

Mónica Paulina-Hernández; Ariel José Romero-Fernández;
Jorge Rene Viteri-Moya

<https://doi.org/10.35381/i.p.v5i1.2718>

Mejora continua en el desempeño de funciones del área administrativa de una institución pública

Continuous improvement in the performance of functions of the administrative area of a public institution

Mónica Paulina-Hernández

monicash07@uniandes.edu.ec

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador

<https://orcid.org/0009-0006-9096-3098>

Ariel José Romero-Fernández

ua.arielromero@uniandes.edu.ec

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-1464-2587>

Jorge Rene Viteri-Moya

ua.jorgeviteri@uniandes.edu.ec

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-5705-4590>

Recibido: 15 de enero 2023

Revisado: 20 marzo 2023

Aprobado: 15 de abril 2023

Publicado: 01 de mayo 2023

Mónica Paulina-Hernández; Ariel José Romero-Fernández;
Jorge Rene Viteri-Moya

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es proponer la mejora continua en el desempeño del personal administrativo del Registro Civil de Chimborazo. Según el alcance, se realizó una investigación descriptiva, para identificar y dar solución al problema en el desempeño del área administrativa. Los Resultados reflejaron que la totalidad del personal administrativo conoce cuáles son sus funciones, más sin embargo no cumplen sus funciones dentro del cargo asignado, tampoco puede realizar todas las actividades en el área administrativa dentro de las 8 horas diarias de trabajo. Del personal administrativo 3 personas tienen nombramiento o contrato administrativo y las 6 personas realizan dos actividades operativas y administrativas. Como conclusión, se obtuvo que facilitar herramientas para identificar los problemas de cada uno de los procesos administrativos, permitirá al personal, minimizar tiempos en las tareas, organizar los tiempos de trabajo en las áreas administrativas y operativas, con la finalidad de cumplir los objetivos.

Descriptores: Administración; proceso; cargo público; registro civil; desempeño. (Tesauro UNESCO).

ABSTRAC

The objective of this article is to propose the continuous improvement in the performance of the administrative staff of the Civil Registry of Chimborazo. According to the scope, a descriptive investigation was carried out to identify and solve the problem in the performance of the administrative area. The Results reflected that all the administrative personnel know what their functions are, but nevertheless they do not fulfill their functions within the assigned position, nor can they carry out all the activities in the administrative area within the 8 daily hours of work. Of the administrative staff, 3 people have an administrative appointment or contract and the 6 people carry out two operational and administrative activities. As a conclusion, it was obtained that providing tools to identify the problems of each of the administrative processes will allow the staff to minimize task times, organize work times in the administrative and operational areas, in order to meet the objectives.

Descriptors: Administration; process; public charge; civil registration; performance. (UNESCO Thesaurus).

INTRODUCCIÓN

Toda institución en la actualidad debe renovar sus conocimientos, que permitan alcanzar una competitividad innovadora en comparación a otras instituciones, por eso es necesario, que introduzca una Cultura de cambio, involucrando a cada uno de los responsables de los procesos y a través de esta implementar un Sistema de Mejora Continua (Alvarado y Pumisacho, 2017). Es indispensable que, dentro de las instituciones, se encuentren líderes para alcanzar la evolución de una Institución o departamento, los mismos que aportarán con conocimientos al equipo de trabajo, necesarios para conseguir la mejora continua esperada, en base a un liderazgo transformacional (Hincapié, Zuluaga y López, 2018).

Kaizen es una herramienta para alcanzar la Mejora Continua de Procesos, que funciona como una alternativa de gestión, para las Instituciones donde se identifican problemas, los que permitirán realizar cambios de acuerdo a las necesidades que se presentan; mejorando la comunicación con los directivos y administrativos. La Mejora Continua ayuda a las organizaciones con herramientas para mejorar e innovar los procesos, así como la manera de rediseñarlos, con el objetivo de lograr cambios positivos y sostenibles en el tiempo (Suarez y Ramis, 2008).

