR LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN, QUE SERÍA DE APROXIMADAMENTE UNA INVERSIÓN DE APROXIMADAMENTE	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO /DIRECCIÓN FINANCIERA	\$5.000,00
TALENTO HUMANO	ELABORACIÓN DE POLÍTICAS, ORDENANZAS, RESOLUCIONES, QUE PERMITAN REGULAR Y MEJORAR LOS TEMAS DE TALENTO HUMANO	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	\$0
ALIANZAS Y RECURSOS	POLÍTICAS Y METODOLOGÍAS PARA REGULAR EL PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO, CLIMA ORGANIZACIONAL.	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	\$0
	INFRAESTRUCTURA DE ARCHIVO.	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA/DIRECCIÓN FINANCIERA	\$50.000,00
	ACCESOS DE CAPACIDADES ESPECIALES.	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA/DIRECCIÓN FINANCIERA	\$200.000,00
	INCLUIR PERSONAL DE DESARROLLO Y APLICACIONES EN LA DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO/DIRECCIÓN FINANCIERA	\$5.000,00

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado - 2016

Autor: Ing. Lissette Flores Barcia

4.4 APLICACIÓN PLAN DE ACCIÓN (POST)

Una vez que el plan de acción sea cumplido, se contará con nueva información del modelo propuesto que permitirá plantear las siguientes hipótesis:

$$H_0: Y_0 \geq Y_1$$

Vs.

$$H_1: Y_0 < Y_1$$

Con base en los datos obtenidos, la prueba determinará si se debe rechazar la hipótesis nula a favor de la alterna, si el valor p es menor que o igual al nivel de significancia.

Con la hipótesis planteada se desea comprobar que el indicador mejorado (Y1) sea mayor que el diagnosticado (Y0).

Una vez obtenido los valores esperados, se procederá a determinar la media y la desviación estándar y se realiza la prueba:

$$t^* = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2 - a}{S_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}}$$

$$S_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2} = \sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}$$

Los resultados se verán reflejados al cumplimiento de los seis meses establecidos para alcanzar la meta esperada. Una vez cumplido se emitirá un informe a la Máxima Autoridad con el respectivo análisis que reflejará la mejora en la gestión institucional de acuerdo a las acciones planteadas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

- Una vez culminado este análisis, se pudo determinar que en los últimos 4 años la institución ha trabajado con procesos y metodologías de forma empírica.
- El nivel de liderazgo institucional alcanza un cumplimiento del 50%, con respecto al mismo componente.
- A pesar que la Institución cuenta con el respaldo y compromiso de la Máxima Autoridad, no se encuentra la constancia en ningún cuerpo legal.
- El nivel de estrategia y planificación institucional alcanza un cumplimiento del 37,50%, con respecto al mismo componente, mismo que obtuvo el menor cumplimiento.
- Los subcomponentes con menor grado de cumplimiento fueron los siguientes: Planificación Institucional de la Organización con un 3,33%, Estructura Institucional, posicional y lista de asignaciones del nivel directivo con un 25%, Sistema de Seguimiento con un 16,67% y Gestión de Planes, Programas y Proyectos con un 25%, con respecto al componente de estrategia y planificación.
- El subcomponente con mayor brecha de cumplimiento es el de “Sistema de Seguimiento”, mismo que cuenta con un 15%.
- Existen los planes territoriales, operativos institucionales, pero se pudo constatar que la institución no cuenta con un plan estratégico que incluye políticas que regulen su cumplimiento.
- La institución no cuenta con políticas, metodologías, que regulen la gestión, control, seguimiento y evaluación de planes, programas, proyectos y procesos.
- El nivel de Talento Humano institucional alcanza un cumplimiento del 93,33%, con respecto al mismo componente.
- La institución cuenta con un estatuto orgánico estructurado por funciones y/o competencias.

