

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ORIENTACIÓN EN FINANZAS



**“Modelo de estandarización de los servicios para la eficiencia en la
administración de los recursos en el Módulo de Autonomía Económica del
Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa (MAE-CCMTGU)”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA
QUE PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS

PRESENTA

GERSON NAHUN BUSTILLO MARTINEZ

TEGUCIGALPA, M.D.C.

MARZO DE 2022

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DR. FRANCISCO JOSÉ HERRERA ALVARADO
RECTOR

MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA
VICERRECTORA ACADÉMICA

DRA. JESSICA PATRICIA SÁNCHEZ MEDINA
SECRETARIA GENERAL

Dr. RAÚL ARMANDO EUCEDA
DIRECTOR DE POSGRADOS

MAE. OSCAR ARQUÍMEDES ZELAYA
DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DR. LUIS ARMANDO DUARTE HERNÁNDEZ
COORDINADOR GENERAL DEL POSGRADO DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
(POSFACE)

DEDICATORIA

A mi madre,

María R. Martínez, La mujer más virtuosa sobre la faz de la tierra, quien a pesar de todas las dificultades atravesadas por falta de oportunidades en un país donde el género femenino ha sido descuidado, sin embargo no deja de ser el más aguerrido en la vida, nunca se dio por vencida, nunca dejo de creer en sí misma y nunca dejo de pensar en mí haciendo todo lo posible porque su hijo tuviera todo lo necesario, dejando un legado importante marcado en mi ser “ siempre ser una persona de bien, entregado a sus responsabilidades sin importar el tipo de tareas que se tengan que realizar siempre tiene que ser las mejores ejecutadas”
Gracias a Dios y a ella soy quien soy.

A mi Familia,

Los seres más especiales que el creador puso en mi vida, en especial a mi amada esposa Daysi B. Hernández y mi princesa Alaia Marie.

A mi eterno pastor,

José Benigno López, mi padre espiritual, quien me enseñó todo los valores morales y principios cristianos, sé que estaría muy orgulloso de mí, pero esta va hasta el cielo para que me sonría una vez más y me dé su “ok” con pulgar arriba.

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

Con todo mi corazón, porque hasta el día de hoy nunca me ha dejado solo y me ha dado vida, salud, las fuerzas y el conocimiento necesario para cumplir con esta meta, por enseñarme que cuándo soy débil entonces en el soy fuerte.

A la UNAH,

Universidad Nacional Autónoma de Honduras, mi casa de aprendizaje donde me forme para ser un profesional de altura, al POSFACE, Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas por apoyarme y darme la oportunidad de enriquecer mis conocimientos en la Maestría de Administración de Empresas con Orientación en Finanzas en su Promoción XXXVII y a mi terna de tesis, más que evaluación contribuyeron en pulir de manera definitiva mi trabajo de investigación.

Especial agradecimiento a mis asesores Metodológicos Dr. Mario Roberto Acevedo y Dr. Luis Eduardo Alvarenga, a mi asesor Temático Msc. Gabriela Castro Ayala, a mis compañeros y amigos que siempre me apoyaron para concluir con este trabajo de investigación aplicada y, por último, pero no menos importante al gran equipo del MAE-CCMTGU comandado por la Abog. Rosa de Lourdes Paz Haslam como Delegada Presidencial del Programa Ciudad Mujer en Honduras, gracias por dejarme aportar un poco a tan noble Institución.

RESUMEN

El Programa Ciudad Mujer es una de las iniciativas más destacadas por los últimos gobiernos en Honduras ya que se ha fortalecido el tema de género, brindando por medio de los Centros de Ciudad Mujer (CCM) una atención integral especializada para las mujeres. Por eso de suma importancia seguir trabajando por su mejoramiento y estandarización en los procesos de atención a las usuarias para la optimización en su quehacer institucional, velando por la administración eficiente de los recursos asignados para que el impacto en cuanto a número de atenciones dentro del Módulo de Autonomía Económica (MAE) sea sostenible en el tiempo.

Al ser un eslabón para el desarrollo integral de la mujer hondureña, el MAE es conformado por las siguientes instituciones públicas: SENPRENDE, INFOP, PPCS, SEDUC, RNP, y STSS, que son los actores involucrados bajo un mismo techo. A través de estas instituciones se da la oportunidad de aportar mediante el presente trabajo de investigación aplicada apoyado en acciones metodológicas de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental donde los análisis a las variables de estudio se harán de manera transversal con el fin de obtener insumos para promover un cambio de paradigma en el servicio público al brindar atenciones de calidad, con calidez, optimizados y sometido a procesos para la mejora continua.

Con la estandarización de los servicios ofrecidos en el MAE se da paso al aprovechamiento de los recursos disponibles para la transformación de las vidas de las mujeres hondureñas. De esta manera se cumple con el objetivo institucional y la misión del Programa Ciudad Mujer en Honduras.

Palabras Claves: Estandarización, Mejora Continua, Optimización de Recursos, Eficiencia, Restricciones, Seguimiento y Monitoreo.

ABSTRACT

The Ciudad Mujer Program is one of the most outstanding initiatives by recent governments in Honduras because it has strengthened the gender issue, offering through de Ciudad Mujer Centers (CCM) comprehensive specialized care for women. That is why it is extremely important to continue working for the improvement and standardization in the customer service processes for the optimization of its institutional work, ensuring the efficient administration of the assigned resources so that the impact in terms of number of cares is sustainable overtime.

Being a link for the integral development of Honduran women, the MAE is made up of the following public institutions: SENPRENDE, INFOP, PPCS, SEDUC, RNP, and STSS, who are the actors involved under one roof. Through these institutions there is an opportunity to contribute through this applied research work supported by methodological actions of quantitative approach, with a descriptive scope and non-experimental design where the analysis of the study variables will be carried out in a transversal way in order to obtain input that promotes a paradigm shift in public service by providing quality care, warmth, optimized and subjected to processes for continuous improvement,

With the standardization of the services offered through the MAE, the use of available resources is given to transform the lives of Honduras women. This way, fulfilling the institutional goal and mission of Ciudad Mujer Program in Honduras.

Key words: Standardization, Continuous Improvement, Optimization of Resources, Efficiency, Restrictions, Follow-up and Monitoring.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	1
1.2 Enunciado del Problema de Investigación.....	4
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivos General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Justificación.....	8
1.5 Delimitación de la Investigación.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL.....	10
2.1.1 Teorías.....	10
2.1.1.1 Teoría de Restricciones (TOC).....	10
2.1.1.2 Teoría de la Administración y el Desarrollo de la Gestión de la Calidad.....	13
2.2 MARCO REFERENCIAL.....	15
2.2.1 Modelos de estandarización.....	15
2.2.2 Cuellos de botella.....	18
2.2.3 Normas y filosofías para la gestión de la mejora continua.....	20
2.2.3.1 Normas “ISO” (9001:2015).....	21
2.2.3.2 Ciclo de Edwards Deming.....	23
2.2.3.3 Control de la calidad.....	24
2.2.3.4 Planificación de la calidad.....	25
2.2.3.5 Trilogía de Juran.....	26
2.2.4 Eficiencia en la administración de recursos.....	28
2.2.4.1 Organizaciones eficientes.....	28
2.2.4.2 La eficiencia en las organizaciones estatales.....	29
2.2.4.3 Componentes de las organizaciones Estatales.....	32
2.2.4.4 Medición de la eficiencia en las organizaciones estatales.....	33
2.2.5 Buenas prácticas y herramientas para la eficiencia organizacional.....	35

2.2.5.1 Comités de mejora continua	35
2.2.5.2 Diagramas de flujo de procesos	37
2.2.5.3 El Control en la mejora continua	40
2.2.5.4 Enfoque en la atención al cliente	40
2.2.5.5 Herramientas para la calidad y mejora continua en las organizaciones.....	42
2.2.6 Centros de atención integral para la mujer en Latinoamérica.....	43
2.3 MARCO CONTEXTUAL	44
2.3.1 Condiciones sociales de la mujer	44
2.3.2 Centro Ciudad Mujer en Honduras	46
2.3.3 Flujo del proceso de atención a la usuaria en el MAE-CCMTGU	47
2.3.4 Funcionamiento del Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa Honduras	48
2.3.5 Estructuras organizacionales de Ciudad Mujer	49
2.3.6 MAE- CCMTGU, en Honduras	52
2.3.7 Actores involucrados y sus funciones principales en MAE-CCMTGU	53
2.3.8 Recursos empleados en Ciudad Mujer.....	54
2.3.9 Procesos que intervienen en Centro de Ciudad Mujer Honduras	55
2.3.10 Sistemas de supervisión seguimiento y evaluación	56
CAPÍTULO III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	59
3.1 Tipo, alcance y diseño de la investigación	59
3.2 Variables	60
3.3 Población y muestra.....	62
3.4 Métodos y técnicas aplicadas al problema de investigación.....	65
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	69
4.1 Diseño del estudio de caso.....	69
4.1.1 Antecedentes	69
4.1.2 Preguntas a contestar con el caso.....	70
4.1.3 Narración del caso	70
4.1.4 Unidades de análisis de los casos	71
4.1.5 Métodos de recolección	72
4.1.6 Instrumentos de recolección	72
4.1.7 Método de interpretación	72

4.2	Recopilación de la información	73
4.3	Análisis de la información	73
4.3.1	Revisión y categorización de la información	73
4.3.2	Búsqueda e identificación de patrones	74
4.4	Contraste de los resultados	104
4.4.1	Matriz de principales hallazgos	104
4.5	Construcción de los resultados finales	108
4.5.1	Lecciones.....	109
4.6	Propuesta de implementación o diseminación	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		124
5.1	Conclusiones	124
5.2	Recomendaciones	125
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
7.	ANEXOS.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1: Antigüedad Laboral de los Informantes	75
Gráfica 2: Servicios Prestados por el MAE-CCMTGU que Cuentan con Manual de Procedimientos	76
Gráfica 3: Factores por las que se carece de Manuales de Procesos Documentados de los Servicios Prestados en el MAE-CCMTGU	78
Gráfica 4: Frecuencia de implementación del plan de acción para solventar las necesidades presentadas en el MAE-CCMTGU	79
Gráfica 5: Involucramiento en la Planificación de recursos a Ejecutar en el MAE-CCMTGU	80
Gráfica 6: Existencia de Procesos para Medir el Nivel de Satisfacción de las Usuaris del MAE-CCMTGU.....	81
Gráfica 7: Factores por los que no Existe un Monitoreo Personalizado de la Usuaris del MAE-CCMTGU	82
Gráfica 8: Relevancia de los Procesos Estratégicos en el MAE-CCMTGU según el Puesto Desempeñado por el Informante	84
Gráfica 9: Relevancia de los Procesos Misionales en el MAE-CCMTGU según el Puesto Desempeñado por el Informante	85
Gráfica 10: Relevancia de los Procesos de Soporte en el MAE-CCMTGU según el Puesto Desempeñado por el Informante	86

Gráfica 11: Relevancia de un Sistema de Control para los Procesos de Atención a la Usuarías en el MAE-CCMTGU	87
Gráfica 12: Frecuencia de Supervisiones en la Evaluación del Desempeño según el puesto desempeñado por el informante.....	88
Gráfica 13: Involucramiento de la Alta Gerencia en el Control de los Recursos Asignados en el MAE-CCMTGU	88
Gráfica 14: Espacios de Apertura al Personal del MAE-CCMTGU en Temas de Gestión para la Mejora Continua según el puesto desempeñado de los informantes	89
Gráfica 15: Identificación de las Restricciones en el Funcionamiento del MAE-CCMTGU	90
Gráfica 16: Plan de acción que siguen los informantes ante las Restricciones en el Funcionamiento del MAE-CCMTGU	91
Gráfica 17: Nivel de Diligencia del Personal del MAE-CCMTGU para Resolver Problemas según la Institución Representada por el Informante	93
Gráfica 18: Conocimiento de los Procesos de Atención a las Usuarías en el MAE-CCMTGU	94
Gráfica 19: Necesidad de Actualizar los Procesos de Atención a las Usuarías del MAE-CCMTGU anualmente.....	95
Gráfica 20: Mejoramiento de los Procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU	96
Gráfica 21: Necesidad de la Estandarización de los Procesos de Atención a las Usuarías del MAE-CCMTGU	96
Gráfica 22: Control de la Ejecución de los Recursos Disponibles en el MAE-CCMTGU ..	99
Gráfica 23: Periodización para el Monitoreo de los Recursos Disponibles en el MAE-CCMTGU	100
Gráfica 24: Utilización de la Ecuación para la Medición de la Eficiencia de los Recursos Invertidos en el MAE-CCMTGU	101
Gráfica 25: Verificación de los Resultados Esperados en MAE-CCMTGU.....	101
Gráfica 26: Proceso ante las Restricciones en el Funcionamiento del MAE-CCMTGU según el Puesto Laboral del Informante	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Listado de puestos de trabajo por actor y su función principal en el MAE-CCMTGU	54
Tabla 2 Relación del nivel de gestión y los recursos empleados para el funcionamiento de Ciudad Mujer.....	55
Tabla 3 Principales Indicadores para el monitoreo y evaluación MAE-CCMTGU.....	57
Tabla 4 Nivel de Relevancia de los Recursos para el Funcionamiento del MAE-CCMTGU	83

Tabla 5: Conocimiento de Herramientas para la Mejora Continua según el tipo de puesto desempeñado por el informante.....	92
Tabla 6: Relevancia de las Acciones Necesarias para la Estandarización de los Servicios Prestados a las Usuaris del MAE-CCMTGU	97
Tabla 7: Factores de Incidencia Negativa en el Desarrollo del Funcionamiento del MAE-CCMTGU	102

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Representación de la estructura de la norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA	24
Ilustración 2 Condicionantes del entorno que demandan una administración pública eficiente.	29
Ilustración 3 Elementos de los procesos.....	39
Ilustración 4 Formula para Determinar el Porcentaje de la Satisfacción del Cliente	41
Ilustración 5 Flujograma atención de las usuarias en el MAE-CCMTGU.....	47
Ilustración 6 Organigrama Jerárquico de la Dirección del Programa Ciudad Mujer	50
Ilustración 7 Organigrama Jerárquico del Centro Ciudad Mujer	51
Ilustración 8 Estructura organizativa MAE-CCMTGU	52
Ilustración 9 Viabilidad del método estudio de caso	66
Ilustración 10 Tipos de diseño para el estudio de casos según YIN	67

INTRODUCCIÓN

La investigación denominada modelo de estandarización de los servicios para la eficiencia en la administración de los recursos en el Módulo de Autonomía Económica del Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa (MAE-CCMTGU) surge de la necesidad de estandarizar la oferta de servicios prestados a través de las Instituciones gubernamentales involucradas; SENPRENDE Servicio Nacional de Emprendimiento y de Pequeños Negocios, INFOP Instituto Nacional de Formación Profesional, PPCS Programa Presidencial Crédito Solidario, SEDUC Secretaría de Educación, RNP Registro nacional de las personas, STSS Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, BANHPROVI Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda.

Estos servicios son ofrecidos a mujeres que carecen de autonomía económica denominadas usuarias que llegan en condiciones de necesidad, es por ellos que es necesario la búsqueda de la optimización de los recursos asignados al MAE-CCMTGU a través de la estandarización en los servicios donde se involucren todos los actores que son parte del módulo, por ser fondos nacionales que vienen y tienen que generar la interrelación entre los “productos y los servicios” y “la calidad y el valor publico generados para la población” requiere velar porque estos servicios siempre sean prestados con calidad y calidez, no solo una atención a la usuaria sino más bien cambiar la vida de cada mujer que llega al MAE-CCMTGU.

En la actualidad se ha identificado como objeto de estudio una serie de restricciones que están generando cuellos de botella, derivados de que no existe una estandarización en el conocimiento de los procesos de atención para cada uno de los servicios y la no articulación

integral en los actores provoca un latente problema de organización y funcionamiento sistémico dentro del MAE-CCMTGU.

Con base a lo anterior, y para abordar el problema objeto de estudio, la presente investigación se divide en los siguientes capítulos: en el capítulo I, se muestra el planteamiento del problema donde se abordan los antecedentes de la investigación como medio de conocimiento a través de la literatura y otros estudios que se refieren y fundamentan el tema de investigación. A su vez, se expresa el problema que da origen a la investigación en el presente estudio, los objetivos de la investigación, así como su justificación, viabilidad y delimitación.

Seguidamente el capítulo II, se presenta el marco teórico, referencial y contextual que fundamenta las teorías de restricciones y la teoría de la administración y el desarrollo de la gestión de la calidad que serán puestos a prueba, igualmente como todos aquellos argumentos que respaldarán la explicación del problema de investigación, fundamentando respecto a los contenidos tanto teóricos como referenciales hasta llegar a los contextuales, todo ello, como medio de validación a los resultados derivados del desarrollo de la investigación.

Por otra parte, el capítulo III de la investigación se detalla la metodología empleada para el desarrollo del estudio, la presente investigación se utilizó el método de casos, desde el enfoque cuantitativo ya que este método sirve de apoyo para ilustrar la realidad de un escenario y su contexto con alcance descriptivo, con un diseño no experimental de corte transversal.

En cuanto al capítulo IV de la investigación, se expresa el análisis de los resultados obtenidos y propuesta del Trabajo de Investigación Aplicada, la cual detalla el método y los insumos recabados para la explicación del problema de investigación, valiéndose para ello,

del uso de diferentes técnicas en función del tipo de investigación aplicada que ha seleccionado.

A través del presente estudio se logra identificar del estado actual, los actores involucrados, especificaciones operativas, el nivel de eficiencia actual de la administración de los recursos, restricciones o cuellos de botella que se enfrentan al momento de prestar los servicios a las usuarias con el fin presentar un instrumento que apoye a la toma de decisiones que den paso a la mejora a través de la estandarización en cada uno de los servicios prestados en el MAE-CCMTGU A través del análisis de buenas prácticas, métodos de seguimiento y monitoreo mediante la utilización de registros que permitan evaluar cuál es el nivel de aprovechamiento de los recursos hacia y por las usuarias.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación dan inicio detallando lo que hasta la fecha los estudios especializados, literatura académica y científica que refieren al mejoramiento o estandarización de los procesos para la mejora de los productos o servicios ofrecidos por una organización con el fin de hacer eficiente el uso de los recursos.

Como punto de partida, Gómez (2012) expresa, las organizaciones que alcanzan desempeños superiores en sus gestiones son las analizadas como un sistema integrado con el fin de lograr que sus actividades o razón de ser, agregando valor en estas, se alcance cumplir con las necesidades para los clientes o usuarios. De esta manera, dar mejor respuesta a las exigencias de los mercados en términos de eficacia, productividad y competitividad.

Tal como concluye en su investigación Haro (2017), la finalidad común de las organizaciones es llegar a ser la mejor en su área de atención para sus clientes o usuarios, por eso la satisfacción del mismo tiene que ser un factor de importancia para asegurar este fin el cual puede verse impactada de manera positiva o negativa por un servicio prestado de manera estandarizado y/o diferenciado o no y ser reflejado en el incremento de volumen de ventas anuales para las organizaciones.

Afín a lo anterior, todo proceso inserto en un servicio al cliente debe centrarse en la importancia que amerita la satisfacción del usuario de un producto o servicio, que este cumpla con la calidad y sea entregado con eficiencia al usuario aprovechando el uso de los recursos, teniendo que cumplir con los siguientes criterios de medición a proporcionar al usuario; 1) Promptitud, 2) Puntualidad, 3) Cumplimiento de tiempos, 4) Exactitud, 5) Relación beneficio costo 6) Personal calificado, y 7) Buen trato. Factores que aseguran la optimización en el

funcionamiento organizacional reduciendo el nivel de atrasos en el cumplimiento del mismo (Vergara, 2010).

Por su parte, Alzate (2020) detalla sobre la Norma ISO 9001 donde la estandarización es establecer un modelo o nivel de operación basado en un estándar para cumplir la especificación del servicio, las demanda del cliente y los requisitos legales, e instituye que los pasos básicos para realizar la estandarización de procesos son 1) Definir el proceso actual a estandarizar, 2) Realizar el análisis del método actual comparando con el estándar o la norma establecida a implementar, 3) Identificar las diferencias y realizar los ajustes al método, incluyendo la utilización de registros de control, 4) Ensayar o probar el nuevo método, 5) Documentar el método, 6) Desplegarlo al personal y Aplicarlo.

Por otro lado, Cardona (2010) destaca la aplicación de la administración científica dado que uno de sus principales objetivos es alcanzar las eficiencias en los procesos administrativos, logrando a su vez que la prestación de un servicio para una organización se lleve a la consecución con el mayor grado de satisfacción para su cliente y su retorno, para ello hay que saber medir la eficiencia en el trabajo y todo dependerá de que se quiere medir a través de los siguientes pasos: 1) Fijar la meta del proceso, 2) Ejecutar el proceso, y 3) Evaluación de los resultados, si se han logrado alcanzar las metas entonces ha sido un proceso eficiente.

Al hacer énfasis en las organizaciones gubernamentales de manera integral, tanto para los clientes externos e internos, se puede considerar lo que concluye Abreu (2009), la capacitación interna puede ser un factor determinante para la mejora y estandarización de los procesos debido a que todos los empleados podrán conocer y respetar los procedimientos de producción o prestación de servicios estandarizados que existan para la realización de los procesos, lo cual impide cometer errores y perdidas en las actividades desarrolladas favoreciendo a las partes involucradas de manera mutua.

En consecuencia, se puede citar como un ejemplo de eficiencia en los procesos administrativos para la mejora de un servicio transformarlo en oportuno y continuo con la innovación tecnológica y el desarrollo de las TIC's a nivel mundial, permitiendo la incorporación de sistemas de monitoreo evaluación y seguimiento para los gobiernos de América Latina en los últimos años automatizando el registro y conciliación de recursos financieros que proveen información en tiempo real para la toma de decisiones en los flujos de efectivos gubernamentales (Pessoa, 2015).

En el marco de la transformación en la administración pública tradicional a una administración pública eficiente en busca de la mejora continua para una estandarización de los servicios, Novoa (2009) destaca lo sucedido en el Estado libre y soberano de Nuevo León en México, en el cual se llevó a cabo una amplia reforma gubernamental mediante la creación de la ley orgánica de la administración pública del Estado para consolidar una administración moderna, bien organizada y eficaz que cumpla con la eficiencia en servir, ya que se enfrentan al entorno global lo que demanda de servidores públicos con un alto grado de profesionalización comprometidos con la innovación y el mejoramiento de los servicios.

También existen evidencias en la literatura que los gobiernos han implementado en sus dependencias Estatales metodologías tales como las del ciclo de Deming (PHVA), Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, y el uso de la herramienta matriz de valor agregado para la estandarización de procesos, Tal es el caso la implementación para el control municipal del Gobierno Autónomo descentralizado de San Miguel de Ibarra en el país de Ecuador dando como resultado el logro de la estandarización de los servicios otorgados a la población convirtiéndolos en eficaces y eficientes. (Cuasque, 2015)

De igual manera, se hace referencia a lo que en esencia los Estados como Repúblicas libres soberanas e independientes en su mayoría son los llamados a velar por el bienestar económico

y social de sus habitantes, para el caso el país Colombia su Constitución lo define como un Estado social y responsable el cual reconoce a sus ciudadanos como una conquista social y económica el acceso eficiente la prestación de servicios, manteniendo la regulación, el control, la inspección y la vigilancia para que estos sean entregados a la población de manera eficiente. (Amador L. e., 2011)

En Honduras, como país no se han quedado atrás con la implementación y adaptación de servicios o modelos que cumplen con estándares en términos de eficacia, productividad, competitividad, estandarización y la gestión de la mejora continua, estas acciones no son lejanas del sistema gubernamental hondureño ya que con la certificación ISO 9001:2015 se destaca que el Estado de Honduras ahora cuenta con un sistema de gestión de calidad basado en procesos eficaces y tecnológicos. (Honduras con Hechos, 2021)

El Estado de Honduras, a nivel de sus instancias realiza esfuerzos para la estandarización de los procesos en el quehacer gubernamental, en tal sentido se hace referencia a los documentos; Directrices para la Formulación y Aprobación de Políticas Públicas en Honduras en el año 2016, la Guía para Estandarización de Documentos Oficiales de la Secretaría de Educación en el año 2014.

De igual manera en el desarrollo e implantación de Sistemas Integrados para la Administración Financiera (SIAFI), el cual se utiliza para la planificación, gestión y control de los recursos financieros del Estado facilitando el control y la vigilancia de los avances físicos, presupuestos y cumplimiento de los indicadores, midiendo eficiencia o no de los recursos de manera estandarizada que son invertidos en servicios a la población. (SEFIN, 2021)

1.2 Enunciado del Problema de Investigación

El Programa Presidencial Ciudad Mujer ha sido creado como un nuevo eslabón que consolida y fortalece la política de Estado hacia el desarrollo de la mujer hondureña; ofrece

servicios de atención integral, el cual para asegurar el cumplimiento de los objetivos, eficiencia y transparencia, se rige por un sistema de gobernanza en la Dirección Nacional del Programa que a nivel programático garantizará la homologación del funcionamiento para el aprovechamiento de los recursos dentro del Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa CCMTGU y ser referente a los centros regionales en el país.

Las usuarias de estos servicios; se manejan en tres características: mujeres violentadas, mujeres con problemas de salud y mujeres que carecen de autonomía económica. No se les puede decir “no”, porque llegan en busca de ayuda a Ciudad Mujer Tegucigalpa específicamente al Módulo de Autonomía Económica el cual para efectos de estudio se llamará MAE-CCMTGU.

En el MAE-CCMTGU participan las siguientes Instituciones Gubernamentales: SENPRENDE, Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios, BANHPROVI, Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda, STSS, Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, SEDUC, Secretaría de Educación, INFOP, Instituto Nacional de Formación Profesional, PPCS, Programa Presidencial Crédito Solidario, RNP, Registro Nacional de Personas.

Las actividades que realiza cada Institución como actor dentro del MAE-CCMTGU son entre otras las siguientes; SENPRENDE, es la Institución coordinadora del MAE-CCMTGU, brinda a las usuarias apoyo en realizar investigaciones de mercados para el fortalecimiento de su plan de negocios, apoyo para encadenamientos productivos para la generación de valor agregado en el emprendimientos liderado por mujeres, BANHPROVI, otorga créditos para la producción agrícola, capital semilla, inmuebles productivos y activos fijos, STSS, facilita el acceso a servicios integrales de manera interinstitucional para mejorar la empleabilidad y promover el emprendimiento y oportunidades por medio de formación profesional, asistencia

técnica, servicios financieros, crediticios u otras modalidades haciendo alianzas con universidades para becas especializadas.

La SEDUC, provee la alfabetización para que las mujeres aprendan a leer y escribir, INFOP, facilita talleres técnicos vocacionales para la empleabilidad y el emprendimiento, educación financiera y habilidades para la vida, PPCS, ofrece servicios crediticios para empresarias establecidas y/o emprendedoras, RNP, otorgamiento de las tarjetas de identidad personal, partidas de nacimiento y el servicio de inscripción de niñas y niños.

En la actualidad se ha identificado como objeto de estudio una serie de restricciones que están generando cuellos de botella, derivados de que no existe una estandarización en el conocimiento de los procesos para cada uno de los servicios, esto provoca una baja calidad, mala administración de los recursos como resultado atribuido de forma significativa a los procesos, donde la no articulación integral en los servicios anteriores provoca un latente problema de organización y funcionamiento sistémico dentro del MAE-CCMTGU, se carece de un modelo de procesos estandarizados en los servicios del accionar del módulo.

Sumado a esto, la falta de seguimiento, monitoreo y la atención personalizada hasta el logro de la autorrealización de la usuaria específicamente en el MAE-CCMTGU ocasionan ineficiencia del servicio entregado y el desaprovechamiento de recursos invertidos y disponibles para la usuaria final.

Una administración ineficiente de los recursos tiene consigo entre otros efectos, un incumplimiento de las finalidades de la organización, así como, una usuaria atendida pero no satisfecha ni con autorrealización, ni la orientación requerida para lograr su autonomía económica. Cabe mencionar que si esta situación no se atiende; el consumo de recursos, la continuidad de los proyectos, el aprovechamiento y cambio de realidades de las usuarias, el

volumen de las asistencias y el impacto que tienen en la vida de los actores de este problema se verán afectados.

Por tal razón, la investigación busca dar respuesta a ¿Qué modelo de estandarización de los servicios se requiere para la eficiente administración de los recursos en el Módulo de Autonomía Económica del centro de atención integral Ciudad Mujer en Tegucigalpa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos General

Analizar los modelos de estandarización en los servicios del módulo de autonomía económica para la administración eficiente de los recursos del centro de atención integral Ciudad Mujer en Tegucigalpa.

1.3.2 Objetivos Específicos

Definir el estado actual, los actores involucrados, y las especificaciones operativas que demandan el modelo de estandarización de servicios para la administración eficiente de recursos en el Módulo de Autonomía Económica del centro de atención integral Ciudad Mujer en Tegucigalpa.

Determinar las buenas prácticas mediante las herramientas de mejora continua, seguimiento y control que se requieren para la estandarización de los servicios en el módulo de autonomía económica del centro de atención integral Ciudad Mujer Tegucigalpa.

Identificar los métodos y procesos para la estandarización de servicios que permiten una administración eficiente de recursos en el módulo de autonomía económica del centro de atención integral Ciudad Mujer Tegucigalpa.

Describir el nivel de eficiencia actual de la administración de los recursos en el módulo de autonomía económica del centro de atención integral Ciudad Mujer Tegucigalpa.

Proponer un modelo para la estandarización de los servicios para una administración eficiente de los recursos en el módulo de autonomía económica en el centro de atención integral Ciudad Mujer en Tegucigalpa.

1.4 Justificación

La conveniencia de la investigación se centra en que el modelo de estandarización de procesos en los servicios se convierte en un espacio para mejorar los mismos, establecer los procesos, actividades y recursos que permitan una administración eficiente de los recursos. Al mismo tiempo, sirve para el hallazgo oportuno, preventivo y correctivo de todas aquellas fallas o afectaciones presentes al momento de hacer uso de los servicios como una herramienta para la toma de decisiones, permitiendo desarrollar un modelo basado en los requerimientos actuales y necesidades que están presente en el MAE-CCMTGU.

La relevancia social de la investigación es; ofrecer productos a mujeres en condiciones vulnerables que cambie su realidad de forma efectiva generando valor público con procesos estandarizados que les permitan insertarse en el mercado y alcanzar su autonomía económica con el mejor de los sucesos posibles, generando emprendimientos, ingresos, y recursos que den paso a su libertad a todo nivel. Un proceso gubernamental estandarizado conlleva una mejora en el uso de los presupuestos, insumos, materiales, equipos disponibles, que hacen más eficiente el quehacer gubernamental. Es decir, un mejor uso de los recursos públicos del Estado invertidos en un sector sensitivo como lo es la mujer en el país.

Implicación práctica de la investigación pasa por la propuesta de un modelo de estandarización en los servicios prestados por el MAE-CCMTGU que, de paso a una herramienta, que conlleve a la optimización de los recursos, donde las usuarias finales puedan obtener su autonomía económica al hacer uso eficiente de los recursos disponibles en el MAE-CCMTGU.

La utilidad metodológica de la investigación se refiere a inclusión de las medidas establecidas para el desarrollo de un modelo o sistema de gestión de la calidad, apoyado como referencia en la Norma ISO 9001:2015, También se revisará y utilizará, literatura académica y científica que refieren al mejoramiento o estandarización de los servicios que dan paso a la administración eficiente de los recursos. Empleando para lo anterior, la valoración de las teorías de las restricciones, la teoría de la administración y la de calidad total, articulando el ciclo de Deming y la trilogía propuesta por J. M. Juran relacionando en cada uno de los instrumentos y modelos empleados para la construcción y explicación del problema en esta investigación.

Con el desarrollo de la presente investigación, se generan nuevos conocimientos relacionados con un modelo de estandarización diseñado para una entidad Estatal específica, el nivel de eficiencia en la administración de los recursos públicos, los procesos que requiere de una identificación, mapeo, mejora, seguimiento y evaluación en MAE- CCMTGU.

1.5 Delimitación de la Investigación

El presente trabajo de investigación aplicada mediante la metodología estudio de caso se realiza en el Módulo de Autonomía Económica en el centro de atención integral Ciudad Mujer en Tegucigalpa MAE-CCMTGU, Francisco Morazán, Honduras, teniendo para su población meta las doce oficiales de atención a las usuarias, seis enlaces de cada institución como actores en el MAE-CCMTGU, seis mandos intermedios y una delegada presidencial del Programa Ciudad Mujer en Honduras ya que son el personal que interactúan directamente con las usuarias de los servicios prestados, realizan funciones operativas, son tomadoras de decisiones a nivel ejecutivo y operativo sensibles en el quehacer y en el MAE-CCMTGU, esta investigación se desarrolla durante los meses de marzo a diciembre del año 2021.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

En el presente trabajo de investigación aplicada, se proyecta hacer la relación del objeto de estudio en referencia a un marco teórico acuerpado por la Teoría de Restricciones desarrollada por Goldratt, Teoría de la Administración y el Desarrollo de la Calidad Total desarrollada por Deming, la Trilogía de Juran por Joseph M. Jurán, y el uso de los principios que se pronuncien a la investigación en las normas ISO 9001: 2015 como herramientas para la gestión de mejora continua donde se rescatan los conceptos estructuras y modelos de análisis, articulando cada teoría con el problema de la investigación con el fin de fundamentar el mismo.

2.1.1 Teorías

A continuación, se describen las teorías a utilizar en el presente trabajo de investigación aplicada.

2.1.1.1 Teoría de Restricciones (TOC)

Uno de los principales aportes del doctor y filósofo Eliyahu M. Goldratt 1947-2011, fue el desarrollo de la teoría de restricciones, la cual, con su involucramiento en el mundo empresarial afirmaba que no creía como un hecho las creencias existentes si no que analizaba los paradigmas en los que se basan los resultados ya que al cambiar los paradigmas cambian las formas de administrar una fábrica o una organización.

Igualmente, desarrolló varios fundamentos con base y pensamiento científico Birrel (2004) cita los pilares de TOC, (creencias de simplicidad inherente, cada conflicto se puede solucionar, la gente es buena, cada solución puede ser sustancialmente mejorada). De acuerdo al planteamiento de Goldratt si bien es cierto la meta de cualquier organización es generar dinero

en el presente no se puede pasar por alto garantizar su continuidad en el futuro, para ello hay que realizar un enfoque científico constante a los pilares de la TOC antes citado.

- Creencias de simplicidad inherente

Es realizar un análisis causa efecto para superar la percepción de que la realidad es compleja.

- Cada conflicto puede ser eliminado

Esta afirmación, permite la solución de conflictos de manera metódica y sencilla logrando el “ganar, ganar” de las partes.

- La gente es buena

Este enunciado, establece que solo hay una forma de avanzar frente a un obstáculo, es entender las necesidades de los demás, sin buscar culpables.

- Cada solución puede ser sustancialmente mejorada.

Estos pilares, apuntan para el desarrollo del presente trabajo de investigación ya que establece que no importa cuánto se haya desarrollado y/o mejorado como organización, siempre se puede crecer más, mejorando los retos que se presenten, para el desarrollo efectivo de las habilidades gerenciales a través del método de cinco pasos que dan paso a la mejora continua y ser administraciones eficientes en el uso de los recursos.

El método de los cinco pasos de Goldratt se define en: 1) Identificar las restricciones ,2) Explotar a la restricción, 3) Coordinar la operación de los otros elementos, 4) Aumentar la capacidad de la restricción y 5) Empezar nuevamente.

- Identificar las restricciones: Consiste en determinar, cual es el elemento que funciona como restricción. Por ejemplo; (capacidad de recursos) para fijar el máximo desempeño posible en un proceso,

- Explotar a la restricción: Para lograr un desempeño óptimo dentro de una organización es importante explotar la restricción al máximo de sus capacidades, es decir, “enfocarse en que sea lo más eficiente posible”
- Coordinar la operación de los otros elementos: Los factores restantes deben ser sometidos al funcionamiento óptimo de las restricciones con el objetivo de lograr un trabajo ordenado y eficiente.
- Aumentar la capacidad de la restricción: Para lograr progresos de optimización y estandarización en los procesos se debe buscar aumentar la capacidad de los elementos que provocan la restricción. De ese modo, se sigue adelante en la meta para ser productivo y eficiente con el uso de los recursos.
- Empezar nuevamente: Una vez ampliada la capacidad de la limitación esta mecánicamente deja de serlo. Sin embargo, es posible que otra unidad se convierta en la nueva restricción lo que conduce a un proceso de mejora continua.

Aguilera (2000) muestra que la teoría de restricciones invita a los administradores de las empresas a concretar los esfuerzos en los elementos que tienen incidencia directa en la eficiencia de la organización como un todo, en el mismo sentido, Pellegrinello (1993), establece que las TOC, hacen un enfoque de las organizaciones como un sistema constituido para lograr una meta conformadas por los recursos que son invertidos para su funcionamiento, los cuales ponen en acción los recursos intelectuales, físicos y financieros que producen productos o servicios siendo intervenidos en base a los objetivos de la organización para la generación de beneficio y utilidad social.

La aplicación de la teoría al problema de la investigación, aportará la identificación de aquellas restricciones y/o conocer la carencia del recurso que imposibilita el funcionamiento

optimizado lo que ocasiona cuellos de botella por la carencia de no estandarización en los procesos de cada uno de los servicios prestados en el MAE-CCMTGU, mediante los pilares de esta teoría arraigados al método de los cinco pasos de Goldratt en la mejora de la calidad para las administraciones eficientes se pretende resolver el conflicto que origina las capacidades restringidas en la eficiencia de la administración de los recursos aumentando la capacidad en el uso de los mismo dentro del objeto de estudio en esta investigación.

2.1.1.2 Teoría de la Administración y el Desarrollo de la Gestión de la Calidad

Los planteamientos sugeridos por Camisón, Cruz, & González (2006) afirman que el control de la calidad se origina en Estados Unidos durante las dos primeras décadas del siglo XX, bajo la necesidades de estandarización en busca de la eficiencia y la intercambiabilidad que crea el modelo de producción en serie, igualmente plantean que la preocupación de las organizaciones por la calidad de sus productos no nace en un momento preciso de la historia, sino que es a través del interés por el trabajo bien hecho, por alcanzar estándares de calidad y fuesen válidos por el mismo empleado que lo hacía o por interventores equipados con algún sistema de verificación, esta teoría ha estado presente en el transcurso de la civilización.

La mejora continua se busca para ser competitivo en el ramo productivo donde se encuentre una organización, dentro de los conceptos principales de Edwards Deming se destaca el ciclo (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y el control estadístico de los procesos como la filosofía de la administración para la calidad a través de la gestión de la mejora continua, la cual se logra a través de los requerimientos: 1) El liderazgo de la dirección 2) Un comité de mejora continua 3) Formación y motivaciones específicas 4) Un sistema de gestión documentado 5) Asesoramiento externo.

Con la armonía de las teorías, se pretende realizar el desarrollo de la investigación con fundamento científico ahondando sobre la identificación de la restricción que se presentan en las organizaciones orientadas en la entrega de servicios y no solo a las que ofertan productos dando lugar al desaprovechamiento pleno de los recursos invertidos y administrados en este caso a la organización objeto de estudio.

De igual manera, con la identificación y solución a los cuellos de botellas y/o conflictos que se puedan estar presentando en la ejecución del proceso inherente a la posición de explotar las restricciones encontradas al máximo para alcanzar la optimización de recursos y a su vez ampliar la capacidad de las limitaciones futuras abrazando el desarrollo de la gestión de la calidad.

Una vez definidas las restricciones, se introduce las herramientas para la gestión de la mejora continua como el ciclo de Deming (PHVA) para la recopilación de la información disponible que conduzca a definir el proceso optimo desplegándolo al personal para la mejora y la verificación de los problemas encontrados, ya socializados en lo integro de la organización se procede a la evaluación de los resultados esperados afines a la incorporación de la mejoras a través del liderazgo de la dirección y la incorporación de una unidad o comité de mejora continua si así se estima conveniente.

Del mismo modo, y con el fin que la administración en la organización se adopte a la gestión de la mejora continua se incorpora lo aportado en las normas ISO y la trilogía de Juran, a través de la planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

2.2 MARCO REFERENCIAL

2.2.1 Modelos de estandarización

Los modelos son utilizados como elementos para ejecutar un procedimiento, estos se realizan y son aplicados a cualquier organización con el fin de unificar los diferentes campos de la misma para la estructuración de la planificación orientada al cumplimiento de los objetivos, mediante esta herramienta administrativa se busca el funcionamiento eficiente en la práctica de la organización, la importancia de los modelos se pueden resumir desde dos perspectivas; 1) Ahorro en la presentación y en la búsqueda de situaciones de la organización y hacer modificaciones mediante el rediseño y 2) Facilidad y experimentación de análisis en situaciones complejas que son imposibles de analizar en un ambiente real (Chiavenato, 2001)

Oktaba (2003) afirma que los modelos de procesos estandarizados, requiere; 1) Establecer los controles que se necesitan para evaluar los indicadores del proceso administrativo en las organizaciones a través de las mediciones periódicas de manera cuantitativa o cualitativas usando la base de conocimiento y la comparación de información en reportes de valoración en contraste con las metas organizacionales mediante; a) Evaluación de indicadores por la Dirección, b) Realización de encuestas a la organización para comprobar el nivel de conocimiento y compromiso del quehacer organizacional, c) Cotejar la propuesta estandarizadas y comparar contra el plan estratégico organizacional,

2) Una vez definidos y mapeados los procesos se procede a capacitación integral de la organización en la definición de roles para los involucrados en el proceso estandarizado y así lograr la comunicación de los mecanismos para el manejo de las situaciones excepcionales durante la ejecución del proceso, mediante la capacitación de la organización a tres niveles; a) Grupo directivo con el fin de aportar el conocimiento para la planificación y sobre todo la

importancia de estar comprometido con esta b) Responsables de la gestión dando como resultado el conocimiento para la identificación e implementación del proceso de gestión del negocio estandarizado, y c) Grupos de gestión diseminando el conocimiento para implementar los nuevos procesos definidos,

3) La documentación de las lecciones aprendidas en su desarrollo, que consiste en la actualización de los procesos en la organización de acuerdo a la implementación de la estandarización 4) proponer cambios que permitan la mejora continua, con el fin de alcanzar la satisfacción de en las necesidades de los clientes internos y externos o usuarios de la organización. (Oktaba, 2003)

Harrington (1994) citado Peña & Labarca (2012) establece que la estandarización de procesos consiste en definir y uniformar procedimientos, bajo esta línea de pensamiento se relaciona la importancia a estandarizar las actividades operativas para alcanzar resultados consistentes a través de los aspectos claves para su realización; 1) Involucrar al personal operativo ya que son ellos los que conocen a detalle cada una de las actividades a realizar dentro de un proceso ya sea productivo o administrativo en la organización factor determinante a la hora de hacer el levantamiento y documentación del procesos a estandarizar,

2) Investigar que el proceso sea la mejor forma para alcanzar los objetivos, para ello se tienen que analizar desde el dueño del proceso, los actores involucrados en el mismo y la alta dirección para considerar los factores e insumos a requerir en el mismo, de esta manera tener en cuenta todos los puntos de vista para su validación con el fin de elevar el nivel de eficiencia del proceso eliminando las restricciones o tareas innecesarias buscando el proceso más rápido y lógico sin perder la perspectiva del alcance de los objetivos,

3) Una vez definido cual es el proceso estandarizado para realizar actividades en la organización es necesario documentarlo y validarlo por las partes involucradas mediante las

herramientas como; diagramas, fotos, formatos, check list, etc. Con el propósito que sirvan de guía a cualquier colaborador de la organización y de esta manera preservar el conocimiento y la experiencia organizacional a veces es necesario darle formalidad identificando ¿quién lo elaboró?, ¿quién lo aprobó?, el número de versión, y fecha de vigencias, documentando ¿cuál es el objetivo a alcanzar?, ¿cuáles son las restricciones encontradas? y desatacar cuáles son las tareas básicas para realizar una actividad (Secretaría de Economía Mexico, 2007).

