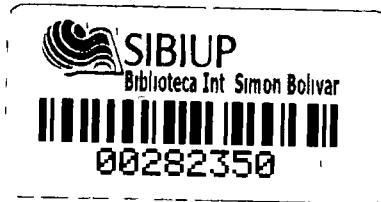


UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA CON ÉNFASIS
EN ALTA GERENCIA PÚBLICA



PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ASAMBLEA NACIONAL DE PANAMÁ

PRESENTADO POR
LILIBETH DEL CARMEN PORTUGAL
6-703-1076

*Tesis presentada
como uno de los
requisitos para optar
por el grado de
Maestría en
Gerencia Pública*

Panamá, República de Panamá 2015

ST

FIRMA DE TRIBUNAL EXAMINADOR

Nota de Aceptación

El trabajo de investigación presentado a continuación fue calificado y aprobado por los jurados nombrados por el comité académico, las normas vigentes de la universidad

Firma del Presidente de Jurados

29 JUL 2016

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Rector

DEDICATORIAS

*Señor Dios todas las cosas
fueron creadas por ti y para ti y
esta no puede ser la
excepción, gracias porque
siempreestaba ahí aun
cuando yo no estuve*

*A mi Madre y a mi Abuela
desde el cielo que son mis
Palomas mensajeras y mi
gran fortaleza para seguir
hacia adelante*

*A mi Esposo y a mis Princesas que
me han permitido soñar y que son mi
fuente de inspiración*

*A mis hermanos y sobrinos gracias
por la alegría y apoyo que brindan a
mi vida, sin ustedes nada sería igual,
son geniales, los Amo*

*A la Profesora Sandra Brugiatti, por
su apoyo, comprensión y confianza
brndada en el desarrollo del trabajo
de investigación dándome la
oportunidad de superarme como
profesional*

AGRADECIMIENTO

Infinitamente a Dios por haberme guiado e iluminado en cada etapa de mi vida, por haberme dado fuerza y valor para terminar mis estudios, así como la fortaleza para continuar con mi proyecto

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ASAMBLEA NACIONAL DE PANAMÁ”

ÍNDICE GENERAL

<i>Dedicatoria</i>	<i>II</i>
<i>Agradecimiento</i>	<i>III</i>
<i>Resumen</i>	<i>IV</i>
<i>Summary</i>	<i>VI</i>
<i>Lista de Cuadros</i>	<i>VII</i>
<i>Lista de Graficas y Figuras</i>	<i>VIII</i>
<i>Lista de Anexos</i>	<i>XI</i>
<i>Introducción</i>	<i>XII</i>
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	1
1 1 <i>Antecedentes de la Asamblea Nacional</i>	1
1 1 1 <i>Misión y Visión</i>	4
1 1 2 <i>Estructura Organizativa de la Asamblea Nacional</i>	5
1 1 3 <i>La Dirección General de Administración y Finanzas</i>	9
1 1 3 1 <i>Estructura de la Dirección General de</i>	11
<i>Administración y Finanzas</i>	
1 2 <i>Planteamiento del Problema</i>	29
1 3 <i>Justificación</i>	30
1 4 <i>Objetivos Generales y Específicos</i>	32
1 4 1 <i>General</i>	32
1 4 2 <i>Específicos</i>	33
1 5 <i>Hipótesis</i>	33
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	36
2 1 <i>Diseño Metodológico</i>	36
2 2 <i>Población y Muestra</i>	37

2 3	<i>Distribución de la Muestra Objeto de Estudio</i>	39
2 4	<i>Cronograma de Actividades</i>	40
2 5	<i>Alcance y Limitaciones</i>	41
	CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	42
3 1	<i>El Concepto y sus Alcances</i>	42
3 2	<i>Sistema de Gestión de Calidad</i>	45
3 3	<i>Sistema</i>	45
3 4	<i>Gestión</i>	46
3 5	<i>Calidad</i>	47
3 6	<i>Satisfacción</i>	54
3 7	<i>Cliente</i>	55
3 8	<i>Evolución</i>	55
3 9	<i>La Gestión de Calidad</i>	57
3 10	<i>Calidad Total</i>	58
3 11	<i>Controles de Calidad</i>	59
3 12	<i>La Gestión de Calidad vista como un Nuevo Paradigma para la Transformación de las Organizaciones de Carácter Legislativo</i>	60
3 13	<i>Calidad en el Sector Público</i>	65
	CAPÍTULO IV INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	66
4	<i>Presentación de los Resultados</i>	68
4 1	<i>Encuesta Aplicada a los Colaboradores</i>	68
4 2	<i>Encuesta Aplicada a los Mandos Medios</i>	80
4 3	<i>Encuesta Aplicada a los Proveedores</i>	97
4 4	<i>Entrevista a la Directora Administrativa</i>	107
4 4	<i>Conclusiones Producto de la Aplicación del Instrumento</i>	108

CAPÍTULO V PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICABLE A LOS PROCESOS QUE DESARROLLA LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ASAMBLEA NACIONAL 111

5 1 Conclusiones	111
5 2 Recomendaciones	112
5 3 <i>Presentación de la Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad Aplicable a los Procesos que Desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional</i>	115
5 3 1 <i>Generalidades</i>	115
5 3 2 <i>Objetivo de la Propuesta</i>	116
5 3 2 1 <i>Objetivo General</i>	116
5 3 2 2 <i>Objetivo Específico</i>	116
5 3 3 <i>Alcance</i>	116
5 3 4 <i>Importancia y Beneficio Derivados</i>	117
5 4 <i>Desarrollo de las Etapas</i>	119
5 4 1 <i>Etapa I Planeación de la Gestión Administrativa</i>	119
5 4 1 1 <i>Objetivo de la Etapa</i>	119
5 4 1 2 <i>Objetivo General del Plan de Gestión Administrativa</i>	119
5 5 <i>Etapa II Ejecución del Plan Gestión Administrativa</i>	122
5 5 1 <i>Acciones Concretas a Realizar y Asignación de Responsabilidad</i>	122
5 6 <i>Etapa III Control y Seguimiento de Resultados</i>	127
5 6 1 <i>Objetivo</i>	127
5 6 2 <i>Establecimiento de Indicadores de Control</i>	127
5 7 <i>Etapa IV Presupuesto Estimado para la Implementación de la</i>	131

<i>Propuesta</i>	
5 7 1 <i>Presupuesto de Implementación</i>	132
<i>Referencias Bibliográficas</i>	133
<i>Anexo</i>	140

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Grafica No 1 Medicion de las Condiciones Laborales</i>	68
<i>Grafica No 2 Medición de Buzones de Sugerencias</i>	69
<i>Grafica No 3 Medición de Evaluación de Desempeño</i>	70
<i>Grafica No 4 Medición de Manuales de Procedimientos</i>	71
<i>Grafica No 5 Medición de Disponibilidad de Manuales de Procedimientos</i>	72
<i>Grafica No 6 Medición de Habilidades y Conocimientos</i>	73
<i>Grafica No 7 Medición de Personal Encargado de Revisión de Detalles</i>	74
<i>Grafica No 8 Medición de los Procedimientos Establecidos</i>	75
<i>Grafica No 9 Medición de Demoras en los Trámites</i>	76
<i>Grafica No 10 Medicion de las Metas Conocidas y Compartidas</i>	77
<i>Grafica No 11 Medición del Conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad</i>	78
<i>Grafica No 12 Medición de Aplicación de Normas de Calidad</i>	79
<i>Grafica No 13 Medición de los Procesos y Procedimientos</i>	80
<i>Grafica No 14 Medición de Identificación de Usuario de cada Proceso</i>	81
<i>Grafica No 15 Medición de Interacción de los Procesos</i>	82
<i>Grafica No 16 Medición de Participación de las Unidades Administrativa en los Procesos</i>	83
<i>Grafica No 17 Medición de Coordinación y Colaboración</i>	84
<i>Grafica No 18 Medición de Análisis Sistemática de Información</i>	85
<i>Grafica No 19 Medición de Aplicación de Tecnología de Punta</i>	86
<i>Grafica No 20 Medición de Reconocimiento y/o Incentivos al Personal</i>	87
<i>Grafica No 21 Medición del Servicio de Calidad</i>	88

<i>Grafica No 22 Medición de Manuales de Procedimientos</i>	89
<i>Grafica No 23 Medición de Manuales de Procedimientos Actualizados</i>	90
<i>Grafica No 24 Medición de Normas de Calidad y Aplicación</i>	91
<i>Grafica No 25 Medición de Competencia</i>	92
<i>Grafica No 26 Medición del Sistema Actual</i>	93
<i>Grafica No 27 Medición de Metas</i>	94
<i>Grafica No 28 Medición de Rendición de Cuentas</i>	95
<i>Grafica No 29 Medición de los Resultados</i>	96
<i>Grafica No 30 Medición de Proceso de Gestión o Trámite</i>	97
<i>Grafica No 31 Medición de la Calidad de la Gestión o Trámite</i>	98
<i>Grafica No 32 Medición de la Atención Recibida</i>	99
<i>Grafica No 33 Medición del Tiempo del Servicio</i>	100
<i>Grafica No 34 Medición de la Amabilidad del Personal</i>	101
<i>Grafica No 35 Medición de la Capacidad y Profesionalismo del Personal</i>	102
<i>Grafica No 36 Medición de la Colaboración del Servicio Prestado</i>	103
<i>Grafica No 37 Medición de la Puntualidad en los Horarios</i>	104
<i>Grafica No 38 Medición a Dudas, Sugerencias Observaciones y Dificultades</i>	105
<i>Grafica No 39 Medición de Situaciones de Trámite</i>	106

ÍNDICE DE CUADROS

Ilustración No 1 Tipos de Órganos Legislativo	2
Ilustración No 2 Distribución de la Muestra Objeto de Estudio	39
Ilustración N°3 Evolución de la definición de calidad ADRInfor Course de Calidad ISO9000 Disponible en http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/calidad.html	57
Ilustración No 4 Fuente Elaboración propia con datos de la Carta Iberoamericana de calidad en la Gestión Pública	64
Ilustración no 5 Propuesta de un Modelo de Calidad Aplicable a los Procesos que Desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional	118
Ilustración No 6 Área Administrativas	119
Ilustración No 7 Responsable Director (a) Administrativo	122
Ilustración No 8 Bosquejo de la Implementación de un Modelo de Calidad Aplicable a los Procesos que Desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional	130

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Instrumento Aplicado a los colaboradores</i>	141
<i>Instrumento Aplicado a los Mandos Medio</i>	144
<i>Instrumento Aplicado a los Proveedores</i>	148
<i>Instrumento Aplicado a la Directora General de Administración y Finanzas</i>	152

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consiste en proponer un Modelo de Gestión de Calidad para el desarrollo de los procesos administrativos de la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional, a fin que contribuya a optimizar sus procesos, garantizando la calidad de atención ofrecida a los diversos usuarios

Para ello se realizó un diagnóstico del estado de los diversos servicios administrativos que presta la Dirección General de Administración y Finanzas. Se utilizó una metodología de campo, documental y descriptiva, dividida en las fases correspondientes a los objetivos de la presente investigación, utilizando como instrumentos cuestionarios para medir la calidad de los servicios. De los resultados obtenidos en el análisis de los instrumentos aplicados se pudo determinar que los servicios administrativos ofrecidos no cumplen con las expectativas de "calidad" esperada por los usuarios

Se presenta un marco conceptual que desarrolla la teoría acerca de los modelos de gestión entre los cuales tenemos el de gestión de calidad desde su fase de planteamiento, hasta la forma de implantarlo, adecuándolo a la realidad institucional que nos ocupa. De la investigación realizada se concluye la necesidad de la implantación de un Modelo de Gestión de Calidad como medio para brindar un servicio óptimo a través de la Dirección General de Administración y Finanzas

Cabe señalar que el Modelo de Calidad es un proceso novedoso consistente en diseñar sistemas de Gestión de Calidad en organizaciones públicas, en este caso de carácter legislativo, considerando que la administración pública es la primera llamada a innovar y aplicar modelos que le permitan potenciar sus capacidades, mejorar aspectos de eficiencia, economía, y más importante aún presentar un mejor servicio público

Finalmente debo señalar que mejorar la calidad en le gestión pública ha sido una preocupación de los gestores público durante los últimos años, ahora bien, que entendemos por calidad? En virtud de que existen múltiples formas de definirla para efectos de nuestra investigación hemos validado la definición dada por la Carta Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reformas del Estado en el Salvador, en el año 2008

Como conclusión final podemos señalar que la Calidad en la Gestión Pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacadas referentes nacionales e internacionales

SUMMARY

The objective of this research is to propose a Quality Management Model for the development of the administrative processes of the Directorate General of Administration and Finance of the National Assembly in order to help you optimize your processes, ensuring the quality of care offered to various users

This requires a diagnosis of the state of the various administrative services provided by the Directorate General of Administration and Finance was held Field methodology, documentary and descriptive, divided into those for the objectives of this research phase, using questionnaires instruments to measure the quality of services used From the results obtained in the analysis of applied instruments it was determined that the administrative services offered do not meet the expectations of "quality" expected by users

A conceptual framework within which the theory about management models among which are the quality management from the planning phase, to how to implement it, adapting it to the institutional reality before us presents Investigation of the need for the implementation of a Quality Management Model as a means to provide optimum service through the Directorate General of Administration and Finance is concluded

Note that the Quality Model is a new process consisting of design quality management systems in public organizations, in this case legislation, considering that public administration is the first call to innovate and implement models that allow them to enhance their capabilities improve aspects of efficiency, economy, and more importantly provide a better public service

Finally I note that quality will improve public management has been a concern of public managers in recent years, however, we mean by quality? Given that there are multiple ways to define for the purposes of our research, we validated the definition

given by the Ibero-American Charter of Ministers of Public Administration and State Reform in El Salvador, in 2008

As a final conclusion we can say that Quality in Public Administration can and must be constantly improved, seeking to raise it to levels of excellence that is sustainable results improvement, and that these results compare favorably with the most important national and international references

INTRODUCCIÓN

Las instituciones legislativas deben poder ser flexibles y abrirse a los cambios que se requieren para brindar un servicio que responda a la dinámica y demanda ciudadana que día a día toma mayor conciencia del valor público de sus instituciones

Las implicaciones de la buena gestión son distinguir los recursos públicos de los privados, contar con marco jurídico, destinar óptimamente los recursos y velar por la transparencia. Los elementos de la buena gestión son los dispositivos de control, investigación y la gestión de la calidad propiamente dicha. La finalidad consiste en facilitar la vida diaria de las personas, acercar la Administración a los ciudadanos y renovar la gestión pública

Por tanto como se puede apreciar la gestión de la calidad es un elemento de la buena gestión, la que a su vez es condición de la conducción de los asuntos públicos. Sobre la base de esta orientación conceptual es que se consideró la pertinencia de la presente investigación ya que siguiendo estas orientaciones conceptuales muchas organizaciones encuentran las soluciones correctas, y en sus métodos revisan las decisiones acerca de los modelos de la calidad hasta desarrollar un modelo específico para la administración, en este caso, la administración pública legislativa

En este orden de ideas tenemos que los elementos a considerar en la adopción de política de calidad son

- *El compromiso de la alta dirección hasta el último funcionario en el involucramiento de la gestión de calidad*
- *La participación del personal*
- *La orientación de la gestión a los ciudadanos*
- *El reconocimiento de los esfuerzos y el resultado*
- *El trabajo bien hecho todas las veces y cada vez mejor*

- *La Visión de correlación entre todos los organismos institucionales*
- *El comportamiento ético*
- *La adopción de un modelo de gestión de calidad*
- *La prioridad de la administración pública enfocada en el interés público, los ciudadanos, los empleados y los líderes*

Lo antes mencionado orientará a las organizaciones pública para desarrollar técnicas de calidad que le son esenciales para la implementación de modelos de gestión, excelencia y de aseguramiento de la calidad

Ante este panorama, de por sí complejo para realizar cambios, la pregunta que surgió fue si era posible aplicar calidad en la gestión de la Dirección de Administración y Finanzas de la Asamblea Legislativa. La respuesta que nos dimos fue "Sí, es posible aplicar calidad la gestión administrativa de la asamblea y esto lo ponderamos en nuestro aporte, cual es la propuesta de la adopción de un modelo de gestión de calidad, cuya metodología se desdobra a lo largo de la presente investigación

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente Capítulo se describe la situación objeto de estudio, contextualizándola de forma tal que la misma se exponga con claridad. Igualmente, se fijan los objetivos que guían su desarrollo, para los cuales se pretende obtener aportes, conclusiones y propuestas, se destaca su importancia y se justifica la elaboración del mismo

1.1 ANTECEDENTES

La Asamblea Nacional nace a la vida institucional con la separación de Panamá de Colombia en 1903 y se promulga una Constitución Nacional en 1904, dando origen a la primera Asamblea Nacional de Panamá. Los diputados de esta Asamblea eran elegidos uno por cada 10 000 habitantes y uno más por un residuo que no fuera menor de 5 000, para un periodo de cuatro años. Luego, este periodo fue cambiado y en 1946, nuevamente es modificado este período a cuatro años. Posteriormente, en 1968, siendo derrocado el Presidente Arnulfo Arias, se elimina la Asamblea Nacional ese mismo año

“Artículo 106 El Órgano Legislativo estará constituido por una corporación denominada Asamblea Nacional, compuesta por tantos diputados cuantos correspondan a los circuitos electorales a razón de uno por cada veinticinco mil habitantes y uno más por un residuo que no baje de quince mil. La provincia con menos de veinticinco mil habitantes tiene derecho a elegir un diputado ”

Igualmente, señala “Artículo 108 Los diputados y sus suplentes serán elegidos en votación popular directa para un período de cuatro años”

En 1972, se crea la Asamblea Nacional de Representantes de Corregimientos y el Consejo Nacional de Legislación. La primera, estaba integrada por diputados electos por período de seis años, uno por cada corregimiento, el segundo, estaba integrado por el Presidente y Vicepresidente de la República, el Presidente de la Asamblea Nacional de Representantes de Corregimientos, los Ministros de Estado y los

miembros de la Comisión de Legislación Ambos Órganos ejercían el Poder Legislativo de Panamá

La Constitución Política de la República de Panamá de 1972, reformada por el Acto Constitucional de 1983, contempla una sola corporación legislativa denominada Asamblea Legislativa y sus miembros, denominados legisladores, son elegidos por circuitos electorales, para un período de cinco años

En 2004, se establece nuevamente la Asamblea Nacional de Panamá

Seguidamente, presentamos los tipos de Órganos Legislativos de la Republica de Panamá, desde el año 1904 hasta el año 2004

Ilustración N°1

Tipos de Órganos Legislativos

Descripción	Año
<i>Convención Nacional Constituyente</i>	<i>1904</i>
<i>Asamblea Nacional</i>	<i>1906</i>
<i>Asamblea Constituyente</i>	<i>1945</i>
<i>Asamblea Nacional</i>	<i>1948</i>
<i>Asamblea Constituyente</i>	<i>1972</i>
<i>Asamblea Nacional de Representantes de Corregimientos</i>	<i>1972</i>
<i>Consejo Nacional de Legislacion</i>	<i>1973-1983</i>
<i>Asamblea Legislativa</i>	<i>1984</i>
<i>Asamblea Nacional</i>	<i>2004-</i>

Es por ello, entonces, que se observa que la Constitución Política de la República de Panamá, Gaceta Oficial N°25176, de 15 de noviembre de 2004, en su artículo N°146 dice literalmente

“Artículo 146 El Órgano Legislativo está constituido por una corporación denominada Asamblea Nacional, cuyos miembros serán elegidos mediante

postulación partidista o por libre postulación, mediante votación popular directa, conforme esta Constitución lo establece”.¹

La Asamblea Nacional es el órgano que ejerce el Poder Legislativo en Panamá. Está representada por 71 diputados elegidos por votación popular directa, a través de un partido político, y tiene una duración de cinco años. Cada año representa un periodo legislativo y cada periodo legislativo está dividido en dos legislaturas de cuatro meses cada uno, y dos recesos intermedios de dos meses. La primera legislatura se desarrolla del 1 de julio al 31 de octubre. La segunda legislatura se desarrolla del 2 enero al 30 de abril. Entre cada legislatura, los diputados toman un receso de dos meses para ir a sus circuitos electorales. La función de los diputados es la de laborar las leyes necesarias para el país, con el cumplimiento de los fines y el ejercicio de las funciones del Estado.

Los Diputados de la Asamblea Nacional eligen una junta directiva, que está compuesta por el Presidente, dos Vicepresidentes, el Secretario General y el Subsecretario General. El Presidente y los Vicepresidentes son elegidos al principio de cada periodo legislativo y pueden reelegirse en el cargo en los subsiguientes periodos.

El Secretario General y el Subsecretario General son elegidos en la primera legislatura del primer periodo y ocuparán sus respectivos cargos por los cinco periodos.

A su vez, la Asamblea Nacional se divide en Comisiones Permanentes de Trabajo, compuestas por 9 diputados, excepto la de Presupuesto, que está compuesta por 15 diputados. Cada Comisión elige una directiva, de acuerdo con el artículo 44 del Reglamento Interno, conformada por el presidente, el vicepresidente y el secretario, (artículos 42 y 43 del Reglamento Interno).²

¹ Constitución Política de la República de Panamá, Gaceta Oficial N°25176, de 15 de noviembre de 2004, en su artículo N°146

² Reglamento Orgánico del Régimen Interno de la Asamblea Nacional, Integra la Ley 49, de 4 de diciembre de 1984, que la adoptó originalmente con las modificaciones, adiciones y derogaciones aprobadas por la Ley 7 de 1992, la Ley 3 de 1995, la Ley de 1999, la Ley 57 de 2002, la Ley 25 de 2006, la Ley 28 de 2009, la Ley 32 de 2009, la Ley 38 de 2009, la Ley 43 de 2009 y la Ley 66 de 2009, sobre las base del texto único publicado en la Gaceta Oficial N°26476 de 24 de febrero de 2010.

1 1 1 MISIÓN Y VISIÓN

- **Misión**

Dictar las leyes nacionales y ejercer la fiscalización de otros poderes del Estado

- **Visión**

Actuar con transparencia y orientar la legislación hacia el bien común y el desarrollo del país

Seguidamente, se presenta el organigrama que refleja la estructura organizativa de la Asamblea Nacional, según los niveles político y directivo general, coordinador, fiscalizador y auxiliar de apoyo para llevar a cabo las tareas de acuerdo al objetivo planeado, de conformidad con la Resolución N°99, de 14 de septiembre de 2015, "Que modifica la estructura organizativa y crea la Dirección de Cultura y Deportes de la Asamblea Nacional"³

³Resolución N°99, de 14 de septiembre de 2015 Que modifica la estructura organizativa y crea la Dirección de Cultura y Deportes de la Asamblea Nacional

La Dirección General de Administración y Finanzas se encuentra en el nivel auxiliar de apoyo, la cual desarrolla los procesos de atención en aspectos administrativos, financieros, registro y control, entrega de materiales, en fin, los trámites administrativos propios, entre los cuales están donación de bienes, descarte de bienes informáticos y no informáticos, dar de alta y despachar un bien adquirido por compras, traslado de mobiliario, equipo y maquinaria, solicitud de materiales internos, solicitud de copias, solicitud de servicio de Imprenta, donación o apoyo económico al contado o directo, reembolso de fondos rotativos, pago de proveedores al contado y al crédito, pago de viáticos al extranjero mayores a B/ 1,000 00, pago de viáticos en efectivo menores a B/ 100 00, y por cheque mayores a B/ 100 00, gastos de mobiliario, planillas adicionales como cuentas directas y contratos de servicios profesionales, gestiones de cobro de órdenes de compra al crédito, servicios básicos (agua, luz, etcétera), contratos de mantenimientos y alquileres, apoyo económico de cuenta directa, registros de facturas de ordenes de compra al contado, reservas de partidas presupuestarias de las solicitudes de bienes, asignación de partidas presupuestarias e inclusión en el sistema de Integración y Soluciones Tecnológicas del Modelo de Gestión Operativa (ITSMO), asignación de partidas presupuestarias contra el Tesoro Nacional y caja menuda, informes de saldos y ejecución presupuestaria

Como consecuencia de su actividad, desarrolla un importante volumen de procesos administrativos para apoyar, propiamente dicho, la gestión de la Asamblea Nacional. Estos procesos de atención son determinados por instrucciones direccionadas desde el nivel central, el Presidente de la Asamblea Nacional

La estructura orgánica está dividida por niveles, lo cual permite dar a conocer claramente la ubicación de sus unidades ejecutoras. Los niveles son el político y directivo general, constituido por la Directiva, la Presidencia, la Unidad Asesora de la Presidencia, el Consejo de Carrera de Servicio Legislativo y las Fracciones Parlamentarias

El nivel coordinador, lo integran la Secretaría General y Subsecretaría General El nivel asesor, la Dirección Nacional de Asesoría Legal Parlamentaria, la Unidad de Protocolo, la Unidad de Relaciones Internacionales, la Dirección Nacional de Asesoría Legislativa y la Dirección de Comunicación

El nivel fiscalizador está compuesto por la Oficina de Fiscalización de la Contraloría General de la República de Panamá y la Dirección de Auditoría Interna de la Asamblea Nacional En el nivel auxiliar de apoyo se encuentra la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Infraestructura y Servicios Generales, la Dirección General de Administración y Finanzas, la Dirección de Documentación, Información y Publicaciones y la Asociación de Servidores Públicos El aspecto operativo esta integrado por las veintiún Comisiones Permanentes del Órgano Legislativo

Dentro de sus objetivos, la Institución ha establecido funciones específicas para lograr lo determinado por la Ley 49, de 4 de diciembre de 1984, que dicta el Reglamento Orgánico del Régimen Interno de la Asamblea Nacional, en el que se establecen las funciones de la Directiva, la Presidencia, la Vicepresidencia, la Secretaría General, así como las de las comisiones, y otras disposiciones para el funcionamiento del Órgano Legislativo Seguidamente, se detallan las funciones del Presidente del Primer Órgano del Estado, a saber

- 1 Presidir la Asamblea Nacional y dirigir sus debates*
- 2 Requerir de los Diputados o Diputadas puntual asistencia a las sesiones*
- 3 Mantener el orden durante las sesiones, cumplir y hacer cumplir este Reglamento*
- 4 Firmar las leyes y resoluciones que expida la Asamblea Nacional*
- 5 Consultar e informar a la Directiva y a los coordinadores o coordinadoras de los partidos políticos sobre el nombramiento y la remoción del personal administrativo de la Asamblea Nacional*
- 6 Autorizar los gastos y nombrar el personal de acuerdo con la Ley de Carrera del Servicio Legislativo, el Reglamento Orgánico del Regimen*

Interno de la Asamblea Nacional, el Reglamento de Administración de Recursos Humanos y el Presupuesto

- 7 Dar respuesta a los mensajes que se presenten y las contestaciones orales que correspondan, en nombre de la Asamblea Nacional, cuando ellas no se encomienden a otros Diputados o Diputadas*
- 8 Juramentar a los funcionarios o funcionarias que, por virtud de su cargo, deban tomar posesión ante la Asamblea Nacional*
- 9 Firmar las actas de las sesiones de la Asamblea Nacional*
- 10 Decidir el curso que debe darse a las comunicaciones y demás documentos que se reciban, y ordenar al Secretario o Secretaria General pasar sendas copias a los Diputados o Diputadas cuando corresponda*
- 11 Requerir de las oficinas públicas los informes y documentos que hayan sido solicitados en la Asamblea Nacional por algún Diputado o Diputada o por alguna Comisión, para el despacho de los negocios que tengan a su cargo Toda solicitud dirigida al Presidente o Presidenta, a este respecto, deberá ser hecha por escrito*
- 12 Hacer requerimientos o advertencias a las Comisiones para que devuelvan oportunamente los trabajos que tengan a su cargo*
- 13 Ordenar la intervención del Servicio de Seguridad Interna de la Asamblea Nacional y solicitar el auxilio de la Fuerza Pública, siempre que sea necesario para preservar o restablecer el orden en la sede de la Asamblea y sus predios, así como para brindar seguridad y protección a los miembros y personal de esta*
- 14 Nombrar, durante los debates, los grupos especiales o comitivas que sean necesarios para el estudio de los asuntos que no esten atribuidos a las Comisiones Permanentes*
- 15 Imponer a las personas que concurran a la Asamblea Nacional y perturben el orden de las sesiones o irrespeten al Órgano Legislativo, a su Presidente o Presidenta o a alguno de sus miembros, las siguientes sanciones*
 - a Amonestación por haber faltado al orden*

b Expulsión del recinto de la Asamblea, la cual se llevará a cabo, en caso de ser necesario, con el auxilio de la Seguridad Interna de la Asamblea o de la Fuerza Pública

16 Servir de mediador en la solución de los conflictos que surjan entre el Diputado o Diputada principal y sus suplentes, o entre estos

17 Al finalizar su gestión, entregar formalmente al nuevo Presidente o Presidenta, bajo inventario, todos los bienes de la Asamblea Nacional También deberá coordinar, cuando sea el caso, la entrega de archivos de secretaría a los nuevos dignatarios

18 Ejercer las demás funciones que señalen las leyes o este Reglamento y cumplir todos los deberes que correspondan al cargo que desempeña, así como lo que dispongan las resoluciones adoptadas por la Asamblea

1 1 3 La Dirección General de Administración y Finanzas

La Dirección General de Administración y Finanzas fue creada mediante la Resolución N°52, de 12 de agosto de 2009, y, posteriormente, fue modificada mediante la Resolución N°47, de 5 de agosto de 2010,⁴ por lo que se ubica en el nivel auxiliar de apoyo, según el Manual de Organización y Funciones del Órgano Legislativo Se encarga de la previsión, control de los recursos materiales y financieros y es la reguladora de las normas y procedimientos administrativos que reglamentan la labor del Órgano Legislativo Su función básica esta orientada a garantizar el cumplimiento de la Misión Institucional mediante la planificación, el control de los recursos materiales y financieros de la Institución

Igualmente, la Dirección General de Administración y Finanzas se encarga del mantenimiento de la infraestructura para que se mantenga en buenas condiciones, a fin de brindar un ambiente de trabajo adecuado al personal y lograr el buen funcionamiento y desarrollo de sus actividades, mediante mecanismos que promueven la seguridad, la cultura y el fomento de la prácticas de trabajo, cumpliendo así lo que el teórico Chiavenato indica, que “la administración es el