- Se pudo observar que existen políticas, regulaciones, referente a la planificación del talento humano, así como también la automatización de varios servicios que brinda la Dirección de Talento Humano.
- La institución cuenta con un Manual de Descripción, valoración y clasificación de puestos en desarrollo.
- La institución tiene una Dirección que se encarga del desarrollo de sistemas informáticos, no obstante cuenta con una deficiencia de personal para cubrir todas las necesidades institucionales.
- El nivel de procesos institucionales alcanza un cumplimiento del 60%, con respecto al mismo componente.
- Se pudo constatar que a partir del año 2014, la institución creó la Coordinación de Mejora Continua, con la finalidad de llevar a cabo el levantamiento de proceso, seguimiento, evaluación de los mismos. No obstante, es importante mencionar que el número de personas que laboran en dicha coordinación no cubre la necesidad real institucional.
- El nivel de alianzas y recursos institucionales alcanza un cumplimiento del 38,33%, con respecto al mismo componente.
- La institución cuenta con siete edificaciones donde se desarrollan regularmente las funciones competenciales, mismas que en su mayoría no cuentan con la infraestructura necesaria para el acceso de personas con capacidades especiales.
- La institución cuenta con un área de archivo pasivo no adecuado para su almacenamiento, cuidado, control y manejo.
- El área de archivo se maneja por actividades rutinarias y no cuenta con políticas que regulen la metodología, criterios y parámetros a cumplir en el proceso del archivo general. Así como también se pudo observar que manejan un archivo digital, pero no cuenta con un sistema automatizado que minimice la demora en la gestión.
- Se evidencia que existe gran cantidad de información que requiere contar con un sistema de seguridad, aplicando normativas especiales como lo es la ISO 27000, lo cual no existe.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la creación de un Comité Estratégico, el cual deberá contar con la Máxima Autoridad, Coordinadores Generales y Directores que sean delegados, lo cual permitirá un mayor control en el cumplimiento de los programas y proyectos de la institución.
- Además, la creación de un Comité de Seguridad de la Información, para que se elabore y den seguimiento al plan de seguridad que estaría alineada a la normativa ISO 27000, que incluya políticas de seguridad.
- Se recomienda que la Máxima Autoridad delegue la elaboración y seguimiento de políticas institucionales, que regulen la planificación institucional, así como también el sistema de gestión.
- Se exhorta que la Dirección de Planificación elabore el Plan Estratégico Institucional, mismo que será con el apoyo y asesoría de la Coordinación General de Mejora Continua, en un plazo de seis meses para su suscripción.
- Se sugiere que la Dirección de Planificación coordine con la Dirección de Tecnología de la Información para que se desarrolle e implemente un sistema para dar seguimiento a los planes, programas y proyectos, el mismo que tendrá acceso a consultas por la Máxima Autoridad.
- Se recomienda que la Dirección de Talento Humano coordine con la Coordinación de Mejora Continua en una reestructuración de la estructura orgánica para que la misma sea alineada por procesos.
- Se sugiere que la Dirección de Tecnologías de la Información y la Coordinación de Mejora Continua coordine con la Dirección de Talento Humano y Dirección Financiera para analizar la posibilidad de la contratación de personal que permita mejorar la operatividad y cumplir con la necesidad institucional en cuanto a gestión de procesos y su automatización.

- Se exhorta que la Dirección Administrativa incluya en su planificación, la readecuación del área de archivo y además la adecuación de los principales accesos para las personas con capacidades especiales (ingresos, sanitarios, estaciones de trabajo, etc.).
- Se sugiere que la Secretaría General coordine con la Dirección de Tecnologías de la Información para que se analice la implementación de un sistema de almacenamiento, control, seguimiento, consultas, de los archivos de la institución.

Bibliografía

- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008); San Salvador - El Salvador. (2008).
- Gobierno Autónomo Descentralizado (2014); Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y Estructura Ocupacional; Guayaquil - Ecuador. (2014). Guayaquil, Ecuador.
- Ministerio de Administración Pública (2006); Guía de Autoevaluación para la Administración Pública; Modelo EFQM de Excelencia; Madrid - España. (2006). Modelo EFQM de Excelencia. Madrid, España.
- Ministerio de Coordinación de la Política (2011); Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización; Quito - Ecuador. (2011). CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2013); Modelo CAF de Excelencia; Madrid - España. (2013). MODELO CAF DE EXCELENCIA. Madrid, España.
- Norma ISO 9000. (2015). *Norma ISO 9000*.
- Premio Nacional a la Calidad (1982); Modelo de Calidad Malcolm Baldrige; Estados Unidos. (1982). MODELO DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE. Estados Unidos.
- Presidencia de la República; Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva, ERJAFE (2002); Quito-Ecuador; Artículo 10-2 (d). (s.f.).
- Presidencia de la República; Estatuto Régimen Jurídico Administrativo Función Ejecutiva, ERJAFE (2002); Quito-Ecuador; Artículo 10-2 (f). (s.f.).
- Presidencia de la República; Ley Orgánica de Servicio Público (2010); Quito-Ecuador; Artículo 2. (s.f.).
- Presidencia de la República; Ley Orgánica de Servicio Público (2010); Quito-Ecuador; Artículo 4. (s.f.).
- Presidencia de la República; Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; Artículo 2. (2011). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito, ECUADOR.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública (2016); Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración por Procesos; Ecuador. (Abril de 2016). ADMINISTRACION PUBLICA MEJORA CONTINUAMENTE LA EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA DE SUS INSTITUCIONES. Ecuador.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública (2016); Programa Nacional de Excelencia (PROEXCE); Ecuador. (2016).
- Secretaría Nacional de la Administración Pública; Norma Técnica de Gestión de Procesos; Ecuador. (2013).