Asimismo, 4) Capacitación al personal es sumamente necesario para la identidad y toma de conciencia de los colaboradores de la organización con el nuevo estándar a implementar explicando paso a paso ya que son ellos los que consumaran la nueva forma de cómo hacer las cosas, 5) Implementar el estándar es aquí donde se ejecutan en la práctica las mejoras identificadas para el desarrollo fácil en el alcance de los objetivos y es aquí donde los directivos tiene que prestar atención motivando a los colaboradores ya que en esta etapa es donde se requiere la perseverancia y convicción por parte de los lideres porque la estandarización no es tarea fácil.

6) Revisión de resultados con el fin de identificar; a) El estándar es deficiente que se presenta cuando se realizan el proceso estandarización sin conocer el funcionamiento real de la organización por ello es necesario involucrar al personal que labora directamente en el mismo b) Falta de capacitación en el estándar, tiene que ser realizada por una persona que ya conozca el proceso efectuando una evaluación teórica y práctica.

c) Falta de seguimiento para su aplicación, este resultado depende directamente de los líderes de la organización ya que ellos tienen que demostrar interés para el cumplimiento de los estándares realizando de manera cotidiana verificaciones y auditoria en los mismo d) Existencia de la negligencia y falta de conciencia de los empleados es muy probable que se presenten ya

cuando el estándar es aplicado sin embargo, se tiene que proceder a la aplicación de los reglamentos internos para el manejo de recursos humanos para este tipo de acontecimientos.

Todo lo anterior son aspectos claves para la realización de la estandarización y tiene por objetivo identificar y llevar a cabo la forma más fácil, eficiente y segura en realizar un trabajo que representen la definición de los objetivos y las actividades básicas para realizar un trabajo estandarizado (Secretaría de Economía Mexico, 2007).

Acevedo & Conde (2013) citado por Frontado & Juarez (2019) destacan las ventajas de un sistema de estandarización y mejoramiento del proceso ya que a través del mismo se evidencia las fallas o restricciones en los actuales procesos, se corrigen las fallas e identifican las soluciones para la toma de decisiones de los altos funcionarios.

Igualmente, acogen de Pymex (2012) los pasos para la estandarización de un proceso; 1) Diagnosticar el proceso: ¿Qué se está haciendo y cómo? Consiste en describir mediante diagramas de flujo como se ejecuta el proceso actual, 2) Comparar e identificar las mejoras y diagramar el proceso ideal. ¿Qué se debe hacer?, ¿Cómo?, ¿Quiénes? Radica en realizar el proceso que elimine las restricciones que cree ineficiencias, 3) Planear una prueba del proceso, Demanda realizar y poner el test y/o la implementación del nuevo proceso con las personas que más lo conocen. 4) Ejecutar y monitorear la prueba para el análisis del desempeño a través de la ejecución del nuevo proceso y obtenga ideas de mejora.

2.2.2 Cuellos de botella

Según Chase (2009) citado por Gavilanes, Roby & Gaibor (2018) un cuello de botella dentro de un proceso productivo se define como cualquier recurso cuya capacidad sea menor que su demanda, también, un cuello de botella es una restricción en el sistema que limita la producción el cual puede ser; una máquina, falta de colaboradores competentes o una herramienta especial.

Si bien es cierto las organizaciones en el transcurso de la historia han prestado atención por eliminar o tener muy pocas operaciones con cuellos de botella no están aisladas del pensamiento de llevar de la mano el proceso de mejora de la calidad.

En este sentido, suponen que cualquier obstáculo que impide o retrasa la realización de una determinada acción se convierte en una restricción o cuello de botella dando paso a la ineficiencia organizacional, empatadas a las disfunciones de la teoría de la burocracia.

Max Weber 1864-1920, exponente de la teoría de la burocracia citado por Catacora, (2017) presenta que las organizaciones que se desarrollan mediante la burocracia dan lugar a la suspicacia del funcionamiento para la obtención de la eficiencia en la organización, también determina que las disfunciones de la burocracia en las organizaciones son las siguientes; 1) El trámite crece y se reproduce impidiendo dar soluciones rápidas y eficientes a los usuarios 2) Formalismo y papeleo excesivos, 3) Intransigencia al cambio, 4) Jerarquización con base del proceso decisorio. 5) Conformidad extrema con rutinas y procedimientos, 6) Dificultad en la atención a los clientes y conflictos con el público, además expone que la burocracia da lugar a la inclinación de los funcionarios a los reglamentos y rutinas lo cual produce restricciones o cuellos de botella.

De igual forma, describen la existencia de dos tipos de restricciones que vuelven ineficiente la organización en la administración de los recursos; 1) Limitaciones físicas, son unidades o infraestructuras, colaboradores no competentes, etc., que están evitando que la organización cumpla con sus objetivos. Existen dos modos de explotarlas: agregando capacidad (contratar personal calificado, alquilar o comprar equipo) Aprovechando al máximo la capacidad del sistema mediante gestión eficiente para contrarrestar esas restricciones en el funcionamiento 2) Limitaciones de políticas: Son todas aquellas normas que evitan que las organizaciones alcancen sus objetivos. Existe solo un modo de explotar una política: supliéndola.

Cobos (2018) enlista algunas restricciones o cuellos de botella que se pueden presentar en las entidades gubernamentales; 1) Entidades altamente centralistas, acumulación de tareas en una sola entidad, 2) Incumplimiento de los planes de gobierno, su planificación y ejecución no va de acorde con los planes de gobierno, 3) Competencias exclusivas en el uso de presupuesto en las entidades autónomas, 4) Reformas legales que distorsionen la información a ejecutar por una entidad gubernamental, 5) Voluntad políticas falta de empatía o acuerdos entre los funcionarios, 6) Ausencia o debilidad en la planificación, 7) Desinformación en las organizaciones 8) Falta de sistemas de información estadísticas actualizada para la toma de decisiones 9) Falta de articulación para la eficiencia de los recursos 10) Falta de conciencia del personal dentro de la organización.

Estas malas prácticas impiden el funcionamiento óptimo de una entidad gubernamental, así como el uso ineficiente en los recursos monetarios o no monetarios, los cuellos de botella representan la oportunidad de mejora para las organizaciones desde el enfoque de un sistema integral de capacitar y hacer parte a los colaboradores de la organización con el fin de analizar y entender la problemática en la ineficiencia en la administración de los recursos organizacionales y sus resultados comprendiendo la investigación y abordaje que obtengan de estandarizar el funcionamiento, analizando los indicadores definidos y si se están cumpliendo en paralelo con la supervisión que lleve a la mejora continua.

2.2.3 Normas y filosofías para la gestión de la mejora continua

La mejora continua es utilizada como una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos mediante herramientas para mejorar la calidad en la organización con el fin de optimar el desempeño de los procesos y como consecuencia elevar el

nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas. (Bonilla, Diaz, Kleeberg, & Noriega, 2010).

2.2.3.1 Normas “ISO” (9001:2015)

Cortes (2017) describe la evolución de la calidad desde tiempos ancestrales hasta la actualidad, argumenta que las normas ISO “International Organization for Standardization / Organización Internacional de Estandarización.” fijan un nuevo lenguaje en relación a la calidad a través de los diseños de los procesos estandarizados fundamentales para la organización. También, establece que la acreditación es un distintivo de garantía y seguridad ante los clientes porque da un prestigio en el mercado ya que se cumplen niveles de calidad y seguridad que constituyen una importante fuente de información para los profesionales de cualquier actividad económica (Caceres, 2021).

Por su parte, la Asociación Española para la Calidad AEC (2015), enfatiza los cambios realizados a las normas ISO 9001 en el año 2015 en relación a la 2008 destacando su incorporación en la cláusula 2, donde hace la incorporación al termino servicio dejando claro que esta norma alcanza a las organizaciones prestadoras de servicio, cláusula 4) priorización de los procesos críticos sin quitar su enfoque en la gestión de los procesos, cláusula 13) la orientación a la mejora continua donde la organización debe hacer una evaluación, priorizar y determinar la mejora a implementar.

Ramirez (2021) expresa que para la aplicación de la norma ISO 9001-2015 se debe dedicar atención a los capítulos del 4 al 10 de la norma, en cada institución o empresa y estas deben cumplir cada capítulo estipulado en la misma para poder partir e implementar el sistema de calidad que es el trabajo de revisión integral de la organización para someterse previo a una auditoría de certificación para verificar si se cumple con todos los requisitos normativos, esto

conlleve el involucramiento desde la alta gerencia que es el direccionamiento estratégico seguido de los procesos misionales a certificar y los procesos que dan apoyo o soporte a los procesos misionales.

En contexto, para el logro de la estandarización inicialmente hay que realizar un análisis situación de lo que la organización quiere certificar, para revisar y verificar que se está cumpliendo y que es lo que se tiene que implementar para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001 2015, una vez realizado el análisis se implementa lo que hace falta por cumplir, una vez implementando el sistema de gestión de calidad, se pide una revisión o auditoría con un ente autorizado para que realice una auditoría previa para llevar a la certificación.

Realizada la auditoría indican si la organización o institución está preparada para someterse a una auditoría de certificación con un ente autorizado por la normativa internacional de estandarización, esta entidad al realizar la auditoría indicará si la organización certifica por tener implementado un sistema de gestión de calidad que cumple con los requisitos normativos y de esa manera se extiende el certificado internacional de ISO 9001 2015.

Cáceres (2021) manifiesta que la aplicación de la norma ISO 9001 2015 en el ámbito público principalmente sirve para contar con procesos definidos y controlados, procedimientos e instructivos documentados y controlados que dan soporte a los procesos, entregar productos o servicios que satisfacen las necesidades o requisitos del cliente, manejo eficiente de los recursos, simplificación y automatización estandarizada de los procesos, reducir o eliminar la burocracia y transparentar los procesos dando lugar a la mejora continua con el fin de optimizar de manera constante en el quehacer organizacional estatal mediante: 1) Una gestión por resultados en base a indicadores, 2) Modernización organizacional 3) Participación ciudadana 3) Modernización del estado.

2.2.3.2 Ciclo de Edwards Deming

A partir del año 1950, se implementó el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) de Edwards Deming 1900-1993, reconocido por las organizaciones como una filosofía e instrumento para la mejora continua.

Donde planificar es: involucrar a las personas correctas, recopilación de los datos disponibles, comprender las necesidades de los clientes, registrar los procesos, examinar si cumple con las necesidades y el desarrollo del entrenamiento al personal. Hacer es: Implementar la mejora y verificación de los problemas a través de la recopilación de los datos apropiados, Verificar es: si se han alcanzado los resultados esperados, documentar los errores y ver que queda por resolver, Actuar es: Incorporar la mejora al proceso, comunicar la mejora a lo interno de la organización e identificar nuevos proyectos o problemas por resolver. (García, 2003)

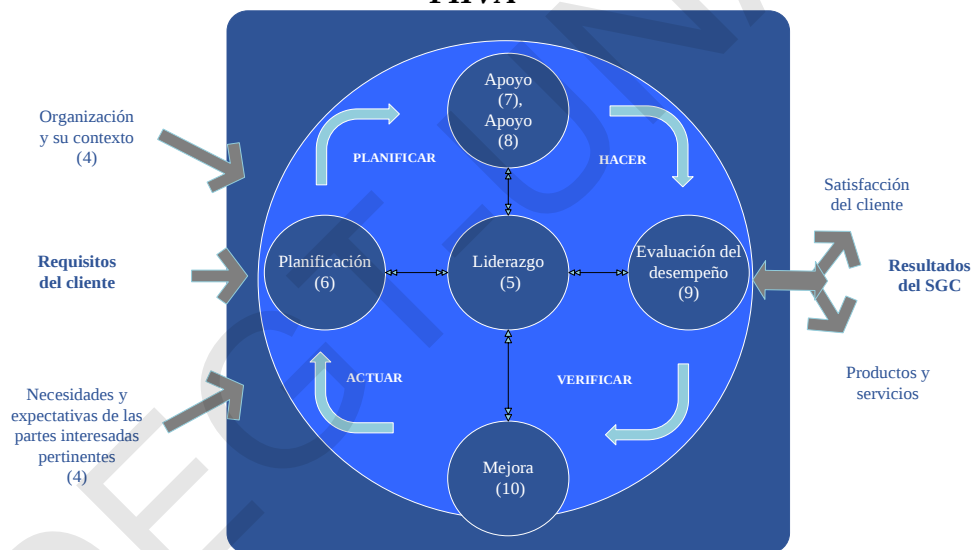
Las normas para la acreditación de la mejora continua y la calidad como la ISO 9001:2015 en su estructura y requisitos para su implementación tienen su vinculación al ciclo de PHVA de Edward Deming y su postura *“No se puede mejorar lo que no se controla, no se puede controlar lo que no se mide, no se puede medir lo que no se define. W. Edwards Deming”* donde los requisitos que exige la norma en su apartado 4) Está relacionado al contexto de la organización, los requisitos del cliente y necesidades de las partes interesadas vinculadas a la organización.

En su apartado 5) Hacia el liderazgo con el involucramiento y compromiso de la alta dirección en los procesos de monitoreo y mejoras correctivas, en el apartado 6) La planificación de calidad, con el objetivo de identificar las acciones de abordaje de riesgos, establecer los objetivos de calidad y planificar las mejoras, apartado 7) Las unidades de apoyo

para el aprovechamiento de las competencias internas de los colaboradores su nivel de conciencia y contribución a la eficiencia organizacional (Caceres, 2021).

Además, el apartado 8) Al nivel operativo desde el diseño, planificación, control de suministros, producción y la salida de los productos conformes o no conformes, apartado 9) Evaluación del desempeño, con la orientación a la satisfacción del cliente y su seguimiento, mediante auditorias evaluar el nivel de sistema de gestión de la calidad en la organización el apartado 10) La mejora continua y su vinculación a la identificación de las oportunidades de mejora para alcanzar la satisfacción del cliente.

Ilustración 1 Representación de la estructura de la norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA



Fuente: Elaboración Propia a partir de (Instituto Colombiano de Normas y Técnicas de Certificación [INCOTEC], 2015)

2.2.3.3 Control de la calidad

Tanto Juran como Feigenbaum citados por Gutiérrez (1989) son de la posición que es necesario para las organizaciones contar con nuevos profesionales enfocados en la implementación de la calidad que reúnan cualidades administrativas, conocimientos económicos, expertos en la ingeniería de la calidad y con la capacidad de planeación a más alto nivel de dirección, a su vez coordinar con otras unidades para establecer estándares y controles

de calidad en los procedimientos teniendo las mediciones adecuadas sobre el comportamiento de los productos o servicios a fin de garantizar el mejoramiento en producto, procesos y competir mejor siendo eficientes en el quehacer organizacional.

Gutiérrez (1989) hace referencia a las etapas del control de la calidad desde la época artesanal donde la calidad dependía directamente del empeño puesto por el artesano para cumplir con los gustos estéticos, una vez llegada la era industrial el enfoque organizacional de la empresa se ve modificado por la producción masiva donde calidad se desplazó hacia la calidad en los procesos de producción evolucionando de la siguiente manera; 1) El enfoque de la calidad ahora era mediante la inspección de los proceso de producción, 2) Observación del proceso de producción a manera de optimizarlo y hacerlo eficiente 3) El mejoramiento del proceso es adoptado a manera de garantizar la mejora continua y 4) La administración acoge la calidad de sus productos como estrategia para hacer frente a sus competidores.

2.2.3.4 Planificación de la calidad

Medina & Ballester (1990) traducen el planteamiento de Juran en el que afirman, las empresas hacen frente a muchos problemas y perdidas que radican en las deficiencias de la planificación de la calidad, estas van desde; 1) La calidad del producto frente a la competencia, 2) Costos de la mala calidad por quejas de los clientes, pleitos por las responsabilidades del producto, trabajos defectuosos, y productos desechados y 3) Las amenazas de la sociedad, por el beneficio o peligro nocivo que puede representar un producto en la sociedad, la adaptación e implementación del ciclo de Deming (PHVA) ayudan a corregir y solucionar estos problemas o pérdidas para la organización.

También, presentan un mapa para planificar la calidad donde se tienen que considerar las siguientes variables; 1) Identificación de los clientes, 2) Determinar las necesidades de los

clientes, 3) Traducir esas necesidades a la organización, 4) Desarrollar un producto que responda a la necesidad del cliente, 5) Optimizar las características del producto para que sea rentable al cliente como a la organización, 6) Desarrollar un proceso que permita la eficiencia al producir el producto, 7) Optimizar el proceso, 8) Transferir el proceso a la organización para buscar la eficiencia en cada unidad involucrada. (Medina & Ballester, 1990)

2.2.3.5 Trilogía de Juran

Joseph M. Juran 1904-2008, desarrolló su proposición sobre la calidad, era del pensamiento que calidad tiene muchos significados, se apega al término que la calidad es; la “ausencia de deficiencias” ya que estas crean incumplimiento para el usuario final de un servicio o producto, igualmente, define los factores importantes para lograr la calidad en una organización; 1) Planificación de la calidad, 2) Control de la calidad, 3) Mejora de la calidad (Juran, 1988).

En la etapa de la planificación Juran hizo el descubrimiento de “los problemas de calidad se han planificado así”, esta etapa consiste en definir las actividades necesarias para alcanzar objetivos de calidad, una de ellas es; establecer los procesos y los recursos relacionados con ellos, por ejemplo: 1) Las personas que intervienen en los procesos, identificando al dueño del proceso y los actores que participan en el mismo 2) La identificación “tipo” de proceso, 3) Planes de mejora de la calidad mediante “métodos y herramientas necesarias”, 4) La definición de los recursos monetarios y no monetarios a utilizar y 5) La documentación y registros necesarios (Ponsati & Campos, 2002).

El control de la calidad consiste en hacer una regulación a través del cual se pueda medir la calidad real comparándola con las normas establecidas y documentadas en la etapa planificación actuando sobre la diferencia mediante las siguientes etapas; 1) Elección del sujeto o la actividad a controlar, 2) Elección de la unidad de medida, por ejemplo: número de

unidades producidas en las mismas condiciones entre “X” y “Y”, 3) Establecer un valor estándar 4) Incorporación de métodos y herramientas para el control 5) Realizar la medición real 6) Identificación de las diferencias y las condiciones que las provocan 7) toma de decisiones y actuación sobre las diferencias (Juran, Gryna, & Bingham, 1990).

La etapa control de la calidad es la observación integral a la organización donde se identifican las actividades que lleven a la gestión total de la calidad para hacer el cierre de la incorporación de la trilogía; detección de los problemas, análisis del diagnóstico en las causas y la toma de decisiones mediante las pruebas específicas que brindan la información necesaria en las deficiencias administrativas que ayudan a la identificación de las causas que dan pasos a las actividades para la mejora de la calidad: 1) Proponer estrategias de corrección 2) Ensayar las estrategias previa autorización de la dirección y 3) Establecer un control de la calidad más exigente (Gaya, Navas, & Perez, 2013).

Este proceso es básico para obtener una administración de calidad y eficiente ya que están interrelacionados desde el suministro de las fuerzas productivas, implementación de las fuerzas productivas “transformación del producto” donde se tienen que identificar los factores críticos y corregirlos para que la situación no empeore, y llegar al alcance de la mejora de la calidad, estos factores los podemos comparar a la terminología financiera donde la planificación de la calidad está ligada directamente al presupuestar, planificación del negocio, el control de la calidad está vinculado al control de costos, control de gastos y control de inventario, a su vez la mejora de la calidad emparentada a la reducción de costos y la mejora de los beneficios. (Juran J. M., 1988)

2.2.4 Eficiencia en la administración de recursos

La eficiencia en la administración de los recursos en una organización se exterioriza cuando el resultado ya sea un producto o servicio se obtiene en el menor tiempo posible y al mínimo costo, mediante la adecuada utilización de los recursos. (Ramírez, 1993).

2.2.4.1 Organizaciones eficientes

Para identificar cómo se realiza y que efectos muestra la administración eficiente dentro de una organización, es necesario saber que es administración, Chiavenato (2001) presenta una ilustración amplia rescatando desde su origen en que se describe como la función que se desarrolla bajo el mando de otro con el fin de alcanzar objetivos que no se podían alcanzar como individuos con los recursos que se tenían logrando el mejor grado de satisfacción, concluyendo que la principal tarea es descifrar los objetivos de las organizaciones transformarlos en acción mediante el proceso administrativo en cada una de las áreas de competencia para el cumplimiento de los mismos.

De acuerdo con Carro (2013) los principios de la administración científica establecen que la administración es la disciplina que estudia a las organizaciones, intentando descubrir cómo surgen, cómo se desarrollan, cuáles son sus objetivos, de qué manera pueden optimizar su gestión, y cuál es su función en la sociedad; por tal razón se lleva la atención a la optimización de la gestión, que es en otras palabras la formulación de estándares a seguir y en ese sentido evaluar y/o determinar sobre si en la organización se han realizado las actividades y tareas de manera eficiente.

Al estudiar la coherencia y resultados de una organización en el ámbito de su desarrollo se tiene que estipular un análisis semejante en el término del uso de los recursos disponibles para la transformación del producto final desde dos puntos de vista; 1) Normativo, donde la

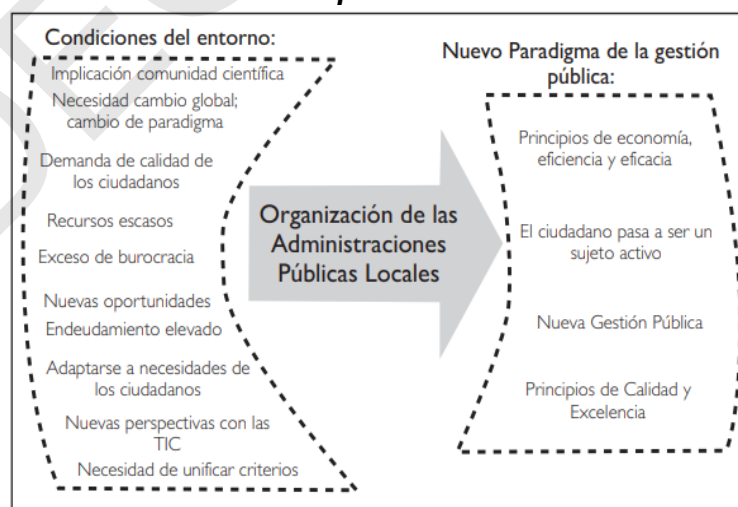
eficiencia es la utilización de los recursos en el proceso, 2) Económico, la eficiencia es la relación entre los costos y los beneficios. Al respecto, se hace énfasis en los métodos y procedimientos para lograr la optimización de los recursos y los costos de producción lo que garantizará a la organización ser eficiente en su campo de acción. (Chiavenato, 2001)

Por su parte Taylor (1969) citado por Carro & Caló (2012) hizo una gran aportación para lograr la eficiencia dentro de las organizaciones determinando que ningún trabajador goza de autoridad para hacer que otro colabore con él para hacer un trabajo más rápido. Es solamente por medio de la ‘estandarización’ obligada de los procedimientos, de la adopción obligada de los mejores instrumentos, de las mejores condiciones de trabajo, y de la colaboración también obligada como se puede conseguir este trabajo de la manera más fácil y pronta posible.

2.2.4.2 La eficiencia en las organizaciones estatales

De acuerdo a Prado & García (2004) citado por Ordeig (2010) existen condicionantes en el entorno de la población que justifican y exigen una administración con cualidades pública transparentes y eficiente, (Ver ilustración 2)

Ilustración 2 Condicionantes del entorno que demandan una administración pública eficiente.



Fuente: Factores determinantes de la eficiencia de las administraciones públicas locales
Carmen Martínez-Costa, Oscar Ordeig

Estas condicionantes obligan a las organizaciones a adaptarse a las tendencias en el uso de los recursos públicos para mejorar la gestión que lleven servicios de calidad y calidez ofrecidos y entregados a los usuarios de esta manera dar lugar al nuevo paradigma de las gestiones públicas, como lo muestra la ilustración 2.

Las administraciones como fin común buscan prevalecer y salir al encuentro en la sostenibilidad de los estándares de atención, en el sector gubernamental específicamente se ve en la dificultad de la medición en el grado de efectividad prestado a través de los servicios a la población ya que son todos los pobladores el universo de los usuarios finales.

Según Martin (2003) citado por Chávez (2014) hacer una evaluación de la eficiencia de los componentes de las organizaciones en el sector estatal radica en la propia concepción de eficiencia, ya que en la mayoría de las actividades realizadas en ese sector no buscan alcanzar una maximización de ganancias como habitualmente se pretende en el sector privado, por lo cual, se rescata de sus contribuciones la inclinación en la exigencia de la utilización de los caudales estatales de forma eficiente desde cualquier perspectiva de medición.

Por su parte, Collazos & Chicas (2008) detallan que la medición de los niveles de eficiencia en una organización pública se alcanzarán solo si los servidores públicos eliminan de su léxico el término eficiencia y se enfocan a conceptos interrelacionados entre los “productos y los servicios” y “la calidad y el valor público generados para la población” ya que la eficiencia solo es la reducción de costos en el empleo de los medios y la generación del valor público es un paso más adelante que conduce a pensar y que hacer para aprovechar las circunstancias y llevar satisfacción a la población.

De igual forma, resalta la gestión pública tiene que ser vista como una acción estratégica orientada a los resultados que son los objetivos trazados políticamente de manera eficiente mediante la satisfacción de la ciudadanía que es la mejor forma de medir el valor público.

Pineda (2016) describe las organizaciones públicas se enfrenta a dos grandes retos fundamentales pese a que en cada país las dificultades son específicas, se tienen que implementar medidas transversales para dar paso a las organizaciones públicas eficientes entre ellas; 1) Producir informes financieros oportunos y completos con el fin de facilitar el seguimiento y evaluación del desempeño de las organizaciones públicas por parte del gobierno central y la sociedad en su conjunto, 2) Los titulares de cada organización deben incluir profesionales bien preparados, con experiencia en el sector y 3) Mejorar los controles e incentivos.

García (1989) explica sobre los métodos que han sido considerados en estudios para la medición de las eficiencias en las organizaciones entre ellos; 1) Modelo de Objetivos, el cual consiste en una organización tiene objetivos identificables y que se puede medir el grado de progreso hacia el logro de esos objetivos, 2) Modelo de recursos, es la decisión de explorar el medio ambiente en la adquisición de uno o más recursos que son escasos y valiosos para mantener el funcionamiento de la organización, 3) Modelo de procesos internos describe que la organización efectiva será aquella que no tiene tensiones internas, donde sus colaboradores están totalmente integrados en el sistema.

4) Modelo de satisfacción, es decir, que la efectividad de la organización pública es el grado en el que una organización logra reconocer satisfactoriamente a las demandas y expectativas de trabajadores, usuarios, clientes, etc. y 5) Modelo de Función social consiste en no hacer acciones o actividades que no sean consecuentes con la sociedad, es decir; no hacer actividades que sean de alto costo para la sociedad.

2.2.4.3 Componentes de las organizaciones Estatales.

Thompson (2007) realiza una perspectiva refiriéndose a la organización como una asociación de personas y elementos, que interactúan entre sí mediante una estructura pensada y perfilada para que sus componentes como; recursos humanos, financieros, físicos, etc. a través del funcionamiento coordinado, ordenado y regularizado por un conjunto de pautas, indicadores, alcances y objetivos para ser alcanzados se cumpla la razón para lo cual fueron creadas, estas pueden ser de lucro o no, haciendo referencia que es aplicable a todos los tamaños y ámbitos de funcionamiento.

Llevando este enfoque a una organización que tiene su eje de acción en el sector público de acuerdo a Rose (1998) citado por Hernández (2009) las organizaciones gubernamentales se establecen como estructuras administrativas formales instituidas por las leyes, compuestas por; Programas, Proyectos, Direcciones generales o particulares, con el fin de alcanzar a sectores de la población desatendidos según sean los requerimientos dirigidas por funcionarios elegidos a través de procesos políticos reglamentados y/o a través del voto de los ciudadanos y todas financiadas principalmente por impuestos recabados a través de mecanismos legales del Estado.

En relación a lo anterior, se hace énfasis en la importancia de la eficacia y eficiencia dentro de cada uno de estos componentes Estatales, por el tipo de recursos con el cual se ejecuta en su funcionamiento, llevándolo más allá de solo las buenas intenciones ya que requiere enfrentarse al campo de la realización lo que representa la atención de la población haciendo la movilidad de recursos a través del todo el eje gubernamental por medio de sus organizaciones orientadas y clasificadas en sectores específicos para la implementación y ejecución de las políticas públicas para el cumplimiento de forma eficiente y eficaz de los objetivos Estatales.

2.2.4.4 Medición de la eficiencia en las organizaciones estatales

Partiendo del fundamento tratado en la presente investigación donde se define a las organizaciones como un sistema integral en el cual se establecen y estampan la razón de ser mediante la definición de metas e indicadores para el alcanzar sus objetivos sumado a esto la incorporación del valor público agregado y asociado a la administración científica donde se fijan las metas de los procesos, se ejecutan, se evalúan los resultados y si se logran los objetivos entonces el funcionamiento integral fue o se desarrolló de manera eficiente.

Cohen & Franco (2006) Acuerpan lo planteado destacando la evaluación de impacto (sistema referencial LB Línea Base – LC Línea de Comparación) cuyo levantamiento de información se realiza antes y después la ejecución de una acción gubernamental como un método de medición de la eficacia en la intervención social por una organización Estatal hacia la población objetivo ya que identifica la mejora o no de la situación para lo que fue diseñado, la capacidad que tuvieron los cambios, en qué medida, y la administración eficiente de los recursos.

Por su parte Ibíd, Citado por Valdés (2009), argumenta que “Puede haber proyectos extremadamente eficientes (que operen sobre recursos óptimos para la obtención de unidades de producto) pero ineficaces, porque no llegan al grupo - meta escogido”. La medida de la eficiencia es el impacto de esta manera la diferencia entre ser eficaz y/o eficiente la dará el nivel de impacto del producto o servicio ofrecido a la población.

De la expresión realizada por Ibíd, Cohen y Franco reformulan sus aspectos teóricos según lo expresa Valdés, (2009). Dando paso al método del Análisis Costo - Beneficio (ACB) tanto en su versión ex – ante como ex – post. (LB-LC), Cohen y Franco hacen una importante diferencia en la distancia entre la ACB y la metodología por ellos propuesta; el análisis Costo – Eficacia (ACE).

Desde el análisis en la evaluación de la eficiencia de las organizaciones con su enfoque a programas sociales, mediante el análisis costo/eficiencia (ACE), se busca como propósito fundamental la eficiencia en la administración de recursos para el logro de los objetivos organizacionales, en este sentido se distingue del análisis costo/beneficio, donde los resultados tienen precisamente que ser expresados en componentes de capital, mientras que para el análisis costo/eficiencia no es absolutamente necesario ya que su medición es meramente el alcance de la acción social ejecutada dando lugar a la trascendencia de los objetivos establecidos en los lineamientos políticos del Estado (Bazó, 2005).

Amador (2017) afirma que “El reto más grande que enfrentan las economías es la formulación de una teoría de agregación que permita medir de manera cuantitativa y no cualitativa los efectos generados por la intervención social”(p.82) mediante la administración eficiente de los recursos en un programa o proyecto estatal donde el beneficiario final es la población como un todo, sin embargo plantea el análisis costo eficiencia como una herramienta que parte de 1) La identificación con precisión de los objetivos para analizar lo existente y lo que se pretende alcanzar 2) Convertir los objetivos en metas 3) El establecimiento de organizaciones modelos a través de la estandarización.

También, asevera que es importante establecer cuáles serán las variables de análisis desde la organización para determinar la eficiencia en su funcionamiento con el fin de mejorar los niveles de cobertura y calidad en los productos o servicios ofrecidos mediante la fijación de mediciones periódicas de los siguientes criterios; 1) Costo total de inversión/ Número de usuarios beneficiarios 2) Costo total de la inversión / Cantidad de servicios o productos entregados “unidad cuantificable”.

Chávez (2014) hace una perspectiva desde varios puntos de medición de la eficiencia en la administración de recursos en las actividades Estatales, destacando en que todas las

perspectivas de estudio se toman criterios económicos denominados Inputs que son los recursos intervenidos y los Outputs que son los resultados obtenidos después de realizar el gasto público o inversión en la población para los cuales se definen variables e indicadores referentes a los espacios de atención social, por citar; los gastos públicos que se realizan en las áreas de salud, seguridad, educación en comparación a los indicadores; salud, “la satisfacción de la población en los servicios médicos públicos”, seguridad; “porcentaje de disminución de criminalidad” y Educación; “con el nivel de confianza en sistema educativo”.

2.2.5 Buenas prácticas y herramientas para la eficiencia organizacional

Las buenas prácticas son aquellos elementos o herramientas que sirven de guía en la ejecución de procesos estandarizados a través de los cuales se alcanzan desempeños eficientes en su funcionamiento con el fin de mejorar las prácticas integrales de las organizaciones llevando un producto o servicio de calidad ante sus clientes ayudando a que el mismo sea caracterizado logrando una mejor imagen sustentados en el mejoramiento continuo de los procesos productivos que conllevan al capacidad de respuesta de la organización (Rainforest, 2006).

2.2.5.1 Comités de mejora continua

Jaca, Tanco & Santos (2010) detallan que la optimización en el funcionamiento organizacional a través de los métodos para la mejora continua llevan años estableciéndose con diferente grado de éxito en todo el continente europeo, bajo distintas metodologías, a veces denominadas las herramientas de mejora continua, determinando que los sistemas de mejora continua suelen estructurarse a través de ciertos elementos de medición para la ejecución, como; la lluvias de ideas, metodología 5S, y el sistema Kaizen a través de; 1) Procedimientos

documentados, 2) Metodología definida, 3) Existencia de un facilitador o comité de seguimiento.

El método de la lluvia de ideas es el insumo para desarrollar el diagrama causa y efecto procedimiento empleado bajo las siguientes condiciones; 1) Nada de críticas, no se debe criticar ni una idea como buena o mala, 2) Sin restricciones, las ideas tienen que pensarse desde todos los puntos de vista 3) Producción en masa, entre más ideas se logren recolectar mayor será la probabilidad de encontrar ideas de calidad 4) Combinar y motivarse, hay que mezclar las ideas de todo el grupo que forma parte de la conducción de una junta.

Es útil para la planeación, el alcance de las metas de la manera más fácil, identificación de las posibles restricciones y escenarios, aunque es un método básico es ampliamente practicado por sus resultados en comprender el problema planteado. “Más ideas fluyen en un grupo de discusión que si piensa solamente una persona” (Bonilla, Diaz, Kleenberg, & Noriega, 2020) .

La estrategia de las cinco “S” constituyen una herramienta soporte al proceso de la mejora continua de Kaizen, a lo largo de la historia según datos estadísticos de empresas donde se han implementado este instrumento demuestran la reducción del 40% de los costos de mantenimiento, reducción del 70% del número de accidentes, reducción del 10% de la fiabilidad del equipo y Crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallas.

La definición de las 5 “S” son; 1) Seiri-separar que es clasificación de las cosas necesarias de las innecesarias, 2) Seiton-ordenar, mantener solo los elementos necesarios, 3) Seiso-limpiar, mantener limpio el lugar de trabajo, 4) “Seiketsu-estandarizar”, mantener y mejorar los logros obtenidos 5) Seiketsuke-autodisciplina cumplir con las normas de trabajo mediante un buen habito en el trabajo (Arroyave, 2012).

Jaca, Tanco & Santos (2010) también destacan importancia de establecer un comité de mejora continua dentro de las organizaciones ya que dan lugar a beneficios derivados de contar

con el mismo como son; 1) Mayor compromiso de los trabajadores con la organización, 2) Aumento de la creatividad, 3) Aumento de la satisfacción de los empleados y 4) Mejora de los indicadores de gestión de la organización transformándola en una administración eficiente e innovadora.

Lillrank citado por Jaca, Tanco & Santos (2010) señala que un factor importante para el éxito de los grupos de mejora continua es el establecimiento de los mismos con la participación de mano de obra directa, el porcentaje de esta participación será acorde a la organización sin embargo, es importante que sea desde de la Mano de Obra Directa (MOD) vinculadas a los sistemas de Mandos Intermedios (MOI) y los directivos o Máximas Autoridades Ejecutivas (MAE) con el fin del involucramiento de las áreas de la organización con el fin de plasmar cambios comparativamente pequeños, pero comprendidos para el mejoramiento continuo del quehacer integral de la organización.

2.2.5.2 Diagramas de flujo de procesos

Manene (2011) establece que el desarrollo de un diagrama de flujo es una buena herramienta para ser realizada en trabajo en equipo, con el fin de que todo el colaborador de la organización tome empoderamiento y conozca el funcionamiento ya que tiene la ventaja de indicar la secuencia de una actividad en análisis, las áreas involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación gráfica de un procedimiento dentro de la organización, su utilidad va ligada al análisis del proceso actual, proponer mejoras, conocer los clientes, dando un estándar a seguir que dan paso a la eficiencia, eficacia y el aprovechamiento de los recursos no renovables en la organización.

Madroño, Selles & Esquivias (2003) concuerdan que los procesos se pueden clasificar en tres categorías: 1) Procesos estratégicos; Aquellos que se proponen para definir y controlar las

metas, las políticas y estrategias de la organización. Son agenciados por la alta dirección de la organización, se orientan a la organización 2) Procesos operativos; Son los que llevan a cabo las acciones que permiten desarrollar las estrategias definidas por la organización con el fin de prestar los servicios que los clientes solicitan. son los procesos dedicados a la prestación de servicios. 3) Procesos de soporte; Son conocimientos no unidos directamente a las acciones desarrolladas, pero cuyo provecho influye en el desarrollo de los procesos operativos. Son complementarios de los demás procesos.

Vera, Colina, & Carrion (2019) describen la realización del levantamiento y mapeo de los procesos con el fin de buscar la estandarización del mismo para ello se pueden utilizar técnicas como; la observación, la aplicación de entrevistas para la ratificación de los resultados obtenidos y la explicación de hallazgos, imprevistos y/o posibles argumentaciones para la determinación con valores numéricos de los procesos transcendentales dentro de la organización.

Igualmente, se tiene que considerar la incorporación del número de actividades y recursos utilizados, luego se procede al llenado de la ficha de proceso según las normas ISO 9001 y/o notación BPMN (Business Process Model and Notation) y esta se la analiza mediante sistemas informáticos como Microsoft Visio o la versión gratuita de la plataforma Bizagi Modeler y las técnicas estadísticas como: Diagrama de Pareto, Histogramas, etc. (Vera, Colina, & Carrion, 2019).

Como medida de divergencia se tiene que definir el proceso a estandarizar haciendo; 1) Análisis en paralelo al proceso actual e implementarlo, 2) Identificando las diferencias entre ambos realizando los ajustes incluyendo los registros de control, 3) Documentación de los métodos de mejora, 4) Despliegue al personal de manera integral en la organización y 5)

Aplicarlo de manera sucesiva con cada acción a implementar dentro de la organización para la búsqueda de la mejora continua.

Un enfoque hacia el buen funcionamiento de los procesos en la organización promueve la prevención de resultados no deseados ya que permite: 1) La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos, 2) La consideración de los procesos desde el valor agregado, 3) El logro de los procesos y la eficiencia en el desempeño, 4) La mejora de los procesos con base a la evaluación de los datos y la información documentada en cada uno de los elementos desde las fuentes de entrada para la transformación de las salidas en formas de productos y servicios a los receptores de salida “clientes o usuarios” o partes interesadas (Incotec,2015).

Ilustración 3 Elementos de los procesos



Fuente: Elaboración propia a partir de (Instituto Colombiano de Normas y Técnicas de Certificación [INCOTEC], 2015)

2.2.5.3 El Control en la mejora continua

Laski (2006) muestra desde la perspectiva cultural, qué es control, desde la cultura latina se asocia a un análisis de contraste que ayuda a monitorear y verificar los desvíos entre lo planificado y lo realizado, contrario a la cultura anglosajona que tiene tendencia a ser implementado como una guía o un impulso correctivo donde las correcciones se realizan de manera inmediata en referencia a los estándares en los procesos impulsando a la pro actividad y mejora continua de la organización.

Igualmente, argumenta que desde tiempos antiguos el control ha sido parte del proceso administrativo y si bien es cierto es la última fase del procedimiento, pero es donde los directivos tienen que prestar atención en revisiones periódicas medibles, y aplicarlo como elemento correctivo para la evaluación de los indicadores e identificación de los posibles problemas que estén impidiendo el desarrollo óptimo de la organización, en esta etapa se tiene que estar seguro si el funcionamiento ha sido integral, eficiente y es aquí donde se tienen que realizar las mejoras en base a los indicadores que influyen en la organización mediante herramientas de calidad para lograr la mejora continua de la misma.

2.2.5.4 Enfoque en la atención al cliente

Para Kotler como se citó en Thompson (2005) la satisfacción del cliente o usuario representa “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”, (p.2). Además, hace énfasis en la importancia para la organización en la satisfacción de sus clientes y sus beneficios en doble vía; 1) Lealtad del cliente, 2) Difusión gratuita y 3) Determinada participación en el mercado, a la vez aporta la fórmula para determinar el porcentaje de satisfacción del cliente, (ver ilustración 4).

Ilustración 4 Formula para Determinar el Porcentaje de la Satisfacción del Cliente

$$\text{Rendimiento Percibido (-) Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Fuente: Elaboración Propia a partir de Thompson (2005)

Por tal razón, concluye que la satisfacción del cliente representa directamente el éxito de cualquier organización si se alcanza estos beneficios recíprocos de manera eficiente. Por ello, una de las estrategias de toda organización debería ser orientarse hacia sus clientes o usuarios, es decir entender sus necesidades y hacerlas llegar a todas las áreas de la organización con el fin de cumplir con eficiencia la transformación de los recursos orientados para la satisfacción del cliente o mediante la entrega de un producto de calidad, desde cualquier dimensión que sea estudiado ya sea interna o externamente de la organización (Thompson, 2005).

Lara (2003) destaca los factores que enrolan la calidad interna del servicio; 1) Fiabilidad, 2) Profesionalismo de los empleados, 3) Accesibilidad, y 4) Seguridad, así mismo enlista los factores críticos que vinculan la calidad de manera externa a la organización; 1) La capacidad de respuesta, 2) La cortesía, 3) Canales de comunicación, 4) Credibilidad, 5) Comprensión y conocimiento del cliente hasta llevarlo a una atención personalizada.

Por su parte, Sureshchandar (2002) citado por Gabith & Quispe (2016) se postula desde la perspectiva del cliente y establece que la satisfacción del cliente esta fundamentada en todos los contactos que tiene el cliente o usuario tiene con la organización y puede ocurrir en múltiples niveles; 1) Satisfacción con la persona de primer contacto, 2) Con el servicio principal y 3) Con la organización como un todo.

Una herramienta de importancia para identificar si se está cumpliendo con la satisfacción de sus clientes es hacer su orientación hacia ellos mediante un sistema de monitoreo continuo y sistemático con el fin de medir los resultados en la ejecución de un conjunto de actividades (proceso) en un período de tiempo, con base en indicadores previamente determinados, de esta

manera comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas por la organización en el sentido de eficiencia y eficacia en su quehacer ya que el monitoreo garantiza que se logre el resultado en las salidas del proceso mediante el control de salidas no conformes y/o las conformidades en las misma (Caal, 2013).

