



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño de un modelo de gestión basado en el modelo EFQM para los servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York. 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Orellana Zumba, Nancy Yolanda

DIRECTOR: Toledo Macas Ronald Kleiner, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO NEW YORK

2016



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*2017*

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister,

Ronald Kleiner Toledo Macas.

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de titulación: Diseño de un modelo de gestión basado en el modelo EFQM para los servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York 2015, realizado por Nancy Yolanda Orellana Zumba, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre de 2016

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

## DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Nancy Yolanda Orellana Zumba declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Diseño de un modelo de gestión basado en el modelo EFQM para los servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York 2015, de la Titulación de Administración de empresas, siendo Ronald Kleiner Toledo Macas director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f

Autor

Cédula

## DEDICATORIA

A Dios

Por haberme acompañado durante todo este proceso, haberme permitido llegar hasta este punto y por hacer realidad este sueño para terminar este trabajo.

A mi esposo

Por todo su amor, cariño y apoyo constante, por el ejemplo de perseverancia y por todo su amor y sacrificio.

A mis hijas

Por todo el tiempo que han pasado solas, gracias por su apoyo y por ser mi motivación.

A mis padres

Porque siempre he sentido el apoyo y ejemplo para salir adelante siempre

A mi familia completa

Por su ejemplo y cariño, ya que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme abierto las puertas para poder culminar mi carrera, así como a todos los docentes que me han brindado su conocimiento y apoyo para seguir día a día.

Agradezco a mi Director de Tesis Mgs. Ronald Toledo por haberme guiado durante todo el proceso.

Mi agradecimiento también va dirigido al personal de departamento de servicios comunitarios del Consulado Ecuatoriano en New York, por la información que me ofrecieron y la cordialidad con que me trataron en todo momento.

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VII
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	VIII
INDICE DE TABLAS.....	IX
RESUMEN .....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM</b>	
1. Fundamentos teóricos del modelo de gestión de calidad basado en el modelo EFQM.....	6
1.1. Gestión Calidad Total.....	7
1.2. Modelos de gestión.....	8
1.3. Modelo EFQM de Excelencia.....	9
1.3.1. Conceptos Fundamentales de la excelencia.....	10
1.3.2. Estructura del modelo.....	10
1.4. Criterios del Modelo EFQM.....	12
1.4.1. Criterios facilitadores.....	12
1.4.1.1. Criterio 1: Liderazgo.....	12
1.4.1.2. Criterio 2: Política y Estrategia.....	12
1.4.1.3. Criterio 3: Personas.....	13
1.4.1.4. Criterio 4: Alianzas y Recursos.....	13
1.4.1.5. Criterio 5: Procesos.....	13
1.4.2. Criterios Resultados .....	14
1.4.2.1. Criterio 6: Resultado de los Clientes.....	14
1.4.2.2. Criterio 7: Resultado de las Personas.....	14
1.4.2.3. Criterio 8: Resultados de la Sociedad.....	14
1.4.2.4. Criterio 9: Resultados clave.....	14
1.4.3. El esquema lógico REDER.....	15
1.4.4. Autoevaluación.....	17
1.4.4.1. La Autoevaluación en las instituciones públicas.....	18
1.4.4.2. Instrumentos para llevar a cabo la Autoevaluación.....	18
<b>CAPÍTULO 2. INTRODUCCION Y DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1. Contextualización.....	21
2.1.1. Antecedentes de los servicios comunitarios.....	21
2.1.2. Localización.....	22
2.1.3. Reseña histórica.....	24
2.1.4. Estructura organizacional.....	26
2.1.5. Servicios que ofrece.....	27
2.2. Datos estadísticos.....	29
2.2.1. Información general de la migración ecuatoriana.....	33
2.2.2. Datos de los migrantes ecuatorianos en Queens New York.....	36
2.2.3. La política migratoria para la movilidad humana.....	38

2.3.	Planteamiento del problema.....	40
2.4.	Justificación.....	41

**CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

3.1.	Diseño del método.....	46
3.1.1.	Método teórico.....	46
3.1.2.	Método empírico.....	47
3.2.	Tipo de investigación.....	47
3.2.1.	Diseño de campo.....	48
3.2.2.	Estudio descriptivo.....	48
3.3.	Diseño de la investigación.....	49
3.3.1.	Investigación cualitativa.....	49
3.3.2.	Investigación cuantitativa.....	51
3.4.	Población de estudio.....	51
3.4.1.	Población.....	51
3.4.2.	Muestra.....	52
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	53
3.5.1.	Entrevistas.....	53
3.5.2.	La implementación y ejecución de la investigación cualitativa.....	54
3.6.	Presentación y análisis de resultados.....	55

**CAPÍTULO 4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM PARA LOS SERVICIOS COMUNITARIOS QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS COMUNITARIOS**

4.1.	Liderazgo.....	58
4.2.	Política y estrategia.....	66
4.3.	Personal del departamento de Servicios Comunitarios del Consulado General en New York.....	75
4.4.	Colaboradores y recursos.....	80
4.5.	Procesos.....	87
4.6.	Resultados en los usuarios del servicio.....	92
4.7.	Resultados en el personal.....	95
4.8.	Resultados en el entorno.....	97
4.9.	Resultados claves del departamento de Servicios Comunitarios.....	99

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	101
Recomendaciones.....	103
BIBLIOGRAFIA.....	107
Anexos.....	110

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Figura No. 1 Evolución de la calidad en el tiempo.....	7
Figura No. 2 Criterios del modelo EFQM de Excelencia 2013.....	9
Figura No. 3 Esquema lógico REDER y Ciclo PDCA.....	16
Figura No. 4 Por qué motivo contacto usted con los servicios del Consulado.....	23
Figura No. 5 Organigrama Viceministerio de Movilidad Humana(2015).....	26
Figura No. 6 Organigrama del departamento de Servicios Comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York (2015).....	27
Figura No. 7 Índice de percepción de la Calidad de los Servicios Públicos.....	30
Figura No.8 Usuarios de los servicios comunitarios del Consulado ecuatoriano en NY.....	31
Figura No. 9 Pregunta #2 Encuesta de Servicio al Usuario.....	32
Figura No. 10 Pregunta #4 Encuesta de Servicio al Usuario.....	32
Figura No. 11 Pregunta #3 Encuesta de Servicio al Usuario.....	33
Figura No. 12 Población Ecuatoriana en los Estados Unidos 1990-2013.....	35
Figura No. 13 La más grande población ecuatoriano-americana por condado en U.S.....	37
Figura No. 14 Diagrama de Flujo.....	73
Figura No. 15 Foto del edificio donde funciona la oficina del departamento de servicios comunitarios del Consulado General en New York.....	83
Figura No.16 Diagrama de las instalaciones de las oficinas del Consulado en Long Island City.....	84
Figura No.17 Diagrama de Flujos de Proceso.....	87
Figura No.18 Diagrama de Flujos de Proceso del Programa de Información de Salud.....	89
Figura No.19 Pregunta #2 Encuesta de Servicio al Usuario.....	93
Figura No. 20 Pregunta #5 Encuesta de Servicio al Usuario.....	93
Figura No. 21 Pregunta #7 Encuesta de Servicio al Usuario.....	94
Figura No. 22 Pregunta #6 Encuesta de Servicio al Usuario.....	95
Figura No. 23 Pregunta #8 Encuesta de Servicio al Usuario.....	98

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Modelos de excelencia.....	8
Tabla 2. Grupos de Interés del departamento de servicios comunitarios del Consulado General en New York.....	67
Tabla 3. Análisis FODA .....	71
Tabla 4. Presupuesto Tentativo 2015.....	82
Tabla 5. Canales de Comunicación Interna.....	86

## **RESUMEN:**

En un entorno cambiante en el que viven las organizaciones se debe ser conscientes de las tendencias del entorno para poder adaptarse. El objetivo de presentar un trabajo de titulación de fin de carrera es elaborar una herramienta de trabajo, que será de mucha utilidad para el departamento de Servicios Comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York, su finalidad es apoyar su estructura organizativa e implementar un sistema de control interno.

Para ello se pone en consideración un modelo de gestión de calidad, que ayude a delimitar las actividades y permita el uso óptimo de los recursos materiales y humanos en la institución, enfocado en el modelo europeo de excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management), con el cual se evaluará como esta dependencia diseña, gestiona y mejora sus procedimientos al apoyar su estrategia y generar valor para sus usuarios.

El modelo EFQM se define como un modelo de calidad y excelencia para la autoevaluación y determinación de procesos de mejora en el entorno público, basándose en los criterios del modelo, identificando los puntos fuertes y débiles, aplicados en diferentes ámbitos, punto de partida para el proceso de mejora continua y el compromiso por la gestión de calidad.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de calidad, autoevaluación, EFQM, Consulado General del Ecuador en New York, gestionar

## **ABSTRACT**

In a changing environment in which they live the organizations must be aware of the trends of the environment to adapt. The aim of present work degree final work is to develop a working tool that will be very useful for the Department of Community Services of the Consulate General of Ecuador in New York, its purpose is to support its organizational structure and implement a system internal control.

For it is put into consideration a model of quality management to help define the activities and allow optimum use of human and material resources in the institution, focused on the European model of excellence EFQM (European Foundation for Quality Management) with which it will be evaluated as this dependence designs, manages and improves its procedures to support its strategy and create value for its users.

The EFQM model is defined as a model of quality and excellence for self-evaluation and determination of process improvement in the public environment, based on the criteria of the model, identifying strengths and weaknesses, applied in different fields, starting point for the process of continuous improvement and commitment to quality management.

**KEYWORDS:** Quality management, self-assessment, EFQM, Consulate General of Ecuador in New York, managing

## INTRODUCCIÓN

Como administradores se debe identificar claramente el sentido que la administración puede dar a la sociedad. La presente investigación es una herramienta de trabajo la cual será de mucha utilidad para el departamento de servicios comunitarios del Consulado General en New York, el cual está llevando a cabo una ardua labor social, donde los migrantes y sus familias pueden encontrar ayuda y asistencia profesional para sus diferentes necesidades. Además apoyará la estructura de la organización y aportará soluciones, con el objetivo de implementar un sistema de control interno para el departamento de servicios comunitarios del Consulado General en New York.

La falta de un modelo de gestión de calidad evita el buen desempeño del personal, provoca falencias en la operatividad de la institución como duplicidad de actividades, tiempos excesivos en tareas o actividades, retrasos, descontento de sus usuarios, etc. Por lo cual es necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de la estructura de la organización.

El objetivo de esta investigación es diagnosticar la situación actual del departamento de Servicios Comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York, con el propósito de establecer las causas por las cuales ha disminuido la calidad de servicio y atención al cliente, investigar la metodología que servirá de base y permita orientar la investigación para el diseño del modelo de gestión EFQM. Modelo que ayuda a llevar un control e implantar un sistema de gestión de calidad, adaptándolo a las organizaciones que pretenden emprender el camino hacia la excelencia, para lo cual se realizan evaluaciones que identifican los puntos fuertes y áreas de mejora, determinando una puntuación sobre cada uno de los subcriterios del modelo EFQM, el cual está compuesto por nueve criterios, cinco de ellos son agentes facilitadores, que tratan sobre lo que la organización hace y cuatro son resultados que hace referencia a lo que la organización logra y como lo logra. Realizando una autoevaluación y gestión, para evaluar y valorar cuantitativamente lo que se hace y lo que consigue la organización de acuerdo a los criterios y estructura establecida por el modelo.

Este trabajo se estructura en 4 capítulos: en el primero se desarrollan los fundamentos teóricos del modelo de gestión de calidad, basados en el modelo EFQM, en el cual se desarrollará una descripción de los antecedentes del modelo; para el capítulo dos se realizará una breve explicación de los servicios comunitarios que presta el Consulado en New York, reseña histórica, migración ecuatoriana, etc.; en el capítulo 3 se describirá la metodología utilizada. Posteriormente en el capítulo cuatro se realizará la aplicación de la autoevaluación basada en cuestionarios, para mejorar los servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York, para determinar finalmente los resultados y conclusiones de esta investigación.

Se pone a consideración un modelo de gestión de calidad, que no solo ayude a delimitar las actividades sino que permita el uso óptimo de los recursos materiales y humanos en la institución, enfocado en el modelo EFQM (Modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management), para evaluar cómo la oficina de servicios comunitarios, diseña, gestiona y mejora sus procedimientos con el objeto de apoyar su estrategia y generar valor para sus usuarios.

**CAPÍTULO I.**  
**FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO**  
**EN EL MODELO EFQM**

## 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM

En los últimos años el término calidad se ha extendido en todos los ámbitos de las organizaciones tanto públicas como privadas. Hoy en día, las empresas son muy conscientes de la necesidad de replantear su organización y sistemas de planificación, con el fin de adaptarse a un entorno de permanente evolución, siendo la calidad el pilar básico para progresar y sobrevivir.

La calidad es un término muy relativo ya que se pueden hacer muchas definiciones y se puede entender cada una de una forma diferente, como lo analiza San Miguel P. (2009):

- Calidad es lo bueno o excelente que es un producto,
- Calidad es la mayor cantidad de características que posee un producto o servicio y se asocia a un mayor precio,
- La calidad es lo adecuado que es el producto o servicio para el uso que se le pretende dar. Es decir que la calidad es la que desea el cliente,
- La calidad es aceptable si viene acompañada de un precio adecuado. Es decir se comparan los productos o servicios en función de su precio y de su calidad,
- La calidad es satisfacer las necesidades de los clientes e incluso superar las expectativas que éstos tienen puestas sobre el producto o servicio.

Para hablar de la calidad se debe estudiar y mencionar varios autores a lo largo de la historia, denominados los gurús de la calidad, es así como existen una serie de autores que han realizado importantes aportaciones en el tema, tales como:

*Crosby, Philip. B.*- Conocido por su programa cero defectos, los cinco absolutos de la calidad, y Los 14 puntos del programa de calidad.

*Feigenbaum, Armand V.* - Creador del concepto "Control total de calidad", define la calidad "no como lo mejor, sino como lo mejor que puede obtener el cliente por el precio de venta" .

*Ishikawa* .- Trabajó sobre el concepto de calidad total adaptándolo a la gráficas de control.

*Juran, Joseph M.*- La calidad no ocurre por accidente sino que debe ser planificada. La aportación mas importante de Juran es su “Trilogía de la calidad”.

*Shigeo Shingo.*- Sus aportaciones más importantes son la mejora de tiempos de preparación y el concepto “Poka-Yoke” (cuyo significado literal es “a prueba de errores”).

*Taguchi.*- Su principal contribución se refiere a la eficacia de la calidad de diseño e implica la combinación de métodos de ingeniería y estadísticos, a fin de lograr rápidas mejoras en coste y calidad optimizando el diseño de productos y procesos, a través de incorporar la dimensión de coste y el concepto de “robustez” como insensibilidad a variaciones por “ruidos”.

El aporte que realiza cada uno de los autores a la calidad se basa en un modo de administrar la organización, conceptos que abarcan a toda la organización e involucra la puesta en practica de actividades orientadas hacia el cliente. De tal manera que se puedan detectar y corregir errores en la organización, para de esta manera priorizar las mejorías de la calidad

### 1.1. Gestión calidad total.

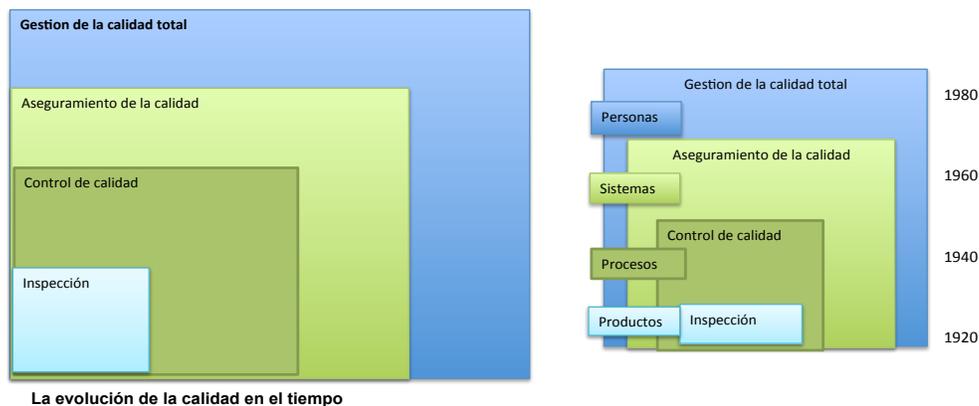


Figura 1. Evolución de la calidad en el tiempo  
Fuente: Cuatrecasas, L. (2012) Gestión de la calidad total, Ediciones Díaz de Santos

El concepto de calidad, tradicionalmente relacionado con el producto, se identifica en la actualidad como aplicable a toda la actividad empresarial y a todo tipo de organizaciones, a todos los servicios, los productos intermedios y a todos los clientes, tanto internos como externos.

La gestión de calidad total es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y de esta manera aumentar su eficiencia y productividad. La gestión de calidad total supone un cambio profundo en la cultura de una organización, y pone énfasis en las personas. (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007, p. 45).

## 1.2. Modelos de gestión.

En el mundo se han desarrollado diversas investigaciones, así como también, en la práctica empresarial se han desarrollado importantes enfoques, modelos y técnicas para lograr la gestión de la calidad total, logrando obtener ciertas ventajas competitivas orientadas al cliente.

Es así como a escala internacional se ha dado lugar a la aparición de varios modelos de excelencia en la gestión, dichos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones, entre otros tenemos los siguientes:

Tabla 1. Modelos de Excelencia

Modelo	Fecha de creación	Organismo que lo gestiona
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcom Baldrige	1987	Fundación para el premio de calidad Malcolm Baldrige (EEUU)
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)
Iberoamericano	1999	

Fuente: V.M. Nava, (2005) Qué es la calidad? Conceptos gurús y modelos fundamentales, México: Eitorial Limusa.

### 1.3. Modelo EFQM de excelencia.

El modelo EFQM de excelencia es una organización creada para mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de la gestión. Su visión es lograr que las organizaciones sobresalgan por su excelencia, el modelo fue creado en 1988 por 14 importantes empresas europeas, quienes crearon la Fundación Europea para la Gestión de Calidad – European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.).

La excelencia es una filosofía de gestión que pretende el éxito a largo plazo de una organización mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.

La correcta aplicación del modelo EFQM sirve para evaluar el nivel de excelencia de la gestión de la organización (Peña & Rivas 2015)

El modelo de excelencia esta estructurado en 9 criterios de evaluación: 5 de ellos son “Agentes facilitadores” y 4 son “Resultados”. Los criterios que hacen referencia a agentes facilitadores tratan de medir en que grado una organización se orienta según los principios de la calidad total. Los criterios resultados miden como dicha orientación repercute en lo que la organización consigue. (EFQM, 2013, p. 5)



Figura 2. Criterios del modelo EFQM de excelencia 2013

Fuente: EFQM Introducción a la excelencia, pág. 5

Esta autoevaluación permite identificar los puntos fuertes que deben potenciarse y las áreas de mejora. Cada uno de los criterios y los subcriterios tiene un peso específico dentro de un sistema de puntuación, cuyo máximo alcanzable es 1000 puntos, 500 para el conjunto de los agentes facilitadores y 500 para los criterios de

resultados. Para lo cual se realiza el proceso de autoevaluación siguiendo el esquema o matriz de puntuación REDER que analiza sucesivamente en cada criterio y subcriterio, los resultados, el enfoque, el despliegue y la evaluación y revisión, para la implantación de un sistema de calidad. (López, 2006 p. 125)

### **1.3.1. Conceptos fundamentales de la excelencia.**

Los principios de gestión de calidad total, el modelo Malcolm Baldrige y el modelo Deming, son la base para el modelo EFQM. En 1991, luego de un consenso con trescientos expertos en materia de calidad en toda Europa, es publicado el modelo europeo de excelencia empresarial EFQM. (Membrado, 2002, p.15). En el mismo año se presenta el marco del foro europeo de gestión de calidad celebrado en Paris (European Quality Award) que otorga el premio a aquellas organizaciones que cuentan con un sistema de gestión de calidad total basado en la mejora continua.

“Para que una organización alcance una excelencia sostenida, el modelo se desarrolla en base a ocho principios que constituyen los conceptos fundamentales de la excelencia y que están en concordancia con los principios clave o factores críticos de la filosofía de la GCT” (López, 2006, p. 36).

- Añadir valor a los clientes.
- Crear un futuro sostenible.
- Desarrollar la capacidad de la organización.
- Aprovecha la creatividad y la innovación.
- Liderar con visión, inspiración e integridad.
- Gestionar con agilidad.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.
- Mantener en el tiempo los resultados sobresalientes.

### **1.3.2. Estructura del modelo.**

El modelo EFQM de excelencia es un modelo no prescriptivo que consta de nueve criterios principales; cada uno a su vez se desglosa en subcriterios, que se pueden utilizar en forma independiente o conjunta. (EFQM, 2013, p. 5)

Los nueve criterios permitirán evaluar una organización y mostrar como actúa, conduciendo finalmente a la excelencia de los resultados empresariales. A través de la implantación del modelo EFQM, se debe adecuar los métodos, técnicas y políticas, para implantarlo en todas las áreas, procesos, productos y servicios, con el fin de establecer áreas de mejora.

Cada entidad debe elegir el instrumento que mejor le convenga para definir su sistema de gestión de calidad. Al final hay que analizar el contenido y elegir lo que mejor se adapta a la entidad.(García, 2013, p. 8).

El esquema debe ser abordado en cada subcriterio, diferenciando los criterios “agentes facilitadores” de los criterios “resultados”. El grupo formado por los “Agentes facilitadores” se refiere a lo que hace la organización y como lo hace. Definen lo que pretende conseguir la organización mediante el liderazgo, la estrategia, las personas, alianzas y recursos y los procesos, productos y servicios. El grupo formado por los criterios “Resultados” muestra los logros obtenidos por la organización respecto a los grupos de interés como son: resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave. Asimismo cada criterio cuenta con una asignación de puntos y además se compone de 32 subcriterios.

Se desglosan en los siguientes apartados:

- Liderazgo:
- Política y estrategia
- Personas
- Alianzas y recursos
- Procesos
- Resultados en los clientes
- Resultados en las personas
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave

#### **1.4. Criterios del modelo EFQM**

##### **1.4.1. Los criterios agentes o facilitadores.**

###### **1.4.1.1. Liderazgo.**

Los líderes de las organizaciones deben conducir la organización hacia la excelencia, ya que el éxito o fracaso en el camino hacia la excelencia, depende en gran medida de las decisiones que toma el equipo directivo (Membrado, 2015, pág. 24- 28)  
El liderazgo está compuesto por los siguientes subcriterios:

1.a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

1.b. Los líderes definen supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

1.c. Los líderes se implican con los grupos de poder externos.

1.d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

1.e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

###### **1.4.1.2. Política y estrategia**

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión a través de una estrategia que se despliega en planes objetivos y procesos centrándose en grupos de interés. Los subcriterios son:

2.a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

2.b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

2.c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

2.d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

### **1.4.1.3. Personas**

Este criterio se basa en otorgarle valor a los recursos humanos, logrando que se desarrolle todo el potencial de las personas, creando una cultura que les permita lograr objetivos personales y de la organización, logrando así beneficio para ambos. Además se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para motivarlas e incrementar el compromiso con la organización. Los subcriterios son:

- 3.a. La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- 3.b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- 3.c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- 3.d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- 3.e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

### **1.4.1.4. Alianzas y recursos.**

Hace referencia a como se planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de los procesos. Se subdividen en:

- 4.a. Gestión de las alianzas externas.
- 4.b. Gestión de los recursos financieros para asegurar un éxito sostenido.
- 4.c. Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- 4.d. Gestión de la tecnología.
- 4.e. Gestión de la información y del conocimiento.

### **1.4.1.5. Procesos.**

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. Está compuesto por los siguientes subcriterios:

- 5.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- 5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés.

5.c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

5.d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.

5.e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

#### **1.4.2. Los Criterios de Resultados.**

##### ***1.4.2.1. Resultados en los clientes.***

Mide de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes, obtenidas a través de encuestas, quejas, felicitaciones y del seguimiento de indicadores de rendimiento interno que utiliza la organización. Los subcriterios son:

6.a. Medidas de percepción.

6.b. Indicadores de rendimiento.

##### ***1.4.2.2. Resultados en las personas.***

Se fundamenta en el desarrollo de indicadores de rendimiento y resultados finales basados en las necesidades y expectativas de las personas que componen la organización, a través de encuestas, entrevistas y el seguimiento de indicadores de rendimiento interno que utiliza la organización. Los subcriterios son:

7.a. Medidas de percepción.

7.b. Indicadores de rendimiento.

##### ***1.4.2.3. Resultados en la sociedad.***

Las organizaciones excelentes analizan la percepción que la sociedad tiene de la organización, a través de encuestas, informes, prensa, autoridades, etc. y se realiza un seguimiento de los indicadores internos. Este se subdivide en:

8.a. Medidas de percepción.

8.b. Indicadores de rendimiento.

##### ***1.4.2.4. Resultados clave.***

Miden los resultados económicos-financieros y no económicos relativos al éxito logrado en la implantación de su estrategia. Desarrolla indicadores que permiten medir el rendimiento operativo. Sus subcriterios son:

- 9.a. Resultados clave del rendimiento de la organización.
- 9.b. Indicadores clave del rendimiento de la organización.

### **1.4.3. El esquema lógico REDER.**

Según Narbarte (2005) el esquema REDER es un marco de evaluación dinámico y es una muy buena herramienta de gestión que proporciona un enfoque estructurado para cuestionar el desempeño de una organización, lo conforman cuatro elementos: resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión. Con este esquema se realiza la autoevaluación y gestión que no es otra cosa que el proceso de diagnóstico, para evaluar y valorar cuantitativamente lo que se hace y lo que consigue la organización de acuerdo a los criterios y estructura establecida por el modelo EFQM de excelencia

El modelo EFQM de excelencia 2013 constituye la última versión del modelo, el cual lleva a una cultura corporativa más ágil y flexible, enfocándose en elementos críticos como:

- Sostenibilidad.
- Gestión de los riesgos.
- Liderazgo en la estrategia.
- La sociedad como un influyente “stakeholder”.
- Resultados enlazando el pasado con el futuro.
- Flexibilidad.
- Cambio en el diseño organizacional.
- Learning organization.
- Gestión de las personas hacia la creatividad e innovación.
- Impacto de las redes sociales.
- Importancia del foco en el “core business”.

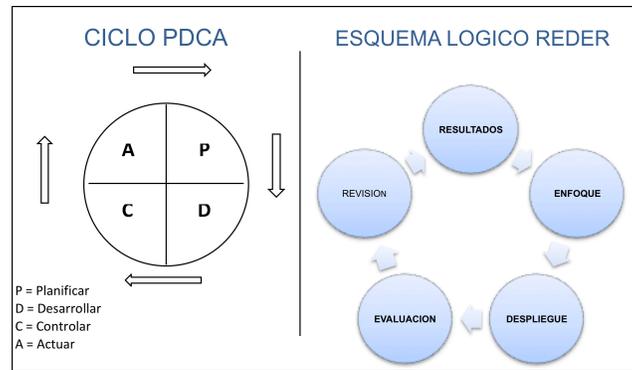


Figura 3. Esquema lógico REDER y ciclo PDCA  
Fuente: Calals, E. (2006) Guía de autoevaluación para la administración pública,

El modelo EFQM se fundamenta en el esquema lógico REDER y reproduce el ciclo PDCA (planificar, desarrollar, controlar, actuar) que es el sistema más usado para implantar un sistema de mejora, esquema que permite obtener una puntuación para saber el lugar que ocupa la organización en el viaje hacia la excelencia, analizar su propia evolución a lo largo del tiempo y de compararse con otras organizaciones. (Membrado, 2013, p. 64)

La valoración de los criterios del modelo EFQM de Excelencia mediante los elementos del esquema REDER son utilizados por organizaciones que quieren realizar la autoevaluación y deseen tener una puntuación, se asigna a cada uno de los nueve criterios del modelo un peso específico que permitirá calcular el total de los puntos a cada criterio.