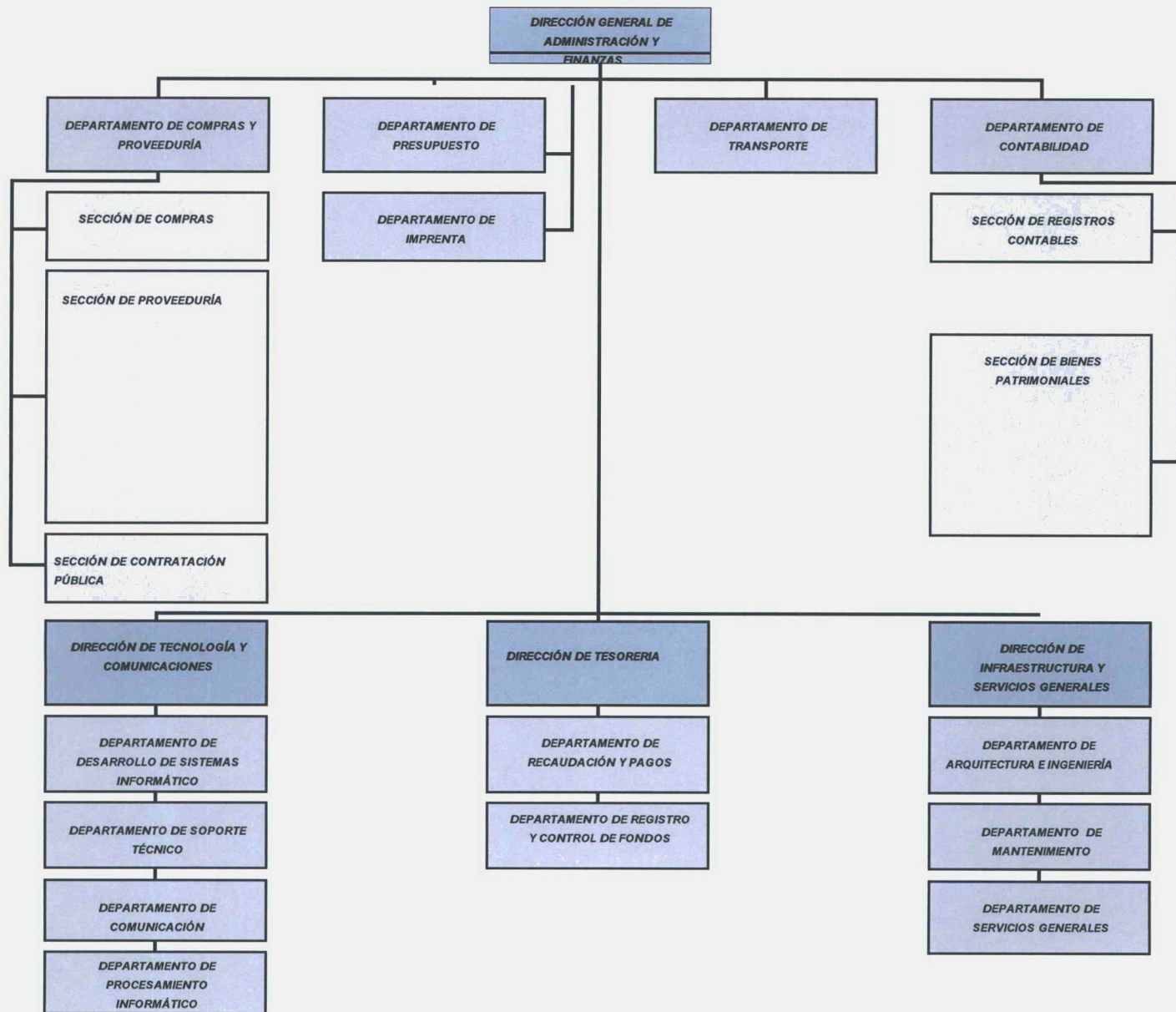
⁴Resolución de la Presidencia de la Asamblea Nacional N°52 de 12 de agosto de 2009 Posteriormente fue modificada mediante la Resolución N°47 de 5 de agosto de 2010

proceso de planear, dirigir, organizar, controlar el uso de los recursos organizacionales”⁵

Seguidamente, se presenta el Organigrama que refleja la Estructura Organizacional de la Direccion General Administración y Finanzas y las Direcciones y Departamentos que la componen

⁵ Chiavenato, Idalberto *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* Mc Graw Hill Mexico 2007 Pag 20

Estructura Organizativa de la Dirección General de Administración y Finanzas



Cabe mencionar que la Dirección General de Administración y Finanzas está adscrita a la Secretaría General de la Asamblea Nacional y a nivel interno está compuesta por la Subdirección General de Administración y Finanzas, los Departamentos de Compras y Proveduría, Presupuesto, Transporte y Contabilidad, y las siguientes Direcciones de Tecnología y Comunicaciones, Infraestructura y Servicios Generales y Tesorería

La Dirección General de Administración y Finanzas tiene como objetivo “procurar el fortalecimiento interno de naturaleza cualitativa en los servicios de apoyo administrativo, integrados como unidad funcional, con capacidad de responder a las actividades asignadas, garantizando eficiencia y eficacia de los mismos para el buen funcionamiento de la Asamblea Nacional”⁶

El “Manual de Organización y Funciones del Órgano Legislativo”⁷ le establece las siguientes funciones a la Dirección General de Administración y Finanzas

- Planificar, coordinar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades administrativas para el adecuado funcionamiento de las distintas dependencias de la Institución*
- Velar por el cumplimiento de las normas establecidas, reglamentaciones internas y las instrucciones emitidas por la Dirección Superior y otras entidades a lo interno de la unidad*
- Desarrollar los mecanismos e instrumentos administrativos necesarios en la eficiente y eficaz prestación de los servicios de compras y proveduría, contabilidad y presupuesto, según la normativa vigente*
- Atender, según los recursos existentes, los requerimientos y/o adquisición de bienes y servicios, materiales, suministros y equipos, entre otras necesidades, que solicitan las distintas unidades de la Asamblea Nacional*

⁶ Portafolio Institucional de Servicios de Calidad de la Asamblea Nacional

⁷ Manual de Organización y Funciones del Órgano Legislativo Bajo Resolución No 99 de 14 de septiembre de 2015

- *Coordinar todas las acciones que inciden en el desarrollo del sistema contable y financiero*
- *Atender y tramitar todos los asuntos que requieran la aprobación de las autoridades superiores, provenientes de los departamentos de la Dirección*
- *Elaborar y presentar ante la Presidencia, los informes solicitados de actividades realizadas en la Dirección*
- *Supervisar la exactitud y confiabilidad de los informes relativos al análisis de los estados financieros de la Asamblea Nacional*
- *Coordinar con la Contraloría General de la República y el Ministerio de Economía y Finanzas todas las acciones relacionadas con el proceso de Contrataciones Públicas*
- *Supervisar en forma periódica todas aquellas actividades que se desarrollan en función del logro de una administración eficiente del presupuesto de la Asamblea Nacional*
- *Asesorar el proceso de formulación y preparación del Presupuesto de funcionamiento y de inversiones del Órgano Legislativo*
- *Presentar a la Presidencia de la Asamblea Nacional el anteproyecto de presupuesto de la Institución, una vez sea aprobado con las justificaciones correspondientes, ante el Ministerio de Economía y Finanzas*
- *Elaborar el plan anual de trabajo de sus actividades y proyectos*
- *Confeccionar los informes de seguimiento sobre la ejecución de sus labores*
- *Elaborar los informes de evaluación de resultados*
- *Formular el anteproyecto de presupuesto de la Dirección*
- *Las demás funciones que se le asignen, afines a su área de especialidad*

Subdirección General de Administración y Finanzas

Funciones

- *Participar en la planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de las actividades y proyectos que se realizan, siguiendo las directrices de la Dirección*
- *Colaborar, bajo los lineamientos de la Dirección, en el desarrollo de mecanismos e instrumentos administrativos necesarios para la eficiente y eficaz prestación de los servicios de Compras y Proveduría, Contabilidad, Presupuesto y Transporte*
- *Elaborar informes sobre las distintas actividades requeridas por la Dirección*
- *Representar a la Dirección en reuniones y comisiones, cuando se le delegue*
- *Cualquier otra función que se le asigne a petición de la Dirección y que sean afines a su área de especialidad*

Departamento de Presupuesto

Su Objetivo es atender las necesidades presupuestarias de la Asamblea Nacional, a través de la adecuada formulación, ejecución, registro, control, evaluación, cierre y liquidación del presupuesto, siguiendo la normativa emanada de la Ley General de Presupuesto, del Ministerio de Economía y Finanzas y de la Contraloría General de la República

Entre sus funciones más significativas se encuentran

- *Orientar a las diferentes unidades administrativas de la Institución en la formulación de sus anteproyectos de presupuesto y presentar a la Dirección de Administración y Finanzas el anteproyecto de presupuesto de la Institución*

- *Elaborar las solicitudes de asignaciones mensuales, modificaciones, traslados y redistribuciones de partidas del presupuesto aprobado, de acuerdo a las orientaciones de la Dirección, y elaborar las solicitudes de créditos extraordinarios*
- *Informar a la Dirección, con reportes, sobre la ejecución financiera del presupuesto de funcionamiento e inversiones*
- *Recibir, ordenar y analizar mensualmente las estadísticas de tipo financiero relacionadas con el Presupuesto y las cifras de los logros programáticos e institucionales alcanzados por los distintos programas, manteniendo informada a la Dirección*
- *Coordinar la elaboración del cuadro de operaciones mensuales con los Departamentos de Contabilidad, Compras y Proveduría y con la Dirección de Tesorería, así como elaborar el plan anual de trabajo de sus actividades y proyectos*

Departamento de Contabilidad

En este Departamento encontramos las secciones de Registros Contables y Bienes Patrimoniales Su objetivo es recopilar y registrar todas las operaciones financieras emanadas de la gestión administrativa para la elaboración de los estados financieros de la Asamblea Nacional, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas de contabilidad gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República

Entre sus funciones más significativas se detallan

- *Registrar y procesar los gastos de operaciones y funcionamiento de la Asamblea Nacional*
- *Llevar el control de registros de gastos e inversiones de la Institución, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República, y enviar los informes financieros a la Contraloría*

General de la Republica

- *Dar seguimiento al registro y control de los activos fijos de la Institución*
- *Elaborar el plan anual de trabajo de sus actividades y proyectos*

Sección de Registros Contables

El objetivo de esta Sección es el de recopilar y registrar todas las operaciones financieras emanadas de la gestión administrativa para la elaboración de los estados financieros de la Asamblea Nacional

Sus funciones mas significativas se describen como sigue

- *Confecionar los diferentes comprobantes de diario y los balances de comprobacion*
- *Realizar los registros de las operaciones financieras en los libros siguientes el libro combinado, el mayor general, el diario general y los libros auxiliares*
- *Elaborar las conciliaciones bancaras y el plan anual de trabajo de sus actividades y proyectos*
- *Confecionar los estados financieros y los informes de seguimiento sobre la ejecucion de sus labores*
- *Elaborar los informes de evaluación de resultados y formular el anteproyecto de presupuesto de la Sección*

Sección de Bienes Patrimoniales

Su objetivo es fortalecer la gestión pública de la Asamblea Nacional, ofreciendo la información permanente y actualizada de la cantidad, valor y estado de conservacion de los bienes patrimoniales de la Institución

Entre sus funciones más significativas están

- *Incorporar en sus registros internos todos los bienes patrimoniales,*

abriendo su respectiva forma de control unitario

- *Elaborar estados trimestrales de cuentas de activo fijo y plan anual de trabajo*
- *Tramitar ante el Departamento de Avalúo de la Dirección General de Bienes Patrimoniales, del Ministerio de Economía y Finanzas, las solicitudes de descarte, avalúo, desecho, chatarreo, entre otros*
- *Identificar cada Bien con una placa y realizar los inventarios físicos de los activos fijos de la Institución*
- *Mantener contacto directo con la Sección de Registros Contables y la Sección de Proveeduría, del Departamento de Compras y Proveeduría de la Institución, para el registro contable de los activos*
- *Elaborar los informes de evaluación de resultados y formular el anteproyecto de presupuesto*

Departamento de Transporte

Su objetivo es el de suministrar un servicio eficiente de transporte en la Asamblea Nacional, garantizando el mantenimiento rápido y oportuno de la flota vehicular para el cumplimiento de las distintas misiones oficiales y especiales de la Institución

Se detallan sus funciones más relevantes

- *Planear, dirigir, supervisar y controlar todas las actividades del servicio de transporte que se desarrollan en la Institución*
- *Programar y organizar la utilización de los vehículos existentes, de tal manera que los mismos puedan ser usados con un máximo de eficiencia*
- *Diseñar y coordinar un programa permanente de mantenimiento preventivo del equipo rodante*
- *Realizar los trámites necesarios para la obtención de placas de la flota vehicular*

- *Suministrar, cuando se le solicite, los vehículos necesarios para el transporte de los servidores legislativos*
- *Establecer los mecanismos para controlar y vigilar el consumo de combustible y lubricantes de la flota vehicular de la Institución*
- *Llevar un inventario de todos los vehículos de propiedad de la Asamblea Nacional*
- *Elaborar el plan anual de trabajo, de actividades y proyectos*
- *Confeccionar los informes de seguimiento sobre la ejecución de sus labores*
- *Elaborar el informe de evaluación de resultados y formular el anteproyecto de presupuesto*

Departamento de Imprenta

El objetivo es brindar el servicio de impresión y encuadernación de toda la documentación generada en la Asamblea Nacional, previa aprobación de las autoridades competentes

Las funciones más significativas se detallan a continuación

- *Brindar el servicio de perforación y numeración de documentos a las unidades administrativas de la Asamblea Nacional, que así lo soliciten*
- *Levantar textos, impresión y encuadernación de todos los trabajos e informes que se confeccionan en el Órgano Legislativo*
- *Brindar el servicio de fotocopia a todas las unidades de la Institución, y el servicio de impresión y encuadernación*
- *Mantener y controlar el inventario actualizado de los insumos necesarios para brindar los servicios de impresión y encuadernación*
- *Confeccionar los informes de seguimiento sobre la ejecución de sus labores*

Departamento de Compras y Proveduría

En el Departamento de Compras y Proveduría encontramos la Sección de Compras, la Sección de Proveduría y la Sección de Contrataciones Públicas, y su objetivo es garantizar el abastecimiento oportuno de materiales, bienes y servicios que se requieran, manteniendo un inventario físico actualizado de las adquisiciones, que satisfagan los requisitos cuantitativos y cualitativos de costos y oportunidad para el adecuado funcionamiento de las unidades administrativas de la Asamblea Nacional

Las funciones más relevantes de este Departamento son

- Programar, supervisar, ejecutar y evaluar el proceso de adquisición de bienes y servicios de la Asamblea Nacional*
- Vigilar que los pedidos de materiales, equipos, útiles de oficina y contratación de servicios se logren dentro de los plazos y condiciones establecidos*
- Velar porque los bienes, materiales y suministros que adquiera la Institucion reúnan todas las ventajas y condiciones esperadas, como son la calidad, cantidad, precio y tiempo de entrega*
- Ejecutar las compras de materiales, equipos, útiles de oficina y la contratación de servicios requeridos por la Asamblea Nacional*
- Confeccionar los pliegos de cargos para las convocatorias de los concursos, solicitudes de precios y licitaciones públicas, en base a lo estipulado por el Código Fiscal*
- Vigilar que se cumplan los controles establecidos para asegurar la confiabilidad y transparencia en el manejo y trámite de las cotizaciones y actos públicos*
- Elaborar el plan anual de trabajo de sus actividades y proyectos, y el anteproyecto de presupuesto*
- Confeccionar los informes de seguimiento sobre la ejecución de sus*

labores

Sección de Compras

Su objetivo es el de garantizar la adquisición oportuna de los bienes y servicios requeridos por la Institución

Las funciones más importantes de esta Sección son las siguientes

- *Realizar la cotización de los bienes y servicios requeridos por la Asamblea con los diferentes proveedores y revisar las solicitudes de bienes recibidas*
- *Elaborar las especificaciones adecuadas del bien solicitado, de acuerdo al requerimiento de las unidades administrativas respectivas, para la confección de la orden de compra*
- *Realizar las solicitudes de precios y cotizaciones para las adquisiciones de bienes, materiales y suministros, según los procedimientos establecidos para tales fines*
- *Cumplir con los procedimientos administrativos y fiscales establecidos por la ley para las compras*
- *Mantener un efectivo control de calidad, en atención a la verificación de los materiales y bienes entregados por parte de los proveedores*
- *Elaborar el plan anual de trabajo de sus actividades y proyectos y los informes de evaluación de resultados*
- *Confeccionar los informes de seguimiento sobre la ejecución de sus labores*
- *Formular el anteproyecto de presupuesto de la Sección*

Sección de Proveduría

Su objetivo es asegurar y garantizar la entrega y distribución oportuna de los bienes demandados por las diferentes unidades administrativas de la Asamblea Nacional

Las funciones más relevantes de esta Sección son

- *Mantener un efectivo control de las existencias de materiales, bienes y suministros, según los procedimientos establecidos*
- *Recibir y verificar la calidad y cantidad de los bienes, materiales y suministros recibidos, en coordinación con la Dirección de Auditoría Interna y la Sección de Bienes Patrimoniales de la Institución*
- *Mantener un efectivo control de las existencias de materiales, bienes y suministros*
- *Custodiar y almacenar correctamente los materiales y suministros, de acuerdo a sus características*
- *Comprobar que la cantidad, calidad y características de los bienes a entregar correspondan a lo solicitado en los documentos de los diferentes despachos*
- *Mantener un registro actualizado de las entradas y salidas de los bienes muebles y materiales*
- *Colaborar en el levantamiento del inventario y mantener la actualización del mismo*
- *Preparar informes de entradas y despachos del almacén*
- *Elaborar el plan anual de trabajo de sus actividades y proyectos*

Sección de Contrataciones Públicas

Su objetivo es brindar asesoramiento profesional especializado en asuntos legales de contrataciones públicas a las unidades que así lo requieran, con el propósito de coadyuvar en la gestión de compras que se realicen en la Asamblea Nacional, mediante actos públicos

Dentro sus funciones, las más relevantes son

- *Asesorar y elaborar la programación de los procesos de selección de*

contratistas y programar y coordinar la presentación de los actos públicos para la selección de contratistas.

- *Atender y resolver todas las consultas y actividades legales provenientes del proceso de contrataciones públicas de la Asamblea Nacional.*
- *Velar por el debido cumplimiento de las normas vigentes en materia de contrataciones públicas, confeccionar y estandarizar los Pliegos de Cargos.*
- *Elaborar el plan anual de sus actividades y proyectos.*
- *Confeccionar los informes de seguimiento de la ejecución de sus labores.*
- *Elaborar los informes de evaluación de resultados y el anteproyecto de presupuesto.*
- *Las demás funciones que se le asignen, afines a su área de especialidad.*

Una vez descritas las funciones de la Dirección General de Administración y Finanzas y de los Departamentos que la componen, de la misma manera describiremos las Direcciones que se encuentran bajo su jurisdicción:

Dirección de Tecnología, Informática y Comunicaciones

El objetivo de esta Dirección es el de lograr la adecuada automatización de los procesos, adquisición y mantenimiento de las tecnologías de información y comunicaciones a distancia utilizadas por la Institución, garantizando altos estándares de seguridad en su funcionamiento, en cumplimiento de las directrices emanadas de las máximas autoridades de la Asamblea Nacional.

Esta Dirección tiene cuatro Departamentos bajo su cargo, los que detallaremos más adelante. Seguidamente, se detallan las funciones más significativas de la Dirección:

- *Implementar los servicios de procesamiento tecnológico de datos, la evaluación continua y el control de calidad en el puesto de trabajo donde se apliquen dichos procesos.*

- *Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad de los sistemas de tecnología de información y de comunicaciones a distancia instalados en la Institución*
- *Establecer las políticas y los programas que garanticen el entrenamiento oportuno de todo el personal que labora en la Institución, en el uso del equipo computacional y sus programas*
- *Administrar la red corporativa institucional para garantizar una comunicación eficiente y efectiva en el orden de seguridad y administrativo, que coadyuve en la adecuada toma de decisiones*
- *Mantener un inventario actualizado de todos los recursos informáticos de la Institución*
- *Coordinar con organismos nacionales e internacionales las actividades en materia de sistemas de informacion*
- *Establecer la estandarizacion y políticas a seguir para la implementación de sistemas, equipos y todo lo relacionado con los sistemas tecnológicos de la información en la Institución*
- *Ampliarla cobertura tecnológica de datos, tanto a lo interno como a lo externo de la Institucion*
- *Desarrollar y mantener bases de datos confiables que aseguren el buen funcionamiento de la Institución*
- *Garantizar la aplicacion de los niveles de seguridad de los servidores centrales y de la red corporativa institucional que hace posible el funcionamiento de los sistemas tecnológicos de información internos*
- *Implementar planes de mantenimiento preventivo y correctivo de los recursos informáticos y velar para que se cumplan los procedimientos y estándares recomendados*
- *Confeccionar los informes de seguimiento sobre la ejecución de sus labores*
- *Elaborar los informes de evaluación de resultados*
- *Formular el anteproyecto de presupuesto de la Dirección*

Seguidamente, se describen los objetivos de los Departamentos que están bajo la Dirección de Tecnología, Informática y Comunicaciones

- **Departamento de Desarrollo de Sistema Informático**

El objetivo es desarrollar e implementar los sistemas tecnológicos de información utilizados por la Asamblea Nacional y todas sus dependencias, con la finalidad de darle cumplimiento a las directrices emanadas de la Dirección

- **Departamento de Soporte Técnico**

Su objetivo es diseñar, implementar y supervisar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos computacionales y periféricos que hacen posible el funcionamiento de los sistemas tecnológicos de información utilizados por la Asamblea Nacional

- **Departamento de Comunicaciones**

El objetivo es lograr la efectiva administración de los sistemas tecnológicos de comunicaciones de voz, datos, Internet e imágenes, que hacen posible el funcionamiento de la red de información utilizada por la Asamblea Nacional y todas sus dependencias

- **Departamento de Procesamiento Informático**

Su objetivo es diseñar, implementar y administrar el mantenimiento de los sistemas operativos y bases de datos en la red de información tecnológica utilizada por la Institución y todas sus dependencias, en apoyo a las directrices emanadas de la Dirección

Dirección de Infraestructura y Servicios Generales

Su objetivo es definir, establecer, coordinar, inspeccionar, diseñar y desarrollar todas las acciones de los proyectos de infraestructura que se ejecuten y la prestación en forma oportuna y eficiente de los servicios de mantenimiento y desarrollar todas las acciones que garanticen la prestación oportuna y eficiente de

los servicios generales de la Asamblea Nacional

- **Departamento de Arquitectura e Ingeniería**

El objetivo es elaborar los diseños, inspeccionar y dar seguimiento al desarrollo de los proyectos de infraestructura que ejecuta la Asamblea Nacional

- **Departamento de Mantenimiento**

Su objetivo es realizar oportunamente las reparaciones, mantenimiento y conservación del mobiliario, equipo de oficina e instalaciones físicas, eléctricas y de fontanería para el mejor funcionamiento de las actividades de la Asamblea Nacional

- **Departamento de Servicios Generales**

El objetivo es desarrollar todas las acciones requeridas para la adecuada prestación de los servicios de aseo, cafetería, traslado de mobiliario y equipo de oficina, entre otros, en calidad de apoyo para el buen funcionamiento de la Asamblea Nacional

Dirección de Tesorería

Su objetivo es fiscalizar de forma eficaz el flujo de fondos de la Institución, optimizar la liquidez y racionalizar la utilización de los recursos disponibles y agilizar las operaciones mediante la aplicación de los principios de eficiencia financiera

Entre sus funciones más significativas se encuentran

- *Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades que se realizan en la Dirección, según lo establecido en las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de recaudación y pagos a proveedores y personal de la Asamblea Nacional*
- *Programar, revisar y tramitar la gestión de cobro institucional y de pagos a*

los proveedores de la Asamblea Nacional, atendiendo las normas y reglamentaciones legales pertinentes

- *Administrar y controlar el flujo de los fondos de la Asamblea Nacional y presentar a la Presidencia y a la Secretaría General la programación mensual de caja para la consideración y aprobación correspondiente*
- *Ordenar que se realice la verificación diaria de los informes generados en la Dirección, relativos a los registros y control de los pagos, las recaudaciones efectuadas y saldos bancarios*
- *Dirigir, controlar y verificar que se realicen los reintegros a los Fondos, las anulaciones de cheques, reembolsos de Caja Menuda, el registro y control de Libros Auxiliares de Bancos*
- *Coordinar y supervisar el pago de las diferentes planillas de salarios a los funcionarios del Órgano Legislativo*
- *Supervisar las transferencias autorizadas por el Tesoro Nacional para el Fondo Rotativo*
- *Coordinar la recepción, entrega de cheques en general, cobros en efectivo y la recepción de notas de crédito por transferencias de fondos a favor de la Asamblea Nacional*
- *Elaborar el plan anual de trabajo de sus actividades y proyectos y los informes de evaluación de resultados*
- *Confeccionar los informes de seguimiento sobre la ejecución de sus labores*
- *Formular el anteproyecto de presupuesto de la Dirección*

Es así que, como organización generadora de servicios, uno de los aspectos a tener en cuenta para alcanzar el éxito es, indiscutiblemente, la calidad de sus productos y/o servicios, los cuales deben cubrir los requisitos más exigentes de los clientes - ciudadanos. Otro factor preponderante para que las empresas y/o instituciones públicas sean exitosas, obtengan ventajas competitivas y se conviertan en líderes es la cultura de la mejora continua y la normalización y

estandarización de sus procesos de manera sistemática De ahí que innumerables empresas y organizaciones públicas se apoyen en la adopción e implementación de un sistema de gestión de calidad a fin de asegurar la calidad en sus operaciones, ordenando, controlando, verificando y perfeccionando cualquier desviación en las mismas, con miras a lograr la certificación de las organizaciones y de sus productos y/o servicios

A nuestro juicio, es primordial para la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional alcanzar los niveles de calidad de todos y cada uno de sus procesos y ajustarlos, con el propósito de asegurar el funcionamiento para la mejora continua de los mismos Sin embargo, no existen lineamientos que permitan valorar o medir si los servicios administrativos son de calidad o no, orientándose solo a cumplirlos, y la mayoría se cumplen, no obstante, cabe preguntarse, por ejemplo, ¿cual es la percepción de la comunidad en relación con la atención ofrecida por parte de los funcionarios en cada una de las etapas de estos procesos?, ¿reciben respuesta a tiempo para cada una de sus solicitudes? ¿son satisfactorias dichas respuestas?, ¿en qué medida?, ¿qué grado de confiabilidad les merecen, por parte de los usuarios, las respuestas obtenidas?

La creciente implementación de sistemas para el control, aseguramiento, perfeccionamiento o planeamiento de la calidad en las organizaciones del mundo de hoy, así como la rápida evolución del término "calidad" en las últimas dos décadas muestran cómo la adopción de un sistema de "gestión de calidad" contribuirá a la toma de decisiones estratégicas de la organización, ya que el diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad están influidos por diferentes necesidades, objetivos particulares, productos, suministros, procesos empleados y por el tamaño de la estructura

Considerando lo planteado por Berlinches, el cual nos dice que "el concepto de calidad como hoy lo entendemos surge en el siglo XX, pero desde las primeras

civilizaciones se aprecia la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho y por la necesidad de atender algunas normas y asumir responsabilidades”⁸

En este orden de ideas, esta investigación de los procesos administrativos y financieros de la Asamblea Nacional surge de la necesidad de optimizar las actividades tanto administrativas como financieras para lograr su efectividad y la eficiencia organizacional. La medición es fundamental para conocer la situación real de la Institución, para poder así planificar, orientar y mejorar la administración de los recursos en todos los niveles y cumplir con el objetivo de gestionar la organización estratégicamente con el modelo propuesto, orientada al cumplimiento de la Visión y la Misión.

Siendo el primer Órgano del Estado, es necesario que la Asamblea Nacional se interese por obtener la acreditación del sistema de gestión de calidad, con el fin de mantener su liderazgo como parlamento legislativo en la creación de leyes de excelencia y que adopte los procesos para el cumplimiento y mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad, de manera que la administración de la Institución tienda a mejorar la calidad de la organización en su funcionamiento.

⁸Berlinches, Cerezo Andres. *Calidad Ma Tereza Gomez – Mascaraque Perez España, 2001, pag 2*

1 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De conformidad con lo planteado por César Augusto Bernal, que en su obra de investigación nos dice que “el plantear el problema significa enunciarlo y formularlo”⁹, pasamos a describir el estado actual de la situación que, a nuestro juicio, hemos identificado en la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional Veamos

Considerando el hecho de que la Asamblea Nacional ha experimentado cambios promovidos por la nueva normativa del Estado y por el aumento significativo de la demanda social, la administración de la Institución se ha ido transformando, buscando adaptarse a esta nueva realidad No obstante, es necesario utilizar una metodología que responda a las nuevas exigencias, de manera tal que permita a la Dirección General de Administración y Finanzas acceder a una información clara, precisa y oportuna, permitiendo un lineamiento que oriente la planeación estratégica y, por ende, el futuro de la Institución

Es claro que para lograr definir o describir bien el problema, citando a Tamayo¹⁰, “hay que poseer un conocimiento previo sobre la situación a estudiar, lo cual habrá de reflejarse en un conocimiento general que debe tener el investigador sobre el objeto o sujeto a estudiar” En este sentido, por medio de la observación se han detectado dificultades en el área administrativa-financiera, llevándonos a formular las siguientes interrogantes

-¿Qué acciones deben llevarse a cabo para hacer posible la implementación de un sistema de gestión de calidad para los procesos administrativos y financieros?

-¿Cómo pueden evaluarse permanentemente los procesos administrativos y financieros?

⁹Bernal, Cesar, *Metodología de la Investigación, Administración Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, p 96

¹⁰ Tamayo y Tamayo o Mano *El Proceso de la Investigación Científica* cuarta edición, Lumiza Nonaga, Edith

-¿Cómo se entiende el concepto de calidad en los procesos administrativos y financieros claves de la Asamblea Nacional, a fin de obtener la calidad en los procesos, productos y servicios?

