



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas.**

**TEMA: “Estrategias de Control y Mejoramiento  
Continuo en el Instituto de la Niñez y la Familia  
(INFA) - Tungurahua”**

**Autora: Sandy Amparo Jácome Yánez**

**Tutora: Ing. MBA. Silvia Guerrero**

**AMBATO – ECUADOR**

**Septiembre - 2012**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. MBA Silvia Guerrero**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas para obtener el título terminal de Tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 27 De Septiembre Del 2012

---

**Ing. MBA. Silvia Guerrero**

**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Sandy Amparo Jácome Yánez, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Organización de Empresas son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

---

Sandy Amparo Jácome Yánez

C.I. 180448040-6

**AUTORA.**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

**Ing. MBA. Henry Saritama.**

f).....

**Ing. MBA. Edwin Santamaría.**

Ambato, 27 De Septiembre Del 2012.

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción so suponga a ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

---

Srta. Sandy Amparo Jácome Yánez

CI. 180448040- 6

**AUTORA**

## ***DEDICATORIA***

*A Dios, por darme una oportunidad y haberme bendecido en todos los días de mi vida estudiantil.*

*A mis padres, porque gracias a su esfuerzo y sacrificio me regalaron la mejor herencia, el estudio, que sin duda me hará una mujer de bien y que pueda aportar a la sociedad.*

*Y a todas las personas que contribuyeron con su granito de arena para la realización de este trabajo.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi agradecimiento de todo corazón a todas las personas e Instituciones que de una u otra manera colaboraron para el desarrollo del presente trabajo:*

*Ing. Silvia Guerrero por su paciencia y valiosa ayuda brindada para guiar el Trabajo de Graduación.*

*Instituto de la Niñez y Familia, por la información proporcionada.*

*A mis queridas amigos/as y profesores que estuvieron conmigo en todo momento.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Aprobación del tutor.....	II
Declaración de Autenticidad.....	III
Aprobación de los Miembros del tribunal de grado.....	IV
Derechos de Autor.....	V
Dedicatoria.....	VI
Agradecimiento.....	VII
Resumen Ejecutivo .....	7
Introducción .....	9

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1	TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2.1	Contextualización.....	11
1.2.2	Análisis Crítico.....	15
1.2.3	Prognosis.....	18
1.2.4	Formulación del Problema.....	18
1.2.5	Preguntas Directrices o Interrogantes.....	18
1.2.6	Delimitación.....	18
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	19
1.4	OBJETIVOS.....	20
1.4.1	Objetivo General.....	20
1.4.2	Objetivos Específicos .....	20

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	21
2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	25
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	27
2.4	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	30

2.4.1	Estrategias de Control (Variable independiente).....	31
2.4.1.1	Supraordinación (VI).....	33
2.4.1.2	Infraordinación (VI).....	44
2.4.2	Mejoramiento Continuo (Variable Dependiente).....	32
2.4.2.1	Supraordinación (VD).....	48
2.4.2.2	Infraordinación (VD).....	57
2.5	HIPÓTESIS.....	71
2.6	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	71

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
3.2	MODALIDAD.....	72
3.2.1	Investigación Bibliográfica o Documental.....	72
3.2.2	Investigación de Campo .....	73
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	73
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	74
3.4.1	Población.....	75
3.4.2	Muestra.....	76
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	78
3.6	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	80
3.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	81

### **CAPITULO IV**

#### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	ANALISIS DE RESULTADOS.....	83
4.2	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	84
4.3	VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS.....	100

### **CAPITULO V**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	CONCLUSIONES.....	104
5.2	RECOMENDACIONES.....	105

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

6.1	TEMA DE LA PROPUESTA.....	107
6.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	108
6.3	JUSTIFICACIÓN.....	110
6.4	OBJETIVOS.....	111
6.4.1	Objetivo General.....	111
6.4.2	Objetivos Específicos.....	111
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	112
6.6	FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TECNICO.....	116
6.7	METODOLOGIA MODELO OPERATIVO.....	121
6.7.1	Plan de Acción.....	146
6.7.2	Cronograma.....	148
6.8	ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	164
6.9	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	167

## **MATERIALES DE REFERENCIA**

1.	BIBLIOGRAFÍA.....	168
2.	ANEXOS.....	170

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Descripción de la población.....	75
Cuadro 2	Operacionalización de Variables (VI).....	78
Cuadro 3	Operacionalización de Variables (VD).....	79
Cuadro 4	Recolección de Información.....	80
Cuadro 5	Técnicas e Instrumentos.....	81
Cuadro 6	Grados de libertad.....	100
Cuadro 7	Cálculo Chi2 (CI).....	101
Cuadro 8	Cálculo Chi2 (CE) .....	102
Cuadro 9	Actividades de la propuesta.....	121
Cuadro 10	Análisis General.....	122
Cuadro 11	Matriz de Análisis Externo EFE.....	126
Cuadro 12	Matriz de Análisis Interno EFI.....	128
Cuadro 13	Cuestionarios.....	132
Cuadro 14	Matriz de Relación FA.....	134
Cuadro 15	Matriz de Relación DA.....	135
Cuadro 16	Matriz de Relación DO.....	136
Cuadro 17	Matriz de Relación FO.....	137
Cuadro 18	Matriz FODA INFA.....	138
Cuadro 19	Matriz FODA con Estrategias.....	141
Cuadro 20	Matriz de Posición Estratégica PEEA.....	143
Cuadro 21	Seguimiento de Resultados.....	145
Cuadro 22	Matriz Plan Operativo (POA).....	146
Cuadro 23	Cronograma de Actividades.....	148
Cuadro 24	Matriz Selección de Problemas (A. ADM).....	154
Cuadro 25	Análisis del problema.....	155
Cuadro 26	Propuesta de mejora .....	156
Cuadro 27	Matriz Selección de Problemas (A. OP).....	158
Cuadro 28	Matriz Selección de problemas (A. F).....	161
Cuadro 29	Propuesta de mejora (AF).....	163
Cuadro 30	Ejecución de la propuesta.....	164
Cuadro 31	Previsión de la evaluación.....	167

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1	Árbol de problemas.....	15
Gráfico 2	Supraordinación.....	30
Gráfico 3	Infraordinación Estrategias de control.....	31
Gráfico 4	Infraordinación Mejoramiento continuo.....	32
Gráfico 5	Niveles de decisión.....	84
Gráfico 6	Implementación de estrategias.....	85
Gráfico 7	Objetivos y metas .....	86
Gráfico 8	Manual y reglamentos.....	87
Gráfico 9	Desempeño trabajadores.....	88
Gráfico 10	Soluciones de calidad.....	89
Gráfico 11	Funciones.....	90
Gráfico 12	Mejoramiento continuo.....	91
Gráfico 13	Labor social.....	92
Gráfico 14	Presupuesto.....	93
Gráfico 15	Ayuda inmediata.....	94
Gráfico 16	Niños.....	95
Gráfico 17	Mejoramiento.....	96
Gráfico 18	Ayuda otorgada.....	97
Gráfico 19	Servicios.....	98
Gráfico 20	Control.....	99
Gráfico 21	Comprobación de hipótesis.....	103
Gráfico 22	INFA.....	127
Gráfico 23	Estructura de la Estrategia.....	125
Gráfico 24	Posicionamiento de la Estrategia.....	144
Gráfico 25	Diagrama de procesos de actividades del INFA.....	160
Gráfico 26	Organigrama Estructural.....	166

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Niveles de decisión.....	84
Tabla 2	Implementación de estrategias.....	85
Tabla 3	Objetivos y metas .....	86
Tabla 4	Manual y reglamentos.....	87
Tabla 5	Desempeño trabajadores.....	88
Tabla 6	Soluciones de calidad.....	89
Tabla 7	Funciones.....	90
Tabla 8	Mejoramiento continuo.....	91
Tabla 9	Labor social.....	92
Tabla 10	Presupuesto.....	93
Tabla 11	Ayuda inmediata.....	94
Tabla 12	Niños.....	95
Tabla 13	Mejoramiento.....	96
Tabla 14	Ayuda otorgada.....	97
Tabla 15	Servicial.....	98
Tabla 16	Control.....	99

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La desorganización administrativa en el Instituto de la Niñez y la Familia – Tungurahua, se origina a causa de un Control Interno en la evolución de la administración pública, lo que produce como efecto el no poder obtener un mejoramiento continuo, provocando el incumplimiento de metas y objetivos en la institución. El Instituto de la Niñez y la Familia han dedicado sus esfuerzos para tratar de llegar a la sociedad y satisfacer sus necesidades.

La meta es de contar con una Institución moderna, profesionalizada, capaz de construir ciudadanía y de crear puentes idóneos para cumplir con su rol de incluir plenamente a todas y todos los ecuatorianos, creando Estrategias de Control es una alternativa importante para el mejoramiento, pues resulta muy idóneo para poder servir a la comunidad de una mejor manera, siendo esta una institución sin fines de lucro con principios claros, protección especial, participación ciudadana teniendo un compromiso con la comunidad.

Es fundamental, basarse en la importancia que le dio la Constitución Política de Ecuador, al establecer el Control Interno en la administración pública, buscando con ello una gestión en términos de eficacia, transparencia y excelencia, teniendo en cuenta las demás leyes vigentes.

En el presente trabajo se analiza la problemática del Control Interno y cómo incide en el mejoramiento continuo de la institución. Se inicia con la citación de sus orígenes, continuando con su definición y clasificación. La búsqueda se centra en comprender por qué existe, cuáles son los factores que han llevado al incumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo y cuál es la correlación entre ésta y la presión de la sociedad.

Ante las descripciones expuestas, el INFA debe buscar los mecanismos necesarios para luchar contra este factor, con el objetivo de cumplirlos en el tiempo establecido, teniendo en cuenta las circunstancias políticas, económicas, sociales y culturales que reinan en el país.

En virtud de lo anteriormente expuesto, el trabajo de investigación tiene como objetivo principal elaborar Estrategias de control y presentar a la coordinación una propuesta que permita asegurar la eficacia y eficiencia de la gestión pública.

De acuerdo a lo anterior, se espera que esta propuesta sea de gran ayuda en el Instituto de la Niñez y la Familia, dando a conocer las nuevas tendencias requeridas del sector público en control interno generado fortalecimiento a nivel administrativo, desarrollo de nuevas políticas, eficacia y eficiencia de la información, mejor manejo de los recursos, que proyectara a la ciudadanía la realización y consecución de todas las metas propuestas buscando el beneficio común.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se ha desarrollado como un aporte al mejoramiento de la gestión pública en el Instituto de la Niñez y la Familia – Tungurahua. basado en el conocimiento adquirido a lo largo de la formación profesional en Administración y teniendo en cuenta la necesidad del INFA de ajustar los procesos específicos de las áreas partiendo de la experiencia, aplicaciones técnicas y prácticas que se vienen llevando en la Entidad, es por ello que se presenta una propuesta de fácil aplicación, entendible a todas las personas involucradas en el manejo de Control Interno, que conlleva a presentar información ágil, clara y precisa en un tiempo determinado; para que los resultados sean en tiempo real y lograr proyectar el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

La investigación se basa en el paradigma crítico-propositivo, debido a que es posible desarrollar una hipótesis de trabajo limitada en un tiempo y espacio, además presenta un esquema amplio de la realidad por la que atraviesa la institución y que en cualquier momento, puede estar sujeta a cambios que darán buenos resultados para la eficiente marcha de la misma.

La metodología empleada es a través del enfoque predominante cuantitativo, el cual emplea modelos matemáticos, teorías e hipótesis, estudia las propiedades, fenómenos así como sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y realizar la teoría existente.

Como conclusiones se estableció que uno de los factores que afecta el Sistema de Control Interno es el desconocimiento por parte de los funcionarios públicos cada una de sus actividades. A esto se suma la falta de capacitación y actualización de las nuevas políticas y funciones implementadas por el INFA para mejorar las oportunidades de profesionalización del personal, es por esta razón que se recomienda a la Institución el establecimiento de metas mucho más ambiciosas y la búsqueda de nuevas estrategias que permitan incrementar significativamente el cumplimiento de metas y objetivos en el tiempo establecido.

En base a estas conclusiones y al análisis realizado de las experiencias de otras entidades se ha desarrollado la propuesta, la misma que trata de identificar las deficiencias que impiden el mejoramiento continuo. Se analizó también su factibilidad, quien o quienes la administrarán.

Los beneficiarios al ejecutar el presente proyecto serán: el Instituto de la Niñez y la Familia, el gobierno nacional; el primero en virtud de que contará con un plan de Estrategias para basarse y realizar actividades en los programas que se maneja en el INFA, el segundo ya que aportará para cubrir de una mejor manera el presupuesto del estado.

Y más para todas las familias que pertenecen a la institución, ya que gracias a estas mejoras podrán recibir servicios de calidad. (Anexo 3)

# **CAPITULO 1**

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Estrategias de control y mejoramiento continuo en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) – Tungurahua.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

Actualmente las organizaciones se están enfrentando a cambios continuos debido al avance vertiginoso de la ciencia y tecnología lo que obliga a mantener un proceso de revisión continuo tanto en sus funciones como en su estructura y así tomar las acciones que les permitan lograr el objetivo para el cual fue creada.

Los gobiernos Latinoamericanos se están viendo en la necesidad de mejorar la eficiencia de la gestión pública, toda vez que la población exige que se maneje con claridad los recursos públicos, debido a esto se han propiciado una serie de estudios y metodologías que permite efectuar una evaluación periódica y sistemática de las

actividades de dirección y administración. En consecuencia el control, que se lleve a cabo en una organización ya sea pública o privada necesita ser analizada para dar respuesta de cómo el personal a nivel gerencial han acertado en las acciones para lograr los objetivos propuestos y es por ello que cada día adquiere mayor importancia la Organización Administrativa y el cumplimiento de las Estrategias de Control, ya que por medio de este, se procura analizar basada en criterios y parámetros de eficiencia y efectividad, el cumplimiento de procesos y su efecto en el alcance de las metas y objetivos de la organización.

En el Ecuador, la administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley, para citar una de ellas tenemos las Normas de Control Interno para el Sector Público, que constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del Sector Público, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión Institucional.

Hoy en día la gestión pública exige el fortalecimiento de las diferentes áreas sobre las cuales opera un Ministerio, por ello se hace necesario un análisis continuo de los sistemas de control, debido a que en la actualidad existen deficiencias en las estrategias de control interno ya que se hacen en forma rutinaria y no se tienen en cuenta las variaciones del entorno, por tanto estos no pueden ser ajenos a tales exigencias, el cual está enfrentando grandes desafíos.

En un plano más específico, como es el caso de los Ministerios, estos deben estar conscientes de las exigencias que se les presenta en el futuro, Viéndose en la necesidad y de vital importancia que el Ministerio brinde un servicio adecuado, para el cumplimiento de sus objetivos.

El INFA - Tungurahua apoya directamente al fortalecimiento de la participación y construcción ciudadana de niños, niñas y adolescentes, a través del Movimiento Nacional de Niños, Niñas y Adolescentes.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), a través del Instituto de la Niñez y la Familia (INFA), garantiza los derechos de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador, poniendo en ejecución planes, normas y medidas que imparte el Gobierno Nacional en materia de protección integral a los niños, niñas y sus familias. Su gestión se desarrolla en cuatro líneas de acción:

- Protección especial
- Desarrollo infantil
- Participación y ciudadanía
- Atención en riesgos y emergencias

Niños, niñas y adolescentes son atendidos por Protección Especial cuando se encuentran en situación de: maltrato, abuso, explotación sexual y laboral, trata y tráfico, migración, extravío, padres privados de la libertad, discapacidad, embarazo adolescente, mendicidad. Lo hace con acciones de prevención, exigibilidad y restitución de derechos. Desarrollo Infantil, el MIES INFA atiende a cerca de 500 mil niños y niñas, de entre 0 y 5 años, en cuidado diario, alimentación, estimulación, formación y capacitación familia

La Participación Ciudadana de los niños, niñas y adolescentes del Ecuador es también una de las prioridades del MIES INFA, por lo que promueve espacios para que estos participen y opinen sobre los temas que les afectan.

También genera movilización social, para ello desarrolla una serie de mecanismos vinculados al desarrollo de capacidades de los actores sociales: familias, comunidades, niños, niñas y adolescentes, instituciones y otros actores sociales.

Riesgos y Emergencias, implementa estrategias para reducir la amenaza causada por desastres naturales en niños, niñas, adolescentes y sus familias, además de mecanismos

de protección ante catástrofes individuales y situación de refugio; ayudas médicas emergentes a las personas que necesitan de algún tipo de servicio, insumo, medicamento o bien, que no pueda ser entregada por ninguna otra institución pública de salud.

Es así como, el MIES a través del INFA es el ejecutor de servicios de modo directo y a través de terceros, mediante el establecimiento de reglas transparentes, recursos de asignación competitiva y con base en acuerdos de co-inversión, de tal manera que se ha constituido en la institución líder en la ejecución de políticas de protección integral de la niñez y la adolescencia.

El MIES INFA, cuenta con procedimientos establecidos para cada proceso, y perfiles por cada cargo, pero actualmente no se están cumpliendo es por eso que es necesario efectuar un análisis de los sistemas internos a través de la elaboración de estrategias de control ya que éstas son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el cumplimiento de metas y objetivos a corto y largo plazo.

1.2.2 Análisis Crítico

GRÁFICO 1.  
ÁRBOL DE PROBLEMAS



La Desorganización Administrativa en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA), se origina a causa de las estrategias de control, que muchas de las veces no son valederas para que la organización interna funcione correctamente, pues no se aplican o no se las acata, esto crea conflictos internos que no son factores positivos y por el contrario retrasa las actividades que deben realizarse.

Así también otras de las causas para este problema son las políticas mal definidas que no están acorde a los requerimientos de las actividades que se necesitan en determinada área o ya sea el desconocimiento de leyes y reglamentos, éstos sean internos o a la vez generales que deban ser acatados por el Instituto, esto sin duda alguna impide que el trabajo en el INFA, se ejecute de manera eficiente y eficaz provocándole ciertos inconvenientes a la hora de prestar sus servicios a la comunidad.

Así también podemos mencionar como causa a la Desorganización Administrativa en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA), el hecho que exista una demora en la entrega de presupuestos por parte del gobierno para realizar ya sea actividades como compras de víveres, inmuebles entre otras cosas para zonas o comunidades que necesitan o hayan pedido ayuda al Instituto, a la vez influye para que el trabajo en la misma tenga inconvenientes o retrasos, por ende los posibles cronogramas que se han establecido anteriormente no se cumplan y se alteren, también acumulando las actividades que por estos motivos al final no puedan ser ejecutadas.

También podemos mencionar como causa, el personal desinformado, ya que no cumplen de la mejor manera el trabajo que se les ha asignado, esto sin duda alguna deteriora la imagen de la Institución, debido a que la gente los cataloga de ineficientes, el personal desinformado en cualquier organización representa una gran amenaza pues puede ser perjudicial para la misma, el personal que no está al tanto de las obligaciones, tareas, deberes que se deben cumplir pueden causar conflictos o disturbios en el trabajo, esto no por intenciones propias del trabajador, sino por la despreocupación de los niveles gerenciales para que el personal que trabaja con ellos no se capaciten o actualice constantemente de las decisiones, leyes o reglamentos que se han aprobado.

Es importante mencionar que la Desorganización Administrativa también tiene efectos, esto ya que la existencia de ésta, en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) provoca, que no se cumplan con los objetivos que se plantearon, debido a que las actividades no se llevaron acorde a lo planeado lo que provoca que los resultados no sean los que se esperaban, alterando o incumpliendo con la finalidad de INFA, que es brindar un mejor nivel de vida especialmente a los niños.

Así también el que ocurra éste problema en el Instituto, produce que la información que se maneje en la misma no sea la verdadera, pues existe la despreocupación de actualizar información que es indispensable para la posible toma de decisiones que pueden ser erróneas.

Así también podemos mencionar que la Desorganización Administrativa en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA), genera varios efectos tales como y el principal el incumplimiento de objetivos ya que al no tener una secuencia ordenada de las actividades, no les permite realizar de la mejor manera cada una de ella y por ende el no cumplir a cabalidad los objetivos, la organización se deteriora por no tener un mejoramiento continuo.

Un efecto y muy grave es que la sociedad esté inconforme con la ayuda y servicio que presta el INFA, esto preocupa pues el interés de esta institución es velar por el bienestar de La sociedad, que puede comenzar a sentir rechazo.

El no cumplir de la mejor manera el INFA con su trabajo puede ser muy fuerte porque el Gobierno puede tomar decisiones drásticas como que ésta institución desaparezca y crear una nueva con una mejor organización.

Y por último como un efecto más es la aglomeración de trabajo que para el INFA resultaría complicado pues necesitan tener al día todas las actividades que realizan para el cumplimiento de objetivos.

### 1.2.3 Prognosis

El no dar solución a la Desorganización Administrativa en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) sin duda alguna atraería grandes conflictos esto y lo principal, el no tener un mejoramiento en la institución y el no cumplir con los objetivos predeterminados, afectando a la sociedad que es hacia donde se dirigen por ende la insatisfacción de las personas hacia la institución y la inconformidad de los mismos hacia la administración del Gobierno, es por ésta razón la necesidad de elaborar Estrategias de Control que se puedan aplicar ayudando al mejoramiento y al cumplimiento de objetivos en la Institución.

### 1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera las Estrategias de Control determinan el mejoramiento continuo en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA)?

### 1.2.5 Preguntas directrices o interrogantes

¿Se aplican Estrategias de Control en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA)?

¿De qué manera se obtiene el mejoramiento continuo en el INFA?

¿Será conveniente la elaboración de Estrategias de control que permitan el mejoramiento continuo en el INFA?

### 1.2.6 Delimitación

- Delimitación conceptual o contenido

Campo: Administración.

Área: Organización Empresarial

Aspecto: Gestión

- Delimitación espacial

Esta investigación se realizará en el Instituto de la Niñez y la Familia, ubicado en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato

- Delimitación Temporal

La presente investigación se realizará desde el mes de Mayo del año 2012.

- Unidades de Observación

Directivos.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Uno de los grandes soportes para el desarrollo del país y de las empresas es apropiarse de un nuevo paradigma que guíe a los integrantes de una Institución, aplicando procesos y optimizando recursos para el logro de los objetivos institucionales.

Una entidad tiene políticas y metas, que ayudan en el desarrollo de la misma con el fin de alcanzar la excelencia, teniendo en cuenta este propósito una herramienta fundamental que da una seguridad razonable para el logro de estos objetivos es aplicar Estrategias de Control.

Las Estrategias de Control son una herramienta útil ya que permite evitar, inadecuados manejos y desperdicios de los recursos logrando que las organizaciones se consoliden en busca de la excelencia ofreciendo a la colectividad además servicios de la más alta calidad, la garantía de que detrás de todo ello existe el compromiso de brindar a sus empleados la seguridad de un ambiente laboral adecuado que admite en gran medida el óptimo desempeño de su trabajo.

El INFA desea minimizar cualquier tipo de riesgos o inconvenientes que puedan surgir en algún momento. Por tal motivo se ve la necesidad de realizar un análisis a la Organización Administrativa a través de la implementación de Estrategias de Control

que puedan ser aplicadas al mejoramiento de las actividades previstas y que los resultados sean los mejores.

En lo que respecta al área social se resolverá un problema latente en el ministerio, beneficiando no solo a la ciudadanía, sino a la institución al dotar de un instrumento que le permita cumplir con los objetivos.

Este proyecto es factible porque se dispone de tiempo necesario para investigar, recursos, fuentes de información en la biblioteca virtual de la Universidad Técnica de Ambato, además y lo más importante se cuenta con toda la predisposición para realizar y cumplir con el trabajo.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Establecer como las Estrategias de control determinan el mejoramiento continuo en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) – Tungurahua.