“REDER es utilizado para puntuar (evaluar) las memorias de las organizaciones y cuya puntuación aumenta cuando el rendimiento de la organización mejora”. (López, 2006, p. 134) “El esquema lógico REDER proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de cualquier organización. También sirve de base al sistema de puntuación del premio EFQM a la excelencia, así como a otras iniciativas de reconocimiento o evaluación y puede ayudar a liberar el cambio y gestionar proyectos de mejora” (EFQM, 2013).

Maderuero (2002) afirma: “En general la puntuación esta dentro de una escala del 0 al 1.000. Para las empresas que optan por el Premio Europeo a la Calidad

presentan puntuaciones entre 600 y 700 puntos, y las que alcanzan 400 puntos son merecedoras del reconocimiento de su grado de excelencia”.

#### **1.4.4. La autoevaluación.**

Narvarte (2007) dice: “Una autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un modelo de referencia.

Para que una autoevaluación aporte valor a la organización, ésta debe realizarse de modo sistemático y siguiendo alguna metodología claramente definida y contrastada por la experiencia.” (p. 57).

El proceso de autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente los puntos fuertes de las áreas donde se puede introducir mejoras.(EFQM, 2013). Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida con el objetivo de alcanzar una mejora verdadera y sostenida (EFQM, 2003).

Según el Modelo EFQM (2013) afirma que: entre los beneficios de la autoevaluación están:

1. Proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que permite identificar y evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización y medir su progreso periódicamente.
2. Educa a las personas de la organización en conceptos fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar la organización, relacionando dichos conceptos y marco general con las responsabilidades de las personas.
3. Integra las distintas iniciativas de mejora en el día a día de la organización.
4. Facilita la comparación con otras organizaciones, de naturaleza similar o distinta, al utilizar un conjunto de criterios ampliamente aceptados, identificar y compartir las “buenas prácticas” dentro de la organización.

5. Ofrece a las organizaciones la oportunidad de aprender sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la excelencia, lo que ha recorrido y lo que le queda por recorrer y como se compara con otras organizaciones.

#### ***1.4.4.1. La autoevaluación en las instituciones públicas.***

Membrado (2002) dice: “La autoevaluación debe formar parte del sistema de gestión de las organizaciones, ya que es una herramienta de mejora continua, lo que se busca es incidir en la prestación de servicios enfocando al ciudadano, abordando aspectos de la gestión que hasta ese momento carecían de un enfoque global y únicamente se gestionaban de manera un poco estructurada e independiente del resto de la organización” (p. 180).

El gobierno ecuatoriano ha visto la necesidad de establecer más y mejores políticas públicas, por lo que se ha vuelto imprescindible implementar herramientas de control de gestión, con el fin de maximizar la eficacia y la eficiencia del gasto público, para con ello lograr el mayor retorno económico-social por cada dólar invertido.

El modelo EFQM ha sido diseñado para ser aplicado a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, del país donde se realice la actividad, el sector al que se dedique o de su experiencia en la gestión de calidad total, pero no busca evaluar la calidad de las medidas políticas sino el nivel de excelencia en la gestión pública

#### ***1.4.4.2. Instrumentos para llevar a cabo la autoevaluación.***

La autoevaluación se puede realizar de distintos enfoques, dependiendo de la madurez de la organización y de los resultados que se desean obtener. Entre los métodos de autoevaluación tenemos:

- Cuestionario de autoevaluación
- El formulario
- La matriz de mejora
- La reunión de trabajo
- Simulación de presentación al premio

Todos estos medios son válidos, sin embargo la guía EFQM para la administración pública (2006) considera el cuestionario y el formulario ya que son las dos opciones más viables para las administraciones públicas.

**Cuestionario.-** La autoevaluación es realizada a través de la respuesta a una serie de preguntas, con la cual se efectúa un diagnóstico de la organización; para saber cuál es su posición respecto a los criterios que componen el modelo, recogiendo los aspectos más importantes formulados para cada criterio.

**Formulario.-** Con el formulario se analiza la organización subcriterio por subcriterio, teniendo en cuenta los elementos a considerar que resulten pertinentes desde el punto de vista de la organización para cada uno de aquellos. El propósito de la autoevaluación mediante formulario es encontrar un método que proporcione información más detallada sobre aspectos positivos y negativos, además de responder con mayor fidelidad a las necesidades de la organización.

**CAPÍTULO II:**  
**INTRODUCCIÓN Y DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1. Contextualización**

### **2.1.1. Antecedentes de los servicios comunitarios**

La migración ecuatoriana es uno de los hechos más importantes que en los últimos años ha significado cambios sociales, económicos y culturales. Ecuador es un país de origen, destino y tránsito migratorio, así como lo señala la constitución de la República del Ecuador del 2008 en cuanto a los derechos que tienen las personas en situación de movilidad humana, la cual presenta una nueva concepción al definirse como plurinacional e intercultural.

La constitución ecuatoriana, trae cambios significativos con el actual gobierno, a favor de los derechos de las personas en situación de movilidad humana, como el Art. 40 donde se reconoce a las personas el derecho a migrar y bajo ninguna circunstancia o condición, las personas pueden ser consideradas “ilegales” por su condición migratoria y es aquí donde se consideran ciertas acciones para el ejercicio de las personas ecuatorianas en el exterior:

- Ofrecer asistencia a migrantes y sus familias, ya sea que éstas residan en el exterior o en el país.
- Ofrecer atención, servicios de asesoría y protección integral para que puedan ejercer libremente sus derechos.
- Precautelar sus derechos cuando, por cualquier razón, hayan sido privadas de su libertad en el exterior.
- Promover sus vínculos con el Ecuador, facilitar la reunificación familiar y estimular el retorno voluntario.
- Mantener la confidencialidad de los datos de carácter personal que se encuentren en los archivos de las instituciones del Ecuador en el exterior.
- Proteger las familias transnacionales y los derechos de sus miembros.

Además, en la Constitución en su Art. 156 y en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Art. 14, para asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos constitucionales, se elabora la Agenda Nacional de Igualdad para la Movilidad Humana (ANIMHU) contando con la participación de personas en situación de movilidad humana, representantes de gobiernos locales, asociaciones de familiares de

migrantes, inmigrantes y refugiados, organismos de la iglesia, ONG vinculadas al tema de movilidad y delegados de organismos internacionales.

La Agenda Nacional de Igualdad para la Movilidad Humana está encaminada a velar por los derechos de las personas ecuatorianas que han migrado y sus familias, ofreciendo asesoría, asistencia, protección, promover sus vínculos con el Ecuador, facilitar la reunificación familiar y estimular el retorno voluntario a la patria (Agenda Nacional de igualdad para la movilidad humana 2014).

Con el objeto de analizar algunos aspectos de la política migratoria, el Estado ecuatoriano difunde políticas de protección y vinculación dirigidas a los migrantes, por medio de la que fue Secretaria Nacional del Migrante (SENAMI), entidad responsable de la atención a la comunidad migrante, cuya misión fue: “la definición, gestión y ejecución de las políticas migratorias, dentro y fuera del territorio ecuatoriano, encaminadas al desarrollo humano de todos sus actores” según decreto ejecutivo No. 150 publicado en el Registro Oficial 39 del 12 de marzo del 2007.

Con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y los requerimientos del Presidente de la República se transforma la SENAMI en Viceministerio de Movilidad Humana y se incorpora en la estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores. Y como parte de la reestructuración de la Cancillería, se establece nuevos criterios para tener consulados generales, consulados rentados y oficinas consulares, acercando de esta manera las políticas públicas a los compatriotas. De esta manera se impulsa la Red Casas Ecuatorianas como una plataforma virtual para acercar a las personas ecuatorianas en el exterior.

### **2.1.2. Localización.**

La oficina de los servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York se encuentra en 24-15 Queens Plaza North, Long Island, NY 11101. Antes llamada SENAMI, pasó a ser conocida por la comunidad como “La Casa Ecuatoriana” que ha llevado a cabo una ardua labor social, donde los migrantes y sus familias pueden encontrar ayuda y asistencia profesional para sus diferentes necesidades. Los servicios comunitarios que brinda el Consulado ecuatoriano en N.Y., se han consolidado

como un espacio donde los migrantes y sus familias pueden encontrar ayuda y asistencia profesional para sus diferentes necesidades. Como parte de la estructura del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, su meta es mejorar y expandir sus servicios a la comunidad migrante, para ello esta trabajando en tres áreas:

1. Atención a las personas migrantes y sus familias;
2. El programa de información de salud; y,
3. Relacionamiento con la comunidad.

Al realizar la encuesta sobre atención al usuario, se incluyó la pregunta:



Figura 4. Por qué motivo contacto usted con los servicios del Consulado  
Elaboración: Nancy Orellana

Al respecto, el consulado general de Ecuador en New York ha venido desarrollando una labor conjunta con otras instituciones, gobiernos, otros consulados y la sociedad en general para atender a los migrantes en este país, a través de programas que se enfocan en los servicios indicados.

Los servicios comunitarios que presta el Consulado es un espacio creado para migrantes ecuatorianos y sus familias, para que tengan un lugar donde puedan pedir apoyo cuando lo necesiten, información, clases, servicios, cursos, etc. Allí trabaja un equipo humano muy reducido, pero eficiente y entusiasta y que ponen el mayor empeño para sacar adelante cada uno de los programas para la comunidad migrante.

Lo que se logrará con la investigación será introducir mejoras a cada departamento, permitiendo el ahorro de tiempo y esfuerzos de sus funcionarios, mejoras que son necesarias para el cumplimiento de sus fines. La autoevaluación permitirá identificar los puntos Fuertes, las áreas de mejora, además de sugerir planes de acción para el equipo directivo.

El proceso de diagnóstico, para evaluar y valorar cuantitativamente lo que se hace y lo que consigue la organización de acuerdo a los criterios y estructura establecida por el modelo EFQM de Excelencia. Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen las expectativas de sus clientes, el modelo EFQM es un poderoso instrumento para autoevaluación de las empresas, fundamentado en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión en la organización.

### **2.1.3 Reseña histórica.**

La elección del Presidente de la República Rafael Correa en el 2007, marca el inicio de una política de estado destinada a las migraciones, cuyo elemento central consistió en la creación de la Secretaría Nacional del Migrante (SENAMI) en marzo del 2007, dando un paso decisivo a la protección y ejecución de una política migratoria de estado. Políticas públicas que deben garantizar para todas y todos el derecho de generar las condiciones para mejorar su calidad de vida, sus capacidades y sus libertades, en definitiva su Buen Vivir.

La Secretaría Nacional del Migrante SENAMI, se crea a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010., institución que ayuda a la población migrante en New York a localizar un lugar más accesible y a donde puede acudir para resolver sus problemas, en cuestiones legales, económicas idiomáticas o de defensa de derechos, entre otros temas.

La SENAMI impulsa desde 2007 la Red de Casas Ecuatorianas y representaciones en el exterior, con este fin se crea el Plan retorno 2008 y se crea la plataforma virtual, "Casa ecuatoriana", cuyo objetivo fue establecer vínculos de los ecuatorianos con su país.

En su momento fue creada como una representación de la Secretaría Nacional del Migrante con el objetivo de asegurar un sistema de atención integral, especializada y de calidad a la familia ecuatoriana transnacional, para acercar a las personas ecuatorianas en el exterior, fortalecer la identidad nacional y de los vínculos entre ecuatorianos/as inmigrantes en los Estados Unidos. Además de ser un espacio de difusión y promoción de la cultura ecuatoriana, fortalecimiento de la identidad nacional, consolidación de redes sociales, institucionales y virtuales.

El 10 de junio del 2013, con Decreto Ejecutivo No. 20, el presidente de la república dispone la transformación de la Secretaria Nacional del Migrante (SENAMI) en Vice ministerio de Movilidad Humana y se incorpora en la estructura administrativa del Ministerio de Relaciones Exteriores, Para cumplir con lo indicado tanto en la Constitución y el Plan Nacional para el Buen Vivir, la Cancillería pasó a operar con 90 consulados rentados, es decir operados por el Ministerio con sus funcionarios, y 113 consulados honorarios. De ellos 24 consulados rentados y 9 honorarios fueron abiertos por el actual Gobierno y como parte del proceso de reestructuración de la Cancillería y las misiones diplomáticas se establecieron nuevos criterios para tener consulados generales, consulados rentados y oficinas consulares. Todo esto con la finalidad de brindar una atención integral a los ciudadanos ecuatorianos que viven en el exterior y de acercar las políticas públicas a los compatriotas.

Actualmente en la Guía de Servicios Interinstitucionales (2015) determina que el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana opera a través de las misiones diplomáticas y sus representaciones consulares en el exterior, y a nivel nacional a través de las coordinaciones zonales y de las oficinas de servicios. El Gobierno Ecuatoriano a través de la Cancillería, ha incorporado una nueva filosofía de “Diplomacia Ciudadana” con la cual se pretende proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los ecuatorianos radicados fuera del país, mediante una atención digna, ágil y moderna.

#### 2.1.4. Estructura organizacional.

Con la nueva estructura del Viceministerio de Movilidad Humana, la Subsecretaría de Servicios Migratorios y Consulares se encarga de dirigir la prestación de servicios de migración, extranjería, documentos de viaje, legalizaciones, naturalizaciones y servicios consulares.

De acuerdo a la Ley Orgánica del servicio exterior, modificada el 29 de enero del 2009 en el Art. 2 dice: corresponde al Ministro de Relaciones Exteriores colaborar directamente con el jefe de estado y además el Ministro es el jefe directo del servicio exterior, el cual lo conforman:

1. El Ministerio de Relaciones Exteriores;
2. Las misiones diplomáticas; y
3. Las oficinas consulares.

Al transformarse la Secretaria Nacional del Migrante en Viceministerio de Movilidad Humana e incorporarse a la estructura administrativa del Ministerio de Relaciones Exteriores, se determinan los puestos directivos, que han sido establecidos en la estructura organizacional.



Figura 5. Organigrama del Viceministerio de Movilidad Humana  
Fuente: Viceministerio de Movilidad Humana (2015)

Con el Viceministerio de Movilidad Humana se fortalece la protección de los derechos de los migrantes ecuatorianos en el exterior, a través de una acción efectiva de las representaciones diplomáticas. El siguiente organigrama permite visualizar la estructura organizacional de la oficina de servicios comunitarios.

### 2.1.5. Servicios que ofrece.

La oficina de servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York, mantiene a la comunidad informada sobre los servicios que ofrece tanto el estado ecuatoriano como el Estado de New York, orientándoles a elegir mejores alternativas para su beneficio, asesorando principalmente en las áreas de: ciudadanía, educación, becas, entrenamientos, emprendimiento que ofrece el Gobierno Ecuatoriano tanto en el exterior como en el país.

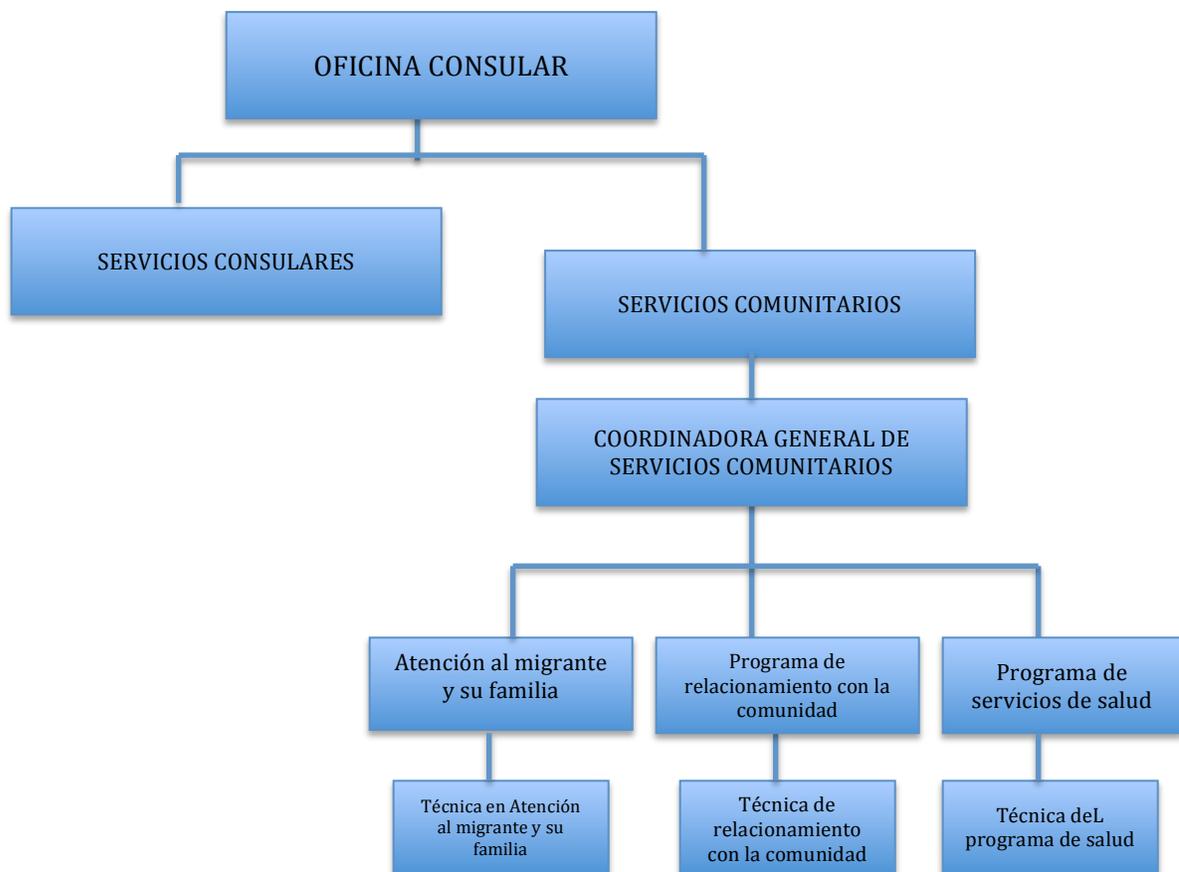


Figura 6. Organigrama del departamento de servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en NY

Fuente: Consulado General del Ecuador en New York

- El área del relacionamiento con la comunidad realiza diferentes programas de interés para la comunidad en el ámbito educativo, cultural, artístico y de emprendimiento, tales como:
  - Clases de Inglés Básico “Let’s Talk”.
  - Cursos de computación Básico.
  - Cursos de certificación de OSHA (Occupational Safety & Health Administration), cuyo objetivo es asegurar la seguridad y salud de los trabajadores.
  - Asesoramiento acerca de las becas del SENECYT.
  - Apoyo al grupo “Joven emprendedor”.
  - El programa “Aprendiendo de mi Ecuador” para niños y niñas de 6 a 11 años para que recuerden siempre sus raíces, cultura y costumbres.
  - Programa radial semanal “Jueves de información” con temas de migración, educación, salud, entre otros.
  - Talleres y cursos de emprendimiento y liderazgo.
  - Información acerca de programas de inglés intermedio y avanzado.
  - Cursos de movilidad humana y empoderamiento económico.
  - Oportunidades para voluntarios.
  
- El programa de información de salud que es gratuito o a bajo costo, enfocado en las personas que no tienen estatus migratorio, que tienen restricciones y limitaciones, y que son consideradas las más vulnerables y que además requieren ayuda urgente. Se ofrece información sobre servicios de salud, asistencia en centros de salud y seguros de salud públicos y privados.
  - Exámenes físicos gratuitos o a bajo costo.
  - Exámenes ginecológicos gratuitos.
  - Exámenes de transmisión sexual y VIH SIDA.
  - Mamografías a mujeres mayores de 40 años.
  - Asesoría psicológica gratuita.
  - Información acerca de seguros de salud (Obamacare y Medicaid).
  - Direccionamiento a centros de salud y programas que se puede acceder con un trato preferencial y en español.
  - Ferias de salud.

- Curso intensivo de nutrición gratuito.
  - Curso de primeros auxilios gratuito.
  - Curso de crianza de los hijos.
  - Curso de prevención de enfermedades crónicas gratuito.
- Programa de Atención al Migrante y su familia, el cual busca atender a las personas en situación de vulnerabilidad y lleva a cabo:
    - Visitas a hospitales, centros de detención y albergues dentro del estado de New York.
    - Localización de personas detenidas o desaparecidas.
    - Asesoría legal gratuita en temas de inmigración.
  - Ofrece información sobre los servicios que el Gobierno Ecuatoriano tiene para los migrantes como:
    - Menaje de casa.
    - Sistema 4x4.
    - Afiliación voluntaria al IESS.
    - Plan retorno.
    - Repatriación de cadáveres.
  - Además mantienen un espacio de integración social y cultural con la biblioteca comunal “Nela Martínez Espinoza”.
    - Charlas de autores.
    - Micrófono abierto/tertulias.
    - Talleres de escritura, ortografía, lectura.
    - Talleres de arte.
    - Exhibiciones y publicaciones.
    - Estantería abierta.
    - Cine y teatro.

## **2.2. Datos estadísticos**

La orientación al cliente es uno de los principios básicos de la gestión de las organizaciones, recogidos en el modelo de excelencia EFQM, tal como se propone en esta investigación. Poner en práctica este modelo de excelencia es conocer y comprender a los usuarios, tanto actuales como potenciales, identificando sus

necesidades y expectativas y dar respuesta con el fin de aumentar su grado de satisfacción. Para ello se ha realizado una encuesta de satisfacción del usuario.

Lo que se busca en la presente investigación es diagnosticar la situación actual del departamento de servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York, con el propósito de establecer las causas por las cuales ha disminuido la calidad de servicio y atención al cliente.

Antes de este gobierno no existía una medición o monitoreo del desempeño institucional, a través de la medición de Resultados por Procesos-GPR se está logrando el alineamiento de los objetivos y estrategias del gobierno, generando nuevos indicadores de resultados, el cual se demuestra en el siguiente gráfico:

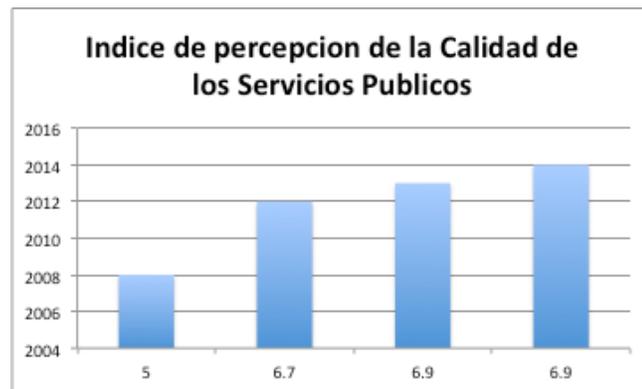


Figura 7. Índice de percepción de la calidad de los servicios públicos  
Fuente: Secretaría Nacional de la Administración Pública

El cual según la encuesta realizada por la Secretaria Nacional de la Administración Pública, se demuestra, según el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos, como ha subido de 5 puntos en el 2008 a 6,9 puntos en el 2014.

Con los objetivos definidos es preciso determinar quiénes son los usuarios de los servicios comunitarios, para lo cual se cuenta con una base de datos actualizada en donde están recogidos los datos de contacto (dirección, teléfono, correo, edad, etc.) u otra información que pueda resultar de interés.

Mensualmente se atendió durante el año 2014 en promedio de 170 a 200 migrantes. El proceso para identificar cuantas personas recibieron el servicio durante el año 2014, se realizó tomando en cuenta los registros de llamadas y atención en

persona, registro que cuenta el consulado como información general de cada persona que llega a solicitar los servicios. Los datos fueron tomados durante los meses de enero a mayo de ese año y se fue agrupando estadísticamente por mes (los datos se pueden apreciar en la figura 8). Además se debe mencionar que existe considerable cantidad de personas que no brindan sus datos, por temor a deportación y otros motivos (algunos están incluidos).

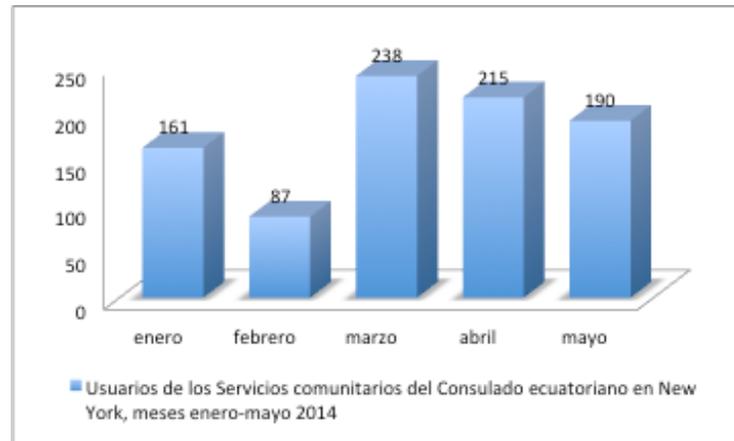


Figura 8. Usuarios de los servicios comunitarios del Consulado ecuatoriano en NY  
Elaboración: Nancy Orellana

Actualmente los miembros del Centro Latinoamericano para la Administración Pública –GLAD desarrollaron la Carta Iberoamericana para la gestión pública, que promueve la calidad y la excelencia en la gestión pública, la carta presenta a la calidad como impulsora de la administración pública a la mejora continua, para satisfacer las necesidades de los ciudadanos bajo los principios de justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. Además, dentro del PNBV 2013 – 2017 se establece un marco jurídico del sistema ecuatoriano de calidad con La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el cual garantiza el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, promueve e incentiva la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

El motivo principal por el que se realiza la autoevaluación con el modelo EFQM debe ser instalar un proceso de mejora continua, ya que por sí solo no consigue cubrir el ámbito evaluado, más bien su diagnóstico exhaustivo en un momento determinado muestra una serie de puntos fuertes, áreas de mejora y si no se actúa prontamente

nada cambiará. Por lo tanto, no solo se debe detectar áreas de mejora sino implantarlas y revisarlas controlando su proceso y eficiencia.