1 3 JUSTIFICACIÓN

La rigurosa competencia entre las organizaciones y/o instituciones que prestan servicios al Estado y su rápido crecimiento han llevado a la ciudadanía a exigir altos niveles de calidad en el campo donde estas se especializan para ser altamente competentes en un medio de gran exigencia y demanda. Esta competencia en el ámbito público y profesional lleva a introducir en sus procesos el concepto de calidad.

Actualmente, a nivel nacional podemos señalar que son mínimos los intentos para definir parámetros que permitan aproximarse a lo que debe ser la calidad de los servicios que ofrece la Asamblea Nacional. ¿Cómo medir la calidad de estos como apoyo al logro de los objetivos institucionales?

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad conlleva a las instituciones a analizar las exigencias de los usuarios (clientes-ciudadanos), definir los procesos que contribuyen al logro de los servicios aceptables para los mismos y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con el objetivo de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los usuarios y de otros estamentos interesados, por ejemplo, la sociedad, proporciona confianza, tanto a la Institución como a su población, de su capacidad para proporcionar servicios que satisfagan las exigencias de forma coherente y continua.

La calidad total es un enfoque hacia el incremento para obtener excelencia tanto de los productos como de los servicios, debe estar orientado a desarrollar una cultura de la calidad que especifique la implantación de buenas prácticas administrativas, concretando un modelo de gestión de los procesos de apoyo

La adopción de un modelo de calidad implica cambios reales en la institución, ya que el sistema organizacional debe ser planteado para construir y generar un modelo que permita proponer estrategias que acompañen los procesos y evalúen los cambios que se van forjando con esta dinámica

Partiendo de lo anterior, se deben identificar y gestionar numerosas actividades que se relacionan entre sí dentro del área administrativa, ya que una actividad que utiliza recursos y que gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados se puede considerar como un proceso y la propuesta de este proyecto es el de un modelo de gestión de calidad para los procesos administrativos y financieros

El modelo de gestión de calidad se sustenta en la importancia de la mejora continua de los procesos con base a mediciones objetivas, su actualización, permitiendo ajustarlo a la realidad dentro de un conocimiento contextualizado

Igualmente, se favorecerán iniciativas dirigidas al mejoramiento continuo de la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional para que, de la misma forma, generen espacios de reflexión en todas las personas que laboran allí, encaminadas al crecimiento personal y profesional, que además permeen a toda la institución, considerando que la calidad total se basa en el facultamiento de las personas, lo que significa la mejora de los productos y servicios, satisfacción del cliente, reducción de costos y tiempo, permitiendo ahorro a la organización y satisfacción a las personas involucradas

Por último, se puede concluir que la importancia de la implementación, específicamente de un sistema de gestión de calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar a lo interno de la institución una serie de

procedimientos encaminados a lograr que las características del servicio, al menos en un alto porcentaje, cumplan con los requerimientos de los usuarios, es decir, satisfaga sus solicitudes y expectativas de manera confiable, garantizando la sustentabilidad de la institución, ya que indudablemente coadyuva a ampliar las posibilidades de que se logren los objetivos institucionales que tienen como destino a la población interesada y a la sociedad en general

1 4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

César Bernal, en su obra “Metodología de la Investigación”, nos dice que “un aspecto definitivo en todo proceso de investigación es la definición de los objetivos”¹¹, por lo tanto, para definir el rumbo de la investigación, se han identificado objetivos generales y específicos Cabe señalar que cuando nos referimos a objetivos generales, siguiendo la línea del autor, estos “deben reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada” y que “los objetivos específicos nos deben llevar a lograr un aspecto de aquel”¹²

1 4 1 GENERAL

Por lo antes señalado, nuestro objetivo consiste en proponer el modelo de un sistema para desarrollar los procesos administrativo-financieros de la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional, sustentado en un modelo de gestión de calidad, a fin de optimizar los servicios de atención al cliente-ciudadano

¹¹ Ibid p 96

¹² Op cit Bernal Cesar,

1 4 2 ESPECÍFICOS

En este sentido, se plantean los siguientes objetivos específicos

- *Diagnosticar la gestión de los procesos administrativos de la Dirección General de Administración Finanzas de la Asamblea Nacional, para detectar las debilidades y fortalezas que puedan presentar*
- *Efectuar una revisión teórica que abarque los diferentes modelos de gestión de calidad, con la finalidad de seleccionar y adecuar el modelo de gestión que obedezca a la naturaleza de los procesos administrativos que se llevan en la Dirección, como herramienta administrativa para optimizar el trabajo y generar condiciones de sostenibilidad y crecimiento institucional*
- *Definir los procesos claves administrativo-financieros a partir de la metodología propuesta*

1 5 HIPÓTESIS

Según el Diccionario Larrouse ilustrado, la palabra hipótesis se deriva del griego “hypotthesis”, que significa “suposición de una cosa posible, de la que se saca una consecuencia”¹³ Para Anas de Galicia, “una hipótesis es una suposición respecto de algunos elementos empíricos y otros conceptuales y sus relaciones mutuas, que surgen de más allá de los hechos y las experiencias conocidas, con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos”

Para Muñoz Razo, “una hipótesis es la explicación anticipada y provisional de alguna suposición que se trata de comprobar o desaprobar, a través de los antecedentes que se recopilan sobre el problema de investigación previamente planteado”

De lo anterior, puede concluirse que una hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación, por lo tanto, la tarea del

¹³Bernal, Cesar A , Metodología de la Investigación, pag 147 segunda edición

investigador debe estar orientada a probar tal suposición o hipótesis. Ahora, es importante tener claro que al aceptar una hipótesis como cierta no se puede concluir respecto de la veracidad de los resultados obtenidos, sino que solo se aporta evidencia en su favor.

En la investigación es necesario contar con la hipótesis de trabajo, como nos plantean los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista, “en nuestra vida cotidiana constantemente elaboramos hipótesis acerca de muchas cosas y luego indagamos su veracidad”¹⁴. De acuerdo a estos autores, siempre nos formulamos hipótesis para encontrar si una respuesta es positiva o es falsa. Es por eso que en la presente investigación se presentará una hipótesis que será de carácter eminentemente descriptiva y cuantitativa, debido a que su propósito es determinar aquellos rasgos que se identifican en la implementación del sistema de Gestión de Calidad como recurso estratégico para la competitividad de la Institución, por lo que se realizará una comparación que permita contrastar hallazgos de este estudio con los obtenidos del marco teórico, con el propósito de aportar algunos elementos de reflexión que contribuyan al desarrollo de la entidad. En consecuencia, nuestra hipótesis nos lleva a plantearnos lo siguiente:

Hipótesis de Trabajo (Ha)

Las principales debilidades de los procesos administrativos de la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional están determinadas por la falta de un sistema de Gestión de Calidad.

¹⁴ Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, 2003 p. 140

Hipótesis Nula (Ho)

Las principales debilidades de los procesos administrativos de la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional no están determinadas por la falta de un sistema de Gestión de Calidad.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO METODOLÓGICO

En cuanto al tipo de estudio, la presente investigación es de tipo documental y descriptiva, respectivamente, fundamentada en que la investigación se circunscribe a un estudio descriptivo, de recolección de datos sobre la base de una teoría, la cual nos permite describir los avances de la posible implementación de la gestión de calidad en los procesos, donde los resultados se exponen de manera sistemática y se interpretan objetivamente

De acuerdo con Cázares Hernández¹⁵, “la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por estos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento” Por lo tanto, nuestra investigación es documental ya que se sustenta en el marco teórico de la investigación mediante consultas, fuentes bibliográficas, textos, informes, documentos varios, así como también en fuentes informáticas e internet

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Neil J Salkind, citado por César Augusto Bernal en su obra Metodología de la Investigación, “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”¹⁶ En tanto que para Cerda Hugo, “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas ” y agrega “se deben describir aquellos aspectos más

¹⁵Salkind Neil, citado por Cesar Augusto Bernal, en su obra Metodologia de la Investigacion p 112

característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”.

En este sentido, en nuestra investigación hemos seleccionado y descrito las características fundamentales del objeto de estudio y se han descrito detalladamente los procesos que se desarrollan o cumplen en la Dirección General de Administración y Finanzas, identificando hechos, situaciones, rasgos, características, guías.

Atendiendo a los objetivos planteados, se puede decir que la investigación se orienta hacia un estudio de campo no experimental, de tipo aplicado, donde se observaron y se recolectaron datos directamente de la realidad objeto de estudio (comportamiento de personas, entrevistas, procesos y encuestas) para proceder al análisis e interpretación de los resultados.

Igualmente, puede considerarse que se observaron las características de la situación actual de la satisfacción del cliente interno y externo en cuanto al servicio prestado por la Dirección General de Administración y Finanzas.

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es el conjunto de elementos que reúnen una característica común. Tamayo, (1999), la considera como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

En los aspectos relacionados con la población y muestra, conocidos como “estrategias metodológicas de la investigación”, para efectos de la presente investigación, la población seleccionada consistió en el personal que utiliza y aplica los procedimientos administrativos de la Dirección General de Administración y Finanzas, objeto de estudio, donde, de un total de mil trescientos cincuenta servidores de la Asamblea Nacional, se tomó el 20% del personal

administrativo, entre los cuales figuran la Directora, los Jefes de Departamento y demás personal que maneja los procesos administrativos Igualmente, se consideró a los usuarios del servicio, (proveedores)

Cabe señalar que para la recolección de los datos de la presente investigación, se elaboraron tres instrumentos tipo cuestionario para ser aplicados a la muestra seleccionada Es así que, basándose en lo expresado por Sabino, (2000), el cuestionario es “la información que se requiere de un grupo significativo de personas acerca de los problemas en estudio para, mediante un análisis, sacar conclusiones que se corresponden con los datos recogidos”

En cuanto a la organización del instrumento, se tuvo especial cuidado de que tanto el contenido de los aspectos indagados en los mismos, así como la naturaleza de las preguntas que se formularon, mantuvieran un orden lógico y fácil de seguir para las personas encuestadas Se formularon preguntas redactadas de manera impersonal, con la finalidad de permitirle al encuestado expresar sus opiniones libremente

Se seleccionó al personal que utiliza y aplica los procedimientos del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas, objeto de estudio donde, de un total de noventa y cinco servidores públicos, entre ellos la Directora, Jefes de Departamento y personal subalterno, se tomaron solamente los que gestionan los procesos administrativos del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas Igualmente, se consideró a diez usuarios, (proveedores), que suministran bienes y servicios a la institución

Es así que la población objeto de estudio estuvo constituida de la siguiente manera

- 59 Servidores Públicos a nivel subalterno*
- 7 Servidores Públicos a nivel de mandos medios*
- 10 usuarios del servicio (proveedores)*

A esta población se le aplico encuestas Igualmente, se le realizó una entrevista a la Directora Administrativa

2.3 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

POBLACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Colaboradores del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas	59	77%
Mandos Medios del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas	7	09%
Directora de la Dirección General de Administración y Finanzas	1	01%
Proveedores que suministran Bienes y/o Servicios a la Asamblea Nacional	10	13%
Total	77	100%

Ilustración No 2 Fuente Base de datos del personal de la Asamblea Nacional y Usuanos (Proveedores) Elaborada por la Investigadora

Seguidamente se presenta el cronograma de actividades

2.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

INVESTIGACIÓN DE LA TESIS DE MAestrÍA EN GERENCIA PÚBLICA CON ÉNFASIS EN ALTA GERENCIA

No.	Actividades	2015																							
		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Revisión y Análisis de Bibliografía	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
2	Desarrollo del Marco Teórico				■	■	■	■																	
3	Formulación de las interrogantes y los objetivos				■	■	■	■	■	■															
4	Definición y Desarrollo de la Metodología de Trabajo									■	■	■	■												
5	Inicio del trabajo (Laboratorio o Campo)											■	■	■	■										
6	Recolección de Datos													■	■	■	■								
7	Análisis de Resultados																	■	■	■	■				
8	Interpretación de la Información, discusión de los Resultados y Conclusiones																		■	■	■	■			
9	Elaboración del Manuscrito	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
10	Revisión del Manuscrito							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
11	Sustentación																							■	
12	Encuadernación y Empastes																							■	

Tiempo para ejecutar el proyecto



2 5 ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del trabajo se define atendiendo diferentes perspectivas. En primer lugar, dentro de la Institución como tal se circunscribe al ámbito de la Dirección General de Administración y Finanzas, entendiéndola como el nivel de la estructura organizacional objeto de estudio para la que se recomendará la implementación del modelo propuesto.

En segundo lugar, el sistema de gestión alcanza solo los procedimientos netamente administrativos y financieros desarrollados por las unidades que conforman la Dirección General de Administración y Finanzas.

Como tercer elemento, tenemos que el Modelo de Sistema de Gestión de Calidad es el resultante del análisis teórico expuesto en el Capítulo III, con la adaptación al entorno de una organización que ofrece servicios de apoyo en el marco de la gestión que le es propia a la Asamblea Nacional.

Por último, la investigación desarrolla la fase de la propuesta del modelo, entendiendo que su implementación está fuera del alcance del presente trabajo.

Como limitante para el desarrollo del presente trabajo, se tiene, por una parte, la complejidad, variedad y variabilidad de los procedimientos desarrollados por las unidades que intervienen, las cuales, en muchos casos, no están debidamente documentadas, son establecidas desde el nivel central de autoridad, lo que no permite su modificación para ajustarlo al sistema que se propone. Por otro lado, los rápidos cambios, tanto en las estructuras como en los procedimientos, que atienden a necesidades del Estado y de la sociedad y de las teorías que sustentan el trabajo, son de por sí factores que limitan su alcance.

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se esboza el sustento teórico del trabajo, iniciando con el análisis del término “calidad”, su evolución y la acepción que se asume. Luego, se trata el concepto de “calidad total”, conceptualizándola detalladamente, enunciando sus principios y describiendo brevemente los modelos más conocidos y utilizados para alcanzarla. Se plantea la definición precisa de lo que se entiende por “sistemas de gestión de calidad”, de manera tal que se interprete adecuadamente.

3.1 EL CONCEPTO Y SUS ALCANCES

El término “calidad” viene definido en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor”¹⁷. Paralelamente a su definición, el concepto de calidad ha experimentado un proceso evolutivo que ha permitido migrar en el sentido de calidad desde las características puramente técnicas o materiales de un producto hasta el conjunto de características que, en función de las necesidades particulares de los usuarios a los que va dirigido, sean capaces de satisfacer dichas necesidades.

Una breve revisión de la terminología utilizada por los diferentes autores, muestra que la mayoría de quienes se adentran en la temática de la calidad, de inmediato se encuentran con las clásicas definiciones de los también clásicos gurúes de la gestión de la calidad, como la de Phil Crosby, (1996), para quien “calidad es conformidad con las especificaciones”, la de W.E. Deming, (1989), quien dice que “calidad es satisfacción del cliente”, o la de J. Juran, (2001), para quien “la calidad es adecuación al uso, que está determinada por las características de los productos o servicios que el cliente reconoce como beneficios para él”.

¹⁷Diccionarios (Océano Uno) Definicionabc.com)

La conformidad con unas características estandarizadas del producto constituyó el reto inicial de los enfoques de calidad. Se desarrolla en el ámbito del taller, la factoría o la gran empresa industrial, orientada a la producción en masa. Se trataba de conseguir que todas las unidades producidas fueran iguales, reunieran las mismas especificaciones, surgiendo entonces la calidad como el establecimiento de los estándares de producción. Era un enfoque centrado en los postulados Tayloristas y Fordistas y su mayor logro fue el control estadístico del proceso (SPC).

La calidad se orientó, posteriormente, hacia otra perspectiva en la que interviene más el cliente y el mercado. En este sentido, un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente. Los clientes no conocen especificaciones, pero sí tienen expectativas y pueden hacer una valoración de la calidad que perciben. Se trata de una definición enfocada hacia el exterior de la empresa y, por lo tanto, especialmente sensible a los cambios del mercado y a las preferencias de los consumidores y clientes.

Otra orientación de la calidad surge de la perspectiva defendida por Ishikawa, (1988), centrada en la calidad como valor en relación con el precio. Tanto el precio como la calidad deben ser tenidos en cuenta en un mercado competitivo. La calidad no debe asociarse con la concepción popular de "lo mejor", ya que cada consumidor hace un uso distinto del producto. La calidad de un producto se puede separar de su costo y de su precio. La calidad hay que relacionarla con un costo y con una funcionalidad determinada. Este concepto de calidad incorpora atributos como la durabilidad, las comodidades que, junto con el precio, permiten establecer comparaciones entre productos.

Más recientemente, el concepto de calidad tradicionalmente relacionada con la calidad del producto se fue identificando como aplicable a otras actividades económicas y a todo tipo de organizaciones. La calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de cualquier organización, optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento

permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios

Los postulados de la gestión de la calidad se fueron institucionalizando a través de los premios a la calidad y sus modelos de evaluación asociados. Esa excelencia es reconocida por el mercado, se convierte en una ventaja competitiva, vía diferenciación. Se ha considerado que un producto o servicio es excelente cuando se aplican en su elaboración los mejores componentes y la mejor gestión y realización de los procesos. Para destacar tal labor, han surgido también recientemente los premios de excelencia, siendo ampliamente conocidos el Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos, el Malcom Baldrige, y el basado en el Premio Europeo a la Calidad. También se encuentra el Premio Deming, que es el Premio Nacional de la Calidad en Japón. En Colombia, existe el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.

Finalmente, la International Organization for Standardization adoptó los elementos de la calidad agrupándolos por series temáticas. La Comunidad Económica Europea insta a buscar una normativa que asegure la conformidad de servicios, productos, sistemas y procesos, surgiendo así la norma ISO 9000, la cual ha tenido diferentes actualizaciones a lo largo de los años.

Las normas proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurar que sus productos y servicios cumplen consistentemente los requerimientos del cliente y que la calidad se mejora constantemente.

El fundamento del enfoque es que, para conducir y operar una organización en forma exitosa, se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

Continuando, se puede afirmar que la calidad trasciende y se proyecta más allá del "grado en el que un conjunto de características propias del producto o servicio,

cumplen con los requisitos” La calidad es fundamentalmente la expresión de la creación y del conocimiento del hombre en todos los terrenos vinculados a las posibles repuestas a las diferentes necesidades de la humanidad en términos de productos, servicios, comodidades, tecnología, organización, recreación, interacción, arte o comunicación, entre otros

3 2 Sistema de Gestión de Calidad

Un sistema de gestión de calidad es la forma como la organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad En terminos generales, consta de la estructura organización al junto con la documentación, procesos y recursos que se empleen para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente Los sistemas de gestión de la calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, dejando por escrito la manera como se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar lo que se hizo

Con el propósito de mejorar los servicios al cliente y la eficiencia operativa de la Institución, afectados por factores como la falta de procedimientos documentados y estandarizados y los trámites lentos, la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional de Panamá busca un cambio radical en su manera de gestionar en la Institución con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad Es por eso que nos abocamos a citar a diferentes autores que nos describen el tema de gestión de calidad A continuación, citamos distintos conceptos del Sistema de Gestión de Calidad

3 3 Sistema

James Paul nos dice que “un sistema son partes independientes que funcionan colectivamente para conseguir unas metas”¹⁸

¹⁸ James, Paul, Gestión de la Calidad, glosario de Calidad, 2001

“Un sistema, (del latín systēma, y este del griego σύστημα [sýstema]), es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente, puede ser material o conceptual”¹⁹ Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero solo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura, (forma)

El sistema es un conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad

Un sistema político, un sistema jurídico “El entrenador decidió cambiar el sistema de juego del equipo”, es un conjunto de reglas, principios o medidas que tienen relación entre sí El sistema gramatical, el sistema de numeración vigesimal

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia

Un sistema puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un humano) o puede ser abstracto o conceptual (un software)

Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto, un sistema puede estar formado por subsistemas y partes y, a la vez, puede ser parte de un súper sistema Los sistemas tienen límites o fronteras, que los diferencian del ambiente Ese límite puede ser físico (el gabinete de una computadora) o conceptual Si hay algún intercambio entre el sistema y el ambiente a través de ese límite, el sistema es abierto, de lo contrario, el sistema es cerrado

3 4 Gestión

“Es el proceso de planificación, organización, liderazgo, control y dotación del personal para llevar a cabo la solución de tareas eficazmente”²⁰ Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa “las

¹⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>

²⁰ *Ibid* James Paul

autoridades continúan con las gestiones necesarias para conseguir repatriar al resto de ciudadanos retenidos". Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa: "una buena gestión hace que las empresas funcionen".

*El concepto "Gestión", (del latín *gestio*), hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que "gestionar" es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. "Administrar", por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.*

Cuando hablamos de gestión "es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso", (es decir, sobre un conjunto de actividades), lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.*
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).*
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.*

También se entiende por gestión al conjunto de trámites a realizar para resolver un asunto

3.5. Calidad

Se pueden dar muchas definiciones de calidad y son muchos los autores que han expresado una definición del término. El Diccionario de la Lengua Española define calidad como "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie"

El concepto de calidad ha evolucionado en el último siglo, a medida que evolucionaban la industria, los métodos de producción y las relaciones con el cliente. Igualmente, ha evolucionado el modo de gestionarla

“Calidad nociones o características que formulan una opinión con respecto a un producto o servicio y pueden ser expresadas desde el punto de vista psicológico y del producto o proceso de fabricación. Todas las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades determinadas o implícitas”

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si este es bueno o malo

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto, que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas

La calidad se ha convertido en los últimos años en un arma para todo el mercado laboral, porque todo está cambiando a nivel mundial, ya que con la tecnología se han ido creando maquinarias que están reemplazando la mano de obra humana, para brindarle al cliente un producto o servicio de calidad. A continuación, les presentaremos opiniones y conceptos de calidad de diversos autores

Según Jose Ruiz – Canela López, “ya en el primer libro de la Biblia, el Génesis, se narra la creación del mundo en seis días. Al final de cada día, una vez terminada por

Dios su obra, el texto bíblico precisa “y Dios vio que era bueno” Los conceptos de bondad y calidad ya son explícitos”²¹

Desde que Dios creó el mundo, se da inicio a la calidad de todo lo que fue creado, desde el hombre, la naturaleza, los animales, cada uno con su razón de ser, buscando la calidad de cada uno

J M Juran y F M Gryna se refieren a “calidad es la satisfacción del cliente, adecuado para el uso”²²

Cuando el producto que ofrecemos sea de calidad, tenemos que hacer planes estratégicos en la organización para brindar un servicio o producto cada vez mejor, para así tener el mercado competitivo

James R Evans nos dice “la calidad en el centro de trabajo ha ido más allá de solo crear un producto por arriba de la media a un buen precio. Ahora, se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores y a precios cada vez más competitivos. Esto significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos”²³

La calidad cada vez sigue haciendo mejoras continuas en los productos o servicios, lo que permite seguir en el mercado

Idalberto Chiavenato determina lo siguiente “es la atención a las exigencias del cliente, o la adecuación a la finalidad o uso, o la conformidad con las exigencias” También nos explica que “el concepto de calidad se encuentra íntimamente conectado al cliente, sea el interno o externo”²⁴

²¹ Ruiz, Jose- Lopez Canela, La Gestion por Calidad Total en la empresa moderna, pag 1

²² J, M Juran, F M Gryna Analisis de la Planeacion de la Calidad, Mc Graw Hill 3 Edicion Mexico 1993

Pag 3 7

²³ Evans R James A op cit pag 12-25

²⁴ Op cit Chiavenato, Idalberto op cit Pag 545

La calidad total se derivó de la aplicación de la mejora continua La palabra calidad tiene varios significados

- *Calidad es la atención a las exigencias del cliente Para Deming, la calidad debe tener como objetivo las necesidades del usuario, presentes y futuras*

Para Juran, citado por Chiavenato, representa “la adecuación a la finalidad o al uso” Para Crosby, es la conformidad con las exigencias Feigenbaum dice que es “el total de las características de un producto o servicio referentes a marketing, ingeniería, manufactura y mantenimiento por las cuales el producto o servicio, cuando en uso, atenderá las expectativas del cliente” En esencia, los conceptos aquí vertidos hablan el mismo idioma

La mejora continua de la calidad se aplica en el nivel operacional La calidad para toda la organización, abarcando todos los niveles organizacionales, desde el personal de oficina y de la base de fábrica hasta la cima, en un involucramiento total La mejora continua y la calidad total son enfoques incrementados para obtener excelencia en la calidad de los productos y procesos

El programa de mejora continua de Deming debe hacerse siguiendo los 14 puntos de productividad gerencial

- 1 *“Crear y publicar para todas las personas los objetivos y propósito de la empresa en cuanto a la mejora del producto o servicio La alta dirección debe demostrar constantemente su total apoyo al programa*
- 2 *La alta administración y todas las personas deben aprender a adoptar la nueva filosofía no nada más convivir con retrasos, errores y defectos en el trabajo*
- 3 *Conocer los propósitos de la calidad para mejorar los procesos y reducir costos*
- 4 *Suspender la práctica de hacer negocios únicamente en base al precio*
- 5 *Mejorar siempre y constantemente el sistema de producción y servicios, identificando y solucionando problemas*

- 6 *Instituir capacitación en el trabajo*
- 7 *Enseñar e instituir el liderazgo para conducir a las personas en la producción*
- 8 *Eliminar el miedo al error Crear la confianza y un clima para la innovacion*
- 9 *Incentivar grupos y equipos para alcanzar los objetivos y propósito de la empresa*
- 10 *Demoler las barreras funcionales entre los departamentos*
- 11 *Eliminar las exhortaciones a la productividad cuando los metodos no hayan sido autorizados*
- 12 *Remover las barreras que impidan a las personas que se enorgullezcan de su trabajo*
- 13 *Motivar la educación y el auto perfeccionamiento de cada persona*
- 14 *Garantizar la acción necesana para acompañar esta transformación”²⁵*

Para estos autores, calidad no es más que el cliente quede satisfecho del producto que requiere y que se sienta que ha obtenido un producto de calidad y, por consiguiente, vuelva por un tiempo a adquirir nuevamente ese producto

El Dr Kaoru Ishikawa la define en los siguientes términos “En su interpretacion mas estrecha, calidad significa calidad del producto, pero en su interpretación mas amplia, significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la direccion, calidad de la empresa”²⁶

Philip Crosby define calidad como “Conformidad o cumplimiento de los requisitos Esta definición se enmarca hacia la produccion, se relaciona mucho con la inspección de los procesos”²⁷

Juran plantea que “la calidad de un producto o servicio es la caracterización del articulo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el

²⁵Ibid Chiavenato Idalberto Pag 505

²⁶Bravo A (2003) *Sistemas de Informacion de la Calidad Disponible en <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040803214240>*

²⁷Ibid, Bravo,

grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores”²⁸

Se dice también que “calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor” Visto así, el concepto de calidad es multidimensional, en el sentido de que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas, pues, incluyen aspectos como la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad, la fiabilidad o el respeto al medio ambiente

Calidad también es “satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio, en función del “valor” que han recibido y percibido” De acuerdo con esta definición, calidad es el “valor” que el cliente recibe del producto o servicio sin ninguna relación directa con el costo de producirlo o suministrarlo En función de ese “valor”, todo cliente asigna un precio a la satisfacción de su necesidad

Atendiendo lo planteado por ISO 9000, 14000 y 18000, se entiende calidad como “la capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollarlos en equilibrio y con clima adecuado, de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida”²⁹

También puede decirse que calidad “es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas” En base a la Mercadotecnia, la calidad significa el cumplimiento de los estándares y el hacerlo bien desde la primera vez En base al Producto, se define la calidad como una variable precisa y mensurable En base al cliente, se dice que calidad es cumplir siempre los requisitos de las partes interesadas

²⁸Op cit Bravo

²⁹Bravo A (2003) *Sistemas de Información de la Calidad* Disponible en <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040803214240>

Como se ve, existen múltiples definiciones del concepto calidad. No obstante, se destacan dos de ellas en primer lugar, aquella que define la calidad como conformidad con las especificaciones. Esta definición, que fue una de las primeras aceptadas universalmente, puede considerarse hoy como incompleta, porque los requisitos de los productos deben ajustarse a lo que desean los clientes y no a lo que cree la empresa. Además, los clientes pueden no conocer exactamente cómo el producto o servicio se ajusta a las especificaciones internas. Igualmente, el factor humano, que no está contemplado en esta definición, es una parte esencial de la calidad en las empresas de servicios. Para satisfacer al cliente, la empresa debe, además, ser flexible y adaptarse a los cambios.

Así, esta definición queda hoy incompleta, ya que los requisitos del cliente pueden que no se ajusten a estas especificaciones. Por lo tanto, parece más apropiada la siguiente, que relaciona calidad con satisfacción del cliente “adecuado para el uso”

En el presente trabajo se considera esta última, por lo que se entiende calidad “como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente”. Es cierto que esta definición por sí sola es amplia y subjetiva, por lo que también se encuentran inconvenientes. En este sentido, puede resultar difícil descubrir las necesidades y expectativas de los clientes, toda vez que es factible el desconocimiento, en un principio, de cuáles son y solo identificarlas una vez utilizado el producto o servicio.