### **1.4.2 Específicos**

- Determinar una normativa para la aplicación de estrategias en el INFA.
- Analizar los resultados que se obtienen cada vez que se realiza una actividad en la institución.
- Diseñar un plan de estrategias de Control Interno en el Instituto de la Niñez y la Familia - Tungurahua, para determinar mejoras en los procesos.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para la elaboración de este trabajo de investigación se realizó una revisión bibliográfica a través de la cual se ha podido determinar que existen trabajos referentes a estrategias de control y al mejoramiento continuo, se puede apreciar que los mismos son de manera individual, no habiendo ninguno que contenga estas dos variables, sin embargo los trabajos que existen aportan con puntos muy importantes para la presente investigación.

HERNANDEZ C. (2007) La efectividad del control interno en el buen gobierno de las empresas de transporte urbano/Universidad San Martín de Porres Lima.

Objetivos:

- Propiciar la mejora del gobierno de las empresas de transporte urbano mediante el funcionamiento de los componentes del control interno y el cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de normas de este tipo de entidades.
- Propiciar el enlace entre componentes del control interno y los principios del Buen Gobierno de modo que repercutan en la optimización del proceso de gestión de las empresas de transporte urbano.

- Proporcionar modelos de evaluación puntual o permanente, de modo que permitan a las empresas de transporte urbano cumplir su responsabilidad social y lograr los mejores estándares de productividad.

#### Conclusiones:

- El entorno de control aporta al ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades. Dentro de este entorno, el directorio y la gerencia evalúa los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto la información relevante se capta y se comunica por circunstancias para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, financieros y normativos.
- La sinergia entre los componentes del control interno y los principios del buen gobierno repercute en la optimización del proceso de gobierno de las empresas de transporte urbano.
- La evaluación continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende los controles regulares efectuados por el directorio y la gerencia, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. Comprende actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias. Cuando mayor sea el nivel y la eficacia de la evaluación continuada, menor la necesidad de evaluaciones puntuales. Es facilitadora del logro de los estándares mínimos del buen gobierno y de la responsabilidad social de la empresa.
- El control interno es el proceso efectuado por el directorio, la gerencia y el resto del personal; diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad en cuanto a la protección de activos, cumplimiento de obligaciones, logro de objetivos y el buen gobierno de las empresas.

MALDONADO E, RAMIREZ A, JAZMÍN T. (2008) Sistematización de la evaluación y mejoramiento continuo del proceso de pago de proveedores locales y del exterior en laboratorios BAGO del Ecuador S.A. Quito / IAEN.

Objetivos:

- Proponer la sistematización de la evaluación y mejoramiento continuo del proceso de pagos a proveedores, tanto locales como del exterior, en laboratorios Bago del Ecuador S.A.
- Realizar un diagnóstico del proceso actual de pago a proveedores, a través del cual se pueda identificar él o los problemas del cual adolece y observar los puntos de mejora sobre los cuales enfocar la propuesta de cambio.
- Analizar los principales medios de pago, desarrollados por los bancos locales, que se podrían utilizar en el proceso de pago a proveedores.
- Proponer un nuevo sistema de pago a proveedores locales e internacionales a través de nuevos productos tecnológicos bancarios.
- Proponer un proceso de control automático de los anticipos entregados a los proveedores locales, en el sistema contable DET, y desarrollar controles auxiliares sobre estos procesos, que ayuden a los niveles directivos a monitorear de manera eficiente el cumplimiento de estos procesos.

Conclusiones:

- Conlleva un tiempo de actividades administrativas demasiado extenso para todo el personal que interviene, aproximadamente el 30% del tiempo efectivo de trabajo semanal, lo que confirma la segunda hipótesis de esta tesis que plantea que emisión de cheques para pagos a proveedores genera incremento en el costo operativo de la empresa. De esta manera se desvía esfuerzo y tiempo a actividades que no significan valor agregado al negocio.
- Tiene falencias en cuanto al control del detalle de los proveedores, ya que no se tiene un auxiliar en el que se identifique a los mismos pendientes de pago a nivel de detalle de facturas y por ende plazos de cumplimiento de pago.

- Pérdida financiera de los intereses que podría generar ese dinero en el tiempo de recuperación.
- Riesgo de pérdida definitiva de dicho dinero

SOTOMAYOR, J (2008) Mejoramiento continuo aplicado a la unidad de proyectos del departamento de contabilidad de la Empresa Metropolitana de Agua Potable Y Alcantarillado Quito, ESPE / SANGOLQUÍ.

#### Objetivos

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

#### Conclusiones

- El mejoramiento continuo es un proceso que describe la esencia de la calidad (disminuir al mínimo los errores y siempre hacer las cosas bien desde la primera vez) por lo tanto refleja, en la práctica, lo que la EMAAP-Q necesita hacer si quiere ser competitiva a lo largo del tiempo. Allí radica su importancia para que la administración busque permanentemente la satisfacción de sus clientes y atienda sus necesidades, considerando que ellos son la razón por la cual la empresa existe.
- Al aplicar el proceso de Mejoramiento Continuo se ha detectado la falta de sistematización de los procesos para la elaboración de informes, es decir una interfase que extraiga la información del sistema contable y lo procese de tal manera que se pueda presentar de una forma entendible y con la mayor exactitud posible. En consecuencia la solución planteada es “diseñar conjuntamente con el departamento de informática, una interfase, que facilite la extracción de la información para los desembolsos y los informes necesarios para cumplir con los requisitos de los prestatarios”.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se basó en el paradigma critico-positivista, debido a que es posible desarrollar una hipótesis de trabajo limitada en un tiempo y espacio, además presenta un esquema amplio de la realidad por la que atraviesa la empresa y que en cualquier momento puede estar sujeta a cambios que darán buenos resultados para la buena marcha de la misma.

Los propósitos básicos de este proyecto consisten en realizar mediciones y predicciones exactas del comportamiento regular de grupos sociales. "Los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos", es decir buscan la objetividad. La búsqueda principal consiste en explicar las causas de los fenómenos, confrontar teoría y praxis, detectar discrepancias, analizar estadísticamente, establecer conexiones y generalizaciones (abstracciones).

Este estudio destaca elementos como variables (cuantitativas y cualitativas), confiabilidad (consistencia y estabilidad), validez (libre de distorsiones), hipótesis (formulación a ser probada por la comprobación de los hechos) y grado de significación estadística (nivel de aceptación o de rechazo y margen de error aceptado).

El proceso de investigación sigue un patrón, esta secuencia lineal puede sufrir modificaciones, pero en líneas generales es la secuencia aceptada para proceder en una investigación. Este paradigma es preferentemente deductivo, se recolectan datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas. La perspectiva de investigación cuantitativa enfatiza sobre lo exterior, es decir lo válido o externo, posible de observación. La estrategia de investigación contempla (en su abordar desde afuera) la observación sistemática y entrevistas

El ambiente en donde se realizó la investigación recurre a escenarios en los cuales se pretende aislar y controlar situaciones intervinientes, abstraer una serie de variables, en donde el investigador y sujetos de estudio viven una especie de ambiente tipo laboratorio

En los resultados de la investigación se enfatiza, además de la validez, en la confiabilidad, es decir la repetitividad del fenómeno hasta encontrar su generalización. La credibilidad de la investigación cuantitativa es pretendida mediante la validez, confiabilidad y objetividad.

Antes de orientar la investigación se estableció por escrito todas las previsiones posibles.

### **Fundamentación Ontológica**

Las necesidades y exigencias de los niños cada día es más acentuada, esto ha llevado a los directivos a conocer la necesidad de tener un enfoque de calidad, pues solo de esta manera es estaría garantizando el cumplimiento y supervivencia de la institución. Por esta razón el mencionado paradigma permitirá al INFA, adopte una nueva actitud y desarrolle las capacidades requeridas que permitirá adaptar la organización de la empresa a la nueva realidad.

### **Fundamentación Epistemológica.**

La presente investigación permitirá tomar conciencia de la importancia de la gestión empresarial y sobre todo de la mejora continua, a los colaboradores, directivos y a la investigadora a través de una constante interrelación entre los sujetos citados, de tal manera, que se logre identificar la esencia del problema.

### **Fundamentación axiológica**

Toda investigación debe fundamentarse en valores éticos y morales; el Ministerio de Inclusión Económica y social, brinda un trato igualitario sin discriminación de ningún tipo, con respeto, cordialidad y consideración, poniendo especial énfasis en los seres humanos que se encuentran en un estado de vulnerabilidad, como son los ancianos o

individuos con capacidades diferentes y niños, proponiendo a que todas las personas, razón de ser de toda entidad y más aún de una institución pública como es el INFA.

Dentro de los principales valores está el compromiso, el esfuerzo y tenacidad, trabajo en equipo para el desarrollo de la Institución. Son valores que permiten a todo el personal a crecer profesionalmente, aprender el uno del otro, valorar su trabajo y sobre todo fortalecer las cualidades del servicio a la sociedad.

### **Fundamentación Metodológica.**

La investigación realizada podrá ser objeto de modificaciones o cambios, siempre y cuando estas tengan como fin el perfeccionamiento y actualización del conocimiento, de manera que se enriquezca al aporte que ofrece la misma, en busca de la eficiencia administrativa de la organización.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Esta investigación está basada de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (2008), Título IV, Capítulo séptimo, Art. 227, que dice:

“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

Art. 212.- Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determina la ley:

1.- Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y de control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.

La investigación realizada está basada también en la Ley Orgánica de La Contraloría General del Estado, AREA: Normas Generales De Control Interno, SUBAREA: Fundamentos Del Control Interno

#### TITULO 1: Objetivos Generales Del Control Interno:

TITULO II: Evaluación Del Control Interno; La máxima autoridad de cada entidad dispondrá por escrito que cualquier funcionario que tenga a su cargo un programa, proceso o actividad, periódicamente evalúe la eficiencia del control interno y comunicará los resultados ante quien es responsable. Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento. Son fundamentales los controles efectuados por los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad un segmento organizacional, programa, proceso o actividad, los que deben efectuar auto evaluaciones periódicas al sistema de control interno. Según la Ley Orgánica De La Administración Financiera Del Sector Público (2009: Internet) menciona: Art. 131.- El sistema de control interno tiene por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuentas. Según la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (2009: Internet), Art. 9.- Administración Financiera.- Cada entidad y organismo del sector público diseñará e implantará, con arreglo a las disposiciones de esta ley, procedimientos e instructivos para su administración financiera, adaptados a sus necesidades particulares, a fin de proveer con oportunidad de la información necesaria para la adopción de decisiones.

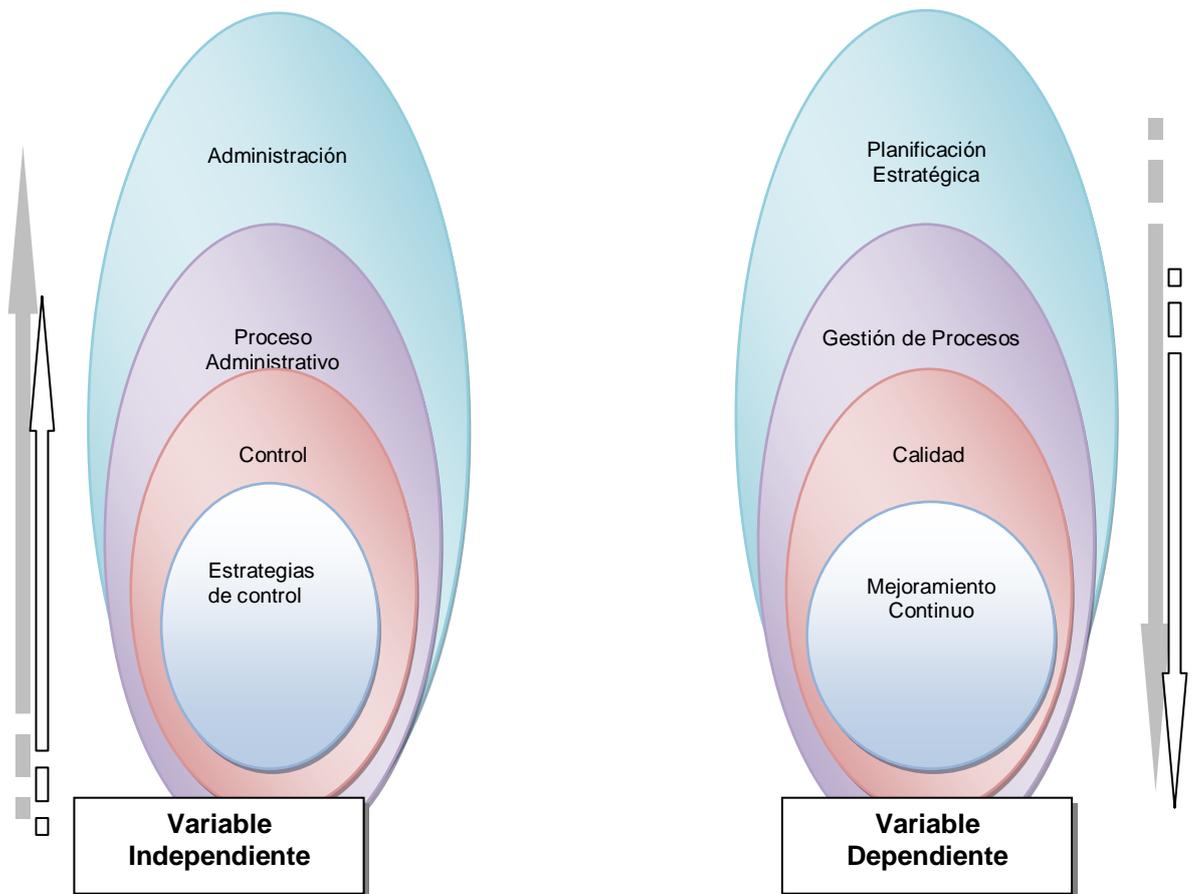
**Análisis.** El control en una organización, es muy importante y más aún cuando, es una institución que es parte del estado y por ende le corresponde a toda la sociedad, el control permite tener conocimientos de las actividades que se realiza de manera interna. Un control por menor que sea se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y/o alcanza los objetivos que persigue, es importante tener en cuenta que un control no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento.

Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir estrategias necesarias para alcanzarlas y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones.

## 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

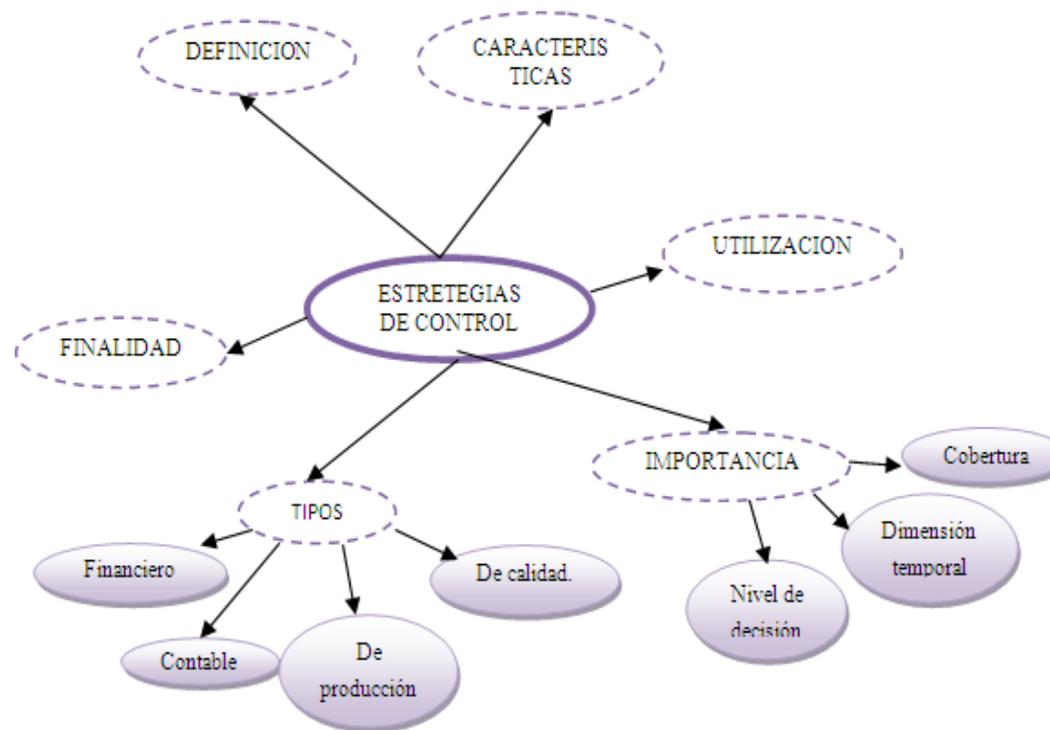
**GRAFICO 2.**

### **SUPRAORDINACIÓN.**



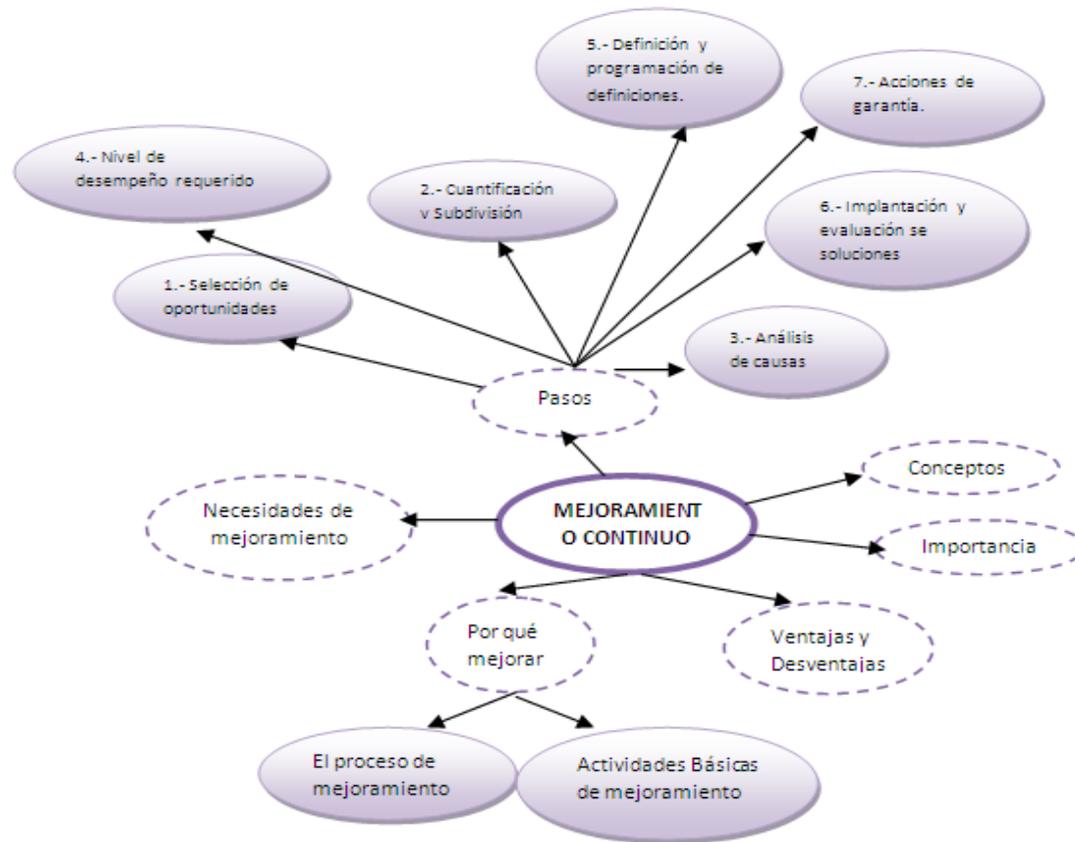
**Elaborado por: Sandy Jácome**

**GRÁFICO 3**  
**2.4.1 INFRAORDINACIÓN ESTRATEGIAS DE CONTROL**



Elaborado por: Sandy Jácome

**GRÁFICO 4**  
**2.4.2 INFRAORDINACIÓN MEJORAMIENTO CONTINUO.**



**Elaborado por:** Sandy Jácome

#### 2.4.1.1 Supraordinación Estrategias de Control (Variable Independiente)

### ADMINISTRACIÓN

**Según Agustín Reyes Ponce** (Administración Moderna Sexta Edición 2004)

La Administración, también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a Empresas privadas y públicas; Instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales; fundaciones, etc.; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

Áreas funcionales de estudio de la Administración

- Administración financiera ó Finanzas corporativas
- Administración comercial (marketing ó mercadotecnia)
- Administración de la producción u operaciones;
- Administración de Recursos humanos;

Como las áreas funcionales más características; pero también se pueden encontrar departamentos de:

- Administración de las Tecnologías de Información
- Organización y método;
- Administración de la Planificación estratégica;
- Gestión del conocimiento;

- Gestión de proyectos,
- Administración de la cadena de suministro y Logística; etc. como las más frecuentes dentro de las organizaciones.

La Administración se relaciona estrechamente con otras ciencias como la Economía, Contabilidad, Psicología, Sociología, Política, Matemáticas, Estadística; también con la Antropología, Historia, Geografía y Filosofía.

Etimológicamente hablando, la palabra Administración deriva del Latín AD MINISTRARE, donde Ad significa al y MINISTRARE significa servicio de, lo que deduce la idea de estar al servicio de algo o alguien. Por ejemplo: el estar al servicio de la sociedad, haciéndola más productiva (eficiencia), para el cumplimiento de sus objetivos (eficacia).

#### **Según Stoner – Freeman (Administración sexta Edición)**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

#### **Gerente**

Un Gerente es una persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La medida de la eficiencia y la eficacia de un Gerente, es el grado en que determine y alcance los objetivos apropiados.

- Los Gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos; una de las partes está sujeta a la otra.

- Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal.

### Administradores

Son individuos en una organización que dirigen las actividades de otros. Estos también podrán tener algunas responsabilidades operativas. Se pueden dividir en dos grupos:

- Los operativos son personas que trabajan directamente en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros empleados.
- Los administradores dirigen las actividades de otras gentes.

**Según Henry Fayol** (Principios de la Administración Primera Edición 2004 Charles Jean Bonnin)

Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración,

- a. Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- b. Organizar: construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- c. Dirigir: guiar y orientar el personal.
- d. Coordinar: ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema

organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

**Según STONER J., WANKEL C.** Administración. 14a Edición 2006.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

## **PLANIFICACIÓN**

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la

organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos.

### **Según Henry Fayol**

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

### **PROCESO ADMINISTRATIVO**

Está compuesto por la fase mecánica y la dinámica en donde la:

**MECANICA** comprende a la planeación (trata más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, etc.) y la organización (de cómo se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones)

**DINAMICA** aquí está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación y por último, encontramos al **control** que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

### **Proceso administrativo en detalle:**

## FASE MECANICA:

Planeación: propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos.

Organización: División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentación, descripción de funciones.

## FASE DINAMICA:

Dirección: Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión

Control: Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

Universalidad del proceso administrativo.

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos.

Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

La naturaleza del proceso administrativo se basa en:

## PLANEACIÓN:

- Contribución de los objetivos
- Extensión de la planeación
- Eficacia de los planes

## ORGANIZACION

- Objetivos cuantificables
- Claro concepto de actividades o actividades involucradas
- Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

## DIRECCIÓN

- Propósito de la empresa
- Factores productivos
- Naturaleza del factor humano

## CONTROL

- Establecer estándares
- Medición
- Corrección
- Retroalimentación

**Según Agustín Reyes Ponce** (Administración Sexta Edición 2004)

"Todo proceso administrativo, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además se dan de suyo simultáneamente.

El proceso administrativo en su concepto más sencillo es "la administración en acción". La administración comprende varias funciones o etapas necesarias de conocer para aplicarlas a cualquier estructura, al conjunto de las etapas se conoce con el nombre de proceso administrativo. La separación de elementos se emplea con fines metodológicos y analíticos, ya que las etapas están interrelacionadas y se dan como un proceso integral.