Al realizar la encuesta de satisfacción de servicio al usuario, los resultados ponen de manifiesto un pequeño déficit en el servicio, para alcanzar un nivel de excelencia se debe lograr que los usuarios tengan una mejor percepción en comparación a sus expectativas, para lo cual una de las preguntas fue:

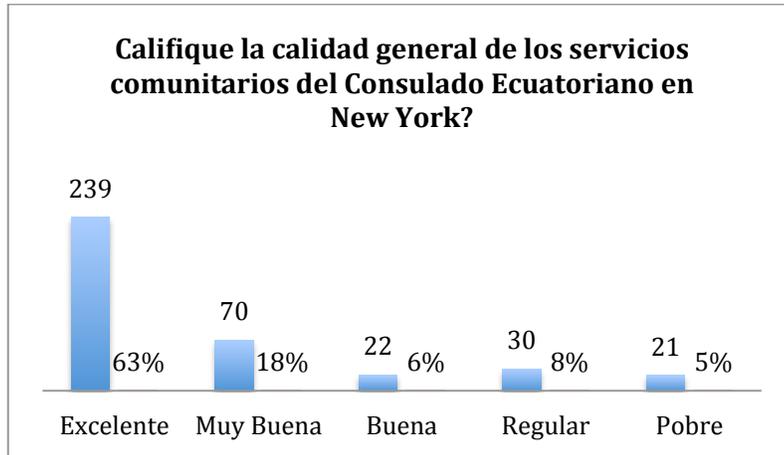


Figura 9. Pregunta #2 Encuesta de servicio al usuario  
Elaboración: Nancy Orellana

Otra de las preguntas que se realizaron en la encuesta fue: basándose en su experiencia con los servicios de atención al cliente, por favor puntúe los siguientes aspectos:

	Muy Buena	%	Buena/ Regular	%	Mala	%	Muy mala	%	No contesta	%
Facilidad para contactar	276	72%	85	22%	18	5%	0	0%	3	1%
Rapidez de la respuesta por teléfono	277	73%	55	14%	22	6%	10	3%	18	5%
Resolución del problema	276	72%	99	26%	1	0%	3	1%	3	1%
Rapidez de la respuesta por mail	76	20%	33	9%	3	1%	0	0%	270	71%
Profesionalidad de la persona que le atendió	293	77%	68	18%	15	4%	3	1%	3	1%

Figura 10. Pregunta #4 Encuesta de servicio al usuario  
Elaboración: Nancy Orellana.

La figura 10 muestra cómo se evalúa en general la atención al usuario, los resultados revelan como muy buena su experiencia en el momento de contactar los servicios que se presta, en segundo lugar se evalúa como buena/regular la atención brindada. Lo preocupante de esta investigación, es que hay un alto porcentaje de

atención mala y muy mala específicamente en lo que se refiere a la facilidad para contactar los servicios y en la rapidez de respuesta por teléfono.

Para lograr la excelencia en la gestión, la calidad en la prestación del servicio y cumplir con las expectativas del ciudadano, se debe lograr una transformación y mejora de la calidad en la gestión pública, siguiendo un proceso bien estructurado a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que los cambios sustanciales se logran en el largo plazo.

Otra pregunta que se realizó a los usuarios de los servicios comunitarios fue: ¿Cómo contactó usted por primera vez con los servicios comunitarios que presta el Consulado Ecuatoriano en New York? La cual se puede apreciar en la figura 11:

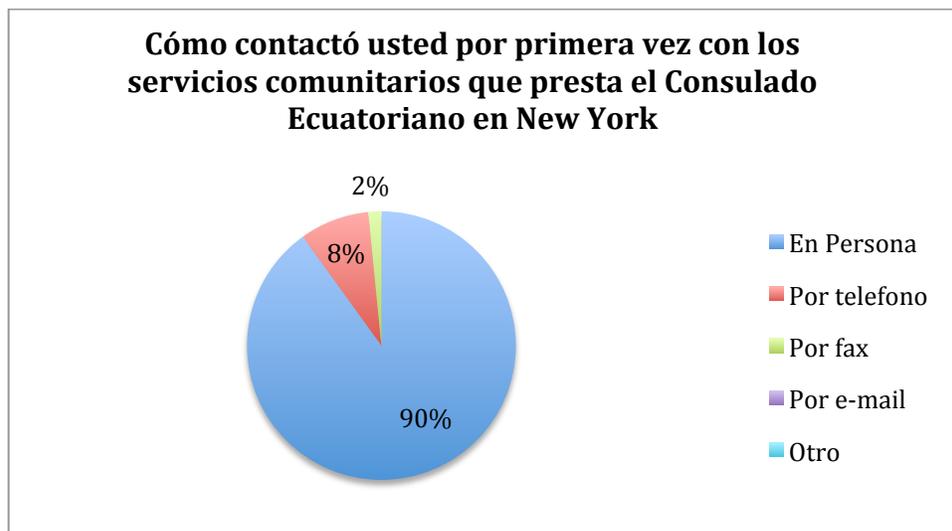


Figura 11. Pregunta #3 Encuesta de Servicio al Usuario  
Elaboración: Nancy Orellana

### 2.2.1. Información general de la migración ecuatoriana.

La migración de ecuatorianos a otros países no es un fenómeno nuevo, a partir de la segunda mitad del siglo XX se dan tres períodos: la migración de la década de los años 1960, la de los años 1980 y finalmente la década de 1990.

La población de lo que hoy es Ecuador, experimentó considerables alteraciones entre 1479 y 1540. Los Incas invadieron desde Perú en la última década del siglo XV y los conquistadores llegaron a tierras ecuatorianas en el año 1534. Españoles como europeos migraron a Ecuador.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, durante el boom ecuatoriano de exportación de cacao, ciudadanos libaneses comenzaron su inmigración hacia la ciudad de Guayaquil. Después de la década de 1960, un significativo número de ecuatorianos emigró hacia Estados Unidos, Canadá y Venezuela. Ya para la década de 1951 -1960 la población migrante ecuatoriana en Estados Unidos se cuadruplicó, y se piensa que fue principalmente la crisis de la producción de paja toquilla, la principal causante de la migración en esta etapa. Los ecuatorianos constituyen uno de los grupos migratorios más grandes localizado en la ciudad de New York, Los Ángeles y Chicago.

En la década de los 70's Ecuador experimenta un crecimiento de su economía y un progreso en las condiciones de vida, pero a principios de los 80's, el precio del petróleo colapsa, causando crisis en la deuda, incremento en la inflación y una dramática reducción de salarios, perjudicando de una manera drástica a quienes vivían de la agricultura y como consecuencia optaron por emigrar.

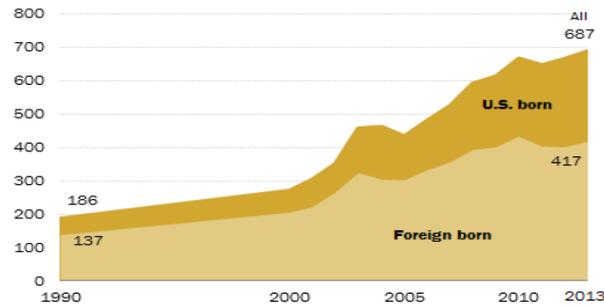
Después de los años noventa Ecuador entra en un proceso migratorio sin precedentes, con el flujo de personas tratando de mejorar sus economías, en busca de mejores oportunidades en el exterior, se genera la salida de ecuatorianos debido a la crisis económica y financiera, por la ilusión y expectativas brindadas por familiares y amigos que emigraron anteriormente, la mayoría de migrantes pagando a intermediarios o falsificadores de documentos.

Además se puede observar una particularidad en el tema migratorio al no ser solamente emisor de migrantes en la región sino también receptor de personas procedentes de otras nacionalidades y continentes, especialmente colombianos y peruanos, ya que Ecuador se convirtió en país de refugio y tránsito especialmente hacia Estados Unidos.

FIGURE 1

**Ecuadorian-Origin Population in the U.S., 1990-2013**

*In thousands*



Note: People in group quarters such as college dormitories or institutions are not included in figures for 2001 to 2005. Changes in the wording of the Hispanic origin question in the 2000 decennial census may have led to an undercount of some Hispanic origin groups in that year. For more, see <http://www.pewhispanic.org/2002/05/09/counting-the-other-hispanics/>.

Source: Pew Research Center tabulations of 1990 and 2000 censuses (5% IPUMS) and 2001-2013 American Community Surveys (1% IPUMS)

PEW RESEARCH CENTER

Figura 12. Población Ecuatoriana en los Estados Unidos 1990-2013  
Fuente: Pew Research Center

Se estima que unos 687.000 hispanos de origen ecuatoriano residían en los Estados Unidos, según un análisis de Pew Research Center (1990-2013). Ecuatorianos en este perfil estadístico son personas que se identificaron como hispanos de origen ecuatoriano. Los ecuatorianos son la décima mayor población de origen hispano en los Estados Unidos, que representan el 1,3% de la población hispana en Estados Unidos según este estudio. Desde 1990, la población ecuatoriana ha pasado de 186.000 a 687.000 en el período. Al mismo tiempo, la población nacida en el extranjero de origen ecuatoriano que vive en los EE.UU. creció en un 203%, pasando de 137.000 a 417.000.

Los datos del censo en Estados Unidos del 2010, cuya fuente es el Pew Reserch center, que muestra un considerable crecimiento de la población hispana, siendo uno de los más grandes grupos en cuanto a crecimiento. Queens se mantiene como la principal zona de asentamientos de migrantes ecuatorianos residentes, la mayoría de ecuatorianos se encuentran en zonas a lo largo de la Avenida Roosevelt, incluyendo Corona, East Elmhurst, Jackson Heights y Woodside.

### **2.2.2. Datos de los migrantes ecuatorianos en Queens New York.**

Las primeras migraciones de ecuatorianos llegaron a New York en los años cincuenta, la mayoría provenientes de familias adineradas blanco-mestizas, de Azuay y Cañar, se da un alto grado de asentamientos permanentes, debido a que recibieron por parte del gobierno de los Estados Unidos una amnistía bajo el marco de la reforma de migración de 1986 que garantizaba la residencia legal en los Estados Unidos.

A finales de los años noventa, el país experimenta una profunda crisis económica y política, se produce una migración sin precedentes, en el año 2000, 504.203 ecuatorianos partieron legalmente del Ecuador, pero estas cifras no incluyen a la entrada ilegal de migrantes por la frontera y de manera clandestina, lo cual hace más complicado su registro. Desde que Estados Unidos impuso el requerimiento de visa, los coyoteros utilizan caminos alternativos por vía terrestre o marítima, haciendo más peligroso y difícil el trayecto. (Quiloango, 2011, p. 6)

La población ecuatoriana en la gran manzana ha sido uno de los grupos latinos de más rápido crecimiento en la ciudad de Nueva York desde 1990. Sin embargo los inmigrantes ecuatorianos se han establecido además de Queens, en Brooklyn y El Bronx; así mismo, se ha visto cierta movilidad de los ecuatorianos debido a los cambios en el mercado de la vivienda, es posible que una mayor disponibilidad de vivienda en Queens habría sido la causa para que los ecuatorianos se instalen allí con el fin de estar más cerca del centro de la vida económica, cultural y social. (Altamirano, 2006, p 159)

En cuanto al género en un principio eran mayoritariamente hombres entre 18 y 45 años, sin embargo el número de mujeres ha ido creciendo paulatinamente. Actualmente se destaca el novedoso fenómeno de la migración familiar, cada vez hay más casos de padres que deciden traer de manera ilegal a sus hijos a los Estados Unidos con los coyoteros.

A finales de los noventa y por sobre todo por los atentados de septiembre del 2001, se ajustan las políticas migratorias generando que se intensifique la emigración ecuatoriana y de acuerdo a información del Migration Policy Institute, entre el 2002 y 2005, un promedio de 9.196 ecuatorianos obtuvieron su residencia legal y se desconoce

cuantos permanecen en los Estados Unidos con sus visas vencidas o que han entrado sin autorización.

El gobierno actual está trabajando por dignificar los procesos migratorios y contribuir al fortalecimiento de las políticas públicas, uno de los objetivos prioritarios contenida en el plan de desarrollo humano es el derecho a un retorno voluntario, digno y sostenible de los ecuatorianos expulsados de su país que deseen y decidan volver, por ejemplo para el cumplimiento de este objetivo en concreto se desarrolló el Plan Retorno 2008.

La oficina que está ubicada en el área de Queens, tiene la mayor concentración de ecuatorianos en todo Estados Unidos, En un informe publicado por el Pew Reserch Center y según el último censo de los Estados Unidos del 2010, hay 687.000 Ecuatorianos en el área de New York, y 98.512 ecuatorianos solamente en el área de Queens y que han sido censados. Sin embargo se piensa que otros 100.000 ecuatorianos podrían vivir en el sector, esto debido a que hay una gran cantidad de ecuatorianos que llegan al área y que no están registrados ya que entran ilegalmente por las fronteras.

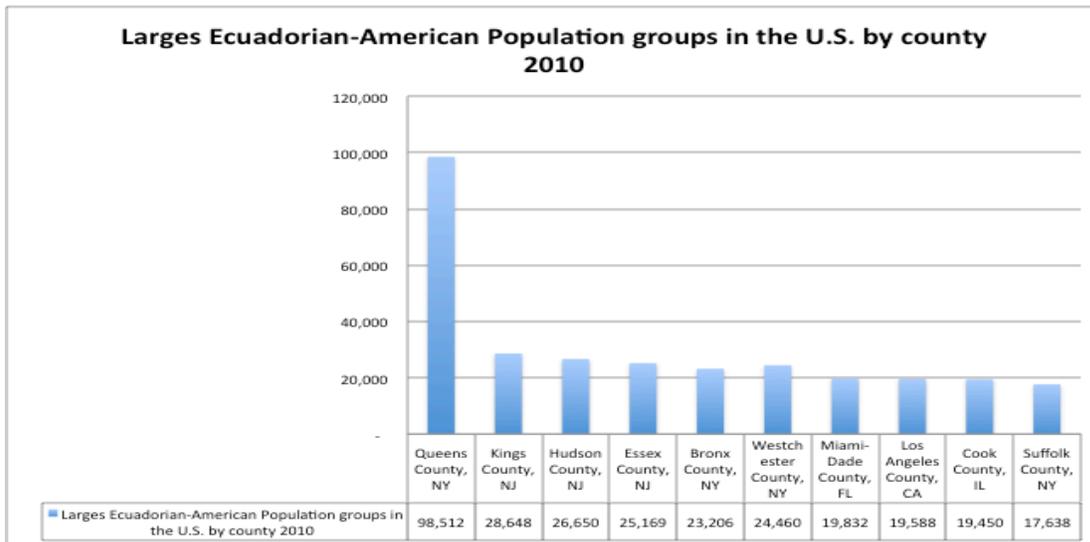


Figura 13. La más grande población ecuatoriano-americana por condado en U.S  
 Fuente: United States; U.S. Census Bureau; 2010  
 Elaboración: Nancy Orellana.

### **2.2.3. La política migratoria para la movilidad humana.**

La Constitución de la República de Ecuador del 2008 establece que: El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; la inversión y la asignación de los recursos públicos; y la coordinación de las competencias exclusivas entre el Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores (Constitución del Ecuador, 2008).

Bajo este marco se elaboró el Plan Nacional para el Buen Vivir, plan que apunta a la construcción de una sociedad más justa, poniendo en el centro de la acción pública al ser humano y la vida, se fundamenta además en la equidad y el respeto de la diversidad. El buen Vivir o Sumak Kawsay ha rebasado las fronteras ecuatorianas y latinoamericanas, afianzándose con los aportes de movimientos sociales, académicos, líderes políticos y gestores de la política pública.

Las políticas públicas se expresan en las decisiones u omisiones de las autoridades gubernamentales, sea que aporten o no a dar soluciones específicas sobre como manejar asuntos públicos dentro de sus competencias, pudiendo ser estas constitucionales, legales, reglamentarias, decretos ejecutivos, entre otros, también se expresan a través de planes, programas, proyectos y acciones promovidos por diversos modelos de gobierno.

La construcción de la política pública en nuestro país considerado como democrático y respetuoso de los seres humanos tiene como fuente los principios y disposiciones constitucionales legítimas que se hallan determinados en nuestra constitución, lo cual permite legítimamente la vigencia de los derechos de las personas, los pueblos y las nacionalidades, así como una convivencia pacífica entre sus miembros, el cual constituye el mejor escenario para el diseño de políticas públicas desde un enfoque de derechos, de acuerdo con las disposiciones constitucionales y con los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el Estado.

La nueva Constitución prevé las garantías de política pública, disponiendo que su gestión debe hacer efectivo el buen vivir, es por eso que se necesita contar con un marco jurídico legítimo para el diseño de políticas públicas.

El hecho que marcó un hito en materia migratoria lo determina la vigencia de la Constitución de la República del 2008 y los objetivos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir, la cual determina a la “ciudadanía universal” como la base de profundos cambios que el gobierno quiere alcanzar para nuestra sociedad.

La movilidad humana ha sido reconocida como un derecho para ser atendida por el estado, el cual en su Art. 392 de la constitución el Estado velará por los derechos de las personas en movilidad humana y ejercerá la rectoría de la política migratoria a través del órgano competente en coordinación con los distintos niveles de gobierno.

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 es considerado como el instrumento máximo de planificación nacional y definición de política pública, plantea una serie de políticas y lineamientos sobre movilidad humana, se destaca además en la Agenda Nacional de Igualdad para la movilidad ANIHMU, cuyo objetivo es dirigir la labor de las misiones, representaciones, y oficinas consulares en el exterior, velando los derechos de las personas ecuatorianas que han migrado y sus familias, ofreciendo asesoría, asistencia, protección, promover sus vínculos con el Ecuador, facilitar la reunificación familiar y estimular el retorno voluntario a la patria.

Es por lo tanto que con las agendas nacionales para a igualdad que se transversalizan las políticas públicas, el derecho a la igualdad y a la no discriminación que apunta a la inclusión plena de dichos grupos en igualdad de condiciones.

Las administraciones públicas vienen desarrollando una serie de esfuerzos para adecuar los servicios públicos a las reales necesidades de los ciudadanos. El gobierno ecuatoriano con el fin de crear el buen vivir ha venido desarrollando el programa nacional de excelencia-PROEXCE, como parte del delineamiento estratégico para alcanzar niveles de calidad y excelencia, tanto en la gestión institucional como en la prestación de servicios a la ciudadanía.

### **2.3. Planteamiento del problema**

El problema que se presenta en el departamento de servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York es la inadecuada administración del tiempo en las tres áreas. Los migrantes que visitan las instalaciones con el fin de solicitar ayuda o algún servicio en general, muchas veces deben esperar largos períodos de tiempo para ser atendidos. El período de respuesta al cliente es largo debido a las múltiples tareas que realiza cada coordinador y asistente administrativa de cada área; lo cual provoca desmotivación y con ello pérdida de clientes.

Actualmente, se están elaborando manuales de procedimientos para los diferentes departamentos, para ayudar a agilizar los procesos y disminuir los tiempos de espera. Por ejemplo, uno de los problemas básicos es que en la actualidad se trabaja con formularios de admisión que deben ser subidos más tarde al sistema, esto duplica esfuerzos; en épocas anteriores se trabajaba con el sistema SIM (Sistema Internacional de Migración), pero hoy en día no se cuenta con un sistema en donde se pueda ingresar datos básicos y de relevancia de la persona migrante que solicita el servicio.

Otro de los problemas es el sistema de call center, ya que no es un sistema automatizado, se pierden muchas llamadas y la gente se queja de que no contestan el teléfono.

El personal es muy profesional, tienen una excelente actitud para realizar todos los requerimientos de los migrantes, sin embargo la mayoría de veces exceden las horas laborales de trabajo, lo cual provoca desgaste físico y emocional.

Los procedimientos administrativos empiezan a formar parte de la rutina con el paso del tiempo, pero así mismo se va haciendo necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de la estructura de la organización. La falta de un manual de procesos evita el buen desempeño del personal, provoca falencias en la operatividad de la institución como duplicidad de actividades, tiempos excesivos en tareas o actividades, retrasos, descontento de clientes, etc.

El objetivo es llevar un control e implantar un sistema de gestión de calidad con apoyo del modelo EFQM, con el cual se realizará el estudio, tomando en cuenta la importancia que tiene el integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio. En este sentido es de gran utilidad en la reducción de errores, este modelo se traduce en la excelencia en el servicio y por ende clientes satisfechos.

#### **2.4. Justificación**

La justificación está orientada al desarrollo de un modelo de gestión de calidad basado en el modelo de excelencia EFQM que ayude al departamento a conocer los pasos a seguir al ejecutar una tarea o actividad, estandarizar las acciones llevadas a cabo en el manejo de documentos y procesos administrativos en sus tres departamentos: Atención a las personas migrantes y su familias, programa de información de salud y relacionamiento con la comunidad y por consiguiente lograr la excelencia empresarial y a mejorar sus funcionamiento

Este tipo de gestión es necesaria para su uso interno y diario, minimiza los conflictos, marca responsabilidades, divide el trabajo, fomenta el orden, etc. Con esta investigación, se podría además dar lugar al surgimiento de futuras investigaciones.

En la etapa de análisis se recopila la información y se enumeran los hallazgos y se determinan los puntos críticos que afectan el buen desempeño del área evaluada, en nuestro caso de sus diferentes departamentos. El modelo permite reconocer y diseñar documentalmente los procesos e integrarlos de manera que permita un mejor control y seguimiento sobre ellos

Lo que se logrará con la investigación será introducir mejoras no solo en la institución sino a nivel de cada área del departamento de servicios comunitarios, permitiendo el ahorro de tiempo y esfuerzos de los funcionarios de la institución, mejoras que son necesarias para el cumplimiento de sus fines. La autoevaluación permitirá identificar los puntos fuertes, las áreas de mejora, además de sugerir planes de acción para el equipo directivo.

Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen las expectativas de sus clientes, el modelo EFQM es un poderoso instrumento para autoevaluación de las empresas y se fundamenta en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión en la organización.

El Modelo EFQM se adapta a las organizaciones que pretenden emprender el camino hacia la excelencia, para lo cual se realizan evaluaciones que identifican los puntos fuertes y áreas de mejora, determinando una puntuación sobre cada uno de los subcriterios del Modelo EFQM. Con la autoevaluación y gestión, se realiza el proceso de diagnóstico, para evaluar y valorar cuantitativamente lo que se hace y lo que consigue la organización de acuerdo a los criterios y estructura establecida por el modelo EFQM de excelencia

**CAPITULO III:  
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología es un procedimiento que permite establecer de forma ordenada y planificada los pasos para alcanzar los objetivos, por ello es de vital importancia en el desarrollo de cualquier investigación. Por medio de la estructuración de la metodología, se obtiene la información exacta de los hechos que interesa conocer, avalando así la confiabilidad y veracidad del estudio.

En razón de lo anterior, en este capítulo se realiza una descripción de la metodología empleada para el desarrollo de la investigación en el departamento de servicios comunitarios del Consulado General en New York, donde se describen cada uno de los elementos utilizados, los métodos mediante los cuales se realizó la búsqueda de la información, la recopilación de la información, el procesamiento de datos y el arribo a los resultados.

La metodología desarrollada para la realización de la presente investigación esta conformada por las siguientes etapas:

- Recopilación de la información: para el desarrollo de la presente investigación, se necesita contar con información precisa, objetiva y oportuna que permita tener una clara visión de la situación actual de cada área del departamento de servicios comunitarios,
- La información primaria: es la información recolectada de entrevistas realizadas al personal que trabaja en las tres áreas del departamento de servicios comunitarios, específicamente al área de atención a las personas migrantes y su sus familias, al área del programa de información de salud y al área de relacionamiento con la comunidad, que realizaron aportes importantes y claves para el desarrollo de la investigación,
- Fuentes de información secundarias: Para efectos de la investigación, se entiende como fuentes secundarias de información, todos aquellos documentos, libros, publicaciones, guías, informes de expertos, páginas webs, etc. Que estén relacionados con el tema general y que fueron elaborados con el propósito específico del presente tema. Para ello se cuenta con fuentes secundarias tales como: guías de buenas prácticas de gestión administrativa pública, guía del modelo EFQM. Introducción a la excelencia, guía para la elaboración de una

- memoria con el modelo EFQM en las administraciones publicas, bibliografía en lo referente a la calidad y la excelencia, etc.,
- La fase de trabajo de campo: consiste en la realización de entrevistas al personal técnico de los servicios comunitarios y encuestas realizadas a los usuarios de los servicios que presta el consulado, con el objetivo de diagnosticar el problema,
  - Las entrevistas: delimitarán la aplicabilidad del modelo EFQM, el estado previo de los procesos y procedimientos del departamento de servicios comunitarios, el grado de dificultad de los mismos, así como de las mejoras alcanzadas en las distintas áreas de dicho departamento,
  - Aproximación al objeto de estudio y consecución de objetivos: A partir de las fuentes seleccionadas, se procederá a procesar cada uno de los criterios y subcriterios, objeto de análisis, con la finalidad de precisar la situación del departamento de servicios comunitarios en la aplicación del modelo EFQM.,
  - Realizar el informe final descriptivo del estado de desarrollo de los factores analizados, estableciéndose las conclusiones y los recomendaciones encaminadas a la mejora de la competitividad del departamento de servicios comunitarios, de manera específica en el recorrido hacia el modelo EFQM.

Una vez determinado el método para recoger los datos, por medio de la encuesta, que ayuda a delimitar el problema que se presenta en el departamento de servicios comunitarios, se ha diseñado un cuestionario en base a los criterios y subcriterios del modelo EFQM. El propósito del cuestionario es servir de herramienta al departamento de servicios comunitarios, identificar áreas de mejora para el futuro y facilitar a la dirección de ésta el análisis y valoración de su situación, permitiendo conocer en qué situación se halla el departamento frente a los niveles de excelencia propuestos por el modelo EFQM de excelencia, que se propone alcanzar con este estudio.

El trabajo consiste en un diseño de un cuestionario basado en un sistema de gestión de calidad y enfocado en el modelo EFQM, al departamento de servicios comunitarios del consulado general en New York, para lo cual, se elaboró un diagnóstico de la situación actual con respecto al modelo de calidad EFQM, con la finalidad de detectar la brecha de calidad y las posibles oportunidades de mejora. Este

trabajo recopila la información teórica, análisis y propuestas de los elementos involucrados para encaminar al departamento de servicios comunitarios hacia la excelencia de la calidad.

Además de lo anterior, esta investigación pretende hacer una lectura interpretativa de los hallazgos y evidencias que se registran en el análisis de los criterios y subcriterios del modelo, factores que favorecen el diseño de un modelo de gestión de calidad al interior del departamento de servicios comunitarios del consulado general en New York.

### **3.1 Diseño del método**

Para el desarrollo de la investigación fueron utilizados tanto métodos empíricos como teóricos del objeto de la investigación.

#### **3.1.2 Método teórico**

Los métodos teóricos permiten operar con ideas y elementos de la teoría, los cuales podrán ser comparados, analizados y sistematizados a través del comportamiento del fenómeno objeto de estudio.

Para que los hechos se constituyan en una teoría científica es necesario seleccionarlos, clasificarlos, compararlos, analizarlos y explicarlos. La etapa inicial de la investigación con este método que se centra en recopilar los datos en forma documental, ya sea libros, documentos, páginas web, etc.

La teoría es el hilo conductor de la actividad investigada, en todo proceso de investigación, el elemento que direcciona a construir un trabajo científico es el marco teórico. Una vez planteado el problema se procede al desarrollo de la perspectiva teórica y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio. Hernández Sampieri y Méndez (2009).

La información teórica para la presente tesis es aquella recolectada a través de la revisión de la literatura, descrita en el capítulo I, en donde se identifica la información

relevante y necesaria relativa al problema de investigación que se plantea resolver.