En la búsqueda de una gestión dirigida al buen servicio a los clientes, se debe implementar la mejora continua a través de las 5S, ya que, con el compromiso de cada uno de los involucrados, como también el acompañamiento de un liderazgo participativo, promoverá el logro de metas y se brindará servicios de calidad. (Piñero, Vivas y Kaviria, 2018). La Mejora Continua está dirigida a obtener la calidad en los procesos de una empresa (Martínez, 2020). Encaminada a una gerencia participativa donde el personal intervenga, en la solución de posibles problemas, toma de decisiones, se afirma el espíritu de trabajo en equipo. El Plan de Mejora es una herramienta para optimizar, productos, procesos o servicios, su aplicación involucra a todos los niveles de la organización del

área o proceso, es necesario definir el problema a solucionar, estructurar el plan de acción, con objetivos claros, actividades, responsables, indicadores dentro de un tiempo determinado.

Para aplicar un Plan de Mejora, es necesario revisar los procesos para identificar problemas, en los cuales se pueda recomendar acciones correctivas, se debe realizar revisiones para el cumplimiento de objetivos, elaborar planes de acción, capacitando al personal e involucrándolos en sus procesos para minimizar los errores a largo plazo y encontrar oportunidades de mejora, para que estas recomendaciones se mantengan en el tiempo y lograr satisfacer las necesidades de los clientes, así como lograr estándares de calidad en los procesos (Veintimilla, Gómez y Mora, 2019).

Dentro de la gestión administrativa, es necesario realizar un control interno en los procesos, con la colaboración de los involucrados de una Institución, sean estos directivos, responsables de procesos y empleados, con el objetivo de identificar los errores que puedan presentarse en los procesos operativos y administrativos de una empresa; así como de minimizarlos a tiempo, esto se puede lograrse a través de los indicadores de eficacia y eficiencia, para determinar el porcentaje de cumplimiento a las recomendaciones realizadas por los encargados de las auditorías internas (Campoverde, 2018).

La mejora del desempeño debe ser supervisado, a través de la asistencia técnica, debido a que es necesario interactuar con el personal involucrado, intercambiando ideas y proporcionando capacitaciones, para que, mediante el aprendizaje, se identifiquen los puntos críticos y de esta manera implementar correcciones para la búsqueda de la mejora continua en los procesos (Castillo y Robles, 2021).

Es preciso considerar el ciclo PHVA que significa: planificar, hacer, verificar y actuar, con la finalidad de anticipar y evaluar los riesgos que se puedan presentar en la organización, con la participación del personal, quienes aportarán dentro del cambio que se requiere

en una institución para minimizar costos de producción o tiempos en entrega de la información, es necesario una comunicación directa entre directivos y funcionarios, para alcanzar una cultura organizacional, en la búsqueda de la satisfacción de los clientes internos y externos, quienes proporcionarán la información de retroalimentación para realizar los cambios necesarios y alcanzar los objetivos (Llumigano, Gavilanez y Chávez, 2021).

Al implementar hábitos en los empleados, con el tiempo se convertirán en conductas repetidas habitualmente, con el objetivo de lograr mejoras sin tensión. Ya que una vez que la Organización inicia con cambios organizacionales, puede provocar tensión en los individuos, hasta alcanzar la adaptación al cambio (García, 2020).

“El proyecto incorpora un conjunto de herramientas que le aportan valor científico, a la vez que brinda a los miembros del equipo de mejora, un manejo eficiente del tiempo y una participación activa con el consecuente aprendizaje y compromiso con las soluciones brindadas” (León, Nogueira, Hernández y Comas, 2019, p.13). Para lograr una mejora continua dentro de una organización, amerita el compromiso de los stakeholders internos, con la finalidad de lograr un proceso de retorno con los objetivos propuestos, que permitan satisfacer al usuario interno y externo, cumpliendo a cabalidad todos los procesos sin afectar ninguno de estos (Erazo y Salguero, 2021). El objetivo del presente artículo es proponer la mejora continua en el desempeño del personal administrativo del Registro Civil de Chimborazo.