Se llega a la conclusión que un proceso es: El conjunto de etapas o pasos primordiales para la realización de cualquier tarea administrativa.

1. Fase mecánica: Esta es la parte teórica de la administración o sea la parte estructural de la misma y tiene una proyección hacia el futuro.

2. Fase dinámica: S refiere a la parte operacional, se encarga de ver que se hagan las actividades y revisar como se han realizado dentro de la organización.

Previsión: responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

Planeación: responde a la pregunta ¿Qué se va hacer?

Organización: responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

Integración: responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?

Dirección: responde al problema ver que se haga correctamente.

Control: responde a la pregunta ¿Cómo se ha realizado?

## **CONTROL**

**Según Henry Fayol** (Historia del pensamiento Administrativo Segunda Edición 2005)

Para Fayol control era la verificación y vigilancia de las operaciones, para que las mismas se desarrollen en función de las reglas y órdenes, emitidos. Además establece que, para que el control sea eficaz, debía ser oportuno y debía tener una secuencia de sanciones o Castigos, cuando se generaban diferencias o desvíos entre lo que se había previsto y lo que se había realizado.

Establece en primera instancia, que debe haber un nivel supervisor que sea el que verifique el cumplimiento de las reglas o los órdenes, y en este concepto es donde hay coincidencia entre el enfoque de Taylor y el de Fayol; si bien Taylor veía la Organización desde el nivel operativo y Fayol desde el nivel gerencial, el punto en común entre los dos era el nivel intermedio, porque la mejor manera de controlar al nivel operativo para Taylor era a través de supervisores o capataces que iban agrupando las tareas de los operarios en forma homogénea y estableciendo un sistema de control. Fayol, partiendo desde los niveles de gerenciamiento, entendía que ese nivel intermedio de supervisión o de capataces lo que hacía era coordinar el cumplimiento efectivo de las

tareas que habían sido impartidas por el nivel superior y que debían ser cumplidas por el nivel inferior.

Entonces, los factores que decía Fayol que debían existir para que exista el Control son:

- 1.- Que exista un nivel intermedio de supervisión.
2. Que exista un nivel superior que sea el que dicte las normas, las instrucciones que deban ser cumplidas.
3. Que exista un conjunto de normas o instrucciones que deban ser cumplidas por los subalternos, o sea, que si de antemano no se dice a alguien que debe hacer y cómo debe hacerlo, ese "alguien" no puede estar sujeto a control porque se aplico un criterio arbitrario para la empresa.

**Según Robbins – Coulter** (Fundamentos de Control 2003 Sexta Parte)

El control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa"

Entre los principios generales de administración aplicados al control, pueden citarse:

**Principio de garantía del objetivo:** El control debe contribuir a la consecución de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva. Todas las funciones administrativas tienen por finalidad alcanzar los objetivos. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deban aplicarse para conseguir los objetivos

**Principio de definición de los estándares:** El control debe basarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente. La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando éstos se establecen con objetividad y se definen con precisión, facilita la aceptación de quien debe responder por la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y seguro.

**Principio de excepción:** Este principio fue formulado por Taylor. Cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de este control. El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales.

**Principio de acción:** El control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más. Este principio también se halla correlacionado con el costo del control. Cuando éste es mayor que costo ocasionado por los desvíos de la situación controlada, no se justifica el control. El control es una acción eminentemente utilitaria y pragmática: sólo debe realizarse cuando vale la pena.

**Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

**De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

**De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

**Según Stoner - Freeman** (Administración Sexta Edición)

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas"

#### EL PROCESO DE CONTROL

Son tres pasos separados y diferentes, es muy importante que la planificación anteceda al control debido a que en una planeación, se establecen los estándares para el trabajo en un proyecto y el control se hace dependiendo de unos estándares de rendimiento anteriormente especificadas por la empresa. Estos tres pasos son:

**Medición:** Se necesita tener información sobre el proyecto para determinar el rendimiento real.

Los gerentes usan con frecuencia cuatro fuentes ordinarias de información para medir el rendimiento real. Estos son: La observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales y los informes escritos.

**Comparación:** Se trata principalmente de comparar el grado de variación entre el rendimiento real y estándar. Para Jairo Pardo, es vital determinar un límite para que no varíe más el rendimiento real del estándar, es decir un rango de variación aceptable entre los dos tipos de rendimiento.

Si el grado de variación es demasiado alto, el gerente tiene la obligación de buscar la forma para que el rendimiento que se está dando, llegue a ser parecido o igual al rendimiento deseado y estandarizado.

**Acción Administrativa:** La tercera y última etapa del proceso de control es poner en marcha una acción administrativa. Cuando el gerente vea que tiene que tomar una

acción, puede hacer tres cosas: No hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares.

El hecho de no hacer nada, no sería lo oportuno para un buen gerente, por lo tanto estas tres acciones, se convierten en las otras dos. Para Jairo Pardo (PROCOFORMAS S.A.) en la mayoría de los casos toca corregir el rendimiento real, es decir cambiar de estrategia para lograr los objetivos. Si se quiere corregir el rendimiento real toca tomar acciones correctivas inmediatas o a largo plazo para corregir los problemas que haya.

Si la acción es revisar estándares, toca buscar unos estándares más realistas que los anteriores para que puedan ser conseguidos los objetivos esperados.

#### 2.4.1.2 Infraordinación. Estrategias de Control (Variable Independiente).

Definición.

La estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

En el diario vivir las personas, según sus necesidades, recurren unas a otras en forma ordenada con la finalidad de solucionar un problema o efectuar determinadas labores. En función de esto podemos indicar que para determinadas problemáticas existen estructuras o circuitos que son encargados de tomar un dato inicial respecto de una necesidad y lograr, según una determinada distribución de piezas o componentes, alcanzar una meta. A este concepto por lo general se le denomina estrategia. Cuando hablamos de estrategia determinamos una distribución de piezas, las cuales tienen ciertas tareas que efectuar y en algún orden. Todo esto para alcanzar nuestro objetivo.

Estrategias de control: determina la estructura o circuito que sigue la información o señales en el lazo. Dependiendo de la aplicación (entorno de trabajo) a gobernar se debe definir el actuar de las variables de proceso. En función de esta información se

incorporaran determinados instrumentos con los cuales se debe lograr la estabilidad en la aplicación o sistema.

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que se presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas requieren de ciertos esfuerzos.

El hablar de estrategias de control, nos estaríamos refiriendo a estrategias relacionadas con el control de la empresa, que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con las actividades que se realizan y que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución. Ejemplos de estrategias de control podrían ser “Continuidad: significa la práctica ininterrumpida de la información, o dicho de otra manera la institucionalización y sistematización de la información. Informar es una obligación, no es un capricho o un acto de condescendencia para momentos oportunos. La información hay que darla siempre y cuando se produce. Verificabilidad: quiere decir que se pueda comprobar. Toda información tiene que ser comprobada en su fuente. De lo contrario puede reflejarse como información imaginada o inventada. Asumiendo estos principios, la información del ayuntamiento debe ser clara para que sea entendible y no genere confusiones; para que recoja las diferentes sensibilidades y posturas existentes en la institución y que son producto de procesos democráticos; veraz para que esté apegada a la verdad, sin maquillajes distorsionadores; oportuna para que llegue a tiempo y sea eficaz; equitativa para que no haya sectores privilegiados en la información y otros marginados.

Características.

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los fines y las estrategias los medios que permitan alcanzarlos.
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.

- Deben ser claras y comprensibles posibles.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Deben considerarse adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Podemos utilizar a las estrategias de control para:

- Aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la empresa.
- Para hacer frente a las amenazas del entorno, por ejemplo para neutralizar o eliminar las fortalezas o estrategias de la competencia.
- Para aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la empresa.
- Para neutralizar o eliminar las debilidades de la empresa.

Importancia.

Las estrategias de control son tratadas en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético.

- a. Nivel de decisión: en el nivel institucional de la empresa.
- b. Dimensión temporal: largo plazo.
- c. Cobertura: es genérico y abarca la empresa en su totalidad.

Tipos de estrategias de control.

Debido a la complejidad y a las muy diversas actividades de la empresa, se hace difícil abordar el control en su totalidad, ya que existen diversos tipos de control:

- Financiero,
- Contable,
- De producción,

- De calidad.

Esto significa que dentro de las empresas muchas personas se encargan de tareas relacionadas con el seguimiento y evaluación de las actividades actuales y pasadas, comparándolas con los patrones deseados por la empresa. Si los resultados son insuficientes o si se desvían de las normas prescritas, debe tomarse una acción correctiva.

Esto depende de insumos o entradas que proceden de su medio ambiente para poder funcionar. Los insumos o entradas son procesados por los diversos subsistemas y transformados en salidas o resultados que regresan al medio ambiente. La eficiencia en el sistema depende de mantener una relación viable entre entradas y salidas. El sistema pierde eficiencia cuando sus insumos tardan en llegar, por cualquier motivo, ocasionando suspensiones o esperas en los subsistemas. Por otra parte, el sistema que tiene más entradas que salidas, es decir, el sistema que acumula sus insumos por temor de retardar sus operaciones por falta de los mismos, también pierde eficiencia, ya que tiene exceso de recursos no utilizados. Así, la escasez o el exceso de insumos o entradas constituyen extremos o desvíos que deben evitarse en cualquier sistema productivo. De la misma manera, el sistema cuyas salidas no atienden las necesidades del medio, pierde eficacia. Y cuando sus salidas son mayores que la demanda, estas tienden a quedar retenidas dentro del sistema, esperando el momento de ser liberadas.

Como sistemas abiertos, las empresas procuran igualmente controlar sus actividades manteniéndolas siempre dentro de los parámetros adecuados. Allí surge la noción de control, mediante la aplicación y el seguimiento de estrategias de control.

Finalidad.

Mediante las estrategias de control busca atender dos finalidades principales:

- a. Corregir fallas o errores existentes
- b. Prevenir nuevas fallas o errores

Las actividades humanas cualesquiera que sean, siempre utilizan el control, consciente o inconscientemente. Si la operación no está de acuerdo con sus planes, él efectúa la debida corrección. El control consiste básicamente en un proceso que orienta la actividad ejercida para un fin previamente determinado. La esencia del control consiste en verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se presupone que se conocen y están previstos. Esto significa que el concepto de control no puede existir sin el de planeación. Los controles pueden estar situados en el nivel institucional, en el nivel intermedio o en el nivel operacional, o incluso diseminados en todos ellos, según las características de la empresa.

Ya sea en el nivel institucional, intermedio, o en el operacional, el control es un proceso cíclico e interactivo, conformado por cuatro fases:

1. Establecimiento de estándares de desempeño.
2. Evaluación del desempeño.
3. Comparación entre el desempeño y el patrón.
4. Acción correctiva.

#### 2.4.2.1 Supraordinación Mejoramiento Continuo (Variable Dependiente)

### **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

Según A. Díaz y E. Cuéllar (Administración Inteligente.2007).

La estrategia analítica: es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión o declaración de visión. Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar. Una "declaración de misión" es similar, salvo en que es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido. Sin embargo, la mayoría de las declaraciones de misión están más detalladas, a menudo describiendo lo que se hará, por quién, para quién, para qué y por qué.

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- Recogida inapropiada de información
- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
- Es incapaz de obtener el objetivo deseado
- No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

**Según Rodolfo Caldera Mejía** (Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría)

La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual se desarrollan e implementan planes para alcanzar los propósitos y objetivos trazados por la alta dirección en un ámbito de negocios mediante la creación de estrategias financieras, de recursos humanos, de tecnologías de la información y de marketing entre otras.

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

Es posible clasificar los planes en múltiples tipos:

1. Según la clase de plan: objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos.
2. Según los fines del plan: nuevos, vigentes y correctivos.
3. Según el uso del plan: para usarse una sola vez o varias veces.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

La planeación, sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.

Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
5. Su parámetro es la eficiencia.

**Según Fred R. David,** (Conceptos de Administración Estratégica 2003).

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

## **GESTIÓN DE PROCESOS**

**Según Harrington H.J.** (Gestión de procesos Tercera Edición 2009)

"El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad".

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante

la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra como se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo

informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

### **Según Ernesto Negrin.**

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La gestión de procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

### **Según ISO 9000:2005**

Un Proceso según la norma ISO 9000:2005 es un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

La clave para distinguir o elaborar un proceso es conceptualizarlo como tal, todo proceso consta de:

- Objetivo: Define cual es el fin de dicho proceso.
- Alcance: Determine el inicio y el fin en el que proceso se encuentra inmerso.
- Entradas y salidas:
  - Elementos de entrada; es decir lo que viene del anterior proceso.
  - Elementos de Salida; lo creado en el presente proceso.
- Recursos: Hace referencia a todo aquello de lo que requiere el proceso para su correcto funcionamiento ya sean recurso Materiales o Humanos.
- Diagrama de Flujo: Es una representación grafica que contiene a cada una de las actividades del proceso enlazadas entre sí distinguiéndose los elementos de entrada y salida.
- Indicador de desempeño: es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. A su vez cada Indicador debe poseer:

Objetivos: Que se pretende obtener con la utilización de dicho indicador.

## **CALIDAD**

**Según Joseph Moses Juran** (Calidad, Segunda Edición 2010 San Miguel P.)

“Calidad es adecuación al uso del cliente”.

### **Teoría de la gestión de calidad**

La visión ampliada de Juran de la gestión de la calidad y fuera de los muros de la fábrica se extienden también a los que no son procesos de fabricación, especialmente los que podrían ser considerados como servicios relacionados.

Las cuestiones clave que enfrentan los administradores de las ventas no son diferentes que los que se enfrentan los administradores en otras disciplinas. Jefes de ventas dicen que se enfrentan a problemas como por ejemplo: "nos lleva demasiado tiempo tenemos

que reducir la tasa de error". Quieren saber, "¿Cómo nos perciben los clientes?" Estas cuestiones no son diferentes de los que se enfrentan los gestores tratan de mejorar en otros campos. La aplicación sistemática de métodos de mejora es idéntica.... No debería haber ninguna razón nuestros familiares los principios de calidad e ingeniería de procesos que no funcionen en el proceso de venta

**Según William Edwards Deming.** (Introducción a la gestión de calidad 2007 J.F. Miranda Gonzalez)

“Calidad es satisfacción del cliente”.

Deming afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo mayor será la calidad del producto resultante. En cada proceso pueden generarse dos tipos de variaciones o desviaciones con relación al objetivo marcado inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales. Solo efectuando esta distinción es posible alcanzar la calidad. Las variaciones comunes están permanentemente presentes en cualquier proceso como consecuencia de su diseño y de sus condiciones de funcionamiento, generando un patrón homogéneo de variabilidad que puede predecirse y, por tanto, controlarse. Las variaciones no asignables o especiales tienen, por su parte, un carácter esporádico y puntual provocando anomalías y defectos en la fabricación perfectamente definidos, en cuanto se conoce la causa que origina ese tipo de defecto y por tanto se puede eliminar el mismo corrigiendo la causa que lo genera. El objetivo principal del control estadístico de procesos es detectar las causas asignables de variabilidad de manera que la única fuente de variabilidad del proceso sea debido a causas comunes o no asignables, es decir, puramente aleatorias.

Deming ofreció catorce principios fundamentales excepcionales para la gestión y transformación de la eficacia empresarial, con el objetivo de ser competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo. Los puntos se presentaron por primera vez en su libro "Out of the Crisis" ("Salir de la Crisis").

1. Crear constancia en el mejoramiento de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
9. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos.
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.

14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

#### 2.4.2.2 Infraordinación Mejoramiento Continuo (Variable Dependiente)

##### **Conceptos:**

James Harrington (2001), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi, Kabboul, define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (Nueva Edición 2005 Macarena Castro), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Eduardo Deming (De la filosofía de calidad a la sistema de mejoramiento continuo 2002), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

##### **Importancia del mejoramiento continuo.**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

## **Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo**

### **Ventajas**

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

### **Desventajas**

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes

## **¿Por qué mejorar?**

### **El Cliente es el Rey.**

"En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

### **El Proceso de Mejoramiento.**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

### **Actividades Básicas de Mejoramiento.**

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington, existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.

3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

*1. Compromiso de la Alta Dirección:*

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

*2. Consejo Directivo del Mejoramiento:*

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

*3. Participación Total de la Administración:*

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente

supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

4. *Participación de los Empleados:*

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

5. *Participación Individual:*

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

6. *Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):*

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

7. *Actividades con Participación de los Proveedores:*

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

8. *Aseguramiento de la Calidad:*

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que

aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

9. *Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:*

10. *Sistema de Reconocimientos:*

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

### **Necesidades de mejoramiento**

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus

trabajos. Se debe estar claro, que cualesquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes.

¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?

¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?

¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

### **Pasos para el mejoramiento continuo**

Según el Ing. Luis Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

1° Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)

2° Paso: Cuantificación y subdivisión del problema

3° Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.

4° Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).

5° Paso: Definición y programación de soluciones

6° Paso: Implantación de soluciones

7° Paso: Acciones de Garantía

### **Primer paso: selección de los problemas (oportunidades de mejora)**

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad.

Actividades:

Este primer paso consiste en las siguientes actividades:

- a. Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo.
- b. Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
- c. Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.
- d. Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).
- e. Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multivotación.
- f. Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.

Las tres primeras actividades (a, b y c), permiten lo siguiente:

- Concentrar la atención del grupo en problemas de calidad y productividad.
- Obtener mayor coherencia del grupo al momento de la tormenta de ideas para listar los problemas.
- Evitar incluir en la definición de los problemas su solución, disfrazando la misma con frases como: falta de..., carencia de..., insuficiencia, etc. lo cual tiende a ser usual en los grupos poco experimentados. La preselección (actividad "e") se hace a través de una técnica de consenso rápido en grupo, que facilita la identificación en corto tiempo de los problemas, para luego, sobre todo los 3 o 4 fundamentales, hacen la selección final (actividad "f") con criterios más analíticos y cuantitativos, esto evita la realización de esfuerzos y cálculos comparativos entre problemas que obviamente tienen diferentes impactos e importancia.

## **Segundo paso: cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada**

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas.

Es usual que la gente ávida de resultados o que está acostumbrada a los *yo creo* y *yo pienso* no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del *ler*. Paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema. Por ejemplo, los defectos en un producto se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general, pero al defecto específico, raya en la superficie, se asociará una deficiencia de un equipo en particular.

Debido a que tales desviaciones se han producido en varias aplicaciones de la metodología, hemos decidido crear este paso para profundizar el análisis del problema antes de entrar en las causas raíces.

Actividades:

Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades:

- a. Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.
- b. Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas. Por ejemplo:
  - El retraso en la colocación de solicitudes de compra, puede ser diferente según el tipo de solicitud.
  - Los defectos de un producto pueden ser de varios tipos, con diferentes frecuencias.

- Los días de inventario de materiales pueden ser diferentes, según el tipo de material.
- El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente.
- Las demoras por fallas pueden provenir de secciones diferentes del proceso o de los equipos.

### **Tercer paso: Análisis de causas raíces específicas**

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

### **Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento)**

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones:

- El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.
- No es posible definir una meta sin conocer la solución.
- La idea es mejorar, no importa cuánto.
- La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

## Actividades

Las actividades a seguir en este paso son:

- a. Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.
- b. Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.

Algunos autores llaman a esta actividad «visualización del comportamiento, si las cosas ocurriesen sin contratiempos y deficiencias», es decir, la visualización de la situación deseada.

## Observaciones y recomendaciones generales

- En los primeros ciclos de mejoramiento es preferible no establecer metas o niveles de desempeño demasiado ambiciosos para evitar desmotivación o frustración del equipo; más bien con niveles alcanzables, pero retadores, se fortalece la credibilidad y el aprendizaje.
- Este paso puede ser realizado en una o dos sesiones de trabajo.

Debido al proceso de consulta que media en las dos actividades, normalmente se requieren de dos sesiones.

- Cuando se carece de un buen análisis en los pasos 2 y 3, por falta de información, conviene no fijar metas al *boleo* y sólo cubrir la actividad "a" para luego fijar metas parciales, según el diseño de soluciones (paso 5) y la búsqueda de mayor información, lo cual puede ser, en la primera fase, parte de la solución.

## **Quinto paso: Diseño y programación de soluciones.**

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Observaciones y recomendaciones generales.

- No debe descartarse a priori ninguna solución por descabellada o ingenua que parezca, a veces detrás de estas ideas se esconde una solución brillante o parte de la solución.
- Para que el proceso de implantación sea fluido es recomendable evitar implantarlo todo a la vez (a menos que sea obvia e inmediata la solución) y hacer énfasis en la programación, en el quién y cuándo.
- A veces, durante el diseño de soluciones, se encuentran nuevas causas o se verifica lo errático de algunos análisis. Esto no debe preocupar, ya que es parte del proceso aprender a conocer a fondo el sistema sobre o en el cual se trabaja.

### **Sexto paso: Implantación de soluciones.**

Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Observaciones y recomendaciones generales:

- Una vez establecido el programa de acciones de mejora con la identificación de responsabilidades y tiempos de ejecución, es recomendable presentar el mismo al nivel jerárquico superior de la unidad o grupo de mejora, a objeto de lograr su aprobación, colaboración e involucramiento.
- A veces es conveniente iniciar la implementación con una experiencia piloto que sirva como prueba de campo de la solución propuesta, ello nos permitirá hacer una evaluación inicial de la solución tanto a nivel de proceso (métodos, secuencias, participantes) como de resultados. En esta experiencia será posible identificar resultados no esperados, factores no tomados en cuenta, efectos colaterales no deseados-
- A este nivel, el proceso de mejoramiento ya implementado comienza a recibir los beneficios de la retroalimentación de la información, la cual va a generar ajustes y replanteamientos de las primeras etapas del proceso de mejoramiento.

#### **Séptimo paso: Establecimiento de acciones de garantía.**

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

#### Observaciones y recomendaciones generales

- Puede ocurrir que el esfuerzo realizado para mejorar el nivel de desempeño en un aspecto parcial de la calidad y productividad afecte las causas raíces que también impactan en otros aspectos y se producen así efectos colaterales de mejora en los mismos, debido a una sinergia de causas y efectos que multiplican entonces los resultados del mejoramiento.
- Es en este paso donde se ve con más claridad la importancia en el uso de las gráficas de control, las nociones de variación y desviación y de proceso estable, ya que, para garantizar el desempeño, dichos conceptos y herramientas son de gran utilidad.

## **2.5 HIPÓTESIS**

Con el estudio se pretende demostrar que;

La aplicación de estrategias de control permitirá el mejoramiento continuo, en el Instituto de la Niñez y la Familia – Tungurahua. (INFA).

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

Variable Independiente: Estrategias de Control.

Variable Dependiente: Mejoramiento Continuo.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo.

Paradigma Cuantitativo

Es cualitativo porque en la siguiente investigación para la obtención de la información se realizo encuestas y entrevistas, las mismas que llevaron a una investigación controlada en donde se tuvo control absoluto de los datos recogidos en las unidades de investigación.

#### **3.2 MODALIDAD**

##### **3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.**

Son toda clase de libros, revistas de carácter científico, folletos, artículos de prensa, archivos, enciclopedias, manuscritos y cualquier clase de material escrito que sirva para

la investigación. En este tipo de investigación se conoce, compara, amplía, profundiza y deduce los diferentes enfoques, criterios de diversos autores sobre el tema investigado.

Para fundamentar el marco teórico se acudió a Internet y unos catálogos proporcionados por la institución.

Para proveer los conocimientos se utilizó la bibliografía sobre el Control y el Mejoramiento Continuo, además de instructivos sobre técnicas para poder establecer las causas y posibles soluciones al problema de investigación.