### **3.1.2 Método empírico**

Los métodos empíricos permiten buscar, encontrar y procesar datos de la realidad para ser analizados e interpretados. Con la investigación empírica se pretende ir más allá de la observación, combinando la investigación con el estudio detallado, demostrando la relevancia de la teoría en un ambiente real. Se debe señalar, que esta distinción se realiza como un modo de clasificación, pues los métodos teóricos y los métodos empíricos en el desarrollo de la investigación científica se encuentran en una indisoluble relación.

La investigación empírica se puede definir como la investigación basada en la experimentación o la observación. Lo que pretende la investigación empírica es comprobar si las presunciones de relación o hipótesis corresponden a la realidad. (Heinemann, 2003).

Por medio de la observación en las instalaciones del Consulado General del Ecuador en New York se pudo percibir directamente el objeto de estudio con el cual se tiene un conocimiento acerca del comportamiento del personal y su trabajo tal y como es en la realidad, accediendo directamente al fenómeno investigado.

La observación fue realizada en la parte preliminar de la presente tesis, específicamente en el momento del desarrollo del protocolo de tesis y durante la recopilación de información del capítulo II.

### **3.2. Tipo de investigación**

Para llegar al propósito de la investigación se realizó una serie de procedimientos con el objeto de obtener una solución adecuada, y para ello se utilizaron los tipos de investigación por muestras con diseño no experimental, tales como:

### **3.2.1. Diseño de campo.**

Según el lugar donde se realiza la investigación: Es de campo, ya que el estudio requiere que el investigador intervenga directamente en las tres áreas involucradas, con el objeto de obtener mayor conocimiento que justifique el estudio y garantice la información.

Este método de investigación pretende extraer los datos proporcionados por el departamento de servicios comunitarios, por medio de encuestas, cuestionarios, observación de manera directa y simple en el departamento. Datos descritos en el capítulo II que se encuentran recopilados por cuadros estadísticos de los resultados de las encuestas realizadas a los usuarios del servicio.

El diseño de una fase de trabajo de campo, consiste en la realización de entrevistas a los representantes de cada coordinadora responsable de cada área del departamento de servicios comunitarios, con el objetivo de contar con la opinión directa acerca del conocimiento y experiencia en la aplicabilidad de un modelo de excelencia en la gestión empresarial, como es el modelo EFQM.

Las entrevistas se desarrollan en el capítulo IV, en donde con cada subcriterio se toma en cuenta la opinión directa de cada una de las áreas del departamento de servicios comunitarios.

### **3.2.2 Estudio descriptivo**

Según la evolución del objeto en estudio: Es descriptiva, debido a que permitirá detectar, interpretar, describir, registrar y analizar la situación actual presentada en el departamento de servicios comunitarios del consulado general del Ecuador en New York involucrando los procesos que se ejecutan.

El método descriptivo implica observar y describir el comportamiento de las personas y en este caso particular el sistema de atención al cliente, para evaluar los hábitos tanto del personal, como de los usuarios que reciben el servicio.

En el capítulo IV se desarrollan una serie de preguntas realizadas tanto al personal del departamento de servicios comunitarios como a los usuarios del servicio, midiendo y recolectando cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

### **3.3. Diseño de la investigación**

#### **3.3.1. Investigación cualitativa.**

Su objetivo es brindar una descripción completa, principalmente verbal del servicio que presta el departamento de servicios comunitarios del consulado general del Ecuador en New York, por medio de encuestas, para luego analizar la información y elaborar el modelo de gestión de calidad, por medio del modelo planteado.

El interés de esta investigación es realizar un estudio que analice el diagnóstico de un modelo de gestión de calidad enfocado en el modelo EFQM, para el departamento de servicios comunitarios del consulado general en New York, que fomente una cultura de calidad y procesos de mejora.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. (Sampieri, 2010, p.364)

Se recomienda seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto. En la visión cualitativa el objeto de estudio es construido o generado por el investigador; es necesario confrontarlo constantemente con la realidad y modificarlo de acuerdo con la práctica real y concreta. (Zapata, 2005, p116).

Para desarrollar esta investigación se utiliza un método de enfoque cualitativo. Sampieri y Collado describen a las investigaciones cualitativas como estudios:

- Que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en la vida cotidiana.
- Donde las variables no se definen con el propósito de manipularse ni de controlarse experimentalmente.

- En los cuales las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
- En donde los que la recolección de los datos está fuertemente influida por las experiencias y las prioridades de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado.
- Donde los significados se extraen de los datos y no necesitan reducirse a números ni deben analizarse estadísticamente.

Además de lo anterior el diseño cualitativo permite realizar un trabajo documental, que no es solo una fuente o técnica de recolección de información, más bien se constituye en una estrategia de investigación con particularidades propias del diseño del proyecto, la obtención de información, el análisis e interpretación. (Cifuentes, 2011) La investigación con técnicas cualitativas esta sometido a un proceso de desarrollo básicamente idéntico al de cualquier investigación de naturaleza cuantitativa. Proceso que se desenvuelve en cinco fases de trabajo:

- Definición del problema,
- Diseño de trabajo,
- Recogida de datos,
- Análisis de los datos,
- Informe y validación de la investigación.

Se ha optado por el método cualitativo para conocer la acción, es decir, como se ha desarrollado el proceso de gestión de calidad, por medio de la cual se realizó la recolección de datos utilizados en el capítulo IV e implicada en tres actividades vinculadas entre si:

- a) Seleccionar o desarrollar un instrumento o método de recolección de datos. Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos aceptar los resultados. En este caso primero se elaboró una encuesta a los usuarios de los servicios comunitarios para saber sobre la calidad del servicios que se presta, luego se elaboró un cuestionario aplicando los criterios y subcriterios del modelo EFQM.
- b) Aplicar este instrumento (cuestionario) para recolectar los datos.

- c) Preparar los datos, observaciones, registros y mediciones realizadas para su análisis.

### **3.3.2. Investigación cuantitativa**

La metodología cuantitativa permite examinar los datos de manera numérica, se reúne la información que puede ser medida, se centra en el conteo y clasificación de las características en la construcción de modelos estadísticos y cifras para explicar lo que se observa.

En la investigación cuantitativa se parte de objetivos bien definidos por el investigador. Según Samperi “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Gómez (2005), sugiere una vez determinado el problema de investigación, las preguntas hipótesis, determinado el diseño de la investigación y seleccionada la muestra adecuada de acuerdo con el enfoque cualitativo, la siguiente etapa es recolectar los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos u objetos involucrados en la investigación. El método cuantitativo se halla detallado en el capítulo II y IV del presente trabajo.

## **3.4. Población de estudio**

### **3.4.1. Población**

La población se refiere al conjunto máximo de individuos que quedan enmarcados en la relación que se expresa en la idea a defender en la investigación, poseen alguna característica común, en un lugar o en un momento determinado.

En la presente investigación se ha determinado como población a todos los migrantes que viven en el área de Queens New York, se ha escogido esta área por tener la mayor cantidad de migrantes ecuatorianos y porque las oficinas del consulado están mayormente en esta área.

Se ha determinado según el Censo de los Estados Unidos del 2010 que hay 98.512 ecuatorianos solo en el área de Queens N.Y. (ver figura 11)

Se conoce con el nombre de muestreo al proceso de extracción de la muestra a partir de la población. El proceso esencial del muestreo consiste en identificar la población que estará representada en la investigación.

### 3.4.2. La muestra.

**El muestreo probabilístico:** En este tipo de muestreo todos los individuos que forman parte de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, en este caso, todas las posibles muestras de tamaño no tienen la misma probabilidad de ser elegidos. De esta manera se asegura la representatividad de la muestra extraída, y en este caso se trabajara con la población.

Para las encuestas dirigidas hacia los usuarios del servicio se aplica la formula para una muestra finita de la población, ya que la población en este caso es de 98.512 migrantes del área de Queens New York. La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = desviación correspondiente al nivel de confianza deseado

P = probabilidad de ocurrencia

Q = probabilidad de no ocurrencia

N = tamaño de la población

e= error máximo admitido

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 98.512}{(0.05)^2 (98511) + (1.96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n = 383 personas

Las técnicas utilizadas para seleccionar la muestra son:

- El muestreo al azar por marcado telefónico, que fue tomada de una base de datos proporcionada por el departamento.
- Encuestas personales a los usuarios que visitaron el departamento de servicios comunitarios solicitando ayuda y a los diferentes grupos de usuarios del servicio en los diferentes cursos que se dictaron durante el mes de diciembre 2015, periodo en el cual se desarrolló las encuestas.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **3.5.1. Entrevistas.**

Al referirse a la entrevista cualitativa, lo que se busca es el conocimiento cualitativo expresado en lenguaje normal, no se encamina a la cuantificación. La entrevista pretende conseguir relatos matizados de diferentes aspectos, trabaja describiendo con palabras y no con números. (Taylor, 1990)

La entrevista no estructurada es muy útil en estudios descriptivos, y en la fase del diseño de la investigación; es adaptable y susceptible de aplicar a toda clase de situaciones; permite profundizar y requiere de tiempo para obtener la información.

Es necesario formular una serie de preguntas acordes al problema planteado en la investigación, el contacto con las personas en su vida cotidiana y el diálogo conducido por la entrevista, constituyen técnicas importantes para clarificar y definir de manera precisa aquello que se va a tomar como problema de investigación

Antes de realizar la entrevista se envía con anterioridad un cuestionario, que va a ser el instrumento básico de la investigación. En el cuestionario se formulan una serie de preguntas que permiten observar los hechos a través de la valoración que se hace al

encuestado. Se realizan las entrevistas a fondo, que son realizadas directamente persona a persona y en cierta medida no estructuradas, y a medida que avanza la entrevista, se sondeará a fondo.

Al formular las preguntas lo que se pretende es identificar el problema de investigación, familiarizarse con el grupo o persona, cruzar o confrontar los hallazgos obtenidos, mediante la observación y el diálogo, proceso que permitirá, modificar y refinar la información, el diseño y la ejecución de la investigación y por su puesto tener evidencia de la focalización y demarcación del problema de investigación inicialmente planteado.

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación formal, las entrevistas se enfocarán en el personal del departamento de servicios comunitarios del Consulado Ecuatoriano, con el propósito de conocer que criterios se están aplicando en la institución y cuáles no.

### **3.5.2. La implementación y ejecución de la investigación cualitativa**

#### **a. El acceso o entrada**

La negociación de acceso al escenario es el proceso por el que el investigador se va acercando a la fuente de información. En el proceso de recolección de datos, el investigador es el principal instrumento para la recolección y análisis de datos, convirtiéndose en el mediador o instrumento para la recolección y el análisis de los mismos.

El éxito de la investigación depende de la relación que el investigador logre construir con el grupo humano y las perspectivas que se busque conocer, logrando un clima de confianza y plena sinceridad.

#### **b. La recolección de datos**

El proceso de recolección de información se va completando y precisando en la misma medida que avanza el contacto con las personas y situaciones fuentes de datos, recurriendo a la flexibilidad como medio para acceder a lo que quiere saber o comprender, a partir de las propias respuestas ofrecidas por las personas que están siendo interrogadas, como ocurre en la entrevista.

### **3.6. Presentación y análisis de resultados**

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos fue realizado en base a la teoría del análisis cualitativo. Es decir haciendo un proceso de conocimiento de las realidades percibidas por los sujetos entrevistados, con el objetivo de presentar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas estructuradas y de profundidad a los diversos actores involucrados en el proyecto de investigación.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), uno de los retos para realizar un análisis de tipo cualitativo es saber ordenar y clasificar el volumen de información que se llega a recolectar. Después discriminar aquello que no es tan relevante para el objeto de estudio.

El análisis realizado a cada pregunta del cuestionario aplicando los criterios y subcriterios del Modelo EFQM de calidad, así el análisis de resultados consistirá en explicar los resultados obtenidos en la investigación.

El análisis de resultados propone interpretar y analizar los resultados de la investigación donde saldrán los elementos para plantear las conclusiones. Este esta destinado a respaldar la hipótesis general y respaldar y comparar los resultados obtenidos con la teoría para así hallar las conclusiones.

Para la presentación de resultados en una investigación cualitativa no hay una forma exacta de escritura, es muy parecido a un texto literario, se tiene que ser conscientes de que en la escritura se está presentando un punto de vista respecto de la investigación. Los resultados de una primera fase del modelo EFQM, están descritos en el capítulo IV, donde se describen los subcriterios uno a uno.

Los resultados de la investigación deben ser contrastadas con el cumplimiento de los objetivos:

- Se realizó el diagnóstico de la situación actual del departamento de servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York, con el propósito de establecer las causas por las cuales ha disminuido la calidad de servicio y atención al

cliente. En el capítulo IV se hace la descripción detallada en cada subcriterio de la situación actual del departamento.

- La metodología que servirá de base y permita orientar la investigación para el desarrollo de un modelo de gestión EFQM
- A partir del presente trabajo se puede diseñar el modelo de gestión para cada una de las áreas del departamento de servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York, basado en el modelo EFQM, como lo explican los subcriterios en el capítulo IV.

Los resultados indican que hay una figura clara de liderazgo en el departamento de servicios comunitarios, por lo tanto los resultados abren la posibilidad de continuar haciendo futuras profundizaciones en cuanto al modelo EFQM.

Los resultados con respecto al cumplimiento de las hipótesis:

1. Existe insatisfacción en los clientes de los servicios comunitarios prestados por el Consulado General del Ecuador en New York.

Los resultados corroboraron que existe un 5% de los usuarios que calificaron como pobre la calidad de los servicios que se presta (figura 9); así también, en la figura 10 se puede ver como es evaluada la atención al usuario, en donde se halla un porcentaje significativo de usuarios que lo califican como mala la facilidad de contactar y a la rapidez de respuesta por teléfono.

2. La implementación de un modelo de gestión de calidad junto con la planeación y coordinación de los tres departamentos del área de servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York, generará evidentes mejoras en sus procesos internos y por ende un incremento en la satisfacción de sus clientes.

No hay duda de que existe un largo camino por recorrer hacia la excelencia de la organización, pero esta investigación marca una tendencia al evaluar el grado de conocimiento de sus criterios y subcriterios por parte del personal y sus líderes, para en un futuro lograr la aplicación del modelo EFQM.

## **CAPITULO IV**

### **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM PARA LOS SERVICIOS COMUNITARIOS QUE PRESTA LA CASA ECUATORIANA**

#### **4.1. Liderazgo**

Los líderes son responsables de desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización para que se logre un éxito sostenido, siendo ejemplo de sus acciones y comportamiento, actuando con coherencia, manteniéndose fiel al propósito de la organización y si es necesario reorientar la dirección arrastrando al resto de personas que están a su lado en camino a la excelencia.

##### **Subcriterio 1.a.**

**Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.**

El criterio 1 se centra en el comportamiento de las personas que están a cargo de la institución; el Cónsul es el que está a cargo de la dirección, generando el entorno dentro del cual la institución y los servidores públicos puedan destacar y asegurar el funcionamiento adecuado del mecanismo de dirección. Como facilitador respalda a las personas de la institución, asegurando relaciones eficaces con todos los grupos de interés.

La misión, visión y valores de la organización son definidos y revisados periódicamente por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana-MREMH y son llevadas a cabo por los consulados en el exterior. Para lograr tener éxito en los planes y proyectos que realiza se siguen las directrices del MREMH atendiendo a los migrantes, ya que son ellos los que buscan el servicio y los programas que ofrece el gobierno de acuerdo a las necesidades de las personas.

El liderazgo dentro del departamento de servicios comunitarios del Consulado lo ejerce la directora general, quien se destaca como líder del departamento de servicios comunitarios, y que tiene responsabilidad sobre el grupo de personas que trabajan en cada área (área de salud, área de atención al migrante y su familia y el área de relacionamiento con la comunidad), siguiendo los lineamientos del MREMH y orientando a cumplir las tareas específicas y limitadas; como es cumplir la misión y visión de la misma:

VISIÓN: “El MREMH avisoriza ser una institución pública moderna, transparente, eficiente y con un sistema de gestión orientado al servicio ciudadano; responsable de promover políticas de desarrollo endógeno en el relacionamiento cooperación e intercambio con el resto del mundo; y ejecutar la política exterior en los ámbitos político diplomático, movilidad humana, integración latinoamericana, respondiendo a los intereses del pueblo ecuatoriano al que rinde cuentas de manera permanente”.

La visión propuesta realizada para la presente tesis es: La visión de los servicios comunitarios que ofrece el Consulado General en New York es servir y ayudar a la comunidad ecuatoriana residente en New York a través del cumplimiento de una política exterior responsable y activa que promueva el cumplimiento de las metas del Gobierno nacional que es lograr la erradicación de la pobreza, reducir las desigualdades y la exclusión así como de una profunda apreciación del concepto de vulnerabilidad, fortaleciendo a la comunidad mediante el acceso a los servicios que se ofrecen.

Así mismo, la misión que se propone es: La misión de los servicios comunitarios que presta el Consulado ecuatoriano en New York es brindar protección, asistencia y apoyo a los migrantes ecuatorianos y sus familias en sus diferentes necesidades en el área de New York, así como velar por los derechos de las personas en situación de movilidad humana, fortaleciendo a la comunidad mediante el acceso a los servicios que mejoran su calidad de vida, para cumplir el objetivo del gobierno ecuatoriano de mejorar y ampliar el servicio a la comunidad migrante.

El liderazgo permanente lo ejercen cada uno de los miembros del departamento de servicios comunitarios en cada una de sus áreas a las que representan, demostrando responsabilidad, conocimiento, profesionalismo y la capacidad que tienen en influir en la realización de la misión y el desarrollo de la visión.

Además cada técnico responsable de un sector, asume la toma de decisiones, por ejemplo en el caso del área de atención a las personas migrantes, se lleva a cabo el liderazgo impulsando la consecución de la visión, misión y valores del MREMH y siguiendo las directrices del mismo, atendiendo a los migrantes.

Para cumplir los lineamientos determinados por el Ministerio, son los migrantes los que buscan el servicio y los programas que tiene el gobierno de acuerdo a la necesidad de cada usuario, de esta manera cada técnico es responsable de su gestión, cumpliendo de esta manera los proyectos y programas, atendiendo a los migrantes desde el inicio, escuchándole con atención, proporcionándole la ayuda que necesita hasta el final, logrando que el usuario este satisfecho con el servicio realizado, se hayan cumplido sus expectativas y brindando una atención con calidad y calidez.

Cumple además los mismos principios y valores éticos contemplados en el MREMH, valores que están contemplados además en el Código de Ética del Buen Vivir como son:

- **Solidaridad** para responder a las necesidades de la comunidad.
- **Efectividad** para lograr resultados con calidad cumpliendo con eficacia y eficiencia los objetivos y metas propuestos.
- **Respeto** y consideración a la dignidad de las personas.
- **Calidez** en la atención y el servicio, así como respetando sus diferencias y aceptando su diversidad cultural.
- **Colaboración** como una actitud de compartir experiencias y conocimiento para alcanzar los objetivos comunes.
- **Honestidad e Integridad** en el comportamiento.

La orientación estratégica, impulsada por el equipo directivo, sitúa al usuario (todos los migrantes ecuatorianos en New York) como centro o razón del servicio que se presta. Para lograr ser un modelo de referencia de una cultura de excelencia, el personal se enfoca en atender al migrante hasta que salga satisfecho con el resultado, ya que el servicio y los programas que ofrece son imagen del gobierno. La excelencia se logra completando el proceso desde que el usuario expone sus necesidades hasta resolver el problema y cerrar el caso y ver que el usuario se vaya a su casa contento con el servicio recibido, poniendo énfasis en el papel como miembro responsable de la sociedad.

**Subcriterio 1.b.****Los líderes definen supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.**

Con el objeto de gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua, el líder es el responsable de la mejora del rendimiento organizacional, visualizando los respectivos cambios enfocados en la misión y visión de la organización.

La estructura organizacional y las responsabilidades están claramente definidas dentro de la normativa como servicios consulares y ya existen dentro del MREMH, son parte del ministerio y están dentro del consulado general.

El mapa de procesos es el sistema de gestión que utiliza para el despliegue de la estrategia, el cual permite conocer cómo se va gestionando el mismo. El mapa es la médula que despliega los servicios que presta el consulado. Se debe indicar que la mayoría de programas que se desarrollan dentro de los servicios comunitarios, forman parte del valor agregado que se ofrece como las asesorías gratuitas, el programa de salud, los cursos de inglés, etc., tratando de satisfacer la necesidades de los migrantes.

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador en su Art 154 y el Art 7 de la Ley Orgánica de Servicio Externo, acuerda expedir el Estatuto Orgánico de Estructura Organizacional de gestión por procesos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, que es el órgano central que orienta, dirige y coordina el trabajo de las misiones diplomáticas y oficinas consulares.

En este subcriterio se debe señalar que durante el transcurso de este año se realizaron los mapas de procesos para cada una de las áreas de los servicios comunitarios (atención al migrante y su familia, el programa de salud y relacionamiento con la comunidad), como parte de una mejora del sistema de gestión.

### **Subcriterio 1.c.**

#### **Los líderes se implican con los grupos de poder externos.**

Se atiende y da respuesta con objetividad y parcialidad a las necesidades y expectativas de los grupos de interés internos y externos, en especial se da respuesta a las expectativas de los migrantes, así como al personal técnico de los servicios comunitarios del Consulado Ecuatoriano. Parte del compromiso de los servicios comunitarios es mantener a la comunidad informada sobre los servicios que ofrece la ciudad de New York, en áreas como: ciudadanía, educación, becas, entrenamientos, emprendimiento, etc.

El Consulado Ecuatoriano coordina para que otros migrantes voluntarios y colaboradores participen en los proyectos y programas que se ofrece, potenciando las relaciones con ellos. De la misma manera se considera la colaboración con otras entidades, buscando el enriquecimiento mutuo a través de alianzas y colaboradores.

Los líderes identifican las necesidades y expectativas de los usuarios, de esta manera el Consulado busca la colaboración de entidades, organizaciones e instituciones, asistiendo a convenciones, cursos, charlas, etc., de esta manera se logran acuerdos y alianzas que favorecen a la comunidad migrante.

Los líderes han establecido alianzas verbales y escritas, con el objeto de llevar a cabo la misión y obtener resultados excelentes tales como:

- Los cursos permanentes de Certificación en OSHA (Occupational Safety & Health Administration) para compatriotas que trabajan en la construcción, que les permite capacitar sobre medidas de seguridad y cuidado de salud y eso ha sido posible gracias al acuerdo con NYCOSH (New York Committee for Occupational Safety & Health).
- Acuerdo con el Centro de Estudios Latinoamericanos y Caribeños de la Universidad de St. Jhon's, que capacita a los migrantes sobre clases de Inglés de forma gratuita. Acuerdo con la Escuela Henry George School of Social Science que capacita tanto a personal del consulado como a actores de la comunidad, en temas de movilidad humana y economía.

- Acuerdo con LULAC (League of United Latin American Citizens) en donde estudiantes de noveno y décimo grado aprenden talleres sobre tecnología, energía sustentable, computación, video y fotografía; talleres para padres de familia con temas motivacionales y financieros.

Las asociaciones ecuatorianas, juegan un rol importante en la red comunitaria, dando a conocer sus propuestas y desarrollando un trabajo conjunto, Se desarrolla además contacto con asociaciones de la ciudad de New York, claves para el apoyo comunitario. Entre las organizaciones que se destacan están: Centro Cívico Ecuatoriano, Ecuadorian International Center, Juventud Ecuatoriana, CUNANY (Compañeros Unidos Nuevo Amanecer NY), Queens Library, Single Stop, Cámara Hispana de Cosmetología en New York, HANAC (Hellenic American Neighborhood Action Committee), entre otros.

En lo que se refiere a los programas de información de salud y en atención a las personas más vulnerables se han realizado importantes alianzas para consejería, prevención y educación, entre éstas están: Italian American Cancer Foudation, The Icla Da Silva Foundation, Latina share, Ralph Lauren Cancer Foundation, Centro de Salud Plaza del Sol, The Floating Hospital, Community Heathcare Network; agencias de salud como: Public Health Solutions, Fidelis Care, Metro Plus, Health Plan Empire Blue Cross Blue Shield, United Health Care, etc.

En el área de atención al migrante y su familia, se realizan visitas a enfermos en hospitales, en la cárcel, albergues, así como asistencia a personas vulnerables, repatriación de cadáveres, visita en hospitales a enfermos y accidentados; apoyando con asesoría legal en temas como: el migratorio, discriminación, odio racial, atentados criminales, violencia doméstica, laboral, violación de derechos, trata de personas y representación en instancias legales.

Ha sido importante la colaboración de: Make the Road; Abogados prestigiosos como Abg. Carla Avilés, Abg. Jessica Lazo, Abg. Ismael Iñiguez, Departamento de Policía de New York, Departamento de trabajo de New York, Departamento de Salud y Servicios Humanos, entre otros.

Además, charlas virtuales son dirigidas a la comunidad migrante sobre productos y servicios que ofrecen las instituciones del estado, entre las que se destacan: La Corporación Financiera Nacional, Corporación de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador, Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e innovación, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, etc. Se destaca además el aporte de Autoridades del Gobierno, Políticos, artistas, radio, medios de comunicación, profesionales voluntarios, estudiantes, etc.

#### **Subcriterio 1.d.**

#### **Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización**

Los líderes de la organización animan y actúan como ejemplo para el personal, generando en todas las áreas una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, de mejora continua y asunción de responsabilidades.

La comunicación respecto a temas operativos para la gestión diaria se realiza telefónicamente, por correo electrónico o personalmente para compartir la información relacionada con los procesos y tareas, así como otras informaciones relevantes. El técnico accede a la información además es complementada con reuniones de las personas líderes con los técnicos.

Como base para la mejora continua y para fomentar un clima de colaboración, se realiza un trabajo en equipo, cuando hay varios casos se dividen el trabajo equitativamente y los integrantes se apoyan mutuamente en la consecución de objetivos.

Para medir el desempeño o comprobar el avance del mismo no se aplica una medida, únicamente se acompaña desde el inicio del caso hasta el cierre del proceso. Por ejemplo en el caso de las repatriaciones, desde que llega el migrante a solicitar asesoría y se abre el caso, se tiene que comprobar como va avanzando el proceso, hasta cuando el cuerpo llegue a su destino y el caso tiene que ser cerrado, es cuando se puede dar por terminado el proceso. No se recibe ningún tipo de recompensa o

reconocimiento, lo que se espera es cumplir con la misión y visión de la organización y que el usuario vaya satisfecho con el servicio recibido.

Se visualizan acciones de mejora cuando el personal recibe capacitación, el reconocimiento y apoyo les da la voluntad para continuar apoyando a la comunidad migrante.

#### **Subcriterio 1.e.**

**Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.**

Debido a que el departamento de servicios comunitarios se encuentra en un momento de transición, ya que el año anterior se contaba con un director y más personal técnico, sin embargo, se han seguido realizando los planes, proyectos y servicios para los usuarios, de esta manera se puede visualizar el liderazgo a pesar de los cambios internos que ha tenido el departamento.

La pérdida de valioso personal también ha sido un hecho relevante, ya que la fluctuación o rotación de personal ha dado una muestra clara de la ausencia de gestión de recursos humanos (falta de director), por lo que el departamento de servicios comunitarios se ha visto afectado, ya que cuando alguien se va, se lleva consigo un conjunto de conocimientos (relaciones, alianzas, colegas) que no pueden almacenarse en una base de datos y que es muy difícil pasar dicha información en pocos días, para poder realizar las actividades al 100%, profundizado además por la falta de personal.