2.2.5.5 Herramientas para la calidad y mejora continua en las organizaciones

Los principales aportes para la mejora de la calidad continua en las organizaciones fueron realizados por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa el cual desarrolló diversas herramientas perfeccionadas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, con el fin de facilitar el análisis de problemas y sus soluciones a lo integral de las organizaciones como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios para los usuarios finales, estas herramientas son; planilla de registro, diagrama causa y efecto, gráfico de líneas, histogramas, gráfico de dispersión, diagrama de Pareto y gráfico de control (Valenzuela, 2000).

Acevedo & Acuña (2012), definen literalmente las herramientas mejoramiento de la calidad y mejora continua en las organizaciones:

- Planilla de registro de datos; Conciene a una hoja donde se registran los datos que son necesarios para el análisis. El diseño de la hoja depende, de la clase de datos que se necesite recolectar.
- Diagrama de causa y efecto; Esta herramienta sirve para representar las relaciones entre un efecto y las causas que pueden provocarlo.
- Gráfico de líneas; El objetivo de este instrumento es graficar valores a medida que se conocen en el tiempo y observar si están cambiando los promedios de largo plazo, si hay una tendencia efectiva, y si se producen estancamientos.

- Histograma; Es un gráfico de bloques que permite observar la distribución de un parámetro con respecto a su rango de variación.
- Diagrama de dispersión; Es una herramienta que se usa cuando se tienen dos variables que se cree están relacionadas. Se gráfica una variable versus la otra con el propósito de apreciar la posible presencia de correlaciones.
- Diagrama de fallas de Pareto; Es un gráfico de barras cuyo objetivo es mostrar las causas principales de fallas y la importancia relativa de éstas
- Gráfico de control; tiene por fin controlar el desarrollo de una variable, la que puede ser el resultado de un proceso.

Se hace énfasis en el diagrama de Ishikawa que es también llamado diagrama causa-efecto (CE), ya que es una herramienta que permite estructurar la información para dar claridad, a través de un esquema gráfico, donde se describen los efectos y las causas que producen restricciones dentro de una organización con el fin de corregirlos dando paso a la eficiencia y el aprovechamiento de los recursos dentro de la organización.

En este sentido, el aprovechamiento de los recursos, el control de la calidad, la estandarización de productos y servicios y el control de la mejora continua son claves para la creación de iniciativas que impulsen programas y proyectos estatales eficientes que generen valor público a la sociedad y garanticen el acceso sin discriminación a los mismos, para ellos se pueden citar casos como los centros de atención integrales para mujeres diseñados para tener en cuenta al sector sensitivo de la sociedades en Latinoamérica.

2.2.6 Centros de atención integral para la mujer en Latinoamérica

Los programas de Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer (SIEM) fueron financiados por Banco Interamericano de Desarrollo y desde el año 2011 se han ejecutado estos

proyectos de atención personalizada para la mujer, los cuales hacen la articulación interinstitucional con el fin de mejorar los servicios ofrecidos a sus usuarias, mediante estos modelo que integra en un mismo espacio físico los servicios gratuitos especializados suministrados por múltiples instituciones públicas relacionados con la salud sexual y reproductiva, empoderamiento económico, prevención y atención a la violencia contra la mujer y educación sobre los derechos de las mujeres, se buscan reducir los costos de los servicios orientados para el empoderamiento de las mujeres en la región.

En América son seis los países que ha adoptado estos programas siendo El Salvador el pionero en el desarrollo de Ciudad Mujer desde el año 2011, a la fecha cuenta con seis centros de atención, en el año 2015 México adopta el modelo bajo el nombre ciudad de las mujeres con un centro de atención, Honduras en el año 2017 desarrolló este programa en la actualidad se cuenta con seis centros de ciudad mujer, Paraguay en el año 2018 crea su centro de atención para la mujer bajo el nombre, Ñande Kerayvoty Renda significa “el lugar de nuestros sueños” en guaraní, Ciudad Mujer en Paraguay brinda atención bilingüe en español y guaraní, Republica Dominicana y Bolivia se encuentran en la etapa de diseño (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2020).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Condiciones sociales de la mujer

Las mujeres en la actualidad se mantienen en la búsqueda de superación económica, educativa y otras áreas que son esenciales para sobrevivir dentro de un sistema capitalista y patriarcal, donde se mantienen la lucha por la reivindicación de derechos de la mujer enfrentándose a los obstáculos para mantener una igualdad equitativa en puestos públicos y acciones en toda Latinoamérica, Entre esos obstáculos se incluyen la discriminación de la mujer en la educación, la capacitación, la contratación, el acceso al crédito y el derecho a la propiedad y la herencia, los

niveles de remuneración, frecuencia de promoción inferiores por igual trabajo y la mayores responsabilidades domésticas (Berdonces, 2016).

Heinz citado por Berdonces (2016) afirma según la OIT Organización Internacional del Trabajo, “el trabajo de la mujer, tanto remunerada como no remunerada, puede ser el factor más importante para reducir la pobreza en las economías en desarrollo” (p.110).

Por su parte Méndez (2020) afirma que en Honduras en los últimos años ha realizado convenios relevantes con el objetivo de reducir las brechas de género, de este modo hace referencia al comportamiento de la brecha de género en los últimos años destacando; las mujeres ocupan cerca de un tercio de los puestos ejecutivos y de gerencia (31%), y representan el 50% del total de profesionales y técnicos.

Los datos revelados por la Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples (EPHPM) en 2019, muestran las condiciones de las mujeres en el país; en Honduras las mujeres constituyen el 51.7% de la población total lo que en términos absolutos representan 4, 735,920 personas, de las cuales, el 56.8% se concentran en el área urbana y el 43.2% en el área rural, igualmente se acentúa la participación en el mercado laboral que lo conforman 3,872,052 mujeres que forman la Población en Edad de Trabajar (PET) 1,602,446 están económicamente activas de estas el 16.5% en la industria, 30.5% en actividades de alojamiento y servicio de comida.

De igual manera un 7.8% en la agricultura, concentrando más del 70% de las mujeres ocupadas del país, 43.0% de las mujeres en Honduras trabajan por cuenta propia, el 44.0% son asalariadas y el 13.0% como trabajadores familiares no remunerados (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2019).

2.3.2 Centro Ciudad Mujer en Honduras

Desde el año 2016, Honduras adopta el Programa Ciudad Mujer hasta la actualidad se han construido y equipado seis Centros Ciudad Mujer con una inversión de 718 millones de lempiras, representado por un (43%) 313 millones de lempiras con fondos nacionales y un (57%) con fondos del préstamo 3771-BL-HN 405 millones de lempiras, estos centros se encuentran en Col. Kennedy en Francisco Morazán, La Ceiba, San Pedro Sula, Choloma, Juticalpa, Choluteca y Ciudad Mujer Móvil el cual atiende la parte sur del departamento de Cortes, el Programa Presidencial Ciudad Mujer busca el cumplimiento de las metas del Estado afines con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Desde su funcionamiento este programa con la inversión realizada se han generado 2,615 empleos directos y 761 empleos indirectos para un total de 3,376 empleos generados, el costo de operación es de 129 millones de lempiras con un costo promedio de 21 millones de lempiras por cada centro, donde estadísticamente se rescata la demanda de 682,148 atenciones y un total de servicios de 1,641,836 dando un aprovechamiento o costo por atención a cada mujer usuaria atendida de L 1,052.84 invertidos (Ciudad Mujer, 2021).

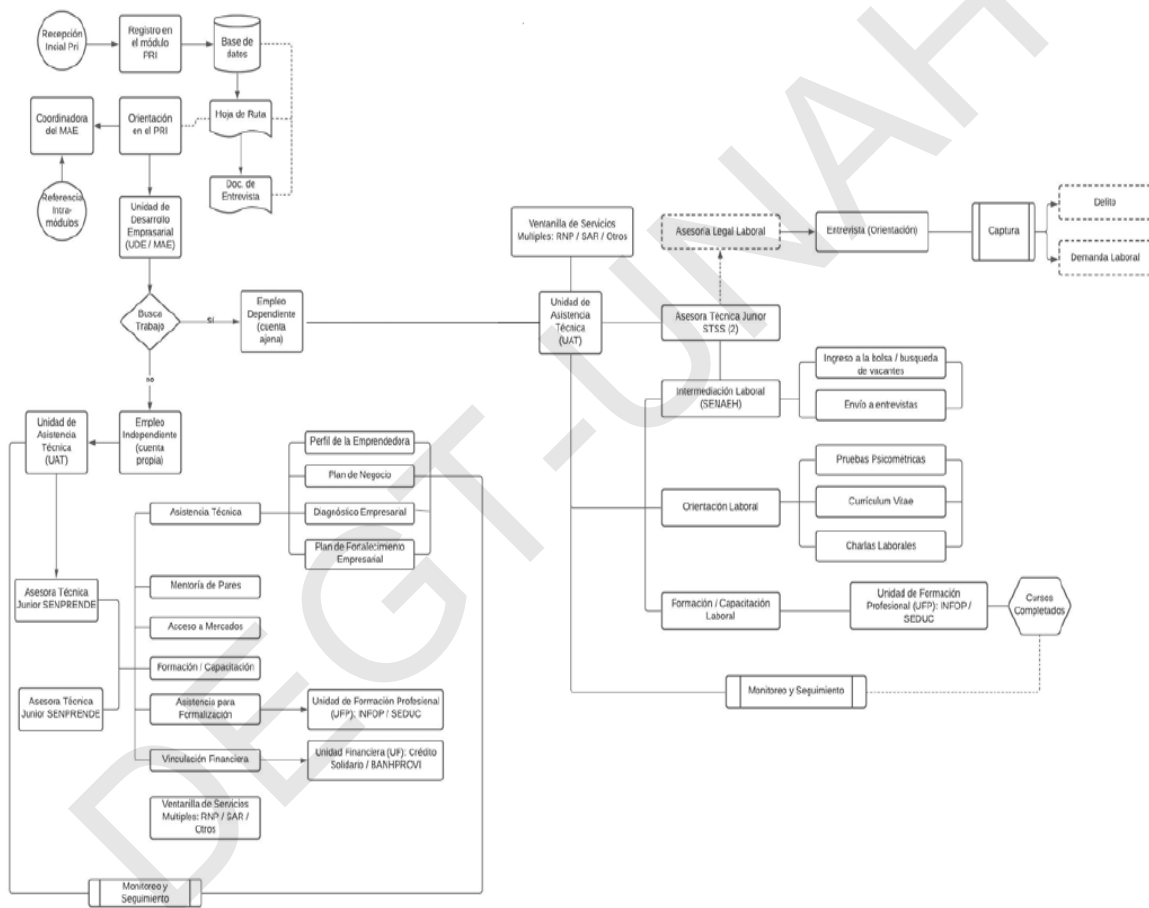
Como plataforma de articulación del compromiso que realizan las organizaciones participantes en el Programa en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); se busca el fin de la pobreza, salud y bienestar, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de desigualdades, e instituciones sólidas (Ciudad Mujer, 2019).

De igual manera tiene su vinculación hacia el plan de nación y visión de país con los objetivos de país a largo plazo; Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana con sistemas consolidados de previsión social, Una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia con un Estado moderno, transparente, responsable eficiente y competitivo, Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo digno que

dentro los logros que se han tenido desde su funcionamiento

El Siguiente diagrama de proceso es una línea a seguir para la atención de las usuarias cuando llegan al Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa (Ver ilustración 5).

Ilustración 5 *Flujograma atención de las usuarias en el MAE-CCMTGU*



Fuente: Protocolo de Funcionamiento del MAE-CCMTGU

El proceso comienza desde recepción donde se registran sus datos personales de las usuarias para continuar hacia el área de orientación donde se hace un estudio de las necesidades de cada usuaria y se identifican las expectativas que traen acerca del centro la orientación y apoyo que puede recibir en el MAE-CCMTGU al igual que servicios disponibles según su preferencias

entre los cuales puede escoger; A) Servicios para conseguir o mejorar su empleo o para crear o mejorar su negocio existente, B) Asesoría de información de derechos laborales, C) Educación formal, D) Servicios financieros no crediticios, E) Asistencia Técnica Permanente F) Gestión de tarjeta de Identidad.

2.3.4 Funcionamiento del Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa Honduras

La creación y el funcionamiento de CCMTGU, se establecen en el Decreto Ejecutivo PCM 031-2016 de fecha 03 de mayo 2016, el cual decreta en su artículo 1, la creación del Programa Presidencial Ciudad Mujer con el objetivo general de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la mujeres en Honduras mediante sus seis módulos descritos en el artículo 6; 1) Autonomía Económica, el cual lo conforman SENPRENDE, STSS, INFOP, SEDUC, CRÉDITO SOLIDARIO, BANHPROVI y RNP 2) Salud Sexual y Reproductiva, conformado y dirigido por la SESAL, 3) Atención a la Violencia Contra las Mujeres, conformado por INAM, MINISTERIO PÚBLICO, SECRETARÍA DE SEGURIDAD y CONSULTORIOS JURÍDICOS DE LA ACADEMIA.

4) Atención a la Mujer Adolescente el cual lo integran DINAF, SESAL y la SEDUC, 5) Apoyo al Cuidado Infantil durante el tiempo de atención a las mujeres en el centro coordinado por la SEDIS y 6) Educación Colectiva dirigido por INAM.

Estas instituciones ofrecen más de 30 servicios de manera integral bajo un mismo techo los cuales específicamente en el MAE-CCMTGU se enfocan en 1) formación para el trabajo dependiente brindados por la STSS, 2) formación y asesoría para el trabajo independiente ofrecidos por SENPRENDE e INFOP, 3) asistencia técnica permanente ofrecidos por SENPRENDE, PPCS, y BANHPROVI, 4) gestión de tarjeta de identidad por parte del RNP, 5) asesoría legal en derechos laborales por la STSS y 6) la educación formal por parte de la

SEDUC. Vinculados a los ejes de empoderamiento económico, derechos y salud con el fin de hacer frente a los grandes retos que viven las mujeres por temas de desigualdad en la sociedad.

Este Decreto Ejecutivo en su artículo 4, describe cual es la gobernanza del programa para asegurar el funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos con eficiencia y transparencia a través de una Dirección Nacional de Ciudad Mujer bajo la coordinación de una Delegada Presidencial nombrada por el Presidente de la República, la gobernanza del Programa descansará en cuatro pilares; 1) Nivel estratégico-político nacional , 2) Nivel técnico nacional, 3) Nivel técnico político territorial y 4) Nivel programático, siendo este último objeto de estudio ya que abarca el nivel técnico de apoyo para la ejecución administrativa y operativa eficiente, estandarizada e integral del programa.

En su artículo 2, se describen los principios rectores programa centrado y orientados a los derechos especializados para la mujer desde la perspectiva de protección integral desde el planteamiento de la inclusión para lograr el empoderamiento de la mujer en la sociedad; 1) Principio de Igualdad y no Discriminación 2) Principio de Autodeterminación 3) Principio de calidad y calidez y 4) Transparencia y rendición de cuentas.

En el Artículo 8, determina el patrimonio de los recursos y dicta que la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS) y todas las instituciones que son incluidas en cada uno de los módulos de atención de manera diferenciada tienen que incluir en sus presupuestos y planes operativos anuales las partidas presupuestarias anuales necesarias para el funcionamiento racional, eficiente y eficaz del programa Ciudad Mujer. (PCM 031, 2016)

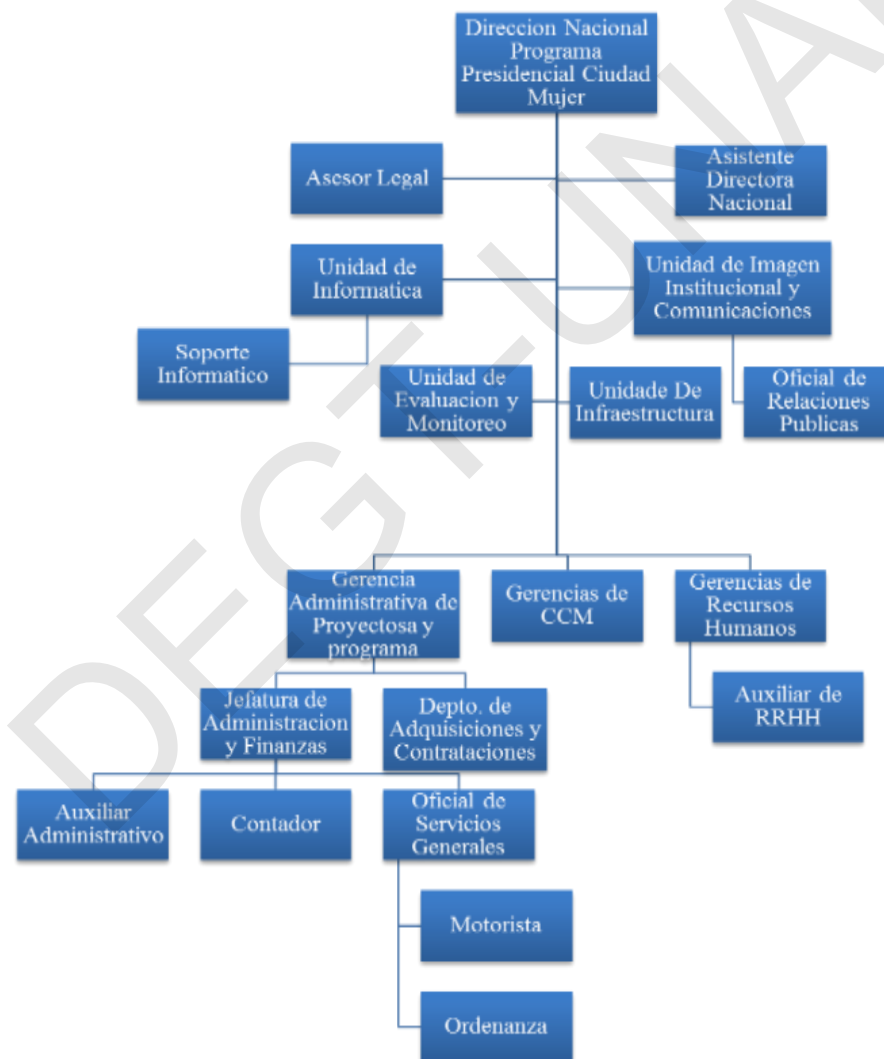
2.3.5 Estructuras organizacionales de Ciudad Mujer

La finalidad de estructura de la Dirección Nacional de Ciudad Mujer es la cadena de mando, así como la comunicación entre las nueve (9) unidades organizativas, coordinar y realizar acciones integradas que ayuden a contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las

mujeres en Honduras en los espacios de 1) autonomía económica, 2) atención a la violencia contra las mujeres, 3) prevención y atención de embarazo en adolescentes, salud sexual y reproductiva y 4) educación colectiva y otras afines, mediante una red de servicios ofrecidos en condición integral por las instituciones públicas competentes, bajo el Programa Presidencial Ciudad Mujer Honduras.

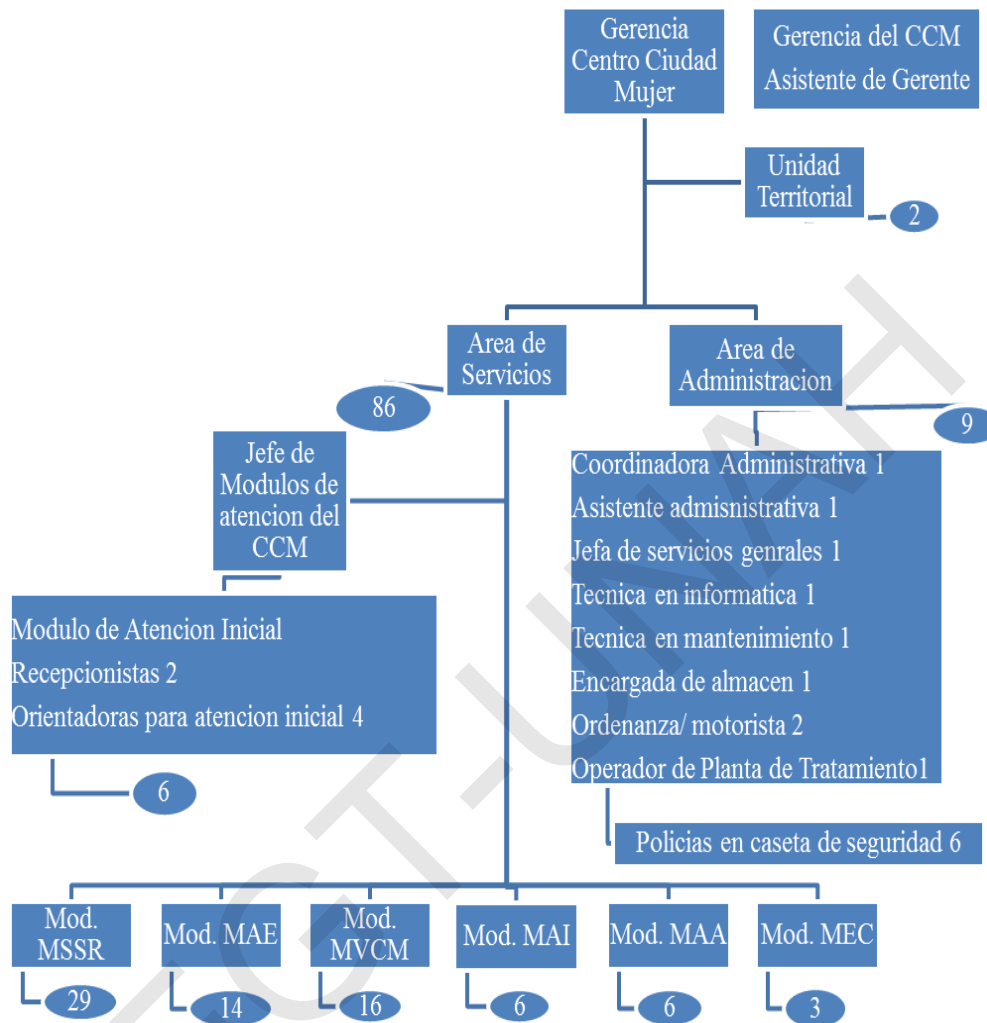
La estructura organizativa de Ciudad Mujer, ver ilustración 6.

Ilustración 6 Organigrama Jerárquico de la Dirección del Programa Ciudad Mujer



Fuente: Elaboración Propia a partir de Manual Operativo Ciudad Mujer Honduras

Ilustración 7 Organigrama Jerárquico del Centro Ciudad Mujer

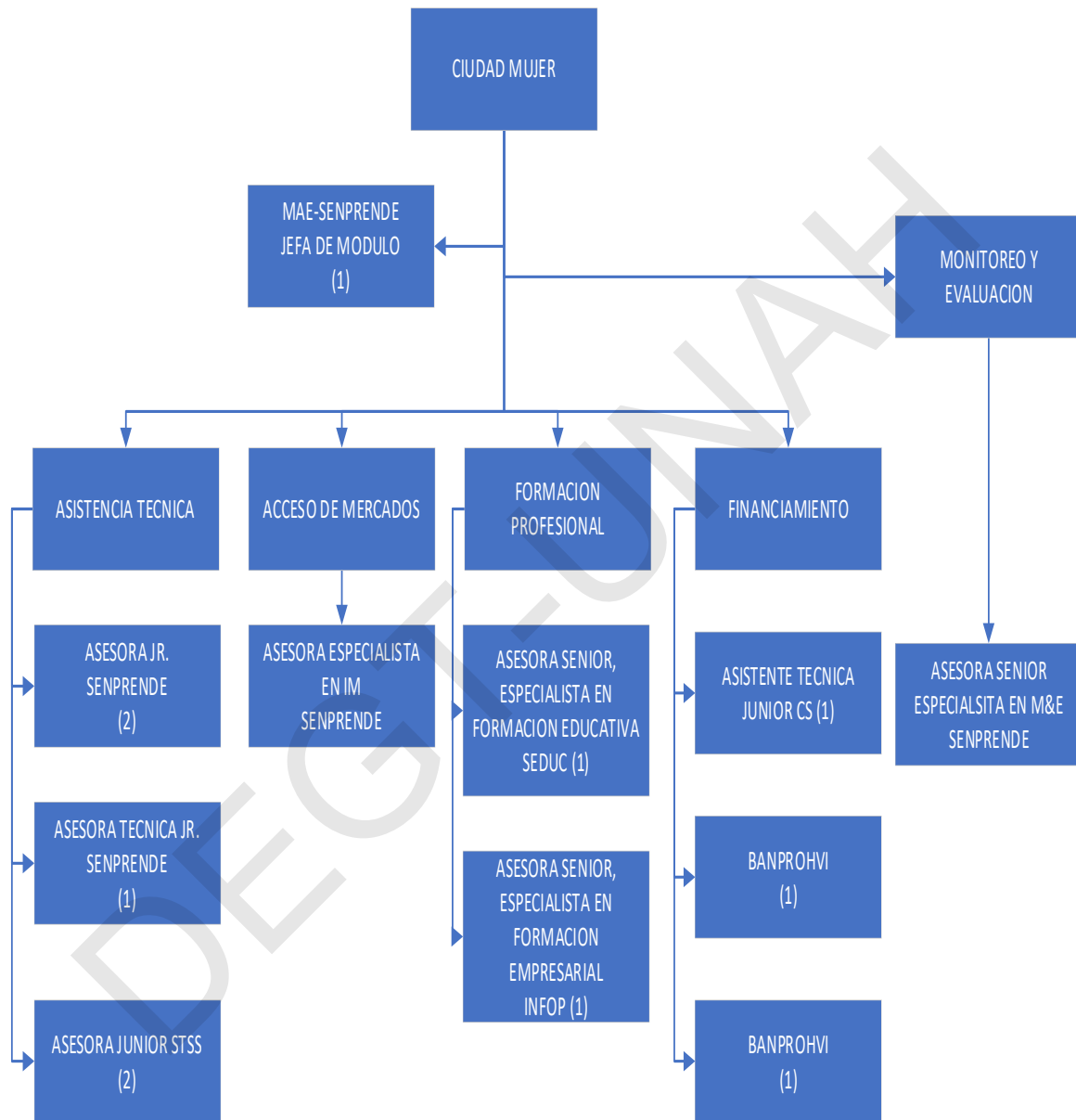


Fuente: Elaboración propia a partir del Manual Operativo Ciudad Mujer Honduras

El Módulo de Autonomía Económica tiene como objetivo contribuir al empoderamiento económico de las mujeres en los territorios de intervención del Centro Ciudad Mujer, poniendo a disposición de las usuarias el apoyo necesario para incrementar su grado de empleabilidad, ampliar sus capacidades y promover su nivel de emprendimientos con la finalidad de la generación de ingresos propios, mejoramiento de calidad de vida y la de sus familias, desarrollar las capacidades y habilidades empresariales, fomentando la asociación en común de

las mujeres, que permita desarrollar con éxito el emprendimiento económico de relación a las oportunidades productivas, ver ilustración 8.

Ilustración 8 Estructura organizativa MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración Propia a partir del Protocolo de funcionamiento MAE Ciudad Mujer Honduras

2.3.6 MAE- CCMTGU, en Honduras

El MAE-CCMTGU, se diseñó como parte integral del funcionamiento de Ciudad Mujer para fortalecer y promover la autonomía económica de las mujeres a través de su participación en el

mercado laboral e iniciativas productivas, este módulo está compuesto por ocho instituciones gubernamentales SDE por medio de la instalación (CDE-MIPYME), STSS, INFOP, SEDIS por medio de la BANCA SOLIDARIA, SEDUC, BANHPROVI y RNP que funcionaran como un equipo de atención integral interinstitucional y multidisciplinario que incluye, además de ofrecer servicios bajo un mismo techo, acciones conjuntas de análisis, intercambio de información, desarrollo de recursos y capacidades.

Se ha comprobado que el perfil de las mujeres que asisten a los Centros de Ciudad Mujer en la búsqueda de los servicios del Módulo de Autonomía Económica, tienen una restringida dirección hacia el empleo formal, a la seguridad social y al crédito, con escasa o nula formación educativa/académica y/o técnica, con recursos económicos, sociales limitados y sin haber alcanzado el último ciclo de educación básica para ello se han categorizado los perfiles de las usuarias en A y B siendo A, menor empleabilidad y B mayor empleabilidad con el fin de orientar de mejor manera la atención y los servicios ofrecidos por los actores en el MAE-CCMTGU. (Ciudad Mujer , 2016)

2.3.7 Actores involucrados y sus funciones principales en MAE-CCMTGU

La operación del Programa Ciudad Mujer por centro de atención integral requiere de 93 puestos dedicados a tiempo completo, en el MAE-CCMTGU se identifican 12 puestos de trabajo para su funcionamiento, también, Para el funcionamiento se requiere que las instituciones que lo integran pongan a disposición el recurso humano especializado para la atención a las usuarias que visitan el centro de ciudad mujer, a continuación; se detalla el personal que integrará el módulo de autonomía económica en Tegucigalpa por cada una de las instituciones describiendo la función principales que brinda el personal interdisciplinario e interinstitucional que acuerpan y se encuentran instalados en el MAE-CCMTGU.

Tabla 1 Listado de puestos de trabajo por actor y su función principal en el MAE-CCMTGU

Módulo de Autonomía Económica – MAE		Puestos	Función Principal
1	Coordinadora MAE /SENPRENDE	1	Coordinar y Planificar el trabajo del EAI y la oferta de servicios del MAE
Asistencia Técnica			
2	Asesoras Junior / SENPRENDE	2	Dar seguimiento a los itinerarios de que garanticen a la usuaria la inserción laboral a partir de su diagnóstico socio-laboral.
3	Asesora Técnica Junior / Crédito Solidario	1	Brindar información sobre la metodología de créditos que desarrolla la Institución.
4	Asesora Junior /STSS	1	Brindar información general a las usuarias sobre los servicios que ofrece la STSS
Accesos a Mercados			
5	Asesora Senior Especialista en IM /SENPRENDE	1	Recopilar y analizar información sobre el entorno de la empresa a desarrollar
Formación Profesional			
6	Asesora Senior Especialista en Formación Educativa /SEDUC	1	Brindar información sobre los cursos de nivelación académica.
7	Orientadora capacitación técnica-vocacional	1	Brindar información sobre los cursos de capacitación que ofrece el INFOP en las diferentes metodologías que desarrolla.
Financiamiento			
8	Asistente Técnica Junior / Crédito Solidario	1	Brindar información sobre la metodología de créditos para organizar el grupo solidario.
9	BANPROHVI	1	Atención a las usuarias brindando información sobre los requisitos para optar a un crédito.
10	BANPROHVI	1	Atención a las usuarias en servicios no crediticios .
11	Técnica Registral /RNP	1	Brindar información, atender y orientar a las usuarias que requieran servicios para la gestión de una tarjeta de identidad personal y los servicios prestados por el RNP.
Monitoreo y Evaluación			
12	Asesora Senior Especialista en Monitoreo y Evaluación /SENPRENDE	1	Brindar información, atender y orientar a las usuarias que requieran servicios para la gestión de una tarjeta de identidad personal y los servicios prestados por el RNP.

Fuente: Elaboración Propia a partir del Manual Operativo Ciudad Mujer

2.3.8 Recursos empleados en Ciudad Mujer

Desde el enfoque de actuación de los Centros Ciudad Mujer, conocidos también como “ventanilla única” (One stop shop, en inglés) es integral, y la combinación interinstitucional en un mismo espacio es fundamental dando paso a la mejora, calidad y la eficacia de los servicios ofrecidos porque supera la idea de atención fraccionada de los servicios ofrecidos a las mujeres de forma unilateral, las instituciones públicas habitualmente proporcionan respuestas dispersas e independientes, obligando a las mujeres a visitar varias instituciones Estatales para recibir los servicios y a cumplimentar procedimientos adicionales que requieren de una inversión de tiempo y recursos financieros que las mujeres no disponen.

Los componentes para la gestión eficiente del Programa se describen en los mecanismos de coordinación que aseguran la gobernanza de Ciudad Mujer Honduras y a los recursos Estratégicos con los que opera, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2 Relación del nivel de gestión y los recursos empleados para el funcionamiento de Ciudad Mujer

Niveles de Gestión	Recursos
•Gestión Estratégica Política a Nivel Nacional •Gestión Técnica a Nivel Nacional •Gestión Técnica Política a Nivel Territorial •Gestión Programática	•Personal del Programa •Infraestructura y Equipamiento •Protocolos de funcionamiento integrados •Sistemas de referencia y contra referencia y M&E

Fuente: Elaboración propia /Manual Operativo Ciudad Mujer/ servicios integrados para empoderamiento de las mujeres

2.3.9 Procesos que intervienen en Centro de Ciudad Mujer Honduras

El funcionamiento operativo del Programa Ciudad Mujer se describe a través del conjunto de las actividades y recursos interrelacionados de manera sistémica, los cuales han sido clasificados en tres niveles: Estratégico, Misional y de Soporte:

- Procesos estratégicos: Son aquellos que son dirigidos por la Dirección de una organización o con el fin de precisar el marco estratégico, definir la misión, la visión, sus objetivos estratégicos, y sus estrategias de intervención.

Los procesos estratégicos llevan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias, gestión de convenios, nuevos proyectos, monitoreo y evaluación de indicadores y mejoras dentro del Programa Ciudad Mujer.

- Procesos misionales: Son aquellos que manifiestan la razón de ser de la organización y están asociados a la misión de la organización. El resultado de estos procesos, son los servicios o productos que son consumidos por el público objetivo.

En el caso de Ciudad Mujer son los procesos que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres según las áreas de atención de las usuarias.

- Procesos de Soporte: Son aquellos necesarios para asegurar el funcionamiento operativo de una organización o programa.

En Ciudad Mujer estos procesos son los que involucran los equipos de apoyo como: 1) Gerencia Administrativa, 2) Gerencia Técnica y de Servicios, 3) Unidades de Apoyo (Secretaría General, Unidad de Infraestructura, y la Unidad de Modernización y Transparencia) que son los que proporcionan los medios, recursos y el apoyo necesario para que los demás procesos puedan llevarse a cabo.

2.3.10 Sistemas de supervisión seguimiento y evaluación

En el centro Ciudad Mujer se ha implementado un sistema supervisión seguimiento y evaluación definido como (SSUSEDE), el cual permite dar seguimiento con enfoque estadístico periódico a los resultados en la gestión y pertinente para la toma de decisiones, convirtiéndose en una herramienta efectiva a lo interno de la organización para la identificación de las atenciones en las áreas de autonomía económica (AE), atención a la violencia contra las mujeres (VCM), salud sexual y reproductiva (SSR), educación colectiva (EC) y otras afines, mediante una red de servicios ofrecidos de manera integral por las instituciones públicas competentes y descritas anteriormente.

Sin embargo, específicamente en el MAE-CCMTGU se carece de un sistema de monitoreo personalizado que identifique cuántas usuarias han culminado, cuántas han prosperado y una estadística relevante que permita saber cuántas y en qué etapa del proceso de autonomía económica se encuentran las usuarias de manera oportuna para la toma de decisiones que contribuyan al monitoreo de los indicadores en sus cuatro niveles.

A través de la determinación de los indicadores en el MAE-CCMTGU se puede hacer el monitoreo a cuatro niveles; 1) Impacto, 2) Resultados esperados, 3) Resultados intermedios y 4) Productos haciendo el análisis de los resultados en la Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples como se muestra el ejemplo en la tabla 3.

Tabla 3 Principales Indicadores para el monitoreo y evaluación MAE-CCMTGU

Nivel	Indicadores	Fuente
Impacto	Porcentaje de mujeres mayores 15 años sin ingresos laborales propios en Honduras.	Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos múltiples (EPHPM).
Resultado esperado	Porcentaje de mujeres mayores 15 años que sin ingresos laborales propios en los departamentos de influencia de Ciudad Mujer	(EPHPM).
Resultados intermedios	Mujeres de 15 años o más que participan laboralmente en los departamentos de influencia de CiudadMujer Porcentaje de mujeres que obtuvieron un crédito productivo en CCM en los últimos 12 meses en losDepartamentos de influencia.	(EPHPM). Datos administrativos MAE-CCMTGU

Productos	Número de mujeres atendidas al módulo de Autonomía Económica por primera vez. Número de mujeres atendidas al módulo de Autonomía Económica en forma subsecuente. Número de mujeres que cuentan con planes de negocios Número de mujeres atendidas en elSENAEH (bolsa de empleo) Número de mujeres que accedieron a empleos formales y pasaron el período de prueba.	Datos administrativos MAE-CCMTUG
------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia a partir del Protocolo de funcionamiento MAE/ monitoreo y evaluación.

CAPÍTULO III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo, alcance y diseño de la investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo ya que permite la medición del fenómeno y el análisis estadístico, se trabaja sobre contextos del hecho la eficiencia en la administración de los recursos a través de la estandarización, presentando los componentes de la investigación de manera secuencial ya que se hará sustento en el marco teórico referencial y metodológico para realizar la interpretación correcta, en corte descriptivo e inferencial mediante la evaluación como paso fundamental para comprobar los supuestos generalizados por los resultados de la estandarización de los servicios en la unidad de análisis, todo ello respecto a las características generales del fenómeno en estudio (Bernal, 2010).

En este sentido, la investigación demostrará de manera cuantificable y estadísticamente medible las descripciones de las variables establecidas a partir del estudio del modelo de estandarización de los servicios para la eficiencia en la administración de los recursos en el Módulo de Autonomía Económica del Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa para generalizar y normalizar los resultados de forma deductiva (Hernández, et. al, 2014).

En cuanto al alcance de la investigación, se define como descriptivo ya que se hará una caracterización del comportamiento de las variables de estudio con el fin de identificar el estado actual, los actores involucrados y las especificaciones operativas analizando las buenas prácticas mediante métodos de seguimiento y monitoreo que conlleven el establecimiento de los métodos y procesos de estandarización para medir y describir el nivel de eficiencia en la administración de los recursos en el MAE-CCMTGU.

El diseño de la investigación es no experimental ya que se observan los actores involucrados y las especificaciones operativas desde su entorno sin la manipulación de las variables, definido

lo anterior la investigación es de tipo corte transversal ya que el levantamiento de la información se realizará de manera descriptiva por única vez para la propuesta de un modelo de estandarización de los servicios para la eficiente administración de los recursos en el MAE-CCMTGU objeto de investigación de acuerdo al modelo de la información que se ha aplicado a la investigación.

3.2 Variables

A continuación, se enlistan y definen las variables y sus indicadores que explicarán el problema de investigación.

Variable 1. Estandarización de Procesos

Es establecer un modelo o nivel de operación basado en un estándar para cumplir la especificación del servicio, las demandas del cliente y los requisitos legales (Alzate, 2020)

Indicadores:

- Especificaciones de servicio
- Documentación de procesos
- Tipo de procesos
- Estado del proceso
- Tiempos en el sistema
- Ajustes necesarios para el mejoramiento del proceso de atención en los servicios
- Nivel de conocimiento de los procesos en la organización

Variable 2. Eficiencia en la administración de recursos

Obtención de un producto o servicio en el menor tiempo posible y al mínimo costo, mediante la adecuada utilización de los recursos. (Ramírez, 1993)

Indicadores:

- Recursos monetarios establecidos
- Recursos monetarios utilizados
- Liderazgo

Variable 3. Herramientas para la gestión de la mejora continua

Son una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y como consecuencia, elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas. (Bonilla, Diaz, Kleeberg, & Noriega, 2010).

Indicadores:

- Herramientas empleadas
- Oportunidades de mejora continua
- Comité de mejora continua
- Nivel de involucramiento integral de la organización

Variable 4. Métodos de seguimiento, monitoreo y control

Un sistema de monitoreo es un proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los resultados de la ejecución de un conjunto de actividades (proceso) en un período de tiempo, con base en indicadores previamente determinados. El seguimiento se refiere a un conjunto de acciones que permiten comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas en el sentido de eficiencia y eficacia. El monitoreo garantiza que se logre el resultado. El seguimiento registra si ese logro del resultado, unido a los logros de otros procesos, se ha hecho eficiente y eficaz (Caal, 2013).

Indicadores:

- Nivel de seguimiento y control en las actividades realizadas
- Toma de decisiones
- Seguimiento y monitorio de las usuarias

Variable 5. Restricciones presentadas en los servicios de atención

Acción y efecto de restringir, la limitación o reducción impuesta en el suministro de productos de consumo generalmente por escasez de estos (Real academia española, 2020).

Indicadores:

- Las restricciones o cuellos de botella dentro de los procesos
- Toma de decisiones
- Cantidad de limitaciones en recursos
- Limitaciones en recursos humanos

3.3 Población y muestra

- **Población**

Collado, Fernández, & Sampieri (2014) afirman que la población es el universo que comprende e interactúan en todas las unidades de análisis que explican el problema o caso en estudio, para objeto de esta investigación se establece que la población está comprendida por todas las unidades de análisis (25) que participan o interactúan en el funcionamiento del MAE-CCMTGU:

1. Oficiales de atención por cada actor o institución participante en el MAE-CCMTGU
(12) comprendidos así;
Asesora junior SENPRENDE (1)
Asesora técnica junior Crédito Solidario (1)

Asesora junior STSS (2)

Asesora senior especialista en investigación de mercado SENPRENDE (1)

Asesora senior especialista en monitoreo y evaluación SENPRENDE (1)

Asesora senior especialista en formación educativa SEDUC (2)

Asesora senior especialista en formación empresarial INFOP (1)

Asistente técnica Crédito Solidario (1)

BANHPROVI (2)

2. Enlaces Interinstitucionales con MAE-CCMTGU (6)

SENPRENDE, STSS, PPCS, BANHPROVI, SEDUC, INFOP

3. Jefa del MAE-CCMTGU (1)

4. Coordinadora de módulos en CCMTGU (1)

5. Sub Gerencia del CCMTGU (1)

6. Jefatura de supervisión y estandarización de servicios (1)

7. Gerencia de planificación y evaluación de la gestión (1)

8. Gerencia administrativa del Programa Ciudad Mujer (1)

9. Delegada Presidencial del Programa Ciudad Mujer (1)

La población en estudio presenta características tales como:

1. Realizan funciones operativas sensibles en el quehacer del MAE-CCMTGU

2. Personas que toman decisiones a nivel ejecutivo y operativo en CCMTGU

3. Personas que tienen a cargo personal dentro del MAE-CCMTGU

4. Personas que interactúan directamente con las usuarias de los servicios prestados en el MAE-CCMTGU.

5. Personas de la Dirección General CCMTGU orientado en que los colaboradores favorezcan efectivamente a la búsqueda de los objetivos organizacionales desde sus puestos de trabajo de manera eficiente.
6. Colaboradores desde la Dirección General hasta el nivel operativo orientados a metas y resultados organizacionales.
7. Personas cuyas actividades pueden ser administrativas, operativas o de otra índole afín a su descriptor de puestos que permita la consecución de lo que se ha propuesto.

• **Muestra**

La muestra se define como el subconjunto de la población que permite extraer un fragmento de un todo, para representar los fenómenos salvaguardando el estudio de las realidades en función de su método de selección (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

En este sentido, debido a que esta investigación tiene una población que es su misma muestra, se estimó utilizar el método de muestreo no probabilístico por censo, seleccionando el total de actores (25) vinculados a la unidad de análisis (MAE-CCMTGU) que permitan alcanzar una explicación detallada e integral de la información recabada.

Sin embargo, se identificó que al momento de aplicar el instrumento solo se recabó la información de 20 informantes disponibles por no estar ocupados los puestos de trabajo y/o servicios en el MAE-CCMTGU por algunas instituciones actores en el mismo.