### 3.2.2 Investigación de Campo

Es una investigación de campo porque, el investigador mantuvo un contacto directo con el entrevistado sujeto de investigación, en el lugar en el que se realizaron los hechos o acontecimientos.

Para el presente trabajo, se ha acudió a la institución con el objeto de conocer el manejo de control, para lo cual se realizó encuestas a las personas que están bajo la dirección de la entidad como son personas con capacidades especiales, adultos mayores niños, las mismas que nos permitió recoger información para llegar a establecer factores que nos conduzca a determinar ciertas conclusiones.

## 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que ayudaron a realizar un análisis profundo al problema son:

### 3.3.1 Investigación Exploratoria.

Fue de gran ayuda para realizar la investigación ya que facilitó el planteamiento del problema, la formulación de hipótesis y la selección de la metodología adecuada para realizar el trabajo de la mejor manera.

Con un análisis profundo de las causas del problema se identificó las posibles soluciones e implantar las políticas de control necesarias que permitan contrarrestar la desorganización administrativa en el INFA.

### 3.3.2 Investigación Descriptiva.

Desarrolla las características más importantes del problema de estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir el problema en una circunstancia tempo-espacial, es decir, detallar como es, y como se manifiesta.

Descubrir y comprobar la posible relación de las variables de investigación, tales como: relación entre estrategias de control y el mejoramiento continuo.

### 3.3.3 Investigación Correlacional.

El propósito es medir el grado de relación que tiene entre una y otra variable en un contexto particular, pero que no sea la causa de la otra.

La investigación orientada a medir el efecto de la dirección estratégica en el crecimiento sostenible de la empresa.

### 3.3.4 Investigación Explicativa.

Su objetivo es, a más de medir el grado de relación que existe entre las dos variables, determinar estadísticamente si la variación en una o más variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables. Es decir, explicar el por qué ocurre el problema y en qué condiciones se presenta o por que las dos variables están relacionadas.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### 3.4.1 Población

La totalidad del universo de estudio lo conforma el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) – Tungurahua, como lugar central las oficinas de la entidad, la misma que nos garantiza que las personas que respondieron a nuestros cuestionamientos tienen una idea clara de todos los movimientos quienes serán llamados Clientes Internos.

Así como también el involucramiento de personas beneficiadas y que se acogen a los servicios que brinda el INFA. a quienes se les aplicará la encuesta y serán llamados Clientes Externos.

Para mayor comprensión se presenta la siguiente tabla:

Clientes Internos

CUADRO 1.  
DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN.

<b>PERSONAS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Directivos INFA Tungurahua	5
Encargados de centros de acopio	15
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Fuente:** INFA

**Elaborado por:** Sandy Jácome

Ya que debido al número de clientes internos que es inferior a lo establecido para aplicar la fórmula de la población y muestra a éstos se aplicará en su totalidad.

## Cientes Externos

La muestra, es el conjunto de operaciones que se realizará para estudiar la distribución de determinadas características de la población, a partir de un subgrupo de la población.

Para la aplicación en los clientes externos es necesaria la fórmula de la población y muestra donde se permite conocer el número mínimo de personas a quienes se les encuestará. Personas que accedan a ser beneficiados de los servicios que brinda el INFA.

### 3.4.2 Muestra

#### **Desarrollo:**

$$N= 150$$

$$E= 6\%$$

$$Z=95\% = 1.96$$

$$S^2= 0.25$$

$$n=?$$

$$n= \frac{N \cdot S^2 \cdot Z^2}{(N-1)E^2 + S^2 \cdot Z^2}$$

$$n= \frac{150(0.25)(1,96)^2}{(150-1)(0,06)^2 + (0.25)(1,96)^2}$$

$$n= 96$$

**N:** Es el número de padres beneficiados del CIVB Centro Infantil del Buen Vivir de Tungurahua correspondido a niños de 6 meses a 3 años que acuden al mismo en la actualidad.

Una vez obtenida los resultados, será este el número mínimo a quienes se les aplicará la encuesta, teniendo en cuenta que deben pertenecer a los diferentes programas de se emplea en el INFA.





### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación será necesario contar con la siguiente información como se detalla a continuación.

**CUADRO 4.**  
**RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para dar solución a ¿Como las Estrategias de Control determinan el cumplimiento de objetivos en el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INFA)?
2.- A qué personas o sujetos	Directivos y encargados centros de acopio
3.- Sobre qué aspecto	Estrategias de Control y el mejoramiento continuo.
4.- ¿Quién?	Sandy Jácome Yánez
5.- ¿Cuándo?	Mayo 2012
6.- ¿Lugar de recolección de información?	Ambato
7.- ¿Cuántas veces?	Una vez a cada uno de los encuestados
8.- ¿Qué técnica de recolección?	Encuestas
9.- ¿Con qué instrumento?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Se buscará momento para obtener resultados reales.

**Fuente:** INFA

**Elaborado por:** Sandy Jácome

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

**CUADRO 5.**  
**TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1.- Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Tesis de grado Libros sobre Estrategias de Control y mejoramiento Continuo 1.1.2 Libros sobre Administración 1.2.3 Libros sobre la elaboración de tesis.
2.- Información Primaria	2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario (Anexo 1 )

**Fuente:** INFA

**Elaborado por:** Sandy Jácome

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procedemos de la siguiente manera:

#### **CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Para poder tener una buena codificación se precederá a enumerar cada una de las preguntas del o los cuestionarios aplicados a los directivos y la sociedad a la que ayuda

el INFA, para que de esta manera se facilite el proceso de tabular obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

### **TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Para proceder a realizar la tabulación de datos se procederá a realizar a través del programa EXCEL lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretación de mejor manera los resultados de la investigación.

### **GRAFICAR.**

Para esta presentación se utilizará gráficos de barra o pastel.

### **ANALIZAR.**

Para proceder analizar los datos se realizará por medio de medidas de dispersión como, La medida aritmética, porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realizar y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyectan.

### **INTERPRETACIÓN**

La interpretación de los resultados bajo una síntesis de los mismos para poder hallar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema objeto en estudio, se aplicará el Chi CUADRADO, para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables

$$X^2 = \frac{\sum (O-E)^2}{E}$$

## **CAPITULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE RESULTADO**

Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados y personas asociadas con el INFA.

En este capítulo consta el análisis e interpretación de resultados, verificación de la Hipótesis, mecanismos importantes para el procesamiento de datos ya tabulados, a través de la encuesta aplicada a empleados y personas que están bajo la supervisión del Instituto de la Niñez y la Familia , en primer lugar se procedió a la codificación de los resultados, para luego tabularlos, mediante la aplicación de Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos a porcentajes, mediante una síntesis del análisis.

Los procedimientos Estadísticos aplicados fueron: la prueba del Chi – cuadrado, que se convertirán en los parámetros con los que se verificara la Hipótesis.

## 4.2 INTERPRETRACIÓN DE RESULTADOS.

### CLIENTES INTERNOS

1.- ¿Cree que los niveles de decisión que se toman son las correctas?

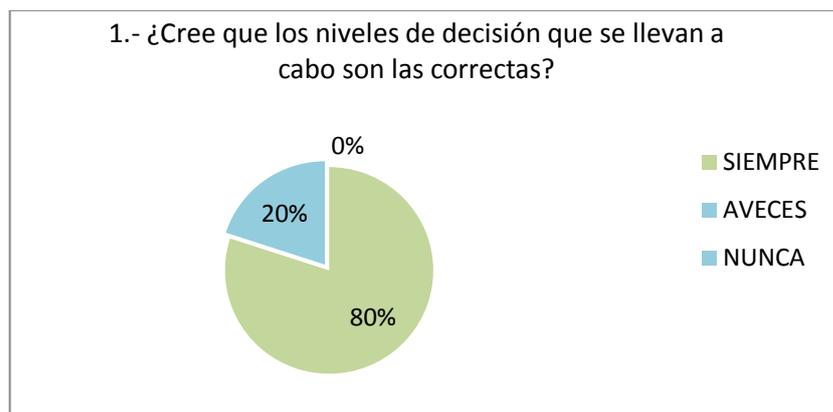
**TABLA1.**  
**NIVELES DE DECISIÓN.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	16	80%
AVECES	4	20%
NUNCA	0	
TOTAL	20	100%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 5.**  
**NIVELES DE DECISIÓN.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

### ANALISIS

16 personas que representa el 80% considera que el INFA es una institución que siempre ayuda a los más necesitados, mientras que el 20% considera que a veces.

### INTERPRETACIÓN

En su mayoría las personas encuestadas consideran que los niveles de decisión que se lleva a cabo son las indicadas, pues son estas quienes la ejecutan, mientras que la otra parte de las personas encuestadas consideran lo contrario, en este caso el criterio que predominó fue positivo.

2.- ¿Cree usted oportuna la implementación de estrategias que faciliten un control adecuado en la institución, que permitan corregir fallas o errores existentes?

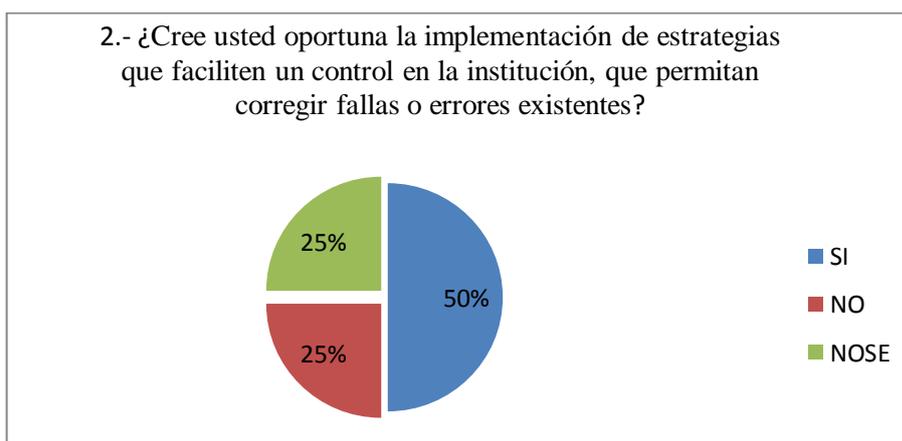
**TABLA 2.**  
**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	50%
NO	5	25%
NOSE	5	25%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 6.**  
**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

### ANÁLISIS

10 personas que representa el 50% cree oportuna la implementación de estrategias que faciliten el control en la institución, 5 personas que representa el 25% cree que no, mientras que 5 personas más que representa el 25% no sabe si sería oportuna.

### INTERPRETACIÓN

En su mayoría las personas encuestadas consideran oportuna la implementación de estrategias para controlar las actividades que se realizan en el INFA, en una cantidad menor contestaron que el aplicar estrategias no es necesario y en un mismo número no saben si esto sería beneficioso para la institución, en este caso el criterio que predominó fue positivo.

3.- ¿Los objetivos y metas son conocidos por todos los funcionarios de la entidad?

**TABLA 3.**  
**OBJETIVOS Y METAS**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	12	60%
AVECES	3	15%
NUNCA	5	25%
TOTAL	20	100%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 7.**  
**OBJETIVOS Y METAS**



*Fuente: Encuesta.*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

### ANÁLISIS

12 personas que representa el 60% afirman conocer las metas y objetivos de la institución, 3 personas que es el 15% consideran que a veces y 5 personas que es el 25% nunca se han informado de los objetivos y metas de la misma.

### INTERPRETACIÓN

En su mayoría las personas encuestadas saben cuáles son los objetivos y metas del INFA, a los que se deben sujetar para cumplir con su trabajo, en un número inferior no se informan constantemente y la otra parte en definitiva no saben cuáles son estas, en este caso el criterio que predominó fue positivo.

4.- ¿La institución posee manuales y reglamentos?

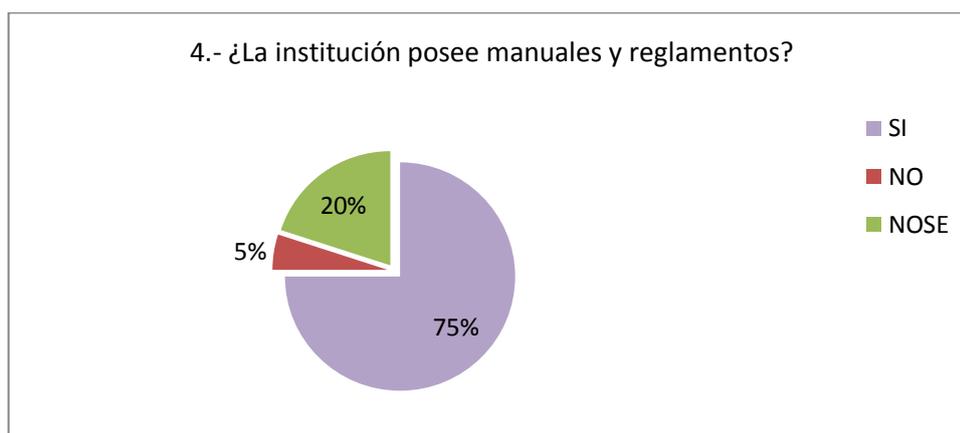
**TABLA 4.**  
**MANUALES Y REGLAMENTOS.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	75%
NO	1	5%
NOSE	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome.*

**GRAFICO 8.**  
**MANUALES Y REGLAMENTOS.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

### **ANALISIS**

15 personas que representa el 75% dicen que la institución si tiene manuales y reglamentos a cumplir, 1 persona que es el 5% dice que no y 4 personas que es el 20% no lo sabe.

### **INTERPRETACIÓN**

En su mayoría las personas afirman que poseen manuales y reglamento que cumplen en su trabajo, solo una mínima parte dice que no es así y la diferencia de esto no sabe si el INFA tiene o no en reglamento, por lo que se concluye que la institución tiene manuales y reglamentos a cumplir, en este caso el criterio que predominó fue positivo.

5.- ¿Cree usted que el desempeño de los trabajadores del INFA son?

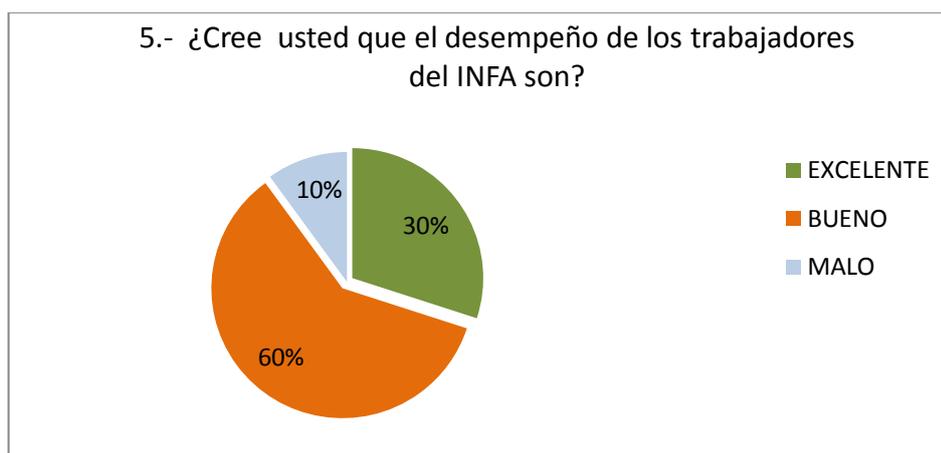
**TABLA 5.**  
**DESEMPEÑO DE TRABAJADORES**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>EXCELENTE</b>	6	30%
<b>BUENO</b>	12	60%
<b>MALO</b>	2	10%
<b>TOTAL</b>	20	100%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 9.**  
**DESEMPEÑO DE TRABAJADORES.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

### ANALISIS

6 personas que representa el 30% creen que su desempeño laboral es el requerido por la institución, 12 personas que es el 60% consideran que a veces su trabajo es acorde a su cargo y 2 personas que representa el 10% nunca han desempeñado su trabajo acorde a lo requerido.

### INTERPRETACIÓN

Las personas afirman cumplir con su trabajo desempeñándose de acuerdo con las necesidades del INFA, en mayor parte a veces desempeñan su trabajo ya que también cumplen con otras actividades que no corresponde a su cargo y en un menor número no cumplen con las actividades designadas en su trabajo.

6.- ¿Considera oportuna la implementación de soluciones de calidad para un mejoramiento en la institución?

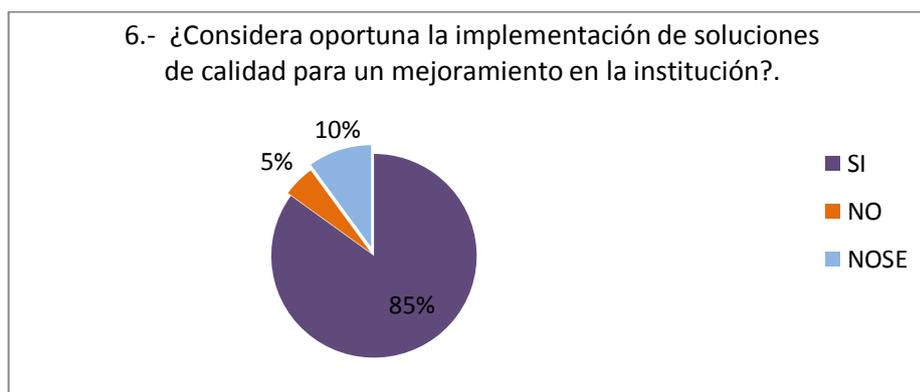
**TABLA 6.**  
**SOLUCIONES DE CALIDAD.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	85%
NO	1	5%
NOSE	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 10.**  
**SOLUCIONES DE CALIDAD.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

### **ANALISIS**

17 personas que representa el 85% creen oportuna la implementación de soluciones de calidad para un mejoramiento en la institución, 1 persona que es el 5% no lo cree así y 2 personas que representan el 10% no saben si es oportuna esta implementación.

### **INTERPRETACIÓN**

Las personas apoyan la implementación de soluciones de calidad para el mejoramiento en el INFA, pues lo creen necesario, en minoría consideran que esto no es así y la otra parte no sabe si sería buena esta nueva implementación, por lo que se considera favorable el resultado de esta pregunta.

7.- ¿Considera que se cumplen con las funciones de cada uno de los dirigentes y funcionarios del INFA?

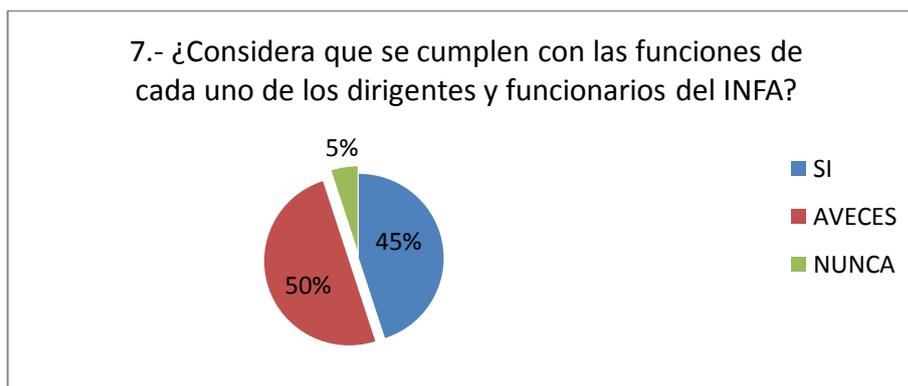
**TABLA 7.**  
**FUNCIONES.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	45%
AVECES	10	50%
NUNCA	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 11.**  
**FUNCIONES.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

### **ANALISIS**

9 personas que representa el 45% consideran que se ha cumplido con las funciones de cada uno de los dirigentes y funcionarios del INFA, 10 personas que representa el 50% consideran que esto es a veces y 1 persona que es el 5% considera que nunca ha sido así.

### **INTERPRETACIÓN**

Las personas consideran que los dirigentes y funcionarios del INFA, no cumplen con el trabajo que deben realizar, esto por varios motivos ajenas a la institución, ya que se les designa actividades impropias a las involucradas a su trabajo por lo que como resultado obtienen la acumulación de trabajo impidiendo desempeñarse correctamente y cumplir con lo planificado.

8.- ¿Considera necesario la implementación de un sistema de mejoramiento continuo aplicable en el INFA de manera?

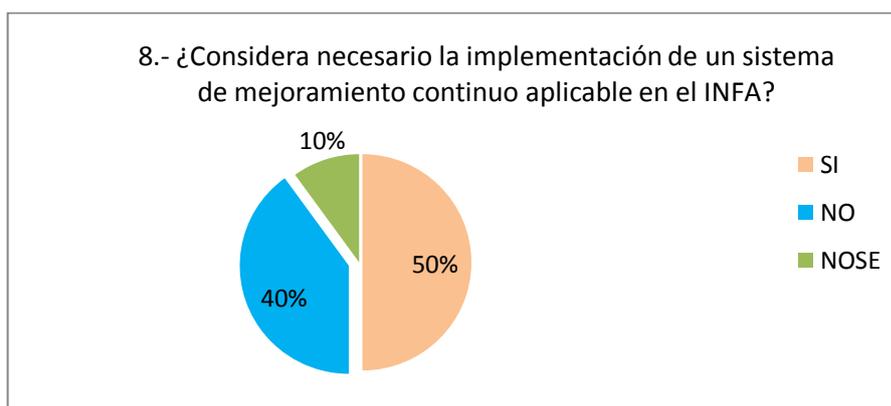
**TABLA 8.**  
**MEJORAMIENTO CONTINUO.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	50%
NO	8	40%
NOSE	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 12.**  
**MEJORAMIENTO CONTINUO.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

### **ANALISIS**

10 personas que representa el 50% consideran necesario la implementación de un sistema de mejoramiento continuo, 8 personas que representa el 40% considera que no y 2 personas que representa el 10% no lo sabe.

### **INTERPRETACIÓN**

Las mayoría de las personas consideran necesario la implementación de un sistema de mejoramiento continuo aplicable en el INFA, pues esto ayudaría a optimizar los recursos y tiempo para el logro de objetivos y el alcance de resultados, mientras que la otra parte de las personas encuestadas consideran que no o no saben si es necesario, en este caso el criterio que predominó fue positivo.

## CLIENTES EXTERNOS

1.- ¿Considera Ud. Que el INFA es una institución de labor social dedicado a niños?

**TABLA 9.**  
**LABOR SOCIAL**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	85	89%
NO	7	7%
NOSE	4	4%
TOTAL	96	100%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 13.**  
**LABOR SOCIAL.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

### ANALISIS

85 personas que representa el 89% consideran que el INFA es una institución de labor social para niños, 7 personas que representa el 7% considera que no y 4 personas que es el 4% no lo sabe.

### INTERPRETACIÓN

Las mayoría de las personas consideran que el INFA es una institución de labor social, pues brinda sus servicios a personas de escasos recursos, que precisan la colaboración para niños, en un menor porcentaje consideran que esto no es así y la parte restante no tiene idea si esto es así, en este caso el criterio que predominó fue positivo.

2.- ¿Cree usted que el presupuesto asignado anualmente por el estado a la institución está siendo utilizado correctamente?

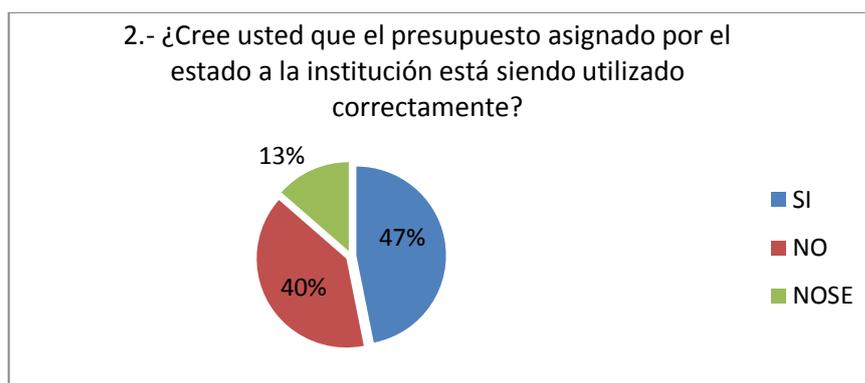
**TABLA 10.**  
**PRESUPUESTO.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	45	47%
NO	38	40%
NOSE	13	14%
TOTAL	96	100%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 14.**  
**PRESUPUESTO.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

## ANALISIS

45 personas que representa el 47% consideran que el presupuesto asignado por el gobierno para el INFA están bien distribuidos, 38 personas que representa el 40% considera que esto no es así y 13 personas que es el 14% no lo sabe.