La partida de personal clave deteriora la propia eficacia del sistema de gestión. Recordemos que las relaciones interpersonales de la empresa están condicionadas a las personas más que a las funciones del puesto que ocupan. De igual manera se debe prever que la productividad del recién llegado será débil durante un periodo considerable.

Cuando hay limitaciones presupuestarias se tiene que ser creativo. Por ejemplo la capacitación de OSHA que da un servicio inmediato a los migrantes, otorgándoles una certificación para trabajar seguros y mejor remunerados. Para lo cual se busca

organizaciones sin fines de lucro que trabajan con auspicio del gobierno americano, ellos brindan el servicio gratuito y el consulado les brinda las instalaciones, de esta manera se logra satisfacer a las dos partes y otorgar el servicio gratuito para los migrantes.

Otro ejemplo es el taller de impuestos y finanzas, donde el consulado tiene acuerdos con otros consulados latinos, este taller estuvo financiado por el Consulado de Colombia, en el cual se realizaron trabajos conjuntos para minimizar costos.

#### **4.2. Política y Estrategia**

Para implementar una estrategia, además de la misión y visión se debe definir los objetivos que se quieren conseguir y la manera como se medirá los progresos. Se requiere una estrategia clara basada en políticas públicas y sus objetivos y necesidades de los grupos de interés.

La estrategia debe plasmarse en planes, programas, objetivos de tal manera que sea revisados y adaptados a los cambios si es necesario.

##### **Subcriterio 2.a.**

**La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.**

En el criterio 2 se muestran los objetivos que se pretende conseguir y la manera como se medirá los progresos. Objetivos estratégicos que son fijados basándose en las políticas públicas y en las necesidades de los demás grupos de interés.

Para poder ejecutar con éxito, la estrategia tiene que plasmarse en planes, programas objetivos operativos y medibles y tienen que formar parte de la planificación. Se debe empezar recopilado información relevante sobre las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés relevantes.

Se ha identificado los siguientes grupos de interés:

Tabla 2. Grupos de Interés del departamento de servicios comunitarios del Consulado General en New York

USUARIO/CIUDADANO/ MIGRANTE	Ecuatorianos migrantes, se destacan como principales destinatarios de los servicios que presta el Consulado ecuatoriano en New York, siendo este el origen y final del proceso de planificación.
OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	MREMH (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana) SENECIT (Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia innovación y tecnología), con charlas sobre las becas que da el gobierno CONAFIPS (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias) que da los créditos para poner un negocio SENAE (Secretaría Nacional de Aduana del Ecuador) Coordinaciones zonales de casos específicos, repatriación, retornos voluntarios, búsqueda de niños en la frontera y cuando viajan solos
COLABORADORES	Profesores voluntarios, para las clases de la escolita "Aprendiendo de mi Ecuador". Doctores voluntarios, dicta diferentes clases de salud para los migrantes Voluntarios administrativos, por ejemplo para el programa Aprendiendo de mi Ecuador Abogados prestigiosos que dan la asesorías legales en temas de migración.
ASOCIADOS	Hospitales, QUALITAS of rife fundación, que apoyan a los hispanos en programas de educación financiera Alcaldía de new york para sacar el ID de la ciudad (documento de identificación). Italian American Cancer Foudation, The Icla Da Silva Foundation, Latina share, Ralph Lauren Cancer Foundation, Centro de Salud Plaza del Sol, The Floating Hospital, Community Heathcare Network; agencias de salud como: Public Health Solutions, Fidelis Care, Metro Plus, Health Plan Empire Blue Cross Blue Shield, United Health Care, etc.
PERSONAL TECNICO	Especialista en computadoras que vienen de cancillería
SOCIEDAD EN GENERAL	Público en general, migrantes y no migrantes

Elaboración: Nancy Orellana.

La información relevante es toda aquella que permite saber cuáles son las necesidades y expectativas de los grupos de interés para poder prestar un mejor servicio. Los grupos de interés interno son las organizaciones sin fines de lucro, voluntarios y asociados. Los grupos de interés externos son: los migrantes, personas con vulnerabilidad.

El principal instrumento en el que se basa el Consulado para prestar los servicios comunitarios para su gestión, es la nueva Constitución de la República del

Ecuador que integra un nuevo enfoque sobre el abordaje del hecho migratorio y la movilidad humana y forma parte de sus planes de desarrollo. Otro instrumento estratégico que utiliza el gobierno es el Plan Nacional de Buen Vivir 2013 – 2017, en donde están delineadas las directrices de El Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (MREMH), siendo éste el ente rector, donde se han establecido las políticas públicas en el tema de Movilidad Humana.

El MREMH ha desplegado una serie de lineamientos para el despliegue del plan estratégico, en la actualidad se otorga un nuevo enfoque a la política exterior, donde se destaca una acción diplomática soberana y proactiva en atención a los postulados en la Constitución y a los objetivos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Actualmente el Ministerio se concentra en dos grandes ejes: Relaciones Exteriores e Integración Política y Movilidad Humana; con base en estos ejes están sus objetivos estratégicos. Estos ejes se centran principalmente en los siguientes:

**Relaciones Exteriores e Integración Política.-** Planificar, dirigir y evaluar la gestión de la política exterior en los ámbitos bilateral; multilateral; de atención consular; extranjería; y de refugio, desarrollando procesos de coordinación interna y externa orientados a cumplir con los objetivos de los planes nacionales de desarrollo y de los planes institucionales.

**Movilidad Humana.-** Ejecutar a través de las oficinas consulares ecuatorianas, la concesión de servicios eficaces, eficientes y de calidad a las comunidades ecuatorianas en el exterior y a los extranjeros que desean visitar el país. Dirigir la política de refugio y aplicar la política de movilidad humana para la protección y el respeto de los derechos de los ecuatorianos en el exterior y de los extranjeros en el Ecuador, en coordinación con las entidades competentes.

En este sentido la planificación estratégica institucional se centra en cumplir los objetivos estratégicos que apuntalan dichos ejes, de esta manera se tienen objetivos para Relaciones Exteriores e Integración Política y objetivos para Movilidad Humana. Estos objetivos estratégicos se logran cumplir a través de las estrategias que están basadas en las políticas sectoriales.

## **Objetivos estratégicos de Relaciones Exteriores e Integración Política**

1. Incrementar la inserción estratégica del Ecuador en la comunidad internacional.
2. Mantener la soberanía nacional en el contexto internacional, como principio constitucional.
3. Incrementar la Integración Regional que responda a los intereses nacionales.
4. Incrementar la complementariedad de la Cooperación Internacional hacia las prioridades nacionales y la oferta de cooperación internacional hacia los países hermanos como mecanismo de integración.
5. Incrementar las acciones para la Transformación de los Organismos Multilaterales para la democratización en la toma de decisiones y la transparencia en su gestión, tanto en el ámbito interamericano como en el supra regional.

## **Objetivos estratégicos de Movilidad Humana**

1. Incrementar la calidad y cobertura de la provisión de cobertura de servicios y productos consulares, migratorios y de asistencia en situación de vulnerabilidad, a nivel nacional e internacional, como mecanismo para el ejercicio de derechos de las personas en situación de movilidad humana.
2. Incrementar la difusión y promoción de los derechos de las personas en situación de movilidad humana para la prevención de casos de vulnerabilidad.
3. Incrementar las acciones estratégicas para la inclusión y reinserción de los y las ecuatorianas en situación de movilidad humana dentro de la sociedad ecuatoriana o en los países de residencia.

La Autoevaluación con el modelo EFQM se enfoca en el autoconocimiento de la organización y supone un nuevo impulso para seguir emprendiendo mejoras. En una organización que camina hacia la excelencia se debe analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas externas, incluyendo oportunidades y amenazas.

## **Subcriterio 2.b.**

**La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.**

No se revisa ni actualiza la estrategia, ni se hacen evaluaciones sobre indicadores de rendimiento, el departamento está enfocado en la atención al usuario y su mejor medida es concluir con un compatriota satisfecho del servicio brindado. La revisión constante de los indicadores de rendimiento de la gestión permitirían conocer el avance en el cumplimiento de los objetivos; de la misma manera el seguimiento de los indicadores de proceso, que podrían ayudar a entender las fortalezas y áreas de mejora.

Con el modelo EFQM se ve la necesidad de enfocar la atención en saber quiénes son y qué servicio realizan para la sociedad, para esto es necesario conocer la misión, visión y valores como punto de partida para preparar la política y estrategia. Además de realizar un análisis tanto interno como externo (FODA).

- Para realizar el análisis externo se recoge información del entorno: indicadores, expectativas, necesidades, información referente a nuevas tendencias, posibles cambios en la legislación vigente, nuevas necesidades de grupos de interés, condiciones sociales actuales y futuras y en base a ellos establecer las necesidades y amenazas.
- Para el análisis interno se recoge la información de acuerdo a la capacidad interna de acuerdo al sistema de gestión, de acuerdo a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad del servicio, estructura interna, percepción de los usuarios, etc. Elementos que corresponden a las debilidades y amenazas.

El análisis FODA realizado por el investigador es el siguiente:

Tabla 3. Análisis FODA

**FODA**

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como institución del gobierno son un referente público en temas de movilidad humana.</li> <li>- Amplia Infraestructura, acorde a las necesidades y programas que se llevan a cabo.</li> <li>- Excelente recursos humanos, altamente capacitado, eficaz y eficiente.</li> <li>- Existe los diagramas de flujo para algunas áreas.</li> <li>- Se cumplen las políticas migratorias, basadas en el servicio no solo a los migrantes sino en asistencia a personas altamente vulnerables.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escaso personal en relación a las funciones y responsabilidades que tiene, específicamente una recepcionista para el área de servicios comunitarios.</li> <li>- Falta desarrollar e implementar un plan estratégico enfocado en el departamento de servicios comunitarios.</li> <li>- Actualmente el departamento se encuentra en proceso de reestructuración.</li> <li>- Para apoyar los diagramas de flujo, hace falta una debida gestión por procesos para lograr un correcto despliegue de estrategias y lograr así la mejorar en el servicio y alto nivel de excelencia.</li> <li>- No hay un adecuada medida de seguimiento o indicadores de rendimiento</li> <li>- No tiene una dirección de Planificación, Evaluación y Seguimiento, dentro de la estructura administrativa.</li> <li>- Alquila el inmueble, generando un alto costo.</li> <li>- Fallas en el sistema telefónico, no hay una recepcionista que direcciona las llamadas al área correcta y el terminal debe ser mejor direccionado.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar de mejor manera las alianzas, para desarrollar programas con organizaciones que tengan intereses comunes.</li> <li>- La ubicación geográfica, debido a que hay una gran cantidad de ecuatorianos en el área de Queens NY.</li> <li>- El acceso a la nueva tecnología, permite que los usuarios conozcan los servicios que presta el consulado.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica que afecta al presupuesto de la institución.</li> <li>- Las deportaciones que afectan a los migrantes.</li> <li>- Falta de conocimiento por parte de los usuarios de los servicios que presta el consulado.</li> <li>- No se conoce el número exacto de población migrante, ya que existe una gran cantidad de migrantes indocumentados (falta de ubicación exacta del usuario).</li> <li>- Cambio de gobierno (cambio de leyes).</li> </ul>

Elaboración: Nancy Orellana.

Dentro de las actividades de aprendizaje esta el curso de movilidad humana que se dictó para todo el personal del Consulado, pero no se han elaborado análisis que indiquen la eficiencia de los procesos o la satisfacción de los usuarios. Tampoco se han analizado datos sobre el impacto de nueva tecnología, ni se han analizado los resultados de otros consulados; es fundamental que la dirección obtenga información sobre el rendimiento y la gestión de otros consulados considerados como los mejores. A este proceso se le conoce como Benchmarking.

Para tener éxito en la estrategia es necesario contar con aliados para saber que pasa con las alianzas e incorporar aquellas que complementan la nuestra, para hacer frente a nuevas necesidades y con ello, mejorar la gestión y asegurar el cumplimiento de los objetivos (ver tabla 2)

Se han realizado mejoras en el área de atención al migrante y su familia, Por ejemplo: al optimizar el rendimiento del servicio, reduciendo tiempos de espera tras implantar un sistema de cita previa con las abogadas, se hace una ficha con los datos básicos, nombre teléfono, consulta y la fecha para concertar una cita con la especialista en migración.

### **Subcriterio 2.c.**

#### **La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.**

A través de este subcriterio se considera lo que hace el departamento de servicios comunitario para revisar su política y estrategia de manera que quede alineada con su misión, visión y valores y sus conceptos de excelencia para ello debe tener siempre en cuenta las capacidades del departamento y el equilibrio de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como con la estrategia de sus alianzas.

Como se dijo anteriormente no existe una política y estrategia propias del departamento de servicios comunitarios, más sin embargo, están sujetos a cumplir las estrategias del MREMH y se aseguran de llevar a cabo la consecución de la Visión de la misma.

Cada semana se analizan y actualizan las estrategias del MREMH, se analiza las actividades de la semana anterior y se hace una actualización por parte de cada área, por ejemplo al terminar el curso de inglés se cuenta cuantas personas terminan el curso y se realiza un reporte, de esta manera en las reuniones semanales se puede analizar si es viable realizar otros cursos o cambiarlos.

La política y estrategia se puede desplegar a través del diagrama de flujo del proceso, como se muestra en la figura 14:

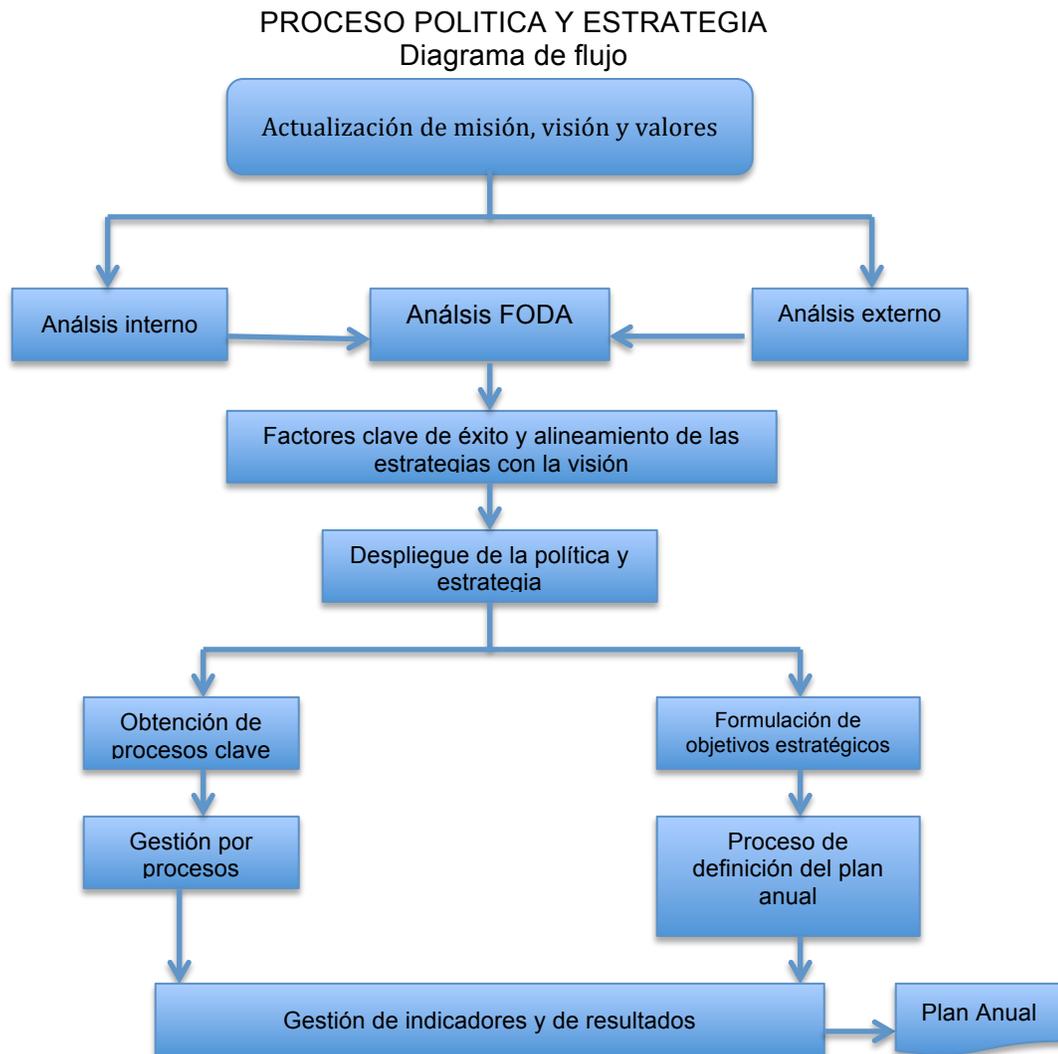


Figura 14. Diagrama de Flujo

Elaboración: Nancy Orellana.

#### **Subcriterio 2.d.**

#### **La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.**

Es importante saber cuáles son las necesidades y expectativas de los grupos de interés, para así prestar un mejor servicio y establecer una política y estrategia acorde a las mismas.

La política y estrategia se comunica a los grupos de interés a través de herramientas informáticas como: web e intranet y se despliega mediante la gestión por procesos. La comunicación dentro del departamento de servicios comunitarios es a través de correos electrónicos, memorándums y procedimientos pero con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana se mantiene a través de memorándums.

La comunicación es uno de los aspectos más importantes a considerar, con la cual se puede mejorar la gestión del departamento. Entre más información tenga la gente, más rápido la reciben y se hacen las conexiones necesarias para llevar a cabo un mejor trabajo. Entre mejor se hace el trabajo en grupo, mejor se siente los integrantes con sus labores y la organización, con el cual surge un personal comprometido y eficiente, participantes satisfechos, respeto y buena reputación hacia la comunidad migrante.

Además, de que todos se mantiene informados dentro del departamento acerca de lo que está sucediendo dentro, permitiendo al personal responder rápida y eficientemente ante cambios, emergencias, etc. Se desarrolla buenas relaciones entre las personas, se promueve la confianza y se eliminan celos y problemas de territorialidad, haciendo un ambiente agradable para trabajar y siguiendo una misma meta.

El seguimiento de la estrategia es la clave para garantizar que los líderes tomen las mejores decisiones y la principal herramienta de seguimiento de la estrategia son los cuadros de mando integral, mediante el cual se revisan y despliegan los objetivos del plan de gestión.

El MREMH cuenta con el Estatuto Orgánico de Estructura Organizacional de Gestión por Procesos, en el art. 7 expresa que: “el Ministro de Relaciones Exteriores expedirá las normas, acuerdos y resoluciones del ministerio, el de las misiones diplomáticas y el de las oficinas consulares”.

Además La Constitución de la Republica dispuso que la administración pública constituye un servicio a la colectividad de acuerdo a la Ley Orgánica del Sector Publico (LOSEP), cuya aplicación es obligatoria en toda institución, entidad y organismo público, se constituye como una reglamentación clara y específica sobre la carrera administrativa, la administración del talento humano, el sistema de remuneraciones e ingresos complementarios y la gestión y desarrollo institucional. Leyes que están sustentadas en los principios de calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la igualdad y la no discriminación. Y cuyo objetivo es propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos.

#### **4.3. Personal del departamento de servicios comunitarios del Consulado General del Ecuador en New York**

Las organizaciones que quieren alcanzar la excelencia gestionan, desarrollan y hacen que fluya todo el potencial de las personas que la integran, tanto a nivel individual como de equipo.

##### **Subcriterio 3.a.**

##### **La planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.**

La gestión de las personas es uno de los ejes fundamentales para el logro de la visión y misión. Las aprobaciones de nuevo personal viene desde cancillería del Ecuador. El cónsul es el que realiza la gestión de recursos humanos, revisa su hoja de vida, hace la entrevista y le envía donde la coordinadora general de servicios comunitarios, ella es quien sabe si es la persona adecuada para el puesto. luego se entrevista con el cónsul y él da la autorización.

La gestión de los recursos humanos se hace a través del plan estratégico, deben estar alineados con la política y estrategia, traduciéndose en planes a corto, mediano y largo plazo, enfocados en la consecución de la visión y el cumplimiento de los objetivos.

El subcriterio alinea los objetivos estratégicos con los recursos humanos, cuestionando como la organización es capaz de tener éxito en atraer y retener personas capaces de producir y ofrecer los servicios de acuerdo a los objetivos planteados por el MREMH, con el Plan Nacional del Buen Vivir y con los objetivos del gobierno, tomando en cuenta, además, las necesidades y expectativas de los usuarios.

El consulado pone especial atención en las necesidades de los recursos humanos, por ejemplo ofreciendo formación para el personal, es así como el primer curso de Movilidad humana solo fue para el personal y se entregó un certificado. En dicho curso se utilizó un enfoque multidisciplinario para la exploración en profundidad de los impactos de la movilidad humana en la economía mundial.

Se propone desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, asegurándose que las capacidades de las personas son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. Desarrollar una cultura política clara de promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión.

Las organizaciones excelentes deben utilizar métodos innovadores de trabajo, tales como el trabajo en equipo, las estrategias de delegación de responsabilidades, con el fin de mejorar tanto condiciones de trabajo de su personal como su rendimiento.

### **Subcriterio 3.b.**

#### **Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.**

Cuando una organización es capaz de crear entornos de trabajo que permiten a las personas desarrollar sus propias competencias y habilidades, asumiendo mayores

responsabilidades y tomando más iniciativas; de esta manera las personas contribuyen al lugar de trabajo.

En la organización los conocimientos profesionales son la principal herramienta de trabajo, el personal tiene una cualificación específica de formación y perfil profesional. Por ejemplo: la persona que está a cargo del área de relacionamiento con la comunidad, tiene una licenciatura en hotelería y turismo con el enfoque de mercadeo y servicio al cliente, está cursando un diplomado de economía y movilidad humana y la maestría en diplomacia y relaciones internacionales. Están plenamente identificados los requisitos de formación y experiencia para cada puesto, además, se ha realizado un entrenamiento como voluntaria por 8 meses en el consulado ecuatoriano en servicios comunitarios.

La gestión de RRHH basado en competencias busca desarrollar habilidades de liderazgo, así como competencias, potenciando de esta manera la formación del personal, en la organización cada persona tiene sus propias capacidades de generar ideas y lograr que se hagan las cosas.

Actualmente el departamento está en proceso de espera, tiene una estructura pero no necesariamente es el óptimo porque tiene que ser parte de la estructura del estado, actualmente no existe un organigrama específico, solo se cumplen los requerimientos del Cónsul y de algunos de los programas que todavía existen.

Por otro lado los recursos humanos son suficientes para cubrir la cantidad de usuarios, lo que si hace falta son acciones que ayuden a gestionar al personal voluntario que lleva a cabo cada programa y servicio que se presta en la organización.

### **Subcriterio 3.c.**

#### **Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.**

El desarrollo de la misión no sería factible sin la implicación y el compromiso de sus profesionales, tal como se indican en los valores de la entidad. Por otro lado cada persona es responsable de su área y si hay una actividad extra, se puede delegar a otra

persona del equipo, pero la planificación y la organización es de cada técnico de cada área con la coordinadora general.

Lo que se busca es lograr la utilización de las diversas capacidades, habilidades, competencias del capital humano generando estrategias de empowerment para el departamento, lo cual implica desarrollar sus conocimientos, sentirse orgullosos de su trabajo y de la organización a la que pertenecen, estimulando su creatividad, siendo más productivas, innovadoras y desplegando actitudes positivas en el grupo.

Se ha logrado promover una cultura de comunicación abierta en el departamento, debido al reducido personal, existe diálogo y motivación para el trabajo en equipo. Cada área logra de forma proactiva la generación de sus propias ideas y sugerencias para lograr de mejor manera su trabajo.

Hace falta un método de medición de las gestiones realizadas, ya que no se efectúan encuestas, ni se publican los resultados o resúmenes lo cual generaría interpretaciones y acciones de mejora, dando oportunidad al personal de opinar sobre la calidad en la gestión de los recursos humanos por parte de sus líderes. Así mismo hace falta evaluar si las personas están implicadas en la consecución de los objetivos, lo cual se lleva a cabo por medio de indicadores de cumplimiento de los objetivos y de los planes anuales.

#### **Subcriterio 3.d.**

##### **Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.**

La comunicación es muy importante en la organización porque contribuyen a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del servicio que se ofrece. La comunicación permite mantener la coordinación entre las partes. Las reuniones semanales también constituyen el principal canal de comunicación, como es un grupo pequeño en este sentido no hay problemas.

Se debe tener presente que una adecuada comunicación interna (ascendente, descendente, horizontal y transversal) es un factor de éxito para toda organización.

Los medios y canales de comunicación más eficaces son el correo electrónico, todo el personal cuenta con correo interno y externo; mensajería del grupo, en redes sociales; también se cuenta con teléfono propio para cada área y con extensiones internas de rápido acceso y con buzón de voz; internet e intranet, que es la vía principal de comunicación contando con el sistema de gestión documental implantado para el gobierno ecuatoriano llamado quipux que es un servicio web que la secretaría pública a través de la subsecretaría de gobierno electrónico pone a disposición para las instituciones del gobierno.

Se realizan reuniones y revisiones periódicas de las actividades los días lunes con la coordinadora general de los servicios comunitarios, gestionando las actividades encomendadas al personal técnico de cada área, de esta manera se puede saber si se están realizando adecuadamente y si se van cumpliendo con lo encomendado. Para gestionar las actividades de mejora se realizan reportes mensuales de todas las actividades y se elabora el GPR (Gobierno por Resultados).

La Secretaría Nacional de la Administración Pública, con el fin de implementar buenas prácticas de gobierno, decide emprender el proyecto Gobierno por Resultados-GPR, cuyo objetivo es implementar la metodología de planificación y gestión gubernamental por resultados, mediante la aplicación de mejores prácticas para atender las demandas de la sociedad. Se realiza un reporte mensual de todas las actividades que se realizan en el departamento de servicios comunitarios y este se envía al Consulado.

### **Subcriterio 3.e.**

#### **Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.**

Para aumentar la motivación del personal dentro de la organización, se ha realizado reconocimientos por los programas que se han realizado, como el reconocimiento por participar en el programa “Aprendiendo de mi Ecuador” (escuelita para niños migrantes que enseña la cultura y valores ecuatorianos), así como el reconocimiento Sumak Kawsay otorgado a las personas y organizaciones por su apoyo, asistencia y contribución a las actividades realizadas a favor de las personas migrantes especialmente a las más vulnerables. Reconocimiento público que logra que el personal incremente su motivación y aumentar el sentido de pertenencia a la organización.

La Constitución de la República del Ecuador determina el ingreso al servicio público, dentro de la ley orgánica del servicio público se encuentran las disposiciones y aplicaciones en todas las entidades e instituciones públicas. En lo referente a las vacantes del servicio auxiliar en las misiones diplomáticas y en las oficinas consulares se espera siempre que se disponga de miembros idóneos para el desempeño del puesto de acuerdo con el informe de la comisión calificadora del personal.

Dentro del reglamento del personal auxiliar del servicio exterior ecuatoriano se encuentran detallados todos los lineamientos acerca de los ascensos, traslados, rotación; deberes, derechos y prohibiciones; vacaciones, licencias y permisos; del régimen disciplinario, etc.