Ante ello, las unidades a encuestar son;

- a) Oficiales de atención por cada Institución Gubernamental participante en el MAE-CCMTGU (12), de las cuales solo se aplicaron ocho instrumentos por no encontrarse todos los puestos operativos ocupados al momento de la investigación.
- b) Enlaces Interinstitucionales con MAE-CCMTGU (6), de los cuales solo se aplicaron

cinco instrumentos por no estar en funcionamiento todos los puestos al momento de recolectar la información

- c) Jefaturas y Gerencias internas del CCMTGU (3)
- d) Mandos Intermedios en Dirección General vinculados al MAE-CCMTGU (3)
- e) Delegada Presidencial del Programa Ciudad Mujer (1)

3.4 Métodos y técnicas aplicadas al problema de investigación

El método empleado para el estudio del problema en la presente investigación es el método de casos, desde la perspectiva cuantitativa, como lo expresa (Stake, 2007) estos estudios se realizan con el fin de enfatizar las mediciones del caso, sus variables de estudio desde la perspectiva descriptiva en busca de abarcar la complejidad en particular de la unidad de análisis dando énfasis en los detalles de su interacción en sus contexto sin ser modificadas, es por ello que estos métodos son conocidos como los estudios de lo particular para la lograr la comprensión a detalle en el proceso de investigación.

A la vez, los estudios de caso desde las perspectivas tanto cualitativas como cuantitativas permiten acercarse a los fenómenos de interés y ser partícipe de estos cuando son analizados, dando lugar a la explicación detallada de las relaciones, con su entorno del problema que se estudia (Yacuzzi, 2005). Ante ello, el estudio de casos bajo métodos causales propone la generalización e inferencia hacia la teoría y no hacia otros casos, tal como lo plasma y demanda la estimación de relaciones causales en otros estudios, disminuyendo la posibilidad de generalizar los hallazgos hacia otros casos, pero sí para la unidad en análisis objeto de estudio en la presente investigación (Yacuzzi, 2005).

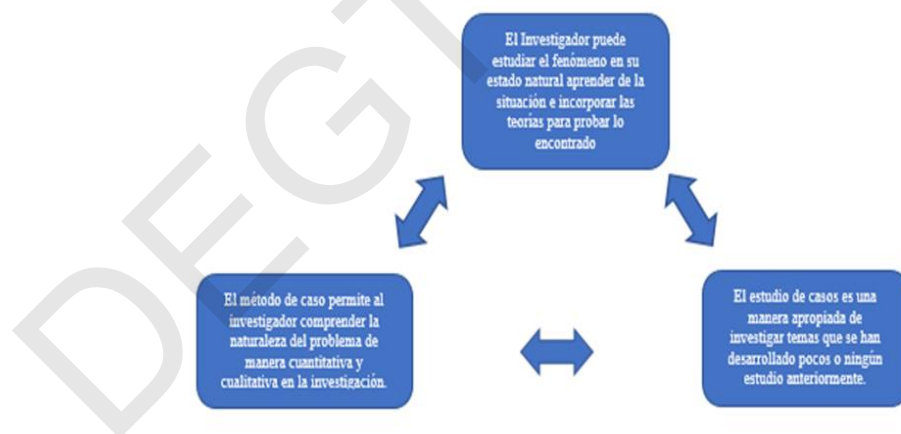
Villareal & Landeta (2007) citados por Chaves (2012) afirman que el estudio de casos es uno de los métodos más adecuados para ilustrarse en la realidad de un escenario y su contexto, en los que se demanda manifestar relaciones causales complejas, realizar representaciones de

fenómenos a detalle, vinculados y mediante la aceptación de posturas teóricas de prueba, analizados mediante procesos longitudinales con el fin de estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, complejo e incierto.

La herramienta de investigación método de estudios de caso se basa en el predominio de la deducción lógica (científica o causal) a partir del caso estudiado que a diferencia de la conclusión estadística. Es decir, en función del caso, se puede alcanzar conclusiones generales a partir de un caso, ya que el caso se tiene que relacionar a una teoría encerrando un mecanismo causal siempre que las unidades del resto de la población actúen en condiciones similares. Todo lo anterior en función de la vinculación y características propias y teóricas que existen en las categorías o variables que se están analizando y la viabilidad de este método (Jiménez, 2012).

Jiménez (2012) La viabilidad del método estudio de caso empleado se detalla a continuación, ver ilustración 9.

Ilustración 9 Viabilidad del método estudio de caso

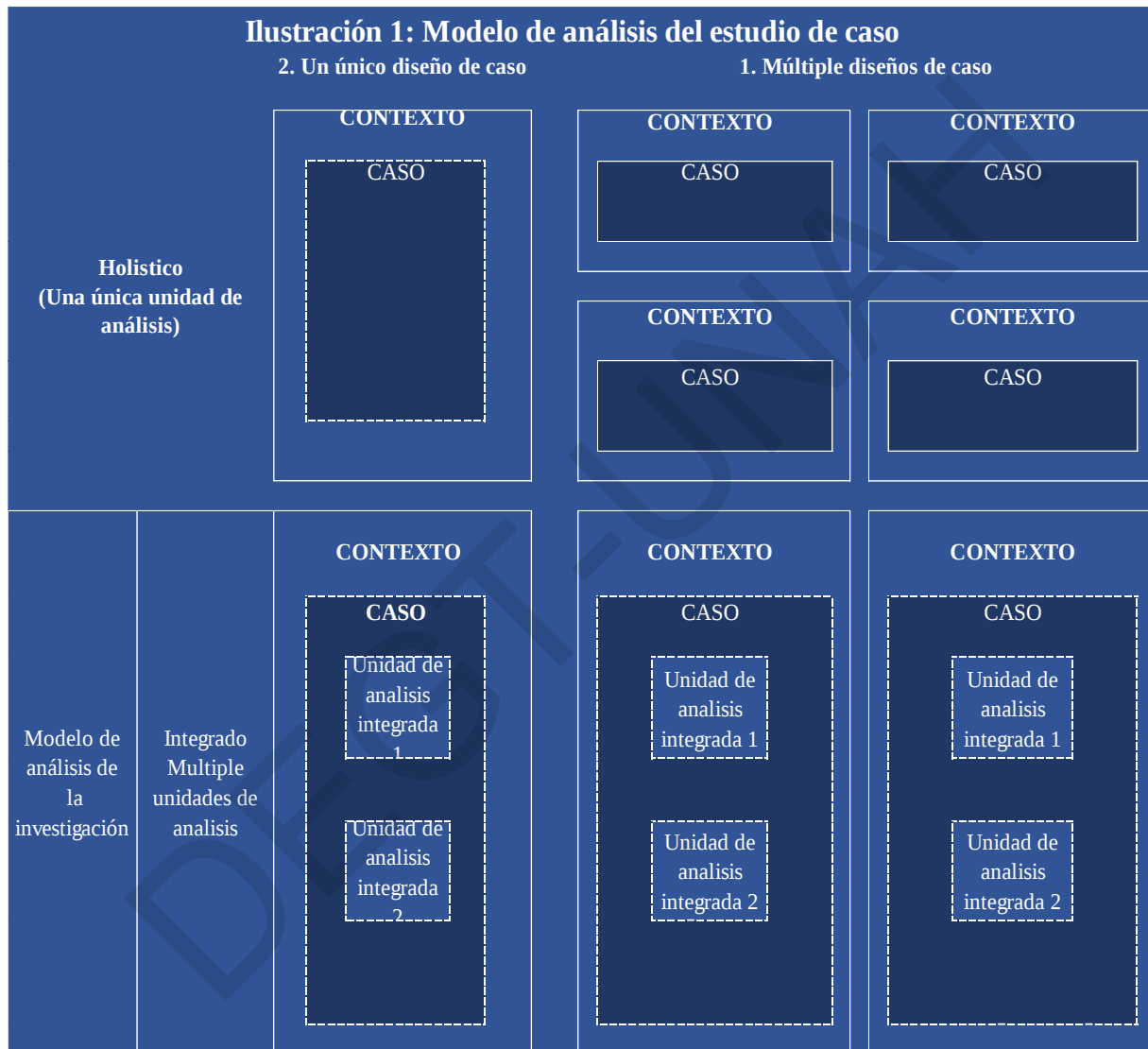


Fuente: Elaboración propia, a partir de criterios para utilizar el estudio de caso como método de investigación descrito por Jiménez (2012).

Kazez (2009) Destaca que el método de estudios de casos desde el punto de vista descriptivo tiene como objetivo capturar las circunstancias y descripción de un fenómeno en su contexto, Yin (1994) citado por Kazez (2009) distingue cuatro tipos de casos considerando cuanto se decide estudiar y si se distinguen o no unidades de análisis en los mismos los tipos son: 1)

Holístico, Caso único diseño holístico “una unidad de análisis”, 2) Caso único diseño incrustado, 3) Múltiples casos diseño holístico, 4) Múltiples caso, diseño incrustado, ver ilustración 10.

Ilustración 10 Tipos de diseño para el estudio de casos según YIN



Fuente: Elaboración propia a partir de diseños estudio de caso (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas , 2015)

El diseño de la presente investigación es situado en el estudio de caso siendo de tipo integrado, dado que concierne a un único análisis en múltiples unidades de análisis en un mismo contexto, A su vez, el diseño que fundamenta el problema es de tipo simple, producto

que el caso es único cuya validación teórica requiere de su estudio a profundidad. De la ilustración anterior se resalta que el modelo a utilizar para el desarrollo del estudio de caso es el modelo integrado con múltiples unidades de análisis. Cuyos componentes según (Yin, 2003) son: 1. Las preguntas de investigación, 2. La proposición de la investigación, 3. Las unidades de análisis, 4. La estrategia y vinculación lógica de los datos a la proposición y 5. Los criterios de interpretación de los hallazgos o resultados. Estos elementos dan paso al estudio detallado de los casos desde corrientes cuantitativas como cualitativas (p. 21) y son los componentes que darán paso a la explicación del problema de investigación en el presente estudio.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Diseño del estudio de caso

4.1.1 Antecedentes

El Programa Ciudad Mujer en Honduras desde su creación en el año 2016, se ha convertido en un instrumento que contribuye en el cumplimiento de las metas del Estado vinculadas con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible como plataforma de articulación del trabajo que realizan las instituciones participantes en el Programa con el fin de ofrecer a las mujeres hondureñas servicios de atención integral bajo un mismo techo para contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida.

En su funcionamiento donde se vinculan diferentes actores, se han implantado una serie de acciones para velar por el buen funcionamiento de la institución desarrollando un protocolo de funcionamiento para el MAE-CCMTGU el cual se actualiza cada dos años con el fin de mejorar la atención de las usuarias en su quehacer institucional.

Asimismo, diariamente se han realizado encuestas de satisfacción a las usuarias de las cuales se obtiene un informe mensual, este informe es revisado por la Jefatura de Supervisión y Estandarización de los Servicios, quien emite recomendaciones y puntos de mejora. A su vez, el Equipo de Módulos, realiza reuniones en las cuales se revisan los puntos de mejoras, de estas reuniones sale un Plan de Acción mismo que se comparte con la Jefatura de Supervisión y Estandarización de los Servicios para su debido seguimiento (Castro, 2021).

A pesar de estas acciones, se considera que el funcionamiento específicamente en el MAE-CCMTGU se ha desempeñado con un nivel medio en eficiencia de los recursos invertidos lo cuales se pueden optimizar eliminando las restricciones que se presentan en las atenciones a las

usuarias, de esta manera cumplir con la entrega de servicios con calidad y calidez mediante el aprovechamiento de los recursos asignados.

4.1.2 Preguntas a contestar con el caso

¿Cuál es el estado del funcionamiento actual, los actores involucrados, y las especificaciones operativas que demandan el modelo de estandarización de servicios para la administración eficiente de recursos en el Módulo de Autonomía Económica del centro de atención integral Ciudad Mujer en Tegucigalpa?

¿Qué buenas prácticas mediante las herramientas de mejora continua, seguimiento y control se requieren para la estandarización de los servicios en el módulo de autonomía económica del centro de atención integral Ciudad Mujer Tegucigalpa?

¿Cuáles son los métodos y/o procesos para la estandarización de servicios que permiten una administración eficiente de recursos en el módulo de autonomía económica del centro de atención integral Ciudad Mujer Tegucigalpa?

¿Cómo es la eficiencia actual en la administración de los recursos en el módulo de autonomía económica del centro de atención integral Ciudad Mujer Tegucigalpa?

¿Qué modelo para la estandarización de los servicios para una administración eficiente de los recursos en el módulo de autonomía económica en el centro de atención integral Ciudad Mujer en Tegucigalpa se debe establecer?

4.1.3 Narración del caso

Los Centros Ciudad mujer han atendido a más de 680 mil mujeres desde su funcionamiento en el 2016 que llegan en busca de obtener servicios de las más de 12 Instituciones Gubernamentales representadas a través de sus seis módulos en áreas de salud, derechos y el logro de un empoderamiento económico, este último modulo se presenta en el MAE-

CCMTGU y enrola esta investigación, sin embargo, se han identificado que los servicios en este módulo no están siendo optimizados a pesar de contar un protocolo de funcionamiento que establece las directrices a seguir, representando oportunidades de mejora que den lugar al aprovechamiento y uso eficiente de los recursos invertidos.

Se han identificado factores que inciden de manera negativa en los servicios y estos no se den de forma estandarizada como; A) La falta de asignación del personal por las instituciones participantes del MAE-CCMTGU en cada una de sus ventanillas, B) La falta de los recursos disponibles para las funcionarias y que ellas puedan ofrecer una mejor atención a las usuarias, C) Falta de preparación y disposición de las funcionarias en cuanto a los temas referentes a sus funciones en el módulo, D) La sensibilización de las funcionarias en el cumplimiento de los procesos para la atención con calidad y calidez para las usuarias del MAE-CCMTGU.

De igual manera, E) La apropiación de las instituciones en sus ventanillas y servicios con enfoque de género en el MAE-CCMTGU, la falta de articulación integral en el módulo y la falta de un monitorio personalizado a las usuarias donde se asegure que la misma sea atendida hasta lograr su autonomía y empoderamiento económico que es la razón del módulo.

Es por ello, que se considera necesaria la estandarización en los servicios de atención a las usuarias en el MAE-CCMTGU para medir el cumplimiento de los objetivos y KPI's (key performance indicators) "Indicadores claves del desempeño" que dan paso a la eficiencia de los recursos invertidos en el MAE-CCMTGU, asegurando la correcta atención a las usuarias basadas en los 4 principios del Programa Ciudad Mujer.

4.1.4 Unidades de análisis de los casos

Para las unidades de análisis se ha considerado; A) Las Oficiales de Atención a las Usuarias ya que son el personal que interactúan directamente con las usuarias de los servicios en el

MAE-CCMTGU, B) Enlaces de cada institución como actores en el MAE-CCMTGU porque realizan funciones operativas representando a sus instituciones, C) Mandos Intermedios y D) Delegada Presidencial del Programa Ciudad Mujer en Honduras por ser tomadoras de decisiones a nivel ejecutivo y operativo sensibles en el quehacer y en el MAE-CCMTGU.

4.1.5 Métodos de recolección

Para el desarrollo del diseño metodológico fue necesario determinar el método de recolección de datos y a través de qué técnica se recolectaría la información que estuviera relacionada a los objetivos y variables de estudio. Para ello se determinó la utilización del cuestionario con preguntas cerradas.

4.1.6 Instrumentos de recolección

La herramienta que se utilizó en este trabajo de investigación aplicada para documentar la información recabada de los informantes y con el fin de observar el comportamiento de las variables de investigación fue el cuestionario estructurado por preguntas cerradas (Ver Anexos 2 y 3) con las características de confiabilidad y validez. Con elecciones múltiples proponiendo un conjunto de alternativas al responder según un grado de intensidad creciente o decreciente y a través de la medición de escalas ordinales y nominales orientado para el personal operativo y otro instrumento para los mandos intermedios y máxima autoridad, pero con la esencia en las preguntas a abordar de modo general.

4.1.7 Método de interpretación

Con el fin de indagar en los resultados e interpretación de datos referentes a la investigación en el presente estudio se identificó que la información derivada se reflejará en las conclusiones finales del presente, por lo que la interpretación de datos estadísticos cuantitativos se hará a través de la herramienta SPSS apoyado en la estadística descriptiva como las; A) frecuencias, B) Las

estadísticos bivariados, D) Análisis de tablas cruzadas y E) El análisis de factores, mediante la representación gráfica de los datos.

4.2 Recopilación de la información

La aproximación con los informantes fue autorizada por la Delegada Presidencial del Programa Ciudad Mujer con el fin de recolectar la información necesaria para establecer un modelo de estandarización de los servicios que conlleve a la eficiencia de los recursos destinados para el MAE-CCMTGU, de igual manera se tuvo apertura y colaboración con los mandos intermedios y el personal que labora como Enlaces Institucionales dentro del módulo.

En algunos casos se apoyó en herramientas tecnológicas para evacuación de dudas en el llenado del instrumento, el tiempo de llenado oscilo en veinticuatro minutos en promedio y se realizó en el mes de diciembre 2021, una vez completados los instrumentos se procedió a su codificación y tabulación en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS).

4.3 Análisis de la información

El análisis de información forma parte del proceso en la investigación desarrollada en el presente trabajo de investigación aplicada con el fin de adquirir información necesaria por parte de los involucrados en el tema a investigar para las variables de estudio a través de los informantes revisando y categorizando la información recabada, de esta manera vincular los resultados de los mismos y exponerlos de manera sencilla y lógica para su análisis con el fin que expliquen las conclusiones del mismo.

4.3.1 Revisión y categorización de la información

La revisión de la información se realiza con el fin de obtener la indagación necesaria de los informantes con el fin de categorizarla de manera cuantitativa descriptiva aplicando el análisis de fiabilidad de los datos recabados, igualmente, con el fin de cumplir los objetivos del

presente estudio se categoriza la información para la identificación de patrones en las variables de estudio que se enmarcan en el modelo de estandarización de los servicios para la administración eficiente de los recursos en el Módulo de Autonomía Económica en el centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa.

4.3.2 Búsqueda e identificación de patrones

En este apartado se realiza el análisis cuantitativo y descriptivo de la información recabada, con el fin de hacer el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación de manera cronológica y ordena para el estudio y comprensión de la misma haciendo énfasis en la descripción del estado actual, actores involucrados, las especificaciones operativas, Análisis de las buenas prácticas mediante las herramientas de la mejora continua, seguimiento y control, la identificación de los métodos y procesos para la estandarización de los procesos de atención a las usuarias, así como la descripción de la eficiencia en la administración de los recursos asignados al MAE-CCMTGU.

- **Análisis de la fiabilidad de la información procesada**

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	20	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

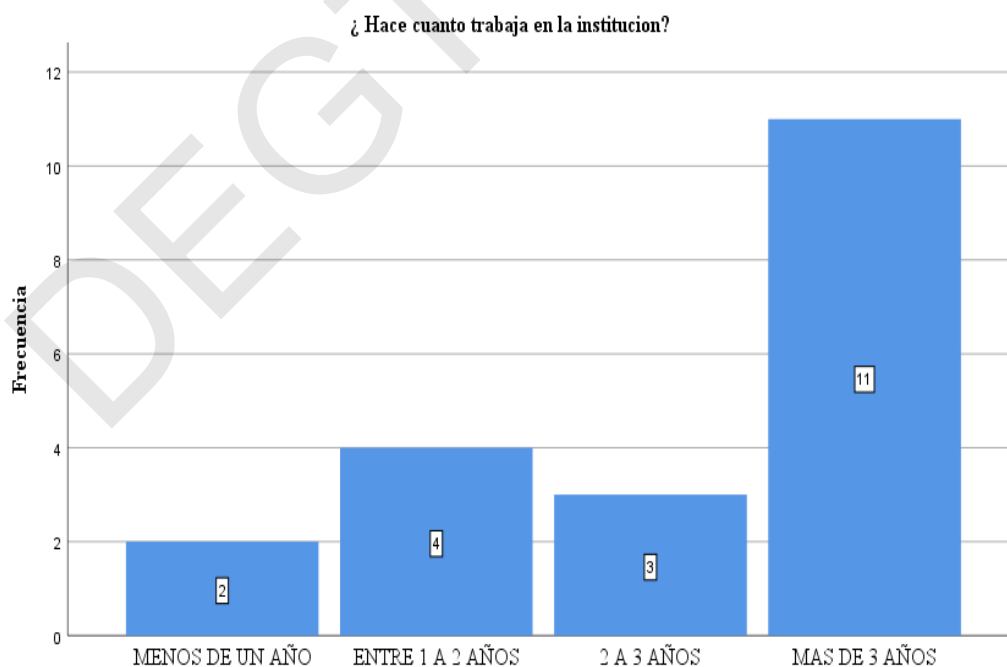
Alfa de Cronbach	N de elementos
.942	115

A través del análisis Alfa de Cronbach se midió la fiabilidad en una escala de medida de los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los (20) informantes disponibles que tienen relación directa con el funcionamiento del MAE-CCMTGU en el cual se destaca la fiabilidad de los resultados (.942) en comparación al número de elementos analizados a través de las herramientas para el procesamiento de datos SPSS.

- **Estado actual, los actores involucrados, y las especificaciones operativas del MAE-CCMTGU.**

Con el fin de definir estado actual, los actores involucrados, y las especificaciones operativas que demandan el modelo de estandarización de servicios para la administración eficiente de recursos en el Módulo de Autonomía Económica del centro de atención integral Ciudad Mujer en Tegucigalpa se presentan los siguientes resultados recabados a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos a los informantes.

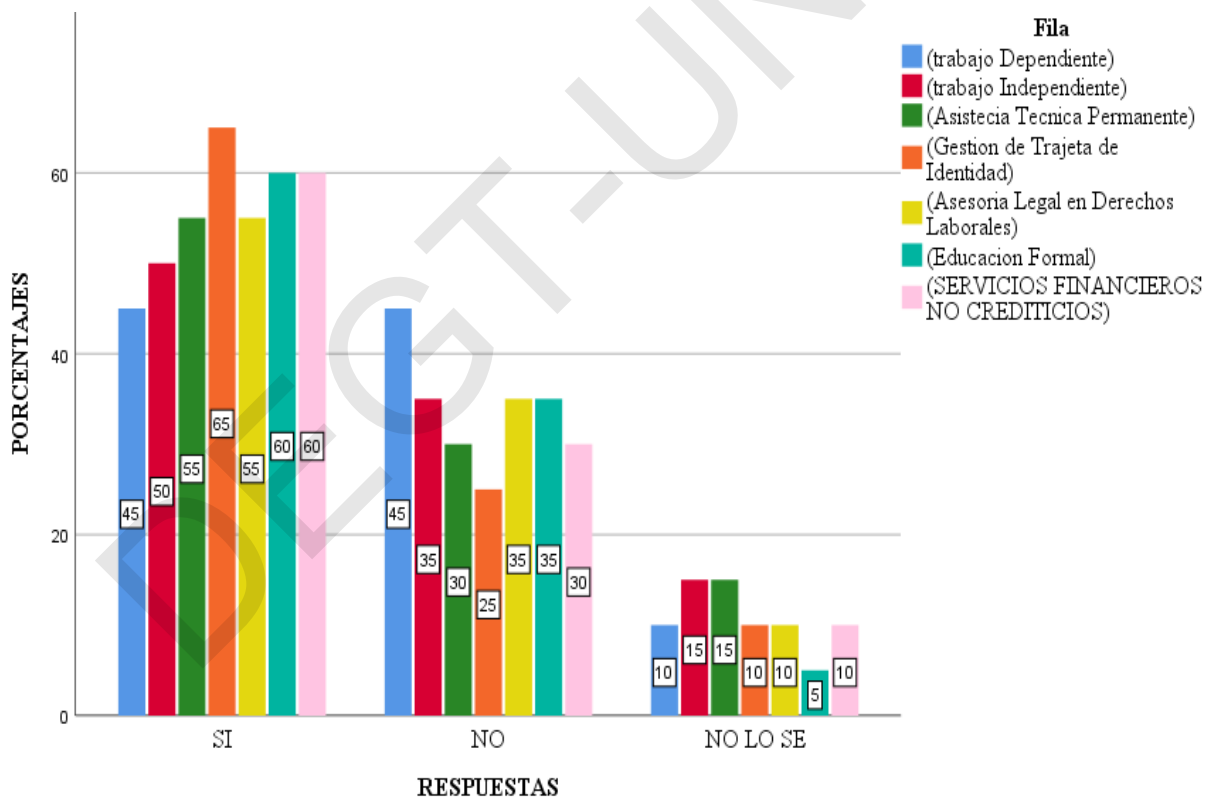
Gráfica 1: Antigüedad Laboral de los Informantes



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

En la gráfica 1, se muestra que del total de los informantes a quienes se les aplicó el cuestionario de las diferentes instituciones representadas y que son actores del MAE-CCMTGU, la antigüedad laboral con mayor frecuencia se encuentra en la categoría más de tres años de laborar representado por un 55% del total de informantes. Por otro lado, solo el 10% de los informantes se encuentra con una antigüedad laboral menor a un año y el 35% restante de los informantes comprende una antigüedad laboral de uno a tres años. En este sentido, la Institución Ciudad Mujer comprende la mayor antigüedad laboral de sus colaboradores. Para ampliar más sobre los datos generales de los informantes, (Ver anexos 4, 5 y 6).

Gráfica 2: Servicios Prestados por el MAE-CCMTGU que Cuentan con Manual de Procedimientos



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

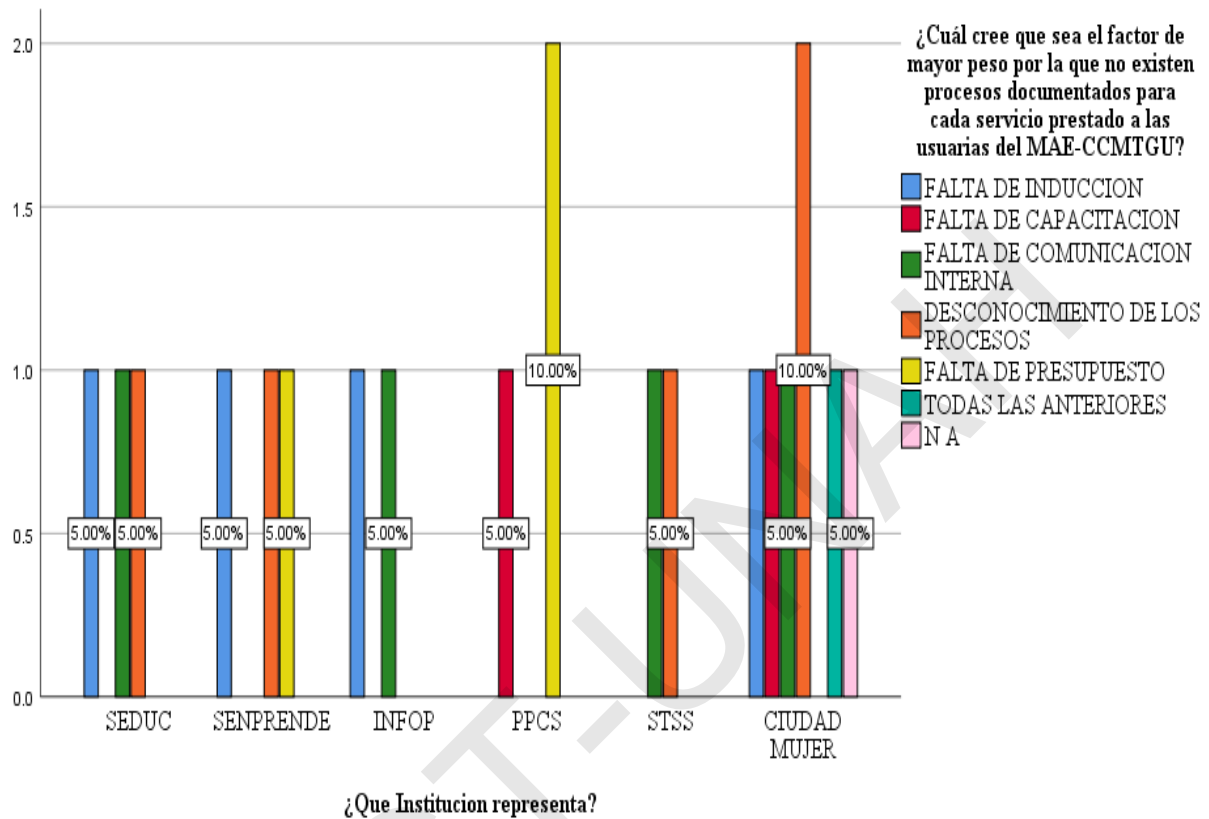
En relación con la gráfica 2 según los informantes en relación a todos los servicios prestados por el MAE-CCMTGU, se muestra del total de los informantes representado por un promedio

de 56% exteriorizan que los servicios ofrecidos si cuentan con un manual de procesos para la atención a la usuaria, contrario a ello un 34% de los informantes afirman que los servicios ofrecidos no cuentan con un manual de procesos; sumado a lo anterior, una minoría (10%) no sabe si los servicios ofrecidos cuentan con un manual de procesos. Es así que en primera instancia se puede identificar que el 44% de los informantes no están claros con las especificaciones operativas y su documentación.

Este contexto genera la percepción más allá del enfoque cuantitativo a la manifestación de versiones encontradas entre los informantes en relación a la documentación de procedimientos a realizar en su quehacer dentro del MAE-CCMTGU para la atención de las usuarias lo que requiere la implementación de un proceso de homologación y levantamiento de procesos de todos los servicios ofrecidos en MAE-CCMTGU con el involucramiento de las colaboradoras claves en el mismo como oportunidad de mejora que conlleve a la estandarización en el conocimiento de los procesos a seguir al momento de atender a la usuaria en el MAE-CCMTGU con el fin de poder ofrecer un servicio acompañado de calidad y calidez para cada mujer que visita este centro de atención integral.

Tal y como se muestra en la gráfica 2, se destaca del total de los servicios ofrecidos en el Módulo de Autonomía Económica en el Centro Ciudad Mujer de Tegucigalpa como ser: gestión de tarjeta de identidad, educación formal y servicios financieros no crediticios son los que muestran una mayor percepción de los informantes en la existencia de un manual de procesos para la atención a la usuaria (65%, 60% y 60% respectivamente). No obstante, el servicio de trabajo dependiente muestra el porcentaje de percepción por parte de los informantes más alto en no contar con la existencia de un manual de procesos para la atención a la usuaria (45%), para más información, (Ver anexos 7,9 y 10).

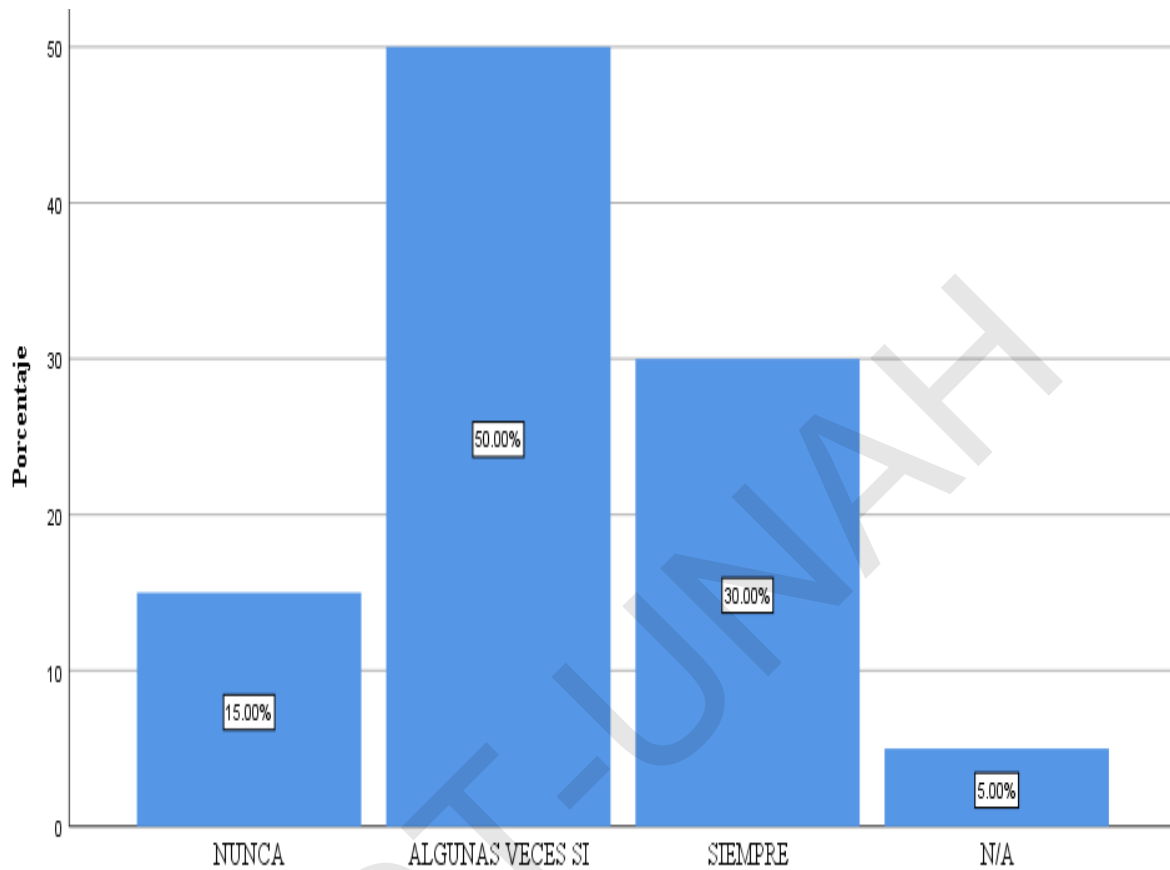
Gráfica 3: Factores por las que se carece de Manuales de Procesos Documentados de los Servicios Prestados en el MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

De la siguiente interrogante del cuestionario ¿Cuál cree que sea el factor de mayor peso por el que no existen procesos documentados para cada servicio prestado a las usuarias del MAE-CCMTGU? Se obtuvieron los siguientes resultados para el análisis donde se puede apreciar en la gráfica 3, el factor con mayor peso que incide en la carencia de manuales de procesos documentados es el desconocimiento de los procesos, siendo representado por un 25% de los informantes; igualmente se identifica que tanto la falta de inducción como la falta de comunicación interna afectan para no contar con procesos documentados, cada uno representado por un 20% de los informantes respectivamente.

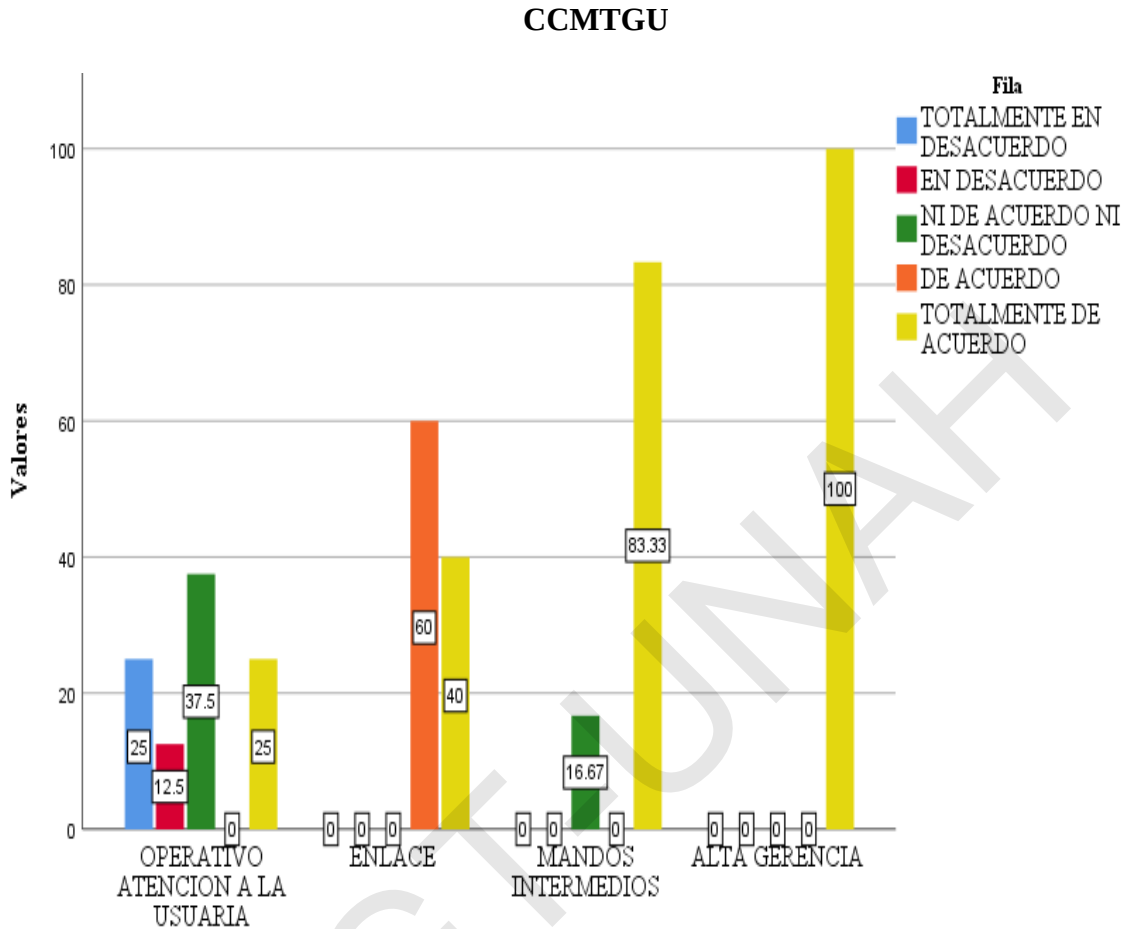
Gráfica 4: Frecuencia de implementación del plan de acción para solventar las necesidades presentadas en el MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

En la representación de la gráfica 4, se pudo analizar que la mayor frecuencia (10 informantes) al momento de presentarse una restricción en el funcionamiento o realización de las tareas asignadas, para solventarlas dentro del MAE-CCMTGU lo resuelven a través del plan de acción mostrando un porcentaje alto del 50% de los informantes los cuales se ubican en la categoría de implementarlo “algunas veces sí”, y en contraposición el 15% (3 informantes) indicaron que no lo implementan nunca y como ítem significativo un 30% (6 informantes) lo implementan siempre.

Gráfica 5: Involucramiento en la Planificación de recursos a Ejecutar en el MAE-



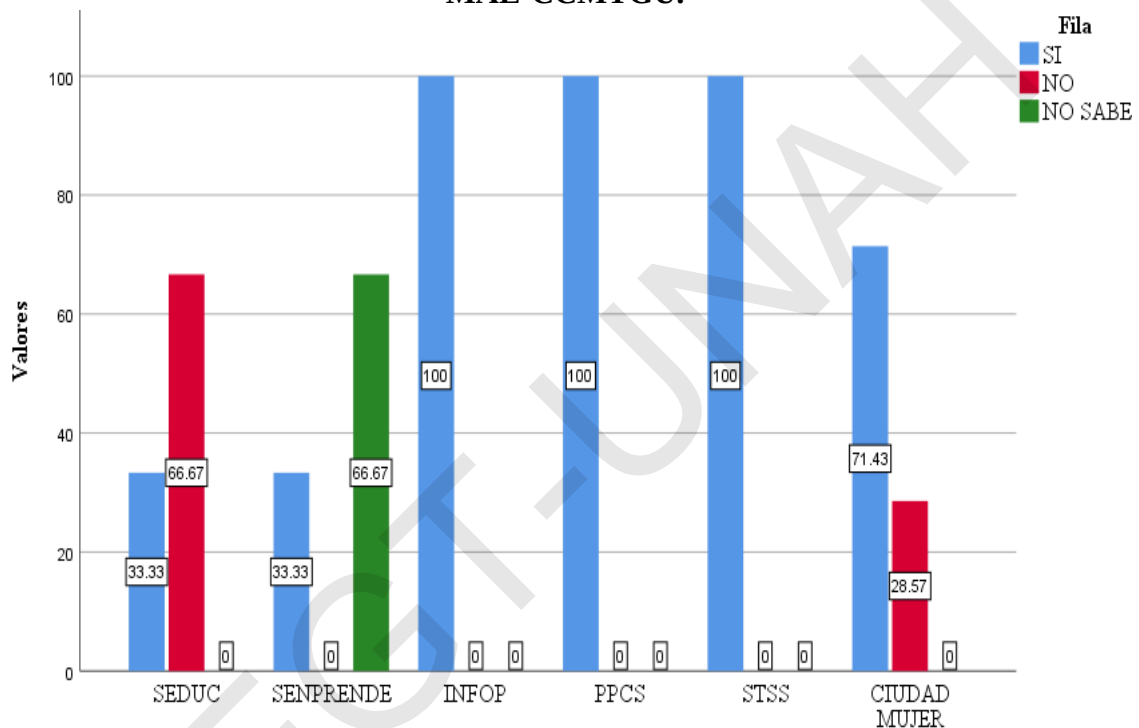
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

En la gráfica 5 se observó según los informantes, el involucramiento en temas de la planificación de recursos para ser ejecutados en el MAE-CCMTGU en relación a sus puestos desempeñados se identifica que, en el nivel operativo de atención a la usuaria, no hay involucramiento en temas de planificación de recursos reflejado por un 25%. Contrariamente a los que se ha expresado a nivel de enlaces y mandos intermedios donde se percibe que si hay involucramiento en los temas de planificación para la ejecución de recursos ambas se ubican entre las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo (60% y 40% respectivamente).

Sin embargo, hay un nivel de incidencia negativa en la misma ya que con un 37.5% a nivel operativo se mostró en un nivel neutral; lo cual refleja no involucramiento en relación a las

otras repuestas de estar en desacuerdo (12.5%) y en totalmente desacuerdo (25%) de no ser involucrados en estas actividades, de lo cual se puede identificar que es necesaria mayor participación del personal operativo ya que son los que tienen para mayor comprensión de las necesidades directas en el MAE-CCMTGU, (ver gráfica 5).

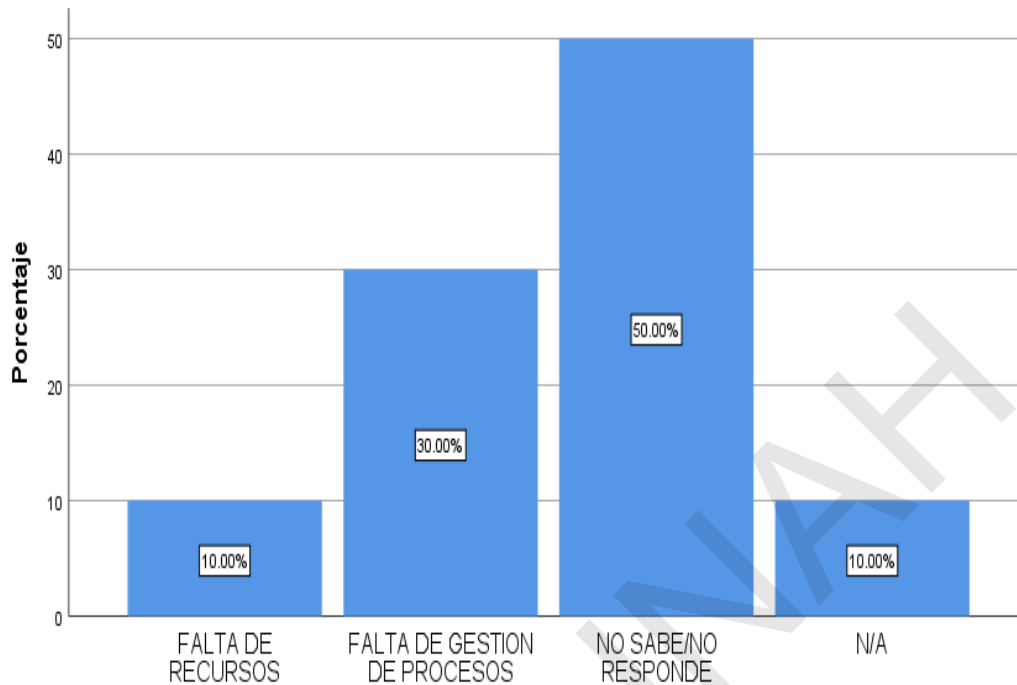
Gráfica 6: Existencia de Procesos para Medir el Nivel de Satisfacción de las Usuaris del MAE-CCMTGU.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

En referencia con la gráfica 6, sobre la existencia de procesos para la medición de la satisfacción de las usuarias y en relación a la institución representada como actores involucrados en el MAE-CCMTGU por sus informantes se destaca que en promedio 73% (14 informantes) afirmaron la existencia de proceso para medir la satisfacción a las usuarias donde se destacan en la misma las instituciones de INFOP, PPCS, STSS contrario a un porcentaje de negación representado por un 15.88% (4 informantes) en promedio y un 11.12% (2 personas) afirmaron que no saben si existen dichos procesos.