A pesar de esta dificultad, se considera ajustada la segunda definición, ya que la primera está orientada al producto o servicio ofrecido y puede no satisfacer las necesidades reales del cliente, mientras que la segunda permite que las características del producto o servicio sean especificadas conforme a los requisitos que demanda el cliente, por lo tanto, satisface sus propias necesidades, permitiendo, además, enfrentarse rápidamente a los cambios que se puedan dar en ellas, toda vez que, pasado un tiempo, las características que demanda el cliente serán otras y habrá que conocerlas para lograr ajustarse a las mismas. De esta manera, esta segunda definición, ampliamente, incluye a la primera, quedando entendido el

concepto de calidad “como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente”

Definido el concepto de calidad, se precisa el significado de “satisfacción del cliente” Esto es lo que significa, que “un bien o servicio cumple las características deseadas por el comprador y carece de deficiencias, (Juran y Gryna, 1995), para lograr satisfacer sus necesidades y expectativas”

A continuación, se analiza, por un lado, el término “satisfacción” y, por el otro, el de “cliente”, dos conceptos claves de la definición de calidad

3 6 Satisfacción

Las necesidades y expectativas del cliente que deben ser satisfechas serían, según Galgano, (1993), citado por Tan(s/f)

- *“Las características que el cliente pide al especificar los elementos de su satisfacción, de manera que nosotros conocemos todos los terminos necesarios para satisfacerla” Es decir, es lo que se denomina como calidad requerida*
- *Los aspectos de la calidad y de satisfacción en los que el cliente ni siquiera piensa, dándolos por descontados, y que no especifica por su propia evidencia Esto es calidad esperada Y,*
- *Aquella calidad que no se conoce, pero que el cliente valora y es, por lo tanto, de naturaleza subjetiva Es la calidad latente”*

Desde otro punto de vista, la satisfacción del cliente dependerá de la diferencia entre las expectativas y la percepción del mismo respecto al bien o servicio ofrecido Por esta razón, sera crucial que la informacion que comunique la empresa al cliente a traves, por ejemplo, de la publicidad no prometa más de lo que puede ofrecer en realidad, pues, en este caso, la calidad percibida por el cliente será baja con respecto

a sus expectativas, mientras que si lo ofrecido es igual o superior, seguro que sentirá satisfechas estas necesidades

Así, como señalan Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985), citados por Tari, (2000), “la percepción de la calidad depende de la diferencia existente entre el servicio esperado y el servicio percibido. Por consiguiente, cuando el servicio esperado es superior al percibido, la calidad percibida es menor que la esperada y no se sentirá satisfecho. Sin embargo, si es mayor o igual, seguro que reconocerá la buena calidad de la empresa y, por lo tanto, estará satisfecho con el bien o servicio

3 7 Cliente

Respecto a la segunda parte de la definición de calidad, los clientes pueden ser internos y externos. Los externos no solo incluyen a los usuarios finales, sino también a todos los destinatarios del bien o servicio ajenos a la empresa, como comerciantes, intermediarios, etcetera. Mientras, los internos engloban a todos aquellos receptores de un bien o servicio dentro de la empresa. Es necesario que el cliente interno reciba un producto adecuado del anterior eslabón de la cadena para hacer bien su trabajo, con el fin de que el cliente externo pueda recibir, finalmente, la calidad que cumple con sus necesidades y expectativas

En el caso particular del trabajo en desarrollo, se considera “cliente interno” a usuarios de la Asamblea Nacional que, posteriormente, figuraran como clientes externos la sociedad civil. Asimismo, se considerarán como clientes externos a todas aquellas personas naturales y/o jurídicas no insertas en la institución, pero que, de una u otra forma, se vinculan en su momento con la institución

3 8 Evolución

En el ámbito de la gestión de las organizaciones, los primeros planteamientos de la calidad surgen con los principios científicos de la organización y división del trabajo de comienzos del siglo XX, (taylorismo, fordismo). Este modelo se caracterizaba, principalmente, por la especialización de cada operario, una clara separación de las

funciones de planificación, ejecución y control y la existencia de detalladas normas y regulaciones sobre cómo debe operar el sistema o la organización

La participación de numerosas personas en los procesos de producción de un bien o servicio ocupándose de tareas diferentes, obligó, no obstante, a establecer algunos controles que permitieran garantizar la calidad final de los productos, estableciéndose, entonces, la inspección de la calidad al final del citado proceso, con el fin de detectar las posibles deficiencias y corregirlas a tiempo, para garantizar la calidad del servicio. Resulta razonable indagar sobre las razones que, posiblemente, hacen deficiente el ofertado por la Institución. Ante este panorama, el concepto de calidad evoluciona, entonces, hacia la idea del control de la calidad mediante la aplicación de técnicas, estadísticas y otras herramientas propias de este campo de acción

Con este enfoque trabajaron en los años veinte y treinta del pasado siglo algunos expertos norteamericanos, pioneros en la introducción de la cultura de la calidad en las empresas, como W Shewhart, H Dodge, G Edward o J Juran, (Métodos estadísticos aplicados a los problemas industriales)

No obstante, todavía hay un paso más evolucionado en la concepción de la calidad, la llamada "calidad total", que se consolida apenas hace un par de décadas. Esta ha dejado de considerarse una mera descripción del grado de conformidad de un producto o servicio para convertirse en una filosofía de gestión que promueve la mejora en todas las áreas de la organización (no exclusivamente en el ámbito productivo, como en los enfoques anteriores), actuando fundamentalmente sobre las personas y los procesos y orientada, principalmente, a la satisfacción del cliente

En la siguiente grafica se aprecia la evolucion antes descrita

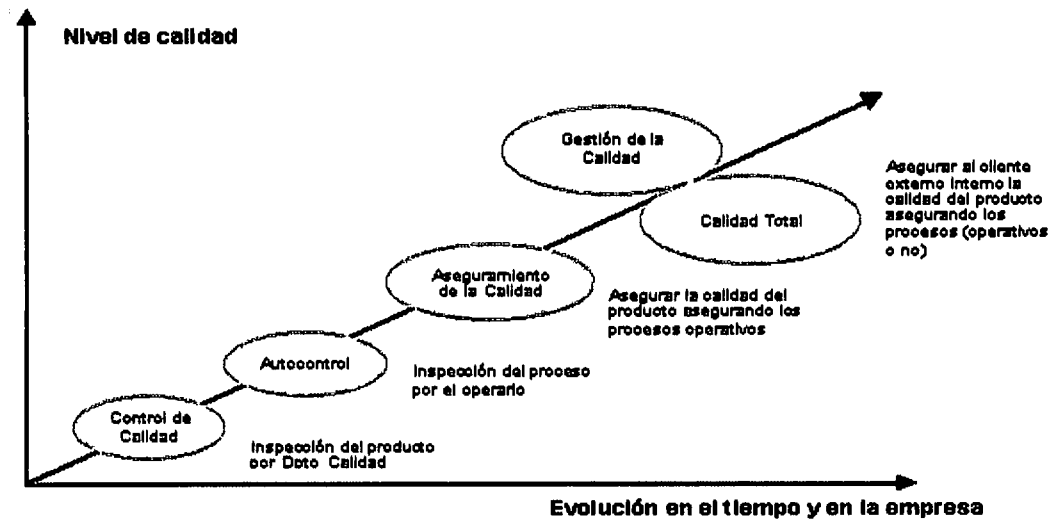


Figura N°3 Evolución de la definición de calidad (Fuente ADR Infor)³⁰

3.9 La Gestión de Calidad

El sistema de gestión de calidad no es más que el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por el que se administra, de forma ordenada, la calidad en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes

Gestión de la calidad, según James, es "un sistema de funcionamiento de la gestión basado en una cultura de ideología que busca la mejora continua de los objetivos de la organización"

El autor James cita a varios autores sobre "la clásica adecuación al uso de Juran, (1974), la interesante propuesta de Garvín, (1998), de calidad como la propiedad simple no analizable que aprendemos a reconocer solo a través de la experiencia, la específica conformidad con los requerimientos de Crosby, (1979), o la de Pirsig, (1974), que pone en cuestión la propia definición al asegurar que la calidad no es ni mente ni materia, sino una tercera entidad independiente de las dos, algo que usted

³⁰ADR Infor Curso de Calidad ISO 9000 Disponible en <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/calidad.html> [Consulta 23-10-05]

conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo. Son solo unos pocos ejemplos que ilustran las enormes diferencias de forma de la calidad”³¹

Se puede deducir, de los conceptos de estos autores, que la calidad debe estar incluida en el proceso del producto, por lo tanto no se puede precisar, pero en las cualidades del servicio debe estar la competitividad en el sistema de gestión de la propia empresa, en busca de llegar a la meta

3 10 Calidad Total

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de gestión enfocado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial, tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca todas las actividades y todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua

Este concepto filosófico de la calidad se introduce a lo ya existente (inspección, control de calidad y aseguramiento de la calidad), la participación del proveedor y del consumidor como socios estratégicos de demandas, tanto del consumidor interno como del externo

La implantación de la Gestión de la Calidad Total depende de un pleno compromiso e involucramiento de la alta gerencia de la organización, lo cual se traduce, principalmente, en

- Darle siempre al consumidor lo que él desea, hacer todo bien desde la primera vez y al menor costo posible*
- Establecimiento de una visión y una misión clara de la organización*

³¹Moreno- Luzon, María D, Pens Fernando J, Gestión de la Calidad y Diseño de Organización, pag 7, 2007

- *Desarrollo de estrategias, políticas y tácticas*
- *Desarrollo y ejecución de los planes de trabajo, según los retos de la empresa*
- *Fomento de un ambiente ameno, de justicia, honestidad, confianza, colaboración, camaradería para facilitar la absorción del mensaje de la Calidad Total*
- *Involucramiento de todo el personal*
- *Creación y fomento del trabajo en equipo*
- *Capacitación, entrenamiento y mejoramiento continuo, profesional y personal de todo el recurso humano*
- *Evaluación del desempeño de operaciones y establecimiento de reconocimientos y premios por éxitos obtenidos*
- *Creación de una organización para impulsar la cultura de un ambiente de mejoras continuas y de innovación, respondiendo en tiempo a los retos*
- *Establecimiento de líneas de información y comunicación a todo nivel*

Para el presente trabajo, se considera específicamente que la Gestión de la Calidad Total es una práctica gerencial sistemática e integral que lleva al éxito en un mundo corporativo sin fronteras. La llamada Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia, no posee unos perfiles definidos que permitan acotarla.

3 11 Controles de calidad

“El proceso de control de calidad, basado en métodos estadísticos”³² La calidad debía tener un proceso de controles para que sus productos tuvieran aceptación en el mercado. Es por eso que se dieron los controles de calidad a través de estadísticas y métodos, utilizando herramientas que facilitarían la detección de

³²Ibid Moreno-Luzon Maria, Pag 22

anomalías que se presentaran durante el procesamiento del producto o servicio que se brindara

Para la aplicación del control estadístico de procesos, el autor James nos da a conocer algunas técnicas requeridas

- a “Desarrollar y recoger datos estadísticos sobre el proceso*
- b Aplicar esas técnicas para proporcionar las bases para la interpretación de la funcionalidad y desarrollo del proceso”³³*

Este autor nos muestra estas técnicas del proceso que se requieren para llevar un control del registro de métodos y estadísticas, con el propósito de mejorar la calidad del producto, bien y/o servicio que brinda la organización para producir mercancías y servicios que satisfagan las necesidades, deseos o exigencias del cliente

3 12 La Gestión de Calidad vista como un Nuevo Paradigma para la Transformación de las Organizaciones de Carácter Legislativo

No podemos concluir el Capítulo referente al Marco Conceptual de la presente investigación sin orientar el tema de la Gestión de Calidad hacia las organizaciones de carácter legislativo o asambleas legislativas, ya que las organizaciones legislativas deben poder ser flexibles y abrirse a los cambios que se requieren para brindar un servicio que atienda las necesidades dinámicas de una ciudadanía que cada vez exige más de sus representantes

Es fácil caer en el error de considerar que las técnicas modernas de Gestión de Calidad resultan inaplicables en el Estado. Si bien se encuentra resistencia al cambio, ello no es impedimento para la puesta en marcha del sistema de Gestión de Calidad, en la medida en que se logre concienciar y comprometer al conjunto del recurso humano que se desempeña en la organización, más allá de las autoridades de turno

³³James, Pag 206

Surge así la pregunta ¿A QUÉ NOS REFERIMOS CUANDO HABLAMOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD?

Significa organizar una estructura operacional de procesos documentados e integrados para guiar las acciones de los equipos, la información de la organización de manera practica y coordinada, de forma que asegure la accesibilidad y la transparencia, permitiendo que la totalidad del personal tenga el conocimiento y manejo con un criterio unificado en la estandarización de los procesos

Cabe señalar, así, que aplicar calidad a la gestión legislativa sirve, entre otras cosas, para

- Achicar la brecha entre el Estado y los ciudadanos*
- Establecer una mejor comunicación interna y externa*
- Visibilizar el trabajo a través de la medición de resultados*
- Establecer como una cultura la mejora continua*
- Que el recurso humano sienta compromiso u orgullo de su trabajo*
- Tener una imagen realista de la organizacion*
- Constituir un equipo de trabajo sinérgico y simplificar la organizacion de las tareas*
- Gestionar de manera eficiente*
- Uso eficaz de los recursos*
- Brindar un mejor servicio a los ciudadanos*

Continuando con nuestro análisis conceptual de la gestión de calidad aplicada a la calidad en la gestión pública, se hace necesario revisar conceptos definidos por varios autores, incluso en documentos de gestión internacional, por ejemplo, la “Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Publica”

Esta define que la calidad “constituye una cultura trasformadora que impulsa a la administración publica a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las

necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos publicos”³⁴

Continuando con lo planteado en la referida Carta Iberoamericana, esta indica que “la calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo con metas preestablecidas, alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad”

Concluyendo, así, que la concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporado nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia toda las partes interesada en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y corresponsabilidad social

Citando a Deming, (1989), nos dice que “la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”³⁵ Por lo tanto, la manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a la demanda La calidad en la gestion pública tiene sentido si su fin ultimo es alcanzar una sociedad con bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, y la cohesión social, en especial, asegurando a todas las personas el acceso oportuno y universal al disfrute de informacion, prestaciones y servicios publicos de calidad

Cabe señalar que la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública fue aprobada por los Ministros de Administración Pública y la Reforma del Estado y los Jefes de Delegación de los Países Iberoamericanos, reunidos los días 26 y 27 de junio de 2008 en el Salvador, en ocasion de celebrarse la X Conferencia

³⁴ CLAD/ 2012 “Calidad en la Gestion Publica del azar a la necesidad Mayo- Junio 2012, pag 23-24 Documentos para la consideracion de la XIV Conferencia Iberoamencana de Ministras y Ministros de la Administracion Publica y Reformas del Estado

³⁵Deming W Edwards (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad La salida de la crisis* Diaz de Santos, S A

Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y la Reforma del Estado, organizado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, (CLAD) A continuación, se presentan los Principales Elementos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

Principales Elementos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

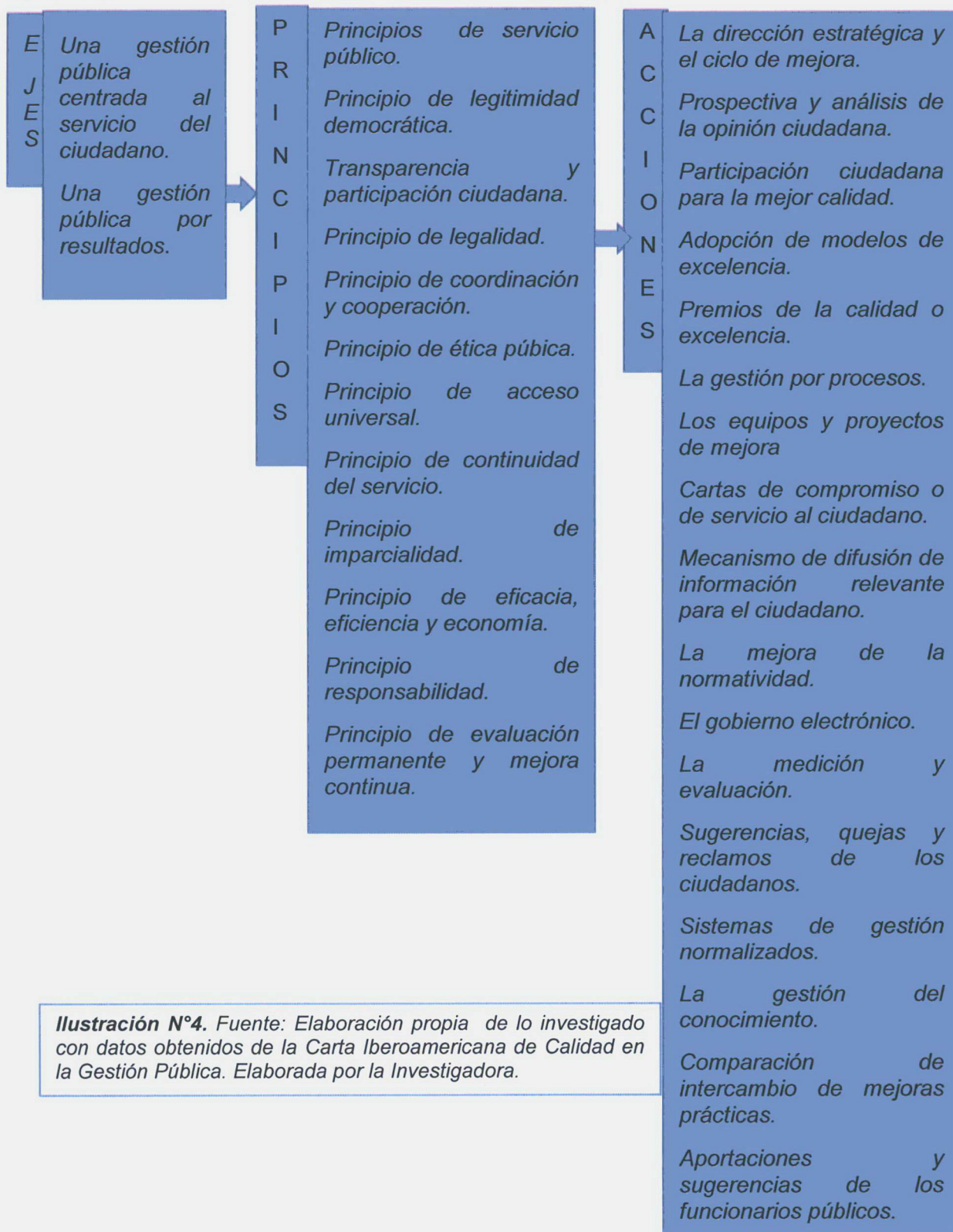


Ilustración N°4. Fuente: Elaboración propia de lo investigado con datos obtenidos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Elaborada por la Investigadora.

3 13 Calidad en el Sector Público

Mejorar la calidad en la gestión pública ha sido una preocupación de los gestores públicos durante los últimos años, en virtud de que existen múltiples formas de definirla. Como futura especialista en gerencia pública, tomaré la definición dada por la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, que señala “La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos”

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tomen en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos de la medición y evaluación de la aplicación del instrumento, así como una descripción de los resultados obtenidos

Para la recolección de los datos de la presente investigación, se elaboró un instrumento tipo cuestionario para ser aplicado a la muestra seleccionada (el mismo aparece inserto en los anexos), considerando lo señalado por Arias, (2004), de que “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información, tales como fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevistas, lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes u opinión tipo Likert”

Con base en lo planteado por los autores citados y para desarrollar la etapa referida a la recolección, codificación y análisis de los datos e información, se utilizó el instrumento denominado “cuestionario”, como ya se indicó. Se seleccionó el cuestionario basándose en lo expresado por Sabino, (2000), “el cuestionario es la información que se requiere de un grupo significativo de personas acerca de los problemas en estudio para, mediante un análisis, sacar conclusiones que se corresponden con los datos recogidos”

En cuanto a la organización del instrumento, se tuvo especial cuidado de que tanto el contenido de los aspectos indagados en el mismo como la naturaleza de las preguntas que se formulen, sugieran un orden lógico, fácil de seguir para la persona que lo llena. En relación con la redacción, se formularon preguntas redactadas de manera impersonal, limitadas a una sola idea, con la finalidad de permitirle al individuo encuestado expresar sus pensamientos referentes a la problemática investigada

En el presente capítulo, se exponen los resultados obtenidos de la medición y evaluación a través de la aplicación del instrumento a los colaboradores, a los

mandos medios y a los proveedores que participan en estos procesos, así como una descripción y análisis de los resultados obtenidos

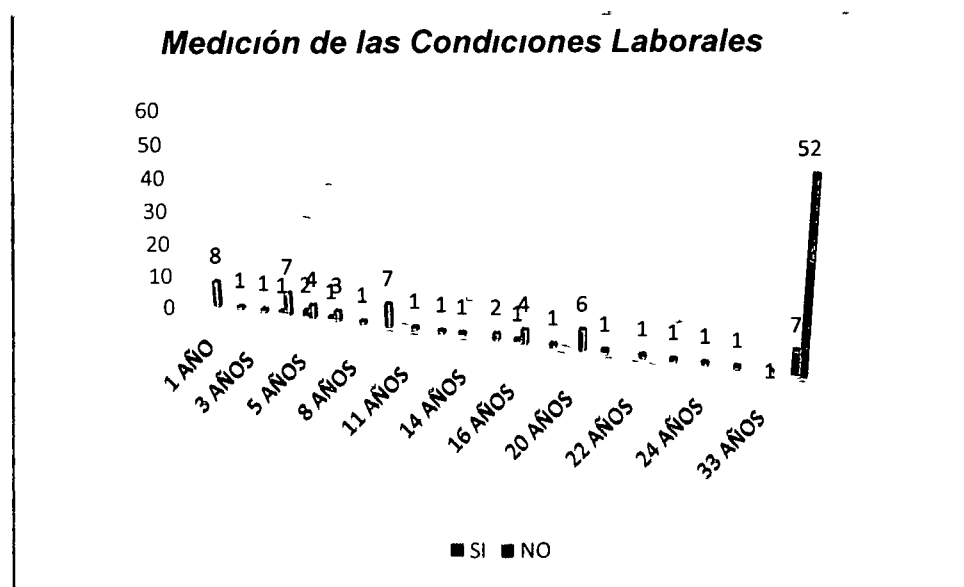
La interpretación y análisis de los resultados es presentada para conocer las opiniones de los involucrados en la gestión de los procesos administrativos y financieros que desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional

4 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Encuesta aplicada a los Colaboradores del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas

Aspecto #1 Medición que la Dirección General de Administración y Finanzas aplica Encuesta de opinion para saber si el personal tiene satisfechas sus condiciones laborales, tales como buen ambiente de trabajo, salario y capacitación en el área administrativa

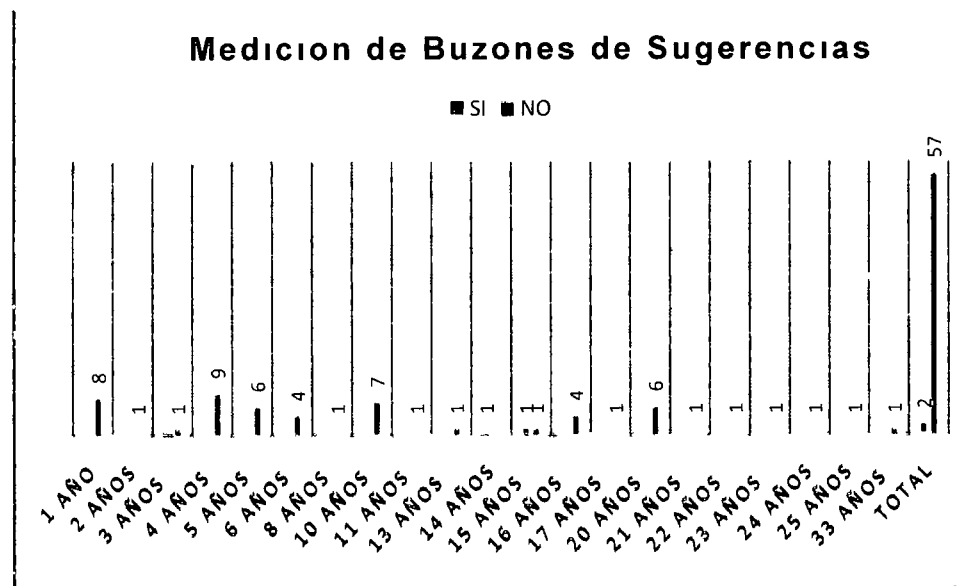
GRÁFICA N°1



Se aplicó el cuestionario a 59 colaboradores del area administrativa de la Dirección General de Administracion y Finanzas Catalogaron 52 colaboradores que **No** tienen las condiciones laborales y 7 colaboradores que **Sí** están conformes con las condiciones laborales, dejando ver mayor cantidad de disconformidad e insatisfacción del personal por las condiciones laborales Esto nos indica que se debe estudiar las causas de esta situación e impulsar un método para mejorar el ambiente de trabajo, hacer evaluaciones de desempeño con escala salarial, y aumentar las capacitaciones

Aspecto #2 Medición para conocer si la Dirección General de Administración y Finanzas tiene buzones de sugerencias o una oficina especializada para que el personal pueda hacer sus sugerencias y/o emitir sus quejas sobre movilidad, promociones, incentivos, etcetera

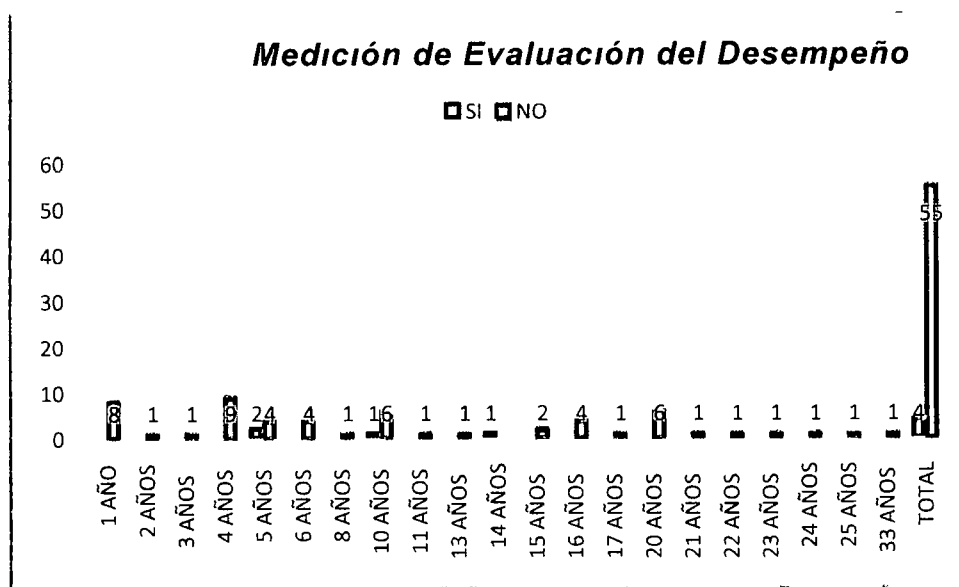
GRÁFICA N°2



Se les aplico a 59 colaboradores del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas Catalogaron 57 colaboradores que **No** hay buzones de sugerencias u oficinas especiales, y 2 colaboradores que **Sí** hay buzones de sugerencias u oficinas especiales Podemos concluir que el tiempo de respuesta debe mejorar como parte fundamental para la prestación del servicio

Aspecto #3 *Medición para conocer si la Dirección General de Administración y Finanzas realiza evaluaciones de desempeño para medir la productividad y profesionalismo del personal, a fin de otorgar incentivos a los mismos por mejor desempeño en el área administrativa*

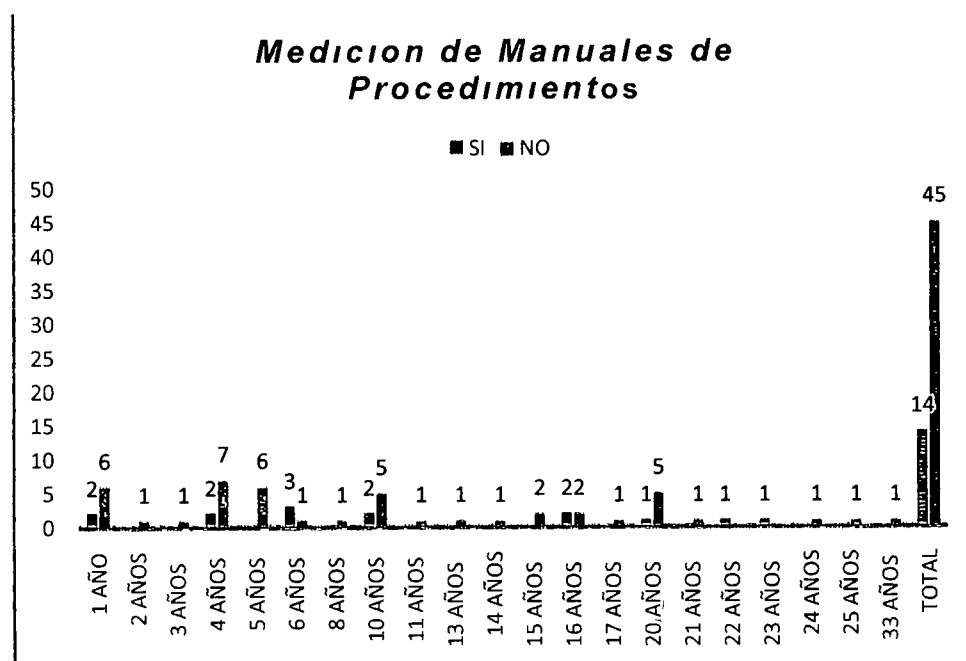
GRÁFICA N°3



*Como se refleja en la gráfica N°3, se les aplicó a 59 colaboradores del area administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas Catalogaron 55 colaboradores que **No** hay evaluaciones de desempeño para medir la productividad y profesionalismo del personal, a fin de otorgar incentivos a los mismos, y 4 respondieron que **Si** hay evaluaciones de desempeño Como se marca en esta gráfica, vemos que no se aplican las evaluaciones de desempeño para ubicar el perfil de cada funcionario acorde a su área de desempeño, con la correspondiente escala salarial*

Aspecto #4 Medición de si existen manuales de procedimiento actualizados en el área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas

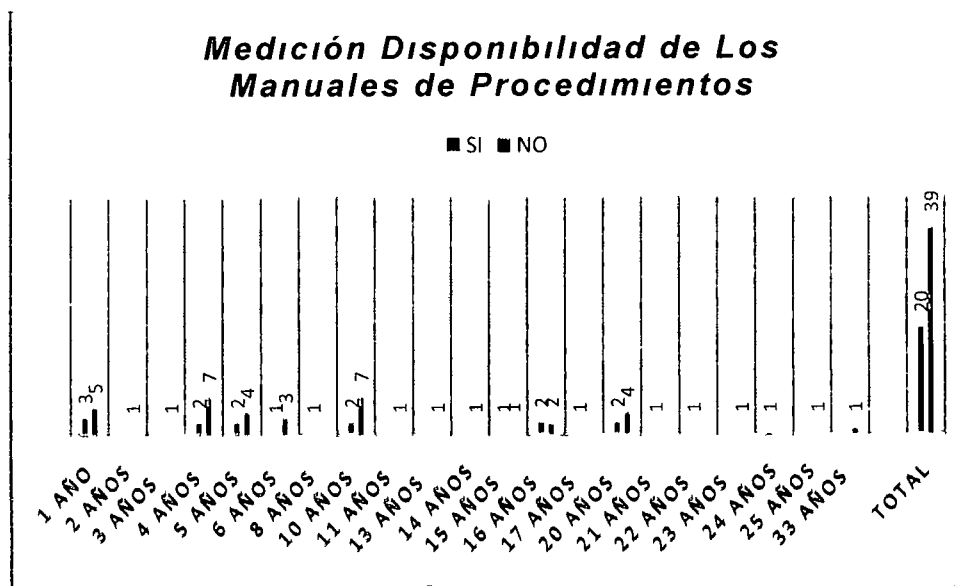
GRÁFICA N°4



Vemos que en la gráfica N°4 se les aplicó a 59 colaboradores del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas. Catalogaron 45 colaboradores que **No** existen manuales de procedimientos actualizados, y 14 que **Sí** existen manuales de procedimientos actualizados. Se apunta en esta gráfica que los manuales de procedimientos del área administrativa no se encuentran actualizados.