## INTERPRETACIÓN

En este caso podemos observar que la diferencia entre las respuestas de las dos primeras opciones no es mucha, por lo que las personas no están informadas sobre la distribución del presupuesto que se maneja en el INFA.

3.- ¿Considera Ud. que el INFA presta una ayuda inmediata?

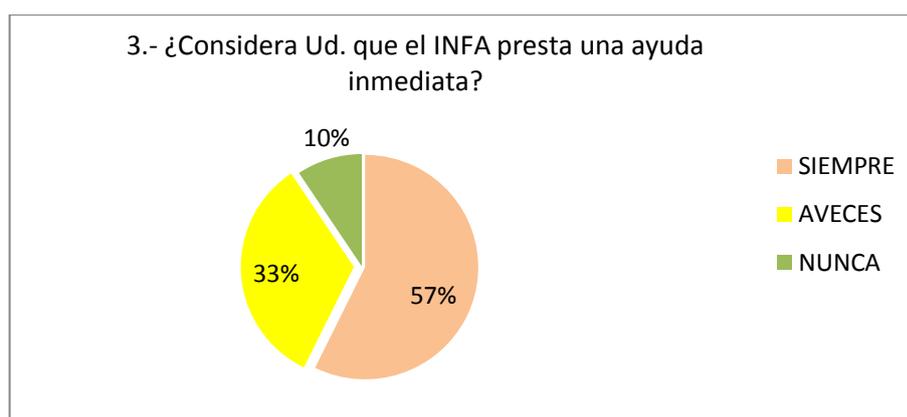
**TABLA 11.**  
**AYUDA INMEDIATA.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	55	57%
AVECES	32	33%
NUNCA	9	9%
TOTAL	96	100%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 15.**  
**AYUDA INMEDIATA.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

## **ANALISIS**

55 personas que representa el 57% consideran que en INFA siempre presta ayuda inmediata, 32 personas que representa el 33% considera que a veces y 9 personas que es el 9% dice que esto no se da nunca.

## **INTERPRETACIÓN**

En su mayoría las personas encuestadas consideran que el INFA presta ayuda inmediata a las personas que necesitan de los servicios de la institución, por otra parte las personas restantes no lo consideran lo contrario ya que en parte, no saben cómo se maneja las actividades del INFA para la prestación de ayuda.

4.- ¿El apoyo que brinda el INFA a niños de escasos recursos es?:

**TABLA 12.**  
**NIÑOS.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	26	27%
REGULAR	60	63%
MALO	10	10%
TOTAL	96	100%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 16.**  
**NIÑOS.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

### **ANALISIS**

26 personas que representa el 27% consideran que el apoyo que brinda el INFA a los niños de escasos recursos son buenos, 60 personas que representa el 63% considera que este apoyo es regular y 10 personas que es el 10% dice que es malo.

### **INTERPRETACIÓN**

En su mayoría las personas encuestadas consideran que el apoyo que brinda el INFA a los niños de escasos recursos no es la mejor esto en la entrega de materiales u otros bienes que se les proporciona, por otra parte piensan que este apoyo es bueno para las personas que se benefician de esto, en este caso el criterio que predominó no fue del todo positivo.

5.- ¿Cree usted que el mejoramiento del INFA ha sido?

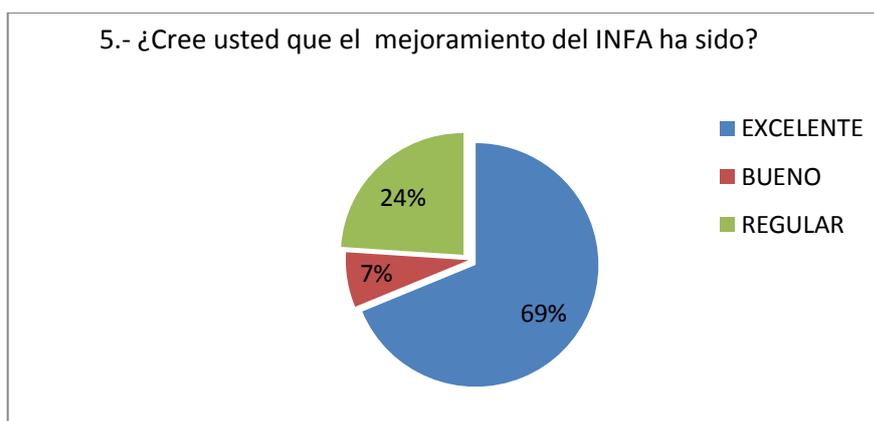
**TABLA 13.**  
**MEJORAMIENTO.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	66	69%
BUENO	7	7%
REGULAR	23	24%
TOTAL	96	100%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 17.**  
**MEJORAMIENTO.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome.*

## **ANALISIS**

26 personas que representa el 69% creen que el mejoramiento del INFA ha sido excelente, 7 personas que representa el 7% considera que ha sido bueno y 23 personas que es el 24% que ha sido regular.

## **INTERPRETACIÓN**

Una parte de las personas encuestadas creen que el INFA ha mejorado de manera excelente, esto debido a la mayor preocupación, interés y apoyo que el Gobierno nacional ha destinado para esta institución, haciendo notar significativamente su mejora, mientras que la diferencia piensa que su mejoramiento ha sido bueno y regular.

6.- ¿La ayuda que otorga el INFA es?

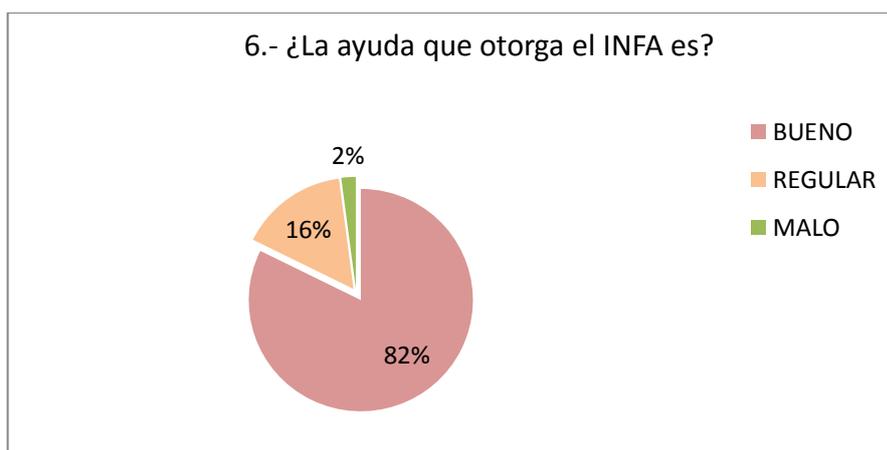
**TABLA 14.**  
**AYUDA OTORGADA.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	79	82%
REGULAR	15	16%
MALO	2	2%
TOTAL	96	100%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 18.**  
**AYUDA OTORGADA.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

## **ANALISIS**

79 personas que representa el 82% opinan que la ayudas que otorga el INFA son buenas, 15 personas que representa el 16% considera que son regulares y 2 personas que es el 2% consideran que la ayuda es mala.

## **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de las personas encuestadas consideran que las ayudas que otorga en INFA son buenas, debido a la mejora que ha tenido la institución, la preocupación del gobierno y autoridades encargadas, las personas restantes tienen una opinión contraria a esta, en este caso el criterio predominante es positivo.

7.- ¿Los servicios que entrega el INFA son de calidad?

**TABLA 15.**  
**SERVICIOS**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
ALTA	28	29%
BAJA	13	14%
ACEPTABLE	55	57%
TOTAL	96	100%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 19.**  
**SERVICIOS.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

### **ANALISIS**

28 personas que representa el 29% opinan que los servicios que presta el INFA son de una alta calidad, 13 personas que representa el 14% considera que son de calidad baja y 55 personas que representa el 57% opinan que son servicios aceptables.

### **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de las personas encuestadas opinan que los servicios entregados por el NFA son de una calidad aceptable, ya que ellos no se fijan de que marca o modelo son los materiales que reciben sus hijos, la diferencia opina lo contrario es decir que los materiales que les entregan son de una buena calidad.

8.- ¿Cree usted que el INFA debe implementar más control para mejorar sus servicios?

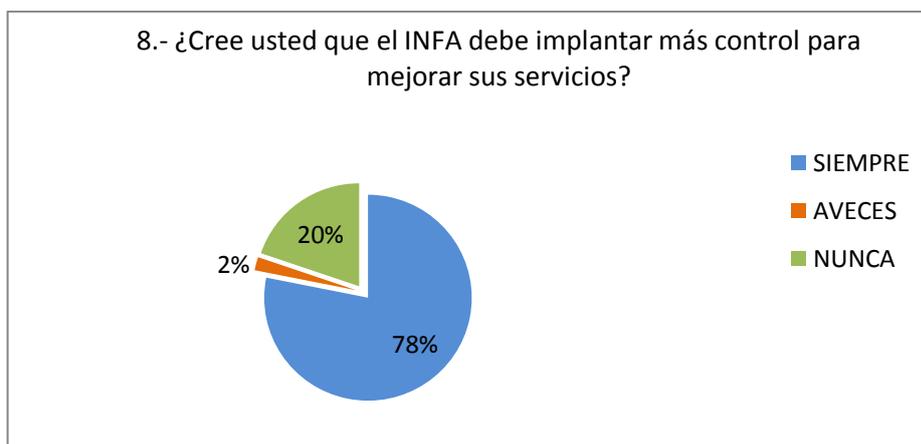
**TABLA 16**  
**CONTROL.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	75	78%
AVECES	2	2%
NUNCA	19	20%
TOTAL	96	100%

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

**GRAFICO 20.**  
**CONTROL.**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado por: Sandy Jácome*

## **ANALISIS**

75 personas que representa el 78% creen que el INFA debe implementar un control permanente para mejorar sus servicios, 2 personas que representa el 2% consideran que a veces y 19 personas que representa el 20% consideran que nunca.

## **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de las personas encuestadas consideran que una implementación de un control continuo en la institución va ser muy provechoso debido a que las actividades que se realizarán estarán mejor monitoreadas y por ende los resultados serán sobresalientes y la diferencia no cree necesario esta implantación o por lo menos no de manera continua. En este caso el criterio predominante es positivo.

## **CALCULO DE Chi CUADRADO**

### **4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS**

#### FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS

Con la aplicación de estrategias de control se permitirá en el mejoramiento continuo, en el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INFA).

#### DEFINICION DEL PROCESO MATEMATICO

Chi-Cuadrado

#### NIVEL DE SIGNIFICACION

$$\alpha = 0.05$$

#### DISTRIBUCION MUESTRAL

#### **CUADRO 6. GRADOS DE LIBERTAD.**

$gl=(f-1)(c-1)$
$gl=(2-1)(3-1)$
$gl=2$

**Elaborado por:** Sandy Jácome

**CLIENTES INTERNOS**

**CUADRO 7.**

**CALCULO Chi 2 (CI)**

Frecuencia Observada.

	CATEGORIAS			
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
P1E1	16	4	0	20
P5E1	6	12	2	20
<b>SUBTOTAL</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>40</b>

Frecuencia Esperada.

	CATEGORIAS			
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
P1E1	11	8	1	20
P5E1	11	8	1	20
<b>SUBTOTAL</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>40</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Sandy Jácome

**CLIENTES EXTERNOS**

**CUADRO 8**

**CALCULO Chi 2 (CE).**

.Frecuencia Observada

	CATEGORIAS			
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
P3E2	55	32	9	96
P8E2	75	2	19	96
<b>SUBTOTAL</b>	<b>130</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>192</b>

Frecuencia Esperada

ALTERNATIVAS	CATEGORIAS			TOTAL
	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	
P3E2	65	17	14	96
P8E2	65	17	14	96
<b>SUBTOTAL</b>	<b>130</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>192</b>

Chi Cuadrado.

Alternativa	o	e	o-e	(o-e) <sup>2</sup>	(o-e) <sup>2</sup> /e
P1E1 SIEMPRE	16	10	6	36	3,6
P1E1 AVECES	4	9	-5	25	2,77777778
P1E1 NUNCA	0	1	-1	1	1
P5E1 SIEMPRE	6	10	-4	16	1,6
P5E1 AVECES	12	9	3	9	1
P5E1 NUNCA	2	1	1	1	1
P1E2 SIEMPRE	55	65	-10	100	1,53846154
P1E2 AVECES	32	17	15	225	13,2352941
P1E2 NUNCA	9	14	-5	25	1,78571429
P6E2 SIEMPRE	75	65	10	100	1,53846154
P6E2 AVECES	2	17	-15	225	13,2352941
P6E2 NUNCA	19	14	5	25	1,78571429
<b>TOTAL</b>	<b>232</b>	<b>232</b>	<b>0</b>	<b>788</b>	<b>44,0967177</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Sandy Jácome

## DECISION

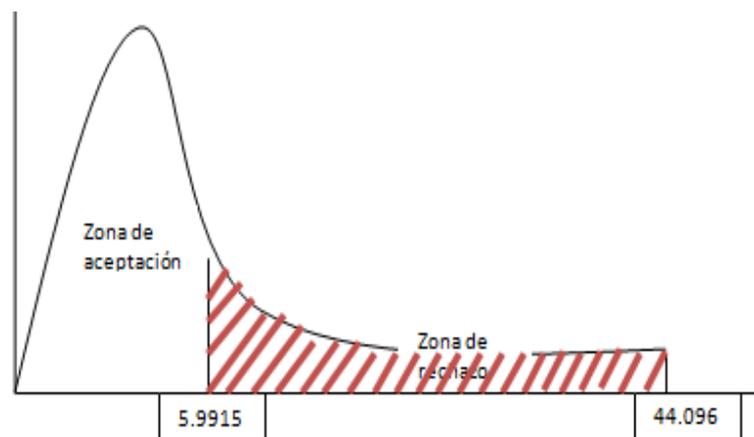
Luego del cálculo matemático realizado en el que se obtuvo el valor de 10.9777778 en la encuesta de clientes internos y 33.1189399 clientes externos, el cual es mayor que el valor a la tabla de referencia, 5.9915 (Anexo 2) se acepta la hipótesis alterna que dice:

“La aplicación de estrategias de control permitirá el mejoramiento continuo, en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA).”

En base a esto se decide sugerir al INFA que; se realice un análisis del control interno en donde se establezca políticas internas, metas y objetivos que puedan lograrse en un tiempo considerado, con la finalidad de mejorar el plan de trabajo y brindar un servicio eficaz y eficiente a la colectividad de la provincia de Tungurahua.

### Representación gráfica de la comprobación de la hipótesis.

GRAFICO 21.  
COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Sandy Jácome

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones:**

- El hecho que una entidad pública no cuente con un Sistema de Control Interno eficaz, no garantiza que la información generada sea veraz, confiable y segura y por tanto los recursos de la entidad no se encuentran salvaguardados.
- El éxito de un buen Control, reside en que previo a una implantación, se haya determinado cuales son las metas y objetivos que la entidad desea alcanzar y su visión para el futuro, de modo que permita hacerlos realidad y posteriormente evaluarlos.
- El estudio realizado ha permitido verificar que la entidad tiene un manejo administrativo regular, sin embargo, es necesario realizar ajustes a varios procedimientos específicos que le permitan controlar de manera más eficiente

sus operaciones, ya que la ausencia de los ciertos controles representa riesgos de relevancia para el INFA que deben ser minimizados.

- Se concluye que una evaluación al control, lograría tener un impacto importante solo cuando la organización en general profesan una filosofía de apertura al cambio y al aprendizaje que les permita aceptar los errores como oportunidades de aprendizaje y mostrar su aprobación para adoptar nuevas maneras que les permitan ser más eficientes.

## **5.2 Recomendaciones:**

- Se debe contar con un control interno en la institución, para que de esta manera el INFA pueda otorgar información válida, confiable a la que se le pueda dar uso en actividades que se necesiten realizar en los diferentes programas que se manejan en la misma.
- Con la colaboración de todo el personal de la Institución se recomienda, determinar cuáles son los objetivos que se desea alcanzar a corto y largo plazo, cuál es la misión con la que fue creada, y cuál es la visión que se tiene de esta en el futuro, para poder ayudar al crecimiento de la entidad en todas sus áreas
- Definir las áreas críticas o con mayores debilidades dentro del Instituto de la Niñez y la Familia - Tungurahua, para poder darles un mayor y mejor seguimiento que con el tiempo se logrará que poco a poco estas debilidades se transformen en fortalezas, mejorando el desempeño de cada uno de los funcionarios en sus cargos.
- Realizar la formulación de estrategias de Control, ya que este constituye una herramienta útil para evitar actos de corrupción, inadecuado manejo y desperdicio de los recursos y de esta manera lograr a que la entidad se consolide

en busca de la excelencia y mejora continua, ofreciendo a la colectividad además de servicios de alta calidad, la garantía de que detrás de ello existe el compromiso de brindar a los funcionarios la seguridad de un ambiente laboral adecuado que admite en gran medida el óptimo desempeño de su trabajo.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 TEMA**

Plan de estrategias de Control Interno en el Instituto de la Niñez y la Familia - Tungurahua

Institución Ejecutora:

Instituto de la Niñez y la Familia-Tungurahua

Beneficiarios:

Funcionarios y beneficiarios del INFA.

Localización Geográfica:

Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato; está ubicado en la Calle Pareja Díaz Canseco ente José Peralta y Noboa Camaño.

Tiempo estimado para la ejecución:

Fecha de Inicio: Enero

Fecha estimada de finalización del proyecto: Diciembre del 2013

Equipo técnico responsable:

INFA –TUNGURAHUA.

Costo total:

\$6900.00

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Toda entidad pública o privada cuenta con un Plan de Estrategias de Control, diseñado para promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos, los directivos y la gerencia en cada una de las entidades es consciente que su Control Interno no se realiza una permanente y adecuada supervisión es consiente también de ciertas limitaciones que impiden asegurar en forma razonable el cumplimiento de los objetivos.

Las empresas actualmente tienen documentados procedimientos por proceso, pero no los tienen bien definidos, lo cual retrasa el aprendizaje e impide la orientación precisa que requiere cada una de las unidades administrativas que conforman a las empresas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución.

Entre las conclusiones encontradas podemos decir que en la mayoría de empresas se posee un plan de estrategias de control interno de nivel medio; que las instituciones cuentan con un medianamente adecuado ambiente de control sin embargo algunos controles se llevan a cabo por iniciativa de las personas que ocupan el cargo.

En la mayoría de los casos se evidencia un Control interno DEFICIENTE, esto da como resultado que los controles internos sean informales y se requiere de formalización y documentación de los mismos, para que haya una verdadera estandarización y control de criterios para la aplicación de los mismos.

El estudio realizado ha permitido verificar que la entidad tiene un manejo administrativo medianamente bueno, sin embargo, es necesario realizar ajustes a varios procedimientos

específicos que le permitan controlar de manera más eficiente sus operaciones, ya que la ausencia de ciertos controles representa riesgos de relevancia para el INFA, que deben ser minimizados.

Una evaluación al sistema de control interno logra tener un impacto importante solo cuando la organización en general profesa una filosofía de apertura al cambio y al aprendizaje que les permita aceptar los errores como oportunidades de aprendizaje y mostrar su aprobación para adoptar nuevas maneras que les permitan ser más eficientes.

En investigaciones similares se presentan propuestas de modificación y mejoramiento de la estructura de control interno existente y de otras prácticas y procedimientos administrativos, con la finalidad de mejorar el control interno que se utiliza, el mismo que deben estar bajo los parámetros de la normatividad exigida por el Estado y con ello se debe generar un ambiente propicio para la implementación dando a conocer conceptos, teorías, leyes y normas en Control Interno que permitirán involucrar a los servidores públicos como parte necesaria en este importante proceso por medio de capacitaciones.

La propuesta de mejoramiento es una herramienta de ayuda al desarrollo de los procesos de toda la Institución, y se ajuste a los requerimientos de las normas legales vigentes en materia de control interno.

En conclusión el realizar un plan especial de Estrategias de control ha permitido desarrollar, mantener y actualizar los mecanismos de control que la administración requiere para la seguridad administrativa, técnica y operativa en la prestación de los servicios a la comunidad dentro de los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El proponer un plan de estrategias de control en el Instituto de la Niñez y la Familia-Tungurahua reflejará en mayor grado la eficiencia, eficacia y efectividad. De tal forma que sea posible el logro y cumplimiento de metas y objetivos. El objetivo principal es asegurar la eficacia y eficiencia de todas las operaciones.

El plan está diseñado para proteger los recursos de la Institución, garantizar la eficiencia y eficacia en las operaciones y garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión, se ve necesario evaluar de manera adecuada con el fin de asegurar que el control provea una seguridad razonable, teniendo en cuenta la existencia de ciertas limitaciones.

Incumbe al INFA, la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión, evaluación y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado, se hace necesaria la evaluación del plan de estrategias de control interno, pues se han realizado frecuentes cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos, que necesitan ser evaluados para determinar si es necesario reforzar los controles, o se requiere directamente su reemplazo debido a que pierden su eficacia o resultan inaplicables.

Es por esta razón que resulta necesario llevar un control de manera interna, para poder cumplir con lo que se establece y realizarlo optimizando todo tipo de recursos, así se cumplirá con lo que persigue la Administración pública que es brindar un servicio de calidad de manera eficiente y eficaz.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

- ✓ Diseñar un plan de estrategias de Control Interno en el Instituto de la Niñez y la Familia - Tungurahua, para determinar mejoras en los procesos.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Determinar un breve análisis interno de la situación en el Instituto de la Niñez y la Familia- Tungurahua.
- ✓ Plantear un documento, un listado de Estrategias de control que sirva como guía para el INFA en la realización de sus actividades.
- ✓ Elaborar un sistema de control interno de satisfacción al cliente SERVQUAL.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **ADMINISTRATIVA**

Toda entidad pública debe estar enmarcada a una administración seria y verás cuyo objetivo es dar el mejor servicio para la sociedad y esto solo se consigue por medio de una Administración bien llevada, organizada y distribuida correctamente.

Para la aplicación de esta propuesta se debe tener muy en cuenta como se encuentra la situación actual en la parte administrativa, para d esta manera conocer si la propuesta podrá ser asumida por la misma, por la misma situación se ha encontrado como resultado de un breve análisis la siguiente situación.

El Instituto de la Niñez y la Familia – Tungurahua, cuenta con una administración abierta al cambio, con predisposición a proveer toda la información necesaria que esta requiera, una vez que han sido conocedores de la intención de la propuesta se obtuvo un total apoyo, afirmando el compromiso para que esta aplicación se dé.

La Administración actual, liderada por Coordinación Territorial será quien se haga responsable de todas las situaciones que implique la propuesta, siendo capaz de asumir lo y ponerlo en marcha para el cumplimiento de la misma.