Gráfica 7: Factores por los que no Existe un Monitoreo Personalizado de la Usuarías del MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

En referencia con la gráfica 7, donde se analizaron las consideraciones acerca de la razón de mayor peso por la que no existe el monitoreo personalizado a las usuarias del MAE-CCMTGU, se destaca que no saben / no responden como la respuesta de mayor relevancia representada por un 50% (10 informantes), asimismo, la falta de gestión de procesos como la segunda respuesta equivalente al 30% (6 informantes) y la falta de recursos para la implementación del monitoreo personalizado con un 10% (2 informantes).

Se puede demostrar con base a los resultados de la tabla 4, cuatro renglones presupuestarios a considerar en el funcionamiento del MAE-CCMTGU para su análisis donde se destacó, publicidad y propaganda, servicios de agua potable, mobiliario y equipo y los recursos directos a los servicios de atención a las usuarias, todos con un nivel de relevancia alto equivalente a un 85% según la percepción de los informantes, asimismo, tienen un grado de relevancia los

renglones presupuestarios siguientes: viáticos, ceremonial y protocolo y productos de artes gráficas con un porcentaje del 75%.

Tabla 4 Nivel de Relevancia de los Recursos para el Funcionamiento del MAE-CCMTGU

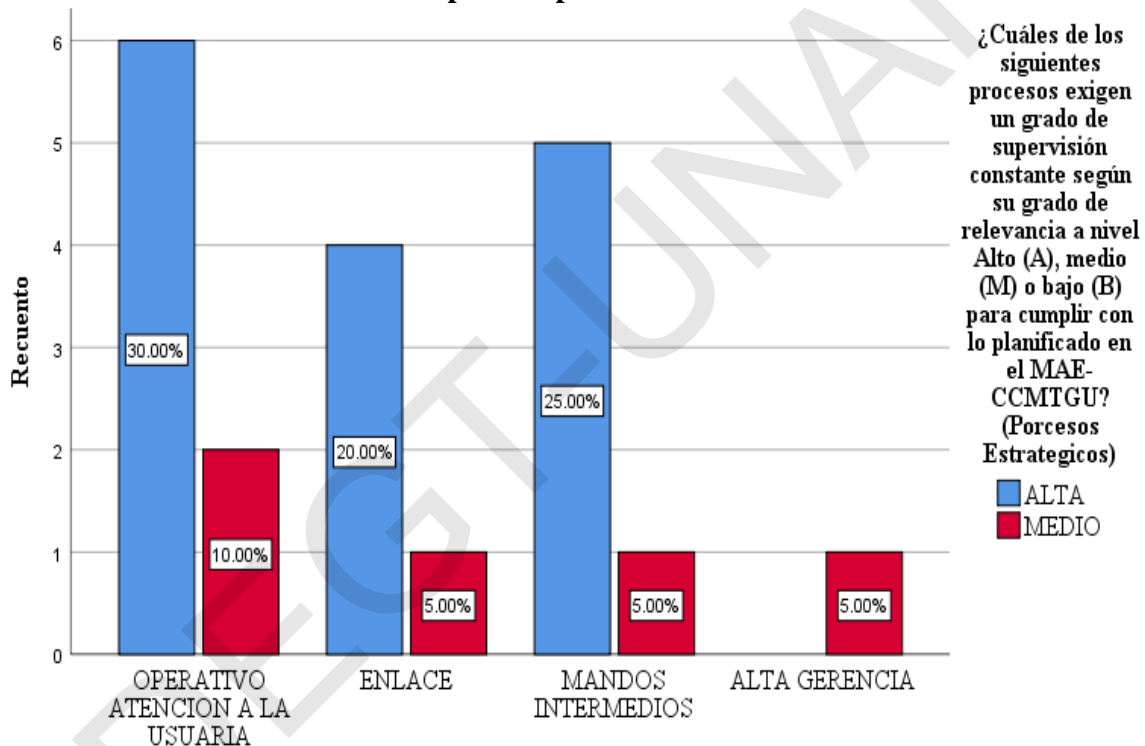
Entre los siguientes recursos para el funcionamiento del MAE-CCMTGU, ¿Qué nivel de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B) merecen atención para su óptimo funcionamiento durante del proceso de atención a la usuaria?		
PRODUCTOS ARTES GRAFICAS	ALTO	75.0%
	MEDIO	12.5%
	BAJO	12.5%
CEREMONIAL Y PROTOCOLO	ALTO	25.0%
	MEDIO	75.0%
VIÁTICOS	ALTO	75.0%
	MEDIO	25.0%
COMBUSTIBLES	ALTO	50.0%
	MEDIO	50.0%
PUBLICIDAD	ALTO	87.5%
	MEDIO	12.5%
ENERGÍA ELÉCTRICA	ALTO	50.0%
	MEDIO	50.0%
SERVICIO DE AGUA	ALTO	87.5%
	MEDIO	12.5%
MOBILIARIO Y EQUIPO	ALTO	87.5%
	MEDIO	12.5%
RECURSOS DIRECTOS A SERVICIOS A LAS USUARIAS	ALTO	87.5%
	MEDIO	12.5%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

- **Análisis de las buenas prácticas mediante las herramientas de mejora continua, seguimiento y control requeridas para la estandarización de los servicios en el MAE-CCMTGU.**

Con el fin de analizar la implantación de las buenas prácticas, herramientas de la mejora continua, seguimiento y control que dan paso a la estandarización de los servicios ofrecidos a las usuarias del MAE-CCMTGU se presentan los resultados logrados mediante el instrumento de recolección de datos para la presente investigación.

Gráfica 8: Relevancia de los Procesos Estratégicos en el MAE-CCMTGU según el Puesto Desempeñado por el Informante

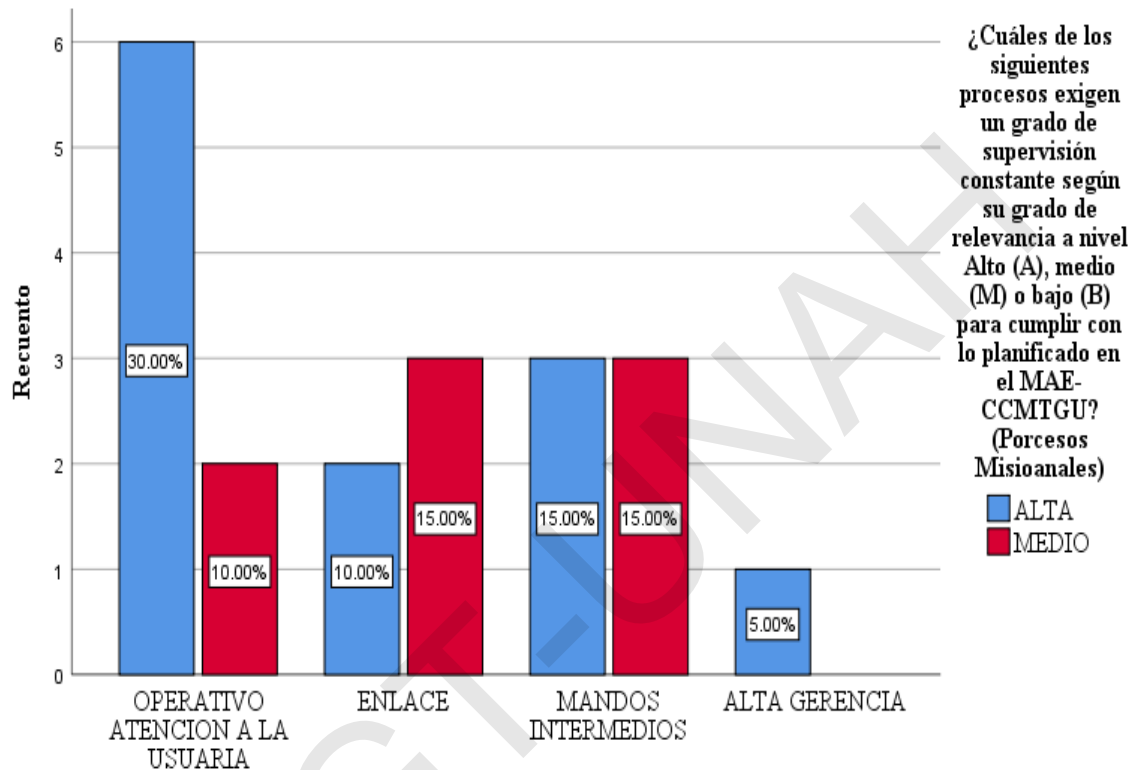


Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

Con base en la gráfica 8, referente a la relevancia de los procesos estratégicos que apoyan a la toma de decisiones sobre planificación, estrategias, gestión de convenios, nuevos proyectos, monitoreo y evaluación de indicadores y mejoras dentro del Programa Ciudad Mujer, se pudo analizar que a nivel operativo tienen una relevancia alta representada por un 30% de los informantes a nivel del personal que es enlace un 20% y a nivel de mandos intermedios dan una

relevancia alta de 25% de los entrevistados y un aspecto a considerar es las respuesta obtenida a nivel de alta gerencia que dan un nivel medio de relevancia a estos procesos.

Gráfica 9: Relevancia de los Procesos Misionales en el MAE-CCMTGU según el Puesto Desempeñado por el Informante



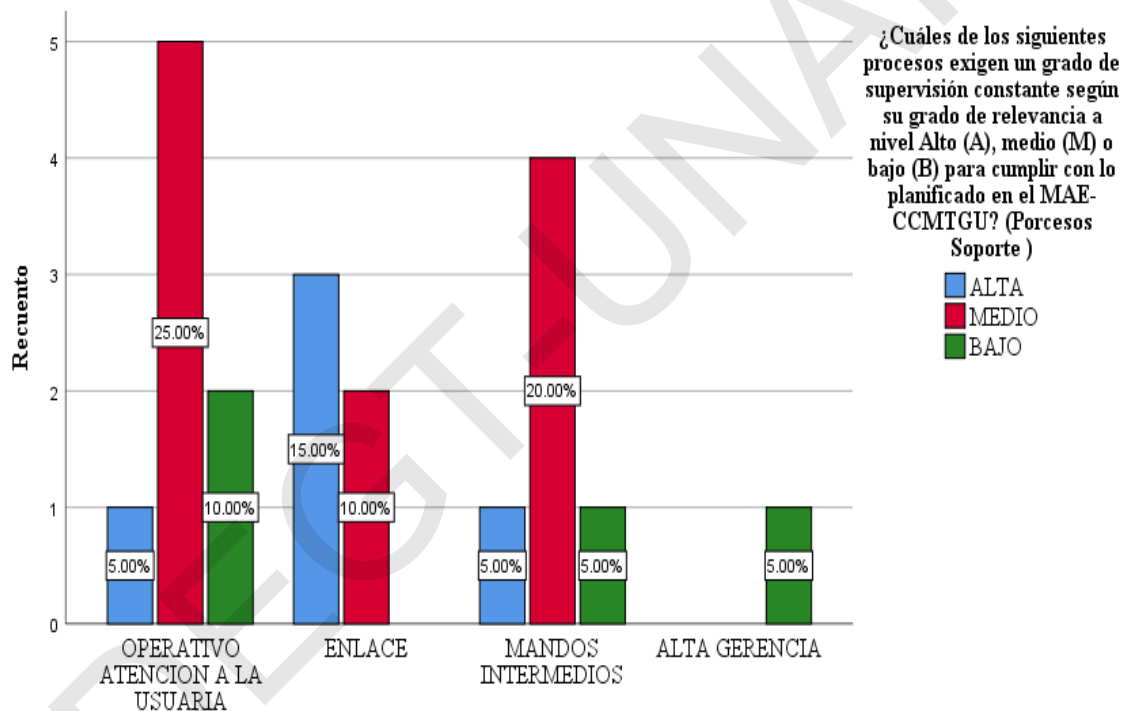
Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

Con base en la gráfica 9, referente a la relevancia de los procesos misionales que son los que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres según las áreas de atención de las usuarias en Ciudad Mujer en este caso el MAE-CCMTGU, se pudo analizar que a nivel operativo tienen una relevancia alta representada por un 30% de los informantes a nivel del personal que es enlace un 10% y a nivel de mandos intermedios dan una relevancia alta de 15% de los entrevistados, es importante a considerar la respuesta obtenida a nivel de alta gerencia que dan un nivel alto en relevancia a este tipo de procesos.

Para los procesos de soporte que son necesarios para asegurar el funcionamiento operativo de una organización o programa. En este caso en el MAE-CCMTGU son los que proporcionan

los medios, recursos y el apoyo necesario para que los demás procesos puedan llevarse a cabo se representan los niveles de relevancia según los informantes donde se destaca que la relevancia en promedio es a un nivel medio, por citar a nivel operativo al respecto el 25% de los informantes apoyaron a esta conclusión, a nivel de los enlaces un 15%, y para los niveles intermedios un 20% de los informantes y la alta gerencia le da relevancia a nivel bajo, (ver gráfica 10).

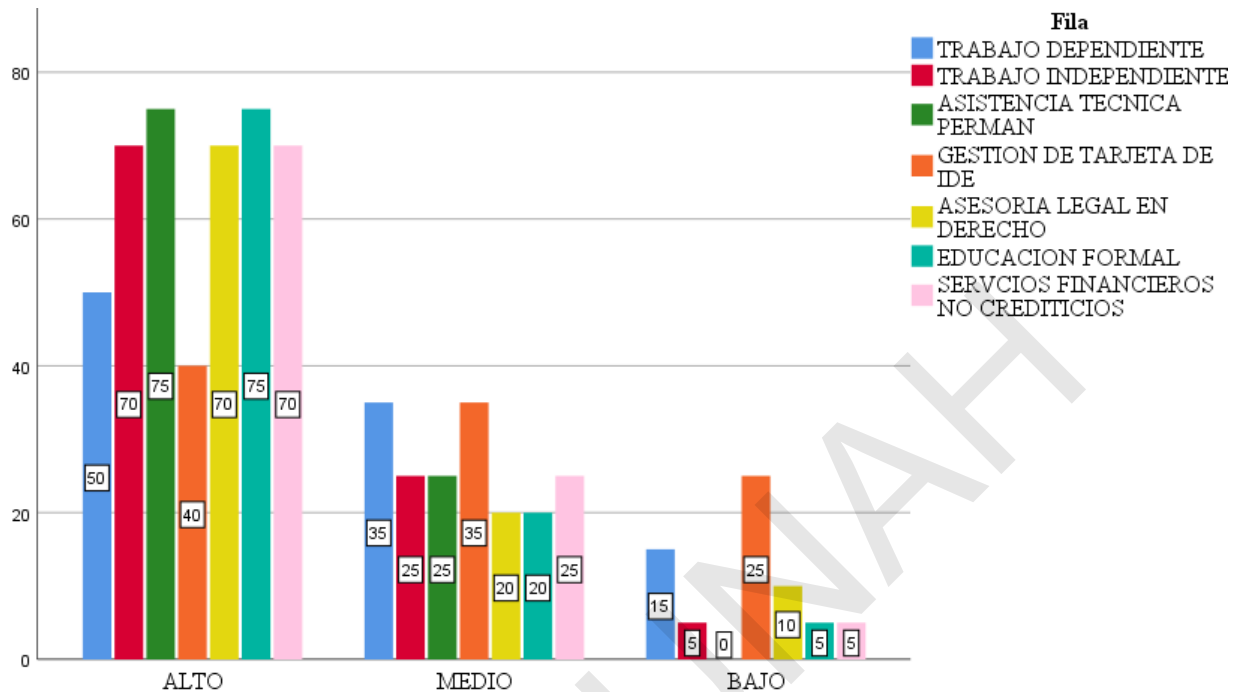
Gráfica 10: Relevancia de los Procesos de Soporte en el MAE-CCMTGU según el Puesto Desempeñado por el Informante



Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

En relación con la gráfica 11, se refleja la opinión de los informantes acerca de la necesidad de un sistema de control en los procesos de atención a las usuarias destacando la orientación a un nivel alto de relevancia en su mayoría de los casos, para referencia se rescató los servicios de educación formal a un nivel de 75%, servicios de asistencia técnica permanente en un 75% en primer nivel, como un segundo nivel se destacan los servicios de trabajo independiente.

Gráfica 11: Relevancia de un Sistema de Control para los Procesos de Atención a la Usuarías en el MAE-CCMTGU

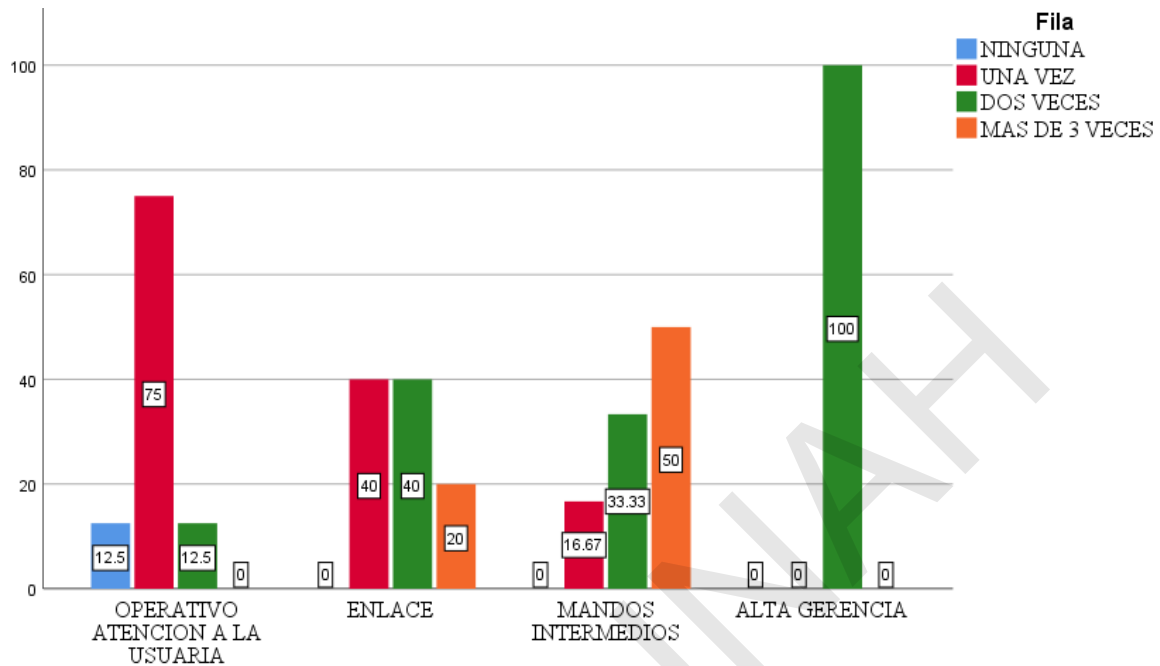


Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

Igualmente, los servicios de asesoría legal en derechos laborales y los servicios financieros no crediticios todos a un nivel de 70% en relevancia alta, como punto de importancia se representó los valores para el servicio de gestión de tarjeta de identidad los cuales se orientaron a no ser necesario un sistema de control para este servicio.

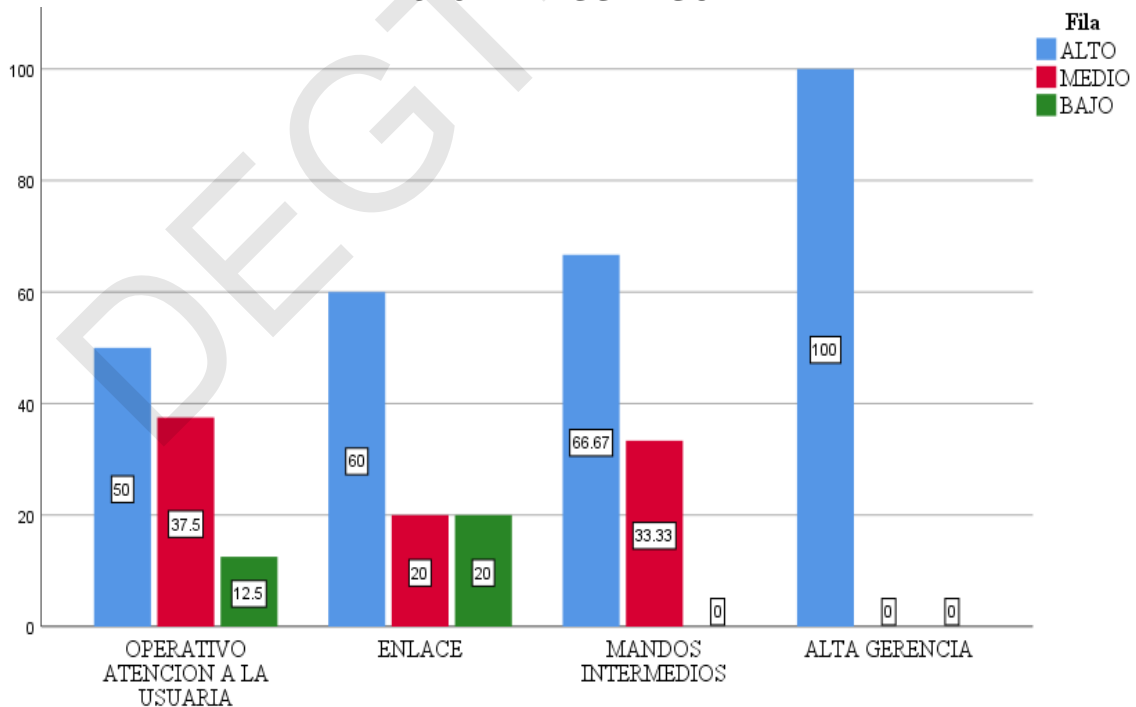
Una buena práctica para el buen funcionamiento de una organización es la supervisión de los colaboradores para este tema se hace relación a los datos en la gráfica 12, con base a estos datos se pudo analizar según los informantes que a nivel operativo (75%) de los casos estas actividades solo se realizan una vez al año, a nivel de los enlaces institucionales se realiza una manera igualitaria entre una a dos veces por año, (80%) por su parte los mandos intermedios se destacó que la supervisión se realiza más de tres veces al año (50%) y a nivel de alta gerencia se realiza con exactitud dos veces por año.

Gráfica 12: Frecuencia de Supervisiones en la Evaluación del Desempeño según el puesto desempeñado por el informante



Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

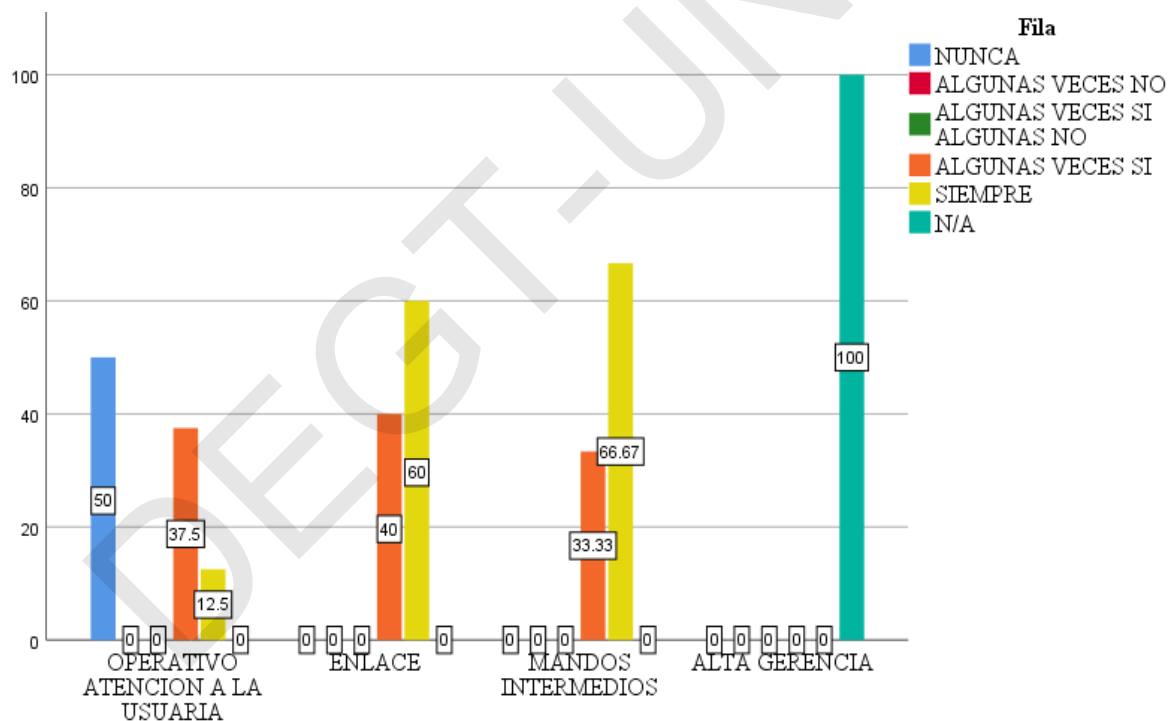
Gráfica 13: Involucramiento de la Alta Gerencia en el Control de los Recursos Asignados en el MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

Como herramienta para la mejora continua en una organización se desataca el monitoreo, control de los recursos y el involucramiento de la alta gerencia en la misma para hacer el análisis de estos ítems se tomó con base a los resultados en la gráfica 13, los cuales se representan en un nivel operativo que el involucramiento de la alta gerencia es un 50% a nivel de los enlaces un 60% mandos intermedios es de un 66.7% y la alta gerencia manifiesta que su involucramiento es alto en estas acciones, sin embargo se prestó atención al nivel operativo donde los nivel medios y bajo representan una división en los resultados que suman 50% a tendencia negativa.

Gráfica 14: Espacios de Apertura al Personal del MAE-CCMTGU en Temas de Gestión para la Mejora Continua según el puesto desempeñado de los informantes

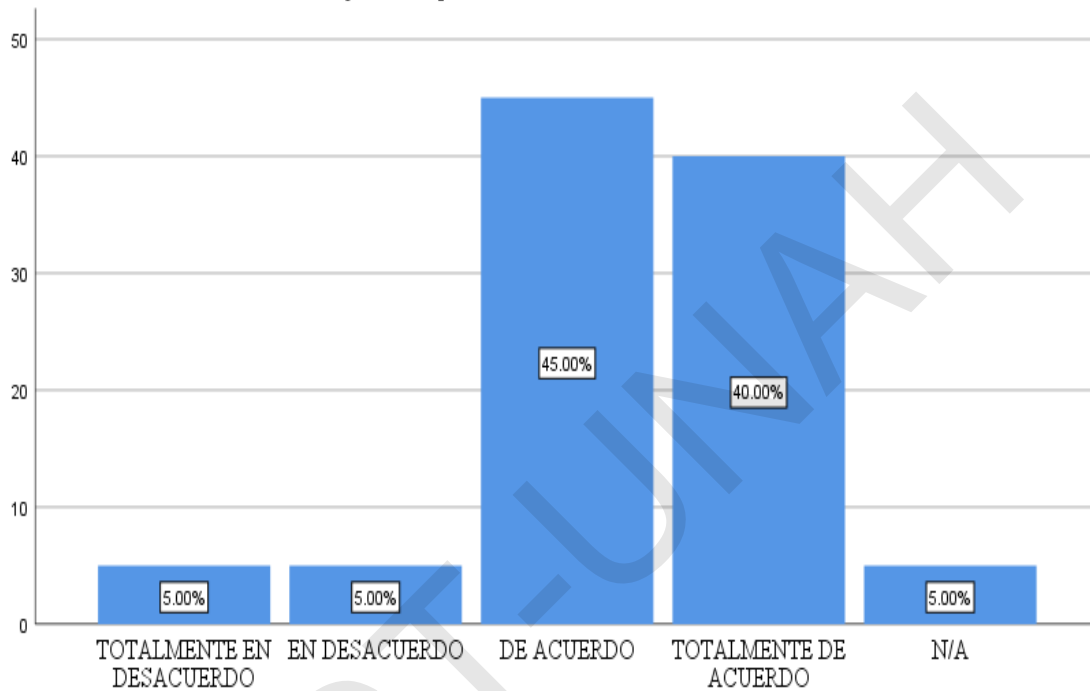


Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

En el tema de apertura de espacios para el personal en temas de gestión para la mejora continua por parte del Programa Ciudad Mujer según los informantes se evacuaron los siguientes resultados con base a la gráfica 14, como punto de importancia se analizó a nivel

operativo donde la respuesta en un 50% de los casos es que nunca se realizan estos espacios lo que llama la atención hacia la búsqueda de una solución a este tema y su abordaje con el fin de propiciar dentro de la organización una cultura de mejora continua de manera integral.

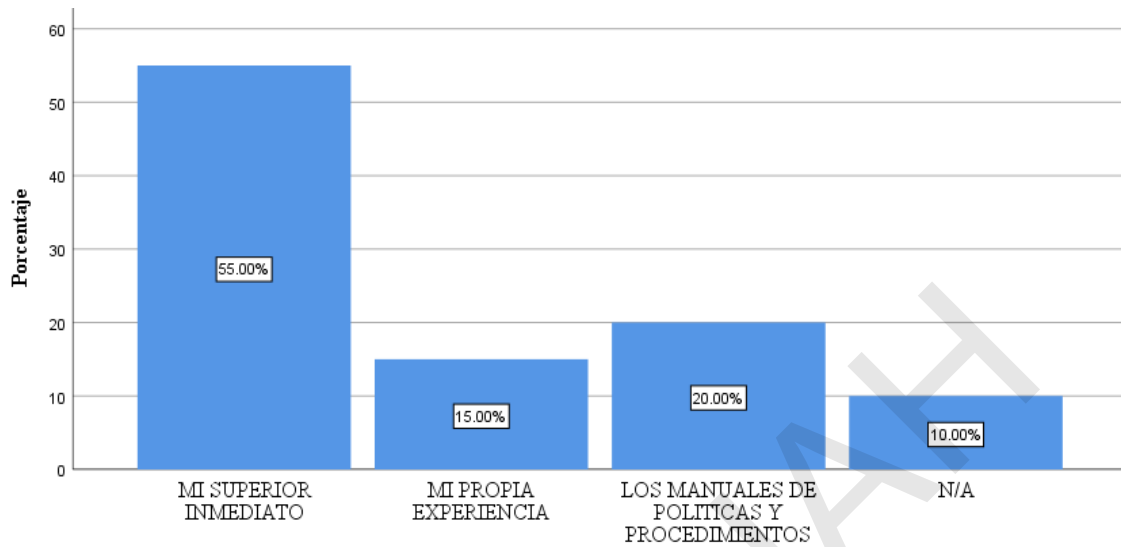
Gráfica 15: Identificación de las Restricciones en el Funcionamiento del MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

Con base a la gráfica 15, se analizaron los datos proporcionados por los informantes en el tema de la identificación de las restricciones en el funcionamiento para la atención de las usuarias en el MAE-CCMTGU, donde se rescató el valor del 10% de los informantes (2) se encontraron en la categorías entre estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo lo que es un punto de importancia para la atención y la toma de decisiones en lo que es la mejora del procesos de atención a las usuarias, por otro lado, los informantes con una frecuencia de 17 (85%) del total de los casos manifestaron que se ubican entre las categorías de acuerdo y totalmente de acuerdo con lograr identificar las restricciones en el funcionamiento del MAE-CCMTGU.

Gráfica 16: Plan de acción que siguen los informantes ante las Restricciones en el Funcionamiento del MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

En referencia al plan de acción, o que realizan los informantes cuando se presenta una restricción en la atención a las usuarias dentro del MAE-CCCMTGU, se consideraron los resultados expuestos en el instrumento de recolección de la información con base a la gráfica 16 donde se representan los siguientes valores; los informantes (11) en su máxima representación recurren a su superior inmediato representado por un (55%), 4 informantes dicen que acuden a los manuales y políticas de funcionamiento representados por (20%) y un 15% de los informantes acuden a su propia experiencia para afrontar las restricciones presentadas, estos como los resultados de mayor consideración ya que es el menor porcentaje que acuden a un documento para afrontar las restricciones.

En lo referente al conocimiento de las herramientas para la mejora continua por parte de los informantes se analizó que la mayoría de los mismos desconocen el uso de estas herramientas, en consideración de que estas herramientas apoyan a la gestión de la mejora continua en las organizaciones se determinó según los puestos desempeñados por los informantes y su conocimiento de las mismas, mostrando el desconocimiento en promedio a continuación; para

el comité de mejora continua un 74.37%, diagramas de procesos 44.58%, control 70.2%, orientación al cliente 68.12 %, diagrama causa y efecto 80.42%, gráficos de control 83.32 %, diagrama de Pareto 86.45%, Se destacó que la herramienta para la mejora continua más conocida en primer lugar por los informantes es el diagrama de procesos (55.42%) seguido de las estrategias dirigidas a atención al cliente (31.87%) para mayor ilustración, (Ver la tabla 5).

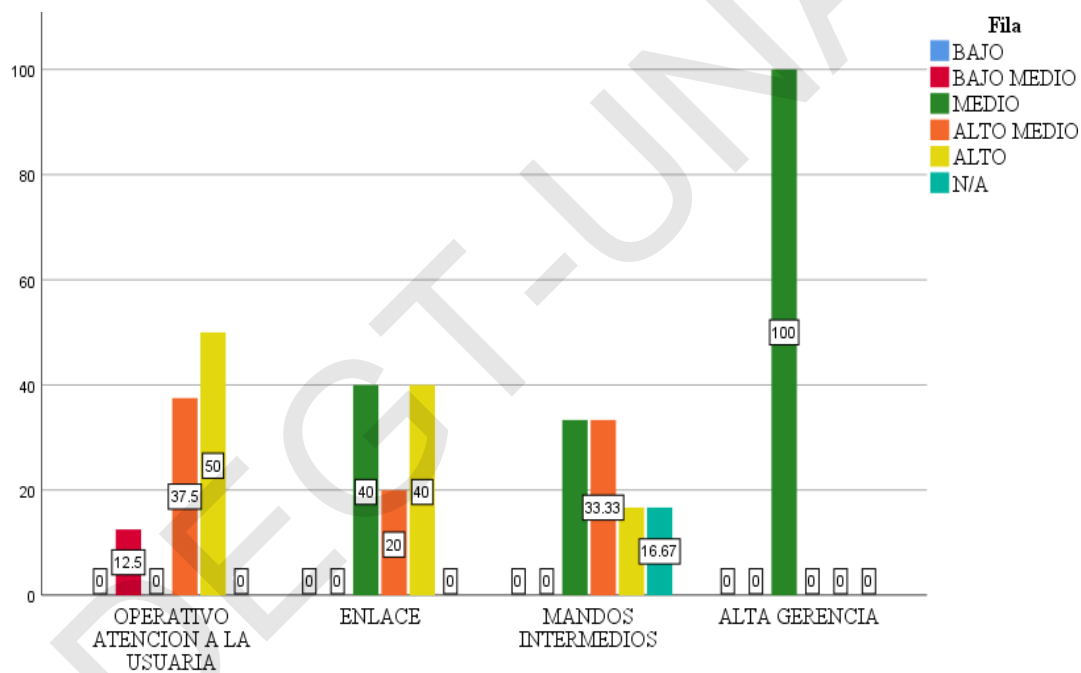
Tabla 5: Conocimiento de Herramientas para la Mejora Continua según el tipo de puesto desempeñado por el informante

¿Cuál de las siguientes herramientas para la gestión de la mejora continua conozco?		OPERATIVO ATENCIÓN A LA USUARIA	ENLACE	MANDOS INTERMEDIOS	ALTA GERENCIA
COMITÉ DE MEJORA CONTINUA	SI	12.5%	40.0%	50.0%	0.0%
	NO	87.5%	60.0%	50.0%	100.0%
DIAGRAMA DE PROCESO	SI	75.0%	80.0%	66.7%	0.0%
	NO	25.0%	20.0%	33.3%	100.0%
CONTROL DE MEJORA	SI	12.5%	40.0%	66.7%	0.0%
	NO	87.5%	60.0%	33.3%	100.0%
ATENCIÓN AL CLIENTE	SI	37.5%	40.0%	50.0%	0.0%
	NO	62.5%	60.0%	50.0%	100.0%
DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO	SI	25.0%	20.0%	33.3%	0.0%
	NO	75.0%	80.0%	66.7%	100.0%
GRAFICO DE CONTROL	SI	50.0%	0.0%	16.7%	0.0%
	NO	50.0%	100.0%	83.3%	100.0%
DIAGRAMA PARETO	SI	37.5%	0.0%	16.7%	0.0%
	NO	62.5%	100.0%	83.3%	100.0%
NINGUNA	SI	12.5%	20.0%	50.0%	100.0%
	NO	87.5%	80.0%	50.0%	0.0%

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

En lo que refiere al nivel de diligencia del personal del MAE-CCMTGU según su puesto laboral ocupado de los informante, se enfatizó que la mayoría de los casos están ubicados en un nivel alto, es decir: que el 26.67% de los informantes (7) por otro lado, un 22.7% (6) informantes manifestaron tener un grado diligencia en un nivel alto medio, como ítem a prestar atención es el nivel bajo medio que obtuvo un porcentaje de 12.5% (2) informante al nivel operativo lo que puede representar una restricción porque a este nivel es el contacto directo con la usuaria del módulo, para mayor ampliación, (ver gráfica 17).

Gráfica 17: Nivel de Diligencia del Personal del MAE-CCMTGU para Resolver Problemas según la Institución Representada por el Informante



Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

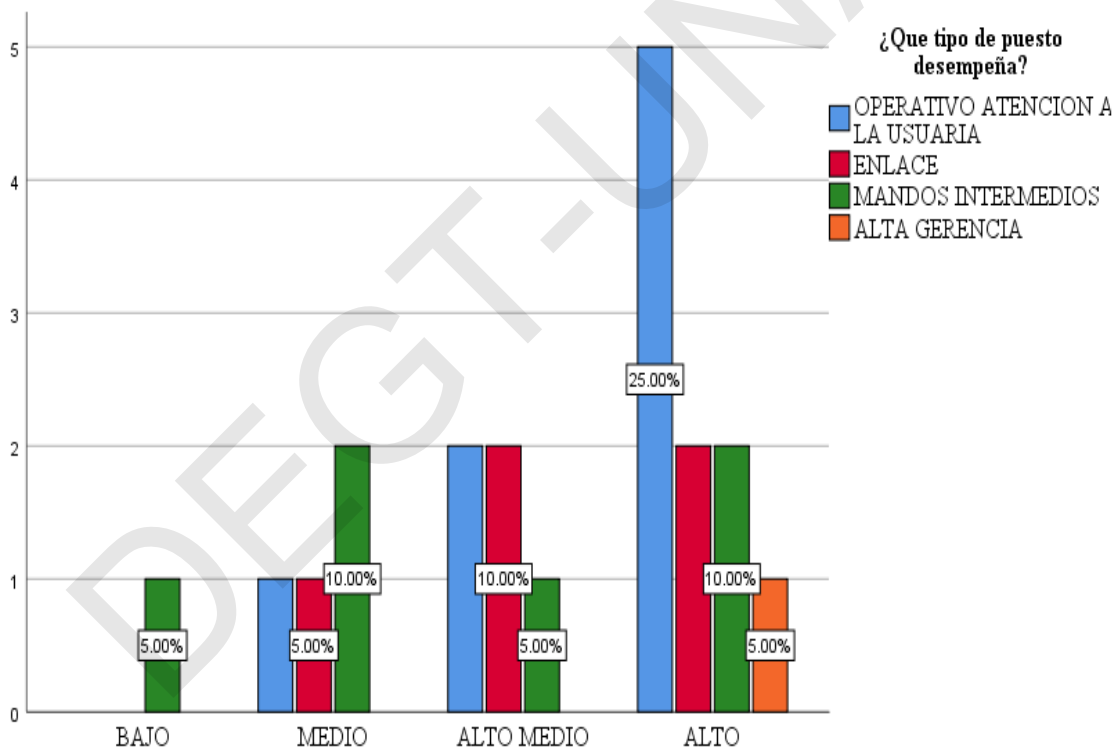
- **Identificación de los Métodos y Procesos para la Estandarización**

Con el fin de identificar los métodos y procesos necesarios que se tienen que desarrollar para la estandarización de servicios que dan lugar a una administración eficiente de recursos en el módulo de autonomía económica del centro de atención integral Ciudad

Mujer Tegucigalpa se abordaron los siguientes resultados con fin descriptivo a partir del cuestionario para la recolección de datos aplicado a los informantes.

Con base a la gráfica 18, el cual representa que el 50% (10 informantes) manifestaron que el nivel de conocimiento acerca de los procesos de atención a las usuarias está en un nivel alto, en comparación al 25% de los informantes que se localizaron en la categoría de tener un nivel medio alto acerca de los procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU, sin embargo es de consideración que el otro restante 25% de los informantes se localizaron en los niveles medios y bajos al respecto lo que representa 5 colaboradores.

Gráfica 18: Conocimiento de los Procesos de Atención a las Usuarias en el MAE-CCMTGU

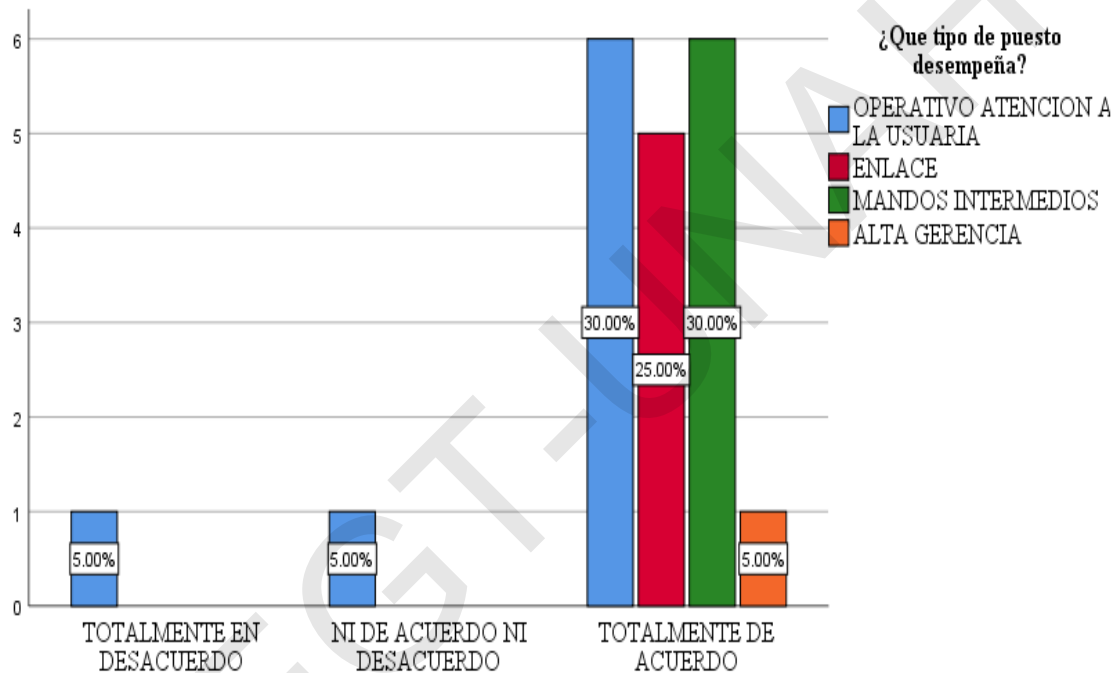


Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

Se abordó el tema de actualizar los procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU y si es necesario hacerlo de manera anual, donde hay una marcada incidencia la

que demostró que el 90% (18 informantes) están totalmente de acuerdo en que la actualización anual de los procesos de atención a las usuarias, sin embargo hay un resultado al cual hay que prestar atención el cual fue representado por un 10% (2 informantes) que para ellos es indiferente o están en desacuerdo la actualización de los procesos de atención en el MAE-CCMTGU, ver la gráfica 19.