Aspecto #5 Medición que si están disponibles para todo el personal los manuales de diferentes procedimientos y otros que afectan directamente al funcionamiento del servicio en el área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas

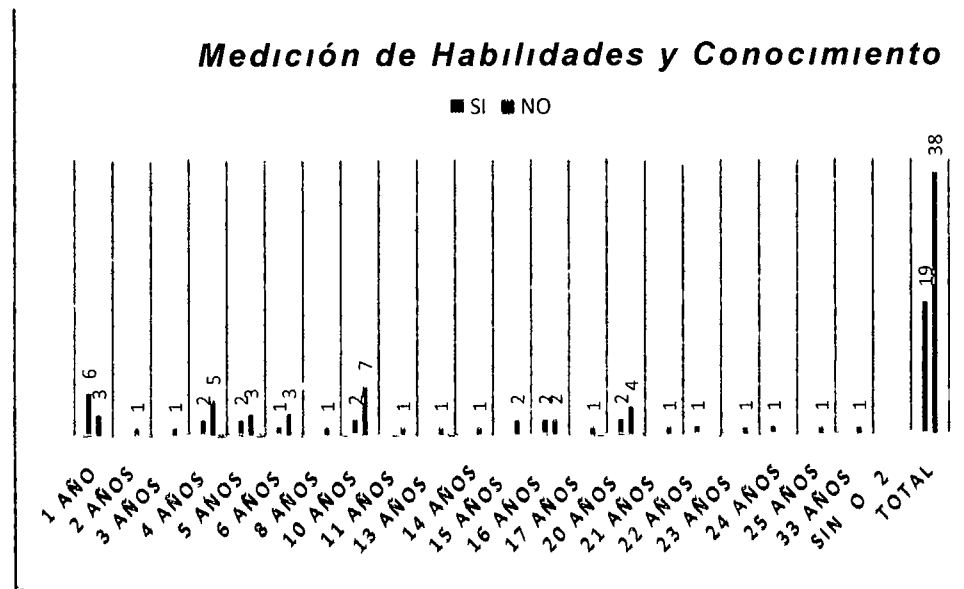
GRÁFICA N°5



Se puede observar en esta gráfica N°5 que se les aplicó a 59 colaboradores del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas Catalogaron 39 colaboradores que **No** están disponibles para todo el personal, los manuales de diferentes procedimientos y otros que afectan directamente al funcionamiento del servicio, y 20 que **Sí** están disponibles

Aspecto #6 Medición de si están debidamente identificadas las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo

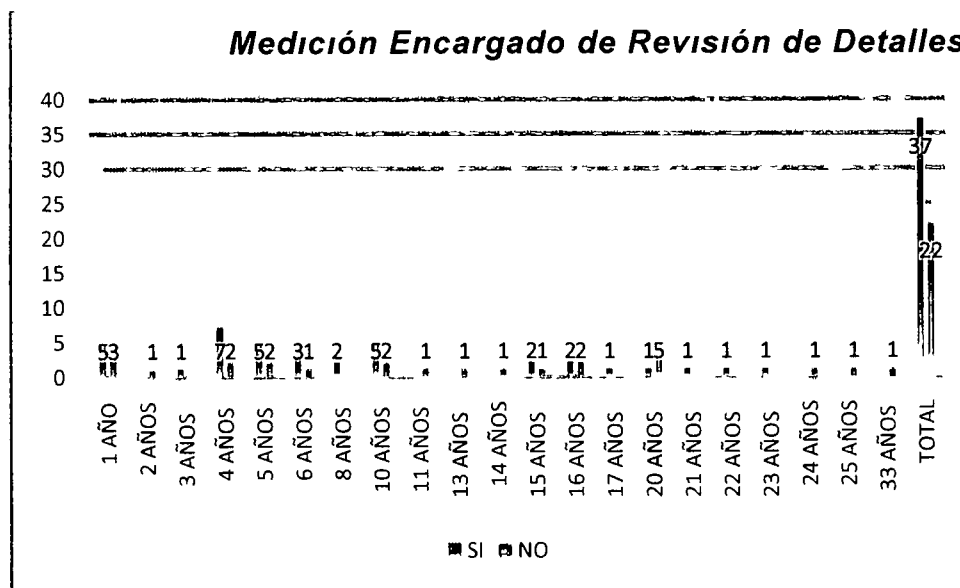
GRÁFICA N°6



Se puede observar en esta gráfica N°6 que se les aplico a 59 colaboradores del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas Catalogaron 38 colaboradores que **No** están debidamente identificadas las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo, 19 que **Sí** estan disponibles, y 2 **sin opinión**

Aspecto #7 Medición de si hay algún personal encargado de la revisión de los detalles en los documentos antes de salir de la unidad administrativa donde labora

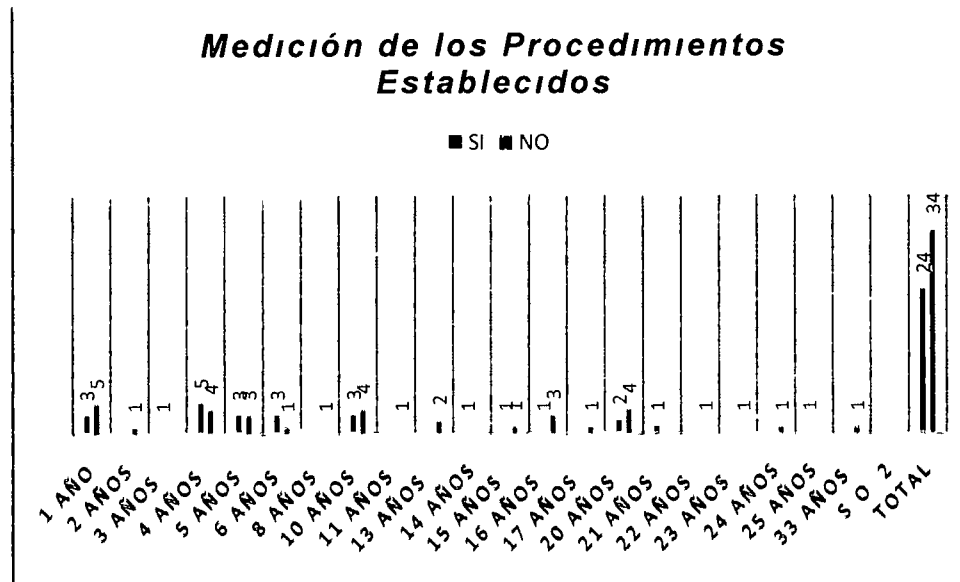
GRÁFICA N°7



La grafica N°7 muestra que se les aplicó a 59 colaboradores del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas Catalogaron 37 colaboradores, que manifestaron que **Si** hay algún personal encargado de la revisión de los detalles en los documentos, antes de salir de la unidad administrativa donde labora, y 22 colaboradores que **No** hay algún personal encargado de la revisión

Aspecto #8 Medición de si en todos los casos se siguen los procedimientos establecidos o si se hacen excepciones de acuerdo con quién solicite el servicio

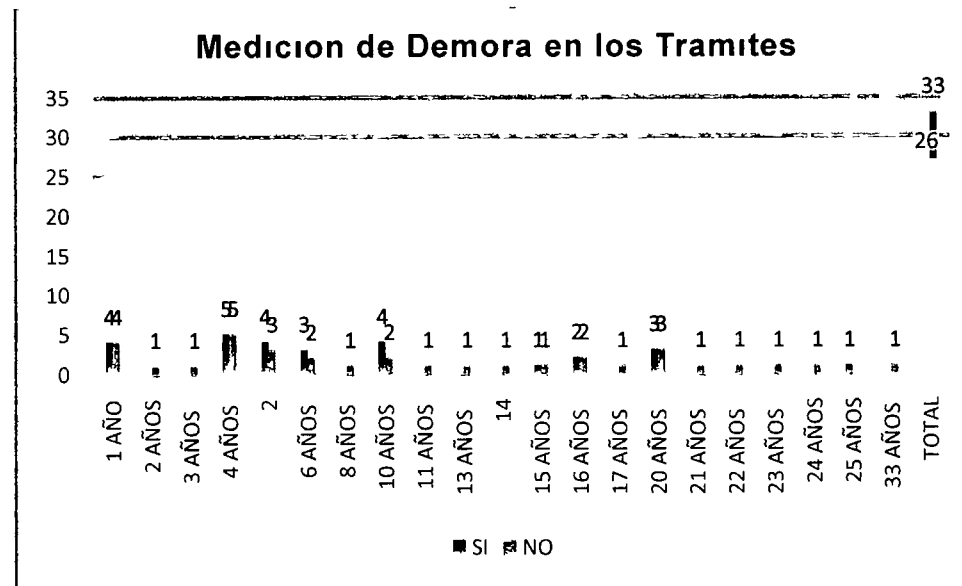
GRÁFICA N°8



Se puede observar en esta grafica N°8 que se les aplicó a 59 colaboradores del área administrativa de la Direccion General de Administración y Finanzas Catalogaron 34 colaboradores que **No** en todos los casos se siguen los procedimientos establecidos y se hacen excepciones de acuerdo con quién solicite el servicio, 24 catalogaron que **Sí** se siguen los procedimientos establecidos, y 2 marcaron **Sin opinión** Dejando ver que, salvo algunas excepciones, no se siguen los procedimientos establecidos

Aspecto #9 Medición de si existe demora en los trámites de procedimientos en el área administrativa donde labora

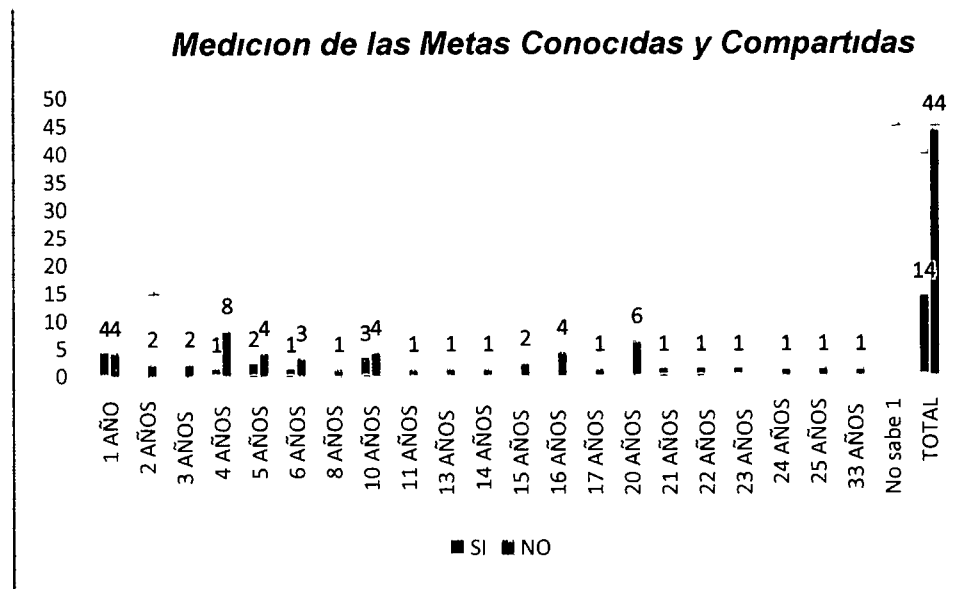
GRÁFICA N°9



En la grafica N°9 se puede analizar que se les aplicó a 59 colaboradores del area administrativa de la Dirección General de Administracion y Finanzas Catalogaron 33 colaboradores que **Sí** existe demora en los trámites de procedimientos en el área administrativa donde labora, y 26 colaboradores opinaron que **No** existe demora en los trámites de procedimientos

Aspecto #10 Medición de si las metas son conocidas y compartidas por el personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas

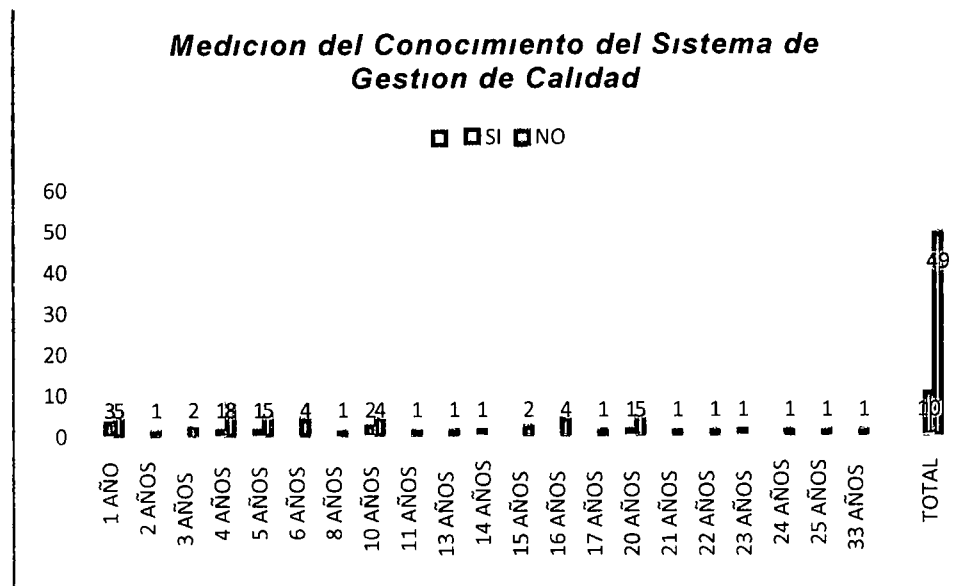
GRÁFICA N°10



En esta gráfica N°10 se puede analizar que se les aplico a 59 colaboradores del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas Catalogaron 44 colaboradores que las metas **No** son conocidas ni compartidas por el personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas, 14 colaboradores opinaron que **Sí** son conocidas y compartidas las metas, y 1 colaborador **No Sabe** si son conocidas y compartidas las metas

Aspecto #11 Medición del conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación

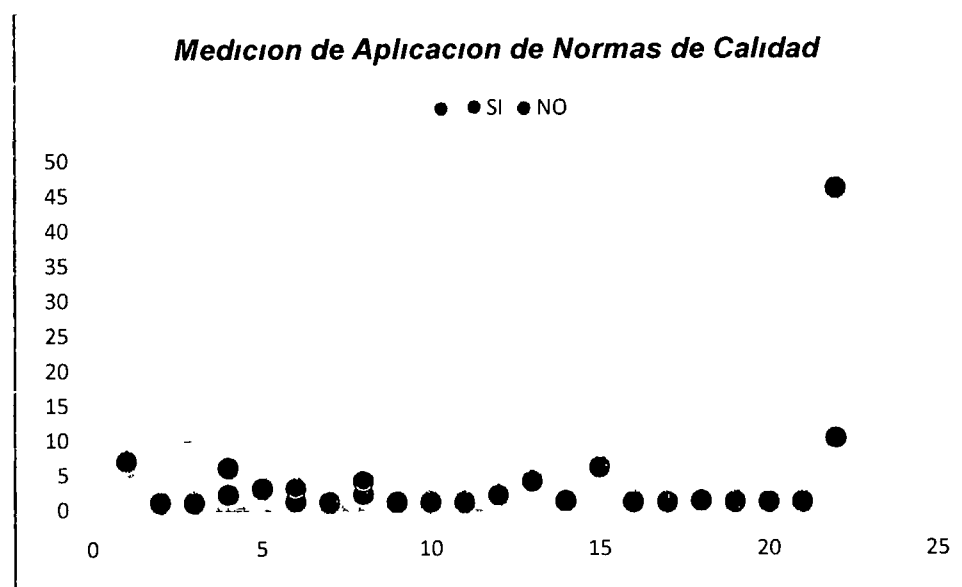
GRÁFICA N°11



En la gráfica N°11 se puede ver que se les aplicó a 59 colaboradores del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas Catalogaron 49 colaboradores que **No** conocen el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación, y 10 colaboradores que **Si** conocen el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación

Aspecto#12 *Medición de si la Direccion General de Administración y Finanzas aplica normas de calidad en sus procedimientos*

GRÁFICA N°12

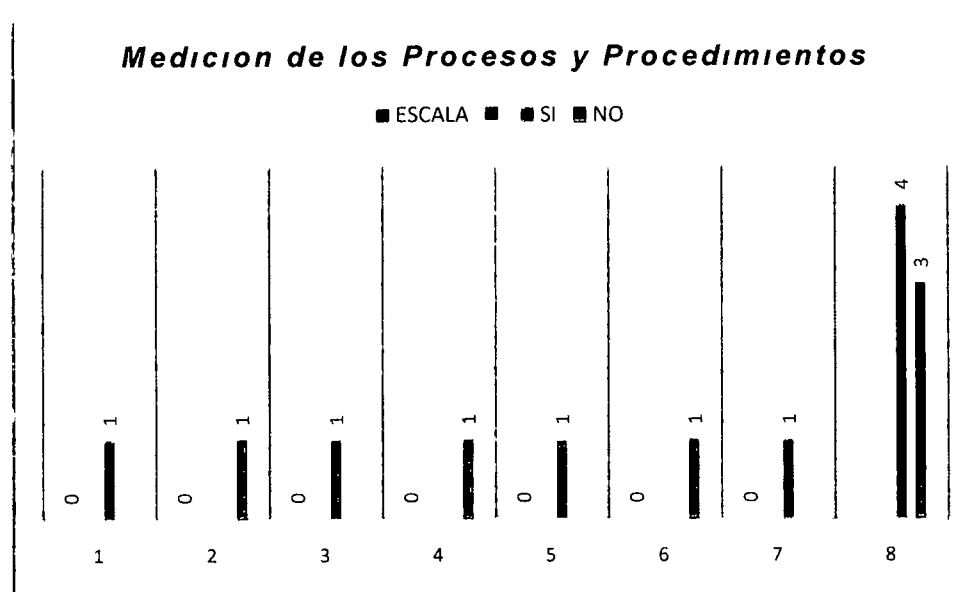


*Se puede observar en esta Gráfica N°12 que se les aplicó a 59 colaboradores del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas Catalogaron 46 colaboradores que en la Direccion General de Administración y Finanzas **No** se aplican normas de calidad en sus procedimientos, y 13 que **Sí** se aplican normas de calidad en sus procedimientos Como se ve, nos indica esta grafica que en el área administrativa se requiere de un sistema de Gestion de calidad para la mejora continua del servicio*

4.2 Encuesta aplicada a los Mandos Medios

Aspecto N°1 Medición de identificación clara de los procesos y los procedimientos que desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas

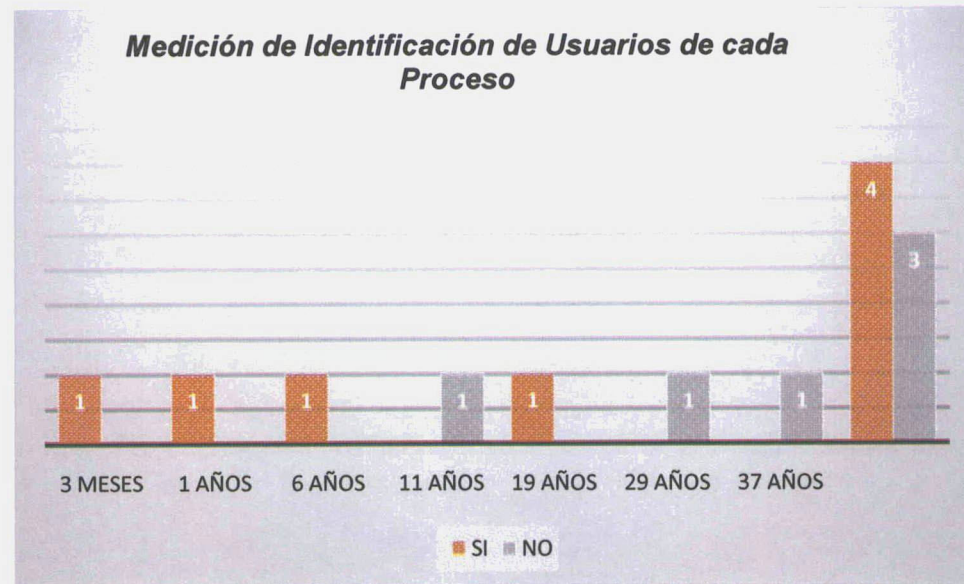
GRÁFICA N°13



Se puede observar en esta gráfica que los Mandos Medios se identificaron como sigue 4 que Sí y 3 que No. Se refleja un mínimo de competencia, por lo que se entiende que hay que mejorar la identificación literalmente de los procesos y procedimientos.

Aspecto N°2. Medición de si la Dirección General de Administración y Finanzas mantiene identificados a los usuarios de cada proceso y sus necesidades.

GRÁFICA N°14

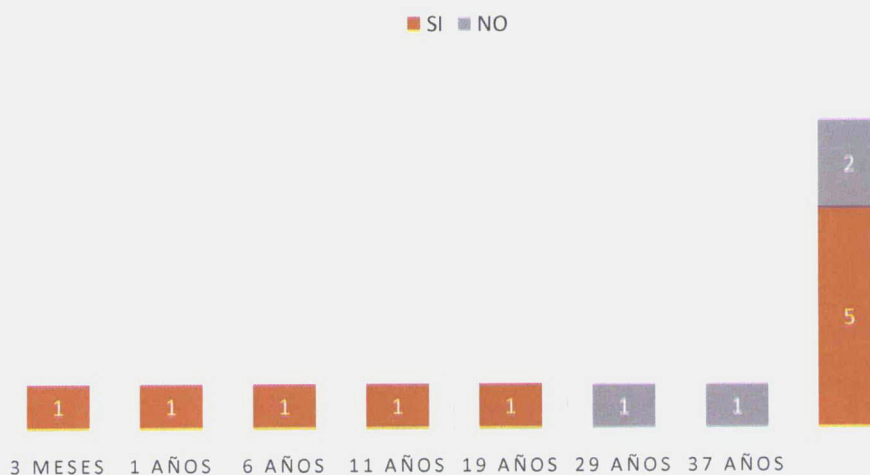


En esta gráfica se puede analizar que los Mandos Medios determinaron, en mayor porcentaje, 4 que **No** y 3 que **SÍ**, que la Dirección General de Administración y Finanzas no mantiene identificados a los usuarios de cada proceso y sus necesidades.

Aspecto N°3: Medición de si la Dirección General de Administración y Finanzas toma en cuenta la interacción y/o relación de los procesos con las otras unidades y sus necesidades.

GRÁFICA N°15

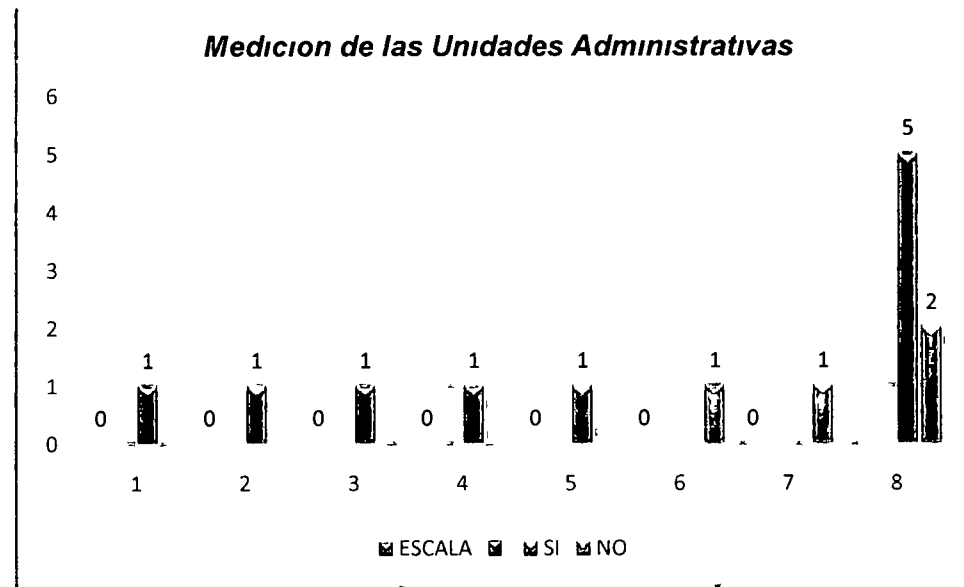
Medición de Interacción de los Procesos



En esta medición, 5 consideraron que **SÍ** se toma en cuenta la interacción y/o relación de los procesos con las otra unidades y sus necesidades, y 2 que **NO**, por lo que se puede concluir que se deben revisar las causas, a través de un instrumento, para establecer mejoras continuas.

Aspecto N°4 *Medición de si la Dirección General de Administración y Finanzas identifica a las unidades administrativas que participan en los diferentes pasos de los procesos*

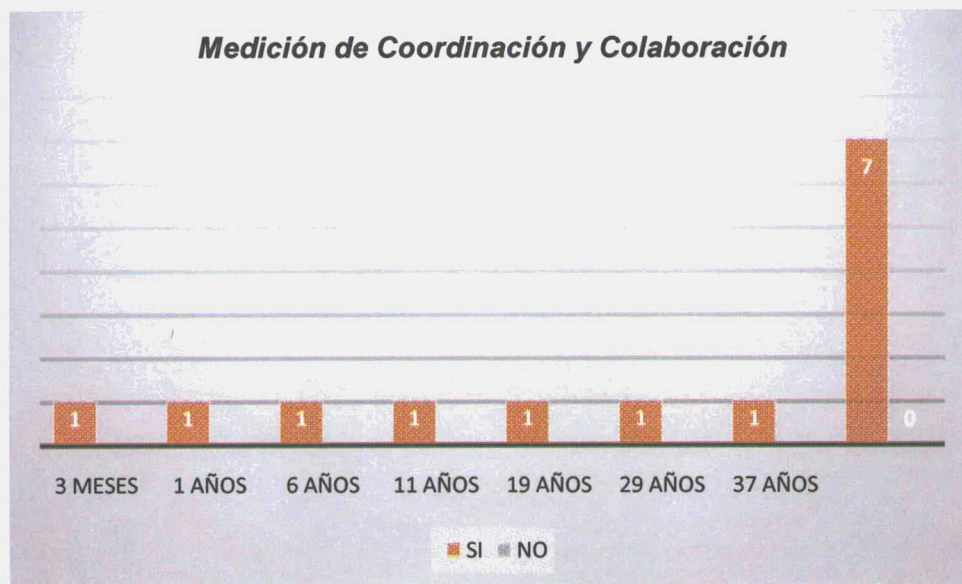
GRÁFICA N°16



*Como se aprecia en esta gráfica, los Mandos Medios del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas identifican a las unidades administrativas que participan en los diferentes pasos de los procesos 5 dijeron que **SÍ** y 2 dijeron que **NO**, determinando un mayor porcentaje en la participación de los procesos, sin embargo, también se concluye que es necesario mejorar el 2 que hace falta para unificar los procesos y mantener un servicio óptimo*

Aspecto N°5: Medición de que la Dirección General de Administración y Finanzas mantiene adecuadas relaciones de coordinación y colaboración con todas las unidades implicadas en los procesos.

GRÁFICA N°17



Con esta medición, los Mandos Medios (7) del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas determinaron que se **SÍ** mantienen adecuadas relaciones de coordinación y colaboración con todas las unidades implicadas en los procesos.

Aspecto N°6: *Medición de si la Dirección General de Administración y Finanzas analiza, sistemáticamente, la información (obtenida a través de encuestas u otros métodos) de los usuarios, con el fin de conocer sus necesidades y brindar, así, un mejor servicio.*

GRÁFICA N°18

Medición Sistemática de Información



*Se puede visualizar en esta gráfica que **NO** se aplican encuestas ni otros métodos para conocer las necesidades de los usuarios (proveedor), para determinar mejoras en el proceso.*

Aspecto N°7: Medición de si la Dirección General de Administración y Finanzas aplica tecnología de punta para el desarrollo y mejora de los procesos.

GRÁFICA N°19

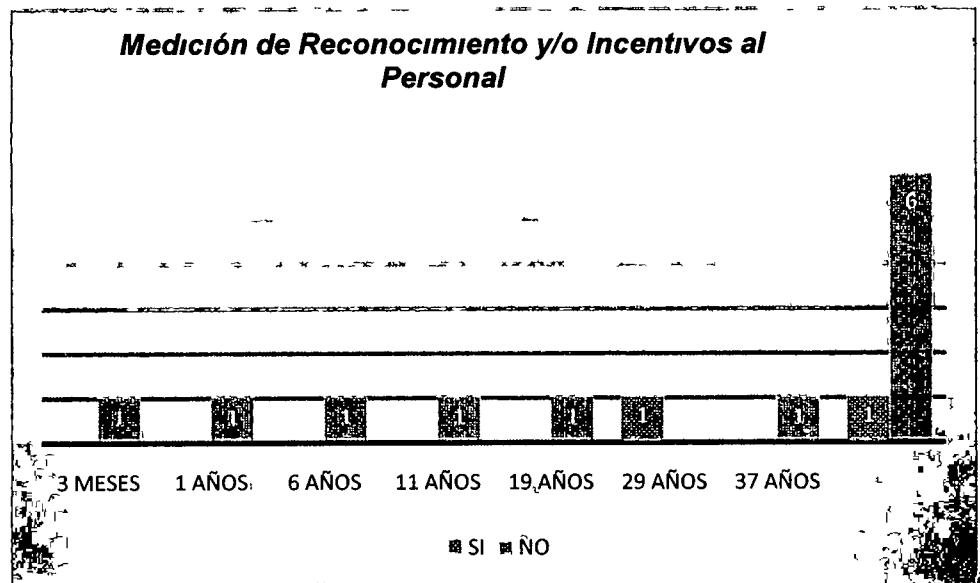
Medición de Aplicación de Tecnología de Punta



De los Mandos Medios, 5 indicaron que **NO** se aplica tecnología de punta y 2 que **SÍ**. Es preciso ver que no se les está dotando de equipos tecnológicos de punta para minimizar el tiempo de respuesta buscando mejoras, lo que es parte fundamental al prestarse un servicio.