#### **4.4. Colaboradores y recursos**

Además de las personas que trabajan en la organización, se necesita otros recursos para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos; recursos que tienen que estar alineados con su misión y visión. En este sentido las alianzas clave son un recurso importante para el funcionamiento de la organización.

##### **Subcriterio 4.a.**

##### **Gestión de las alianzas externas.**

Se entiende la alianza como un acuerdo de mutua colaboración con alguna otra organización que busca la mejora de ambas partes. Las alianzas son gestionadas por los líderes de la organización y son los responsables de asegurar el buen funcionamiento de las mismas.

Las organizaciones excelentes saben que en el mundo de hoy su éxito puede depender de las alianzas que establezcan, con los grupos de interés, se basan además en el beneficio mutuo.

Dentro de las políticas que rigen al MREMH está fomentar alianzas estratégicas para garantizar los intereses y principios de la política exterior ecuatoriana. El personal

de cada área es la encargada de identificar y planificar las oportunidades de alianzas clave y todo lo que beneficie al migrante en muy bien recibido por la organización.

Existen acuerdos con otras entidades en el desarrollo de diferentes actividades para generar el servicio, tales como, hospitales, universidades, centros y otras organizaciones que buscan un beneficio común. Participa además en proyectos, eventos, foros, etc., organizados por la alcaldía de New York, siendo enormes los beneficios que se han logrado.

No se realizan convenios formales, pero se hacen convenios de colaboración, por ejemplo: Un esfuerzo conjunto del Consulado General del Ecuador y la alcaldía de New York para facilitar a la comunidad la obtención de una tarjeta de identidad, documento que permite el acceso a varios servicios y sitios de interés a toda la comunidad migrante. Otro con la fiscalía del Condado de New York para crear una serie de cápsulas informativas dirigidas a la comunidad de cómo protegerse del fraude de inmigración.

No existe un monitoreo o evaluación de la implementación o resultados de dichas estrategias o colaboraciones, pero los resultados se ven cuando los migrantes salen contentos con el servicio brindado.

#### **Subcriterio 4.b.**

##### **Gestión de los recursos financieros para asegurar un éxito sostenido.**

La capacidad de las organizaciones públicas para generar recursos financieros adicionales así como la libertad para asignar o reasignar fondos a los servicios que quiere brindar, puede ser limitada. La financiación del presupuesto está a cargo del MREMH, en cuanto a la gestión financiera lo ideal sería tener un presupuesto y utilizarlo y al final realizar un desglose de los gastos, lo cual no ocurre, en este año han tenido que ajustarse al presupuesto, no se han realizado nuevos proyectos, únicamente se ha continuado con los anteriores.

Tampoco se cuenta con un fondo de caja chica, se ha propuesto la idea de disponer de un fondo para materiales básicos, lo cual hiciera más fácil el manejo de

fondos, la propuesta fue utilizar una tarjeta de débito para pequeñas compras, ya que actualmente la persona encargada de cada área hace un gasto personal y luego se le reembolsa, no es lo óptimo, pero se esta proponiendo que esto cambie.

Existe el Reglamento de asignaciones y gastos en el exterior, en el cual se detallan las normas que deben observar las embajadas, consulados, misiones permanentes y otras unidades dependientes del Ministerio de Relaciones Exteriores en el exterior para llevar adecuadamente el control de ingresos y gastos. Además según la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) se deberá mantener todas las comunicaciones y documentación relacionadas con las actividades financieras en un archivo especial y de forma ordenada.

A continuación en la Tabla 4 se presenta un presupuesto tentativo 2015, de gastos del departamento de servicios comunitarios de las actividades que se han realizado en este periodo y que se envió al Cónsul para que sea aprobado.

Tabla 4. Presupuesto Tentativo 2015

Descripción	Cantidad Requerida	Cantidad Disponible	Observaciones
Campaña Dile No a la Migración Riesgosa	\$8,000	\$0	
Fondo de Retorno (pasajes)	\$7,000	\$7,000	
Programa Aprendiendo de Mi Ecuador	\$4,800	\$4,000	La cantidad disponible es para los dos periodos
Talleres dirigidos a la Comunidad	\$4,800	\$4,800	\$400 mensuales para materiales
Visitas a hospitales, cárceles	\$1,500	\$1,500	
Feria de Salud	\$9,600	\$6,000	
Repatriaciones	\$43,200	\$43,200	
Impresiones	\$1,200	\$1,200	Flyer para la Feria de Salud y Biblioteca
Gasto de Transporte	\$1,200	\$1,200	Para Programa Aprendiendo de Mi Ecuador y Feria de Salud
Formación Técnica específica	\$14,000	\$10,000	Para este rubro comprenden gastos para (Jóvenes Emprendedores, Biblioteca y OSHA)
	\$95,300	\$78,900	

Fuente: Departamento de Servicios Comunitarios del Consulado General en NY

#### Subcriterio 4.c.

#### Gestión de los edificios, equipos y materiales.

El Consulado General Ecuatoriano cuenta con tres oficinas en New York (Manhattan, Queens y Long Island City). Ecuador es el primer país en abrir oficinas diplomáticas permanentes fuera de Manhattan, en la ciudad de New York. Queens tiene la mayor concentración de ecuatorianos y la idea es acercarse y estar donde la gente está.

Con el objetivo de mejorar y ampliar el servicio a la comunidad migrante, objetivo que busca el Gobierno Nacional, se renta el primer piso del edificio, situado en la 24–15 Queens Plaza North, Long Island City.

Ahora cuenta con espacio suficiente para atender a los migrantes, no solo para los servicios comunitarios, también la instalaciones son utilizadas para el trámite de poderes, declaraciones juramentadas, legalizaciones, menajes de casa, autorizaciones de viaje para menores de edad, supervivencias, copias certificadas y cambio de domicilio electoral.

Con la nueva oficina se ha logrado atender a los migrantes de una mejor manera, cumpliendo lo que manda la Constitución de servir con calidad y calidez, cuenta con cómodas oficinas para cada área, así como espacio suficiente para las diferentes clases, talleres, charlas, etc. Además cuenta con la biblioteca Nela Martínez y demás servicios (2 baños, bodega, y 1 cocina). Tal como se muestra en la figura 16.



Figura 15. Foto del edificio donde funciona la oficina del departamento de servicios comunitarios del Consulado General en New York

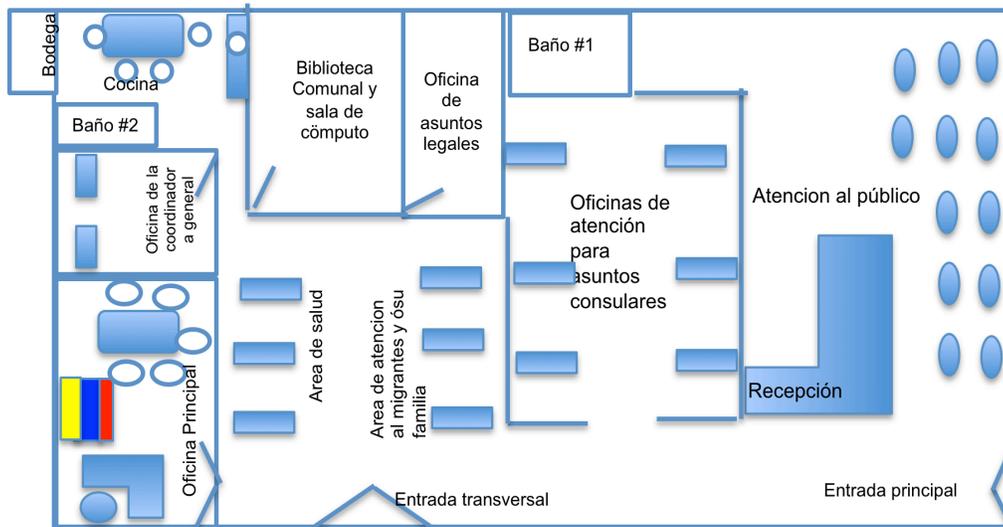


Figura 16. Diagrama de las instalaciones de las oficinas del Consulado en Long Island City  
Elaboración: Nancy Orellana.

Para la gestión de materiales y equipo de oficina, por ejemplo se cuenta con un proveedor de la impresora y cuando se terminan los toners o hay algún daño, el personal se comunica con el proveedor y le solucionan todo inconveniente como: cambios, mantenimiento, consultas, etc.

En lo que corresponde a materiales de oficina se hace un pedido al área administrativa de Queens o Manhattan que son los que gestionan materiales y equipos de las tres oficinas.

#### **Subcriterio 4.d.**

##### **Gestión de la tecnología.**

Toda organización excelente debe gestionar la tecnología de manera eficiente, desarrollando estrategias alineadas con la política que permitan una explotación eficaz de la tecnología existente, explorando además tecnologías alternativas que sustituyan las obsoletas, siempre cuidando el medio ambiente. La tecnología que dispone la organización es vital para el éxito de la misma y el completo desarrollo de su actividad.

El gobierno ecuatoriano busca mejorar la gestión y la calidad de sus servicios dentro y fuera del país, para lo cual el uso de las tecnologías de la información y

Comunicaciones (TIC) se convierte en un factor clave. El plan de gobierno electrónico se constituye como el instrumento de automatización del Estado, para mejorar cualitativamente los servicios e información que se ofrecen a las ciudadanas y ciudadanos.

El gobierno central este año ha implementado un sistema de ventanilla única virtual, programa para que se haga todo trámite por teléfono, proceso que se encuentra dentro de los planes generales para alcanzar la eficiencia gubernamental e implementar mejores metodologías y sistemas de gestión en todas sus instituciones, no se aplica en este departamento porque este sistema es utilizado para casos consulares netamente.

Se utiliza como el principal sistema de gestión documental QUIPUX, elaborado por la Subsecretaría de Tecnologías de la información del gobierno ecuatoriano. El sistema de archivo QUIPUX tiene una organización y codificación automática muy buena, lo que a su vez permite que la conservación de información sea excelente y se pueda entregar con prontitud la respuesta a un trámite. En los casos de vulnerabilidad, maltrato al migrante, encarcelados, etc., se comunica por medio de Quipux a donde las personas que saben del caso, apoyen para su seguimiento, se utiliza Quipux también para requerimientos financieros, cubrir gastos, etc. La gestión de la tecnología aplicada en el departamento de servicios comunitarios ha mejorado sustancialmente ya que antes los trámites se hacían telefónicamente, por correo y fax, hoy el principal medio de comunicación es por medio del Quipux.

Se utiliza equipo básico, pero cuando llega un nuevo equipo como una laptop, necesaria para los programas que realiza la organización, se hace un acta de entrega y recibo a la persona específica y se empieza a dar uso, de esta manera se explota o usa la tecnología existente para mejorar la eficacia y brindar el servicio a los usuarios.

Para administrar y compartir archivos y documentos, se utiliza google drive, de esta manera el personal puede administrar cualquier tipo de archivo, crear y compartir documentos. Google drive es una herramienta gratuita que permite almacenar todos los archivos, carpetas, documentos en Excel, pdf, fotos, etc. Tan solo con una cuenta de correo electrónico y con la contraseña se puede acceder a los documentos de la organización.

#### Subcriterio 4.e.

##### Gestión de la información y del conocimiento.

Una organización excelente debe demostrar su gestión de la información y del conocimiento para apoyar su política, de manera se garantice la seguridad e integridad de los mismos, proporcionando el acceso adecuado a sus usuarios de los distintos grupos de interés.

La administración pública se rige por los principios de eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, que mediante acuerdos ministeriales se creó la Comisión para la Seguridad Informática y de las Tecnologías de la Información y Comunicación, entre otras tiene la atribución de establecer lineamientos de seguridad informática, protección a la infraestructura computacional y todo lo relacionado con esta, para lo cual ha desarrollado el Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información (EGSI) elaborado en base a la norma NTE INEN-ISO/IEC 27002 “Código de Práctica para la Gestión de la Seguridad de la información. (Acuerdo Ministerial 166).

En lo que se refiere a la seguridad informática, cada integrante que utiliza Quipux, tiene un password para acceder al programa.

Tabla 5. Canales de Comunicación Interna

CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA			
COMUNICACIÓN FORMAL	ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
	Reuniones, comunicados escritos con el cónsul, sugerencias, quejas y reclamaciones, e-mail informes notas	Reuniones, comunicados escritos, entrevistas e-mail Informes notas	Reuniones formales comunicados escritos entrevistas e-mail informes notas
COMUNICACIÓN INFORMAL	Almuerzo, celebraciones cumpleaños, navidad, visitas personales, teléfono, e-mail redes sociales, etc.		

Elaboración: Nancy Orellana

Como se puede ver en la Tabla 5, los canales de comunicación interna son adecuados a la hora de tomar decisiones, ahorran tiempo y brindan la información adecuada. La página web de la organización es una de las principales herramientas de comunicación e información, el departamento de servicios comunitarios no tiene una página web específica, pero utiliza las redes sociales como facebook y twitter como las principales herramientas de comunicación e información sobre programas a desarrollar para sus connacionales.

El sistema de comunicación interno debe ser capaz de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación vertical y horizontal. El personal de la organización tiene mucha información que recibir, pero también tiene mucho que aportar con sus informaciones, opiniones y sugerencias.

#### 4.5. Procesos

Este criterio examina como la organización diseña su sistema de trabajo; como diseña, gestiona y mejora sus procesos clave, para llevar a cabo un trabajo que permita entregar valor a los ciudadanos y la organización pueda alcanzar el éxito que espera.

DIAGRAMA DEL FLUJO DE PROCESOS DE PROGRAMAS DE INFORMACION SOBRE SALUI

Imagen	Descripción
	Proceso
	Decisión (Si/No)
	Inicio/Fin
	Documento
	Base de Datos
	Conector a otro proceso
	Proceso Predefinido

Figura 17. Diagrama de Flujos de Proceso

Fuente: Departamento de Servicios Comunitarios del Consulado General del Ecuador en NY

## **Subcriterio 5.a.**

### **Diseño y gestión sistemática de los procesos.**

Los procesos son necesarios para llevar a cabo la política y estrategia, son la piedra angular del modelo EFQM, su implantación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de la gestión de las organizaciones.

Las organizaciones que quieren implantar un sistema gestión de calidad o ir más allá tratando de adoptar un modelo como el EFQM, se debe enfocar y trasladar de manera efectiva a su documentación, metodologías y al control de sus actividades y recursos, sin perder la idea de que con ello se alcanzarán los resultados deseados.

Un mapa de procesos permite identificar el ciclo de actividades que desarrolla la organización, es una representación visual de cómo se ve un proceso desde el principio al fin y de esta manera se puede encontrar el lugar donde las cosas están funcionando bien, donde el trabajo no fluye bien, donde los pasos son irrelevantes o innecesarios. El diagrama facilita la interpretación de las actividades, debido a que se permite la percepción visual del flujo, en general los mapas de procesos son la base para identificar acciones de mejora y realizar procesos más eficaces y eficientes.

Un enfoque basado en procesos pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. El seguimiento y la medición se deben llevar a cabo para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras hacia la excelencia.

Los mapas de procesos fueron elaborados por la Coordinadora General, cuya representación gráfica sirve para tener una visión clara de las actividades que aporta valor al servicio que se ofrece a los migrantes.

El departamento de servicios comunitarios en este momento está en un proceso de transición continua, es por eso que únicamente han sido elaborados los mapas de procesos pero aún no se han tomado las medidas necesarias para mejorar los procesos. Pero la idea principal de realizar los mapas de procesos de cada área fue que

funcione como un manual de procedimientos y contar con una base para realizar cada gestión aún cuando el personal abandone su puesto ya sea por vacaciones o si renuncia.

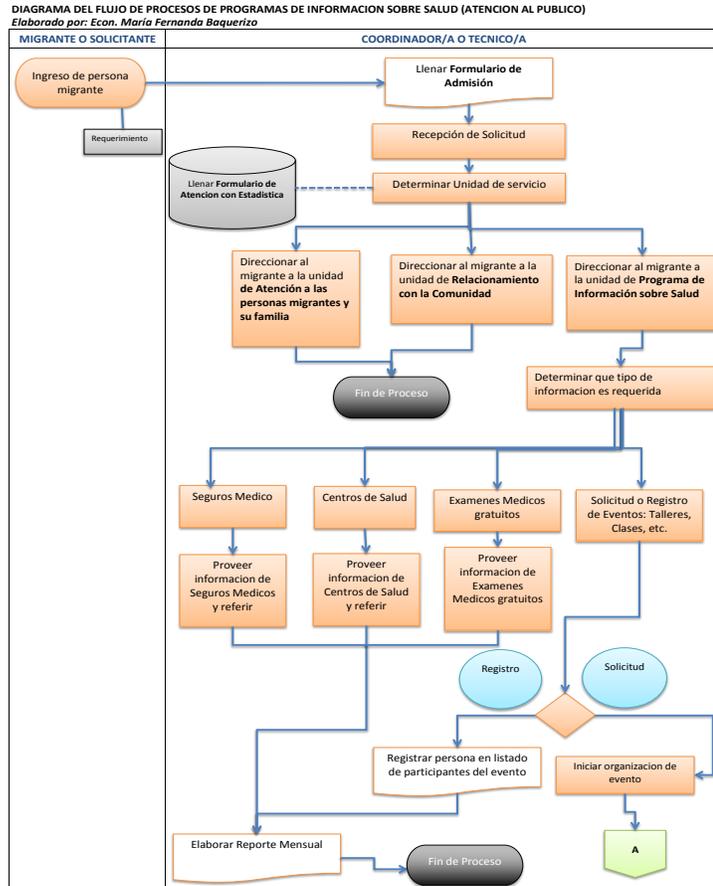


Figura No. 18 Diagrama de Flujos de Proceso del Programa de Información de Salud  
 Fuente: Departamento de Servicios Comunitarios del Consulado General del Ecuador en NY

**Subcriterio 5.b.****Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés.**

Las expectativas de los usuarios se traducen en objetivos del proceso, a su vez, los objetivos del proceso se traducen en oferta de valor que la organización ofrece. A partir de los resultados obtenidos y la correspondiente evaluación de indicadores se hace la mejora del proceso.

El departamento de servicios comunitarios trabaja en función de una mejora continua, aunque es muy poco lo que puede hacer por falta de presupuesto. Los mapas de procesos son una herramienta muy importante para una organización, debido a que el área de servicios comunitarios no está institucionalizada ni aparece dentro del organigrama de la institución, es únicamente un servicio como valor agregado que se presta en los casos de migrantes vulnerables.

Cuenta con apenas 5 años de su creación y por eso esta en un proceso de innovación constante, los flujos de procesos han sido ya un cambio y ayuda para el departamento. La organización está en una constante reingeniería de sus procesos, mejoran día a día para lograr satisfacer las necesidades de los migrantes.

**Subcriterio 5.c.****Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.**

Se promueve la mejora continua, con creatividad, innovación y participación de las personas, tanto las pertenecientes a la organización como los ciudadanos en la mejora continua. Ejemplo de ello es la tarjeta de identificación IDNYC que se está desarrollando en el departamento, que es un documento de identidad oficial, empezó desde el año pasado; reuniones con organizaciones y líderes de la comunidad ecuatoriana, se coordinó con la alcaldía de New York para obtener la tarjeta de identificación.

Otro proceso que se está llevando a cabo es el “Plan Ecuador Saludable, voy por ti”, junto con el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, en el cual se invita a todos los profesionales de la salud, a participar en el proceso de inserción laboral, con el cual se está ofertando plazas de trabajo, con un salario justo y trabajo productivo en las mejores condiciones.

Además se está mejorando la atención a los migrantes con el nuevo sistema de reserva de citas para los servicios consulares.

**Subcriterio 5.d.**

**Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.**

En este subcriterio lo que se busca es conocer como la organización diseña y desarrolla sus procesos, tomando como base las necesidades y expectativas de sus usuarios. Identificando las necesidades actuales y futuras e identificando a demás sus expectativas sobre los servicios que brinda.

Como se dijo anteriormente, la oficina donde funcionan los servicios comunitarios, comparte con servicios consulares que presta el Consulado General de Ecuador, en total son tres las oficinas en New York. De esta manera se ofrece el servicio de manera directa en las oficinas, únicamente para consultas legales y el IDNYC se necesita de una cita previa, para cualquier otra información se puede acudir de manera directa o con una llamada telefónica.

La información sobre los diferentes servicios se hace llegar a los usuarios mediante las páginas oficiales del gobierno como: Consulado General del Ecuador en New York ([newyork.consulado.gob.ec](http://newyork.consulado.gob.ec)), así como en las redes sociales, Facebook y twitter. Páginas que cuenta con información actualizada de todos los programas e información de utilidad para sus usuarios.

#### **Subcriterio 5.e.**

##### **Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.**

A través de este subcriterio la organización describe que hace para gestionar las relaciones con los usuarios, ofreciendo un contacto directo para recopilar información relevante.

No existe un medio de seguimiento que permita determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, o la eficiencia de canales de comunicación. También hacen falta indicadores que verifiquen la ejecución de los procesos, encuestas periódicas que determine el nivel de satisfacción de los usuarios relacionados al servicio prestado. Lo que se busca es describir lo que hace la organización para gestionar las relaciones con los usuarios y analizar de esta manera el nivel de satisfacción de sus usuarios y que sirva para realizar las mejoras pertinentes de manera creativa e innovadora.

#### **4.6. Resultados en los usuarios del servicio**

El criterio resultados, examina el desempeño organizacional y las mejoras en todas las áreas clave como: resultados de servicios, de la orientación a la ciudadanía, del desempeño financiero, de la gestión del talento humano, del desempeño operacional y del liderazgo. Los niveles de desempeño se examinan en relación con otras organizaciones con ofertas de servicios similares. Es necesario conocer las necesidades y expectativas de los usuarios, no solo para comprenderlas sino para anticiparse y dar una rápida respuesta.

#### **Subcriterio 6.a.**

##### **Medidas de percepción.**

Se refieren a la percepción que tienen los usuarios del servicio, se obtienen con encuestas a clientes, felicitaciones, quejas, etc. Precisamente la encuesta al usuario que se realiza en la presente tesis ha arrojado algunas medidas de percepción de sus usuarios frente al servicio.

En la pregunta #2 de la figura 19, se muestran las calificaciones y más altas han sido: excelente y muy buena, con el 63% y 18% respectivamente, pero hay un

preocupante porcentaje de usuarios que califica como regular y pobre al servicio recibido; lo cual merece un especial tratamiento, especialmente para poder alcanzar los niveles de excelencia que se merece el usuario.

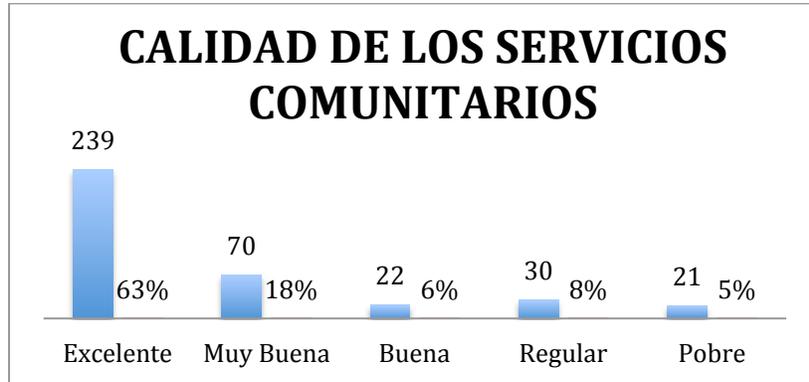


Figura 19. Pregunta #2 Encuesta de Servicio al Usuario  
Elaboración: Nancy Orellana

La encuesta también arrojó los siguientes datos:

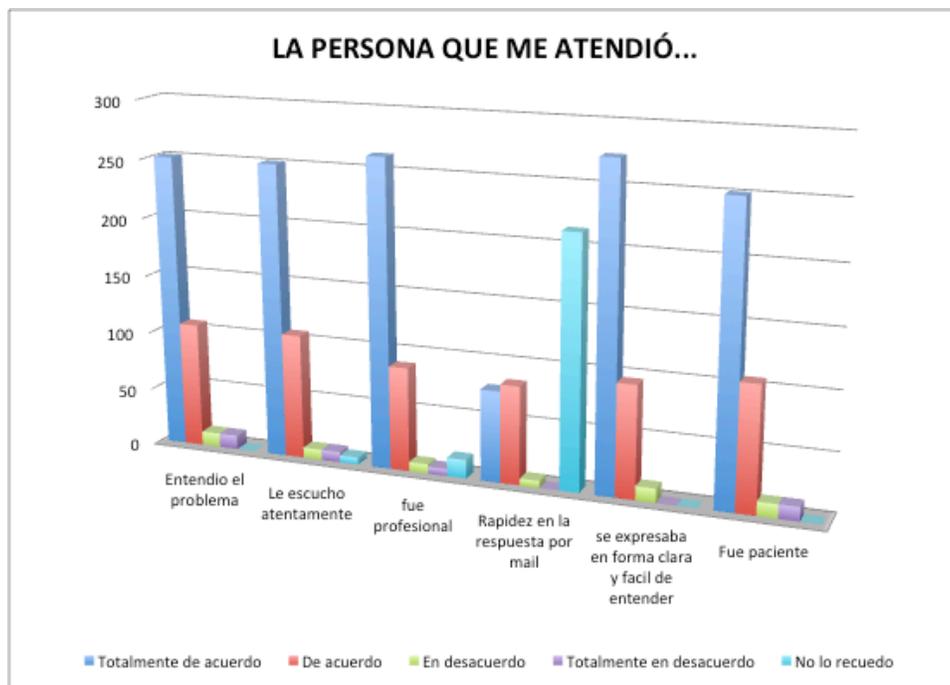


Figura 20. Pregunta #5 Encuesta de Servicio al Usuario  
Elaboración: Nancy Orellana

Otra manera de medir la percepción de los usuarios, se relaciona con la manera que perciben la atención que reciben, se puede ver que el personal que trabaja en el departamento de servicios comunitarios son gente preparada y profesional, escuchan atentamente el problema, son pacientes, por lo cual, los usuarios entrevistados están totalmente de acuerdo y de acuerdo, percepción que se visualiza también en la siguiente figura:

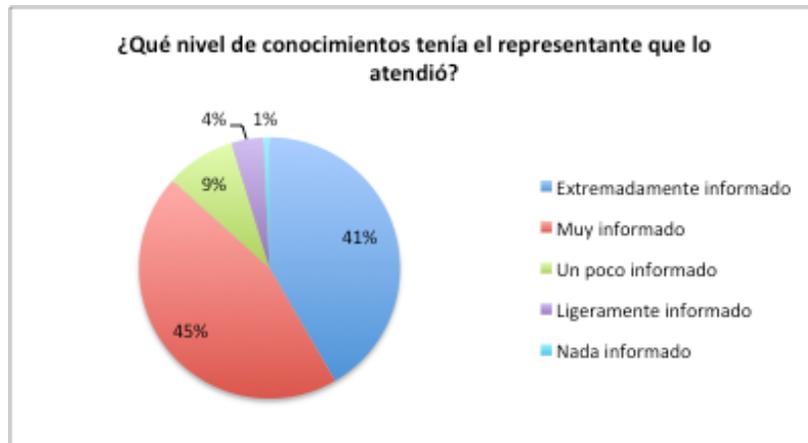


Figura 21. Pregunta #7 Encuesta de Servicio al Usuario  
Elaboración: Nancy Orellana

41% piensa que el personal que le atendió está extremadamente informado y un 45% piensa que está muy informado. Para alcanzar los niveles de excelencia que se busca con el presente modelo (EFQM), el departamento se debe enfocar en lograr la máxima satisfacción de sus usuarios.