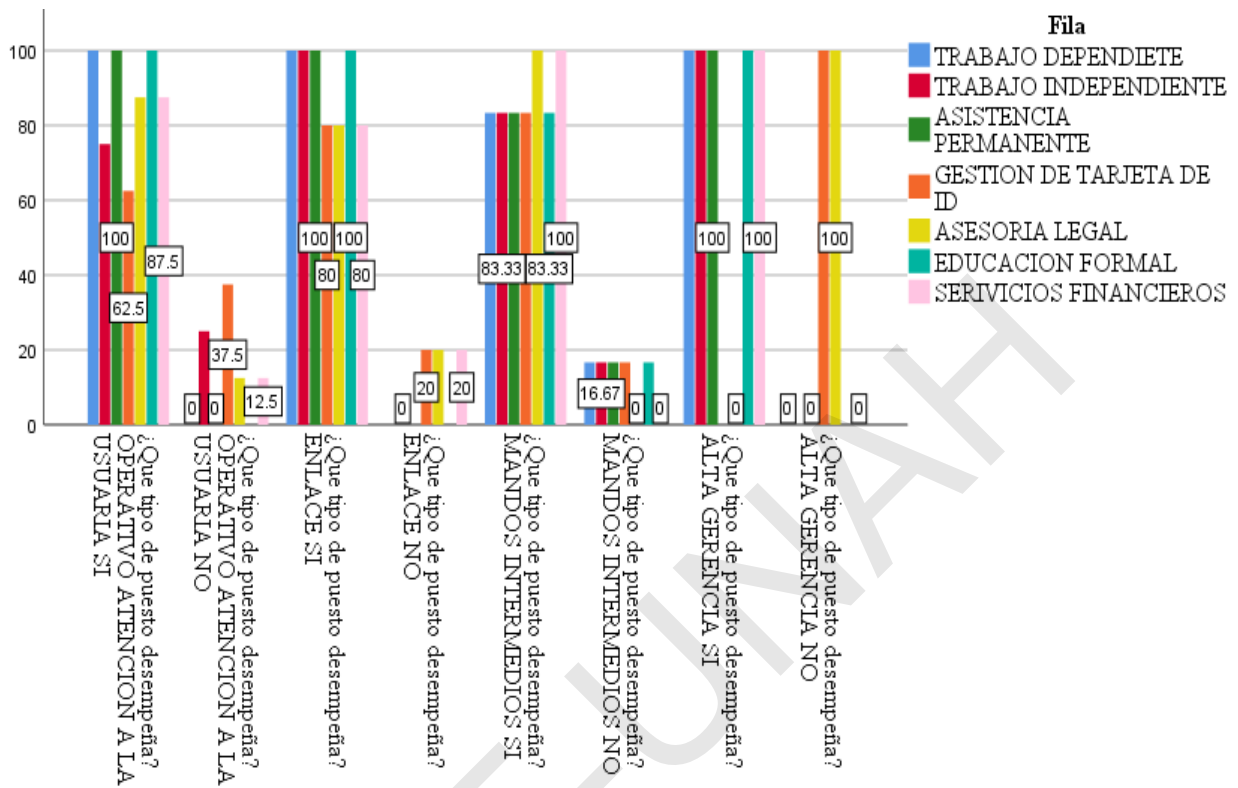
Gráfica 19: Necesidad de Actualizar los Procesos de Atención a las Usuarias del MAE-CCMTGU anualmente



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

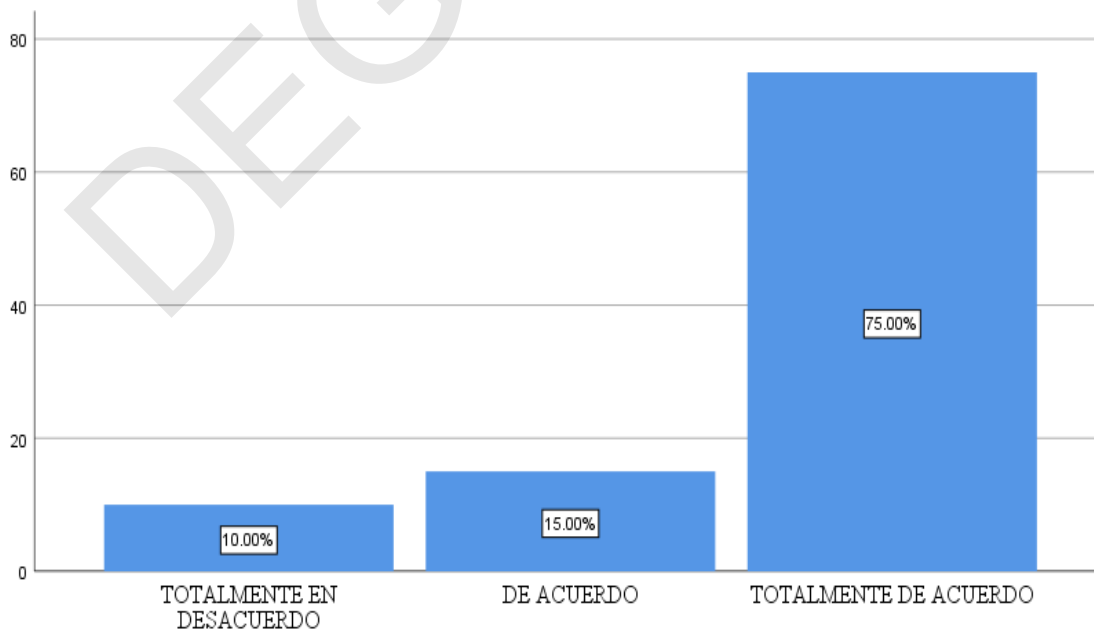
La vinculación entre los servicios ofrecidos en el MAE-CCMTGU, el tipo de puesto que desempeñan los informantes y su opinión acerca de los procesos de atención a las usuarias ante la posibilidad de ser sometidos a mejoras para el funcionamiento óptimo del módulo, se tomó en consideración que las respuestas con fin positivo a la interrogante, mismos son del 91.87% (18 informantes), contrario al 8.13% (2 informantes) se refirieron que los procesos no es necesarios someterlos a mejoras, (ver gráfica 20).

Gráfica 20: Mejoramiento de los Procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

Gráfica 21: Necesidad de la Estandarización de los Procesos de Atención a las Usuaris del MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

En el abordaje del tema acerca de la estandarización de los procesos en los servicios a las usuarias del MAE-CCMTGU, se reflejó que el 75% (15 informantes) están totalmente de acuerdo para realizar la estandarización en los mismos. El 15 % se encontraron de acuerdo y solo el 10% equivalente a (2 Informantes) que tienen relación con el módulo estuvieron totalmente en desacuerdo, reflejado en la gráfica 21.

En reseña a las acciones para la estandarización en los procesos de las atención a las usuarias en el MAE-CCMTGU se consultó sobre las relevancias de las mismas en comparación al puesto que desempeñan los informantes, donde se enfatizó con base a la tabla 6, las relevancias a nivel alto para cada una de las 6 acciones, el punto de partida para la estandarización que consiste en realizar un diagnóstico organizacional es promediado a un (85.4%), mapeo de procesos (83.55%), levantamiento de procesos (86.45%), roles de involucrados (89.57%), lecciones aprendidas (78.55%), propuesta de cambios (91.87%), para mayor referencia, (Ver tabla 6).

Tabla 6: Relevancia de las Acciones Necesarias para la Estandarización de los Servicios Prestados a las Usuarias del MAE-CCMTGU

¿Qué acciones considera necesarias según el grado de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B) para lograr estandarizar los procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU?		OPERATIVO ATENCIÓN A LA USUARIA	ENLACE	MANDOS INTERMEDIOS	ALTA GERENCIA
DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS	ALTO	75.0%	100.0%	66.7%	100.0%
	MEDIO	25.0%	0.0%	33.3%	0.0%
	BAJO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
MAPEO DE PROCESO	ALTO	87.5%	80.0%	66.7%	100.0%
	MEDIO	12.5%	20.0%	33.3%	0.0%

	BAJO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	ALTO	62.5%	100.0%	83.3%	100.0%
	MEDIO	25.0%	0.0%	16.7%	0.0%
	BAJO	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%
ROLES DE LOS INVOLUCRADOS	ALTO	75.0%	100.0%	83.3%	100.0%
	MEDIO	12.5%	0.0%	16.7%	0.0%
	BAJO	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%
LECCIONES APRENDIDAS	ALTO	87.5%	60.0%	66.7%	100.0%
	MEDIO	12.5%	40.0%	33.3%	0.0%
	BAJO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
PROPUESTA DE CAMBIOS	ALTO	87.5%	80.0%	100.0%	100.0%
	MEDIO	12.5%	20.0%	0.0%	0.0%
	BAJO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

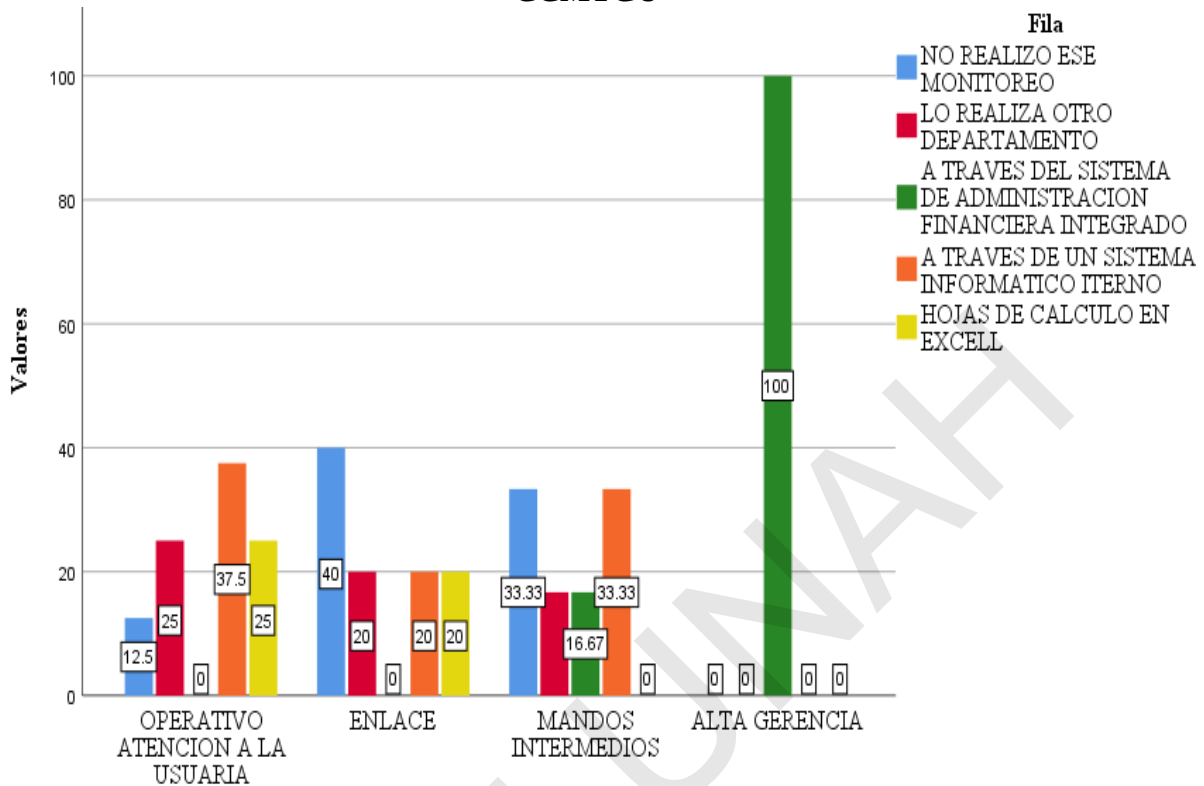
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

- **Eficiencia actual de la Administración de los Recursos en el MAE-CCMTGU**

Con el fin de describir el nivel de eficiencia actual de la administración de los recursos en el MAE-CCMTGU se analizó las preguntas relacionadas a los temas de supervisión de la disponibilidad de los recursos tanto monetarios como no monetarios, El control actual para la ejecución de los recursos, Periodización para el monitoreo de los recursos, Medición de los recursos invertidos, Factores de incidencia negativa en el desarrollo óptimo, verificación de los resultados esperados y de qué manera accionan las funcionarias al momento de encontrar un cuello de botella en el desarrollo de sus funciones en mismo.

En relación al control y la metodología para analizar la ejecución de los recursos disponibles en el MAE-CCMTGU vinculado a los puestos de los informantes que son actores del mismo, se tomó como base los resultados enmarcados en la gráfica 22.

Gráfica 22: Control de la Ejecución de los Recursos Disponibles en el MAE-CCMTGU



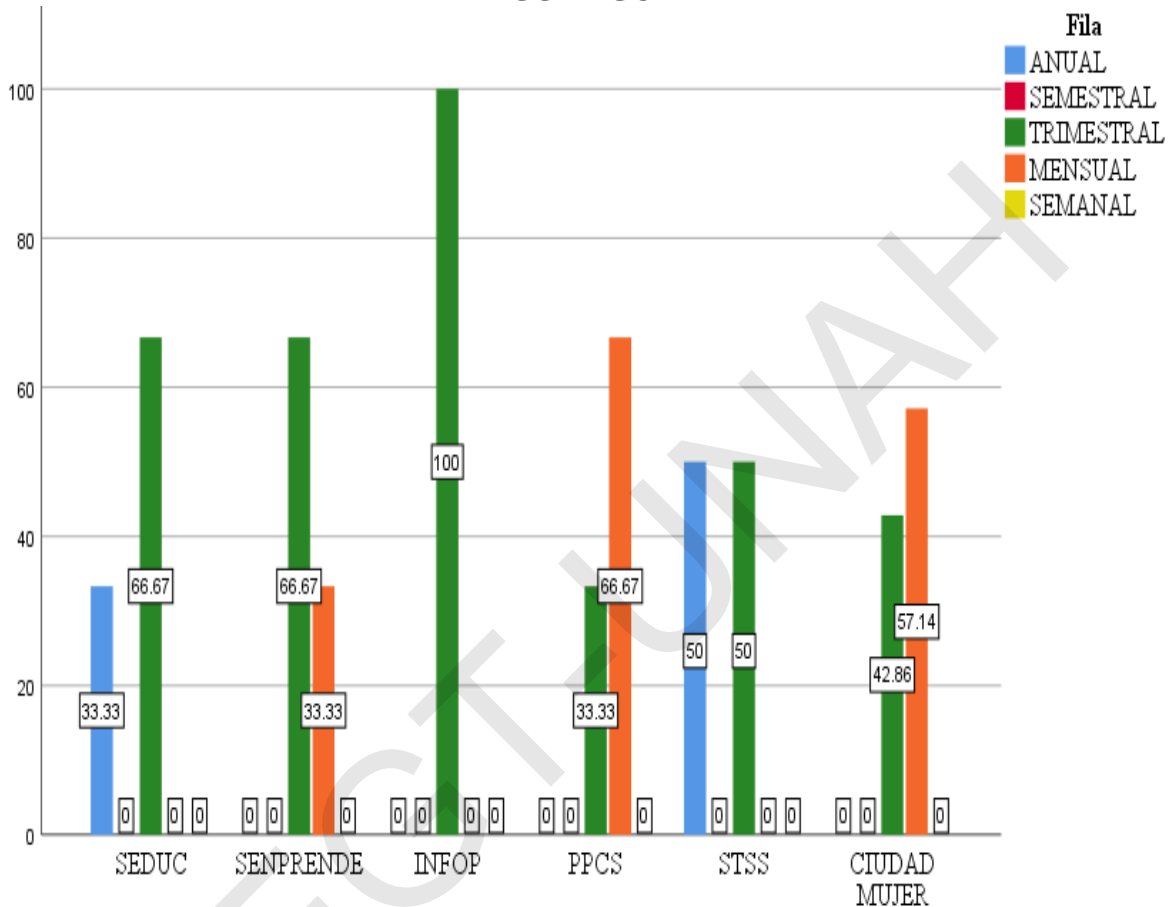
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Donde se representó, que en promedio 22.7% realizan el control de recursos a través de un sistema informático interno, 11.25% lo realizan a través de Excel, 29.17% lo realizan a través de SAIFI, contrario al 15.42% que afirman que lo realiza otro departamento y un punto a consideración representado por el 21.45 % no realizan actividades de monitoreo para los recursos disponibles, lo que podría perjudicar al momento de la ejecución de los servicios a las usuarias y un paso más a la toma de decisiones por las autoridades involucradas

Con base a la gráfica 23, se analizó que la periodización del monitoreo de los recursos en el MAE-CCMTUG según la consideración de los informantes, donde sobresalió la opinión en común que es necesario realizar el monitoreo de los recursos para medir la

eficiencia de manera trimestral representado por 60% de los informantes, para mayor interpretación.

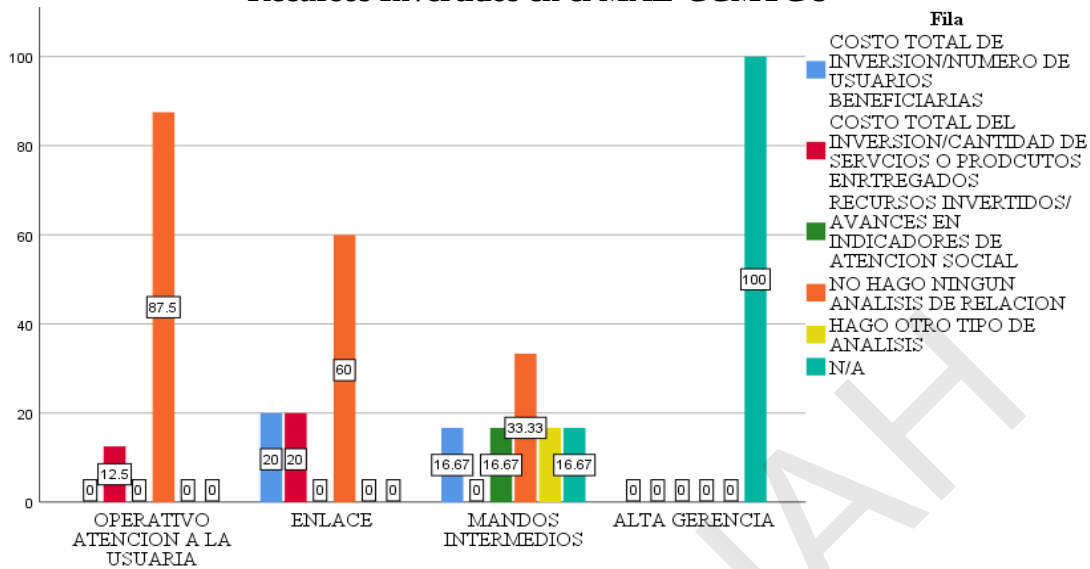
Gráfica 23: Periodización para el Monitoreo de los Recursos Disponibles en el MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

En cuanto a la medición de los recursos invertidos en los servicios a las usuarias del MAE-CCMTGU, y con base a los resultados de los informantes representado en la gráfica 24, se identificó que (45.2%) no realizan ningún análisis de relación lo que es un punto de alerta para tener los resultados actualizados y las mediciones de la eficiencia en los recursos invertidos en todos los servicios prestados en la MAE-CCMTGU.

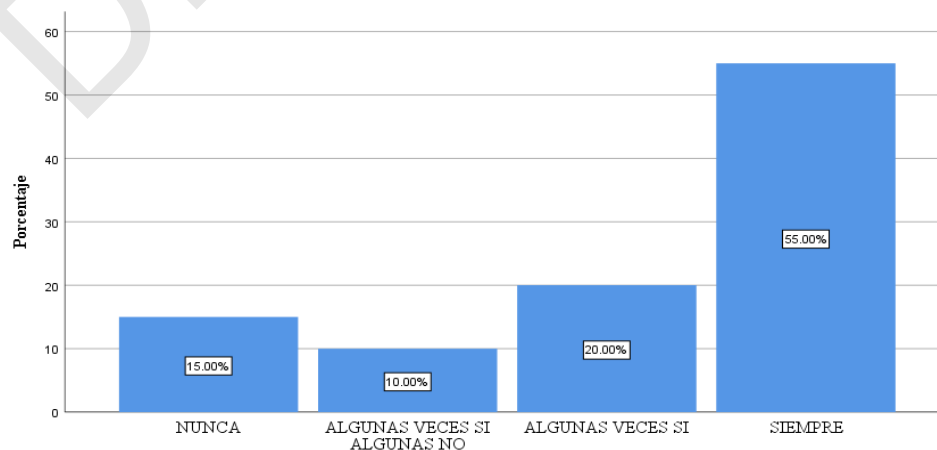
Gráfica 24: Utilización de la Ecuación para la Medición de la Eficiencia de los Recursos Invertidos en el MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Con base a los resultados de la gráfica 25, se subrayó el alcance de los resultados y su verificación resaltando que siempre se hace esta actividad por la mayoría de los informantes (11) representado por 55% de los mismos, seguido de un 20% (4) informantes que aseguran que algunas veces si lo realizan, contrario al (25%) de los informantes (5) como punto de atención expresaron su tendencia a la no realización de la verificación de los resultados y sus alcances.

Gráfica 25: Verificación de los Resultados Esperados en MAE-CCMTGU



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

Con base a la tabla 7, se consideraron para su análisis los factores de incidencia negativa en el funcionamiento del MAE-CCMTGU.

Tabla 7: Factores de Incidencia Negativa en el Desarrollo del Funcionamiento del MAE-CCMTGU

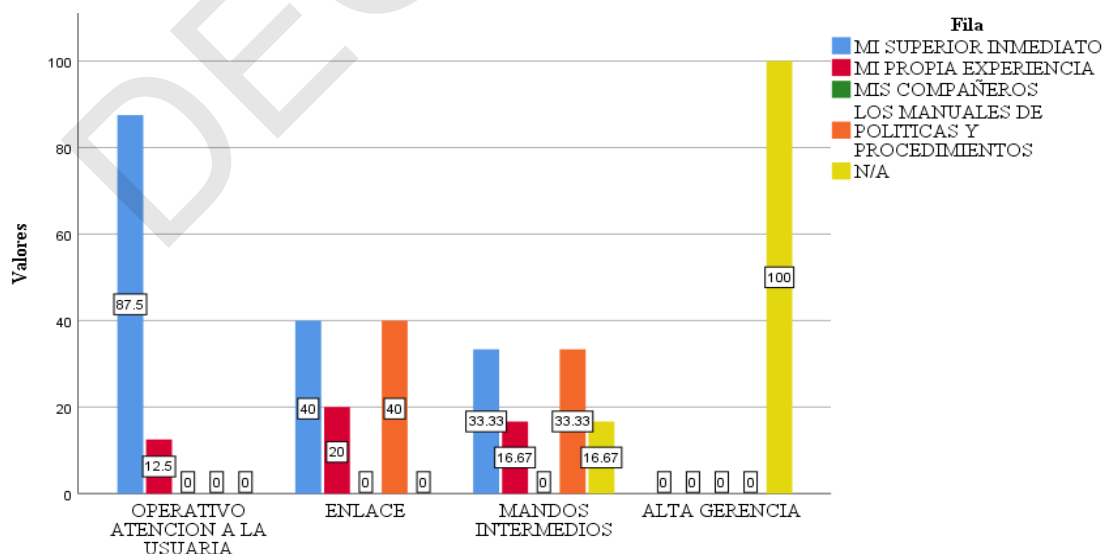
¿Cuáles de los siguientes enunciados creo que incide en el desarrollo de las funciones en MAE-CCMTGU según su nivel de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B)		
DEBILIDAD DE PLANIFICACIÓN	ALTO	40.0%
	MEDIO	45.0%
	BAJO	10.0%
	N/A	5.0%
DESINFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	ALTO	55.0%
	MEDIO	40.0%
	BAJO	0.0%
	N/A	5.0%
FALTA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	ALTO	35.0%
	MEDIO	55.0%
	BAJO	5.0%
	N/A	5.0%
FALTA DE ARTICULACIÓN	ALTO	55.0%
	MEDIO	35.0%
	BAJO	5.0%
	N/A	5.0%
FALTA DE CONCIENCIA DEL PERSONAL	ALTO	40.0%
	MEDIO	45.0%
	BAJO	10.0%
	N/A	5.0%
FALTA DE EMPATÍA DE LOS FUNCIONARIOS	ALTO	35.0%
	MEDIO	45.0%
	BAJO	15.0%
	N/A	5.0%
INCUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE GOBIERNO	ALTO	40.0%
	MEDIO	45.0%
	BAJO	10.0%
	N/A	5.0%
ENTIDADES CENTRALISTAS	ALTO	50.0%
	MEDIO	45.0%
	BAJO	0.0%
	N/A	5.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

De la tabla 7, se consideran los valores a categoría de relevancia alto que inciden de manera negativa y en el funcionamiento del MAE-CCMTGU, con un grado de relevancia alto, para; debilidad den la planificación es del 40%, desinformación de las organizaciones 55%, falta de sistemas estadísticos 35%, falta de articulación 55%, falta de conciencia del personal 40%, falta de empatía de las funcionarias 35%, incumplimiento de los planes del gobierno 40% y entidades centralistas 50% todos estos datos en base a los informantes, resaltando la falta de articulación y las desinformación de la organizaciones como factores a los cuales prestar atención.

En referencia al plan de acción o las medidas que se siguen al momento de presentarse una restricción o cuello de botella en las funciones realizadas en el MAE-CCMTGU se rescató que en promedio y con mayor frecuencia con base a la gráfica 26, de todos los informantes 40.2% acuden a su superior inmediato, un 12.3% acuden a su propia experiencia y un porcentaje significativo 36.65% utilizan los manuales y políticas.

Gráfica 26: Proceso ante las Restricciones en el Funcionamiento del MAE-CCMTGU según el Puesto Laboral del Informante



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

4.4 Contraste de los resultados

En lo referente al contraste de resultados sobre los modelos de estandarización en los procesos de servicios de atención, se hace comparación a lo establecido en las teorías de restricciones TOC, las normas y filosofías para la mejora continua donde se destaca la importancia de la estandarización en los procesos en la atención de las usuarias, igualmente, la incorporación de las herramientas para la gestión de la mejora continua, los métodos de seguimiento, monitoreo y como estos contribuyen en el mejoramiento de los procesos de atención a las usuarias del módulo, dando paso a la eficiencia en la administración de recursos monetarios y no monetarios en el MAE-CCMTGU.

4.4.1 Matriz de principales hallazgos

Variables	Indicadores	Principales Hallazgos
Estandarización de Procesos	•Especificaciones de servicio	En el tema referente a las especificaciones de cada servicio brindado dentro del MAE-CCMTGU se puede considerar que los informantes no están a plenitud claros de las especificaciones operativas de cada uno de los servicios ofrecidos representado por un 44% de los mismos, (ver gráfica 2).
	•Documentación de Procesos	A pesar de la existencia de un Manual Operativo dentro del MAE-CCMTGU, se destaca que no todos los servicios prestados en el mismo están documentados ni diagramados, donde se subrayan los posibles factores para no contar con ellos, siendo el principal, el desconocimiento de los mismos, (ver gráfica 3).
	•Tipo de Procesos	Se reconoció que existen tres tipos de procesos en el CCMTGU estratégicos, misionales y de soporte. Siendo los misionales los que tienen su participación en las acciones del MAE-CCMTGU, para ver más a detalle y sus grados de relevancias según los informantes (ver gráficas 8, 9 y 10).

	•Estado del Proceso	Es necesario la documentación y diagramación de los procesos de atención en el MAE-CCMTGU de manera integral, así como del protocolo de funcionamiento (ver gráfica 21 y tabla 6).
	•Tiempos en el Sistema	Se abordó sobre el tiempo que debería tardar en recibir cada servicio la usuaria según la consideración de los informantes los servicios deberían de andar en diez días en promedio en su mayoría (ver anexo 29).
	•Ajustes necesarios para el mejoramiento del proceso de atención en los servicios	Como medida de ajuste necesaria para el mejoramiento en la atención de los servicios en el MAE-CCMTGU se considera la actualización de manuales y guías para los mismo, siendo esta de manera anual, donde el 90% de los informantes están totalmente de acuerdo en ello, y en consideración a si los servicios se pueden someter a un proceso de mejora el 55 % de los informantes están totalmente de acuerdo, por otro lado, también se rescata la necesidad de estandarizar los mismos haciendo una relevancia de las acciones necesarias para llevarlo a cabo (ver gráfica 19, anexo 21, tabla 6).
	•Nivel de conocimiento de los procesos en la organización	El nivel del conocimiento de los procesos según los informantes es a un nivel alto (50%) de los mismo, sin embargo, es de considerar el porcentaje restante ya que se encuentran dentro de las categorías de medio y bajo en el conocimiento de estos, (ver gráfica 18).
Eficiencia en la administración de recursos	•Recursos establecidos	En cuanto al establecimiento de los recursos su planificación y supervisión para la eficiencia de los mismos, se considera qué; el 50% de los informantes si planifican estos, por otro lado, el enfoque en la supervisión de recursos

	•Recursos monetarios utilizados	monetarios es menor a los monetarios No Monetarios, (ver anexo 20, 26 y 27). Los recursos asignados al MAE-CCMTGU son monitoreados a través de un sistema informatico interno según los informantes en su mayoría representado por 22.7% sin embargo, hay un punto a consideración un 21.45% no realizan acciones de monitoreo, se rescata que el monitoreo se tiene que realizar de manera trimestral y si se realizan acciones de monitoreo de recursos a nivel de los Enlaces, de igual forma, se hace una relevancia en los recursos más necesarios para el funcionamiento del módulo (Tabla 4 ver gráfica 22 y 23, anexo 17) Al abordar el tema de evaluación de los resultados en el MAE-CCMTGU se destaca que 45.2% de los informantes no implementan una ecuación para medir la eficiencia de los recursos, asimismo, el 25% reflejan una tendencia a la no realización de verificaciones y alcance de los resultados (ver gráfica 24 y 25). En el involucramiento de la Alta Dirección en temas de control y velar por la eficiencia de los recursos asignados al MAE-CCMTGU, se encuentran resultados según los informantes que indican un punto de mejora en este tema, (gráfica 13).
Herramientas para la gestión de la mejora continua	•Herramientas empleadas	En el conocimiento de las herramientas para la mejora continua se pudo identificar que, en un nivel significativo, En el MAE-CCMTGU se desconocen las mismas, pero se destaca el conocimiento de los diagramas de procesos y las estrategias dirigidas a la atención al cliente, (ver Tabla 5).

	•Oportunidades de mejora continua	En cuanto a las oportunidades de mejora, haciendo uso de las herramientas de la mejora continua se abordó el tema de frecuencia en la supervisiones en las acciones desarrolladas en el MAE-CCMTGU, identificando, según los informantes solo se realiza una vez de manera anual, de igual forma se identificó que los informantes en 55% si participa en espacios donde se revelan los resultados esperados, contrario a los espacios de participación en temas de mejoras continua donde a nivel operativo manifestaron que nunca se realizan, (ver gráfica 12,14 y 25).
	•Comité de mejora continua	En lo que refiere al involucramiento de manera integral en los procesos de mejora continua se logró identificar que el 50% del personal operativo dentro del MAE-CCMTGU no se siente participe de los mismos, (ver anexo 24).
	•Nivel de involucramiento integral de la organización	Sobre el tema de involucramiento integral en la organización se pone en relieve que no existe, ya que a nivel operativo por citar el tema de planificación de los recursos para ser ejecutados en el MAE-CCMTGU no se les incluye en estas acciones, punto a considerar porque a nivel del personal operativo se tiene un mayor acercamiento a las usuarias y sus necesidades.
Métodos de seguimiento, monitoreo y control	• Nivel de seguimiento y control en las actividades realizadas	En cuanto a las demandas del cliente y su satisfacción se hace una vinculación con la variable Métodos de Seguimiento y control encontrando que, si existe un sistema para monitorear las usuarias, pero solo es un estadístico de atenciones no para un seguimiento personalizado donde se destaca que el 50% de los informantes no saben cuál es el factor por el cual no existe el mismo (ver gráfica 7).

	• Toma de decisiones	Se distingue de los resultados según los informantes; la tarea de supervisar y monitorear los recursos y las actividades referentes al MAE-CCMTGU es responsabilidad de los mandos intermedios con un 40% y de la alta dirección en un 30%, (Anexo 28).
	• Acciones de mejora	Se identificó que el personal operativo del MAE-CCMTGU en un porcentaje considerable (50%) afirman que no se crean espacios para la mejora continua (ver gráfica 14).
Restricciones presentadas en los servicios de atención	• Las restricciones o cuellos de botella dentro de los procesos	Se identificó que en la actualidad no todas las Instituciones Actores se encuentran ofreciendo los servicios dentro de MAE-CCMTGU y otras no tienen todo el personal que les corresponde asignar al mismo, pero aun así los informantes manifestaron que logran identificar las restricciones en el desarrollo de sus funciones representado por 85% de los mismos, (ver gráfica 15).
	• Toma de decisiones	Al momento de tomar una decisión de implementar un plan de acción para solventar algún problema en el funcionamiento en un 40.2% de los informantes acuden a su superior inmediato, (ver gráfica 26).
	• Limitaciones de recursos	Se destaca que el personal cuenta con todas las herramientas para el desarrollo de sus funciones dentro del MAE-CCMTGU, (ver anexos 13 y 14).
	• Limitaciones en recursos humanos	Uno de los hallazgos principales en el tema del recurso humano es que se encuentra bien preparado académicamente y se destaca que la mayoría tienen más de tres años de antigüedad laboral en la Institución, sin embargo, no todos los puestos a desempeñar en el MAE-CCMTGU se encuentran funcionando. (ver gráfica 1 y descripción de la muestra).

4.5 Construcción de los resultados finales

En la construcción de los resultados finales se describen las lecciones aprendidas del proceso de investigación y la propuesta que da respuesta a los objetivos de la misma.

4.5.1 Lecciones

La identificación de las restricciones presentadas en los servicios de atención a las usuarias se enmarcaron en la asignación del personal por las Instituciones actores del MAE-CCMTGU en cada una de sus ventanillas, La falta de los recursos disponibles para las funcionarias, Falta de preparación y disposición de las funcionarias en temas de funciones en el módulo, y La sensibilización de las funcionarias en el cumplimiento de los procesos para la atención con calidad y calidez para las usuarias del MAE-CCMTGU.

La estandarización de los servicios es de importancia para el mejoramiento en los procesos para la atención a las usuarias ya que al existir un protocolo de funcionamiento donde se describen las actividades dentro del MAE-CCMTGU solo restaría hacer los ajustes correspondientes a la definición y documentación de todos los servicios que se prestan a través de las Instituciones que son los actores involucrados en el mismo.

Existen oportunidades de mejora donde las herramientas para la gestión de la mejora continua, métodos de seguimiento, monitoreo y control pueden servir para optimizar el funcionamiento del MAE-CMTGU dando lugar al aprovechamiento y eficiencia en la administración de recursos asignados al MAE-CCMTGU.

4.6 Propuesta de implementación o diseminación

A continuación, se presenta la propuesta estructurada como punto de partida desde los hallazgos u oportunidades de mejora identificando los cuellos de botella en el funcionamiento de la unidad de estudio, de igual forma se proponen las herramientas para la mejora continua como solución a la restricciones identificadas con la asignación de los responsables y descripción de los principales recursos a utilizar con un presupuesto de L 162,285.00 o \$ 6,500.00 mediante la incorporación del Ciclo PHVA en MAE-CCMTGU.

Variable de Estudio: Estandarización de Procesos				Ciclo PHVA			
Diagnóstico				Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Definir las actividades a realizar:	Medición del cumplimiento de las acciones realizadas	Verificar el logro del resultado obtenido	Documentar el proceso optimo en esta acción
Especificaciones de servicio	Falta de claridad por los colaboradores en las especificaciones operativas de los servicios prestados	Diagrama causa y efecto	Falta de Inducción personal vinculado al MAE-CCMTGU	Establecer un programa de capacitaciones para el personal del MAE-CCMTGU, donde se detalle:	Planificar 2 jornadas de evaluación para el personal del MAE-CCMTGU	Analizar si el personal obtuvo los conocimientos necesarios para resolver la restricción presentada en el conocimiento de los procesos	Si se obtuvo el resultado esperado
Tipos de Procesos	los procesos en los que se enmarca la función del MAE-CCMTGU necesitan ser resaltados		Falta de los conocimientos en los servicios prestados a través del MAE-CCMTGU	Especificaciones operativas			Hay que documentar la acción
Nivel de los conocimientos del proceso	Nivel medio en los			Identificación de los tipos de procesos que se enmarcan en el MAE-CCMTGU			Si no se obtuvo lo esperado hacer un ajuste al ciclo
				Homologación de la información de			

	conocimientos de procesos			los servicios ofrecidos en el MAE-CCMTGU			
Responsable (s)				Jefa del MAE	Personal Enlace	Jefa del MAE	Gerente del Centro CCM
Recurso (s) a utilizar				Recurso Humano calificado	Equipo Audiovisual Equipo de Oficina	Formularios de Evaluación	Informe documentado
Variable de Estudio: Estandarización de Procesos				Ciclo PHVA			
Diagnóstico							
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Documentación de Proceso	Algunos procesos de atención a la usuaria no están documentados ni diagramados ni estandarizados	Diagramas de flujo de procesos	Desconocimiento en algunos procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU	Establecer jornadas para el levantamiento y documentación de procesos de servicios ofrecidos en el MAE-CCMTGU de manera integral para su actualización	Realizar 1 Jornada anual de actualización de procesos	Verificar que se cuenta con todos los procesos en servicios de atención en el MAE-CCMTGU documentados	Documentar la acción
Estado de los Procesos	Procesos de atención a la usuaria desactualizados		Procesos de servicios en atención a las usuarias no Actualizados				

Responsable (s)				Enlaces Institucional Personal Operativo	Personal Enlace Institucional	Jefa del MAE	Gerencia de estandarización de los servicios
Recurso (s) a utilizar				Equipo de Computo	Material y Equipo de Oficina	Informes Anuales	Informe documentado
Variable de Estudio: Estandarización de Procesos				Ciclo PHVA			
Diagnóstico							
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Ajustes necesarios para el mejoramiento de los procesos de atención en los servicios dentro del MAE-CCMTGU	Los documentos existentes para el funcionamiento del MAE-CCMTGU se pueden mejorar	Comités de mejora continua Modelos de estandarización (7 aspectos claves)	Estandarización y mejora de los procesos para los servicios ofrecidos a las usuarias del MAE-CCMTGU	Establecer comités o grupos de mejora continua integrales	Conformar el grupo o comité de mejora continua en el MAE-CCMTGU	Verificación del comité y sus integrantes con los roles asignados	Capacitar sobre la acción
Tiempos en el sistema	Escases de tiempos establecidos para obtener los servicios en el MAE-CCMTGU			Definir los tiempos óptimos que llevará cada servicio ofrecido para una usuaria dentro del	Establecer los tiempos promedios que deberían ejecutarse por cada uno de los	Confirmar el cumplimiento en los tiempos de atención para cada servicio prestado en el	Estandarizar lo definido

				MAE- CCMTGU	servicios dentro del MAE- CCMTGU	MAE- CCMTGU	
Responsable (s)				Gerente de CCM	Jefa de Módulo	Gerente de CCM	Gerencia de estandarización de los servicios
Recursos (s) a utilizar				Recurso Humano vinculado al MAE- CCMTGU	Equipo Audiovisual Equipo de Oficina	Formularios de Evaluación Trimestrales	Informes documentados

Variable de Estudio: Eficiencia en la Administración de Recursos				Ciclo PHVA			
Diagnóstico				Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Definir las actividades a realizar:	Medición del cumplimiento de las acciones realizadas	Verificar el logro del resultado obtenido	Documentar el proceso optimo en esta acción
Recursos Establecidos	El 50% del personal afirma que si se realizan las actividades para la planificación	Planificación de la calidad (Trilogía de Juran)	No todo el personal se siet involucrado en las actividades de planificación para la ejecución de los recursos	Desarrollar actividades que conlleven a la planificación de los recursos con todos los involucrados en	Establecer dos actividades para la planificación de los recursos asignados al	Verificar las jornadas de planificación de los recursos disponibles para el MAE- CCMTGU	Corregir las acciones identificadas Si no hubiera que corregir nada solo se

	para la ejecución de los recursos en el MAE-CCMTGU		especialmente a nivel operativo.	el funcionamiento del MAE-CCMTGU	MAE-CCMTGU		documentar el resultado de las acciones
Responsable (s)				Jefa de Módulo	Enlaces Institucionales	Gerente de CCM Gerencia de planificación	Jefa de Módulo
Recurso (s) a utilizar				Recurso Humano vinculado al MAE-CCMTGU	Material de apoyo Equipo de oficina Equipo de computo	2 jornadas semestrales de trabajo implementadas	Presentaciones semestrales de informes de planificación
Variable de Estudio: Eficiencia en la Administración de Recursos				Ciclo PHVA			
Diagnóstico							
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Recursos Monetarios Utilizados	No todo el personal realiza el monitoreo del recurso que son asignados al MAE-CCMTGU	Planilla de registro de datos	No conocer los recursos disponibles para ofrecerlos a través de servicios verídicos a las	Identificar como el personal puede tener acceso a la disponibilidad de los recursos	Desarrollar un sistema de monitoreo de los recursos disponibles para el personal operativo	Evaluar el funcionamiento del sistema implementado	Corregir las acciones de no conformidad

			usuarias del MAE-CCMTGU				
Responsable (s)				Equipo Administrativo de las instituciones vinculadas al MAE-CCMTGU. Enlaces Institucionales. Personal operativo.	Unidad de Informática	Jefa del MAE-CCMTGU Jefe de Informática	Unidad de Informática
Recurso (s) a utilizar				Presupuesto Software especializado	Guías Rápidas Equipo de Computo	1 sistema implementado	
Variable de Estudio: Eficiencia en la Administración de Recursos				Ciclo PHVA			
Diagnóstico							
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Liderazgo	El involucramiento de la alta dirección es un punto de mejora para el	Apartado 5 de la norma ISO 9001:20015	No para todo el personal el involucramiento de la alta dirección en temas de	Planificar Jornadas de monitoreo de los recursos disponibles para	Ejecutar 1 jornada anual de monitoreo y control de recursos	Verificar la participación de todos los involucrados	Implementar mejoras correctivas

	MAE-CCMTGU	(Orientado hacia el liderazgo)	monitoreo de los recursos asignados al MAE-CCMTGU es el adecuado	el MAE-CCMTGU Con la presencia de la alta dirección			
Responsable (s)				Jefa de Módulo Unidad de Evaluación y monitoreo Equipo administrativo	Gerente de CCM	Alta dirección	Gerente del CCM
Recurso (s) a utilizar				Recurso Humano vinculado al MAE-CCMTGU	Material de apoyo Equipo de oficina Equipo de computo	1 jornadas de trabajo implementada	Informe Documentado Ayuda memoria

Variable de Estudio: Herramientas para la Mejora Continua				Ciclo PHVA			
Diagnóstico				Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Definir las actividades a realizar:	Medición del cumplimiento de las acciones realizadas	Verificar el logro del resultado obtenido	Documentar el proceso optimo en esta acción