Aspecto N°8 *Medición de si la Direccion General de Administración y Finanzas suministra reconocimientos y/o incentivos al personal para su motivación*

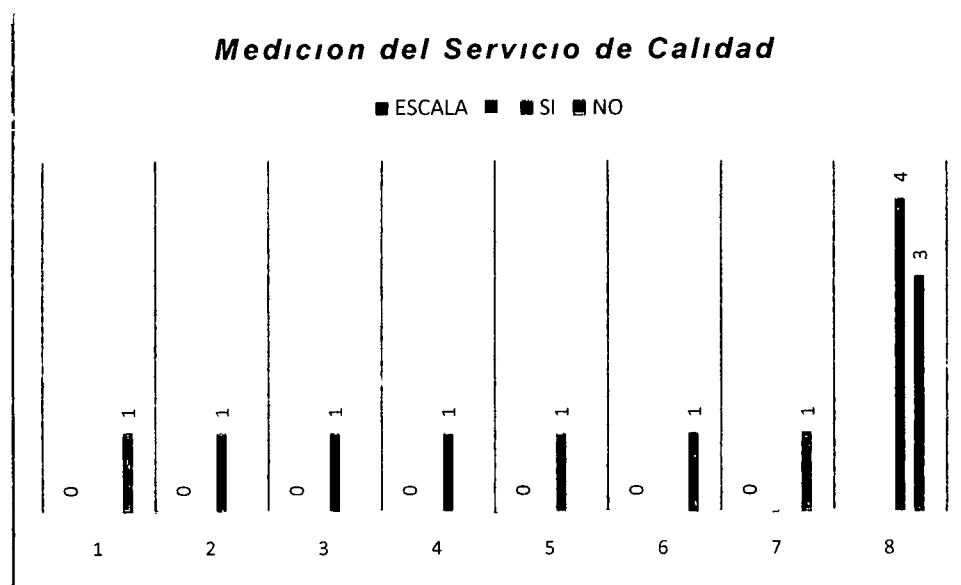
GRÁFICA N°20



*En la medición del reconocimiento y/o incentivos al personal para motivarlo, los Mandos Medios determinaron como sigue 6, que **NO** se da y 1, que **SÍ** se da. Se refleja que el incentivo es muy importante para el personal y para la institución, ya que esto implica motivación para realizar la función asignada, igualmente, el ajuste salarial es parte de la democracia y de la equidad*

Aspecto N°9 *Medicion de que si considera usted que la Dirección General de Administración y Finanzas brinda un servicio de calidad a sus usuarios*

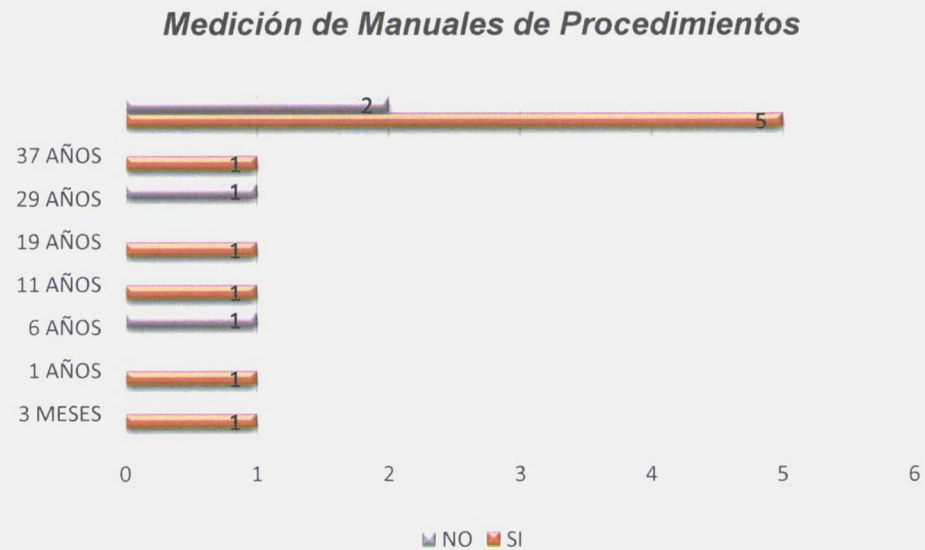
GRÁFICA N°21



*Dentro de los Mandos Medios, 4 consideraron que la Dirección General de Administracion y Finanzas **SÍ** brinda un servicio de calidad a sus usuarios y 3, que **NO**, dejando entrever que debe haber mejoras, en busca de brindar un servicio de calidad*

Aspecto N°10: Medición de si existen en su unidad ejecutora manuales de procedimientos

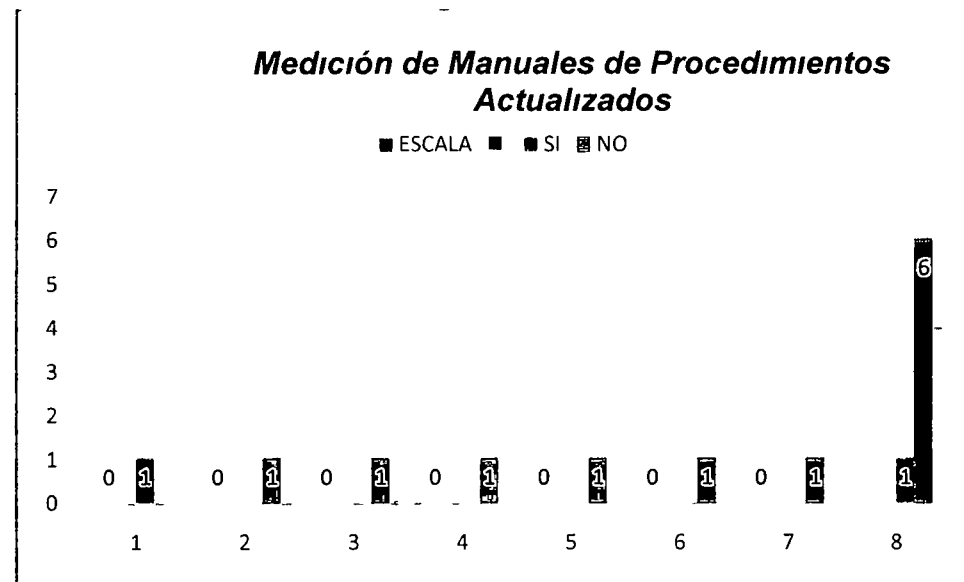
GRÁFICA N°22



*Para medir la existencia de los manuales de procedimientos en la unidad ejecutora entre los Mandos Medios, 5 estimaron que **SÍ** y 2, que **NO**, reflejando esta gráfica que para dos de esos mandos medios no existen manuales de procedimientos. Esto implica que los procesos que se utilizan en los dos departamentos o secciones se manejan sin ningún control establecido, lo que no permite brindar un buen servicio. Es por eso que se deben confeccionar adecuándolos a las funciones que se realizan en las dos unidades.*

Aspecto N°11 *Medición de si están actualizados los manuales de procedimientos*

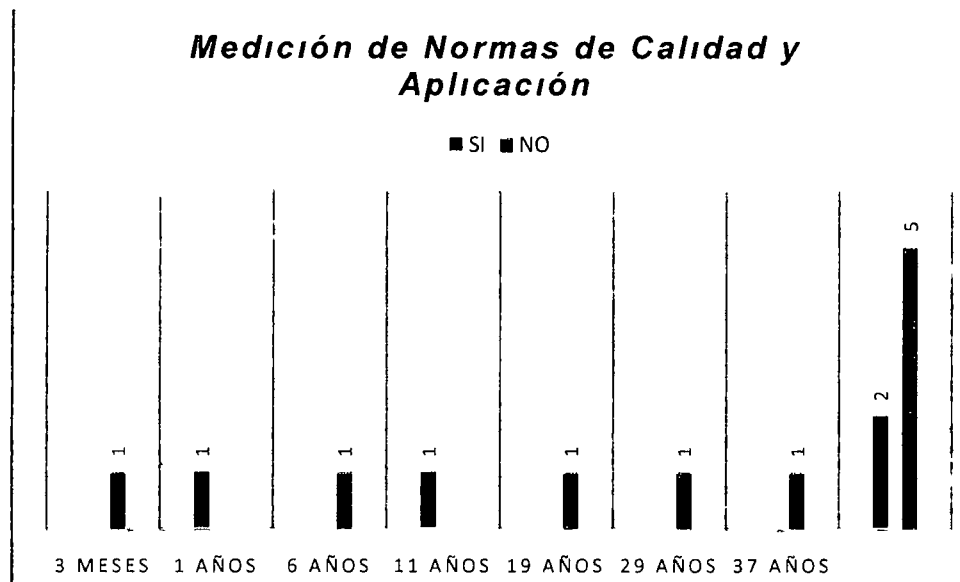
GRÁFICA N°23



*Como se puede analizar, los Mandos Medios valoraron de la siguiente forma 6, que **No** están actualizados los manuales de procedimientos y 1, dijo que **Sí** están actualizados. Se interpreta de esta información que la Institución no está cumpliendo con la actualización de los manuales de procedimientos, ya que los departamentos o secciones son los responsables de modificar dichos manuales. Esto indica que para algunos procesos no hay controles, por lo que es necesario que se actualicen los manuales de procedimientos a la mayor brevedad posible, a fin de mejorar los procesos y cumplir las normas de procedimientos.*

Aspecto N°12 *Medición de si se conocen las normas del Sistema de Gestion de Calidad y su aplicación*

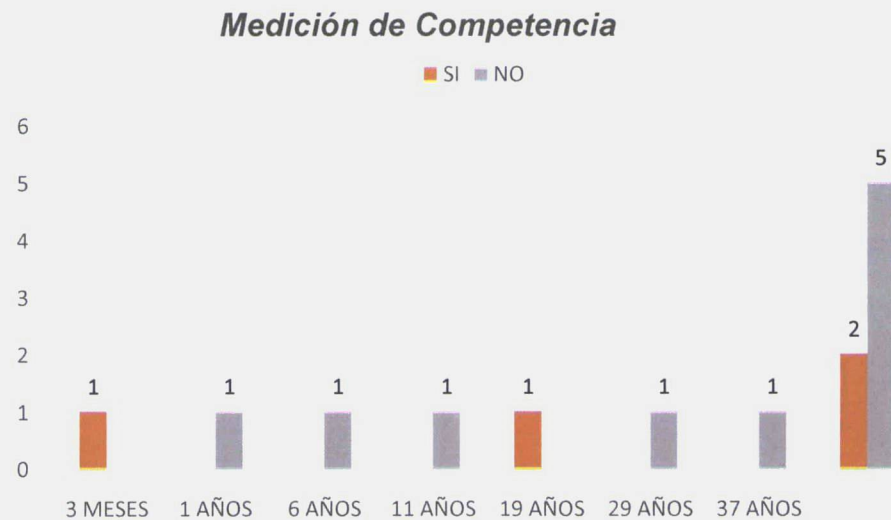
GRÁFICA N°24



*Según el resultado obtenido de esta gráfica, los Mandos Medios manifestaron lo siguiente 5, que **No** conocen las normas de Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación, y 2 dijeron que **SÍ** La administración debe comprometerse con los Mandos Medios del área administrativa para impartir docencia sobre las normas del Sistema de Gestión de Calidad, con el objetivo de mejoras continuas de los procesos en la Institución*

Aspecto N°13: Medición de si el público exige que los funcionarios sean altamente competitivos: ¿Considera usted que el personal que labora en el área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas cumple con esta expectativa?

GRÁFICA N°25

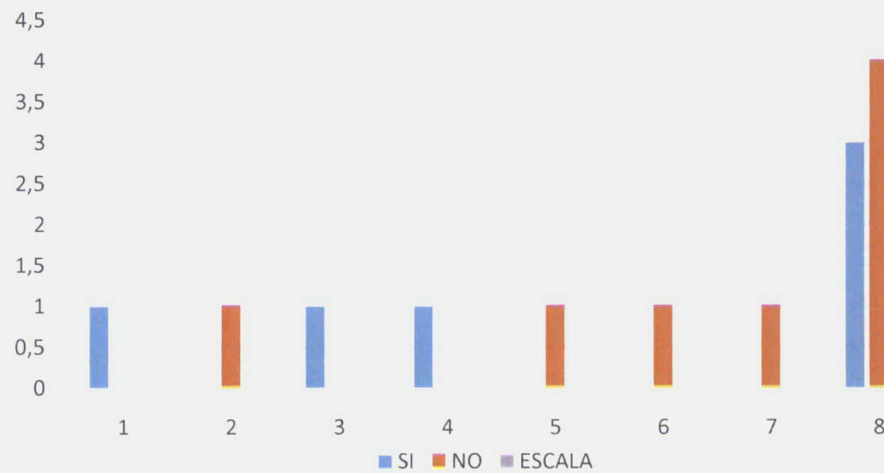


En esta gráfica se aprecia que los Mandos Medios evalúan si el público exige que los funcionarios sean altamente competitivos y si el personal que labora en el área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas es altamente competitivo. Señalaron lo siguiente: 5 de ellos indicaron que **No** cumplen con esta expectativa y 2, que **SÍ** cumplen. El personal debe estar en constantes capacitaciones internas especializadas para que llenen el perfil necesario para el desempeño de las funciones, con miras a brindar un servicio de calidad.

Aspecto N°14: *Medición en materia de gestión, ¿cree usted que el sistema actual que desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Institución se ajusta a las metas programadas anualmente?*

GRÁFICA N°26

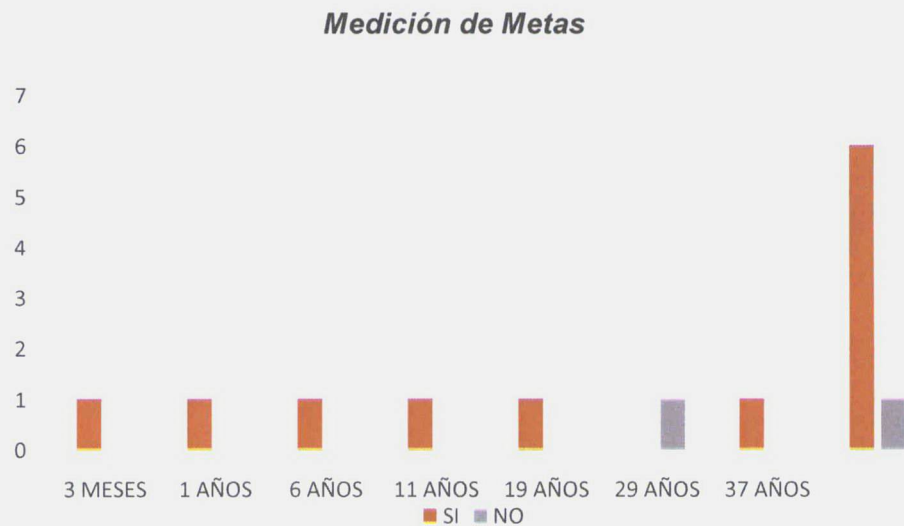
Medición del Sistema Actual



*Esta gráfica representa que no se ajusta a las metas programadas anualmente, reflejando que 4 de los mandos medios manifestaron que **NO** y 3, que **SÍ** se ajustan a las metas programadas*

Aspecto N°15: Medición, ¿sabe usted si se fijan metas claras al inicio de cada periodo legislativo sobre lo que espera lograr la Dirección General de la Administración y Finanzas en los diferentes procesos y resultados?

GRÁFICA N°27

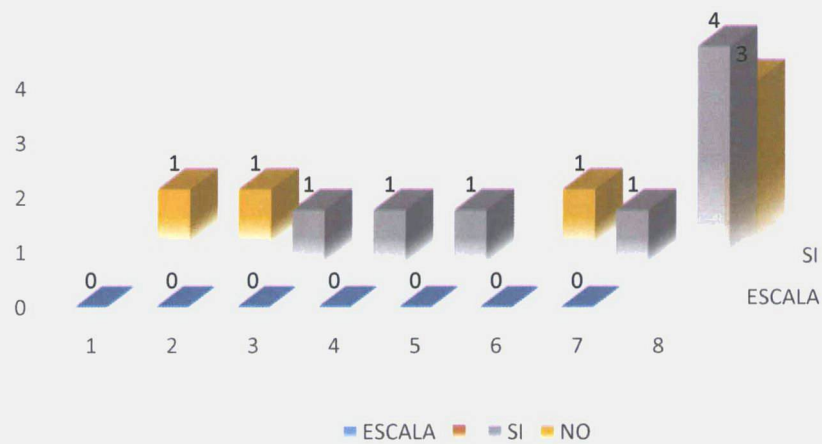


Se observa que 6 de los Mandos Medios consideran que **SÍ** se están cumpliendo las metas claras al inicio de cada periodo legislativo sobre lo que espera lograr la Dirección General de la Administración y Finanzas en los diferentes procesos y resultados, pero 1 de ellos opinó que **NO** se cumple.

Aspecto N°16: Medición, ¿sabe usted si al cierre de cada periodo legislativo se elabora y entrega un informe de rendición de cuentas por la unidad supervisora a la que usted pertenece?

GRÁFICA N°28

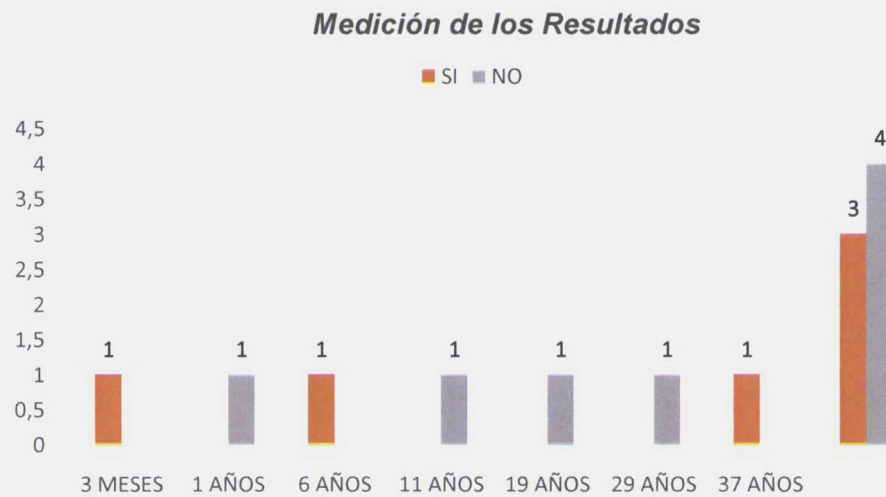
Medición de Rendición de Cuentas



En vista del resultado obtenido de esta gráfica, los Mandos Medios se manifestaron como sigue: 4, que en cada periodo legislativo **SÍ** se elabora y entrega un informe de rendición de cuentas por la unidad supervisora, y 3 manifestaron que **NO** se realizan los informes.

Aspecto N°17: Medición, ¿se da continuidad a los resultados exitosos y se reformulan aquellos que no han sido logrados, para realizarlos en el próximo periodo legislativo?

GRÁFICA N°29



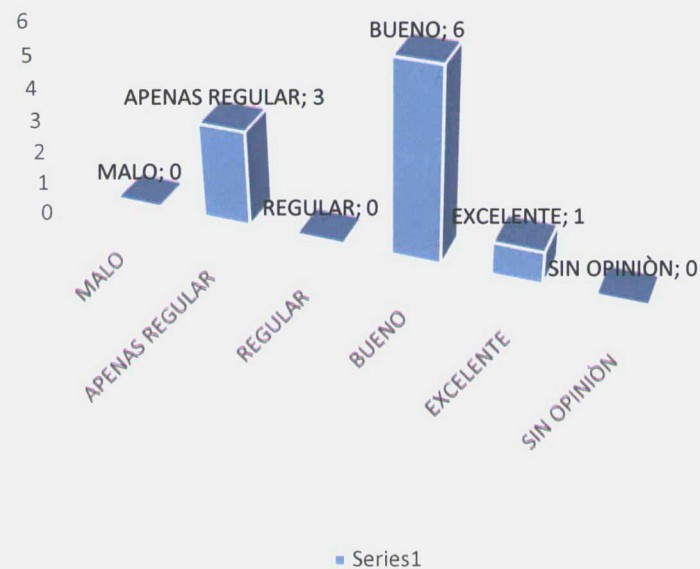
En esta grafica se concluye que 4 de los Mandos Medios apreciaron que **NO** se da continuidad a los resultados exitosos ni se reformulan aquellos que no han sido logrados para realizarlos el próximo periodo legislativo, y 3 manifestaron que **SÍ** se está cumpliendo.

4.3. Cuestionario Aplicado a los Proveedores

Aspecto N°1: Medición de los procesos de gestión o trámite en el área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional.

GRÁFICA N°30

Medición de Procesos de Gestión o Trámite



En la medición del servicio de gestión o trámite, 1% calificó el tiempo de respuesta del Servicio como excelente, 6% como bueno y 3% no está conforme con el servicio, regular y sin opinión, 0%. Se puede concluir que el tiempo de respuesta debe mejorar, como parte fundamental para prestar el servicio con excelencia.

Aspecto N°2: Medición de la calidad de la gestión o trámite en el área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas.

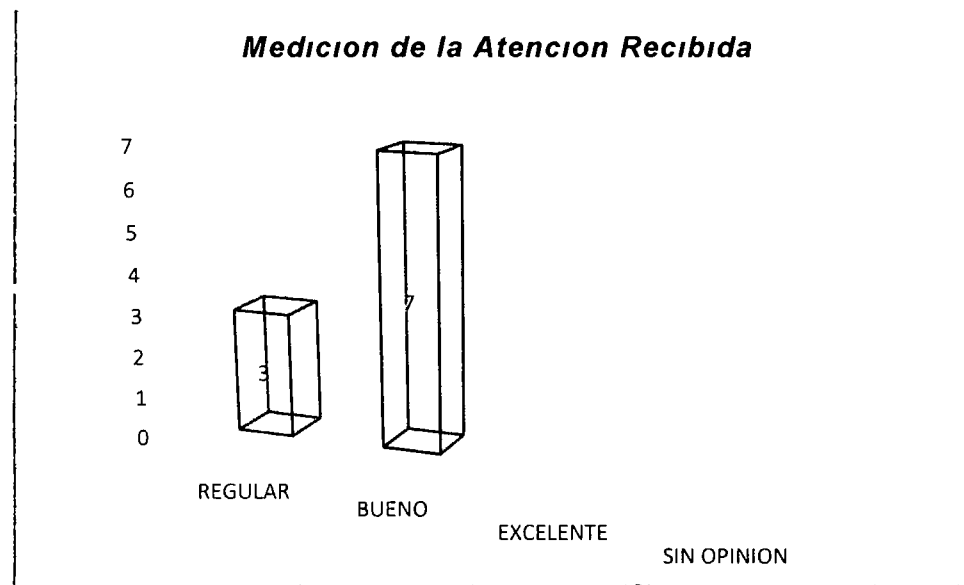
GRÁFICA N°31



El 7% de los usuarios de la Dirección General de Administración y Finanzas catalogó la Calidad del Servicio como bueno, el 3% lo calificó como regular, dejando ver un ligero porcentaje regular del servicio. Sin embargo, es relevante observar el hecho de que el mayor número de usuarios le dio una calificación de buen servicio y no excelente, por lo cual se deben estudiar las causas e impulsar la mejora continua establecida.

Aspecto N°3 *Medición de la atención recibida por parte del personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas cuando entrega usted bienes y/o servicios*

GRÁFICA N°32



En esta gráfica, podemos ver que el 7% de los usuarios de la Dirección General de Administración y Finanzas marcaron la atención recibida por parte del personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas, cuando entrega usted bienes y/o servicios, como bueno. El 3% lo calificó como regular.

Aspecto N°4: Medición, en general, de la manera oportuna y el tiempo del servicio prestado por parte del personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas.

GRÁFICA N°33

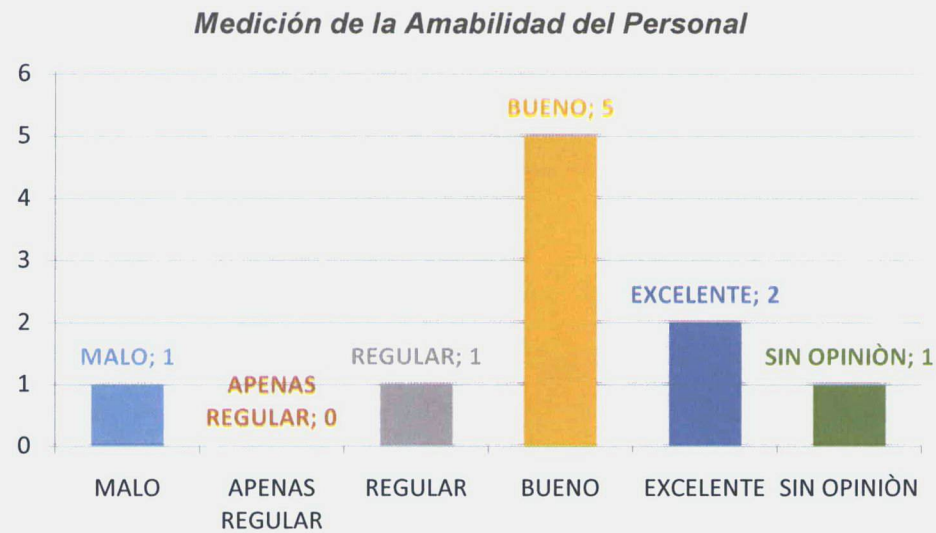
Medición del Tiempo del Servicio



En esta gráfica podemos apreciar que el 7% de los usuarios de la Dirección General de Administración y Finanzas marcaron como bueno el tiempo del servicio oportuno en el área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas, cuando entrega usted bienes y/o servicios, como bueno. El 3% lo calificó como regular.

Aspecto N°5: Medición de ¿cómo calificaría la amabilidad del personal en el servicio prestado cuando se acerca a las oficinas del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas?

GRÁFICA N°34

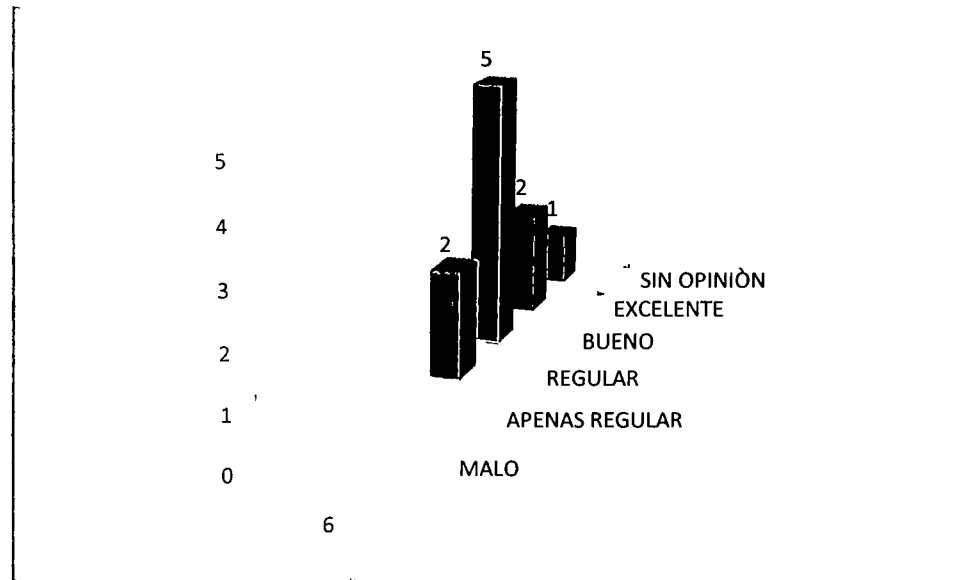


Se puede observar en esta gráfica que los porcentajes fueron distribuidos por los usuarios de la Dirección General de Administración y Finanzas como sigue: 2%, excelente. 5%, bueno. 1%, regular. 1%, malo. 1%, sin opinión. Se nota, literalmente, que el 5% que arrojó esta gráfica requiere que el personal sea capacitado en relaciones humanas.

Aspecto N°6 Medición de ¿cómo calificaría la capacidad y el profesionalismo del personal en el servicio prestado cuando se acerca a las oficinas del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas?

GRÁFICA N°35

Medición de la Capacidad y Profesionalismo del Personal

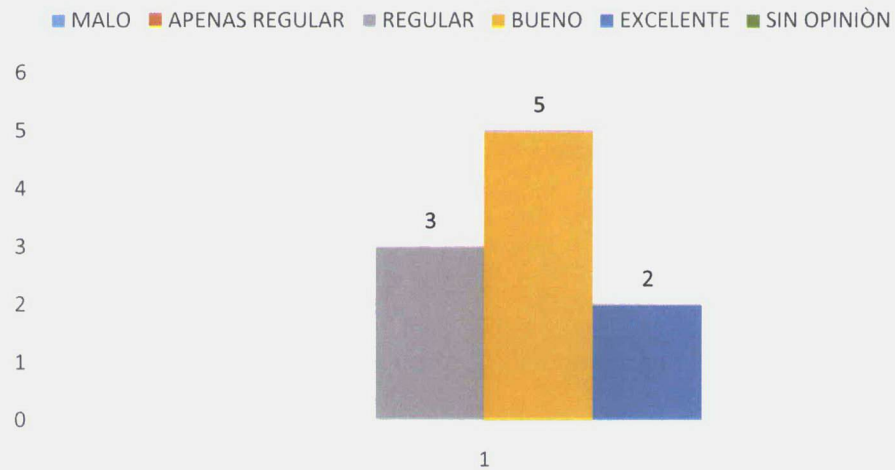


De igual manera, se observa en esta gráfica que los porcentajes fueron distribuidos por los usuarios de la Dirección General de Administración y Finanzas así 2%, excelente 5%, bueno 2%, regular 1%, sin opinión Como se muestra en esta gráfica, un 2% del personal no se encuentra capacitado para prestar el servicio con excelencia

Aspecto N°7: ¿Cómo calificaría la colaboración del personal en el servicio prestado cuando se acerca a las oficinas del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas?