MÉTODO

Según el alcance, se realizó una investigación descriptiva, para identificar y dar solución al problema en el desempeño del área administrativa de la Coordinación de Oficina Técnica de Chimborazo. La investigación es descriptiva con el fin de caracterizar los problemas, causas encontradas y posibles soluciones. La población para la siguiente

investigación es a los 10 Servidores que trabajan en el proceso administrativo de la Coordinación de Oficina Técnica de Registro Civil de Chimborazo; la muestra es igual a la población ya que es menor a 100.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En base al análisis realizado a la Coordinación de Oficina Técnica de Chimborazo, Agencia Riobamba, los resultados obtenidos indican que la carga laboral permite realizar dos actividades a la vez (operativa y administrativa) el 88.8% opina que no y el 11.1% si, existe una recarga laboral para el personal. Al ser una entidad pública que brinda servicios, el mayor número del personal es el operativo, el jefe inmediato proporciona de otro funcionario como apoyo para realizar el trabajo administrativo, de los cuales el 77.8 % cree que no, debido a que no existe personal suficiente, el 22.2% sí.

El 55.6% del personal administrativo dispone de un back up para su área de trabajo y el 44.4 % no dispone, lo que quiere decir que el personal es indispensable para realizar las actividades, existe una deficiencia de personal en el área administrativa. El personal administrativo piensa que el personal operativo debería conocer las actividades del personal administrativo, el 88.8% si en caso de ser necesario y el 11.1% que no. El 88.8% del personal administrativo cree que el trabajo no es equitativo para todos, mientras el 11.1 %piensa que sí; esto quiere decir que existe una mala distribución en cuanto a la recarga laboral del Registro Civil de Riobamba en el área administrativa.

El 100% del personal administrativo conoce cuáles son sus funciones, más sin embargo no cumplen sus funciones dentro del cargo asignado. El 88.8% no puede realizar todas las actividades en el área administrativa dentro de las 8 horas diarias de trabajo, mientras que el 11.1 % si logra realizarlas. Del personal administrativo 3 personas tienen nombramiento o contrato administrativo y las 6 personas realizan dos actividades operativas y administrativas. La denominación de los puestos administrativos son los

siguientes: Asistente de Talento humano, Secretaria de Oficina Técnica, Coordinadora de Oficina Técnica, 4 operadores de servicios, Oficinista, soporte técnico, Conductor administrativo.

En cuanto al cargo que desempeña cumple con el contrato o nombramiento asignado, de los 9 funcionarios del área administrativa, el 44.44% si disponen de un contrato o nombramiento de acuerdo a sus funciones, mientras que el 55.56% no dispone un contrato con el trabajo asignado, es decir tienen contratos de operadores de servicios y cumplen funciones administrativas. El Registro Civil Riobamba, es una Agencia tipo b, la misma que concentra sus esfuerzos en cumplir el GPR establecido, en cuanto a los servicios brindados por los Funcionarios Operativos, quienes realizan actividades como: cedulación, firma electrónica, pasaportes, matrimonios, inscripción de nacimientos y defunciones.

El área administrativa al ser considerada Agencia del Registro Civil, en la cual, la denominación de los funcionarios es la de Asistentes de Agencia, de los cuales el 56 % no dispone de un contrato como administrativo, sino como Operativo. El personal administrativo cubre a los funcionarios del área operativa, para poder cumplir disposiciones, sin embargo, dejan a un lado el trabajo administrativo que es monitoreado por la Coordinación Zonal 3, ya que existe retroalimentación de la información solicitada, de las áreas de talento humano, financiero, planificación, Secretaría, hacia la Zonal, siendo nuestros clientes internos insatisfechos.

