

**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD**  
**HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA PARA LA PRODUCCIÓN**  
**CASO GRUPAL**  
**PROGRAMA DE MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS**

La Municipalidad de Toro Sentado ha emprendido un programa de capacitación en manejo de desechos a nivel del hogar, con el fin de reducir el volumen de desechos de la comunidad, así como hacer un mejor aprovechamiento de los recursos. El programa consiste en la realización de visitas a los hogares de la zona por parte de promotores del Ministerio de Ambiente, quienes brindan capacitación a todos los miembros del hogar en técnicas de manejo de desechos. Estos promotores han sido entrenados y asignados a uno de los dos municipios en los que se divide el área, Altos y Bahía, semejantes en todos los aspectos relevantes para el programa a excepción de su población total y del hecho de que Altos es una zona más pobre y aislada, en donde pocos hogares cuentan con electrodomésticos, lo cual contrasta con la población de Bahía la cual es de un mayor nivel económico y con acceso a medios de comunicación masiva.

En principio, se aspiraba a que cada promotor atendiese a una población aproximada de 8.000 personas, pero la variable dispersión geográfica y el difícil acceso de algunos poblados han llevado en casi todos los casos a sustanciales desviaciones de ese patrón en la asignación de responsabilidades. Asimismo, se estimaba que cada uno de los quince promotores debería realizar visitas a un ritmo de 6 por día de trabajo.

El tamaño medio de un grupo familiar en la zona es de cinco personas. Se pretende cubrir a todos los hogares al cabo del primer año del programa.

El programa lleva en este momento cinco meses en funcionamiento y se ha previsto una evaluación preliminar para detectar problemas e introducir correcciones en caso necesario. Afortunadamente, el diseño original del programa ha previsto la recolección de información acerca del desempeño de los promotores, lo que ha permitido obtener los datos que se presentan en el cuadro anexo.

Usted como estudiante de posgrado de la maestría en gestión de la calidad ha sido llamado(a) por el Director del programa con el fin de prestar asesoría en la tarea de evaluación. El Director, no obstante, le ha manifestado su decisión preliminar de despedir a Falcón, Landa, Ortega, Iriarte y Mujica y sustituirlos por otros promotores.

**Se pide:**

1. Para cada uno de los siguientes criterios de ejecutoria, elabore dos indicadores que le permitirían medir el desempeño del programa de manejo de desechos (para cada indicador incluya nombre y fórmula) 35pts:

<b>EFICACIA:</b> Cumplimiento actual de las cosas correctas en el tiempo previsto y de acuerdo con los requerimientos de calidad especificados.	
<b>Indicador 1:</b>	
<b>Indicador 2:</b>	

<b>EFICIENCIA:</b> Compara los recursos consumidos realmente con los presupuestados por consumir.	
<b>Indicador 1:</b>	
<b>Indicador 2:</b>	

<b>PRODUCTIVIDAD:</b> Relación entre salidas (resultados) e insumos utilizados para generarlos.	
<b>Indicador 1:</b>	
<b>Indicador 2:</b>	

<b>CALIDAD DE VIDA LABORAL:</b> Mide la relación de las personas que participan dentro del proceso ante variables tales como: condiciones del puesto de trabajo, sistemas de compensación, incentivos, clima, estilo..	
<b>Indicador 1:</b>	
<b>Indicador 2:</b>	

<b>INNOVACIÓN:</b> Mide el ritmo creativo de cambio dentro del proceso como producto de aplicar nuevas tecnologías a la forma cómo se ejecutan hoy día las tareas.	
<b>Indicador 1:</b>	
<b>Indicador 2:</b>	

<b>RENTABILIDAD:</b> Relaciona los resultados de un programa con los costos en que incurre para ejecutarlo.	
<b>Indicador 1:</b>	
<b>Indicador 2:</b>	

**CALIDAD:** Se relaciona con la necesidad de saber y medir cómo están reaccionando los clientes (externos o internos) ante el servicio o producto recibido.

**Indicador 1:**

**Indicador 2:**

2. De todos los indicadores anteriores, seleccione dos que considere usted le permitan medir el desempeño del programa y de los promotores con la información que se adjunta 10pts
3. Discutir las cualidades y posibles defectos de los indicadores seleccionados. 10pts
4. A partir del cálculo y análisis de los indicadores seleccionados, emitir un juicio evaluativo acerca del programa en el momento actual de su desarrollo. 25 pts
5. Recomendar acciones dirigidas a mejorar el programa, en caso de que se determine que existe espacio para mejorarlo. 10pts
6. Opinar acerca de las decisiones ya tomadas por el actual director del programa, sea para respaldarlas o para cuestionarlas, en cada caso justificadamente. 10pts

### DESEMPEÑO DE LOS PROMOTORES DEL PROGRAMA

#	NOMBRE	EDAD	POBLACIÓN	MUNICIPIO	VISITAS	HOGARES QUE ADOPTAN <sup>(1)</sup>
1	Arias	28	15.006	Bahía	451	60
2	Bosco	32	1.499	Bahía	550	58
3	Castro	24	3.589	Altos	480	43
4	Domingo	18	2.287	Bahía	337	43
5	Estrada	26	810	Bahía	478	36
6	Falcón	18	15.503	Altos	492	27
7	Gorrín	23	14.435	Bahía	462	86
8	Huertas	27	2.301	Altos	504	87
9	Iriarte	20	1.224	Altos	499	17
10	James	19	5.231	Bahía	432	54
11	Keller	28	14.952	Bahía	592	74
12	Landa	23	1.750	Altos	608	19
13	Mujica	18	6.245	Altos	976	13
14	Nuñez	32	13.998	Bahía	493	64
15	Ortega	20	3.723	Altos	808	18

<sup>(1)</sup> Hogares que han adoptado prácticas de manejo de desechos sólidos.