Herramientas empleadas	En lo referente al conocimiento de las herramientas para la mejora continua se destaca un bajo nivel en conocer las mismas	Capacitación a lo interno	Bajo nivel de conocimiento para implementar el uso de herramientas que contribuyan a la mejora continua	Programar jornadas de inducción para la implementación de las herramientas para la mejora continua en las funciones desarrolladas en el MAE-CCMTGU	Desarrollar 1 jornada de inducción para el personal para el fortalecimiento de sus conocimientos en el uso de las herramientas	Evaluar si el personal obtuvo los conocimientos necesarios.	Documentar las Actividades
Responsable (s)				Jefa de Módulo	Gerencia de Estandarización de los servicios	Gerencia de Estandarización de los servicios	Jefa del Módulo
Recurso (s) a utilizar				Recursos Humano Recursos Financieros	Equipo de oficina Formularios de evaluación	1 jornada de trabajo implementada	Presentación del informe de la actividad
Variable de Estudio: Herramientas para la Mejora Continua				Ciclo PHVA			
Diagnóstico							
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Oportunidades de mejora continua	La supervisión de las actividades relacionadas a	Control de la calidad (Trilogía de Juran)	Debilidad en la actividad de supervisión de los servicios	Incorporar métodos y herramientas para el control	Planificar supervisiones como medida de control de	Desarrollar 3 jornadas de supervisión con el fin de	Documentar las acciones correctivas si todo está bajo

	los servicios ofrecidos en el MAE-CCMTGU en su mayoría se identificó que solo se realiza una de manera anual		ofrecidos en el MAE-CCMTGU	de la calidad mediante la supervisión más contante de los servicios prestados en el MAE-CCMTGU	la calidad en los servicios ofrecidos en le MAE-CCMTGU	controlar la calidad de los servicios ofrecidos en el MAE-CCMTGU	las expectativas realizar el informe de la actividad que corresponde
Responsable (s)				Jefa de los módulos Jefa del MAE-CCMTGU	Gerencia de estandarización de los servicios	Gerencia de estandarización de los servicios	Jefa de los Módulos
Recurso (s) a utilizar				Guías Rápidas Equipo de computo Material de oficina	Planilla registro de datos Equipo de computo	Asignación de Presupuesto 3 jornada de supervisiones ejecutadas	Informe de las acciones encontradas
Variable de Estudio: Herramientas para la Mejora Continua				Ciclo PHVA			
Diagnóstico							
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Comité de Mejora continua	El personal a nivel operativo	Comité de mejora continua	Falta de incorporación del personal	Organizar un comité de	Incorporar las personas en las	Desarrollar 3 jornadas de supervisión	Documentar las acciones correctivas si

	No se siente participe en temas de mejora para el MAE-CCMTGU		operativo en temas de mejora para el MAE-CCMTGU	mejora continua integral	actividades claves del MAE-CCMTGU	con el fin de controlar la calidad de los servicios ofrecidos en el MAE-CCMTGU	todo está bajo las expectativas realizar el informe de la actividad que corresponde
Responsable (s)				Jefa de los módulos Jefa del MAE-CCMTGU	Gerencia de estandarización de los servicios	Gerencia de estandarización de los servicios	Jefa de los Módulos
Recurso (s) a utilizar				Guías Rápidas Equipo de computo Material de oficina	Planilla registro de datos Equipo de computo	Asignación de Presupuesto 3 jornada de supervisiones ejecutadas	Informe de las acciones encontradas
Variable de Estudio: Herramientas para la Mejora Continua				Ciclo PHVA			
Diagnóstico							
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Nivel de involucramiento integral de la organización	En temas de planificación de recursos a ejecutar en el MAE-	Planificación de la calidad (Trilogía de Juran)	Ausencia del personal operativo en temas de la planificación de	Organizar reuniones donde se involucre al personal operativo en	Llevar a cabo 1 jornada de planificación anual de los recursos a	Evaluar los resultados de las jornadas de planificación	Documentar un informe donde se reflejen los

	CCMTGU no se incluye el personal operativo		los recursos a ser ejecutados en el MAE-CCMTGU	temas de planificación de los recursos a ejecutar en el MAE-CCMTGU	asignar por cada institución actor del MAE-CCMTGU		recursos a ejecutar
Responsable (s)				Enlaces Institucionales Jefa del MAE-CCMTGU	Enlaces Institucionales Jefa del MAE-CCMTGU Personal Operativo	Gerente del CCM Gerencia de planificación	Personal Operativo Enlace Institucional
Recurso (s) a utilizar				Guías Rápidas Equipo de computo Material de oficina	Planilla registro de datos Equipo de computo	Asignación de Presupuesto 1 jornada de planificación ejecutada	Informe de los recursos disponibles a ejecutar

Variable de Estudio: Método de Seguimiento Monitoreo y Control				Ciclo PHVA			
Diagnóstico				Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Definir las actividades a realizar:	Medición del cumplimiento de las acciones realizadas	Verificar el logro del resultado obtenido	Documentar el proceso optimo en esta acción

Nivel de seguimiento y control en las actividades realizadas	Falta de seguimiento personalizado a la usuaria “acompañamiento” hasta el logro del MAE-CCMTGU	Enfoque al cliente	Limitado monitoreo de las usuarias	Implementar un sistema de monitoreo y seguimiento personalizado a las usuarias del MAE-CCMTGU	Desarrollar el sistema informático para monitorear a las usuarias	Evaluación del sistema para el monitoreo personalizado de las usuarias	Corregir acciones de no conformidad
Responsable (s)				Jefa de módulos Personal Operativo Unidad de informática	Unidad de informática Jefa del MAE-CCMTGU	Personal Operativo del MAE-CCMTGU Jefa del MAE-CCMTGU	Unidad de Informática
Recurso (s) a utilizar				Software Especializado Recurso humano Asignación de presupuesto	Guías Rápidas Equipo de Informática *Equipo de Call Center	Planillas de registro Informe de fallas y mejoras	Gráficas de control Guías de usuarios

Restricciones Presentadas en los Servicios de Atención				Ciclo PHVA			
Diagnóstico				Planificar	Hacer	Verificación (Medios de Verificación)	Actuar (Acción a Seguir)
Indicador	Hallazgo	Herramienta para la calidad Propuesta	Identificación de posibles causas (Restricciones)	Definir las actividades a realizar:	Medición del cumplimiento de las	Verificar el logro del resultado obtenido	Documentar el proceso optimo en esta acción

					acciones realizadas		
Las restricciones o cuellos de botella dentro de los procesos	Se rescata de lecciones aprendidas en el desarrollo de la investigación que en el MAE-CCMTGU no todas las instituciones tienen asignado el personal que les corresponde ni los servicios se encuentran a plenitud	5 pasos de Goldratt (teoría de restricciones)	Falta de asignación de recursos humanos por las instituciones actores del MAE-CCMTGU para la atención a las usuarias	Utilizar actas de compromiso y de responsabilidades para las Instituciones que son actores del MAE-CCMTGU	Implementar reuniones anuales con el fin de renovar los compromisos adquiridos para el próximo periodo laboral	Evaluar los compromisos adquiridos por cada actor dentro del MAE-CCMTGU y el cumplimiento de los mismos	Corrección de los resultados conformes o no conformes
Limitaciones en recursos humanos							
Responsable (s)				Alta Dirección Asesoría Legal	Gerentes de CCM Enlaces Institucionales Jefa de módulos Jefa del MAE	Jefa del MAE-CCMTGU	Enlaces Institucionales
Recurso (s) a utilizar				Marco Legal que respalde esta acción Guías rápidas	Mobiliario y equipo computo	Gráficos de control	Informes documentados

Presupuesto para implementación de la propuesta PHVA en el MAE-CCMTGU

No	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Total
1	Multifuncional Epson L3110 Flujo Continuo	6,500.00	1	6,500.00
2	Cuadernos Espirales	17.00	12	204.00
3	Borradores	2.00	12	24.00
4	Bolígrafos Rojo	3.50	12	42.00
5	Bolígrafos Negro	3.50	12	42.00
6	Bolígrafos Azul	3.80	12	45.60
7	Lápiz Grafito	2.50	12	30.00
8	Reglas de Plástico Transparente	1.80	12	21.60
9	Sacapuntas (unidad)	1.90	12	22.80
10	Resma de papel bond	85.00	8	680.00
11	Calculadora científica	87.40	2	174.80
12	Dell Reac Intel Core i5 RAM 4gb disco duro 120 gb pantalla 14 pulgadas conectividad wifi, hdmi, USB batería.	8,999.00	2	17,998.00
13	Proyector Epson Powerlite E10+, 3lcd, xga, 3600Lum, Hdmi, Blanco con maletín.	14,500.00	1	14,500.00
14	Jornadas de trabajo (15 personas) -2 jornadas de evaluación -1 Jornada anual de actualización de procesos -3 Actividades para la planificación de los recursos asignados -1 Jornada anual de monitoreo y control de recursos -1 jornada de inducción para el personal	3,500.00	8	28,000.00
15	Implementar reuniones anuales con el fin de renovar los compromisos adquiridos			
16	Conformar el grupo o comité de mejora continua en el MAE	4,000.00	1	4,000.00
17	Desarrollar un sistema de monitoreo de los recursos disponibles	15,000.00	1	15,000.00
18	Jornada de Socialización para la Propuesta PHVA	25,000.00	1	25,000.00
19	Desarrollar el sistema informático para monitorear a las usuarias	50,000.00	1	50,000.00
Total				162,284.80

Notas; El presupuesto para el funcionamiento de CM es conformado por el presupuesto asignado por cada Institución que son actores del Programa Ciudad Mujer.

Es necesario a la hora de la implementación de la propuesta PHVA una socialización de la misma para lograr una reformulación presupuestaria si así se estima conveniente (ítem 18).

No se consideran gastos en alquiler de locales, mobiliario porque cada centro CM goza de condiciones en infraestructuras optimas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Mediante la identificación del estado actual, los actores involucrados, las especificaciones operativas y la descripción de un nivel regular en la eficiencia de la administración en los recursos asignados al MAE-CCMTGU con base a los resultados expuestos por los informantes en el levantamiento de la información, se destaca la identificación de las restricciones o cuellos de botella que se enfrentan al momento de prestar los servicios a las usuarias para tomar decisiones que den paso a las oportunidades de mejora a través de la estandarización en cada uno de los servicios prestados en el MAE-CCMTGU.

A través del análisis de las buenas prácticas como; los métodos de seguimiento, monitoreo, comité de mejora continua, diagramación de flujos de procesos, la implementación de sistemas de control y la incorporación de herramientas como el ciclo PHVA, se puede apostar hacia la estandarización de los servicios en el MAE-CCMTGU mediante la utilización de registros que permitan evaluar cómo y cuál es el nivel de aprovechamiento de los recursos hacia y por las usuarias.

Según los resultados presentados anteriormente los pasos para la estandarización que contribuyen a definir cuál es la mejor forma de realizar las actividades para alcanzar los objetivos y documentarlos para su validación por las partes involucradas mediante las herramientas como diagramas de los procesos a seguir por cada uno de los actores comprometidos haciendo énfasis en la conciencia de la estandarización al personal del MAE-CCMTGU se logrará con la incorporación de las Oficiales de Atención a las Usuarias y de manera integral en el levantamiento de los procesos de atención para los servicios

ofrecidos en el MAE-CCMTGU lo que permitirá paralelamente una administración eficiente y aprovechamiento de recursos.

Con base al análisis de los resultados presentados a través de los informantes se puede determinar que el nivel de eficiencia en la administración de los recursos asignados al MAE-CCMTGU actualmente se puede enmarcar en un nivel regular, destacando los esfuerzos que se realizan para su aprovechamiento. Sin embargo, representan oportunidades de mejora para su mayor utilización en los cuales se pueden incorporar principios como la trilogía de Juran que respaldan la planificación de la calidad, control de la calidad y la mejora de la calidad en el quehacer del MAE-CCMTGU para lograr la optimización de los mismos y cumplir de manera eficiente sus actividades a realizar.

Con la propuesta de un modelo para la estandarización de los servicios y su mejora continua con la incorporación de la propuesta PHVA, se alcanzará la generación de valor público y una administración eficiente de los recursos en el MAE-CCMTGU que serán trasladados en cada uno de los servicios prestados a las usuarias del módulo.

5.2 Recomendaciones

Prestar atención a la ilustración de la teoría de restricciones con el fin de incorporar procesos de mejora continua. Para ello es necesario en primera instancia la identificación de aquellos cuellos de botella que generan deficiencia en la administración de recursos para explotar al máximo la capacidad de la restricción entendiendo que la optimización de recursos genera impactos directos en las usuarias del MAE-CCMTGU.

Ampliar los niveles de anuencia de manera sostenida por parte de la Institución donde se realizó la presente TIA hacia los procesos de investigación académica que permitan y

contribuyan la mejora continua de su quehacer, de esa manera garantizar los objetivos y las garantías para las usuarias del MAE-CCMTGU.

Desarrollar la cultura en cuanto a la perspectiva de análisis de la organización desde un enfoque integral para el logro de los objetivos y no de manera institucional, e individual como actor, se tienen que incorporar las personas claves en todos los procesos de mejora continua que contribuyan a desarrollar las actividades del MAE-CCMTGU de manera óptima con el fin de buscar la eficiencia en la administración de los recursos invertidos.

Sistematizar las herramientas que contribuyan a la planificación, control y mejora de la calidad en el uso eficiente de los recursos invertidos en la institución con la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan de manera integral a las colaboradoras del MAE-CCMTGU tener acceso a información pertinente para lograr un servicio de calidad y calidez a las usuarias del mismo.

Velar por generación de valor público en el quehacer de las actividades programadas y/o planificadas dentro de los centros ciudad mujer especialmente en el MAE-CCMTGU como referente a los otros centros regionales, cerciorándose del seguimiento personalizado a cada una de las usuarias identificando la autorrealización y autonomía económica de manera efectiva y sean reflejadas en las reducciones de los principales indicadores de estudio en la vida de las mujeres hondureñas.

Ampliar la variedad de instrumentos, unidades de análisis, la recolección de la información con la incorporación de las TIC y complementar con un abordaje cualitativo e inclusivo desde la perspectiva de la usuaria del MAE-CCMTGU ya que en el presente TIA se realizó un abordaje cuantitativo y a lo interno de la unidad de análisis.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A continuación, se detallan las referencias bibliográficas que dan sustento a la investigación, bajo las normas APA 6ta edición.

- Abreu, J. y. (septiembre de 2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos. *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos*. Daena: International Journal of Good Conscience.
- Acevedo, & Acuña. (2012). Acevedo, P., & Acuña, M. (2012). Aplicación de las herramientas de Ishikawa para el análisis de la productividad en la construcción. *Revista Ingeniería de construcción*, 36-49.
- AEC, A. E. (28 de Mayo de 2015). Nueva IOS 9001:2015, Comentarios Generales . Madrid , España .
- Alzate, F. (6 de Septiembre de 2020). *Centro de Gestion Empresarial CGE*. Obtenido de Centro de Gestion Empresarial CGE: <https://iso9001-calidad-total.com/2015/03/03/como-estandarizar-los-procesos-bajo-la-norma-iso-9001/>
- Amador, L. e. (2011). Los servicios Públicos Frente a las Reformas Económicas en Colombia. En L. e. cabra, *Los servicios Públicos Frente a las Reformas Económicas en Colombia* (pág. 18). Colombia: Universidad de Externado de Colombia.
- Amador, L. E. (Enero de 2017). <https://www.uexternado.edu.co>. Obtenido de Universidad de Externado de Colombia: <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/LuisEduardoAmador-1.pdf>
- Arroyave, C. G. (2012). *Estandarización y mejora de los procesos productivos en la empresa estampados color way sas* . Itagui: corporación universitaria lasallista.
- Augusto Collazos & Sergio Chicas . (2008). *Gestion de las Organizaciones Publicas* . bogota : Escuela Superior de Adminstracion Puvlica .
- Bazó, R. M. (mayo de 2005). *Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de Scielo.org: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000200011
- Berdonces, A. (2016). Participación de la mujer en la economía y la reducción de pobreza una perspectiva latinoamericana con enfoque a la realidad nacional. *San Gregorio*, 109-112.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodologia de la investigacion, para adminsitracion, economia, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson Educacion.

- BID. (2020). *Bnaco Interamericano de Desarrollo* . Obtenido de Bnaco Interamericano de Desarrollo : <https://www.iadb.org/es/gender-and-diversity/ciudad-mujer-servicios-integrados-para-el-empoderamiento-de-la-mujer>
- Birrel, M. (2004). *Simplicidad inherente, Fundamento de la teoria de restricciones*. libros en red: LibrosEnRed.
- Bonilla, E., Diaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Lima: Universidad de Lima. Fondo Editorial.
- Caal, E. G. (febrero de 2013). *Monitoreo, Seguimiento y Evaluación*. Obtenido de <https://hopelchen.tecnm.mx>:
<https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r119415.PDF>
- Caceres, I. G. (28 de Mayo de 2021). Alcances del Sistema de gestion de calidad .
- Camisón, Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Cardona, C. R. (2010). Fundamentos de administración. En C. R. Cardona, *Fundamentos de administración* (pág. 59). bogotá: Ecoe ediciones .
- Carro, F. D. (noviembre de 2013). La administración científica de Frederick W. Taylor: u. *una lectura contextualizada*. In *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata.* "Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales. La plata, Argentina. Obtenido de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar> –
- Carro, F., & Caló, A. (5-7 de Diciembre de 2012). *Universidad Nacional del Sur Argentina*. Obtenido de Universidad Nacional del Sur Argentina:
http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1776/ev.1776.pdf
- Castro, G. A. (20 de Diciembre de 2021). MSC Dirección Empresarial. (G. Bustillo, Entrevistador)
- Catacora, V. V. (2017). Modelo de gestión estratégica educativa para superar la deficiente administración institucional y pedagogica en la institución educativa carlos wiesse de tacna, 2015. *tesis*. lambayeque, peru: universidad nacional pedro ruiz gallo.
- Chaves, V. E. (2012). *El estudio de caso y su implementación en la investigación*. Paraguay: Universidad Autónoma de Asunción.
- Chávez, A. I. (2014). Eficiencia de la administración pública aduanera a través del modelo DEA. *CONfines*, 117-135.
- Chiavenato . (2001). Administración Proceso Administrativo. En Chiavenato, *Chiavenato*. Editorial McGraw-Hill, 3.
- Ciudad Mujer . (mayo de 2016). *Protocolo de Funcionamiento MAE Ciudad Mujer Honduras*. Obtenido de Protocolo de Funcionamiento MAE Ciudad Mujer

- Honduras: <https://drive.google.com/drive/folders/1FohjrF3u-x-kkttxFkplraR3KM5-OvEb>
- Ciudad Mujer, H. (2019). *Ciudad Mujer Honduras, Memoria Institucional 2016-2019*. Obtenido de Ciudad Mujer Honduras, Memoria Institucional 2016-2019: <https://drive.google.com/drive/folders/1x20VDAJcUr-ejk1vqK28aataP2nc3Re2>
- Cobos, F. S. (mayo de 2018). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador : https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/seminario_legislar_fernando_sanchez.pdf
- Cohen, E., & Fanco, R. (2006). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Distrito Federal: Siglo XXI editores.
- Collado, Fernández, & Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas . (10 de 2015). *conicet.gov.ar*. Obtenido de conicet.gov.ar: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/10/Yin-Cap-2-Trad.pdf>
- Cortes, M. J. (2017). *Sistemas Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga, España: Interconsulting Bureau S.L.
- Cuasque, H. P. (2015). Estandarización de procesos para el control municipal del gobierno autónomo descentralizado de san miguel de ibarra. *estandarización de procesos para el control municipal del gobierno autónomo descentralizado de san miguel de ibarra*. ibarra, mbabura, ecuador: universidad técnica del norte.
- Decreto Ejecutivo PCM 031 2016. (2016). *Decreto Ejecutivo PCM 031 2016*. Tegucigalpa: Consejo de Ministros.
- Frontado, I., & Juárez, A. (2019). *Estandarización de Proceso en la gestión del Área logística de la empresa de telecomunicaciones y negocios SAC*. trujillo: Universidad Privada del Norte .
- Gabith, M., & Quispe, F. (19 de Agosto de 2016). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de Medición de la satisfacción del cliente en organizaciones no lucrativas de cooperación al desarrollo: <https://www.uv.mx/iiessa/files/2016/11/15CA201601.pdf>
- García. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 89-94.
- Gavilanes, S. R., Roby, M. G., & Gaibor, J. Y. (2018). Cuellos de botella y recursos restringidos por la capacidad en las instituciones del sector privado. (u. t. Babahoyo, Ed.) *Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/recursos-restringidos-instituciones.html>

- Gaya, C., Navas, R., & Perez, M. (2013). *Tecnicas de mejora de la calidad* . Madrid : Universidad Nacional de Educacion a Distancia .
- Gómez, L. S. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 13-22.
- Gutiérrez, M. (1989). *Administrar para la calidad*. Limusa.
- Haro, D. A. (2017). *Modelo de estandarizacion de los procesos operativos y su influencia en la satisfaccion del cliente en la comercializadora electricos rexel s.a.c 2017*. Trujillo.
- Hernández, M. R. (26 de diciembre de 2009). Organizaciones gubernamentales para. *Espacios Públicos*, 243-269. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67612145013.pdf>
- Honduras con Hechos. (21 de enero de 2021). *Casa Presidencial, Honduras con Hechos*. Obtenido de Casa Presidencial, Honduras con Hechos: <https://presidencia.gob.hn/index.php/gob/el-presidente/8816-presidencia-de-honduras-la-primera-en-centroamerica-en-recibir-certificado-iso-9001-2015>
- INE, I. N. (junio de 2019). www.ine.gob.hn. Obtenido de www.ine.gob.hn: <https://www.ine.gob.hn/V3/imag-doc/2020/01/Trifolio-Caracteristicas-de-la-Mujer-1.pdf>
- Instituto Colombiano de Normas y Técnicas de Certificación [INCOTEC]. (23 de 09 de 2015). *Norma tecnica colombiana NTC ISO 9001*. Recuperado el 7 de junio de 2021, de Norma tecnica colombiana NTC ISO 9001: <https://www.slideshare.net/diegotorres/icontec-compendio-hseq-ntc-90012015-ntc-180012007-ntc-140012015-ntc-190112012>
- Jaca, G., Mateo, D., Tanco, R. V., & Santos, G. (2010). Encuesta en la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra. Intangible Capital. *Jaca García, C., Mateo Dueñas, R., Tanco Rainusso, M., Viles Diez, E., & Santos García, J. (2010). Sostenibilidad de los sistemas de mejorIntangible Capital*, 51-77.
- Jiménez, C. V. (2012). *El estudio de caso y su implementación en la investigación*. Paraguay: Universidad Autónoma de Asunción.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for Quality* . Madrid: Diaz de Santos, S. A. .
- Juran, j. m., Gryna, F., & Bingham, r. s. (1990). *Manual de Control de la Calidad* . New York : Editorial Reverté.
- Kazez, R. (2009). *Subjetividad y Procesos Cognitivos* . Buenos Aires: UCES DEA.
- Lara, R. L. (2003). Conocer el Concepto de Satisfacción del cliente. *Satisfacción del cliente*. Recuperado el 21 de marzo de 2021, de [http://www.insucotalca.cl/descargas/2020/recursos/terceros/atenciondeclientes/Gu%](http://www.insucotalca.cl/descargas/2020/recursos/terceros/atenciondeclientes/Gu%20de%20uso.pdf)

C3%ADa%20N%C2%B01.%20Atenci%C3%B3n%20de%20Clientes%20(Concepto%20de%20Satisfacci%C3%B3n).pdf

- Laski, J. P. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Gestion y Estrategia* , 9-24.
- Madroñero, C. P., Selles, J. U., & Esquivias, L. M. (2003). El diagrama de flujo, herramienta para la gestión de procesos en una Unidad de Admisión hospitalaria. *Papeles médicos*, 119-124.
- Manene, L. M. (2011). *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas*. Obtenido de Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas:
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=diagramas+de+procesos+flujo++&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AakhRQG6bPtgJ%3AAscholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Des
- Medina, J. N., & Ballester, M. G. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid : Ediciones Díaz de Santo.
- Méndez, T. (2020). Brechas de género en el mercado laboral Honduras 2010-2019. *Revista Economía y Administración*, 9-21.
- Novoa, J. Z. (2009). Profesionalización de la administración Pública en el estado de Nuevo Leon. En J. Z. Novoa, *Profesionalización de la administración Pública en el estado de Nuevo Leon*. (págs. 15-20). Nuevo Leon: Fondo Editorial de Nuevo Leon.
- Oktaba, H. (2003). *Modelo de Procesos para la industrias de Software* . Distrito Federal : Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ordeig, C. M.-C. (8 al 10 de Septiembre de 2010). Factores determinantes de la eficiencia de las Administraciones públicas. *Factors which determine efficiency in Local Public Administration*. Universidad Politécnica de Cataluña. Av. Diagonal, 647, Cataluña, España: 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.
- Pellegrinello. (1993). *Contoladoria Seu Papel na Administragao de Empresas* . *Contoladoria Seu Papel na Administragao de Empresas* . Florianópolis: Editora UFSC.
- Peña, V., & Labarca, C. (2012). Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario. *Revista venezolana de gerencia*, 695-708.
- Pessoa, C. P. (2015). Gestion Publica en America Latina, La clave de la Eficiencia y la Transparencia. En C. P. Pessoa, *Gestion Publica en America Latina, La clave de la Eficiencia y la Transparencia*. (pág. 140). New york: Fast lines, inc.

- Pineda, Emilio. (16 de Abril de 2016). *División de Gestión Fiscal del BID*. Obtenido de División de Gestión Fiscal del BID: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/medidas-para-dinamizar-las-empresas-publicas/>
- Ponsati, E., & Campos, M. (2002). *Gestion de la Calidad* . Barcelona: Universidad Politecnica de Catalunya.
- Rainforest, A. (2006). *Buenas prácticas para turismo sostenible*.
- Ramírez, A. S. (1993). *Google Academico*. Obtenido de Fundamentos de administración.: https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/introduccion_a_la_administracion.pdf
- Ramirez, W. (09 de 09 de 2021). Implementacion de las Norma ISO en SEDIS . (G. Bustillo, Entrevistador)
- Real academia española. (2020). *Restriccion*. En Diccionario de la Lengua Española (edicion tricentenario). Obtenido de <https://dle.rae.es>
- Secretaría de Economía Mexico. (2007). *Secretaría de Economía Mexico*. Obtenido de http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/FP2007-1323/dos_presentaciones_capacitacion/elemento3/estandarizacion.pdf
- SEFIN. (28 de Febrero de 2021). *Secretaria de Finanzas de Honduras* . Obtenido de Secretaria de Finanzas de Honduras : <http://www.sefin.gob.hn>
- Stake, R. E. (2007). *Investigacion con estudios de caso* . Madrid: Ediciones Morata S. L. .
- TAYLOR, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica*. Mexico: Herrero Hnos. S. A.
- Thompson, I. (2005). La Satisfacción del Cliente. *Med*, 6.
- Thompson, I. (Octubre de 2007). *www.promonegocios.net*. (I. Thompson, Productor) Obtenido de www.promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- Valdés, M. (2009). La evaluación de impacto de proyectos sociales. Santiago de Chile, Chile. Obtenido de https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/Evaluacion_impacto_de_proyectos_oficiales.pdf.
- Valenzuela, L. (2000). *UNAB*. Recuperado el abril de 2021, de UNAB.
- Vera, Colina, & Carrion, &. (2019). Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje. *Revista Economía y Política*, 40-71.
- Vergara, T. F. (2010). La gestion de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. En T. F. Vergara, *La gestion de la calidad en los servicios ISO 9001:2008* (pág. 28). Cartagena: Eumed- Universidad de malaga España.

- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación*. Buenos Aires : Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA) .
- Yin, R. (2003). *Case Study Research Desing and Methods* (Third Edition ed.). London : Sage Publications .

DEGT-UNAH

7. ANEXOS

A continuación, se dan a conocer los anexos derivados del desarrollo de esta investigación.

ANEXO 1 Matriz de Operacionalización de Variables



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
POSFACE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS

Tema: Modelo de estandarización de los servicios para la eficiencia en la administración de los recursos en el Módulo de Autonomía Económica del Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa (MAE-CCMTGU)

Variables

X1: Estandarización de los procesos

Y1: Eficiencia en la administración de recursos

X2: Herramientas para la gestión de la mejora continua

X3: Métodos de seguimiento, monitoreo y control

X4: Restricciones presentadas en los servicios de atención

Informantes de la investigación:

N	Actor o Informante de la investigación	Población (25)	Referencia del informante (RI)
1	Oficiales de atención por cada Institución Gubernamental participante en el MAE-CCMTGU	12	A
2	Enlaces Interinstitucionales con MAE-CCMTGU	5	B
3	Jefaturas y Gerencias internas del CCMTGU	4	C
4	Mandos Intermedios en Dirección General vinculados al MAE-CCMTGU	3	D
5	Delegada Presidencial del Programa Ciudad Mujer	1	E

Matriz de operacionalización

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
X1: Estandarización de los procesos	Es establecer un modelo o nivel de operación basado en un estándar para cumplir la especificación del servicio, las demandas del cliente y los requisitos legales (Alzate, 2020)	Consiste en definir el proceso actual a estandarizar, realizando el análisis del método actual comparando con el estándar o la norma establecida a implementar para identificar las diferencias y realizar los ajustes al método o proceso, incluyendo la utilización de registros de control, para probar el nuevo método, si es óptimo se procede a la documentación del método para	Especificaciones de servicio.	Existencia de documentos que especifican de los servicios ofrecidos.	¿Cuál son los servicios ofrecidos a las usuarias del MAE-CCMTGU de mayor importancia según el grado de relevancia?	A
			Documentación de Procesos	Existencia de procesos documentados	¿Las actividades diarias que realizo en el MAE-CCMTGU se encuentran documentadas y existe una descripción paso a paso de lo que debo realizar para cada una de estas?	A BCDE
					¿Cuántos de los servicios ofrecidos a las usuarias del MAE-CCMTGU cuentan con un manual de procedimientos o guía de servicios donde se definen los actores que participan en cada uno?	A BCDE

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
		ser desplegado al personal y aplicarlo. (Alzate, 2020)	Tipo de procesos	Los procesos están definidos	¿Cuál cree que sea el factor de mayor peso por la que no existen procesos documentados para cada servicio prestado a las usuarias del MAE-CCMTGU? ¿Qué tipos de procesos se desarrollan en el MAE-CCMTGU? ¿Considero que los procesos de servicios de atención a la usuaria del MAE-CCMTGU se deberían actualizar como mínimo una vez al año?	A BCDE A A BCDE
			Estado del Proceso	Los procesos de servicio se actualizan como mínimo una vez al año	¿Cuántas observaciones al año se realizan al funcionamiento y ejecución del proceso de atención a la usuaria en el MAE-CCMTGU? En promedio,	A BCDE
			Tiempos en el Sistema	Existe un parámetro de tiempo mínimo	¿cuántos días tarda la implementación del proceso para cada uno de los siguientes	A BCDE

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
			Ajustes necesarios para el mejoramiento del proceso de atención en los servicios	de 15 días para el cumplimiento del proceso en el servicio. El levantamiento de procesos se hace de manera integral en la organización.	servicios para una usuaria del MAE-CCMTGU? ¿Considero que los procesos en los servicios a las usuarias del MAE-CCMTGU se pueden someter a un proceso de mejora? ¿Considero necesario la estandarización de los procesos de atención a las usuarias para el funcionamiento eficiente del MAE-CCMTGU? ¿Qué acciones son necesarias para lograr estandarizar los procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU? ¿Participo en el levantamiento y documentación de procesos del MAE-CCMTGU?	A BCDE A BCDE A BCDE A BCDE

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
			Nivel de aplicación del proceso de atención a la usuaria	Se realiza al menos una observación de manera anual en el funcionamiento del proceso.	Mi nivel de conocimiento en los procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU es En periodo de un año ¿Con qué frecuencia se realizan supervisiones a los colaboradores del MAE-CCMTGU para evaluar el desempeño y apego a los procesos (la forma en que realizo mis funciones)?	A BCDE A BCDE
Y1: Eficiencia en la administración de recursos	Obtención de un producto o servicio en el menor tiempo posible y al mínimo costo, mediante la adecuada utilización de los recursos. (Ramírez, 1993)	Radica en determinar y fijar la metas de la organización, ejecutar proceso optimizados, realizar la evaluación de los resultados, si se han logrado alcanzar las metas entonces ha sido eficiente en la utilización	Liderazgo Recursos establecidos	La alta dirección de la organización se involucra (vela, gestiona) por la administración eficiente de los recursos. Existe un POA que refleje los recursos establecidos a utilizar.	¿Cuánto es el nivel de involucramiento de la Alta Dirección en velar por la eficiencia en la administración de los recursos asignados al MAE-CCMTGU? ¿Conozco cuantos recursos monetarios tengo disponibles para brindarlos a través servicios a las usuarias del MAE-CCMTGU?	A BCDE A BCDE A

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
		de los recursos y en los procesos mediante la relación entre los costos y los beneficios, haciendo énfasis en los métodos y procedimientos para lograr la optimización de los recursos y los costos de producción lo que garantizará a la organización ser eficiente en su campo de acción.	Recursos monetarios utilizados	Existe un sistema de monitoreo que identifica los recursos monetarios ejecutados.	¿Conozco cuantos recursos NO monetarios tengo disponibles para brindarlos a través de servicios a las usuarias del MAE-CCMTGU? ¿Como se realiza el monitoreo de ejecución de recursos disponibles y el uso eficiente de los mismos en el MAE-CCMTGU? ¿Con que frecuencia se realiza el monitoreo de los recursos utilizados en el MAE-CCMTGU? ¿Qué recursos son los más utilizados en el funcionamiento del MAE-CCMTGU? ¿Como mido de la eficiencia en los recursos utilizados en el MAE-CCMTGU?	BCDE A BCDE A BCDE A A BCDE

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
					En el marco de mis funciones ¿Considero que el personal asignado al MAE-CCMTGU hace uso eficiente de los recursos disponibles para el funcionamiento optimo del mismo? ¿Las usuarias aprovechan los recursos destinados a los servicios prestados a través del MAE-CCMTGU?	A BCDE A
X2: Herramientas para la gestión de la mejora continua	Son una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y como consecuencia,	Es una técnica que se fundamenta en una cultura organizacional solida donde se tiene que realizar con el involucramiento del liderazgo en la dirección de la organización, la incorporación de un comité de	Oportunidades de mejora continua	Existe un plan de acción que identifica y propicia las oportunidades de mejora para la organización	¿En el MAE-CCMTGU existen espacios de apertura para que las colaboradoras participen en actividades de recopilación de los datos, con el fin de comprender las necesidades personalizadas de las usuarias?	A BCDE

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
	eleva el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas. (Bonilla, Díaz, Kleeberg, & Noriega, 2010)	mejora continua dando paso a la formación y motivaciones específicas mediante un sistema de gestión documentado en esta técnica se puede auxiliar del asesoramiento externo. (Bonilla, Díaz, Kleeberg, & Noriega, 2010)	Herramientas empleadas	La organización desarrolla sus	¿En las actividades que realizo a diario en el MAE-CCMTGU, con qué frecuencia ejecuto acciones para desarrollarlas de una mejor manera? ¿En el MAE-CCMTGU existen espacios de apertura para que las colaboradoras participen en actividades donde se identifique el alcance de los resultados esperados? ¿En el MAE-CCMTGU existen espacios de apertura para que el personal participe de la gestión de la mejora continua? ¿Qué herramientas para la gestión de la mejora continua conozco?	A BCDE A BCDE A BCDE A BCDE

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
			Comité de mejora continua	funciones con al menos una herramienta de mejora continua. Existe un comité de mejora continua	¿Participo y me siento involucrada en los procesos de mejora continua dentro del MAE-CCMTGU? ¿Se implementa un plan acción para la identificación y solventar necesidades en el MAE-CCMTGU?	A BCDE
			Nivel de involucramiento integral de la organización	Nivel mayor al 50% de la mano de obra directa en la participación de los empleados en los procesos de mejora continua.	¿Me involucro en la planificación para la ejecución recursos destinados al MAE-CCMTGU?	A BCDE
X3: Métodos de seguimiento, monitoreo y control	Un sistema de monitoreo es un proceso continuo y	Es una práctica que fomenta la cultura de la evaluación, la	Nivel de seguimiento y control en las	Existe un documento (guía / plan de acción) para el	¿El MAE-CCMTGU cuenta con un proceso de monitoreo y seguimiento para medir	A

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
	sistemático que mide el progreso y los resultados de la ejecución de un conjunto de actividades (proceso) en un período de tiempo, con base en indicadores previamente determinados. El seguimiento se refiere a un conjunto de acciones que permiten comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas en el sentido de eficiencia y eficacia. El monitoreo garantiza que	gestión del desempeño y la rendición de cuentas en función de los resultados esperados con el fin de alinear la evaluación con el ciclo de los proyectos, como un elemento sustantivo de la planificación estratégica, alentar el aprendizaje institucional de todos los actores involucrados en el proyecto con base en las evaluaciones efectivas y de calidad promoviendo el uso de la evidencia proporcionada	actividades realizadas Seguimiento y monitorio de las usuarias Toma de decisiones	cumplimiento de los procesos, el monitoreo y seguimiento del quehacer organizacional. El monitoreo de satisfacción en los servicios a las usuarias se realiza al menos una vez al mes. El plan de acción contempla quienes tomarán las decisiones para la mejora del funcionamiento organizacional	el nivel de satisfacción de las usuarias? Cuáles son las razones por la que no existe el monitoreo personalizado a las usuarias del MAE-CCMTGU Dentro del MAE-CCMTGU ¿Quién es el responsable en dar seguimiento y monitoreo de las actividades y resultados realizadas?	A BCDE A BCDE

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
	se logre el resultado. El seguimiento registra si ese logro del resultado, unido a los logros de otros procesos, se ha hecho eficiente y eficaz. (Caal, 2013)	por el seguimiento. (Caal, 2013)				
X4: Restricciones presentadas en los servicios de atención.	Acción y efecto de restringir, la limitación o reducción impuesta en el suministro de productos de consumo generalmente por escasez de estos (Real academia española, 2020)	Es la acción de identificar las restricciones dentro de un proceso, explotar a la restricción para llevarla a nivel óptimo, coordinar la operación de los otros elementos para superar la restricción con el fin de aumentar la capacidad de la	Las restricciones o cuellos de botella dentro de los procesos Toma de decisiones	Existe un procedimiento para la identificación de las limitaciones que se presenten en el quehacer organizacional Existe un plan de acción a seguir para solventar imprevistos	¿En el desarrollo de mis funciones en el MAE-CCMTGU, Considero que logro identificar restricciones en los procesos ejecutados para la atención a las usuarias? ¿A quién recuro cuando me enfrente a una restricción o cuello de botella en la atención a la usuaria del MAE-CCMTGU? ¿Dentro del MAE-CCMTGU, las	A BCDE A BCDE

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
		restricción y empezar nuevamente el ciclo para eliminar las nuevas restricciones.	Limitaciones de recursos	La organización cuenta con los recursos para el buen desempeño de las funciones	herramientas tecnológicas que utilizo se encuentran actualizadas para su óptimo funcionamiento en la atención a la usuaria?	A BCDE
					¿Planifico la disponibilidad de los recursos suficientes para brindar una atención de calidad a las usuarias del MAE-CCMTGU?	BCDE
			Limitaciones recursos humanos	La organización cuenta con al menos 90% del recurso humano calificado para desarrollo organizacional	¿Considero según mi experiencia, con los recursos disponibles se pueden mejorar el funcionamiento del MAE-CCMTGU?	A BCDE
					¿Qué factores inciden para no cumplir en el desarrollo de mis funciones en MAE-CCMTGU?	A BCDE

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Indicadores	Referentes	Preguntas	RI
					¿Cuál es nivel de diligencia al momento de resolver un problema dentro del MAE-CCMTGU?	A BCDE

Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz Operacionalización de Variables POSFACE 2021

ANEXO 2: Instrumento para la recolección de datos 1



Universidad Nacional Autónoma de Honduras
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables
POSFACE
Maestría en Administración de Empresas
(Orientado a personal operativo)

Instrucciones: Soy estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, en la cual actualmente estoy desarrollando la tesis, que se titula, Modelo de estandarización de los servicios para la eficiencia en la administración de los recursos en el Módulo de Autonomía Económica del Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa, por ello, solicito de su valiosa colaboración dando respuesta a la opción que según sus criterios y experiencia responden a las siguientes interrogantes, El cuestionario es para fines académicos y se asegura que la información aquí obtenida no será divulgada ni utilizada para fines diferentes a los de la investigación como tal.

Parte I Procesos y servicios

1. ¿Cuál de los de los siguientes servicios ofrecidos a las usuarias del MAE-CCMTGU considero de mayor importancia según el grado de relevancia?

Descripción	Bajo					Alto
	1	2	3	4	5	
1 Trabajo Dependiente						
2 Trabajo Independiente						
3 Asistencia Técnica Permanente						
4 Gestión de Tarjeta de Identidad						
5 Asesoría Legal en Derechos Laborales						
6 Educación Formal						
7 Servicios Financieros No Crediticios						

2. ¿Las actividades diarias que realizo en el MAE-CCMTGU se encuentran documentadas y existe una descripción paso a paso de lo que debo realizar para cada una de estas?
5.Totalmente de acuerdo _____
4. De acuerdo _____
3 Neutral. _____
2-En desacuerdo _____
1- Totalmente en desacuerdo _____

3. ¿Cuántos de los siguientes servicios ofrecidos a las usuarias del MAE-CCMTGU cuentan con un manual de procedimientos o guía de servicios donde se definen los actores que participan en cada uno?

Descripción		SI	NO	NO LO SE
		1	2	3
1	Trabajo Dependiente			
2	Trabajo Independiente			
3	Asistencia Técnica Permanente			
4	Gestión de Tarjeta de Identidad			
5	Asesoría Legal en Derechos Laborales			
6	Educación Formal			
7	Servicios Financieros No Crediticios			

4. ¿Cuál cree que sea el factor de mayor peso por la que no existen procesos documentados para cada servicio prestado a las usuarias del MAE-CCMTGU?

- 1 -Falta de inducción _____
- 2 - Falta de capacitación _____
- 3 -Falta de comunicación interna _____
- 4 -Desconocimientos de los procesos _____
- 5-Falta de Presupuesto para ese tema _____

5. ¿Qué tipos de procesos se desarrollan en el MAE-CCMTGU?

- 1-Procesos estratégicos _____
- 2 -Procesos misionales _____
- 3 Procesos de soporte _____
- 4 No lo se _____

6. ¿Las actividades diarias que realizo y son desarrolladas dentro del MAE-CCMTGU se enmarcan en uno de los siguientes procesos?

- 1-Procesos estratégicos _____
- 2-Procesos misionales _____
- 3-Procesos de soporte _____
- 4-No lo se _____

7. ¿Cuáles son los procesos más relevantes según el nivel Alto (A), medio (M) o bajo (B) dentro de MAE-CCMTGU en relación a los objetivos institucionales?

N	Tipo de Procesos	A	M	B
1	Procesos Estratégicos			
2	Procesos Misionales			
3	Procesos de Soporte			

8. Entre los siguientes servicios prestados en el MAE-CCMTGU, ¿Qué nivel de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B) merecen atención en sus procesos para su óptimo funcionamiento durante la atención a la usuaria?

Descripción		A	M	B
1	Trabajo Dependiente			
2	Trabajo Independiente			
3	Asistencia Técnica Permanente			
4	Gestión de Tarjeta de Identidad			
5	Asesoría Legal en Derechos Laborales			
6	Educación Formal			
7	Servicios Financieros No Crediticios			

9. ¿Mi nivel de conocimiento en los procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU es?