Esto permite identificar una deficiencia en el área administrativa por la falta de personal, así como la de definir funciones para el personal, en el área que presta sus servicios, con el objetivo de cumplir las actividades asignadas sin ser interrumpidas, provocando un deficiente desempeño del personal del área administrativa de la Coordinación de Oficina Técnica de Chimborazo. En base a las deficiencias encontradas en los procesos administrativos de la Agencia Riobamba, se propone un manual de herramientas de

mejora continua, con la finalidad de redefinir e identificar las tareas principales, buscando la simplificación, la eficacia, eficiencia y optimización de recursos.

En primera instancia se elaborará la herramienta de diagnóstico y evaluación; a través de la lluvia de ideas (brainstorming de causa y brainstorming de soluciones) con la participación del personal involucrado quien brindará la información de las actividades que elaboran en cada una de sus áreas administrativas. Para elaborar el brainstorming primero se registra todas las ideas evitando juicios o críticas, posteriormente se realizará la evaluación de la lluvia de ideas.

Se propone realizarla de la siguiente manera:

Registro de ideas

Clasificación de las ideas por grupos de afinidad

Informar a los integrantes las ideas proporcionadas para que se genere nuevas ideas

Buscar relaciones de ideas entre todas las contribuciones

Una vez realizado el brainstorming el Coordinador será el encargado de organizar la información.

Diagrama de afinidades. - esta herramienta permite encontrar las ideas que tenga una similitud entre ellas y determinar donde se encuentra el principal problema, o su impacto en el proceso.

Diagrama de interrelaciones. – Este diagrama será utilizado para entender problemas que tienen un vínculo de causa - efecto. El objetivo de esta herramienta es encontrar la causa raíz de uno o más problemas.

En esta etapa se conocen dónde, cómo y por qué se originan los problemas permitiendo identificar los cuellos de botella.

Una vez identificado el problema de cada uno de los procesos administrativos, es necesario seleccionar el equipo para el rediseño del proceso, que en este caso serán

cada uno de los responsables del área administrativa, ya que es el personal que conoce las actividades que realizan en su área.

Para realizar el mapa de procesos es necesario que lo realicen personal interno, de cada una de los procesos administrativos y externo (de otra área, operativa, por ejemplo), esto permitirá visualizar, una situación real del proceso, este equipo de trabajo es necesario, ya que, si lo realizan el mismo personal administrativo, no reflejará en su totalidad todo lo que pueda estar sucediendo en el proceso investigado.

En la identificación del problema el grupo de trabajo, identificará las deficiencias encontradas, las cuales no permiten el cumplimiento del objetivo, en base a los requerimientos de los clientes internos (analistas zonales).

En el análisis de los problemas se debe determinar las causas de los problemas, así como el equipo de trabajo deberá implementar el rediseño del proceso, con una propuesta de cambio, reducciones de actividades, tiempos, así como el de crear un plan de acción con tiempos, objetivos, responsables e indicadores.

Estas herramientas permitirán a los colaboradores (asistentes administrativos de la Oficina Técnica) participar en la mejora continua de sus procesos, identificando cuales son los problemas, deficiencias, para que se pueda determinar la fuga de sus esfuerzos y proponer en base a su informe cuáles serían los cambios que proponen, en base a los objetivos planteados y requerimientos de nuestros clientes internos (Analistas Zonales).

Al no contar con recursos propios, esta metodología sería aplicable, con el grupo de personas que laboran en el área administrativa de la Oficina Técnica de Chimborazo, con la colaboración del personal operativo y la revisión de la Coordinadora quien está a cargo de la organización y administración de esta Institución.

CONCLUSIONES

El desconocimiento por parte de Directivos y del personal administrativo de la Coordinación de Oficina Técnica de Registro Civil de Chimborazo, a ocasionado la falta de desempeño del personal que realiza las actividades administrativas, debido a que los Directivos, no se involucran directamente con los procesos, lo que ocasiona que el personal administrativo sea multifuncional, debido a que tienen contratos como operativos y realizan actividades administrativas causando la falta de cumplimiento en las tareas encomendadas, es por esta razón que no satisfacen las necesidades de los clientes internos.