Será de total beneficio para toda la institución pues el tener una Administración muy bien organizada a más de que todas las actividades se cumplan de acuerdo a lo requerido, se tiene la posibilidad de optimizar recursos y los más importante es poder brindar un ambiente laboral acorde con los requerimientos. Contar con Estrategias de Control quiere decir que deberán basarse en estas para realizar actividades, teniendo como resultado obtener el objetivo que se persigue, de esta manera sin duda se conseguirá un mejoramiento continuo para la institución adquiriendo la satisfacción de la comunidad a quienes se dirigen

## **LEGAL**

Se cuenta con una Factibilidad Legal ya que va ser muy posible el desarrollo de la misma. La máxima autoridad de cada entidad dispone por escrito que cualquier funcionario que tenga a su cargo un programa, proceso o actividad, periódicamente evalúe la eficiencia del control interno y comunicará los resultados ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento. Si bien la Unidad de Administrativa lleva a cabo revisiones sobre la eficacia del sistema, son fundamentales los controles efectuados por los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad un segmento organizacional, programa, proceso o actividad, los que deben efectuar auto evaluaciones periódicas al control interno.

Según la Ley De La Economía Popular Y Solidaria; Capítulo Segundo, Art. 11, dice: “Se entiende por control, la facultad de comprobación, fiscalización, supervisión, vigilancia y otras formas de prevención, corrección y sanción, con la finalidad de velar por el interés general y el cumplimiento de la presente ley”, el control es muy esencial y de mucha importancia para el buen manejo de la institución. Así se regirán por los valores de justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social y fundarán sus acciones en los principios de la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la gestión democrática, el comercio justo y el consumo ético

Así como también basándose mediante Decreto ejecutivo que expidió el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Creación de Fondos para el Desarrollo de la Infancia, donde estos serán destinados exclusivamente al financiamiento de programas de desarrollo social para la infancia y se distribuirán en las siguientes áreas:

- Fondos de Desarrollo

- Fondos de Capitalización
- Fondos de Contrapartida
- Fondos de subvención
- Fondos institucionales

## **ECONÓMICA**

Para la aplicación de Estrategias de Control es necesario determinar la Factibilidad Económica ya que con esta no solo conseguiremos optimizar recursos, sino también lograremos una mejor distribución de los mismos.

Con la aplicación de estas Estrategias se logrará que los presupuestos que vienen del Estado se cumplan de acuerdo a lo establecido sin tener que utilizarlos para imprevisto que tenga la Institución.

Así de esta manera no se tendrá que aplicar ningún tipo de inversión grande para la realización de Estrategias de Control que mejoren el funcionamiento de la institución, ya que toda la información necesaria para la elaboración de la misma está dentro de la institución.

Para la aplicación de esta propuesta en el Instituto de la Niñez y Familia – Tungurahua, haciendo una comparación con los beneficios que se conseguirá de esta podemos decir que su aplicación es la mejor opción para la Institución ya que al ser una cantidad viable esta puede ser justificada en la utilización de dinero del presupuesto llamándola Investigación y Desarrollo.

## **TECNOLÓGICA**

Para la aplicación de la Propuesta presente, es muy necesaria la utilización del Equipo tecnológico que tenga la institución, ya que se requiere contar con esta para su

ejecución, además que en la actualidad, la tecnología juega un papel muy importante, ya que de esta también depende el mejoramiento de la misma.

El equipo tecnológico es de mucha ayuda pues a más de servir como herramientas tecnológicas ayudan al ahorro de tiempo y espacio.

### **ORGANIZACIONAL.**

El Ecuador está pasando por varias etapas de transformación en las distintas entidades del Estado, como la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas.

Para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Toda entidad cuenta con organigramas estructurales y funcionales pero es necesario realizar un breve análisis a cada uno de ellos y dar un criterio de cómo está distribuida cada una de la funciones, emitir una opinión de cómo se encuentra la entidad a nivel organizacional si para cada cargo están bien establecidos sus funciones pero sobre todo saber si, estos funcionarios las están cumpliendo a cabalidad.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO- TÉCNICO**

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias institucionales.

La organización constituye un conjunto de componentes que colaboran a la consecución de los objetivos, de una eficacia y garantía en la actividad de la entidad o empresa.

Según; PORRAS, Carlos (2005; Pág. 3), el control interno administrativo “Se refiere a los procedimientos existentes en la empresa o entidad, para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la alta dirección”. Esta, pretende ser una herramienta que facilite una adecuada respuesta a esa petición de responsabilidad, ya que puede garantizar una evaluación objetiva de la gestión pública desarrollada. Sin embargo, y a pesar de la mayoritariamente reconocida utilidad de estas evaluaciones externas, su extensión, alcance y procedimientos varían sustancialmente de unas a otras, por lo que sería recomendable realizar un esfuerzo a efectos de mejorar el desarrollo, la homogeneización y la aplicación práctica de las mismas.

Así que para la aplicación de ésta propuesta es muy importante contar con el apoyo de todo el Talento Humano de la Institución y más aún con sus Directivos ya que de la dirección depende que lo que se está proponiendo se lleva a cabo, así que:

- Coordinadora Territorial

Coordinar, administrar, liderar y ejecutar la gestión técnica, administrativa jurídica y financiera de su territorio.

Coordinar, administrar y realizar un seguimiento del estado, avance y proyección de la gestión técnica de los miembros del equipo.

Proponer a la dirección provincial, planes de mejoramiento a las metodologías, modelos, modalidades, estándares y protocolos de los servicios de atención en su territorio.

Coordinar y avalizar la capacitación, asistencia técnica especializada y socialización de los procesos técnicos e información de la gestión de su territorio.

Apoyar al funcionamiento del sistema desconcentrado de protección integral.

- Contadora

Presupuesto coordinación

Informes de ejecución presupuestaria;

Registros contables.

Conciliaciones bancarias.

Revisión de roles y liquidaciones de haberes.

- Asistentes
- Técnicos de Campo y

Ejecución de servicios de desarrollo infantil, protección especial, riesgos emergencias y participación ciudadana de forma articulada, coordinada y organizada de manera óptima, eficiente, con calidez, calidad y con la respectiva confidencialidad cuando el caso lo amerite.

Ejecución de un plan operativo anual y presupuestos formulados para la localidad.

Gestión para el funcionamiento del sistema.

Seguimiento y monitoreo de resultados de servicios.

Rendición de cuentas.

- Choferes

Una vez que dentro de las funciones que se llevan a cabo por el personal del INFA, se ha identificado las que se relacionan con la propuesta planteada se determina que estas deben ser cumplidas a cabalidad, para que de esta manera obtener un trabajo en equipo que permita la obtención de resultados favorables para la institución.

Terminología Básica.

Para un mejor entendimiento de la propuesta es importante conocer cómo funcionan las Normas de Control Interno, las cuales serán una guía para el detalle de la Estrategias de control que se aplicarán en el Instituto de la Niñez y Familia Tungurahua.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.

Se instrumentan mediante procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.

## **ANALISIS INTERNO**

Es un proceso de evaluación Gerencial, mismas que serán efectuados en las siguientes etapas:

### **1.- Análisis General**

Objetivo: Conocer de manera general a la entidad.

Actividades a Realizar:

1. Visita a las Instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades.
2. Revisión de los archivos corrientes y permanentes, obteniendo conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
  - La misión, visión, los objetivos, metas, planes estratégicos y operativos.
  - Revisión de las actividades principales de la entidad.

3. Efectuar el análisis FODA

## **2.- Planificación**

Esta etapa consiste en la mejor distribución de los recursos humanos, materiales y financieros que se han de utilizar en un periodo determinado para el cumplimiento de las actividades por medio de las Estrategias de Control.

### **Al planificar se considerará:**

- Objetivos de la actividad que está siendo revisada y los indicadores con los cuales la actividad controla su desempeño.
- Identificar conclusiones y recomendaciones una vez realizado el Análisis FODA.
- Realizar una evaluación en las áreas de la entidad. (Cuestionarios.)

## **3.- Realización.**

En esta etapa se determina los hallazgos mediante la obtención de la información, competente y relevante de los mismos para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe.

Así como también la realización de Estrategias de control por área.

## **4.- Seguimiento de resultados.**

Partiendo de toda la información recopilada, la siguiente etapa se refiere a la metodología de informar sobre el cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes que se entregarán al Instituto.

## ESTRATEGIAS DE CONTROL

Consiste en un listado de estrategias que sirvan como guía revisión para el cumplimiento de las distintas actividades que se realicen en la institución para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en su planificación organización dirección, control y uso de recursos.

### **Objetivos:**

- Promover la optimización de los niveles de eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de la gestión de la Entidad.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.

### **Alcance y Enfoque de las Estrategias de Control:**

Examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- Logro de los objetivos Institucionales; nivel jerárquico de la entidad; de la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la Institución.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

### **Propósito:**

- Emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si realizan con eficacia sus actividades y funciones.
- Conocer las causas de ineficiencia y práctica antieconómicas.

## 6.7.- METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

### ANÁLISIS GENERAL INTERNO EN EL INTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA- TUNGURAHUA

Este análisis general interno en el Instituto de la Niñez y la Familia - Tungurahua se lo realiza con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas Institucionales, promoviendo la optimización de los niveles de eficacia, eficiencia, economía, por medio de la verificación en el manejo eficiente de los recursos.

Actividades a realizarse

**CUADRO 9.**  
**ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA.**

Nº	ACTIVIDADES	OBJETIVO
1	Análisis General.	Puntualizar las áreas críticas o estratégicas, en las cuales se debe profundizar el análisis.
2	Planificación	Determinación de criterios en base de información recopilada. Verificar toda la información obtenida verbalmente para obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes
3	Realización.	Desarrollo del listado de las Estrategias de Control para la Institución.
4	Seguimiento de resultados	Informar sobre el cumplimiento de las recomendaciones establecidas en el informe.

Fuente: INFA.

Elaborado por: Sandy Jácome

DESARROLLO.

### 1.- ANÁLISIS GENERAL

**Visita a las Instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades.**

**CUADRO 10.  
ANÁLISIS GENERAL**

Actividad	Resultado
1. Nombre de la Entidad	
2. Dirección	
3. Teléfono	
4. Fecha de Creación	
5. Horario de Atención	
6. Actividad a la que se dedica	

**Fuente:** INFA.

**Elaborado por:** Sandy Jácome

### **Resultado.**

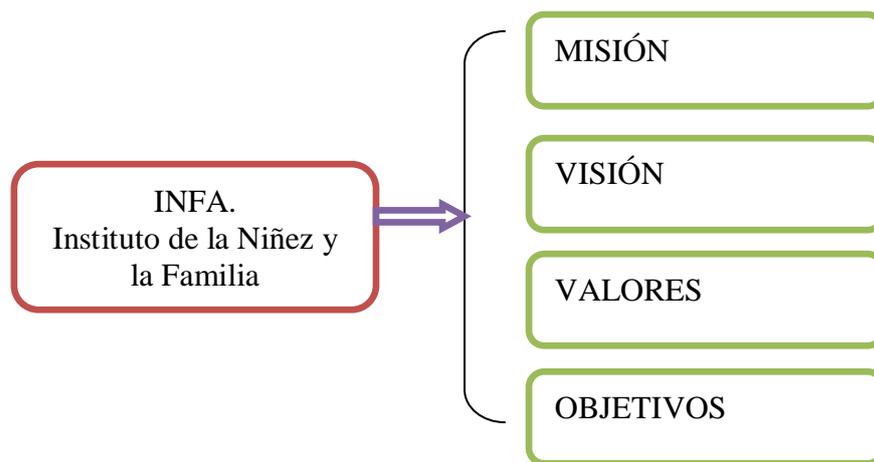
Una vez hecha la visita a la institución, se pudo obtener la siguiente información:

El Instituto de la Niñez y la Familia – Tungurahua, está ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato; Calle Pareja Díaz Canseco entre José Peralta y Noboa Camaño

## Revisión de los archivos corrientes y permanentes.

GRAFICO 22.

INFA.



Fuente: INFA

Elaborado por: Sandy Jácome

### MISIÓN.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), a través del Instituto de la Niñez y la Familia (INFA), garantiza los derechos de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador, poniendo en ejecución planes, normas y medidas que imparte el Gobierno Nacional en materia de protección integral a los niños, niñas y sus familias.

### VISIÓN.

La visión del INFA está definida en la agenda social de la niñez y adolescencia “Juntos por la equidad desde el principio de la vida”, es una

orientación mandatoria que el INFA asume y sus metas deben ser la visión y el horizonte hacia el cual la nueva institución avance.

#### VALORES.

- ❖ Justicia
- ❖ Eficiencia
- ❖ Honestidad
- ❖ Transparencia
- ❖ Predisposición al servicio,
- ❖ Compromiso institucional

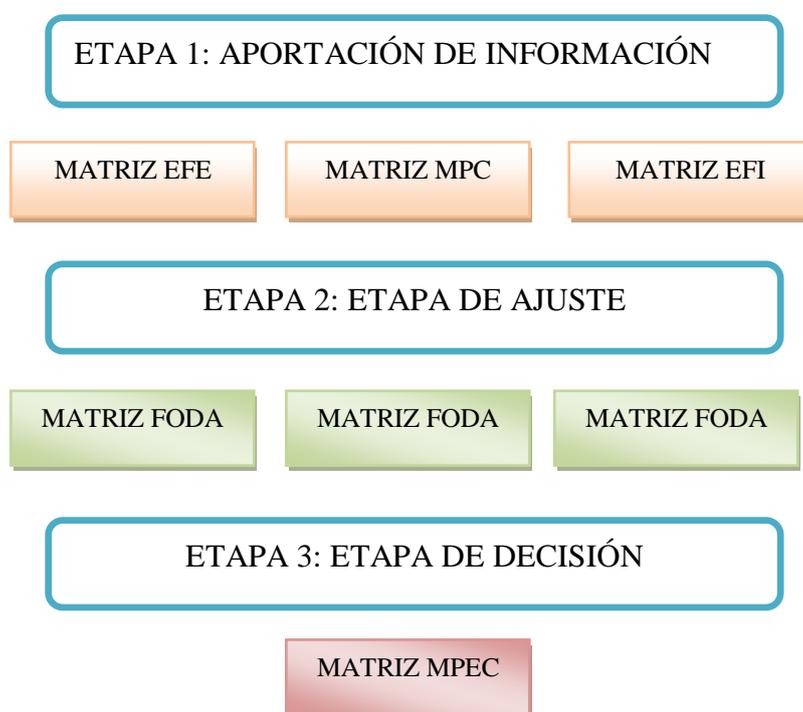
#### OBJETIVOS.

- Incrementar la participación y corresponsabilidad ciudadana de las familias y comunidades vinculada al MIES INFA con énfasis en la corresponsabilidad de los actores
- Incrementar el cuidado y el desarrollo de capacidades en el ciclo de vida con énfasis en la población en condiciones de pobreza.
- Incrementar la protección especial en el ciclo de vida con énfasis en el trabajo infantil, mendicidad, privación de medio familiar y violencia.
- Incrementar el desarrollo del talento humano.
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

## Efectuar el Análisis FODA

Detectar la fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización.

**GRAFICO 23.**  
**ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA**



**Fuente:** INFA

**Elaborado por:** Sandy Jácome

### **ETAPA 1 DE APORTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### Matriz de evaluación de factores externos EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE detalla las oportunidades y amenazas identificadas en el diagnóstico efectuado, así como los pesos y calificaciones asignadas.

**CUADRO 11.**  
**MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO. EFE**

<b>Factores Críticos de la Empresa (FCE)</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1. Ejecución de recursos públicos definidos	0.07	4	0.28	O
2. Aliados estratégicos	0.06	3	0.18	O
3. Planificación distrital inter-sectorial	0.07	4	0.28	O
4. El gobierno actual tiene mayor compromiso en lo referente a lo social	0.08	4	0.32	O
5. Políticas públicas claras y definidas	0.07	3	0.21	O
6. Inversión en Responsabilidad social	0.15	2	0.30	O
7. Reordenamiento territorial de la administración pública	0.05	3	0.15	O
<b>AMENAZAS</b>				
1. Decisiones políticas	0,07	3	0,21	A
2. Asignación de recursos	0,09	4	0,36	A
3. Definición de la participación e intervención en las actividades inter institucionales	0,08	4	0,32	A
4. Excesivo poder de negociación de las organizaciones.	0,05	3	0,15	A
5. Compromiso de las familias vinculadas a los servicios del MIES/INFA	0,05	3	0,15	A
6. Participación de Organizaciones de la Sociedad Civil sin sostenibilidad técnica ni financiera	0.06	3	0.06	A
7. Modalidades de atención operadas por Organizaciones sin respetar la rectoría del INFA.	0.05	2	0.06	A
<b>TOTALES:</b>	<b>1,00</b>		<b>3,03</b>	

Fuente: INFA

Elaborado por: Sandy Jácome

Una vez obtenido el resultado del peso y la calificación asignado a cada oportunidad y amenaza, se obtiene **3,03** Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la capacidad I del instituto de la Niñez y la Familia – Tungurahua, aprovecha de buena manera las oportunidades y amenazas existentes.

#### Matriz de evaluación de factores internos EFI

La Matriz de evaluación de factores internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

En la matriz EFI detallamos las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico efectuado, así como los pesos y calificaciones efectuadas.

**CUADRO 12.**  
**MATRIZ DE ANALISIS INTERNO. EFI**

Factores Críticos de la Empresa (FCE)	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	
<b>FORTALEZAS</b>				
1. Compromiso de los equipos provinciales y territoriales	0,05	3	0,15	F
2. Estructura territorial definida	0,03	3	0,09	F
3. El INFA es un referente nacional en atención a la niñez y adolescencia	0,06	4	0,24	F
4. Marco legal definido.	0,04	3	0,12	F
5. Buena utilización de recursos y servicios tecnológicos	0,03	2	0,06	F
6. Imagen institucional fuerte	0,05	3	0,15	F
7. Calidad y calidez en la atención	0,05	4	0,20	F
8. Personal con dinamismo y energía	0,04	2	0,08	F
9. Capacidad de respuesta y convocatoria a la comunidad	0,04	3	0,12	F
10. Buen nivel de ejecución de servicios	0,03	2	0,06	F
11. Conocimiento de la realidad local	0,05	3	0,15	F
12. Buenas relaciones inter-sectoriales	0,04	3	0,12	F
13. Establecimiento de una coordinación directa con personal comunitario	0,03	3	0,09	F
14. Refocalización de servicios	0,03	3	0,09	F
15. Nuevo marco legal en lo financiero y territorial	0,03	3	0,09	F
<b>DEBILIDADES</b>				
1. Capacitación al personal técnico y de territorio	0,03	2	0,06	D
2. Equipos tecnológicos	0,03	1	0,03	D
3. Modelo de atención e intervención	0,03	2	0,06	D
4. Sistema de información	0,02	1	0,02	D
5. Baja autonomía financiera	0,02	1	0,02	D
6. Nueva estructura MIES/INFA	0,03	1	0,03	D
7. Desconocimiento del nuevo modelo de atención	0,03	2	0,06	D
8. Desconcentración territorial	0,02	2	0,04	D
9. Sistema de seguimiento y evaluación.	0,03	3	0,09	D
10. Poli funcionalidad de los funcionarios	0,02	1	0,02	D
11. Levantamiento de líneas bases territoriales	0,03	1	0,03	D
12. Alta rotación de personal directivo	0,02	1	0,02	D
13. Mantenimiento y readecuación de infraestructura física y tecnológica	0,04	2	0,08	D
14. Desfinanciamiento de modalidades de intervención frente a la problemática de adolescencia.	0,05	2	0,10	D
15. Estado de situación de bienes inmuebles	0,04	2	0,08	D
16. Coordinación entre áreas	0,02	2	0,04	D
<b>TOTALES:</b>	<b>1,00</b>		<b>2,59</b>	

Fuente: INFA

Elaborado por: Sandy Jácome

Ya que hemos obtenido el resultado del peso y la calificación asignado a cada fortaleza y a cada debilidad, se obtiene **2,59**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la capacidad institucional aprovecha sus fortalezas y maneja regularmente sus debilidades.

En las siguientes matrices de relación FODA se va a encontrar la forma como se formuló las acciones estratégicas y la manera en que se analizó y realizó su priorización.

## **2.- PLANIFICACIÓN.**

Una vez que ya hemos realizado un detalle de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Instituto de la Niñez y la Familia se encuentra que:

### **Conclusiones:**

- El INFA, es un referente nacional, que tiene un compromiso con equipos provinciales y territoriales, se basa a un marco legal definido, cuenta con una imagen institucional fuerte, gracias a su capacidad de respuesta a la comunidad.
- El INFA, ejecuta recursos públicos, muchas veces con aliados estratégicos bajo políticas publicas claras y definidas, gracias a que el gobierno actual tiene mayor compromiso en lo referente a lo social también se cuenta con inversión de responsabilidad social.
- Una de la mayores preocupaciones del INFA son, la falta de capacitación al personal, no contar con equipo tecnológico suficiente, baja autonomía financiera, un desconocimiento del nuevo modelo de atención, no contar con un sistema de seguimiento y evaluación, la poli funcionalidad de los funcionarios y su rotación constante y el mantenimiento y readecuación física y tecnológica.
- Sin duda en el funcionamiento del INFA, afectan las decisiones políticas que se toman constantemente, la asignación de recursos equivocados, el abuso de negociación de organizaciones afines y la vinculación excesiva a los servicios del INFA por parte de familias beneficiadas.

Ya que en base al análisis FODA se ha detallado todos los factores a favor y en contra del INFA, a continuación se detalla las recomendaciones a seguir para el mejoramiento de las áreas y de Institución misma.

**Recomendaciones:**

- Mantener la capacidad inmediata de respuesta frente a la comunidad en desarrollo infantil, protección especial, atención en riesgos y emergencias, participación y ciudadana.
- Fomentar el seguimiento de políticas públicas claras y definidas para la realización de actividades en base a los requerimientos que tengan que cumplirse.
- Contar con un sistema de seguimiento y evaluación que permita un nuevo modelo de capacitación al personal, de esta manera no se tendrán rotaciones ni poli funcionalidad consiguiendo el cumplimiento del trabajo encargado.
- Crear políticas de negociación con organizaciones que participan con la institución para evitar el exceso poder que tienen estas al momento de llegar a un acuerdo.

## Evaluación.

Este cuestionario será aplicado al personal del INFA para determinar su opinión sobre la institución.

**CUADRO 13.**  
**CUESTIONARIO.**

<b>N</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
	Se encuentran bien definidos: ○ Estructura Organizacional y Funcional ○ Misión y Visión ○ Objetivos y Metas			
	El personal conoce: ○ Estructura Organizacional y Funcional ○ Misión y Visión ○ Objetivos y Metas			
	¿Esta definidos por escrito las estrategias, políticas, procedimientos?			
	¿La actual estructuración en la entidad está acorde a sus necesidades?			
	¿Existe manuales de funciones en la Entidad?			
	¿Los funcionarios cumplen con cada una de las funciones asignadas por el máximo Organismo?			
	¿Las funciones se encuentran claramente definidas en el departamento?			
	¿El FODA que actualmente posee la entidad es el adecuado?			
	¿Existe capacitación permanente por parte de los Funcionarios para desempeñar con eficiencia el cargo asignado?			
	¿Se ha realizado un análisis general anteriormente?			

Fuente: INFA.

Elaborado por: Sandy Jácome

### **3.- REALIZACIÓN**

Una vez recopilada la información, conociendo las fortalezas y debilidades, así como también las necesidades de los trabajadores del INFA, se procede a la elaboración del cuadro con estrategias que sirvan para un óptimo control en las distintas áreas de la Institución, mismas que deberán servir como base para las siguientes decisiones en actividades que se lleven a cabo.