GRÁFICA N°36

Medición de la Colaboración del Servicio Prestado

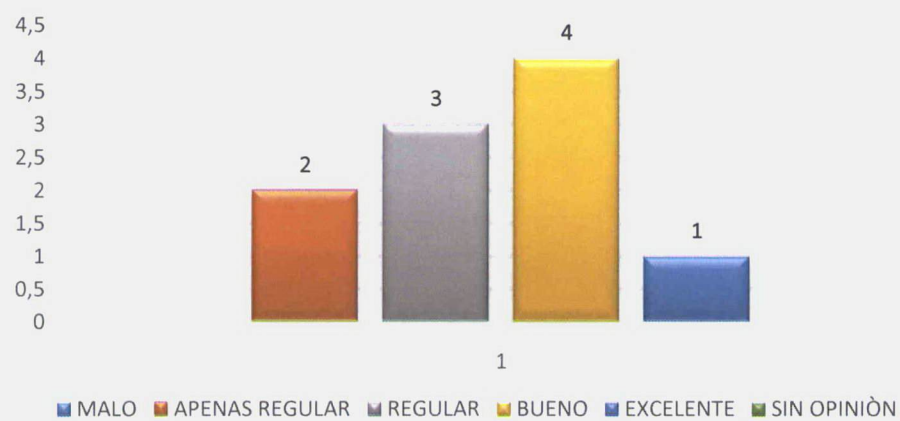


En esta gráfica observamos que los usuarios de la Dirección General de Administración y Finanzas calificaron el 2% como excelente, el 5% bueno y el 3% regular. Se puede evaluar que hay un 8% del servicio que se presta que se debe mejorar, a fin de brindar un servicio de calidad.

Aspecto N°8: Medición de ¿cómo evaluaría la puntualidad en los horarios de atención al público?

GRÁFICA N°37

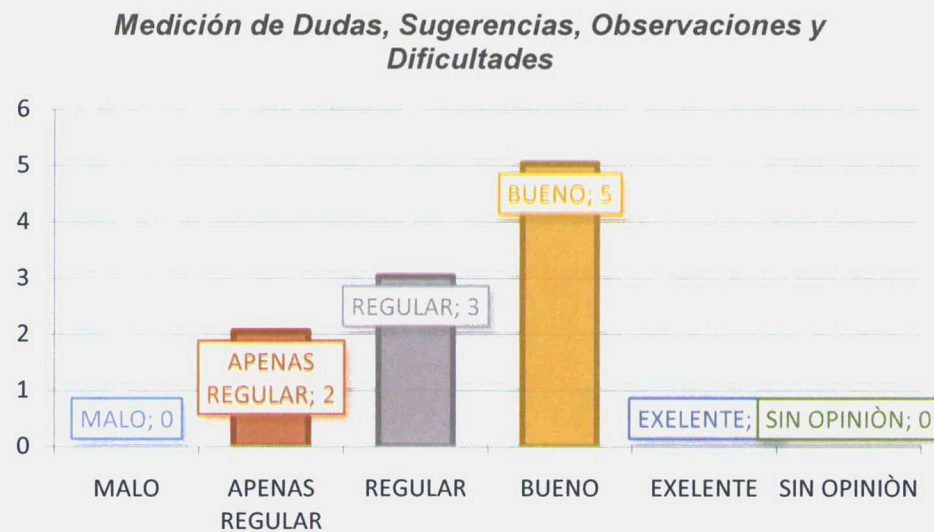
Medición de la Puntualidad en los Horarios



Los usuarios de la Dirección General de Administración y Finanzas marcaron el 1% como excelente, 4% como bueno, 3% regular y 2% apenas regular. Analizando esta gráfica que marca la buena calidad, concluimos que se debe mejorar en un 9% la puntualidad en los horarios.

Aspecto N°9: Medición de la atención a las dudas, sugerencias, observaciones y dificultades.

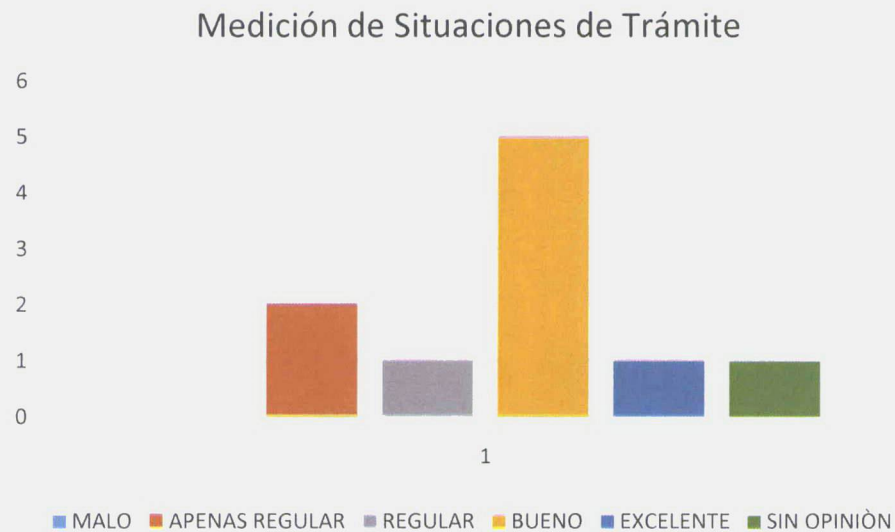
GRÀFICA N°38



Los usuarios de la Dirección General de Administración y Finanzas consideraron un 5% como bueno, 3% como regular y 2% apenas regular. Se visualiza que se requiere la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar el servicio prestado.

Aspecto N°10: Medición de la solución de situaciones de trámite en el área administrativa de la Dirección General de la Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional.

GRÁFICA N°39



Se observa en la gráfica que los usuarios de la Dirección General de Administración y Finanzas calificaron lo siguiente: 1%, excelente. 5%, como bueno. 2%, apenas regular. 1%, regular. 1%, sin opinión. Según esta gráfica, se tiene que mejorar la solución de situaciones de los trámites, aplicando un Sistema de Gestión de Calidad.

4 4 Entrevista a la Directora Administrativa

Se realizo la entrevista a la Directora de la Direccion General de Administración y Finanzas para saber su opinión sobre los procesos que se realizan en el área administrativa de los Departamentos que componen esa Dirección Se le preguntó que si su personal tiene satisfechas sus condiciones laborales, tales como buen ambiente de trabajo, salario y capacitación Manifestando ella que actualmente no se aplica este tipo de encuestas y que esto debe hacerse por medio de la Dirección Recursos Humanos, como está establecido en la Ley de Carrera Legislativa

Por otro lado, se le pregunto que si la Direccion General de Administración y Finanzas utiliza buzones de sugerencias u oficina especial para que el personal pueda hacer sus sugerencias y/o emitir quejas sobre movilidad, promociones, incentivos Nos informó que no existen buzones de sugerencias ni oficinas especiales, pero que bajo su administración emitió un memorando a los Jefes de Departamentos para que plasmaran las inquietudes, necesidades y quejas que tuvieran a bien, y que también hace reuniones con los Jefes sobre estos temas

Igualmente, nos informó que no existe un programa de incentivos y que tampoco se cumple con la evaluación de desempeño, porque esto es de competencia de la Dirección de Recursos Humanos, lo que va en detrimento de los colaboradores

Sobre los manuales de procedimientos, indico que no se encuentran disponibles, ya que están para revisión en la Contraloría General de la República, debido a que muchos procesos van a cambiar y deben ser adecuados al nuevo sistema ITSMO

Nos informó que las habilidades están debidamente identificadas para cada puesto de trabajo, pero que es importante señalar que, como es un ente político, en muchos casos el Perfil no cumple con el cargo

En cuanto a los documentos, nos comentó que deben generarse sin errores en cada unidad administrativa, pero que, en algunos casos, estos contienen algún tipo de error y que la Dirección General de Administración y Finanzas mantiene un filtro para captar cualquier anomalía

Para el control y salida, los documentos no deben demorar más de veinticuatro horas en el trámite, pero que, por ser un proceso largo, los documentos se demoran. Es por ello que se hace necesario revisar los procesos para simplificarlos

Es importante resaltar -según dijo- que en la Dirección General de Administración y Finanzas no se aplican normas de calidad en sus procedimientos, ya que no son totalmente eficientes para cumplir con los estándares de calidad, pero que el Ministerio de Economía y Finanzas está interesado en estandarizar el parámetro de seguimiento en las instituciones y de verificación para que los procesos se cumplan en menor tiempo

4.4 Conclusiones del Producto de la Aplicación del Instrumento

Mediante el trabajo investigativo realizado, he llegado a las siguientes conclusiones

Del instrumento aplicado a los colaboradores, se desprende la insatisfacción del personal respecto a las condiciones laborales en el trabajo. Se refleja, por ejemplo, que el espacio no es funcional para el personal, no se realizan evaluaciones de desempeño, los manuales de procedimientos disponibles no están actualizados, existe demora en los trámites, no se les comunican las metas ni son compartidas por el personal, no tienen conocimiento del sistema de gestión de calidad. Por lo que solicitan que se mejoren las relaciones colaboradores-institución

La insatisfacción laboral es un tema que preocupa a los colaboradores actualmente. Cada vez, es más importante para el personal que la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional pueda eliminar las fuentes de insatisfacción laboral para evitar problemas posteriores. La insatisfacción de cada

persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la institución, la calidad de sus bienes y/o servicios e influir en el desarrollo organizacional, bajando los niveles de productividad y calidad. La situación ocasionada por la crisis generalizada requiere de la Dirección General de Administración y Finanzas un plan estratégico

La mayoría de los colaboradores manifestaron sus quejas relacionadas con sus labores y disconformidades, ven lo injusto que es el que el personal recién nombrado perciba un mejor salario que ellos, pues no cuentan con un perfil acorde con el puesto de trabajo y, además, se les tiene que enseñar las funciones asignadas. No se hacen reconocimientos para el ajuste salarial al personal, por su eficiencia en el trabajo. Otro aspecto a señalar es la insatisfacción y baja calidad ofrecida en el servicio debido al ausentismo

En cuanto al instrumento aplicado a los mandos medios, estos manifestaron que no se aplican encuestas ni otros métodos a los usuarios. Se refleja un mínimo de competencia en los procesos y procedimientos, no se aplica tecnología de punta, no se dan reconocimientos ni incentivos para motivar al personal, no están actualizados los manuales de procedimientos

Del instrumento aplicado a los proveedores, se desprende que el servicio que se les brinda es bueno dejando entrever, no obstante, que no es excelente

De la entrevista aplicada a la Directora Administrativa, ella manifestó lo siguiente

- No se aplican encuestas, y esto debe ser tarea de la Dirección de Recursos Humanos, como está establecido en la Ley de Carrera Legislativa*
- No existen buzones de sugerencias ni oficinas especiales, pero bajo su nueva administración emitió un memorando a los Jefes de Departamento para que plasmaran sus inquietudes, necesidades y quejas, y estableció el sistema de reuniones con los Jefes*

- *No existe un programa de incentivos, tampoco se cumple con la evaluación de desempeño y esto va en detrimento de los colaboradores*
- *Con respecto a los manuales, manifestó que estos sí están disponibles, que orientan los procesos, pero que actualmente están sujetos a revisión por parte de la Contraloría General de la República, ya que muchos procesos van a cambiar y deben ser adecuados al mecanismo del nuevo sistema ISTMO*

Cabe señalar que la señora Directora manifestó su compromiso con las metas de la institución y la necesidad de que los objetivos sean establecidos

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD APLICABLE A LOS PROCESOS QUE DESARROLLA LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ASAMBLEA NACIONAL

De lo inferido en el marco conceptual de la presente investigación, y de los resultados de la aplicación del instrumento, se puede concluir que la política de calidad, como toda política pública, debe ser una acción de gobierno, en donde este busque cómo dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad. Siguiendo este orden de ideas, muchas organizaciones encuentran las soluciones correctas y en sus métodos revisan las decisiones acerca de los modelos de calidad hasta desarrollar modelos específicos que se adecuen a la administración pública.

Es por ello que, considerando lo planteado, inferimos que la política de calidad es posible reivindicarla como una fortaleza para la política pública, por eso es necesario diferenciar los elementos de la política de calidad de las razones por las cuales la evaluación de las políticas públicas facilitan la gestión de la calidad.

5.1 Conclusiones

En este sentido, luego de la presentación de los resultados, se concluye la necesidad de recomendar que la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional proceda a adoptar en sus procesos una gestión de calidad, considerando los siguientes elementos:

- *El compromiso de la Dirección, incluyendo a la autoridad máxima y a todos los funcionarios, de involucrarse en la gestión de calidad*
- *La participación del personal*
- *La orientación de la gestión a los ciudadanos*
- *El reconocimiento de los esfuerzos y los resultados*

- *El trabajo bien hecho todas las veces, y cada vez mejor*
- *El trabajo con hechos y datos, con un alto nivel de documentación de los registros*
- *El comportamiento ético*
- *La prioridad de la administración pública enfocada en el interés público, los ciudadanos, los empleados y los líderes*

Para ello, se debe desarrollar una coordinación y la celebración de un acto formal que contenga la aprobación de la institucionalización de una política de calidad en los procesos que desarrolla la Dirección General' Administración y Finanzas

Es importante que el personal directivo y demás asesores se capaciten y confíen en la importancia de la aplicación del modelo de calidad en la gestión institucional y para expresar las formas en que deberá manifestarse. Se trata de un modelo normado y formal, trabajado con hechos y datos, en donde los funcionarios involucrados deben estar dispuestos a compartir sus experiencias

Igualmente, las autoridades deberán programar reuniones periódicas con los responsables de la aplicación del modelo de calidad y dotarlos de las facultades suficientes para la ejecución del modelo

5.2 Recomendaciones

A nuestro juicio, debemos recomendar las siguientes acciones

- *La participación del personal*
 - ✓ *Organizar programas de capacitación vertical y horizontal*
- *La orientación de la gestión de los ciudadanos*
 - ✓ *Deberán realizarse encuestas e implantarse el sistema de reclamos, quejas y sugerencias*

- ✓ *La participación de los ciudadanos debe ser objeto de un tratamiento de alta seriedad y de compromiso de gran parte de las decisiones administrativas*
- *El reconocimiento de los esfuerzos y de los resultados*
 - ✓ *Debe desarrollarse un programa de méritos y predefinir los criterios de reconocimiento*
 - ✓ *Es necesario que la Organización otorgue un premio por la calidad y las buenas prácticas*
 - ✓ *Se deben aprobar políticas de medición y evaluación permanente, con revisión de los resultados, por parte de la Dirección*
 - ✓ *Se deben desarrollar indicadores cuantitativos y cualitativos de la gestión, entrenando a los responsables en el buen uso de las herramientas de la gestión de calidad*
 - ✓ *El método de la mejora continua y el conocimiento del índice de percepción de la calidad deben implementarse con la detección de expectativas y percepciones para todos los servidores de la Asamblea Nacional y con los planes de mejora operativa*

Como se puede visualizar, la gestión de la calidad es un elemento de la buena gestión, la que a su vez es conducción de los asuntos públicos. Sobre la base de esta orientación, conceptualizar resulta, entonces, en que las políticas públicas en su conjunto y que la gestión de la calidad deben ser siempre un criterio de la evaluación

El sistema de gestión de la calidad se integra, entonces, por:

- *Políticas de Calidad orientaciones y objetivos generales de la Administración concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel directivo*
- *Gestión de la Calidad conjunto de actividades de la función administrativa, determinado por la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, y su implementación por medios tales como la planificación de la calidad, el*

control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco de un sistema de gestión de calidad

- *Planificación de la calidad actividades en las que se establecen los objetivos y los requisitos para la calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de calidad*
- *Control de la Calidad técnicas y actividades de carácter operativo, utilizados para satisfacer los requisitos para la calidad*
- *Aseguramiento de la Calidad conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas, aplicadas en el marco del sistema de la calidad, que se ha demostrado son necesarias para dar confianza adecuada de que una organización satisfará los requisitos para la calidad*
- *Sistema de la Calidad la organización, los procedimientos, los procesos, los recursos son necesarios para implementar la gestión de calidad*

Cabe señalar que la aplicación o implementación de un modelo de calidad aplicable a los procesos de gestión administrativa que desarrolla la Asamblea Nacional contribuirá a

- *Mejorar el servicio público y el conocimiento de los efectos en la sociedad*
- *Promover una mayor racionalidad del gasto público y la optimización en el uso de los recursos*
- *Favorecer la productividad y competitividad de la economía panameña, eliminando trabas burocráticas*
- *Aumentar la rendición de cuentas respecto a los ciudadanos y la calidad democrática, promoviendo la transparencia y la participación*

Seguidamente, se presenta la propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad

5 3 Presentación de la Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad Aplicable a los Procesos que Desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional

5 3 1 Generalidades

En este punto, se hace necesario recomendar que, antes de la propuesta para la implementación de un Modelo de Calidad en los procesos que desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional, se diseñe una metodología de implementación, la cual deberá consistir en un Diagnóstico Inicial. Sustentamos esta propuesta en el hecho de que el Diagnóstico Inicial permite realizar un relevamiento de la situación actual para conocer en donde se está y, a partir ahí, conocer hacia dónde se desea llegar, estableciendo un plan de acciones coordinadas con continuidad y mediciones de resultados, a fin de conocer y evaluar la eficacia de las decisiones y, en caso de ser necesario, aplicar los correctivos y/o modificaciones a tiempo.

Para poder iniciar la implantación de un Modelo de Gestión de Calidad, uno de los primeros pasos a seguir deberá consistir en identificar y evidenciar las fortalezas y debilidades de los procesos para poder definir, sobre una base realista, la política de calidad que, luego, se pondrá en práctica, con el propósito de identificar y priorizar oportunidades, de mejoras de calidad, focalizados en la satisfacción del usuario interno, lo cual redundará en beneficio de la satisfacción de las demandas ciudadanas.

En general, se trata de analizar los problemas identificados según un plan de trabajo como el siguiente:

- Elaborar un listado completo de los problemas identificados en el diagnóstico*
- Diferenciar los problemas estructurales de los operativos*
- Clasificar los problemas por áreas*
- Obtener el compromiso de la alta dirección y presentar el plan de acción para crear consenso y participación*

- *Identificar las posibles resistencias que puedan surgir frente a la propuesta de cambio*

La propuesta “Un Modelo de Gestión de Calidad” facilitará a la Dirección General de Administración y Finanzas mejorar la competitividad en el sector, permitirá tener una visión de la organización de los elementos de la gestión administrativa y su aplicación tendrá el propósito de mejorar los procesos

La propuesta debe contener políticas, objetivos, acciones concretas y la asignación de responsabilidades, que la Dirección General de Administración y Finanzas deba desarrollar para la mejora de sus procesos, entre los cuales debe incluirse el servicio al cliente-ciudadanos, medidas de control y evaluación

5 3 2 Objetivo de la Propuesta

5 3 2 1 Objetivo General

- *Implementar un Modelo de Gestión de Calidad en los procesos que desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional*

5 3 2 2 Objetivo Específico

- *Dar a conocer los aspectos generales que contiene la propuesta, que permita desarrollar las áreas que le son propias*
- *Dotar de las herramientas como políticas, objetivos y acciones concretas para la simplificación de procesos administrativos que desarrolla, optimizando así sus recursos*
- *Mejorar la calidad de los servicios que brinda el personal de la unidad*

5 3 3 Alcance

Se pretende crear una gestión integral que comprenda el aprendizaje de los elementos que integran la gestión administrativa, es decir, la planeación,

organización, ejecución y el control Así como la gestión del conocimiento, valores institucionales, culturales, organizacionales que abarque diferentes áreas funcionales de la institución

5 3 4 Importancia y Beneficios Derivados

La aplicación de la gestión de calidad permitirá que tanto la Dirección objeto de estudio como la institución puedan mejorar la calidad de los servicios que brinda a sus usuarios, logrando así una mejor gestión administrativa

A continuación, se presenta el esquema del Modelo a implementar

PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD APLICABLE A LOS PROCESOS QUE DESARROLLA LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ASAMBLEA NACIONAL

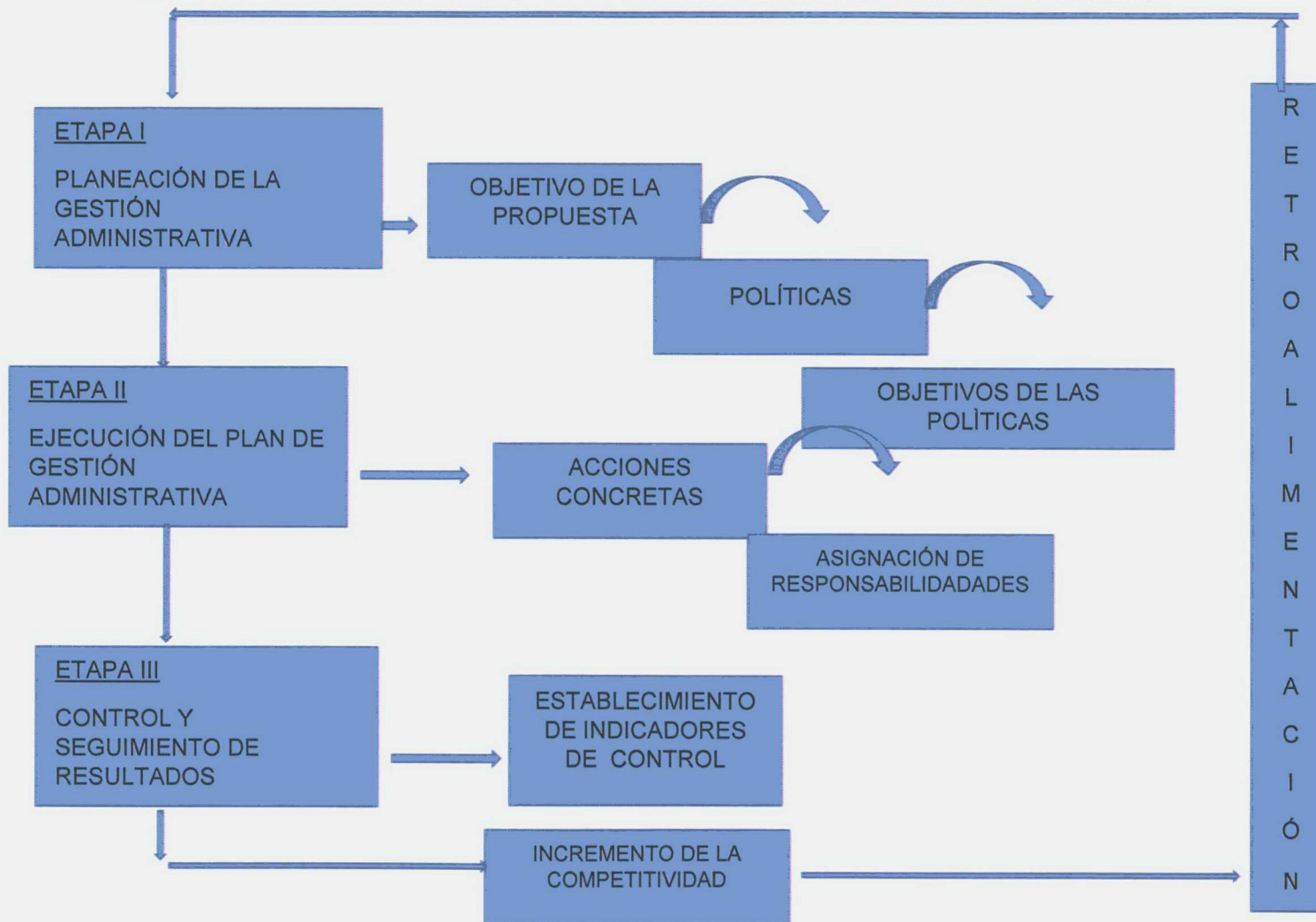


Ilustración N°5. Fuente Elaborada por la Investigadora

5.4. Desarrollo de las Etapas

5.4.1 Etapa I: Planeación de la Gestión Administrativa

5.4.1.1. Objetivo de la Etapa

Proponer a la Dirección General de Administración y Finanzas las políticas y acciones concretas aplicadas por cada área funcional de la institución, que conduzcan al incremento de la eficiencia de la gestión.

5.4.1.2. Objetivo General del Plan de Gestión Administrativa

Dotar de herramientas para la Propuesta de un Modelo de Calidad aplicable a los procesos que desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional, que le permita gestionar y mejorar continuamente la calidad de sus servicios.

Establecimiento de Políticas que provean soluciones a los problemas que enfrenta la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional.

Ilustración N°6 ÁREA ADMINISTRATIVA

POLÍTICA	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none">• Mantener una sesión mensual de trabajo de cada unidad administrativa responsable, debidamente documentada, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.• Conformación del equipo de calidad	<ul style="list-style-type: none">• <i>Que todas las áreas funcionales del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas estén enfocadas a lograr los objetivos de la Institución.</i>• <i>Potenciar la empatía institucional y tener una visión globalizada y actual del funcionamiento del sistema de gestión de calidad.</i>

POLÍTICA	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento de las actividades administrativas y operativas que se realizan en el área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ayudar al área administrativa a que defina las áreas funcionales necesarias para el funcionamiento adecuado de la Dirección General de Administración y Finanzas.</i> • <i>Establecer enlaces con los distintos procesos.</i>

POLÍTICA	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del recurso humano, mediante acciones sistemáticas de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Que todo el personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas esté capacitado para desarrollar con eficiencia todas sus funciones.</i> • <i>Desarrollar cursos de capacitación periódicos que suministren referentes de los distintos procesos y formación en materia de calidad.</i>

POLÍTICA	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar un buen ambiente laboral dentro de la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lograr la motivación, las buenas relaciones interpersonales y la identificación del personal hacia la Institución, que permitan alcanzar los objetivos propuestos.</i>

POLÍTICA	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el reconocimiento y estímulo del personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas para su máximo rendimiento y eficiencia dentro de lo establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Presentar un programa a la Dir. de Recursos Humanos de incentivos de remuneración del personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas, de acuerdo a su nivel de estudio, años de servicio y experiencia, para la aprobación e inclusión en el presupuesto de la Institución.</i> • <i>Instituir el Premio de Calidad anual por los logros cuantificados en la gestión de calidad.</i> • <i>Sensibilización y capacitación sobre calidad legislativa.</i>

5.5 Etapa II: Ejecución del Plan Gestión Administrativa

Objetivo de la Etapa: asignar las actividades a desarrollar en cada una de las áreas funcionales de la Institución responsable de su ejecución, a través de las personas a su cargo.

5.5.1 Acciones concretas a Realizar y Asignación de Responsabilidades

Ilustración N° 7

RESPONSABLE: DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A)

POLÍTICA	OBJETIVO
<i>Que cada jefe de los Departamentos que componen la Dirección General de Administración y Finanzas mantenga un sistema de información y comunicación sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.</i>	<i>a. Reuniones con los responsables de cada una de las áreas funcionales de la Dirección General de Administración y Finanzas para determinar, conjuntamente, cuáles son las necesidades percibidas para el siguiente año, tomando en cuenta el incremento de las metas.</i> <i>b. Adquirir un programa digital que permita llevar un registro de control de cada movimiento del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas.</i>

- c. *Desarrollar un Sistema que permita tener un control de la entrada y salida de cada documento, para así llevar el registro de la hora y el día en que el documento es recibido y entregado en cada área administrativa involucrada. Este sistema ayudará también a tener un control sobre la disponibilidad del registro de los documentos para una fecha deseada.*
- d. *Elaboración de un formulario de entrega e ingreso de los documentos, mediante el cual se refleje el lugar en que estos son recibidos y entregados, así como la descripción de ellos en el momento en que salen de las oficinas. Además, registro de las devoluciones por errores en los documentos, llevando un detalle de todas las incidencias.*

POLÍTICA	OBJETIVO
<p>Capacitaciones constantes a todo el personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas</p>	<p><i>Impartir capacitación al personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas, sobre la atención del cliente, haciéndoles tomar conciencia de que el cliente es la persona más importante para la Institución, y hacer que se sienta satisfecho con el servicio que recibe.</i></p>

POLÍTICA	OBJETIVO
<p>Incentivar al personal a dar ideas, opiniones, sugerencias que permitan el mejoramiento en los procesos o actividades de las áreas en que se desempeñan, así como establecer canales de comunicación entre todas las áreas funcionales, sin importar el nivel jerárquico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Establecer las relaciones entre superiores y subordinados. Esto podrá lograrse a través de convivios programados con todo el personal, lo cual ayudará a que haya camaradería y se sientan como en familia.</i> b. <i>Acercamiento de los jefes a sus subalternos para tratar de conocer sus necesidades y expectativas dentro de su rol en el área administrativa.</i> c. <i>Informar a cada uno de los empleados cuál es la función que le ha sido asignada en la Institución y lo que esta espera</i>

de su desempeño.

- d. Los jefes deberán tratar con amabilidad a sus subalternos, dándose a respetar, pero dándoles, también, confianza para se acerquen a ellos cuando se les presente algún problema ya sea de índole personal, familiar o profesional. Esto hará que el ambiente del área administrativa sea más agradable para todo el personal.
- e. Realizar las actividades asignadas, es decir, que haya sujeción por parte de todo el personal a la autoridad y a las jerarquías designadas.

POLÍTICA

Elaboración de un presupuesto general que permita tener un control de todos los movimientos financieros.