Bajo 1 2 3 4 5 Alto

10. ¿Cuántas observaciones al año se realizan al funcionamiento y ejecución del proceso de atención a la usuaria en el MAE-CCMTGU?

- 1-Ninguna _____
2- Una vez _____
3-Dos veces _____
4- Más de tres veces _____

11. ¿Considero que los procesos de servicios de atención a la usuaria del MAE-CCMTGU se deberían actualizar como mínimo una vez al año?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
4-De acuerdo _____
3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
2-En desacuerdo _____
1-Totalmente en desacuerdo _____

12. En promedio, ¿cuántos días tarda la implementación del proceso para cada uno de los siguientes servicios para una usuaria del MAE-CCMTGU?

Descripción		1 De 0 a 10 días	2 De 11 a 20 días	3 De 21 a 30 días	4 Más de un mes
1	Trabajo Dependiente				
2	Trabajo Independiente				
3	Asistencia Técnica Permanente				
4	Gestión de Tarjeta de Identidad				
5	Asesoría Legal en Derechos Laborales				

6	Educación Formal				
7	Servicios Financieros No Crediticios				

13. En base a mi experiencia ¿Considero que los siguientes procesos en los servicios a las usuarias del MAE-CCMTGU se pueden someter a un proceso de mejora?

Descripción		SI	NO
		1	2
1	Trabajo Dependiente		
2	Trabajo Independiente		
3	Asistencia Técnica Permanente		
4	Gestión de Tarjeta de Identidad		
5	Asesoría Legal en Derechos Laborales		
6	Educación Formal		
7	Servicios Financieros No Crediticios		

14. En base al desarrollo de mis funciones ¿Considero necesario la estandarización de los procesos de atención a las usuarias para el funcionamiento eficiente del MAE-CCMTGU?

5-Totalmente de acuerdo _____
 4-De acuerdo _____
 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
 2-En desacuerdo _____
 1-Totalmente en desacuerdo _____

15. ¿Qué acciones considera necesarias según el grado de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B) para lograr estandarizar los procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU?

Descripción		A	M	B
1	Establecer controles por procesos (Diagnosticar)			
2	Mapeo de los procesos en los servicios prestados en MAE-CCMTGU			
3	Involucramiento del personal en el levantamiento de los procesos			
4	Capacitación de los roles a los involucrados			
5	Documentación de lecciones aprendidas			
6	Propuesta de cambios que permitan la mejora continua en el MAE-CCMTGU			

16. ¿Participo en el levantamiento y documentación de procesos del MAE-CCMTGU?

5-Siempre _____
 4-Algunas veces si _____
 3-Algunas veces sí, algunas no _____
 2-Algunas veces no _____
 1-Nunca _____

17. En periodo de un año ¿Con qué frecuencia se realizan supervisiones a los colaboradores del MAE-CCMTGU para evaluar el desempeño y apego a los procesos (la forma en que realizo mis funciones)?

1-Ninguna _____

- 2- Una vez _____
3-Dos veces _____
4- Más de tres veces _____

Parte II Administración de Recursos

18. En el marco de mis funciones, ¿Considero que el nivel de involucramiento de la Alta Dirección en velar por la eficiencia en la administración de los recursos asignados al MAE-CCMTGU es?

N	Descripción	Bajo	Medio	Alto
1	Nivel de involucramiento de la Alta Dirección			

19. En el marco de mis funciones En el MAE-CCMTGU, ¿Conozco cuantos recursos monetarios tengo disponibles para brindarlos a través servicios a las usuarias?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
4- De acuerdo _____
3- Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
2- En desacuerdo _____
1- Totalmente en desacuerdo _____

20. En el marco de mis funciones en el MAE-CCMTGU, ¿Conozco cuantos recursos NO monetarios tengo disponibles para brindarlos a través de servicios a las usuarias?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
4- De acuerdo _____
3- Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
2- En desacuerdo _____
1- Totalmente en desacuerdo _____

21. En el marco de mis funciones en el MAE-CCMTGU, ¿Cómo realizo el monitoreo de ejecución de recursos disponibles y el uso eficiente de los mismos?

- 5- Hojas de cálculo en Excel _____
4- A través de un sistema informático interno _____
3- A través del Sistema de Administración Financiera Integrado _____
2- Lo realiza otro Departamento _____
1- No realizo ese monitoreo _____

22. En el marco de mis funciones en el MAE-CCMTGU, ¿Considero que en periodo de un año el monitoreo de los recursos utilizados se realiza de manera?

- 5- Semanal _____
4- Mensual _____
3- Trimestral _____
2- Semestral _____
1- Anual _____

23. Entre los siguientes recursos para el funcionamiento del MAE-CCMTGU, ¿Qué nivel de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B) merecen atención para su óptimo funcionamiento durante del proceso de atención a la usuaria?

Descripción		A	M	B
1	Productos de artes gráficas			
2	Ceremonial y Protocolo			
3	Viáticos y Gastos de Viaje			
4	Combustibles y Lubricantes			
5	Publicidad y Propaganda			
6	Energía Eléctrica			
7	Servicio de Agua			
8	Mobiliario y Equipo			
9	Recursos directos a servicios de las usuarias			

24. En el marco de mis funciones para medir la eficiencia de los recursos invertidos en el MAE-CCMTGU, ¿Hago una relación de costos en comparación de las siguientes variables?
- Costo total de inversión/ Número de usuarias beneficiarios
 - Costo total de la inversión / Cantidad de servicios o productos entregados
 - Recursos Invertidos / avances en indicadores de atención social
 - No hago ningún análisis de relación
 - Hago otro tipo de análisis
¿cual? _____.

25. En el marco de mis funciones ¿Considero que el personal asignado al MAE-CCMTGU hace uso eficiente de los recursos disponibles para el funcionamiento óptimo del mismo?
- Totalmente de acuerdo _____
 - De acuerdo _____
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
 - En desacuerdo _____
 - Totalmente en desacuerdo _____
26. ¿Considero que las usuarias aprovechan los recursos destinados a los servicios prestados a través del MAE-CCMTGU?
- Totalmente de acuerdo _____
 - De acuerdo _____
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
 - En desacuerdo _____
 - Totalmente en desacuerdo _____

Parte III Restricciones en el funcionamiento

27. ¿En el marco de mis funciones el nivel de conocimiento que tengo acerca del marco legal para el funcionamiento del MAE-CCMTGU según el nivel de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B) es?

N	Descripción	A	M	B
1	Conocimiento del marco legal			

28. ¿En el marco de mis funciones considero que el marco legal respalda los servicios prestados a las usuarias del MAE-CCMTGU de manera efectiva para el desarrollo de las mismas y lograr su autonomía financiera?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
- 4-De acuerdo _____
- 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
- 2-En desacuerdo _____
- 1-Totalmente en desacuerdo. _____

29. ¿Cuál cree que sea el factor o razón por la que no conoce el marco legal del funcionamiento del MAE-CCMTGU?

- (1)- Falta de inducción _____
- (2)- Falta de capacitación _____
- (3)- Falta de comunicación interna, _____
- (4)- Otros _____

30. ¿Considero que el MAE-CCMTGU cuenta con el recurso humano calificado para el desarrollo óptimo de sus funciones?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
- 4-De acuerdo _____
- 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
- 2-En desacuerdo _____
- 1-Totalmente en desacuerdo _____

31. ¿Dispongo del equipo y las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis funciones dentro del MAE-CCMTGU?

- 5- Siempre _____
- 4- Algunas veces si _____
- 3- Algunas si, algunas no _____
- 2- Algunas veces no _____
- 1- Nunca. _____

32. ¿En el marco de mis funciones laborales, al momento de resolver un problema dentro del MAE-CCMTGU mi nivel de diligencia es?

- | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|------|
| Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Alto |
|------|---|---|---|---|---|------|

33. ¿En el marco de mis funciones considero que tengo los recursos disponibles suficientes para brindar una atención de calidad a las usuarias del MAE-CCMTGU?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
- 4-De acuerdo _____
- 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
- 2-En desacuerdo _____
- 1-Totalmente en desacuerdo _____

34. ¿En el desarrollo de mis funciones en el MAE-CCMTGU, Considero que logro identificar restricciones en los procesos ejecutados para la atención a las usuarias?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
- 4-De acuerdo _____
- 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
- 2-En desacuerdo _____
- 1-Totalmente en desacuerdo _____

35. ¿Cuándo me enfrento a una restricción o cuello de botella en la atención a la usuaria del MAE-CCMTGU, para resolverlo recorro generalmente a?

- 1-Mi superior inmediato _____
- 2-Mi propia experiencia _____
- 3-Mis compañeros _____
- 4-Los manuales de políticas y procedimientos _____

36. ¿Cuáles de los siguientes enunciados creo que incide en el desarrollo de mis funciones en MAE-CCMTGU según su nivel de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B) es?

Descripción		A	M	B
1	Ausencia o debilidad en la planificación			
2	Desinformación en las organizaciones			
3	Falta de sistemas de información estadísticas actualizada para la toma de decisiones			
4	Falta de articulación para la eficiencia de los recursos			
5	Falta de conciencia del personal dentro de la organización.			
6	Falta de empatía o acuerdos entre los funcionarios			
7	Incumplimiento de los planes de gobierno			
8	Entidades altamente centralistas			

37. ¿Considero según mi experiencia, con los recursos disponibles se pueden mejorar el funcionamiento del MAE-CCMTGU?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
- 4-De acuerdo _____
- 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
- 2-En desacuerdo _____
- 1-Totalmente en desacuerdo _____

38. ¿Dentro del MAE-CCMTGU, las herramientas tecnológicas que utilizo se encuentran actualizadas para su óptimo funcionamiento en la atención a la usuaria?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
- 4- De acuerdo _____
- 3- Neutral _____
- 2-En desacuerdo _____
- 1- Totalmente en desacuerdo _____

Parte IV Mejora continua

39. ¿En las actividades que realizo a diario en el MAE-CCMTGU, con qué frecuencia ejecuto acciones para desarrollarlas de una mejor manera?

- 5- Siempre _____
- 4- Algunas veces si _____
- 3- Algunas veces si algunas no _____
- 2- Algunas veces no _____
- 1- Nunca _____

40. ¿En el MAE-CCMTGU existen espacios de apertura para que las colaboradoras participen en actividades de recopilación de los datos, con el fin de comprender las necesidades personalizadas de las usuarias?

- 5- Siempre _____
- 4- Algunas veces si _____
- 3- Algunas veces si algunas no _____
- 2- Algunas veces no _____
- 1-Nunca _____

41. ¿En el MAE-CCMTGU existen espacios de apertura para que las colaboradoras participen en actividades donde se identifique el alcance de los resultados esperados?

- 5- Siempre _____
- 4- Algunas veces si _____
- 3- Algunas veces si algunas no _____
- 2- Algunas veces no _____
- 1-Nunca _____

42. ¿En el MAE-CCMTGU existen espacios de apertura para que el personal participe de la gestión de la mejora continua?

- 5- Siempre _____
- 4- Algunas veces si _____
- 3- Algunas veces si algunas no _____
- 2- Algunas veces no _____
- 1-Nunca _____

43. ¿Cuál de las siguientes herramientas para la gestión de la mejora continua conozco?

- 1-Comité de mejora continua _____
- 2-Diagrama de flujos de procesos _____
- 3-Control de la mejora continua _____
- 4-Enfoque de atención al cliente _____
- 5-Diagramas de causa y efecto _____
- 6-Gráficos de control _____
- 7-Diagrama de falla de Pareto _____
- 8-Ninguna _____

44. ¿Participo y me siento involucrada en los procesos de mejora continua dentro del MAE-CCMTGU?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
- 4- De acuerdo _____
- 3- Neutral _____
- 2-En desacuerdo _____
- 1- Totalmente en desacuerdo _____

45. ¿Se implementa un plan acción para la identificación y solventar necesidades en el MAE-CCMTGU?

- 5- Siempre _____
- 4- Algunas veces si _____
- 3- Algunas veces si algunas no _____
- 2- Algunas veces no _____
- 1-Nunca _____

Parte V Control y mejora de la calidad

46. En el marco de mis funciones, ¿Me involucro en la planificación para la ejecución recursos destinados al MAE-CCMTGU?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
- 4- De acuerdo _____
- 3- Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
- 2- En desacuerdo _____
- 1- Totalmente en desacuerdo _____

47. Dentro del MAE-CCMTGU ¿Quién es el responsable en dar seguimiento y monitoreo de las actividades y resultados realizadas? -Seleccione uno de los siguientes niveles:

- 1-Mandos Intermedios _____
- 2-Alta Dirección _____
- 3-Personal Operativo _____
- 4- no sabe/ no responde _____

48. ¿Dentro del MAE-CCMTGU ¿Quién valida el cumplimiento de los procesos de atención a la usuaria?

- 1-Mandos Intermedios _____
- 2-Personal Operativo _____
- 3-Alta Dirección _____

49. ¿El MAE-CCMTGU cuenta con un proceso de monitoreo y seguimiento para medir el nivel de satisfacción de las usuarias?

- (1) SI _____ (2) NO _____ (3) NO SABE

50. ¿Cuál considera que sea la razón de mayor peso por la que no existe el monitoreo personalizado a las usuarias del MAE-CCMTGU?

- 1-Falta de recursos _____
- 2- Falta de orientación hacia el usuario _____
- 3-Falta de gestión de procesos _____
- 4-No sabe/no responde _____

Datos Demográficos:

Institución: _____

Puesto: _____

Edad: _____

Antigüedad laboral: _____

Formación Profesional _____

¡Muchas gracias

ANEXO 3: Instrumento para la recolección de datos 2



Universidad Nacional Autónoma de Honduras
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables
POSFACE
Maestría en Administración de Empresas
(Orientado a Enlaces y autoridades del MAE-CCMTGU)

Instrucciones: Soy estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, en la cual actualmente estoy desarrollando la tesis, que se titula, Modelo de estandarización de los servicios para la eficiencia en la administración de los recursos en el Módulo de Autonomía Económica del Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa, por ello, solicito de su valiosa colaboración dando respuesta a la opción que según sus criterios y experiencia responden a las siguientes interrogantes, El cuestionario es para fines académicos y se asegura que la información aquí obtenida no será divulgada ni utilizada para fines diferentes a los de la investigación como tal.

Parte I Procesos y servicios

1. ¿Cuántos de los siguientes servicios ofrecidos a las usuarias del MAE-CCMTGU cuentan con un manual de procedimientos o guía de servicios donde se definen los actores que participan en cada uno?

Descripción		SI 1	NO 2	NO LO SE 3
1	Trabajo Dependiente			
2	Trabajo Independiente			
3	Asistencia Técnica Permanente			
4	Gestión de Tarjeta de Identidad			
5	Asesoría Legal en Derechos Laborales			
6	Educación Formal			
7	Servicios Financieros No Crediticios			

2. ¿Cuál cree que sea el factor de mayor peso por la que no existen procesos documentados para cada servicio prestado a las usuarias del MAE-CCMTGU?

- 1 -Falta de inducción _____
- 2 - Falta de capacitación _____
- 3 -Falta de comunicación interna _____
- 4 -Desconocimientos de los procesos _____
- 5-Falta de Presupuesto para ese tema _____

3. ¿Cuáles de los siguientes procesos exigen un grado de supervisión constante según su grado de relevancia a nivel Alto (A), medio (M) o bajo (B) para cumplir con lo planificado en el MAE-CCMTGU?

N	Tipo de Procesos	A	M	B
1	Procesos Estratégicos			
2	Procesos Misionales			
3	Procesos de Soporte			

4. Entre los siguientes servicios prestados en el MAE-CCMTGU, ¿Qué nivel de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B) cree necesario un sistema de control en los procesos de atención a la usuaria para su óptimo funcionamiento?

Descripción		A	M	B
1	Trabajo Dependiente			
2	Trabajo Independiente			
3	Asistencia Técnica Permanente			
4	Gestión de Tarjeta de Identidad			
5	Asesoría Legal en Derechos Laborales			
6	Educación Formal			
7	Servicios Financieros No Crediticios			

5. Mi nivel de conocimiento en los procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU es:

Bajo 1 2 3 4 5 Alto

6. ¿Considero que hay que planificar jornadas de actualización de los procesos de manera integral en servicios de atención a la usuaria del MAE-CCMTGU mínimo una vez al año?

5-Totalmente de acuerdo _____
 4-De acuerdo _____
 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
 2-En desacuerdo _____
 1-Totalmente en desacuerdo _____

7. ¿Considero que, en promedio de días, la implementación del proceso para cada uno de los siguientes servicios para una usuaria del MAE-CCMTGU debería comprender entre?

Descripción		1 De 0 a 10 días	2 De 11 a 20 días	3 De 21 a 30 días	4 Más de un mes
1	Trabajo Dependiente				
2	Trabajo Independiente				
3	Asistencia Técnica Permanente				
4	Gestión de Tarjeta de Identidad				
5	Asesoría Legal en Derechos Laborales				
6	Educación Formal				
7	Servicios Financieros No Crediticios				

8. En base a mi experiencia ¿considero que los siguientes procesos en los servicios a las usuarias del MAE-CCMTGU se pueden someter a un proceso de mejora?

Descripción	SI	NO
	1	2

1	Trabajo Dependiente		
2	Trabajo Independiente		
3	Asistencia Técnica Permanente		
4	Gestión de Tarjeta de Identidad		
5	Asesoría Legal en Derechos Laborales		
6	Educación Formal		
7	Servicios Financieros No Crediticios		

9. En base a mi experiencia considero necesario la estandarización de los procesos de atención a las usuarias para el funcionamiento eficiente del MAE-CCMTGU

5-Totalmente de acuerdo _____
 4-De acuerdo _____
 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
 2-En desacuerdo _____
 1-Totalmente en desacuerdo _____

10. ¿Qué acciones considera necesarias según el grado de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B) para lograr estandarizar los procesos de atención a las usuarias del MAE-CCMTGU?

Descripción		A	M	B
1	Establecer controles por procesos (Diagnosticar)			
2	Mapeo de los procesos en los servicios prestados en MAE-CCMTGU			
3	Involucramiento del personal en el levantamiento de los procesos			
4	Capacitación de los roles a los involucrados			
5	Documentación de lecciones aprendidas			
6	Propuesta de cambios que permitan la mejora continua en el MAE-CCMTGU			

11. ¿Considero necesario al menos una observación al año en la ejecución de los procesos de atención a las usuarias en el MAE-CCMTGU?

5-Totalmente de acuerdo _____
 4-De acuerdo _____
 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
 2-En desacuerdo _____
 1-Totalmente en desacuerdo _____

12. ¿Participo en el levantamiento y documentación de procesos del MAE-CCMTGU?

5-Siempre _____
 4-Algunas veces si _____
 3-Algunas veces sí, algunas no _____
 2-Algunas veces no _____
 1-Nunca _____

13. ¿En periodo de un año con qué frecuencia se realizan jornadas de supervisión a las colaboradoras del MAE-CCMTGU para evaluar el desempeño y apego a los procesos (la forma en que se realizan las funciones)?

- 1-Ninguna _____
2- Una vez _____
3-Dos veces _____
4- Más de tres veces _____

Parte II Administración de Recursos

14. Considero que el nivel de involucramiento de la Alta Dirección en revisar y controlar la eficiencia en la administración de los recursos asignados al MAE-CCMTGU es:

N	Descripción	A	M	B
1	Nivel de involucramiento de la Alta Dirección			

15. ¿En el marco de mis funciones hago supervisión de la disponibilidad en los recursos monetarios asignados al MAE-CCMTGU para brindarlos a través servicios a las usuarias?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
4- De acuerdo _____
3- Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
2- En desacuerdo _____
2- Totalmente en desacuerdo _____

16. ¿En el marco de mis funciones superviso la disponibilidad en los recursos NO monetarios asignados al MAE-CCMTGU para brindarlos a través servicios a las usuarias?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
4- De acuerdo _____
3- Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
2- En desacuerdo _____
4- Totalmente en desacuerdo _____

17. ¿En el marco de mis funciones en el MAE-CCMTGU, como realizo el control de ejecución de recursos disponibles y el uso eficiente de los mismos?

- 5- Hojas de cálculo en Excel _____
4- A través de un sistema informático interno _____
3- A través del Sistema de Administración Financiera Integrado _____
2- Lo realiza otro Departamento _____
3- No realizo ese monitoreo _____

18. ¿Considero que en periodo de un año es necesario el monitoreo de los recursos utilizados en el MAE-CCMTGU y el mismo se realice de manera??

- 5- Semanal _____
4- Mensual _____
3- Trimestral _____

- 4- Semestral _____
2- Anual _____

19. ¿En el marco de mis funciones, la planificación con el fin de medir la eficiencia de los recursos invertidos en el MAE-CCMTGU, ¿Hago una relación de costos en comparación de las siguientes variables?
- f) Costo total de inversión/ Número de usuarias beneficiarios
 - g) Costo total de la inversión / Cantidad de servicios o productos entregados
 - h) Recursos Invertidos / avances en indicadores de atención social
 - i) No hago ningún análisis de relación
 - j) Hago otro tipo de análisis
¿cual? _____.
20. ¿En el marco de mis funciones realizo verificación para que el personal asignado al MAE-CCMTGU haga uso eficiente de los recursos disponibles para el funcionamiento óptimo del mismo?
- 5-Totalmente de acuerdo _____
 - 4- De acuerdo _____
 - 3- Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
 - 2- En desacuerdo _____
 - 5- Totalmente en desacuerdo _____

Parte III Restricciones en el funcionamiento

21. ¿Considero que el MAE-CCMTGU cuenta con el recurso humano calificado para el desarrollo óptimo de sus funciones?
- 5-Totalmente de acuerdo _____
 - 4-De acuerdo _____
 - 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
 - 2-En desacuerdo _____
 - 1-Totalmente en desacuerdo _____
22. ¿En el marco de mis funciones laborales, considero que el personal asignado al MAE-CCMTGU al momento de resolver un problema su nivel de diligencia es:
- Bajo 1 2 3 4 5 Alto
23. En el marco de mis funciones ¿Planifico la disponibilidad de los recursos suficientes para brindar una atención de calidad a las usuarias del MAE-CCMTGU?
- 5-Totalmente de acuerdo _____
 - 4-De acuerdo _____
 - 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
 - 2-En desacuerdo _____
 - 1-Totalmente en desacuerdo _____
24. ¿En el desarrollo de mis funciones en el MAE-CCMTGU, Considero que logro identificar restricciones en los procesos ejecutados para la atención a las usuarias?
- 5-Totalmente de acuerdo _____
 - 4-De acuerdo _____
 - 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
 - 2-En desacuerdo _____
 - 1-Totalmente en desacuerdo _____

25. ¿Cuándo se presenta una restricción o cuello de botella en la atención a las usuarias del MAE-CCMTGU, para resolverlo recurso generalmente a:

- 1-Mi superior inmediato _____
- 2-Mi propia experiencia _____
- 3-Mis compañeros _____
- 4-Los manuales de políticas y procedimientos _____

26. ¿Cuáles de los siguientes enunciados creo que incide en el desarrollo de las funciones en MAE-CCMTGU según su nivel de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B) es?

Descripción		A	M	B
1	Ausencia o debilidad en la planificación			
2	Desinformación en las organizaciones			
3	Falta de sistemas de información estadísticas actualizada para la toma de decisiones			
4	Falta de articulación para la eficiencia de los recursos			
5	Falta de conciencia del personal dentro de la organización.			
6	Falta de empatía o acuerdos entre los funcionarios			
7	Incumplimiento de los planes de gobierno			
8	Entidades altamente centralistas			

27. ¿Considero según mi experiencia, con los recursos disponibles se pueden mejorar el funcionamiento del MAE-CCMTGU?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
- 4-De acuerdo _____
- 3-Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
- 2-En desacuerdo _____
- 1-Totalmente en desacuerdo _____

Parte IV Mejora continua

28. En el marco de mis funciones, ¿Superviso las actividades realizadas por las colaboradoras en el MAE-CCMTGU, con el fin de ser desarrollarlas de una mejor manera?

- 5- Siempre _____
- 4- Algunas veces si _____
- 3- Algunas veces si algunas no _____
- 2- Algunas veces no _____
- 2- Nunca _____

29. ¿En el marco de mis funciones planifico espacios de apertura para que las colaboradoras participen en actividades de recopilación de los datos en el MAE-CCMTGU, con el fin de comprender las necesidades personalizadas de las usuarias?
- 5- Siempre _____
 - 4- Algunas veces si _____
 - 3- Algunas veces si algunas no _____
 - 2- Algunas veces no _____
 - 3- Nunca _____
30. ¿En el marco de mis funciones verifico el alcance de los resultados esperados en MAE-CCMTGU?
- 5- Siempre _____
 - 4- Algunas veces si _____
 - 3- Algunas veces si algunas no _____
 - 2- Algunas veces no _____
 - 4- Nunca _____
31. ¿En el marco de mis funciones planifico espacios de apertura para que el personal participe de la gestión de la mejora continua?
- 5- Siempre _____
 - 4- Algunas veces si _____
 - 3- Algunas veces si algunas no _____
 - 2- Algunas veces no _____
 - 5- Nunca _____
32. ¿Cuál de las siguientes herramientas para la gestión de la mejora continua conozco?
- 1-Comité de mejora continua _____
 - 2-Diagrama de flujos de procesos _____
 - 3-Control de la mejora continua _____
 - 4-Enfoque de atención al cliente _____
 - 5-Diagramas de causa y efecto _____
 - 6-Gráficos de control _____
 - 7-Diagrama de falla de Pareto _____
 - 8-Ninguna _____
33. Participo y me siento involucrada en los procesos de mejora continua dentro del MAE-CCMTGU
- 5-Totalmente de acuerdo _____
 - 4- De acuerdo _____
 - 3- Neutral _____
 - 2-En desacuerdo _____
 - 1- Totalmente en desacuerdo _____
34. ¿Reviso el plan acción para la identificación y solventar necesidades en el MAE-CCMTGU?
- 5- Siempre _____
 - 4- Algunas veces si _____
 - 3- Algunas veces si algunas no _____

- 2- Algunas veces no _____
6- Nunca _____

35. Dentro del MAE-CCMTGU ¿Quién es el responsable en dar seguimiento y monitoreo de las actividades y sus resultados? -Seleccione uno de los siguientes niveles:

- 1-Mandos Intermedios _____
2-Alta Dirección _____
3-Personal Operativo _____
4- no sabe/ no responde _____

Parte V Control y mejora de la calidad

36. En el marco de mis funciones, ¿Me involucro en la planificación para la ejecución recursos destinados al MAE-CCMTGU?

- 5-Totalmente de acuerdo _____
4- De acuerdo _____
3- Ni de acuerdo ni desacuerdo _____
2- En desacuerdo _____
2- Totalmente en desacuerdo _____

37. Dentro del MAE-CCMTGU ¿Quién valida el cumplimiento de los procesos de atención a la usuaria?

- 1-Mandos Intermedios _____
2-Personal Operativo _____
3-Alta Dirección _____

38. ¿El MAE-CCMTGU cuenta con un proceso de monitoreo y seguimiento para medir el nivel de satisfacción de las usuarias?

- (2) SI _____ (2) NO _____ (3) NO SABE

39. ¿Cuál considera que sea la razón de mayor peso por la que no existe el monitoreo personalizado a las usuarias del MAE-CCMTGU?

- 1-Falta de recursos _____
2- Falta de orientación hacia el usuario _____
3-Falta de gestión de procesos _____
4-No sabe/no responde _____

Datos Demográficos:

Institución: _____

Puesto: _____

Edad: _____

Antigüedad laboral: _____

Formación Profesional _____

¡Muchas gracias !

ANEXO 4: Edad de los Informantes según la Institución que Representan

Tabla cruzada ¿Que Institución representa? *¿Qué Edad Tiene?

		¿Qué Edad Tiene?						Total
		26-30 años	31-35 años	36-40 años	41-45 años	46-50 años	Mayor a 51 años	
¿Qué Institución representa?	SEDUC	0	1	0	1	1	0	3
	SENPRENDE	0	0	1	2	0	0	3
	INFOP	0	1	0	0	1	0	2
	PPCS	1	0	1	0	0	1	3
	STSS	0	0	0	1	1	0	2
	CIUDAD MUJER	0	2	2	1	1	1	7
	Total	1	4	4	5	4	2	20

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 5: Tipo de Puesto que desempeñan los informantes y su Antigüedad Laboral

		¿Hace cuanto trabaja en la institución?				Total
		MENOS DE UN AÑO	ENTRE 1 A 2 AÑOS	2 A 3 AÑOS	MAS DE 3 AÑOS	
¿Qué tipo de puesto desempeña?	OPERATIVO ATENCION A LA USUARIA	0	1	2	5	8
	ENLACE	0	1	1	3	5
	MANDOS INTERMEDIOS	2	2	0	2	6
	ALTA GERENCIA	0	0	0	1	1
	Total	2	4	3	11	20

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 6: Tipo de Puesto laboral que Desempeña el Informante y su Edad.

		¿Qué Edad Tiene?						Total
		26-30 años	31-35 años	36-40 años	41-45 años	46-50 años	Mayor a 51 años	
¿Qué tipo de puesto desempeña?	OPERATIVO ATENCION A LA USUARIA	1	1	0	3	2	1	8
	ENLACE	0	1	2	1	1	0	5
	MANDOS INTERMEDIOS	0	2	2	1	1	0	6
	ALTA GERENCIA	0	0	0	0	0	1	1
	Total	1	4	4	5	4	2	20

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

ANEXO 7: Existencia de Procesos Documentados en las Actividades del MAE-CCMTGU según los informantes a nivel operativo

Las actividades diarias que realizo en el MAE-CCMTGU se encuentran documentadas y existe una descripción paso a paso de lo que debo realizar para cada una de estas

OPERATIVO
ATENCION A
LA USUARIA

TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0.0%
DE ACUERDO	12.5%
TOTALMENTE DE ACUERDO	87.5%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 8: Grado de Importancia de los Servicios Ofrecidos en el MAE-CCMTGU según los Informantes a nivel operativo.

¿Cuál de los de los siguientes servicios ofrecidos a las usuarias del MAE-CCMTGU considero de mayor importancia según el grado de relevancia?		¿Que tipo de puesto desempeña? OPERATIVO ATENCION A LA USUARIA
TRABAJO DEPENDIENTE	BAJO	0.0%
	BAJO MEDIO	0.0%
	MEDIO	37.5%
	ALTO MEDIO	37.5%
	ALTO	25.0%
TRABAJO INDEPENDIENTE	BAJO	0.0%
	BAJO MEDIO	0.0%
	MEDIO	0.0%
	ALTO MEDIO	25.0%
	ALTO	75.0%
ASISTENCIA TECNICA	BAJO	0.0%
	BAJO MEDIO	0.0%
	MEDIO	0.0%
	ALTO MEDIO	37.5%
	ALTO	62.5%
GESTION TARJETA DE ID	BAJO	0.0%
	BAJO MEDIO	12.5%
	MEDIO	12.5%
	ALTO MEDIO	50.0%
	ALTO	25.0%
ASESORIA LEGAL	BAJO	0.0%
	BAJO MEDIO	0.0%
	MEDIO	12.5%
	ALTO MEDIO	50.0%
	ALTO	37.5%
EDUCACION FORMAL	BAJO	0.0%
	BAJO MEDIO	0.0%
	MEDIO	0.0%
	ALTO MEDIO	12.5%
	ALTO	87.5%
SERVICIOS FINANCIEROS	BAJO	0.0%
	BAJO MEDIO	12.5%
	MEDIO	12.5%
	ALTO MEDIO	50.0%
	ALTO	25.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 9: Tipo de procesos que se desarrollan en el MAE-CCMTGU según los informantes a nivel operativo

¿Qué tipos de procesos se desarrollan en el MAE-CCMTGU?	¿Qué tipo de puesto desempeña?
	OPERATIVO ATENCION A LA USUARIA
PROCESOS ESTRATEGICOS	100.0%
PROCESOS MISIONALES	0.0%
PROCESOS DE SOPORTE	0.0%
NO LO SE	0.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 10: Las actividades que se ejecutan en el MAE-CMTGU y el tipo de proceso según los informantes a nivel operativo

¿Las actividades diarias que realizo y son desarrolladas dentro del MAE-CCMTGU se enmarcan en uno de los siguientes procesos?	¿Qué tipo de puesto desempeña?
	OPERATIVO ATENCION A LA USUARIA
PROCESOS ESTRATEGICOS	50.0%
PROCESOS MISIONALES	50.0%
PROCESOS DE SOPORTE	0.0%
NO LO SE	0.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 11: Aprovechamiento de los Recursos Disponibles por las Usuarías del MAE-CCMTGU según los informantes a nivel operativo

¿Considero que las usuarias aprovechan los recursos destinados a los servicios prestados a través del MAE-CCMTGU?

¿Qué tipo de puesto desempeña?
OPERATIVO ATENCION A LA USUARIA

TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	12.5%
DE ACUERDO	12.5%
TOTALMENTE DE ACUERDO	75.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

ANEXO 12: Conocimiento del Marco Legal para el Funcionamiento del MAE-CCMTGU según los informantes a nivel operativo

¿En el marco de mis funciones el nivel de conocimiento que tengo acerca del marco legal para el funcionamiento del MAE-CCMTGU según el nivel de relevancia entre Alto (A), medio (M) o bajo (B) es?

¿Qué tipo de puesto desempeña?
OPERATIVO ATENCION A LA USUARIA

ALTO	87.5%
MEDIO	12.5%
BAJO	0.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 13: Disponibilidad de las Herramientas Necesarias para la Atención a la Usuaría del MAE-CCMTGU

¿Dispongo del equipo y las herramientas necesarias para el cumplimiento de mis funciones dentro del MAE-CCMTGU?

¿Qué tipo de puesto desempeña?
OPERATIVO ATENCION A LA USUARIA

NUNCA	0.0%
ALGUNAS VECES NO	12.5%
ALGUNAS VECES SI ALGUNAS NO	0.0%
ALGUNAS VECES SI	12.5%
SIEMPRE	75.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 14: Disponibilidad de Herramientas Tecnológicas Actualizadas

¿Dentro del MAE-CCMTGU, las herramientas tecnológicas que utilizo se encuentran actualizadas para su óptimo funcionamiento en la atención a la usuaria?

¿Qué tipo de puesto desempeña?

OPERATIVO ATENCION A LA USUARIA

TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0.0%
DE ACUERDO	50.0%
TOTALMENTE DE ACUERDO	50.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

ANEXO 15: Existencia de Proceso para Medir la Satisfacción de las Usuaris del MAE-CMTGU

¿El MAE-CCMTGU cuenta con un proceso de monitoreo y seguimiento para medir el nivel de satisfacción de las usuarias?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	14	70.0	70.0	70.0
NO	4	20.0	20.0	90.0
NO SABE	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado

ANEXO 16: Relevancia para la Supervisión de los Tipos Procesos en el MAE-CCMTGU según el Puesto Desempeñado por el Informante (Procesos Estratégicos)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALTA	15	75.0	75.0	75.0
MEDIO	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

(Procesos Misionales)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALTA	12	60.0	60.0	60.0
MEDIO	8	40.0	40.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

(Procesos Soporte)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALTA	5	25.0	25.0	25.0
MEDIO	11	55.0	55.0	80.0
BAJO	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 17: Uso de los Recursos Disponibles de Manera Eficiente por el Personal Asignado al MAE-CCMTGU.

¿En el marco de mis funciones realizo verificación para que el personal asignado al MAE-CCMTGU haga uso eficiente de los recursos disponibles para el funcionamiento óptimo del mismo?	¿Qué Institución representa?					
	SEDUC	SENPRP NDE	INFOP	PPCS	STSS	CIUDAD MUJER
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	66.7%	66.7%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%
DE ACUERDO	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
TOTALMENTE DE ACUERDO	33.3%	0.0%	50.0%	33.3%	50.0%	57.1%
N/A	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	42.9%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 18: Espacios de Apertura al Personal del MAE-CCMTGU en Temas de Gestión para la Mejora Continua

¿En el marco de mis funciones planifico espacios de apertura para que el personal participe de la gestión de la mejora continua?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	20%	20%	20%
ALGUNAS VECES SI	7	35%	35%	55%
SIEMPRE	8	40%	40%	95%
N/A	1	5%	5%	100%
Total	20	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado
ANEXO 19: El MAE-CCMTGU y el Nivel del Recurso Humano Calificado

¿Considero que el MAE-CCMTGU cuenta con recurso humano calificado para el desarrollo óptimo de sus funciones?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	4	20.0	20.0	20.0
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	3	15.0	15.0	35.0
DE ACUERDO	6	30.0	30.0	65.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	35.0	35.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

ANEXO 20: Planificación de los Recursos Disponibles para la Atención de las Usuarías en el MAE-CCMTGU

En el marco de mis funciones ¿planifico la disponibilidad de recursos suficientes para brindar una atención de calidad a las usuarias del MAE-CCMTGU?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	2	10.0	10.0	10.0
DE ACUERDO	6	30.0	30.0	40.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	50.0	50.0	90.0
N/A	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

ANEXO 21: Alcance de los Recursos Disponibles para Mejorar la Atención de las Usuaris del MAE-CCMTGU

Considero según mi experiencia, Con los recursos disponibles ¿Se puede mejorar el funcionamiento del MAE-CCMTGU?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5.0	5.0	5.0
EN DESACUERDO	4	20.0	20.0	25.0
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	1	5.0	5.0	30.0
DE ACUERDO	3	15.0	15.0	45.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

ANEXO 22: Supervisión de las Actividades de Realizadas en el MAE-CCMTGU

En el marco de mis funciones ¿superviso las actividades realizadas por las colaboradoras en el MAE-CCMTGU, con el fin que sean desarrolladas de mejor manera?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	6	30.0	30.0	30.0
ALGUNAS VECES SI	5	25.0	25.0	55.0
SIEMPRE	8	40.0	40.0	95.0
N/A	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

ANEXO 23: Creación de Espacios de Apertura para el Personal del MAE-CCMTGU para la comprensión de las necesidades de las Usuarías

¿En el marco de mis funciones planifico espacios de apertura para que el personal participe de la gestión de la mejora continua?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	20.0	20.0	20.0
ALGUNAS VECES SI ALGUNAS NO	1	5.0	5.0	25.0
ALGUNAS VECES SI	6	30.0	30.0	55.0
SIEMPRE	8	40.0	40.0	95.0
N/A	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

ANEXO 24: Involucramiento en las Actividades que conllevan a la Mejora Continua en el MAE-CCMTGU

Participo y me siento involucrada en los procesos de mejora continua dentro del MAE-CCMTGU	¿Qué tipo de puesto desempeña?			
	OPERATIVO ATENCION A LA USUARIA	ENLACE	MANDOS INTERMED IOS	ALTA GERENCI A
TOTALMENTE EN DESACUERDO	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%
EN DESACUERDO	12.5%	20.0%	0.0%	0.0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	25.0%	0.0%	50.0%	0.0%
DE ACUERDO	25.0%	40.0%	0.0%	0.0%
TOTALMENTE DE ACUERDO	25.0%	40.0%	50.0%	100.0%

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado

ANEXO 25: Necesidad de la Estandarización de los Procesos de Atención a las Usuaris del MAE-CCMTGU según la Institución representada por el Informante

En base a mi experiencia considero necesario la estandarización de los procesos de atención a las usuarias para el funcionamiento eficiente del MAE-CCMTGU	SEDUC	SENPRENDE	INFOP	PPCS	STSS	CIUDAD MUJER
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%
EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
DE ACUERDO	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	14.3%
TOTALMENTE DE ACUERDO	66.7%	100.0%	50.0%	100.0%	0.0%	85.7%

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 26: Supervisión de Recursos No monetarios a las Usuaris del MAE-CCMTGU según la Institución representada por el Informante

¿En el marco de mis funciones superviso la disponibilidad en los recursos NO monetarios asignados al MAE-CCMTGU para brindarlos a través servicios a las usuarias?	SEDUC	SENPR ENDE	INFOP	PPCS	STSS	CIUDAD MUJER
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	14.3%
EN DESACUERDO	0.0%	33.3%	50.0%	33.3%	0.0%	14.3%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
DE ACUERDO	66.7%	0.0%	0.0%	66.7%	50.0%	42.9%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0.0%	33.3%	50.0%	0.0%	0.0%	28.6%

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 27: Supervisión de Recursos No monetarios a las Usuaris del MAE-CCMTGU según la Institución representada por el Informante

¿En el marco de mis funciones hago supervisión de la disponibilidad en los recursos monetarios asignados al MAE-CCMTGU para brindarlos a través servicios a las usuarias?	¿Qué Institución representa?					
	SEDUC	SENPR ENDE	INFO P	PPCS	STSS	CIUDA D MUJER
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	14.3%
EN DESACUERDO	33.3%	33.3%	100.0%	33.3%	0.0%	14.3%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%
DE ACUERDO	33.3%	0.0%	0.0%	66.7%	50.0%	14.3%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	28.6%
N/A	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 28 Dentro del MAE-CCMTGU ¿Quién es el responsable en dar seguimiento y monitoreo de las actividades y sus resultados? -Seleccione uno de los siguientes niveles:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MANDOS INTERMEDIOS	8	40.0	40.0	40.0
ALTA DIRECCION	6	30.0	30.0	70.0
PERSONAL OPERATIVO	3	15.0	15.0	85.0
NO SABE/NORESPONDE	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado.

ANEXO 29: Proceso de servicios de Atención a las Usuarias del MAE-CCMTGU y su plazo en días según la opinión de los informantes.

¿Considero que, en promedio de días, la implementación del proceso para cada uno de los siguientes servicios para una usuaria del MAE-CCMTGU debería comprender entre?			(TRABAJO DEPENDIENTE)	(TRABAJO INDEPENDIENTE)	(ASISTENCIA TECNICA)	(GESTION DE TARJETA DE IDENTIDAD)	(ASESORIA LEGAL)	(EDUCACION FORMAL)	(SERVICIOS FINANCIEROS)
¿Que Institucion representa?	SEDUC	DE 0 A 10 DIAS	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	66.7%
		DE 11 A 20 DIAS	66.7%	33.3%	33.3%	66.7%	66.7%	33.3%	33.3%
		DE 21 A 30 DIAS	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		MAS DE UN MES	33.3%	66.7%	66.7%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%
		N/A	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	SENPREN DE	DE 0 A 10 DIAS	66.7%	33.3%	66.7%	100.0%	66.7%	66.7%	66.7%
		DE 11 A 20 DIAS	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%
		DE 21 A 30 DIAS	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		MAS DE UN MES	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
		N/A	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	INFOP	DE 0 A 10 DIAS	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
		DE 11 A 20 DIAS	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		DE 21 A 30 DIAS	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		MAS DE UN MES	50.0%	100.0%	100.0%	0.0%	50.0%	100.0%	0.0%
		N/A	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	PPCS	DE 0 A 10 DIAS	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	33.3%
		DE 11 A 20 DIAS	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%
		DE 21 A 30 DIAS	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		MAS DE UN MES	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		N/A	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	STSS	DE 0 A 10 DIAS	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%
		DE 11 A 20 DIAS	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%
		DE 21 A 30 DIAS	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		MAS DE UN MES	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		N/A	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	CIUDAD MUJER	DE 0 A 10 DIAS	42.9%	42.9%	28.6%	42.9%	42.9%	28.6%	42.9%
		DE 11 A 20 DIAS	14.3%	14.3%	14.3%	0.0%	14.3%	14.3%	0.0%
		DE 21 A 30 DIAS	28.6%	28.6%	42.9%	28.6%	28.6%	14.3%	42.9%
		MAS DE UN MES	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	28.6%	0.0%
		N/A	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%

Fuente: Elaboración Propia a partir del cuestionario aplicado.