#### **Subcriterio 6.b.**

##### **Indicadores de rendimiento.**

Los indicadores de rendimiento son las medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento. Estos indicadores hacen referencia a los tiempos de demora, quejas y reclamos de los usuarios y forman parte del compromiso de calidad.

Con la encuesta también se ha podido demostrar que hay un pequeño porcentaje de usuarios que se quejan del tiempo de espera en el teléfono y que a veces

ni siquiera le responden, lo cual indica que se deben hacer cambios en el sistema de comunicación, para así atender de mejor manera a los usuarios.

El contacto con el cliente es un aspecto muy importante que se debe destacar, y si no se atiende debidamente se convierten en un punto crítico, que afecta a la calidad ofrecida. Para lograr los niveles de excelencia, se considera muy importante destacar esos aspectos de la atención telefónica de calidad. En la figura 22 de la encuesta de servicio al usuario se puede observar el tiempo de espera en una llamada habitual:

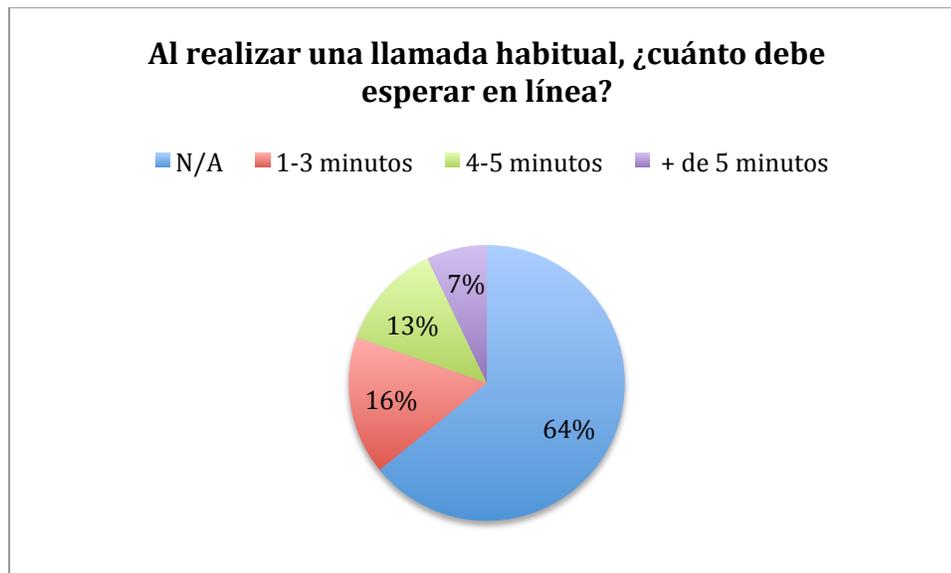


Figura 22. Pregunta #6 Encuesta de Servicio al Usuario  
Elaboración: Nancy Orellana

El cuadro demuestra que los usuarios al tratar de hacer un trámite por teléfono, han tenido que esperar varios minutos, usuarios que dicen que han esperado entre uno y tres minutos, esperar de cuatro a cinco minutos, más de cinco minutos y otro porcentaje que no ha realizado llamadas telefónicas. Esto señala un problema en la atención por teléfono, ya que al usuario no le gusta esperar por teléfono y peor aún que no conteste su llamada.

#### 4.7. Resultados en el personal

Como se ha podido apreciar las personas de la organización son un pilar clave en el desarrollo de la organización y para la generación del servicio, para ello se buscan

medidas de percepción e indicadores que, mediante un buen liderazgo ayuden a adaptar a la estrategia de la organización a través de las personas que la integran.

#### **Subcriterio 7.a.**

##### **Medidas de percepción**

Se refiere a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, por ejemplo: encuestas, grupos focales, entrevistas, evaluaciones de rendimiento estructuradas.

En el departamento de servicios comunitarios no hay un sistema que mida la percepción de su personal, pero según el cuestionario que propone la autora de la presente investigación, se puede constatar que dentro del departamento de servicios comunitario hay un excelente clima de trabajo y compañerismo, el cual ha sido visto por otros consulados como excelente. También el personal han indicado que han recibido algunos reconocimientos por parte de otras organizaciones y del gobierno ecuatoriano, lo cual hace que el personal se mantenga empeñado en lograr los objetivos.

Ha influido mucho su nivel de formación, sus conocimientos actualizados (cursos y talleres que brinda el gobierno), lo cual incide directamente en mejores resultados. De esta manera también se le ha otorgado empoderamiento al personal, ya que cada uno es líder de su área, comprometido con el trabajo que realiza y otorgándole la confianza en sus propias capacidades y acciones.

#### **Subcriterio 7.b.**

##### **Indicadores de rendimiento.**

Estas son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender y mejorar el rendimiento de las personas que integran, así como anticipar sus percepciones. Entre otras están: logros de productividad, índices a la hora de alcanzar los objetivos fijados, reconocimiento y premios externos, efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo, reconocimiento a las personas o equipos, rotación de personal, evaluación de la formación, etc.

No hay un sistema que mida el rendimiento en el departamento de servicios comunitarios, no hay un sistema de medición. En lo referente a la rotación de personal, se ve como un problema, al cual no se le presta la debida atención y genera efectos negativos en la organización, en cuanto a costos de entrenamiento y a la productividad y desempeño del personal.

El líder debe saber que el éxito de su gestión depende en gran medida de sus empleados, ya que son ellos los que hacen que la organización marche hacia la excelencia y hacia el logro de sus objetivos. El impacto de la rotación incide en la atención a sus usuarios, debido a que el nuevo trabajador tiene que tomarse un buen tiempo para conocer a sus clientes, procedimientos, políticas, proveedores, etc.

#### **4.8. Resultados en el entorno**

Lo que se quiere conocer es que logros está alcanzando la organización en la sociedad.

##### **Subcriterio 8.a.**

##### **Medidas de percepción.**

Este subcriterio se refiere a la percepción de la organización por parte de la sociedad, en la organización no hay una medida que determine el grado de percepción por parte de la comunidad que recibe el servicio.

En la encuesta al usuario, la pregunta #8 (figura 23) hace referencia a si los usuarios recomendaría a otras personas el servicio que ha recibido, el 42% dice que es extremadamente probable que lo recomiende y el 43% dice que será muy probable que lo recomiende. Hay un pequeño porcentaje que dice que será poco, ligeramente o nada probable que recomiende el servicio.

Los altos porcentajes demuestran que se está haciendo un buen trabajo al mantener a las personas contentas con el servicio prestado. Sin embargo para llegar a los niveles de excelencia que se espera con el presente trabajo, se recomienda mejorar la reputación y la imagen frente a los ciudadanos.

Hoy en día, el objetivo estratégico prioritario debe ser la fidelización del usuario por lo que se debe mantener una buena estrategia de relación con el usuario y proporcionando un valor agregado justificado en un servicio superior al de la competencia.

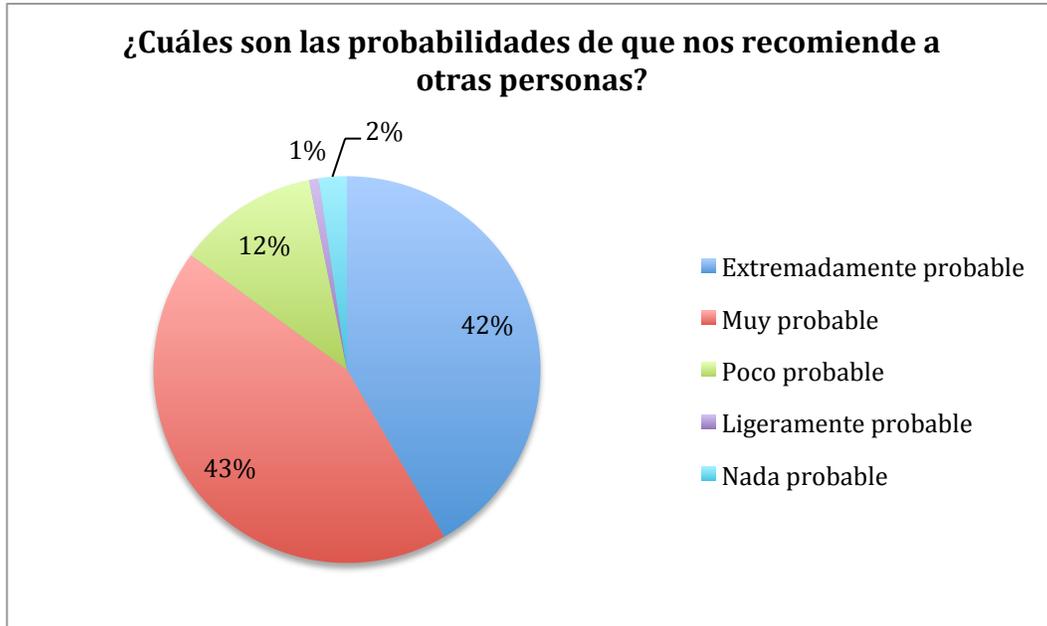


Figura 23. Pregunta #8 Encuesta de Servicio al Usuario  
Elaboración: Nancy Orellana

#### **Subcriterio 8.b. Indicadores de rendimiento.**

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepciones de la sociedad. Resultados que esta alcanzando la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuario migrantes.

Este subcriterio no tiene su medición en el departamento de servicios comunitarios, pero se puede mencionar algunas como: la cantidad de programas, proyectos, talleres, cursos, ayuda, información, etc., que genera el departamento son enfocados en las personas migrantes, especialmente aquellas que están en situación de vulnerabilidad, ayuda para los grupos minoritarios y desfavorecidos, tales como: repatriación de cadáveres, búsqueda de personas perdidas en las fronteras, visitas a enfermos y encarcelados, etc.

Ecuador se ha convertido en un referente gracias a los servicios, programas y oportunidades que brinda el gobierno, en programas como el retorno voluntario, afiliación al IESS, sistema 4x4, las becas del SENECA, y múltiples programas y ayuda que brinda a sus connacionales.

#### **4.9. Resultados clave**

Tanto la misión como la visión recogen la necesidad de dar respuesta a las expectativas y necesidades de los usuarios del servicio, es decir que logros se esta alcanzando con relación al rendimiento planificado. Resultados que deben demostrar efectividad y eficiencia en la prestación de servicios, incluidos los objetivos específicos de carácter político. Estas medidas serán de tipo económico no financiero, vinculados a la política y estrategia.

##### **Subcriterio 9.a.**

##### **Resultados clave del rendimiento de la organización.**

No se cuenta con resultados clave de rendimiento, debido a que no se cuenta con un plan estratégico propio de la organización, resultados centrados en la misión y la visión (criterio1), la estrategia y la planificación (criterio 2), los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados frente a los grupos de interés externos. Además, resultados internos nivel de eficiencia, centrándose en la relación entre el talento humano (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4), los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados para llevar a la institución hacia la excelencia.

##### **Subcriterio 9.b.**

##### **Indicadores clave del rendimiento de la organización.**

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los resultados clave del rendimiento de la misma, puede hacer referencia a: mejoras e innovaciones, lanzamiento de nuevos programas, análisis de las alianzas, mejoras logradas con los partes, etc.

## **CONCLUSIONES:**

- Establecer un mecanismo de evaluación de la calidad del servicio, tal como la Autoevaluación que se aporta con el modelo EFQM, corresponde a una buena práctica para los servicios públicos; no solo para la obtención de resultados en cuanto a los ciudadanos, el entorno y la sociedad, sino que esta autoevaluación sería incompleta si no tuviera como fin la mejora continua en su misión como servicio público.
- El Modelo de Excelencia EFQM ayuda en la articulación de las iniciativas institucionales a fin de alcanzar la excelencia en la administración pública, adaptándose a las necesidades de la organización y considerando otros aspectos como la manera de gestionar, la orientación a los servicios a los usuarios, el servicio que prestan sus profesionales, son fundamentales a la hora de mejorar la calidad de los servicios y encaminarse a un mejor nivel de excelencia.
- El modelo EFQM se fundamenta en los principios de gestión de calidad total y se desarrolla en base a la autoevaluación de la organización como un método de mejora continua. El modelo logra que la organización recorra todos aspectos y áreas que pueden tener potenciales mejoras en el departamento de servicios comunitarios. El motivo principal por el que se realiza la autoevaluación con el modelo EFQM debe ser instalar un proceso de mejora continua, ya que por sí solo no consigue evaluar el ámbito evaluado, más bien su diagnóstico exhaustivo en un momento determinado muestra una serie de puntos fuertes, áreas de mejora y si no se actúa prontamente nada cambiará. Por lo tanto no solo se debe detectar áreas de mejora sino implantarlas y revisarlas controlando su proceso y eficiencia.
- Contar con una guía para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en el Modelo EFQM proporcionará la orientación necesaria al Departamento de Servicios Comunitarios del Consulado General del Ecuador en NY para enfocar sus esfuerzos en la implementación de un sistema de calidad y con ello se logre el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- La figura No. 23 muestra como se evalúa en general la atención al usuario, los resultados revelan como muy buena su experiencia en el momento de contactar los servicios que se presta, en segundo lugar se evalúa como buena/regular la atención brindada. Lo preocupante de esta investigación, es que hay un alto

porcentaje de atención mala y muy mala específicamente en lo que se refiere a la facilidad para contactar los servicios y en la rapidez de respuesta por teléfono. Para lograr la excelencia en la gestión, la calidad en la prestación del servicio y cumplir con las expectativas del ciudadano, se debe lograr una transformación y mejora de la calidad en la gestión pública, siguiendo un proceso bien estructurado a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que los cambios sustanciales se logran el largo plazo.

- Uno de los problemas que se presenta en el departamento de servicios comunitarios es que no existe un sistema de recepción de llamadas y el migrante tienen que esperar un largo periodo para ser atendido. En la pregunta No. 6 de la encuesta de servicio al usuario (Figura No. 20), el 64% dice que no ha esperado en línea o no ha hecho una llamada telefónica, el 7% ha esperado más de 5 minutos. Manejar la comunicación telefónica es la clave para brindar un servicio de excelencia, lo que se busca es atenderlo de manera inmediata, cortés y amable; la espera en línea debe ser mínima; por lo que la sugerencia es dar una respuesta rápida, no dejar que timbre más de tres veces, dar una mejor utilización del conmutador, ofrecer las opciones que den respuesta a sus necesidades, una recepcionista que guíe al usuario y brinde la satisfacción que espera del servicio, evitando falencias que pueden ser vistas por el usuario como una baja calidad en el servicio.
- Como conclusión final se puede afirmar que el Modelo EFQM es un modelo de excelencia en la gestión que permite a las organizaciones mejorar su competitividad, es por eso que se llama a los funcionarios a implicarse en la revisión, optimización y mejora continua de la eficacia y eficiencia de los procesos. Dicho de otra manera, evaluar el impacto y el valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos, creando así una verdadera gestión de cambio a través de una activa participación de todos los implicados.

## RECOMENDACIONES:

El Modelo de Excelencia EFQM ayuda a alcanzar la excelencia en la administración pública, adaptándose a las necesidades de la organización y considerando otros aspectos como la manera de gestionar, la orientación a los servicios a los usuarios, el servicio que prestan sus profesionales que son fundamentales a la hora de mejorar la calidad de los servicios y encaminarse a un mejor nivel de excelencia. El modelo EFQM se fundamenta en los principios de gestión de calidad total y se desarrolla en base a la autoevaluación de la organización como un método de mejora continua. El modelo logra que la organización recorra todos los aspectos y áreas que pueden tener potenciales mejoras en el departamento de servicios comunitarios.

Aplicar el Modelo de gestión de calidad centrado en el modelo europeo EFQM para el departamento de servicios comunitarios del Consulado ecuatoriano en New York, como un nuevo instrumento de planificación por procesos para mejorar el servicio que se presta a los migrantes y satisfacer así las necesidades, bajo los principios de excelencia y calidad, para lo cual se hace las siguientes recomendaciones:

- Los empleados públicos son el capital más valioso con que cuenta la administración pública, su experiencia y conocimiento son claves para la mejora continua de la calidad de la gestión, por ello es muy importante que el personal pueda aprovechar, utilizar y adaptarse a los lineamientos del presente modelo. Cada organización necesita de un ritmo diferente para su gestión, el modelo permite una adaptación flexible en función de las características del servicio que se brinde a los ciudadanos. En la primera etapa se debe efectuar una sensibilización del personal de tal manera que comprenda la necesidad de conocer las opiniones y las percepciones de los usuarios de sus servicios. La omisión de la primera fase puede conducir a la pérdida de eficacia de los logros conseguidos y desvirtuar los resultados de la autoevaluación.
- Los mapas de procesos deben ayudar a mejorar la organización, por lo tanto se debe continuar con el proceso de implantación del mismo, ya que con ello se logrará un gobierno eficaz de la organización. En las organizaciones excelentes hay una estructura y están alineadas con la estrategia, por lo tanto la versión

2013 del modelo EFQM dice que: “las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas”. Para ello es necesario, continuar con el proceso, estableciendo indicadores que midan la efectividad de los procesos, que ayuden a interpretar lo que está ocurriendo, introducir los cambios necesarios y evaluar las consecuencias

- Hace falta un responsable del voluntariado, que designe tareas y coordine con las personas voluntarias, liderando a las personas y motivándolas. Una buena gestión del voluntariado puede ser un indicador de una organización que valora y gestiona en forma responsable los recursos. Además entrenan en su capacidad como ciudadanos comprometidos con el país y en la medida que la experiencia resulte positiva, difundirán la misión de la organización, inspirarán a otros a involucrarse en este tipo de proyectos o podrán proyectar su experiencia a otros aspectos de la vida laboral, social, pública, etc.
- La atención por teléfono también tiene gran relevancia en la imagen que se da al usuario sobre la empresa, es por eso que una recepcionista que ayude con la redirección de las llamadas sería de gran ayuda, además que cuente con la información necesaria y en caso de transferir la llamada a una extensión ocupada pueda tomar el mensaje para regresarle la llamada en cuanto el personal esté disponible. El desafío es hacer más eficiente el sistema y tomar acción cuanto antes. Manejar la comunicación telefónica es la clave para brindar un servicio de excelencia, lo que se busca es atenderlo de manera inmediata, cortés y amable; la espera en línea debe ser mínima, ya que el usuario se fastidia, a nadie le gusta esperar. Por lo que la sugerencia es dar una respuesta rápida, no dejar que timbre más de tres veces, dar una mejor utilización del conmutador, ofrecer las opciones que den respuesta a sus necesidades, una recepcionista que guíe al usuario y brinde la satisfacción que espera del servicio, evitando falencias que pueden ser vistas por el usuario como una baja calidad en el servicio.
- Incorporar instrumentos de medición de satisfacción de los usuarios, identificando cuales son los aspectos más valorados por los usuarios y que

inciden directamente en su nivel de satisfacción (amabilidad, buen trato, claridad en la información, predisposición a escuchar, flexibilidad, capacidad para facilitar soluciones, etc.); conocer además si se alcanzan los objetivos previstos y se mide su crecimiento, cumplimiento y/o superación; realizar comparaciones con otras organizaciones respecto a cuál es el nivel de satisfacción de sus usuarios. En cuanto a la medición interna; para medir los resultados con el fin de determinar las necesidades y expectativas de los usuarios, como tiempo empleado, tiempo de espera, número de reclamaciones, conocer si se han recibido sugerencias y si se han implementado las mismas; saber en qué grado se han utilizado nuevos e innovadores métodos para atender a los usuarios, etc.

- Desarrollar indicadores que midan la percepción de las personas, si hay algún mecanismo para conocer de forma objetiva la satisfacción del personal que integran la organización respecto a si está satisfecho con el ambiente de trabajo, instalaciones, seguridad, salario, beneficios, conocer si se desarrolla una comunicación con el personal para averiguar sus prioridades y deseos; saber si se reconoce el trabajo bien hecho; si se toma en cuenta las capacidades profesionales de cada uno; si se toma en cuenta las opiniones del personal. En cuanto a indicadores internos como formación y desarrollo profesional: si se realizan cursos, seminarios, participación en equipos, comisiones etc.; conocer si se realiza consultas sobre mejoras, creación de grupos para la mejora; saber si se reconoce el trabajo en equipo (reconocimientos y premios externos); si se realizan actividades por las personas de la organización. Se compara los resultados obtenidos de evaluaciones de los procesos internos con el fin de tomar las mejores experiencias.
- Para conocer la percepción que tiene la sociedad, existen encuestas sobre si su actividad repercute en el desarrollo económico de la sociedad, en especial en la creación de puestos de trabajo; conocer qué imagen tiene la organización frente a otras; saber si las personas que han pasado por la organización, han llegado a ser influyentes en su entorno; si los programas que se realizan tienen repercusión en el vecindario; si existe algún plan para mejorar la percepción en la sociedad sobre la organización; si existe conciencia pública sobre el impacto

del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos, por ejemplo apoyando actividades deportivas, culturales, actividades humanitarias, etc. Y en cuanto a indicadores internos: existen mediciones acerca de indicadores de responsabilidad social, tales como cumplimiento de normas medioambientales, uso de materiales reciclados, reducción de molestias, daños y ruido; si se realiza apoyo a la participación social de ciudadanos, intercambio de conocimientos e información, programas de prevención de accidentes, prevención y lucha contra el tabaquismo, obesidad, etc.; si existe medición de resultados sobre responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad), protección del medio ambiente, conservación de los recursos globales, igualdad de oportunidades de trabajo, etc.

- Para las medidas de percepción que se refieren a los resultados clave: se puede averiguar de qué manera son medidos los resultados económicos y financieros como: si se controla y gestiona el presupuesto; de que manera se controla el rendimiento de los recursos materiales e inversiones en la organización; si se realizan mediciones que analicen a otras organizaciones; si mide la organización de forma periódica y sistemática los resultados de sus procesos, y especialmente de los que son críticos para la elaboración de sus productos o la prestación de sus servicios; en función de los resultados obtenidos, cuál es el nivel de éxito.

## BIBLIOGRAFIA:

- Aguirre, F., Machorro, F., Garcia, I. (2007). Aplicación del cuadro de mando integral en una pequeña empresa fabricante de productos elastómeros.[en línea]. Revista de Alta tecnología y la sociedad. Volumen 1, No. , p12, 13-14
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M.A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M.A., Tejedor Panchón, F. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, 14–16.
- Centro Andaluz para la Excelencia en la gestión (2010) Buenas prácticas de gestión en la gestión pública. Sevilla. Edición: Instituto Andaluz de tecnología
- Centro de investigaciones y estudios especializados – CIEES (2012) Diagnóstico integral de la red de casas del migrante. [http://www.mdgfund.org/sites/default/files/YEM\\_ESTUDIO\\_Ecu\\_Diagnostico%20de%20las%20casas%20d%20migrantes.pdf](http://www.mdgfund.org/sites/default/files/YEM_ESTUDIO_Ecu_Diagnostico%20de%20las%20casas%20d%20migrantes.pdf). 3-67
- Casas, E., Corches, A., Hidalgo, C., Jiménez, M., Ruiz, J., (2013) Primera Edición. Guía de autoevaluación para la administración Pública. [en línea] Recuperado el 15 de enero del 2015 de: [http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro\\_de\\_publicaciones\\_de\\_la\\_sgt/Monografias/parrafo/01111111111119/text\\_es\\_files/Guia-EFQM-corta-04-06.pdf](http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/publicaciones/centro_de_publicaciones_de_la_sgt/Monografias/parrafo/01111111111119/text_es_files/Guia-EFQM-corta-04-06.pdf)
- Confederación de empresarios de Navarra (2014) Implantación del modelo EFQM en Navarra [en línea]. Recuperado el 19 de diciembre del 2015 de: <http://www.archivoscen.cenavarra.es/cen/2015/estudioEFQM.pdf>. 9-24
- Espinoza Guzmán, Diego. Código de Ética para el Buen Vivir de la función Ejecutiva. [en línea]. Recuperado el 3 de febrero del 2015 de: [http://www.policiaecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/codigo\\_Etica\\_BV.pdf](http://www.policiaecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/codigo_Etica_BV.pdf)
- EFQM, Fundación Europea para la gestión de Calidad (1999 – 2003) Introducción a la excelencia. [en línea]. Recuperado el 25 de febrero del 2015 de: <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>
- Galván, Enrique y Martínez, Jorge. (2011). Guía de apoyo para la aplicación del Modelo EFQM al ámbito de FEAPS. Madrid: FEAPS.
- Hernández Sampieri, R. Metodología de la investigación (2010). Quinta edición. Recuperado de:

- [https://www.academia.edu/6399195/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_5ta\\_Edicion\\_Sampieri](https://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri)
- Membrado Martínez, J. (2013) Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Editorial Díaz de Santos. 15-72
  - Moreno Alego, Julián (2007) Cuaderno de Gestión 2. Guía para la aplicación del modelo EFQM de Excelencia en la acción social. [en línea]. Recuperado el 25 de febrero del 2015 de: [http://www.gencat.cat/treball/doc/doc\\_95195557\\_1.pdf](http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_95195557_1.pdf)
  - Muñoz Machado, A. (1999) La gestión de calidad total en la administración pública. Editorial Díaz de Santos. 133-143
  - Navarrete Hernández, C. (2007) Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia. 24-54
  - Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010) Gestión por procesos, 4ta Edición, 29-30
  - Poblete Benítez, L. (2009) Modelos de gestión de la calidad total. Programa doctoral Gestión avanzada en negocios internacionales, 12-37
  - Quiloango S. (2011) Políticas públicas migratorias en el Ecuador. Recuperado de:
  - Rovayo, G. (2013) Modelo de excelencia EFQM. [en línea] Revista Enfoque. Recuperado el 26 de febrero del 2015, de: [http://www.gabrielrovayo.com/pdfs/Modelo\\_Excelencia\\_EFQM.pdf](http://www.gabrielrovayo.com/pdfs/Modelo_Excelencia_EFQM.pdf)
  - Secretaría Nacional de la Administración pública (2014) Informe de gestión. Lcdo. Cristian Castillo Peñaherrera. 8-21
  - SENPLADES (2014), Agenda Nacional de igualdad para la movilidad humana, 67, 69
  - Taylor SJ, Bogdan R (1990). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Paidós.
  - Vidal García Alonso, J (2013) Guía de integración entre el Modelo EFQM de Excelencia Versión 2013 y la norma ONGC.[en línea] 1V. Recuperado el 22 de enero del 2016 de: [http://www.icong.org/webwp/wp-content/uploads/2013/08/Guia\\_Integracion\\_EFQM.pdf](http://www.icong.org/webwp/wp-content/uploads/2013/08/Guia_Integracion_EFQM.pdf)
  - Vidal Vázquez, E (2014) La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas. Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el modelo EFQM

de excelencia. Tesis doctoral. Recuperada el 10 de enero del 2016 de:  
[http://ruc.udc.es/bitstream/2183/12406/2/VidalVázquez\\_Estrella\\_TD\\_2014.pdf](http://ruc.udc.es/bitstream/2183/12406/2/VidalVázquez_Estrella_TD_2014.pdf)

## **ANEXOS**

### ENCUESTA DE SERVICIO AL USUARIO

La presente encuesta ha sido elaborada para con el fin de diagnosticar la calidad de los servicios que presta el departamento de los servicios comunitarios del Consulado Ecuatoriano en New York.