OBJETIVO

- a. *Estimar el presupuesto para cada área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas, en base a estadísticas de años anteriores y a las metas establecidas para el siguiente año fiscal*
- b. *Aprovisionar una partida para*

	<p><i>gastos eventuales e imprevistos que pudieran ocurrir durante el ejercicio</i></p> <p><i>c Revisión periódica de los gastos y egresos realizados, comparándolos con el presupuesto asignado para cada área</i></p>
--	---

Fuente Elaborado por la Investigadora

5.6. Etapa III. Control y Seguimiento de Resultados

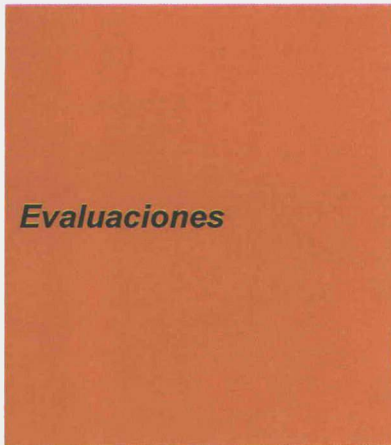
Se propone que el área administrativa cuente con un programa de control y seguimiento que le permita medir y analizar la situación en cada una de sus etapas, comparándolas con las metas establecidas. Esto ayudará a determinar el ritmo que la Dirección General de Administración y Finanzas está siguiendo para aplicar los ajustes donde corresponda.

5.6.1 Objetivo: que el Presidente de turno de la Asamblea Nacional o el Director (a) General de Administración y Finanzas conozcan si las metas se están logrando, si no, determinar qué se necesita para encaminar todos los recursos al logro de las mismas.

5.6.2. Establecimiento de Indicadores de Control

Indicador de Control	Departamento	Acción
Presupuesto	Dir. General de Administración y Finanzas	Revisión de los gastos realizados comparándolos con el presupuesto asignado.
Revisión de los documentos	Compras y Proveduría	Asignar controles de revisión para minimizar los errores en los documentos.
Orientación al Cliente	Dirección de Tesorería	Informar al Proveedor sobre los trámites necesarios para la gestión de la cuenta. Actualizar el inventario

Registro de Inventarios	<i>Bienes Patrimoniales</i>	<i>físico de los bienes y activos de la Institución.</i>
Elaboración de los Estados Financieros por medio de la implementación del nuevo sistema SAP	<i>Contabilidad</i>	<i>Coordinar con el Ministerio de Economía Finanzas y la Contraloría General de la República, para solucionar la situación al respecto.</i>
Adquisición de Vehículos y Adecuación del taller de mecánica con sus implementos.	<i>Departamento de Transporte</i>	<i>Solicitud de nuevos vehículos, adecuación del taller con sus herramientas y control de mantenimiento preventivo de los vehículos.</i>
Crear Programa Interno	<i>Departamento de Presupuesto</i>	<i>Creación de un programa interno para que todo el personal maneje el registro de las partidas presupuestarias.</i>
Buzón de sugerencias	<i>Servicio al Cliente (Proveedor)</i>	<i>Elaborar un formato donde el cliente pueda sugerir o presentar alguna queja referente al servicio recibido.</i>
Informe de gestión sobre el buzón de sugerencias	<i>Servicio al Cliente</i>	<i>Soluciones presentadas de las quejas recibidas.</i>



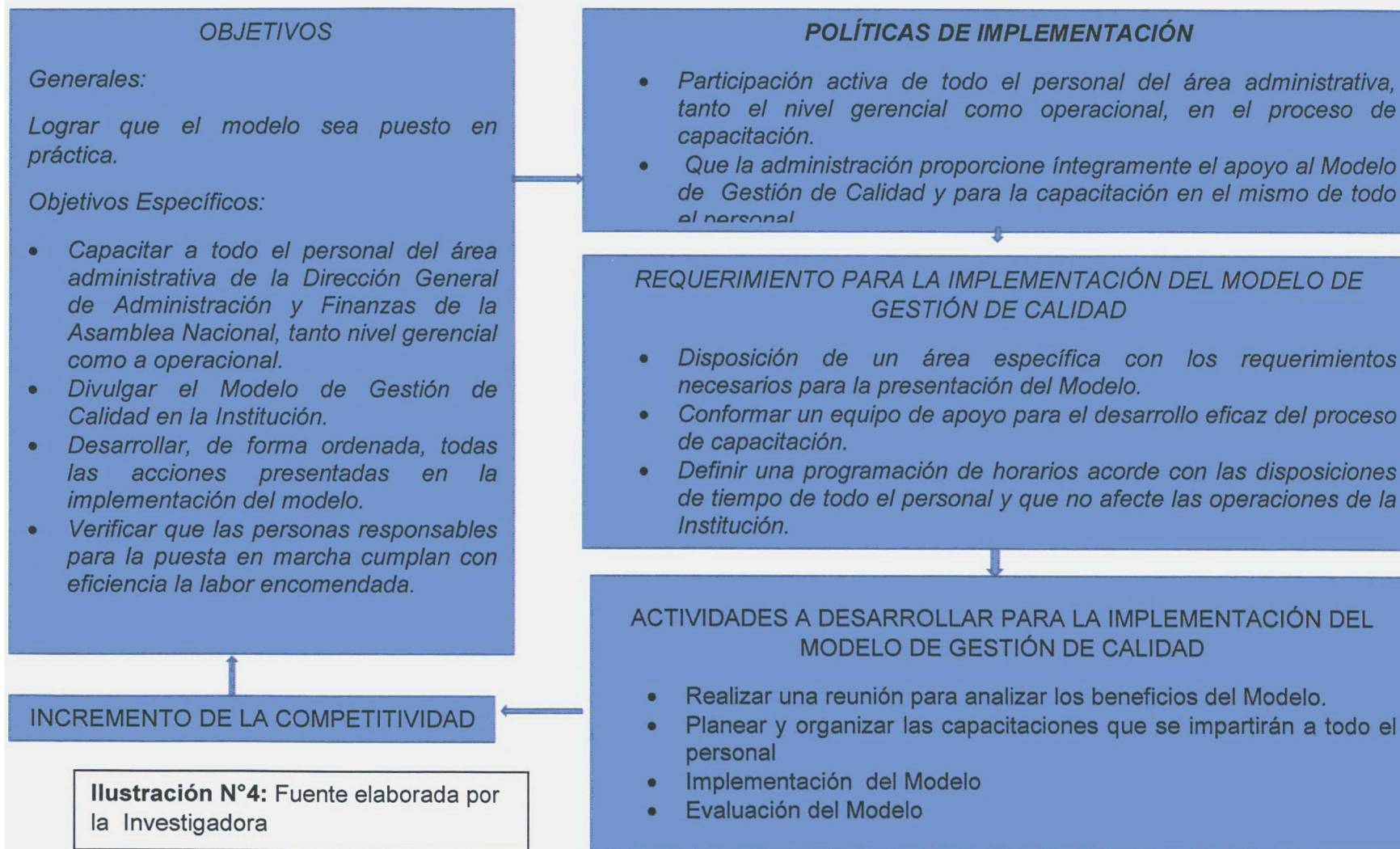
Evaluaciones

Todos los departamentos

*Evaluaciones periódicas
de todo el personal del
área administrativa de la
Dirección General de
Administración y
Finanzas para verificar el
desarrollo de sus
funciones*

Fuente: Elaborada por la Investigadora

BOSQUEJO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD APLICABLE A LOS PROCESOS QUE DESARROLLA LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA ASAMBLEA NACIONAL



5.7 Etapa IV Presupuesto Estimado para la Implementación de la Propuesta

La implementación del Modelo de Gestión de Calidad en organizaciones legislativas es una herramienta fundamental para llevar adelante el cambio cultural que demanda la ciudadanía respecto del accionar de una administración pública moderna y eficiente

La calidad como herramienta no solo impacta hacia adentro de la organización (en sus directivos y en los colaboradores) generando crecimiento, desarrollo personal, pertenencia y compromiso con lo público, sino hacia afuera de la organización, a través de la transparencia, la accesibilidad, la cercanía, la imagen institucional y la confianza que inspira en el ciudadano

En términos generales, los estudiosos de este tema reconocen que la implementación de un modelo de calidad en sus procesos o productos les brinda un valor competitivo, pero recalcan que, ya sea para pequeños y/o medianos resultados, se requiere de una inversión que no deja de ser considerable

Jorge Hutt, Consultor independiente en Gestión de Calidad, comentó que el costo inicial dependerá directamente de cuánto tiempo demore la empresa y/o institución en llevarlo a cabo. Igualmente, deberán considerarse factores como el número de empleados, sistema de implementación, relevancia y cantidad de jornadas de trabajo requeridas, número de procesos, el tamaño de la organización, en este caso, de la Dirección objeto de estudio, entre otros

A nuestro juicio, en promedio, todo el proceso, considerando desde la etapa del diagnóstico e implementación propiamente dicho de la propuesta presentada, puede tardar aproximadamente un año

A continuación, se presenta un proyecto de presupuesto que refleja el costo aproximado, a nuestro juicio, de implementarse nuestra propuesta

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

ACTIVIDAD	COSTO ANUAL
<p>Conformación del Equipo responsable de la implementación del Modelo de Calidad. (¿Quién o quiénes serán los responsables del modelo de Gestión de calidad en la organización?): Jefe de Área de Coordinador de la Calidad, Asistente Administrativo, Secretaria, 3 Auditores, Psicólogo y mensajero.</p> <p>Auditorías periódicas: Para medir avances o tratamiento y determinar si el recurso humano comprometido en el proceso presenta conocimiento e información y conocimientos suficientes para alcanzar los objetivos propuestos.</p>	105,600.00
Contratación de Analista Certificado en Procesos.	24,000.00
<p>Adquisición de Herramientas para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Manual de Calidad • Análisis de la Situación • Introducción del Sistema de Gestión de Calidad (ISO) • Capacitación del jefe del proyecto • Boletines informativos para los empleados • Cuaderno de trabajo: Guía por el jefe del proyecto • Capacitación de los empleados • Capacitaciones de las auditorías internas 	4,000.00
Fase de Diagnóstico: Creación del Comité de Calidad (Asignación de espacio de trabajo y equipamiento adecuado para el desarrollo de las tareas. Equipo y mobiliario).	15,000.00
Reuniones de trabajo (servicio de cafetería).	700.00
Elaboración de un programa de comunicación, (sensibilización institucional sobre calidad legislativa).	1,000.00
Elaboración de documentación sobre el modelo de Gestión de Calidad.	2,500.00
Desarrollo de un programa de capacitación para todo el personal involucrado.	1,500.00
Cantidad de personal a capacitar, selección y contratación de los Capacitadores Medición del impacto de la capacitación para determinar su eficiencia).	3,000.00
<p>Confección del Manual de Calidad.</p> <p>Es necesario, como medio de comunicación, registrar y transmitir la forma de realizar las tareas y procesos del modelo de calidad adoptado, para que todos los integrantes conozcan y realicen la tarea, garantizando su desempeño.</p>	2,000.00
Certificación de Calidad	35,000.00
Creación de premio / incentivo a la calidad	1,000.00
Total de Costo aproximadamente	195,300.00

BIBLIOGRAFÍA

- ALDANA De VEGA, LUZ (2010) **Administración por Calidad** Editorial, Editorial Alfa Omega, S A , Universidad de la Sabana, Colombia, Primera Edición
- Beltrán, J , Carmona, M , (2002) *¿Cómo enfocar a procesos un sistema de Carrasco, R , Rivas, M gestión? En Guía para una gestión basada en Tejedor, F , proceso Sevilla Instituto Andaluz de Tecnología*
- Bernal, César Augusto (2006, **Humanidades y Ciencias Sociales** Editorial Pearson Educación, Segunda Edición México
- Bernal, Cesar *Metodología de la Investigacion Administracion, Berlinchez, Cerezo Andres Economia, Humanidades y Ciencias Sociales, Calidad, Ma Tereza Gómez – Mascaraque Pérez, España, 2001, pág 2*
- Bravo, A (2003) *Sistemas de Información de la Calidad Disponible en [http //www tuobra unam mx/publicadas/040803214240](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040803214240)*
- Cantú Delgado, Humberto (2006) **Desarrollo de una Cultura de Calidad**, Editorial McGraw-Hill, Tercera edicion
- Cesar Augusto Bernal T (2007) *Metodologia de la Investigacion para Comisión, C , Cruz, S Administración y Economía, Pearson Educación de Y Gonzalez, T Colombia, (2007) Gestión de la calidad Conceptos, enfoques, modelos y sistemas España Pearson Educacion S A*

- Dianne Galloway* (2000), *Mejora continua de Procesos*, Barcelona, agosto, pág 142
- Edwards Deming, W* (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad La salida de la crisis* Díaz de Santos, S A
- Chiavenato, Idalberto* 2002) *Administración en los Nuevos Tiempos* Editorial, McGraw-Hill, Primera Edición 2002 Impreso en Colombia
- Chiavenato, Idalberto* *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima edición, mayo 2007, México, McGraw-Hill Interamerican Editores, S A DE C V
- Frances, Antonio* (2006) ***Estrategias y Planes Para la Empresa, con el Cuadro de Mando Integral*** Editorial Pearson-Prentice Hall, Primer Edicion
- Franklin, Enrique B* 1998) ***Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura*** Editorial McGraw-Hill Primera Edición México
- E L, Grant* (2011) ***Control Estadístico de la Calidad*** R S, LEAVENWORTH
- Evans, Jame R ,
M Williams* *Administración y Control de la Calidad*, Thomson
- Gomez Cejas, Guillermo* *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*, primera edición, Mexico 1997, McGraw-Hill Interamerican Editores, S A DE C V

- Guizar Montufar, Rafael (2004) **Desarrollo Organizacional** Editorial McGraw-Hill Segunda Edición México
- Hernandez S, Roberto (1998) **Metodología de la Investigación** Editorial Fernández, Carlos, Baptista, Pilar McGraw-Hill Segunda Edición 2003 México
- Hernández, R , Fernández, C Y Baptista, M (2010) **Metodología de la Investigación 5 Ed** Perú Mc Graw Hill / Interamericana Editores S A
- Hernández Sampieri, Fernandez Collado, Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, 2003, p 140
- Koontz, Harold (1998) **Administración Una Perspectiva Global** Editorial (WEIRICH, HEINZ) Editorial McGraw-Hill Sexta Edición México (1998
- Koontz, Harold *Una Perspectiva Global, Segunda edicion,* México Koontz Y Wihrich, 2004, McGraw-Hill Interamerican Editores, S A DE Heinz C V
- Muñoz Razo, Carlos (2011), *¿Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis?*, Pearson Educacion de México, Segunda Edición (2011)
- Pérez F, José Antonio (2010) **Gestión por Procesos** Esic Editorial Cuarta Edición Impreso en España
- Pervaiz K, Ahmed (2012) **Administración de la Innovación**, Editorial

*Pearson Educación de México, Primera Edición
2012*

Rodríguez Valencia, Joaquín, Joram J M, Gryna F M G
*Análisis y Planeación de la Calidad, México 1993,
Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana
Editores, S A DE C V*

Secretaria De Gestión Pública
*Metodología de Simplificación Administrativa,
Lima, Enero 2011*

Silva, Pablo Emilio
*(2007) Sistema de Gestión de la Calidad del
Servicio, Editorial Eco ediciones, Tercera Edición,
Mayo 2007*

*Stoner, James
Summers, Donna C*
*Administracion, sexta edición, Pearson
(2006) Administración de la Calidad Editora
Pearson Prentice Hall Primera Edición Impreso en
Mexico 2006*

Tanzi, V
*(2000) El papel del Estado y la calidad en el sector
publico Revista de la Cepal No 71, pp7-22*

Torres, J
*(2011) Posibilidades, Logros y desafíos en la
implementación de modelos de calidad en los
gobiernos latinoamericanos Estudios Gerenciales
(Universidad ICESI) Vol 27 No 119, pp 33-55*

Vargas, Martha Elena
*(2011) Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas,
Editorial Ecoe-Ediciones, Segunda Edición 2011*

Leyes

Constitucion Política de la República de Panamá, Gaceta Oficial N°25176, de 15 de noviembre de 2004, en su artículo 146

Reglamento Orgánico del Régimen Interno de la Asamblea Nacional, Integra la Ley 49, de 4 de diciembre de 1984, que lo adopto originalmente, con las modificaciones, adiciones y derogaciones aprobadas por la Ley 7, de 1992, la Ley 3, de 1995, la Ley, de 1999, la Ley 57, de 2002, la Ley 25, de 2006, la Ley 28, de 2009, la Ley 32, de 2009, la Ley 38, de 2009, la Ley 43, de 2009, y la Ley 66, de 2009, sobre las base del texto único publicado en la Gaceta Oficial N° 26476 , de 24 de febrero de 2010

Resolución la Directiva de la Asamblea Nacional N°45 De 3 de agosto de 2012, Que la estructura organizativa de la Asamblea Nacional se encuentra jurídicamente establecida mediante Resolucion No 47 de 5 de agosto de 2010

Resolución de la Directiva de la Asamblea Nacional N°52 de 12 de agosto de 2009, Que la estructura organizativa de la Asamblea Nacional se encuentra juridicamente establecida mediante Resolución No 314 de 14 de agosto de 2008

Resolución de la Directiva de la Asamblea Nacional N°47 de 5 de agosto de 2010, Que la estructura organizativa de la Asamblea Nacional se encuentra juridicamente establecida mediante Resolución No 52 de 12 de agosto de 2010

Resolución N°116, de 9 de febrero de 2010 *Que aprueba el Texto Único de la Ley 49 de 1984, que adopta el Reglamento Orgánico del Régimen Interno de la Asamblea Nacional*

Resolucion N°46, de 5 de mayo de 2010 *Crea la oficina de Equiparación de Oportunidades*

Resolución N°434, de 1 de abril de 2015 *Que reforma la estructura organizativa de la Institución y adiciona la Unidad de Igualdad de Género*

Resolución N°454, de 29 de abril de 2011 *Por la cual se aprueba en todas sus partes el Manual de Organización y Funciones del Órgano Legislativo*

Resolución N°99, de 14 de septiembre de 2015 *Que modifica la estructura organizativa y crea la Dirección de Cultura y Deportes de la Asamblea Nacional*

Ley 66 de 2009 de 30 de octubre de 2009 *Que reforma el Texto Único de la Ley 49, de 1984, Reglamento Orgánico del Regimen Interno de la Asamblea Nacional (Gaceta 26400-C, de 30/10/2009)*

Infografía

ADR

Infor CursodeCalidadISO9000

[http //www adrformacion com/cursos/calidad/calidad.html](http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/calidad.html)

Revista

Portafolio Institucional

de Servicios de Calidad de la Asamblea Nacional

CLAD

(2012), "Calidad en la Gestión Pública: del azar a la necesidad". Mayo-Junio 2012, pp 23-24. Documentos para la consideración del XIV Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reformas del Estado.

Diccionarios

(Definiciónabc.com)

(Océano Uno)

ANEXO

Unive
rsidad de Panamá
Facultad de Administración Pública
Maestría en Alta Gerencia Pública

Encuesta

NOTA La presente encuesta es un instrumento de investigación como requisito para la elaboración de la tesis de grado para optar por el I título de Magister en Alta Gerencia Pública. Tiene como objetivo conocer la percepción, como Colaborador, de los procedimientos que desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional, por lo que agradecería contestar el presente cuestionario. Estas respuestas son de carácter confidencial y solo se utilizarán para fines educativos.

Si considera que una pregunta no aplica en su caso o que no tiene suficiente información para expresar una opinión, puede contestar "Sin opinión"

I DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nombre de la unidad administrativa donde labora _____

Tiempo de trabajar en la Institución _____ años

Sexo F M

Rango de edad del entrevistado 18-30 31-40 41-50 51-60 61 y más

II Conocimientos del Tema

1 ¿Tiene usted conocimiento de si la Dirección General de Administración y Finanzas aplica encuestas de opinión para saber si el personal tiene satisfechas sus condiciones laborales, tales como buen ambiente de trabajo, salario y capacitación?

Si No

Otra _____

2 ¿Sabe usted si la Dirección General de Administración y Finanzas tiene buzones de sugerencias u oficina especial para que el personal pueda hacer sus sugerencias, emitir quejas sobre movilidad, promociones, incentivos, etcetera?

Si No

Otra _____

3 ¿Conoce usted si la Dirección General de Administración y Finanzas realiza evaluaciones de desempeño para medir la productividad y profesionalismo del personal, a fin de otorgar incentivos para el mismo?

Si No

Otra _____

4 ¿Conoce usted si existen manuales de procedimientos actualizados?

Si No

5 ¿Están disponibles para todo el personal los manuales de diferentes procedimientos y otros que afectan directamente al funcionamiento del servicio?

Si No

Otra _____

6 ¿Están debidamente identificadas las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo?

Si No

Otra _____

7 ¿Conoce usted si hay algún personal encargado de la revisión de los detalles de los documentos antes de salir de la unidad administrativa donde labora?

Si No

8 ¿Sabe usted si en todos los casos se siguen los procedimientos establecidos o si se hacen excepciones de acuerdo con quien solicite el servicio?

Si No

Si es no, explique

9 ¿Sabe usted si existe demora en los tramites de procedimientos en el area administrativa donde labora?

Si No

Si es si, explique

10 ¿Cree usted que las metas son conocidas y compartidas por el personal del area administrativa de la Direccion General de Administracion y Finanzas?

Si No

Otra _____

11 ¿Conoce usted el Sistema de Gestion de Calidad y su aplicacion?

Si No

Otra _____

12 ¿Cree usted que la Direccion General de Administracion y Finanzas aplica normas de calidad en sus procedimientos?

Si No

Otra _____

Gracias por su colaboración

Universidad de Panamá
Facultad de Administración Pública
Maestría en Alta Gerencia Pública
Encuesta

NOTA La presente encuesta es un instrumento de investigación como requisito para la tesis de grado para optar al título de Magister en Alta Gerencia Pública. Tiene como objetivo conocer la percepción de los **Mandos Medios** sobre los procesos que desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional, por lo que agradecería a usted contestar el presente cuestionario. Estas respuestas son de carácter confidencial y solo se utilizarán para fines educativos. Si considera que una pregunta no aplica en su caso o que no tiene suficiente información para expresarla, puede contestar **“Sin opinión”**

I DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nombre de la unidad administrativa donde labora

Tiempo de trabajar en la Institución _____ años

Rango de edad del entrevistado 18-30 31-40 41-50 51-60 61 y mas

Sexo F M

II CONOCIMIENTOS DEL TEMA

1 ¿Considera usted que la Dirección General de Administración y Finanzas tiene identificados claramente los procesos y los procedimientos que desarrolla?

Si No

Si es no, explique

2 ¿Cree usted que la Dirección General de Administración y Finanzas mantiene identificados a los usuarios de cada proceso y sus necesidades?

Si No

Si es no, explique

3 *¿Cree usted que la Dirección General de Administración y Finanzas toma en cuenta la interacción y/o relación de los procesos con las otras unidades y sus necesidades?*

Si No

Si es no, explique

4 *¿La Dirección General de Administración y Finanzas identifica a las unidades administrativas que participan en los diferentes pasos de los procesos?*

Si No

Si es no, explique

5 *¿Cree usted que la Dirección General de Administración y Finanzas mantiene adecuadas relaciones de coordinación y colaboración con todas las unidades implicadas en los procesos?*

Si No

Si es no, explique

6 *¿Conoce usted si la Dirección General de Administración y Finanzas analiza sistemáticamente información (obtenida a través de encuestas u otros métodos) de los usuarios con el fin de conocer sus necesidades y brindar así un mejor servicio?*

Si No

7 *¿Cree usted que la Dirección General de Administración y Finanzas aplica tecnología de punta para el desarrollo y mejora de los procesos?*

Si No

8 *¿Suministra la Direccion General de Administracion y Finanzas reconocimientos y/o incentivos al personal para su motivacion?*

Si No

9 *¿Segun su opinion, considera usted que la Direccion General de Administracion y Finanzas brinda un servicio de calidad a sus usuarios?*

Si No

Si es no, explique

10 *¿Existen en su unidad ejecutora manuales de procedimientos?*

Si No

11 *¿Estan actualizados los manuales de procedimientos?*

Si No

12 *¿Conoce usted las normas del Sistema de Gestion de Calidad y su aplicacion?*

Si No

13 *El publico exige que los funcionarios sean altamente competitivos ¿Considera usted que el personal que labora en el area administrativa de la Direccion General de Administracion y Finanzas cumple con esta expectativa?*

Si No

Si es no, explique

14 *En materia de gestion, ¿cree usted que el sistema actual que desarrolla la Direccion General de Administracion y Finanzas se ajusta a las metas programadas anualmente?*

Si No

Si es no, explique

- 15 *¿Sabe usted si se fijan metas claras al inicio de cada periodo legislativo sobre lo que espera lograr la Direccion General de la Administracion y Finanzas en los diferentes procesos y resultados?*

Si No

Otra

- 16 *¿Sabe usted si al cierre de cada periodo legislativo se elabora y entrega un informe de rendicion de cuentas por la unidad supervisora a la que usted pertenece?*

Si No

Otra

- 17 *¿Se da continuidad a los resultados exitosos y se reformulan aquellos que no han sido logrados para realizarlos en el proximo periodo legislativo?*

Sí No

Otra

Gracias por su colaboración

Universidad de Panamá
Facultad de Administración Pública
Maestría en Alta Gerencia Pública
Encuesta

NOTA El objetivo de la presente encuesta es hacer un instrumento de investigación como requisito para elaborar la tesis de grado para optar por el título de Magister en Alta Gerencia Pública. En tal sentido, solicitamos su colaboración como **Proveedor** contestando el siguiente cuestionario, cuyos resultados pretenden conocer su nivel de percepción como persona involucrada en el trámite, con respecto a la calidad de la relación entre su empresa y la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional. Estas respuestas son de carácter confidencial y solo se utilizarán para fines educativos.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Sexo Femenino Masculino

Rango de edad del entrevistado 18-30 31-40 41-50 51-60 61 y mas

III SATISFACCIÓN DEL USUARIO

- Califique las preguntas en una escala progresiva de 1 a 5, donde 1 es el mínimo y 5 es el máximo
- Si considera que una pregunta no aplica en su caso o que no tiene suficiente información para expresar una opinión, seleccione la opción **“Sin opinión”**
- Marque **solo una respuesta** por pregunta

1 ¿Cómo consideraría usted los procesos de gestión o trámite en el área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional?

MALO	APENAS REGULAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SIN OPINIÓN
1	2	3	4	5	

2 ¿Cómo calificaría la calidad de la gestión o trámite en el área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas?

MALO	APENAS REGULAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SIN OPINIÒN
1	2	3	4	5	

- 3 ¿Como calificaría usted la atención recibida por parte del personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas cuando entrega usted bienes y/o servicios?

MALO	APENAS REGULAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SIN OPINIÒN
1	2	3	4	5	

- 4 ¿Cómo calificaría, en general, la manera oportuna y el tiempo del servicio prestado por parte del personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas?

MALO	APENAS REGULAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SIN OPINIÒN
1	2	3	4	5	

- 5 Cuando se acerca a las oficinas del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas, ¿como calificaría la amabilidad del personal en el servicio prestado?

MALO	APENAS REGULAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SIN OPINIÒN
1	2	3	4	5	

- 6 Cuando se acerca a las oficinas del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas, ¿cómo calificaría la capacidad y profesionalismo del personal en el servicio prestado?

MALO	APENAS REGULAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SIN OPINIÒN
1	2	3	4	5	

7 Cuando se acerca a las oficinas del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas, ¿cómo calificaría la colaboración del personal en el servicio prestado?

MALO	APENAS REGULAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SIN OPINIÓN
1	2	3	4	5	

8 ¿Cómo evaluaría la puntualidad en los horarios de atención al público?

MALO	APENAS REGULAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SIN OPINIÓN
1	2	3	4	5	

9 ¿Como apreciaría usted la atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades?

MALO	APENAS REGULAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SIN OPINIÓN
1	2	3	4	5	

10 ¿Como calificaría usted la solución de situaciones de trámite en el área administrativa de la de la Dirección General de la Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional?

MALO	APENAS REGULAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SIN OPINIÓN
1	2	3	4	5	

Gracias por su colaboración

Universidad de Panamá
Facultad de Administración Pública
Maestría en Alta Gerencia Pública
Encuesta

NOTA La presente encuesta es un instrumento de investigación como requisito para elaboración de la tesis de grado para optar por el título de Magister en Alta Gerencia Pública. Tiene como objetivo conocer la percepción, como **Directora Administrativa**, sobre los procedimientos que desarrolla la Dirección General de Administración y Finanzas de la Asamblea Nacional, por lo que agradecería contestar el presente cuestionario. Estas respuestas son de carácter confidencial y solo se utilizarán para fines educativos.

Si considera que una pregunta no aplica en su caso o que no tiene suficiente información para expresar una opinión, puede contestar **“Sin opinión”**

5 DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nombre de la unidad administrativa donde labora

Tiempo de trabajar en la Institución _____ años

Sexo F M

Rango de edad del entrevistado 18-30 31-40 41-50 51-60 61 y mas

6 Conocimientos del Tema

- 1 ¿Tiene usted conocimiento de si la Dirección General de Administración y Finanzas aplica encuestas de opinión para saber si el personal tiene satisfechas sus condiciones laborales, tales como buen ambiente de trabajo, salario y capacitación?
- 2 ¿Sabe usted si la Dirección General de Administración y Finanzas tiene buzones de sugerencias u oficina especial para que el personal pueda hacer sus sugerencias o emitir quejas sobre movilidad, promociones, incentivos, etcétera?
- 3 ¿Conoce usted si la Dirección General de Administración y Finanzas realiza evaluaciones de desempeño para medir la productividad y profesionalismo del personal, a fin de otorgar incentivos a los mismos?
- 4 ¿Están disponibles para todo el personal los manuales de diferentes

procedimientos y otros que afectan directamente al funcionamiento del servicio?

- 5 *¿Están debidamente identificadas las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo?*
- 6 *¿Conoce usted si hay algún personal encargado de la revisión de los detalles de los documentos antes de salir de la unidad administrativa donde labora?*
- 7 *¿Sabe usted si en todos los casos se siguen los procedimientos establecidos o se hacen excepciones de acuerdo con quién solicite el servicio?*
- 8 *¿Sabe usted si existe demora en los trámites de procedimientos en el área administrativa donde labora?*
- 9 *¿Cree usted que las metas son conocidas y compartidas por el personal del área administrativa de la Dirección General de Administración y Finanzas?*
- 10 *¿Conoce usted el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación?*
- 11 *¿Cree usted que la Dirección General de Administración y Finanzas aplica normas de calidad en sus procedimientos?*

Gracias por su colaboración