**CUADRO: 14**  
**MATRIZ DE RELACIÓN FA**

<b>FA</b>	<b>AMENAZAS</b>	Decisiones políticas	Asignación de recursos	Definición de la participación e intervención en la	Excesivo poder de negociación de las organizaciones	Compromiso de las familias vinculadas a los servicios del MIES/INEA	Participación de Organizaciones de la Sociedad Civil	Modalidades de atención operadas por Organizaciones	in respetar la rectoría del IN
<b>FORTALEZAS</b>									
Compromiso de los equipos provinciales y territoriales				AE					
Estructura territorial definida									
El INFA es un referente nacional en atención a la niñez y adolescencia									
Marco legal definido.									
Buena utilización de recursos y servicios tecnológicos									
Imagen institucional fuerte									
Calidad y calidez en la atención									
Personal con dinamismo y energía									
Capacidad de respuesta y convocatoria a la comunidad									
Buen nivel de ejecución de servicios			AE						
Conocimiento de la realidad local									
Buenas relaciones inter-sectoriales									
Establecimiento de una coordinación directa con personal comunitario									
Refocalización de servicios									
Nuevo marco legal en lo financiero y territorial									

Fuente: INFA

Elaborado por: Sandy Jácome

**CUADRO: 15  
MATRIZ DE RELACIÓN DA**

<b>DA</b>	<b>AMENAZAS</b>	Decisiones política	Asignación de recur	Definición de la p articipación e inter vención en las acti	Excesivo poder de negociación de la	Compromiso de la s familias vinculad as a los servicios d	Participación de Organizaciones de la Sociedad Civil sin	Modalidades de at ención operadas p or Organizaciones
<b>DEBILIDADES</b>								
Capacitación al personal técnico y de territorio								
Equipos tecnológicos			<b>AE</b>					
Modelo de atención e intervención								
Sistema de información								
Baja autonomía financiera								
Nueva estructura MIES/INFA								
Desconocimiento del nuevo modelo de atención						<b>AE</b>		
Desconcentración territorial								
Sistema de seguimiento y evaluación.								
Poli funcionalidad de los funcionarios								
Levantamiento de líneas bases territoriales								
Alta rotación de personal directivo		<b>AE</b>						
Mantenimiento y readecuación de infraestructura física y tecnológica								
Desfinanciamiento de modalidades de intervención frente a la problemática de adolescencia.								
Estado de situación de bienes inmuebles								

Fuente: INFA

Elaborado por: Sandy Jácome

**CUADRO: 16**  
**MATRIZ DE RELACIÓN DO**

<b>DO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	Ejecución de recursos públicos definidos	Aliados estratégicos	Planificación distrital inter-sectorial	El gobierno actual tiene mayor compromiso en lo referente a lo social	Políticas públicas claras y definidas	Inversión en Responsabilidad social	Reordenamiento territorial de la administración pública
<b>DEBILIDADES</b>								
Capacitación al personal técnico y de territorio								AE
Equipos tecnológicos								
Modelo de atención e intervención								
Sistema de información								AE
Baja autonomía financiera					AE			
Nueva estructura MIES/INFA								
Desconocimiento del nuevo modelo de atención								
Desconcentración territorial								
Sistema de seguimiento y evaluación.		AE						
Poli funcionalidad de los funcionarios								
Levantamiento de líneas bases territoriales								
Alta rotación de personal directivo				AE				
Mantenimiento y readecuación de infraestructura física y tecnológica								
Desfinanciamiento de modalidades de intervención frente a la problemática de adolescencia.								
Estado de situación de bienes inmuebles								
Coordinación entre áreas								

**Fuente:** INFA

**Elaborado por:** Sandy Jácome

**CUADRO: 17  
MATRIZ DE RELACIÓN FO**

<b>FO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	Ejecución de recursos públicos definidos	Aliados estratégicos	Planificación distrital inter-sectorial	El gobierno actual tiene mayor compromiso en lo referente a lo social	Políticas públicas claras y definidas	Inversión en Responsabilidad social	Reordenamiento territorial de la administración pública
		<b>FORTALEZAS</b>						
Compromiso de los equipos provinciales y territoriales								
Estructura territorial definida								
El INFA es un referente nacional en atención a la niñez y adolescencia				AE				
Marco legal definido.								
Buena utilización de recursos y servicios tecnológicos								
Imagen institucional fuerte			AE					
Calidad y calidez en la atención								
Personal con dinamismo y energía								
Capacidad de respuesta y convocatoria a la comunidad								
Buen nivel de ejecución de servicios								
Conocimiento de la realidad local								
Buenas relaciones inter-sectoriales								
Establecimiento de una coordinación directa con personal comunitario								
Refocalización de servicios								
Nuevo marco legal en lo financiero y territorial								

**Fuente:** INFA

**Elaborado por:** Sandy Jácome

**CUADRO: 18  
MATRIZ FODA DE INFA**

Factores Externos	Factores Internos	<b>FORTALEZAS</b> Compromiso de los equipos provinciales y territoriales Estructura territorial definida El INFA es un referente nacional en atención a la niñez y adolescencia Marco legal definido. Buena utilización de recursos y servicios tecnológicos Imagen institucional fuerte Calidad y calidez en la atención. Personal con dinamismo y energía Capacidad de respuesta y convocatoria a la comunidad	<b>DEBILIDADES</b> Nuevo marco legal en lo financiero y territorial Equipos tecnológicos Capacitación al personal técnico y de territorio Sistema de información Desconocimiento del nuevo modelo de atención Baja autonomía financiera Sistema de seguimiento y evaluación Alta rotación de personal directivo Poli funcionalidad de los funcionarios
	<b>OPORTUNIDADES</b> Ejecución de recursos públicos definidos Aliados estratégicos Planificación distrital inter-sectorial El gobierno actual tiene mayor compromiso en lo referente a lo social. Políticas públicas claras y definidas Inversión en Responsabilidad social Reordenamiento territorial de la administración pública	<b>FO</b> AE-FO1: Supervisando la utilización de la imagen institucional como referente para conseguir aliados estratégicos. AE-FO2: Evaluando la atención del gobierno en el ámbito social para crear un compromiso en la atención a la niñez.	<b>DO</b> AE-DO1: Monitoreando la inversión financiera en responsabilidad social para conseguir autonomía para la institución. AE-DO2: Evaluando al personal de manera semestral para llegar al reordenamiento territorial de la administración pública. AE-DO3: Comunicando al personal directivo cuáles son sus funciones para realizar una planificación distrital. AE-DO4: Monitoreando la implementación de un sistema de información para el cumplimiento del reordenamiento territorial de la administración pública.
	<b>AMENAZAS</b> Políticas públicas claras y definidas Inversión en Responsabilidad social Reordenamiento territorial de la administración pública Decisiones políticas Asignación de recursos Definición de la participación e intervención en las actividades inter institucionales Excesivo poder de negociación de las organizaciones Compromiso de las familias vinculadas a los servicios del MIES/INFA	<b>FA</b> AE-FA1: Administrando correctamente los recursos para conseguir el buen nivel de ejecución de actividades. AE-FA2: Vigilando el comportamiento de los equipos provinciales y territoriales para la definición e intervención en las actividades interinstitucionales.	<b>DA</b> AE-DA1: Evaluando la asignación de recursos para la adquisición de equipos tecnológicos. AE-DA2: Controlando correctamente la delegación de funciones al personal en base a decisiones y políticas tomadas. AE-DA3: Supervisando el comportamiento de las familias vinculadas con el INFA para la aplicación del nuevo modelo de atención.

Fuente: INFA

Elaborado por: Sandy Jácome

## ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

### ESTRATEGIAS FO

**F3.** El INFA es un referente nacional en atención a la niñez y adolescencia  
Como mínimo y un prestigio e imagen ganados.

**O4.** El gobierno actual tiene mayor compromiso en lo referente a lo social

**AE-FO1: Crear un compromiso del gobierno en el ámbito social sobre la atención a la niñez y adolescencia.**

**F6.** Imagen institucional fuerte.

**O2.** Aliados estratégicos

**AE-FO2: Conseguir aliados estratégicos, utilizando la imagen institucional.**

### ESTRATEGIAS DO

**D1.** Capacitación al personal técnico y de territorio

**O7.** Reordenamiento territorial de la administración pública

**AE-DO1: Capacitar el personal técnico y de territorio, en temas sobre administración pública.**

**D4.** Sistema de información

**O7.** Reordenamiento territorial de la administración pública

**AE-DO2: Implementar un sistema de información de acuerdo a la administración pública.**

**D5.** Baja autonomía financiera

**O6.** Inversión en Responsabilidad social

**AE-DO3: Obtener autonomía financiera mediante inversiones en responsabilidad social.**

**D9.** Sistema de seguimiento y evaluación.

**O1.** Ejecución de recursos públicos definidos

**AE-DO4: Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para la ejecución de recursos públicos.**

D12. Alta rotación de personal directivo

O3. Planificación distrital inter-sectorial

**AE-DO5: Comunicar al personal directivo cuáles son sus funciones en base a la planificación distrital.**

### **ESTRATEGIAS FA**

F1. Compromiso de los equipos provinciales y territoriales

A3.

Definición de la participación e intervención en las actividades inter institucionales

**AE-FA1: Vigilar el comportamiento de los equipos provinciales y territoriales en las actividades interinstitucionales.**

F10. Buen nivel de ejecución de servicios

A2. Asignación de recursos

**AE-FA2: Asignar correctamente los recursos en cada actividad que se ejecute**

### **ESTRATEGIAS DA**

D2. Equipos tecnológicos

A2. Asignación de recursos

**AE-DA1: Adquirir equipos tecnológicos.**

D7. Desconocimiento del nuevo modelo de atención

A5. Compromiso de las familias vinculadas a los servicios del MIES/INFA

**AE-DA2: Comunicar a las familias del INFA, los modelos de atención que se utilicen**

D12. Alta rotación de personal directivo

A1. Decisiones políticas

**AE-DA3: Controlar la delegación de funciones y cargos al personal en base a decisiones y políticas tomadas.**

**ETAPA DE AJUSTE**

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA

**CUADRO: 19**

**MATRIZ FODA CON ESTRATEGIAS**

ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
<b>F3-O4</b>	Supervisando la utilización de la imagen institucional como referente para conseguir aliados estratégicos.	<b>D1-O7</b>	Evaluando al personal de manera semestral para llegar al reordenamiento territorial de la administración pública.
<b>F6-O2</b>	Evaluando la atención del gobierno en el ámbito social para crear un compromiso en la atención a la niñez.	<b>D4-O7</b>	Monitoreando la implementación de un sistema de información para el cumplimiento del reordenamiento territorial de la administración pública.
		<b>D5-O4</b>	Monitoreando la inversión financiera en responsabilidad social para conseguir autonomía para la institución.
		<b>D9-O1</b>	Monitoreando la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación para la ejecución de recursos públicos.
		<b>D12-O3</b>	Comunicando al personal directivo cuáles son sus funciones para realizar una planificación distrital.

ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
<b>F1-A3</b>	Vigilando el comportamiento de los equipos provinciales y territoriales para la definición e intervención en las actividades interinstitucionales.	<b>D2-A2</b>	Evaluando la asignación de recursos para la adquisición de equipos tecnológicos.
<b>F10-A2</b>	Administrando correctamente los recursos para conseguir el buen nivel de ejecución de actividades.	<b>D7-A5</b>	Supervisando el comportamiento de las familias vinculadas con el INFA para la aplicación del nuevo modelo de atención.
		<b>D12-A1</b>	Controlando correctamente la delegación de funciones al personal en base a decisiones y políticas tomadas.

**Fuente:** INFA

**Elaborado por:** Sandy Jácome

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción. PEEA

Esta matriz se elaboró tomando en consideración al Instituto de la Niñez y la Familia Tungurahua.

**CUADRO: 20**  
**MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA PEEA**

<b>MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO Y EVALUACION DE LA ACCION (PEEA)</b>		
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>		
1	Financiamiento del presupuesto	4
2	Flujos de efectivo	3
3	Capital de trabajo (Número de funcionarios y recursos tecnológicos)	3
4	Facilidades para salir al mercado	4
5	Riesgos implícitos del mercado	1
6	Liquidez	4
<b>PROMEDIO</b>		<b>3.16</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		
1	Calidad del servicio	-1
2	Participación en el mercado	-3
3	Lealtad de los clientes	-3
4	Conocimientos tecnológicos	-2
<b>PROMEDIO</b>		<b>-2,25</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>		
1	Cambios tecnológicos	-3
2	Vulnerabilidad de la demanda	-2
3	Barreras para entrar el mercado	-3
4	Presión competitiva	-4
5	Tasa de Inflación	-3
<b>PROMEDIO</b>		<b>-3</b>
<b>FUERZA INSTITUCIONAL EXTERNA</b>		
1	Potencial del crecimiento	3
2	Potencial de satisfacer necesidades de la comunidad	3
3	Estabilidad financiera	2
4	Conocimientos tecnológicos	3
5	Aprovechamiento de recursos	1
6	Intensidad de capital	3
7	Facilidad para entrar en el mercado	3
<b>PROMEDIO</b>		<b>2,57</b>

FF            3,16  
EA            -3  
**Por lo tanto Y =        0,16**

FI            2,57  
VC            -2,25  
**Por lo tanto X =        -0,32**

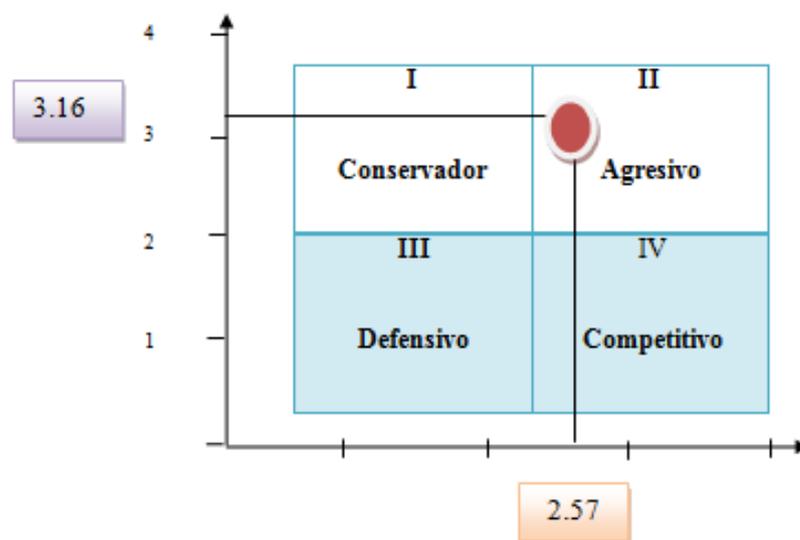
Fuente: INFA

Elaborado por: Sandy Jácome

## GRAFICO POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

Según la matriz PEEA, el INFA se encuentra en una posición de empresa de finanzas estable, se desempeña en una ambiente constante, el instituto no cuenta con ventajas competitivas que le permitan crecer, mantiene sus competencias básicas y no toma riesgos. Las estrategias recomendadas para organizaciones que se ubican en este cuadrante son las de introducción o lanzamiento puesto a que la institución actualmente ha dado un giro en su administración técnica y financiera, ampliando la atención a los sectores vulnerables de la niñez en la provincia de Tungurahua.

**GRÁFICO 24.**  
**POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**



**Elaborado por:** Sandy Jácome

### **ETAPA DE DECISIÓN**

En la evaluación las 12 estrategias seleccionadas, cuya ponderación y calificación está en relación para cada elemento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las estrategias internas han obtenido mayor puntaje por tratarse de cumplir con un fortalecimiento institucional en tanto que las estrategias externas se ubicarán con menor puntaje.

#### 4.-SEGUIMIENO DE RESULTADOS.

En esta fase la entidad es la encargada de asignar a uno o varios funcionarios, para que sean ellos los encargados de evaluar el cumplimiento o no de las conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe por parte; siendo esta la única forma de cumplir con lo anteriormente mencionado, ayudando así a mejorar la calidad en la entidad, brindando un mejor servicio, aumentando su credibilidad frente a la sociedad.

**CUADRO 21.**  
**SEGUMIENTO DE RESULTADOS.**

SEGUIIMIENTO DE RESULTADOS Instituto de la Niñez y la Familia – Tungurahua.	
Responsable:	
Áreas	Observación.
Financiero	
Talento Humano	
Operativo	
Protección Especial	
Comentarios:..... ..... ..... .....	Firma del responsable: ..... .....

**Fuente:** INFA

**Elaborado por:** Sandy Jácome

6.7.1. Plan de Acción.

**CUADRO: 22**  
**MATRIZ PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

ACCIONES ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	VERIFICADORES
<b>Crear un compromiso del gobierno en el ámbito social sobre la atención a la niñez y adolescencia.</b>	Elaborar políticas de comprometimiento del gobierno en la atención a la niñez y adolescencia.	Realizar un acuerdo social de atención a la niñez y adolescencia Gobierno – Infa Tungurahua, para enero del 2013.	Constancia de un documento del acuerdo social.
<b>Conseguir aliados estratégicos, utilizando la imagen institucional.</b>	Fomentar la inversión de terceras instituciones para conseguir aliados estratégicos.	Efectuar convenios con cinco instituciones de ayuda social para fines de enero del 2013.	Recibir la inversión económica de instituciones aliadas.
<b>Capacitar el personal técnico y de territorio, en temas sobre administración pública.</b>	Mejorar el servicio público y la atención al cliente por parte del personal.	En el mes febrero del 2013 instruir a todo el personal del Infa para ofrecer el mejor servicio en instituciones públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Asistencia.</li> <li>• Entrega de informe sobre la capacitación.</li> </ul>
<b>Implementar un sistema de información de acuerdo a la administración pública.</b>	Contar con un sistema de información que interrelacione a todas las áreas de la institución	Para marzo del 2013 aplicar en todas las áreas de la institución el nuevo sistema de información.	Consultando el grado de satisfacción de la implementación del nuevo sistema de información al personal.
<b>Obtener autonomía financiera mediante inversiones en responsabilidad social.</b>	Conseguir inversión externa para una autonomía financiera.	Buscar la mayor cantidad de instituciones a fines, que realicen inversión en responsabilidad social para finales de marzo del 2013.	Incremento del valor presupuesto en base a la inversiones realizadas.

<b>Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para la ejecución de recursos públicos.</b>	Contar con un sistema de seguimiento y evaluación en cada actividad que se realice.	Para abril del 2013 aplicar el primer seguimiento y evaluación de recursos que se utilicen en la actividad destinada para esa fecha.	Examinando el porcentaje de satisfacción por parte de los beneficiados a quienes se les destine los recursos.
<b>Comunicar al personal directivo cuáles son sus funciones en base a la planificación distrital.</b>	Cumplir en el menor tiempo posible con la planificación distrital aplicando correctamente las funciones delegadas.	Creando un manual de funciones en donde se detalle responsabilidades y obligaciones de acuerdo a cada cargo para mayo del 2013.	Dando una puntuación de valoración por cada función cumplida.
<b>Vigilar el comportamiento de los equipos provinciales y territoriales en las actividades interinstitucionales.</b>	Cumplir de la mejor manera las actividades interinstitucionales por parte de los equipos territoriales.	Por cada actividad interinstitucional que se realice en el año 2013 entregar un informe donde se detalle las metas alcanzadas.	Presentación de un documento por cada actividad interinstitucional.
<b>Asignar correctamente los recursos en cada actividad que se ejecute</b>	Optimizar recursos para evitar gastos innecesarios en actividades que se ejecuten.	Presentación de tres presupuestos como mínimo antes de una decisión por cada actividad realizada en el 2013.	Entrega de un detalle en tiempo, cantidad y calidad por cada presupuesto.
<b>Adquirir equipos tecnológicos.</b>	Contar con equipo tecnológico actualizado en la institución.	Tener cinco computadores con versiones de software actualizados para el mes de junio del 2013.	Presentación de facturas de compra del equipo tecnológico.
<b>Comunicar a las familias del INFA, los modelos de atención que se utilicen.</b>	Establecer buenas relaciones entre Infa y familias beneficiadas.	Crear un compromiso con todas las familias que pertenezcan a la institución sobre modelos de atención para el mes de julio del 2013.	Documento de constancia del compromiso institución - familias beneficiadas.
<b>Controlar la delegación de funciones y cargos al personal en base a decisiones y políticas tomadas.</b>	Eliminar la rotación de puestos y funciones mal asignadas en la institución.	Establecer un tratado por puesto definiendo cargo y funciones para el mes de mayo del 2013.	Dando una puntuación de valoración por cada función cumplida.

Fuente: INFA

Elaborado por: Sandy Jácome

## 6.7.2 Cronograma

**CUADRO 23.  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	RECURSOS		AÑO 2013												
		Económicos	Materiales	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>Crear un compromiso del gobierno en el ámbito social sobre la atención a la niñez y adolescencia.</b>	DIRECTORA DEL INFA TÉCNICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	\$0,00	Papelería. Computadores.													
<b>Conseguir aliados estratégicos, utilizando la imagen institucional.</b>	DIRECTORA DEL INFA TÉCNICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	\$200,00	Papelería. Computadores.													
<b>Capacitar el personal técnico y de territorio, en temas sobre administración pública.</b>	DIRECTORA DEL INFA TÉCNICA DE INFORMÁTICA TÉCNICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	\$1000,00	Papelería. Mesas. Sillas Computadores. Proyectores.													
<b>Implementar un sistema de</b>	DIRECTORA DEL	\$1000,00	Papelería. Computadores.													

<b>información de acuerdo a la administración pública.</b>	INFA TÉCNICA DE INFORMÁTICA TÉCNICO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO																		
<b>Obtener autonomía financiera mediante inversiones en responsabilidad social.</b>	DIRECTORA DEL INFA TÉCNICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	\$500,00	Papelería. Computadores.																
<b>Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para la ejecución de recursos públicos.</b>	DIRECTORA DEL INFA TÉCNICA DE INFORMÁTICA TÉCNICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	\$1000,00	Papelería. Computadores.																
<b>Comunicar al personal directivo cuáles son sus funciones en base a la planificación distrital.</b>	TODOS EL PERSONAL	\$0,00	Papelería. Computadores.																
<b>Vigilar el comportamiento de los equipos provinciales</b>	TODOS EL PERSONAL	\$400,00	Papelería. Computadores.																

<b>y territoriales en las actividades interinstitucionales.</b>																		
<b>Asignar correctamente los recursos en cada actividad que se ejecute</b>	DIRECTORA DEL INFA TÉCNICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	\$0,00	Papelería. Computadores.															
<b>Adquirir equipos tecnológicos.</b>	DIRECTORA DEL INFA TÉCNICA DE INFORMÁTICA TÉCNICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	\$2500,00	Papelería. Computadores.															
<b>Comunicar a las familias del INFA, los modelos de atención que se utilicen.</b>	DIRECTORA DEL INFA TÉCNICO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	\$00,00	Papelería. Computadores															
<b>Controlar la delegación de funciones y cargos al personal en base a decisiones y políticas tomadas.</b>	DIRECTORA DEL INFA	\$0,00	Papelería. Computadores.															
<b>TOTAL:</b>		<b>\$6900,00</b>																

Fuente: INFA

Elaborado por: Sandy Jácome

## **MEJORAMIENTO CONTINUO.**

### **1.- Identificar el área de mejora.**

Una vez realizado del diagnóstico, la unidad evaluada conoce las fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta, que para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

### **2.- Detectar las principales causas del problema.**

La solución de un problema, y por lo tanto la superación de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación. Entre otras cabe destacar:

- Diagrama de espina (causa- efecto)
- Diagrama de Pareto
- Casa de Calidad.
- Tormento de ideas.

La utilización de algunas de las anteriores o de otras similares ayudará analizar con mayor profundidad el problema y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora

### **3.- Formular el objetivo.**

Una vez se ha identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema se han de formular los objetivos y fijar el periodo de tiempo en consecución.

Por lo tanto, al redactarlos se debe tener en cuenta que han de:

- ❖ Expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr.
- ❖ Ser concretos y

❖ Estar redactados con claridad.

Así mismo deben cumplir con las siguientes características.

Ser realistas: posibilidad de cumplimiento.

Acotados: en tiempo y en grado de cumplimiento

Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas del enfoque inicial.

Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender que pretende conseguir.

Obligatorios: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.