La información que proporcione será utilizada para el Trabajo de Fin de Titulación y con el objeto de mejorar los servicios actuales. Sus respuestas serán completamente confidenciales.

1. ¿Cómo contactó usted por primera vez con los servicios comunitarios que presta el Consulado Ecuatoriano en New York?
  - En Persona
  - Por Teléfono
  - Por fax
  - Por e-mail
  - Otro (por favor especifique)\_\_\_\_\_
  
2. Califique la calidad general de los servicios comunitarios del Consulado Ecuatoriano en New York?
  - Excelente
  - Muy buena
  - Buena
  - Regular
  - Pobre
  
3. ¿Por qué motivo contactó usted con los servicios del Consulado ?
  - Atención a las personas migrantes
  - El programa de información de salud
  - Relacionamiento con la comunidad
  
4. Basándose en su experiencia con los servicios de atención al cliente, por favor, puntée los siguientes aspectos:

	Muy Buena	Buena/Regular	Mala	Muy mala
Facilidad para contactar				
Rapidez de la respuesta por teléfono				
Resolución del problema				
Rapidez de la respuesta por mail				
Profesionalidad de la persona que le atendió				

5. Por favor, puntée su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones; LA PERSONA QUE ME ATENDIÓ...

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No lo recuerdo
Entendió mi problema					

Me escuchó atentamente					
Fue profesional					
Rapidez en la respuesta por mail					
Se expresaba de forma clara y fácil de entender					
Fue paciente					

6. Al realizar una llamada habitual, ¿cuánto debe esperar en línea?

Minutos

7. ¿Qué nivel de conocimientos tenía el representante que lo atendió?

- Extremadamente informado
- Muy informado
- Un poco informado
- Ligeramente informado
- Nada informado

8. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Extremadamente probable
- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

9. ¿Cómo se enteró de la existencia de los servicios que presta el consulado ecuatoriano?

- Internet
- Redes sociales
- Radio
- Televisión
- Recomendación de otra persona
- Otro/Especifique \_\_\_\_\_

10. Tiene usted algún comentario adicional o sugerencia sobre los servicios comunitarios que presta el Consulado Ecuatoriano?

---



---

Muchas gracias por su colaboración.

**Preguntas para la encuesta para el personal de servicios comunitarios del  
Consulado General del Ecuador en New York.**

## **CRITERIOS AGENTES FACILITADORES**

### **Criterio 1. LIDERAZGO**

#### ***1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia***

1. Cuál es el instrumento en el que usted se basa para la gestión en el trabajo que hace, Por ejemplo el instrumento estratégico que utiliza el gobierno es el Plan Nacional de Buen Vivir, la constitución de república del Ecuador, etc.?
2. Cómo logra tener éxito en los planes y proyectos que realiza, como se orienta para cumplir el trabajo que tiene que desarrollar y lograr?
3. Cuál es el propósito o meta que tiene que cumplir, a qué aspira o cómo desea que sea en el futuro o más adelante de la área de la cual está bajo su gestión?
4. Sabe qué actividades se van a desarrollar en el futuro?
5. Quiénes son, qué busca, qué hace, dónde, por qué y para qué lo hace?
6. Sabe qué valores y principios éticos actúan como modelo de referencia y de los que se guía la organización?
7. Cómo logra la colaboración dentro de la organización o sector?
8. Cómo logra ser un modelo de referencia de una cultura de excelencia, cómo lograría mejorar la calidad y eficiencia?
9. Cómo logra la colaboración dentro de la organización o con otros grupos de interés

#### ***1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización***

1. Cuál es el sistema de gestión que utiliza para el despliegue de la estrategia. Por ejemplo un mapa de procesos, para saber como se va gestionando el mismo?
2. Existe una estructura organizacional, con responsabilidades claramente definidas?
3. Se realiza un análisis FODA de cada proceso y de su cronograma, como establece las mejoras precisas aprovechando la creatividad e innovación de las personas que componen los equipos?
4. Realiza reuniones con su equipo siguiendo un cronograma para saber si se están realizando las actividades?

5. Como realiza las revisiones periódicas de las actividades, Cómo sabe si se están realizando adecuadamente?
6. Gestiona las actividades de mejora aportando su creatividad, midiendo los resultados alcanzados y comunicando los mismos?
7. Qué herramienta se utiliza para la gestión de la organización?
8. Cómo son gestionados el trabajo en equipo y la gestión de proyectos?
9. Cómo Apoyan y se involucran todos los líderes en las actividades de formación y de aprendizaje?
10. Se preocupan los líderes de evaluar la opinión de las personas acerca de la eficacia de su gestión?

***1c. ¿Se implican los líderes en la identificación y comprensión de las necesidades y expectativas de los usuarios , colaboradores y asociados, representantes de la sociedad y fomentan y participan en acuerdos y grupos de mejora conjunta?***

1. Cómo se estructura un proceso de acuerdo con las tareas de la organización, y las necesidades y expectativas de los interesados?
2. Cómo establece un marco adecuado para proyectos y trabajo en equipo?
3. Se utiliza un sistema de objetivos operativos o de medición de rendimiento, por ejemplo cuadro de mando integral, ISO?
4. Cómo capta las necesidades y expectativas de los usuarios, cómo sabe que es lo que necesitan?
5. Cómo logra la colaboración de entidades, colaboradores, instituciones?
6. Qué mejoras en su trabajo se han hecho en este año?
7. Después de completar un proyecto, comprobar la eficacia del mismo cómo actúa para mejorar
8. Cómo se establece acuerdos y alianzas con los asociados, aliados, etc.?

***1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización? Fomentando la participación de las personas en actividades de mejora y les apoya y ayuda proporcionando los recursos necesarios, tanto para la consecución de sus objetivos, como los de las acciones de mejora, así como el reconocimiento al personal por los esfuerzos y logros alcanzados?***

1. Cómo respalda o promueve el líder una cultura de confianza?
2. Cómo le son delegadas las competencias y responsabilidades?
3. Como base para la mejora, cómo se realiza el trabajo en equipo?
4. Cómo mide el desempeño o comprueba el avance de un proyecto?
5. Ha sido alguna vez motivada con alguna clase de recompensa o reconocimiento?
6. Al final de un proyecto cómo visualiza acciones de mejora, cómo se proporciona la retroalimentación a los empleados para mejorar el desempeño tanto grupal como individual?

***1e. ¿Definen e impulsan los líderes los cambios necesarios (pueden ser externos como cambios en los gustos de los usuarios, aparición de nuevos desarrollos tecnológicos, cambios en el marco legal, etc. Los cambios internos pueden ser ocasionados por pérdidas de profesionales valiosos, cambios de motivación de las personas, limitaciones presupuestarias, etc.) para adaptar la organización a las nuevas condiciones?. ¿Garantizan la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para desarrollar dichos cambios ¿Se comunican los cambios a los grupos de interés?***

1. Cuando hubo algún cambio, mejora o innovación en su campo en qué le afectó o influyó?
2. Cómo se les comunica los cambios necesarios para adecuar la organización como cambios de personal o salida de personal?
3. Cómo actúan cuando hay cambios en los gustos de los usuarios?
4. Cómo actúan cuando hay cambios en el marco legal o normativo?
5. Cuando existe un desarrollo tecnológico existe inversión, recurso o apoyo necesario para dichos cambios?
6. Cómo se procede cuando hay un cambio interno?
7. Qué pasa cuando no hay suficiente presupuesto para un proyecto?
8. Cómo se motiva a los usuarios para que completen una clase?
9. Cómo apoya el líder a la consecución de metas personales?
10. Qué tipo de colaboración externa recibe para llevar a cabo un proyecto?

## **Criterio 2 Política y Estrategia**

**2a. ¿La política y estrategia orienta a la organización a reconocer y satisfacer las necesidades y expectativas del gobierno ecuatoriano, la información relativa a las necesidades actuales y futuras de las personas de la organización y otros interesados?**

1. Cuáles son los objetivos que pretende conseguir, las necesidades actuales y futuras de los usuarios?
2. Cuáles son los grupos de interés interno y externo( el análisis interno le proporciona las fortalezas y debilidades y el análisis externo las oportunidades y amenazas)?
3. Las organizaciones excelentes desarrollan estrategias centradas en sus grupos de interés, cuáles son esas estrategias?
4. Qué hace la organización para recolectar la información y definir los segmentos de mercado en los que opera?
5. Tiene una estrategia clara, delimitados objetivos y la manera como medirá los progresos?
6. Conoce las políticas públicas sobre movilidad humana, en cual de ellas se basa su departamento?
7. La estrategia define los servicios y los impactos que se quiere obtener?

**2b.¿Incluye el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las actividades de aprendizaje y autoevaluación de la propia organización?**

1. Para una organización pública desarrollar la estrategia es definir objetivos estratégicos que estén alineados con las políticas públicas, las necesidades de los grupos de interés y la visión de los líderes
2. Cómo analiza el rendimiento de otras organizaciones?
3. Cómo mide las desviaciones en cuanto a la satisfacción de los usuarios?
4. Cómo sabe que los resultados son favorables para la organización?
5. La medición debe ir dirigida al proceso y a sus resultados, con el objeto de mejorar la calidad?

**2c. *¿Existe un proceso formal de revisión y actualización de la política y estrategia que permite a la organización alcanzar los objetivos plasmados en la misión, visión y valores definidos?***

1. De qué manera se revisan y actualizan las políticas y estrategias de la organización?
2. Cómo equilibra las necesidades de corto y largo plazo de los grupos de interés así como la adecuada satisfacción y equilibrio entre sus necesidades y expectativas?
3. Cuáles son las ventajas competitivas actuales y futuras (estas permitirán que la organización supere a sus competidores)?

**2d. *¿El desarrollo de la política y estrategia se plasma en un Plan Estratégico que recoge y pondera adecuadamente las necesidades del corto plazo. Existe un esquema de procesos clave que permite desplegar el denominado Plan Estratégico y traducirlo a Planes Operativos para todas y cada una de las unidades de la organización?.***

1. Para que la estrategia sea ejecutada con éxito, tiene que plasmarse en planes, programas, objetivos operativos y medibles, cómo se cumplen los planes operativos?
2. La estrategia es monitoreada, actualizada o adaptada cuando es necesario?
3. Conoce cuál es el plan operativo de la institución?. Generalmente es para un año.
4. El plan operativo es un instrumento para cumplir objetivos y desarrollar la organización, qué acciones se realizan para cumplir esos objetivos?
5. Para la elaboración del plan operativo necesito saber: Cuál es el objetivo general, Cuáles son los objetivos específicos, Actividades y metas, Estrategia de trabajo, plazo de ejecución, responsabilidades?
6. Para el plan estratégico necesito saber que quiero hacer este periodo, cuántos recursos necesito, como lo financio?

### **Criterio 3: PERSONAS**

**3a. *¿Existe un proceso formal para el establecimiento de un plan estratégico específico de gestión de recursos humanos, plenamente alineado con el Plan Estratégico de la organización?. ¿Contempla dicho proceso implicaciones tales***

**como políticas de remuneración, reorganización, ascensos, reconocimientos, beneficios sociales, etc.?**

1. Cómo gestiona los recursos humanos, quién tiene esa competencia?
2. Cómo se contrata el personal, hay alguna ley a la que se amparen o un acuerdo, estatuto o convenio?
3. Cómo logra la participación de personas capaces de ofrecer servicios de acuerdo a las necesidades de los usuarios del servicio?
4. Cómo se asegura o selecciona a las personas con las capacidades adecuadas para desarrollar los planes de la organización?
5. Se apoya en una cultura de desempeño, por ejemplo implementando un esquema de remuneración, recompensa o reconocimiento, dialogo abierto?
6. Se pone atención en las necesidades de los recursos humanos, por ejemplo ofreciendo formación, infraestructura adecuada, etc.?
7. De que manera se hace conocer las necesidades al equipo de trabajo?

**3b. ¿Se evalúa la efectividad del proceso de identificación de necesidades de conocimientos y competencias de las personas de la organización?**

1. Existe una descripción de los puestos de trabajo, especificaciones, requisitos de formación y experiencia para cada puesto?
2. Para tomar posición de su puesto, se eligió una persona con cualificación específica, Cuál es su formación o perfil profesional?
3. Cómo se gestiona la formación del personal y cómo se evalúa su eficacia (cómo se evalúa el desempeño)?
4. Qué hace la organización para identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización?
5. Cómo se le preparó para el puesto que desempeña, realizó algún entrenamiento?
6. De qué manera se apoya para la formación a las personas, para que alcancen su potencial?
7. Piensa que los recursos humanos son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente, por qué?
8. Que tipo de actividades se han presentado para fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional?

**3c. ¿Se fomenta la asunción de responsabilidades y se facilita a las personas la necesaria autonomía como para desarrollarse?**

1. Qué hace el equipo para apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora?
2. Se fomenta y apoya a las personas, mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización?
3. De qué manera se estimula la implicación del comportamiento innovador y creativo?
4. Cómo son realizadas las reuniones del grupo, semanal, mensual, trimestral anual ?
5. Al tomar las decisiones el equipo, cómo se determinan las responsabilidades?
6. De qué manera trabaja de manera independiente y responsable?
7. Cuando trabajan en equipo de que manera logran un trabajo eficaz, cómo se integran todos en un proyecto en común?

**3d. ¿Se emprenden acciones que permitan identificar las necesidades de comunicación interna y se desarrollan las políticas, estrategias y planes de comunicación tanto en sentido vertical como horizontal, y de su utilización como medio para compartir las mejores prácticas y el conocimiento**

1. Cuáles son los medios y canales de comunicación más eficaces?
2. Cuáles son los canales de comunicación interna (circulares, memorándum, cartas, correos, intranet)?
3. De qué manera se convocan las reuniones de carácter profesional, cursos de formación, etc.?
4. De qué manera se comparte la información, el conocimiento y las mejores practicas?
5. Se evalúa la eficacia de los planes de comunicación?
6. Usted piensa que se facilita la circulación e intercambio de información entre todos los niveles?
7. Qué acciones se toman para la comunicación vertical?
8. Qué acciones se toman para la comunicación horizontal?
9. De qué manera se comparte el conocimiento con el equipo?

**3e. Tiene la organización definidos diferentes niveles de beneficios sociales y ofrece a las personas instalaciones (oficinas y centros de trabajo) y servicios (transporte, comedores, asistencia médica, etc.) de alta calidad?**

1. Qué hace la organización en temas de remuneración, traslado despidos y otros asuntos laborales (deben estar en los estatutos)?
2. De qué manera de da reconocimiento al personal con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades?
3. Qué tipo de beneficios sociales, plan de pensiones, seguro tiene?
4. Una de las condiciones para ofrecer un servicio de calidad es ofrecer instalaciones, oficinas, espacios seguros y acogedores para maximizar la atención.

#### **Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS**

**4a. ¿La política de alianzas con colaboradores y asociados claves se basa en la búsqueda de un desarrollo mutuo, la transferencia de conocimientos, la mejora de los procesos por medio del aprovechamiento de las sinergias y el apoyo a una relación innovadora y creativa?**

1. Cómo se identifica y planifica las oportunidades de alianzas clave?
2. Existen acuerdos con otras entidades en el desarrollo de diferentes actividades para trabajar en equipo?
3. Hay colaboradores externos menciónelas, qué hacen y cuál es su objetivo?
4. Participa en otros proyectos, eventos, foros, etc. En colaboración con otras organizaciones e instituciones?
5. Qué mejoras y aprendizaje se ha logrado con esas alianzas?
6. Se monitorea y evalúa de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones?

**4b. ¿Se ha desarrollado e implantado una estrategia económico financiera alineada con las políticas y estrategias de la organización?. ¿Están apropiadamente definidos los indicadores económicos y financieros y sus resultados indican una gestión eficiente?. ¿Se controlan asimismo los riesgos financieros?**

1. De qué manera se alinea la gestión financiera con los objetivos que persigue la organización?
2. Posee un presupuesto anual propio, de dónde procede la financiación?
3. Existe una clara correlación entre el plan financiero la política y estrategia?
4. El plan financiero contempla las necesidades de corto, mediano y largo plazo?
5. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones?
6. Están definidos al menos los mínimos exigibles como: balance, ingresos, gastos?

**4c. ¿Se gestionan eficientemente los activos (edificios, equipos y materiales) en la organización, optimizando su rendimiento y ciclo de vida y garantizando su seguridad?**

1. Cuenta con el espacio suficiente para hacer su trabajo?
2. De qué manera se gestiona el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida?
3. De qué manera la organización cuenta con un plan de contingencia o plan para salvaguardar sus activos. Cuenta la organización con un seguro para los activos?
4. Existe algún proceso en cuanto a prevención de riesgos laborales?
5. De que manera se logra la optimización de suministros e inventarios?

**4d. ¿Se identifican y se evalúan las nuevas tecnologías por su impacto en la organización y en la sociedad y su adecuación a la política y estrategia?**

1. De qué manera son proporcionados los recursos tecnológicos necesarios?
2. De qué manera se explota o usa la tecnología existente para mejorar la eficacia y brindar el servicio a los usuarios?
3. De qué manera se evalúa la relación coste-efectividad de las tecnologías usadas?
4. Existen procesos para identificar y aplicar nuevas tecnologías (hardware y software)?
5. Se cuenta con una red de servicios de informática o redes de comunicaciones?
6. Cuál es el software que utiliza a menudo?
7. Se ha realizado alguna innovación en tecnología?
8. De qué manera se asegura un uso seguro, eficiente y eficaz de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas?

**4e. ¿Se mejoran los rendimientos de los sistemas informáticos, plataformas, canales, productos y servicios ofertados, existentes en la organización y se identifican y eliminan aquellos considerados como obsoletos, se dispone además de un proceso estructurado de identificación de las necesidades de información y conocimiento del personal, proveedores asociados y clientes internos y externos?**

1. Se dispone de una adecuada entrada y salida de la información en función de la estrategia y la planificación?
2. Se mantiene la información actualizada y se asegura su validez e integridad?
3. Se cuenta con un sistema de información propio para intranet?
4. Cual es el mecanismo que se usa para el acceso a la información?
5. Cual es el proceso que facilita al personal desarrollar sus actividad?
6. A través de que sistema se guardan los documentos, utiliza una clave para entran en las bases de datos?
7. De qué manera se garantiza la seguridad de la información?
8. Quién tiene acceso al sistema de intranet, quién es el responsable de la difusión de toda la información concerniente en la organización?
9. Existe algún mecanismo de seguridad de la información?

#### **Criterio 5 PROCESOS**

**5a. ¿Se ha desarrollado y se encuentra operativo un sistema de gestión de procesos, preferiblemente basado en estándares del tipo ISO 9000, gestión medioambiental, etc.?**

1. Los servicios que la organización ofrece son desarrollados conforme a procesos, hay un responsable de verificar el cumplimiento y puesta en práctica?
2. En qué ámbitos esta enfocada la gestión por procesos clave de la organización?
3. Se aplica a la gestión por procesos algún sistema de gestión como ISO 9001, 14001, etc.?
4. A partir del esquema general de procesos se han implantado indicadores de procesos para establecer objetivos de rendimiento?

**5b. ¿Se recogen y utilizan informaciones y datos procedentes de los clientes, proveedores internos y externos, o de las propias actividades de "benchmarking", y se tienen en cuenta en la definición tanto de los objetivos como de las propuestas de mejora drástica o continua?**

1. Se puede tomar como referencia a uno de los servicios para realizar mejoras, utilizando el benchmarking interno?
2. Se ha estudiado a la competencia para mejorar sus propios procesos?
3. Una vez identificado un proceso se ha coordinado actividades para realizar mejoras en los procesos (Reingeniería de procesos)?
4. Qué hace la organización para identificar las oportunidades de mejora de los procesos de prestación del servicio?
5. Se evalúa la eficacia y eficiencia de la implantación de acciones de mejoras, para garantizar los resultados deseados?

**5c. ¿Se utilizan las informaciones tanto de clientes internos y externos como análisis de la demanda, para determinar sus expectativas y necesidades actuales y futuras, tanto en cuanto a nuevos servicios como a los ya existentes, aplicando la creatividad y la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios?**

1. Se promueve la creatividad, innovación y participación de las personas tanto las pertenecientes a la organización como los ciudadanos en la mejora continua?
2. Qué hace la organización para conocer las necesidades y expectativas del ciudadano (encuestas, análisis, sugerencias)?
3. Se ha identificado qué es lo que los usuarios esperan, es decir se conoce las necesidades y expectativas actuales y futuras?
4. Se reconoce y recompensa las iniciativas innovadoras?

**5d. ¿Existen procesos eficientes de comunicación en la prestación de servicios de la organización, hacia los clientes actuales o potenciales así como procesos eficientes de servicio de atención al cliente respecto de los productos y servicios de la organización?**

1. Existe un proceso de aseguramiento que garantice que los servicios se realizan de acuerdo a especificaciones de diseño y desarrollo?

2. Existe un proceso eficiente de comunicación, distribución y entrega de servicios hacia los clientes actuales y potenciales?
3. Son detalladas las actividades que se van a realizar en cuanto al servicio y responsables del mismo?

**5e. *¿Existen mecanismos de seguimiento que, a partir de las informaciones recibidas de los clientes, nos permitan determinar su nivel de satisfacción tanto sobre los procesos de suministro y servicio de atención, como hacia nuestra organización y su modo de operarlos?***

1. Se revisa la eficacia de los canales de comunicación al culminar un programa o proyecto, con el fin de tomar medidas correctivas?
2. Se establecen indicadores y objetivos en la ejecución de los procesos, con el fin de ser inclusivos y abarcar a gran parte de las necesidades reales del sector?
3. Se emplean encuestas periódicas para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios, relacionados a los servicios que presta?
4. Existe un buzón para quejas, reclamaciones y sugerencias?

#### **Criterio 6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES (USUARIOS)**

**6a. *¿Se identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus usuarios y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los usuarios respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?***

1. Se identifica y revisa de forma sistemática cuáles son los aspectos más valorados por los usuarios y que inciden directamente en su nivel de satisfacción (amabilidad, buen trato, claridad en la información, predisposición a escuchar, flexibilidad, capacidad para facilitar soluciones, etc.)?
2. Se alcanzan los objetivos previstos y se mide su crecimiento, cumplimiento y/o superación?
3. Existen comparaciones con otras organizaciones respecto a cual es el nivel de satisfacción de los usuarios?

**6b. La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus usuarios, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?**

1. Para medir los resultados con el fin de medir las necesidades y expectativas de los usuarios, como tiempo empleado, tiempo de espera, número de reclamaciones, etc.
2. Se han recibido sugerencias y se han implementado las mismas?
3. En qué grado se han utilizado nuevos e innovadores métodos para atender a los usuarios?

### **Criterio 7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

**7a. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todas las personas respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción. ¿Se identifican, revisan y obtienen de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por las personas y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?**

1. Se mide la percepción de las personas que integran la organización respecto a si esta satisfecho con el ambiente de trabajo, instalaciones, seguridad, salario, beneficios, etc.?
2. Se desarrolla una comunicación con el personal para averiguar sus prioridades y deseos?
3. Se reconoce el trabajo bien hecho, se toma en cuenta las capacidades profesionales de cada uno?
4. Se toma en cuenta las opiniones del personal, Hay algún mecanismo para conocer de forma objetiva la satisfacción del personal?

**7b. Los resultados de los indicadores de rendimiento relativos a la percepción que tienen todas las personas respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, se identifican, revisan y obtienen de forma sistemática cuáles son aquellos indicadores internos que facilitan la supervisión y el entendimiento, y que se anticipan e inciden en la satisfacción de las personas de la organización?**

1. En cuanto a la formación y desarrollo profesional, se realizan cursos, seminarios, participación en equipos, comisiones etc.?
2. Se realiza consultas sobre mejoras, creación de grupos para la mejora?
3. Se reconoce el trabajo en equipo (reconocimientos y premios externos)?
4. Se realizan actividades organizadas por las personas de la organización?
5. Se compara los resultados obtenidos de evaluaciones de los procesos internos con el fin de tomar las mejores experiencias?

## **Criterio 8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

***8a. La organización necesita conocer la percepción de la sociedad tiene, como encuestas, informes e la propia empresa o de organizaciones independientes, informes de la administración o de otros representantes sociales, prensa, otras publicaciones, etc. ¿Se identifican, revisan y obtienen de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por parte de la sociedad y que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento por parte de la misma?***

1. Existen encuestas sobre si su actividad repercute en el desarrollo económico de la sociedad, en especial en la creación de puestos de trabajo?
2. Qué imagen tiene la organización frente a otras?
3. Las personas que han pasado por la organización, han llegado a ser influyentes en su entorno?
4. Los programas que se realizan tienen repercusión en el vecindario?
5. Existe algún plan para mejorar la percepción en la sociedad sobre la organización?
6. Existe conciencia pública sobre el impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos, por ejemplo apoyando actividades deportivas, culturales, actividades humanitarias, etc.?

***8b. ¿Se identifican, revisan y obtienen de forma sistemática cuáles son aquellos indicadores internos que inciden de forma significativa en el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad de la organización? Como la incidencia de la organización en los niveles de empleo, niveles de integración de la mujer en el trabajo y sus efectos en la sociedad, etc.***

1. Existen mediciones acerca de indicadores de responsabilidad social, tales como cumplimiento de normas medioambientales, uso de materiales reciclados, reducción de molestias, daños y ruido?
2. Se realiza apoyo a la participación social de ciudadanos, intercambio de conocimientos e información, programas de prevención de accidentes, prevención y lucha contra el tabaquismo, obesidad, etc.?
3. Existe medición de resultados sobre responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad), protección del medio ambiente, conservación de los recursos globales, igualdad de oportunidades de trabajo?

### **Criterio 9 RESULTADOS CLAVE**

***9a. ¿Recoge y compara la organización, de forma periódica y sistemática, las Medidas de percepción que se refieren a los resultados clave planificados por la organización ¿Mide la organización sus resultados económico y no económicos?. ¿Mide la organización de forma periódica y sistemática los resultados de sus procesos, y especialmente de los que son críticos para la elaboración de sus productos o la prestación de sus servicios como el tiempo de lanzamiento de nuevos programas para la comunidad migrante?***

1. De qué manera son medidos los resultados económicos y financieros?
2. Cómo se controla y gestiona el presupuesto?
3. De qué manera se controla el rendimiento de los recursos materiales e inversiones en la organización?
4. Se realizan mediciones que analicen a otras organizaciones?

***9b. ¿Recoge y compara la organización, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los resultados de los indicadores económicos y no económicos de su sector?.***

***- resultados económicos y financieros pueden ser: cumplimiento de presupuestos, flujo de caja, valor añadido, etc.***

***- resultados no económicos pueden ser: plazos de desarrollo y lanzamiento de nuevos servicios, plazos de entrega, índices de calidad, etc.***

***¿Mide la organización de forma periódica y sistemática los resultados de sus***

***procesos, y especialmente de los que son críticos para la elaboración de sus productos o la prestación de sus servicios?***

1. ¿Mide la organización de forma periódica y sistemática los resultados de sus procesos, y especialmente de los que son críticos para la elaboración de sus productos o la prestación de sus servicios?
2. En función de los resultados obtenidos, cuál es el nivel de éxito?