Facilitar herramientas para identificar los problemas de cada uno de los procesos administrativos, permitirá al personal, minimizar tiempos en las tareas, organizar los tiempos de trabajo en las áreas administrativas y operativas, con la finalidad de cumplir los objetivos, adicionalmente, permitirá involucrarse a los Directivos quienes tendrán la función de Supervisar, todas las actividades a realizar, una vez elaborada la planificación de todas las actividades que se elaborarán para aplicar las herramientas.

Organizar los procesos administrativos junto a los Directivos les permitirá conocer cuáles son las actividades que realiza el personal que se encuentra a su cargo, existirá una comunicación directa, la misma que dará a conocer cuáles son las falencias que no permiten al personal administrativo cumplir con todas las actividades, el personal tendrá apertura con ideas que aporten positivamente en el desempeño de sus funciones.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A los Servidores que trabajan en el proceso administrativo de la Coordinación de Oficina Técnica de Registro Civil de Chimborazo.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alvarado, K., Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. [Continuous improvement practices, with a Kaizen approach, in companies of the Metropolitan District of Quito: An exploratory study]. *Terraza, España, Intangible Capital*, 13(2). 4-5. <https://n9.cl/acf6m8>
- Campoverde, S. (2018). Incidencia del Control Interno en la Mejora de la Gestión Administrativa. [Incidence of Internal Control in the Improvement of Administrative Management]. *UNEMI*, 19-21. <https://n9.cl/ut5m4>
- Castillo, M., Robles, H. (2021). Efecto de la asistencia técnica en el desempeño profesional. [Effect of technical assistance on professional performance]. *Revista de Investigación Psicológica*, (26), 101-118. <https://n9.cl/du9pc>
- Erazo, R., Salguero, N., (2021). Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos. [Continuous improvement in organizations based on the satisfaction of internal stakeholders]. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración. ENFOQUES*, 5(18). 2-4. <https://n9.cl/42v1x>
- García, J. (2020). Introducción a la Mejora e Innovación Continua. [Introduction to Continuous Improvement and Innovation]. *Nota Técnica RIUNET Repositorio UPV*. <http://hdl.handle.net/10251/138801>
- Hincapié, S., Zuluaga, Y., & López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. [Transformational leadership and continuous improvement in work teams of Colombian SMEs]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). 12-13. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775009/>

- Leon. A., Nogueyra. D., Hernández. A., & Comas. R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. [Procedure for process management: methods and support tools]. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2). 340. <https://n9.cl/2xsz>
- Llumigano, M., Gavilanez, C & Chavez, G. (2021). Importancia de la auditoria de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. [Importance of management auditing as a tool for continuous improvement in companies]. *Dilemas contemporáneos*, edición especial, (42). 9-11. <https://n9.cl/olzo3>
- Martínez, J. (2020). Ingeniería de Gestión de Calidad por Procesos y la Mejora Continua aplicada a los Sistemas de Producción de las Organizaciones Empresariales Complejas. [Quality Management Engineering by Processes and Continuous Improvement applied to the Production Systems of Complex Business Organizations] . *Scientia*, 30(2). 70. <https://n9.cl/ehpak>
- Suarez, M., Ramis, J. (2008). Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública. [Application and Evolution of the Continuous Improvement of Processes in the Public Administration] *Revista de Globalización*, 2, (1). 3-4. <https://n9.cl/jjayr>
- Piñero, E., Vivas, F., & Kaviria, L.(2018). Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. [5S's program for the continuous improvement of quality and productivity in the workplace]. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 4(20). 9-10. <https://n9.cl/euwdb>
- Ventimilla, O., Gómez, M., & Mora, N., (2019). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. [Theory-Based Approach to Management Improvement: Model Analysis and Development Activities]. *Digital Publisher*, 5 (2). 50-51. <https://n9.cl/3q11u>