#### **4. Seleccionar las acciones de mejora.**

El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas para posteriormente priorizar las más adecuadas. Se trata de proponer las posibles soluciones con el fin de llegar a los objetivos que se establecieron anteriormente.

## **APLICACIÓN DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS ÁREAS ADMINSITRATIVA, OPERATIVA Y FINANCIERA DEL INFA – TUNGURAHUA.**

### **Avances del círculo de calidad del Área Administrativa:**

#### **OBJETIVO:**

- Mejorar el servicio público y la atención al cliente por parte del personal.
- Mejorar la comunicación entre los miembros del área administrativa.
- Mejorar la relación social entre sus miembros
- Mejorar los procesos y actividades administrativas para una atención de calidad a los clientes internos y externos.
- Contar con un sistema de información que interrelacione a todas las áreas de la institución
- Contar con un sistema de seguimiento y evaluación en cada actividad que se realice.
- Formar en los clientes internos una actitud hacia la calidad y la mejora.

#### **IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS.**

Entre los diversos problemas del área administrativa, el círculo escogió el tema "Problemas técnicos de las computadoras", por considerar que este era uno de los problemas más urgentes a solucionar.

El problema fue formulado utilizando la Matriz de Selección de Problemas (Cuadro N° 24). En la primera columna de la izquierda se consignan los problemas, en las siguientes el puntaje asignado tomando en cuenta el círculo de calidad, de acuerdo a la frecuencia, la importancia y vulnerabilidad.

**CUADRO 24**  
**MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROBLEMAS**

PROBLEMAS	CRITERIOS			TOTAL
	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	VULNERABILIDAD	
Infraestructura inadecuada	3	4	3	10
Mala atención al cliente interno-externo	3	5	3	11
Cruce de Horarios	2	4	4	10
Problemas técnicos de las computadoras y falta de equipo.	5	5	5	15
Información el cliente inadecuada	3	4	4	10

**Fuente:** INFA

**Elaborador por:** Sandy Jácome

El mayor puntaje corresponde a problemas técnicos de los computadores y la falta de los mismos.

## **ANALISIS DEL PROBLEMA.**

Existe problemas del servicio al tener acumulación y atrasos del cumplimiento de actividades destinado para los diferentes programas que se maneja en el INFA, las causas de las quejas de un mal servicio se presenta a continuación:

**CUADRO 25.**  
**ANALISIS DEL PROBLEMA.**

<b>PERSONAL</b>	<b>EQUIPOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe falta de comunicación entre el personal, esto se nota en la deficiente coordinación con los clientes internos como son el área de Administración y el MIES.</li><li>• Existe una deficiente supervisión técnica.</li><li>• Deficientes relaciones con los clientes externos e internos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenimiento de equipos deficiente</li><li>• Faltan normas y procedimientos para el mantenimiento de equipos</li><li>• Lentitud en algunos equipos de cómputo debido a la sobrecarga de software que originan las fallas.</li><li>• Software inadecuado a las necesidades de los clientes.</li></ul>

**Fuente:** INFA

**Elaborador por:** Sandy Jácome

## PROPUESTAS DE MEJORA

En esta etapa inicial el Círculo de Calidad ha planteado algunas estrategias de solución a ser implantadas

**CUADRO 26.**  
**ANALISIS DEL PROBLEMA.**

PERSONAL	EQUIPOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitar a todo el personal en relaciones interpersonales, práctica de valores, técnicas y procedimientos para el buen funcionamiento de los servicios así como de los equipos.</li><li>• Contar con una persona que sea apta y capaz de proporcionar mantenimiento técnico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un cronograma de mantenimiento predictivo de las computadoras.</li><li>• Solicitar la compra de accesorios de las computadoras para ampliar su capacidad de almacenaje y memoria.</li><li>• Realizar instalaciones homogéneas de los programas de computo de acuerdo al requerimiento de las áreas.</li></ul>

**Fuente:** INFA

**Elaborador por:** Sandy Jácome

## **Avances del círculo de calidad del Área Operativa:**

### **OBJETIVO**

- Elaborar políticas de comprometimiento del gobierno en la atención a la niñez y adolescencia.
- Cumplir en el menor tiempo posible con la planificación distrital aplicando correctamente las funciones delegadas.
- Cumplir de la mejor manera las actividades interinstitucionales por parte de los equipos territoriales.
- Establecer buenas relaciones entre Infa y familias beneficiadas.

### **IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS**

Entre los diversos problemas del área operativa, el círculo escogió el tema "Problemas de desorganización en la ejecución de actividades en el INFA", por considerar que este era uno de los problemas más urgentes a solucionar.

El problema fue formulado utilizando la Matriz de Selección de Problemas (Cuadro N° 27). En la primera columna de la izquierda se consignan los problemas, en las siguientes el puntaje asignado tomando en cuenta el círculo de calidad, de acuerdo a la frecuencia, la importancia y vulnerabilidad.

**Cuadro 27**  
**MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROBLEMAS**

PROBLEMAS	CRITERIOS			TOTAL
	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	VULNERABILIDAD	
Ausencia de políticas de ayuda al desarrollo de programas del Infa.	2	3	3	8
Ausencia de una planificación para cumplir con funciones	2	5	3	10
Desorganización en ejecución de actividades y programas del Infa.	5	5	5	15
Conflictos de insatisfacción por parte de beneficiados.	2	5	4	11

**Fuente:** INFA

**Elaborador por:** Sandy Jácome

El mayor puntaje corresponde a la desorganización en ejecución de actividades y programas del Infa.

## **ANALISIS DEL PROBLEMA.**

Existen problemas del servicio al tener una mala organización para poder ejecutar y llevar a cabo las actividades programas que se maneja en el INFA, por lo que se propone

## **PROPUESTA DE SOLUCIÓN.**

Redactar un manual de procedimientos para el proceso de ejecución de actividades, elaborando un diagrama de procesos.

## **PROCESO 1: RECEPCION DE ACTIVIDAD**

Este proceso se refiere al inicio de organización de una actividad:

- Verificar las necesidades de la actividad.
- Presentación de la actividad.
- Entregar un cronograma de realización.
- Explicar los objetivos que se persigue con la actividad.
- Explicar duración de la actividad.
- Dar a conocer los recursos, herramientas y medios a usar

## **PROCESO 2: EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD.**

- Desarrollo de lo programado.
- Elaboración de proformas de acuerdo con las necesidades.
- Autorizaciones de la Directora del Infa.
- Confirmación de proformas.
- Realización de compras.

- Contratos de recursos y materiales necesarios.
- Desarrollo de un programa a seguir en la actividad.
- Entrega de informe final con detalle de actividades y gastos realizados.

### PROCESO 3: EVALUACIÓN

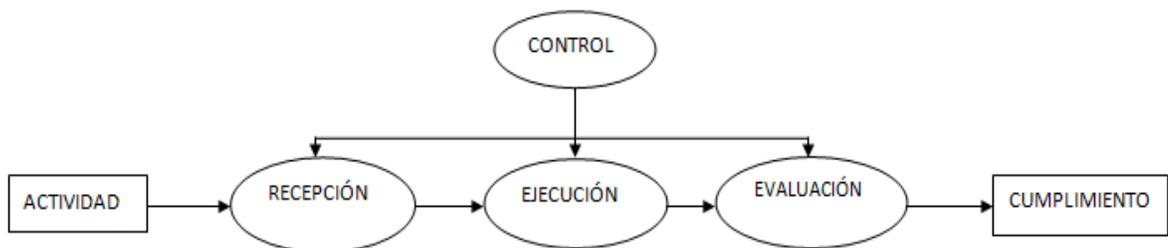
- Evaluación a las personas beneficiados a través de cuestionamientos de la actividad.
- Comparaciones de presupuestos.

### PROCESO 4: CONTROL

- Realizar encuesta personas beneficiadas.
- Seguimiento del desarrollo de las actividades.
- Aplicación y verificación de correctivos.
- Reuniones de coordinación entre responsables.
- Recepción y evaluación de informes.

**GRAFICO 25.**

**DIAGRAMA DE PROCESOS DE ACTIVIDADES DEL INFA**



**Elaborado por:** Sandy Jácome.

### Avances del círculo de calidad del Área Financiera:

- Conseguir inversión externa para una autonomía financiera.
- Optimizar recursos para evitar gastos innecesarios en actividades que se ejecuten.
- Fomentar la inversión de terceras instituciones para conseguir aliados estratégicos

### IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS.

Entre los diversos problemas del área operativa, el círculo escogió el tema "Problemas de Gastos innecesarios en ejecución de actividades en el INFA", por considerar que este era uno de los problemas más urgentes a solucionar. El problema fue formulado utilizando la Matriz de Selección de Problemas (Cuadro N° 28). En la primera columna de la izquierda se consignan los problemas, en las siguientes el puntaje asignado tomando en cuenta el círculo de calidad, de acuerdo a la frecuencia, la importancia y vulnerabilidad.

**Cuadro 28.**  
**MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROBLEMAS**

PROBLEMAS	CRITERIOS			TOTAL
	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	VULNERABILIDAD	
Proformas mal elaboradas	2	4	4	10
Gastos innecesarios en la ejecución de actividades.	4	5	3	12
Falta de tiempo para organización de actividades	2	4	2	8
Desperdicio de insumos.	2	5	4	11

Fuente: INFA

Elaborador por: Sandy Jácome

El mayor puntaje corresponde a los Gastos innecesarios que se dan al ejecutarse actividades y programas del Infa.

#### **ANALISIS DEL PROBLEMA.**

Existen problemas del servicio al tener desperdicios en gastos innecesarios en el cumplimiento de los mismos para poder ejecutar y llevar a cabo las actividades programas que se maneja en el INFA, por lo que se propone.

#### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN.**

Aplicar un sistema de Planificación de actividades, distribución de recursos, seguimiento y cumplimiento, esto de la siguiente manera.

**CUADRO 29.**  
**PROPUESTA DE MEJORA AF.**

PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD	DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS	SEGUIMIENTO Y CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso solo de proyectos vinculados a la familia y la niñez de Tungurahua.</li> <li>• Ingresar con una fecha mínima de dos meses proyectos</li> <li>• Estudio, aprobación y autorización para la realización de los mismos.</li> <li>• Elaboración de por lo menos tres proformas por los insumos que se necesitarán.</li> <li>• Contratos con proformas más viables y convenientes según la actividad.</li> <li>• Delegación de responsabilidades a cumplir a funcionarios de la institución.  Puesta en marcha de lo planificado.</li> </ul>	<p>Estudio de todo los insumos, materiales, equipo que se vaya a necesitar para la ejecución de una actividad teniendo como base lo siguiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentación: 40%</li> <li>• Entretenimiento: 15%</li> <li>• Muebles y enseres: 25%</li> <li>• Logística: 10%</li> <li>• Otros: 10%</li> </ul>	<p>Una vez terminada la actividad se tendrá como mínimo tres días para la entrega de un informe técnico – económico donde se detalle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha:</li> <li>• Lugar:</li> <li>• Responsables:</li> <li>• Materiales utilizados.</li> <li>• Gastos realizados.</li> <li>• Documentos de constancia ( facturas, recibos, contratos)</li> <li>• Firmas de responsables</li> </ul>

**Fuente:** INFA

**Elaborado por:** Sandy Jácome

## 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.

Una vez elaborada la propuesta el siguiente paso es dar a conocer a todo el recurso humano sobre la puesta en marcha de la misma, es por esta razón que se ha detallado de la siguiente manera:

**CUADRO 30.**  
**EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA.**

<b>EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega de la propuesta en Coordinación Territorial.</li><li>• Comunicación y entrega de información de la propuesta en las áreas a ser aplicadas</li><li>• Recopilación de opiniones en cada una de las áreas.</li><li>• Solución de inquietudes que puedan generarse en su aplicación.</li></ul>
❖ Fecha de aplicación: Septiembre del 2012
<p>Con la aplicación y puesta en marcha de la Propuesta entregada “Estrategias de Control y mejoramiento continuo en el Instituto de la Niñez y la Familia – Tungurahua” se obtendrán las siguientes mejoras:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Un control más frecuente en las actividades que se realizan en el INFA.</li><li>✓ Mejor distribución de recursos económicos para los proyectos en marcha.</li><li>✓ Mejor organización en los puestos de trabajo y en las tareas que son realizadas.</li><li>✓ Más satisfacción por parte de beneficiados que están inmersos en programas del INFA.</li><li>✓ Contar con un fondo de imprevistos.</li><li>✓ Negociación en menor tiempo con proveedores, a través de mecanismos de planificación y organización.</li></ul>

- ✓ Contar con un sistema idóneo de selección de personal.
- ✓ Cumplimiento del manual de funciones.
- ✓ Capacitación al personal.
- ✓ Ambiente laboral bueno.
- ✓ Control del cumplimiento de los servicios otorgados por el INFA.
- ✓ Mejor calidad tecnológica.
- ✓ Profesionalización del talento Humano.

Además y lo más importante es que con este Control, se obtiene la satisfacción del personal y de las familias que necesitan de ésta institución pues al tener un INFA muy bien organizado ellos reciben mejores servicios.

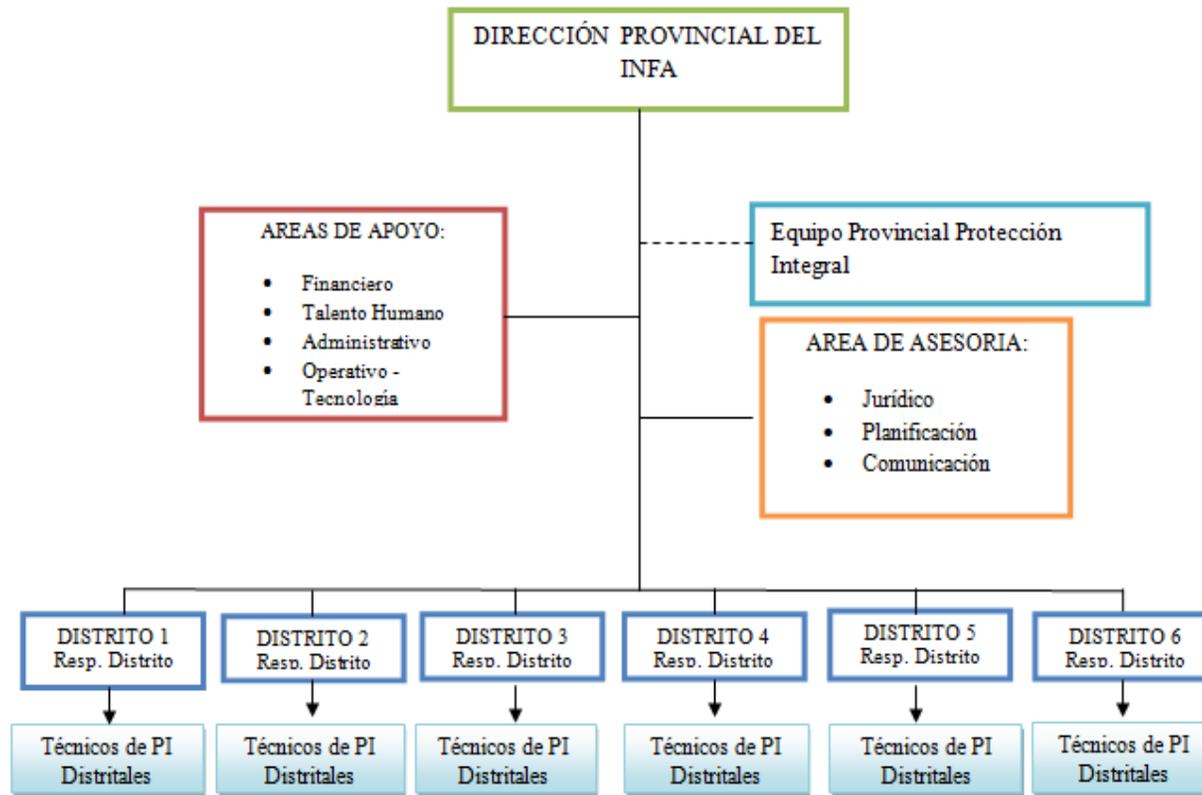
Y es lo que el Gobierno persigue el permitir que estudiantes puedan dar una idea de mejoramiento para las instituciones públicas.

**Fuente:** INFA

**Elaborado por:** Sandy Jácome

También se presenta el Organigrama Estructural del Infa.

GRÁFICO 26.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: INFA

Elaborado por: Sandy Jácome

## 6.9.- PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.

CUADRO 31.

### PREVISIÓN DE LA PROPUESTA.

<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	<b>Instituto de la Niñez y la Familia – Tungurahua.</b>
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
<b>¿Con qué criterios?</b>	Teniendo en cuenta la eficiencia, eficacia y productividad.
<b>Indicadores</b>	Cuantitativos y Cualitativos
<b>¿Qué evaluar?</b>	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta
<b>¿Quién evaluará?</b>	Directora Territorial del INFA
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Al final de la aplicación de las estrategias.
<b>¿Con qué evaluar?</b>	A través de encuestas, investigación de campo.

Fuente: INFA

Elaborado por: Sandy Jácome

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- **Asociación Japonesa de Relaciones Humanas.** El Libro de la Ideas Para producir mejor. Edición Gestión 2000, S.A. Barcelona. Pág. 208.
- **BARRIOS, Z. Adalberto** (2006). Planificación Estratégica Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Editorial Texto, C.A. Caracas, Universidad Católica Andrés Bello. Pág. 373
- **CALDERA, M. Rodolfo** (2000) Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Quality Consultants. Bolivia.
- **FAYOL, Henry.**( 2004) Principios de la Administración Primera Edición Charles Jean Bonnin
- **FRED, R. David.** La Gerencia Estratégica. Editorial Serie Empresarial Fondo Legis. Pág. 300 a 319.
- **FRED, R. David.**(2008) Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación México. Pág. 368
- **HARRINGTON, H. James.** (2009) Gestión de Procesos Tercera Edición. La nueva generación. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- **REYES, P. Agustín.** (2008). Administración Moderna, Editorial Limusa, S.A. dcv 1996. México Pág. 480.
- **STEPHENP, Robbins; COULTER, Mary** (2005) Administración. Editorial Pearson Educación S.A. México. Pág. 640
- **STONER. James, FREEMAN.** Administración (Quinta Edición) Editorial Hall Hispanoamericana. México D.F. Pág. 781

## Fuentes de Internet

- [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.3/43Etapas\\_concepto\\_control.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.3/43Etapas_concepto_control.htm)
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyEFFyVuIMPCMBwot.php>
- <http://www.liderazgogoymercadeo.com>
- <http://books.google.com.ec/books?id=KghjAAAAMAAJ&q=planificaci%C3%B3n+estrategica&dq=planificaci%C3%B3n+estrategica&hl=es&sa=X&ei=N3OgT5TeN8bW0QH957GpAg&ved=0CDkQ6AEwAA>
- [http://books.google.com.ec/books?id=6MTsPAAACAAJ&dq=el+libro+de+la+ideas+para+producir+mejor&hl=es&ei=4HmgT4uXFYbb0QH46OCcAg&sa=X&oi=book\\_result&ct=book-thumbnail&resnum=2&ved=0CD4Q6wEwAQ](http://books.google.com.ec/books?id=6MTsPAAACAAJ&dq=el+libro+de+la+ideas+para+producir+mejor&hl=es&ei=4HmgT4uXFYbb0QH46OCcAg&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=2&ved=0CD4Q6wEwAQ)
- [http://www.google.com.ec/search?hl=es&biw=1360&bih=552&noj=1&tbm=bks&q=conceptos+de+administracion+estrategica&oq=Conceptos&aq=0&aqi=g10&aql=&gs\\_l=serp.1.0.0l10.11811.19984.0.23705.10.6.1.3.3.0.220.771.0j4j1.5.0...0.0.w5Pq98KkdfA](http://www.google.com.ec/search?hl=es&biw=1360&bih=552&noj=1&tbm=bks&q=conceptos+de+administracion+estrategica&oq=Conceptos&aq=0&aqi=g10&aql=&gs_l=serp.1.0.0l10.11811.19984.0.23705.10.6.1.3.3.0.220.771.0j4j1.5.0...0.0.w5Pq98KkdfA)
- [http://www.google.com.ec/#hl=es&gs\\_nf=1&ds=bo&pq=editorial%20pearson%20adison-wesley&cp=17&gs\\_id=2hh&xhr=t&q=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&pf=p&biw=1360&bih=552&tbm=bks&scient=psy-ab&oq=PLANICACI%C3%93N+ESTRA&aq=0l&aqi=g-14&aql=&gs\\_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.r\\_qf.,cf.osb&fp=3e01026c7fe2f592](http://www.google.com.ec/#hl=es&gs_nf=1&ds=bo&pq=editorial%20pearson%20adison-wesley&cp=17&gs_id=2hh&xhr=t&q=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&pf=p&biw=1360&bih=552&tbm=bks&scient=psy-ab&oq=PLANICACI%C3%93N+ESTRA&aq=0l&aqi=g-14&aql=&gs_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=3e01026c7fe2f592)

# ANEXOS

**Anexo No 1.**  
**ENCUESTAS**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**  
**ENCUESTA CLIENTE INTERNO**

Datos Informativos

Lugar:

Fecha:

Investigador: Sandy Jácome

Objetivo: Elaborar y aplicar Estrategias de control y mejoramiento continuo para el cumplimiento de objetivos en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA)- Tungurahua.

Instrucciones: El INFA ha iniciado un proceso de análisis de la situación interna, con el propósito de identificar errores, necesidades y de esta manera brindar un mejor servicio.

1.- ¿Cree que los niveles de decisión que se toman son las correctas?

SIEMPRE

AVECES

NUNCA

2.- ¿Cree usted oportuna la implementación de estrategias que faciliten un control adecuado en la institución, que permitan corregir fallas o errores existentes?

SI

NO

NOSE

3.- ¿Los objetivos y metas son conocidos por todos los funcionarios de la entidad?

SIEMPRE

AVECES

NUNCA

4.- ¿La institución posee manuales y reglamentos?

SI

NO

NOSE

5.- ¿Cree usted que el desempeño de los trabajadores del INFA son?

EXCELENTE

BUENO

MALO

6.- Considera oportuna la implementación de soluciones de calidad para un mejoramiento en la institución.

SI

NO

NOSE

7.- Considera que se cumplen con las funciones de cada uno de los dirigentes y funcionarios del INFA?

SIEMPRE

AVECES

NUNCA

8.- Considera necesario la implementación de un sistema de mejoramiento continuo aplicable en el INFA de manera?

INMEDIATA

INNECESARIA

POSTERIOR

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**  
**ENCUESTA CLIENTE EXTERNO**

Datos Informativos

Investigador: Sandy Jácome

Objetivo: Elaborar y aplicar Estrategias de control y mejoramiento continuo para el cumplimiento de objetivos en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) – Tungurahua.

Instrucciones: El INFA ha iniciado un proceso de análisis de la situación interna, con el propósito de identificar errores y necesidades y de esta manera brindar un mejor servicio.

1.- ¿Considera Ud. Que el INFA es una institución de labor social dedicado a niños?

SI

NO

NOSE

2.- ¿Cree usted que el presupuesto asignado anualmente por el estado a la institución está siendo utilizado correctamente?

SI

NO

NOSE

3.- ¿Considera Ud. que el INFA presta una ayuda inmediata?

SIEMPRE

AVECES

NUNCA

4.- ¿El apoyo que brinda el INFA a niños de escasos recursos es?:

BUENO

REGULAR

MALO

5.- ¿Cree usted que el mejoramiento del INFA ha sido?

EXCELENTE

BUENO

REGULAR

6.- ¿La ayuda que otorga el INFA es:

BUENO

REGULAR

MALO

7.- ¿Los servicios que entrega el INFA son de calidad?

ALTA

BAJA

ACEPTABLE

8.- ¿Cree usted que el INFA debe implementar más control para mejorar sus servicios?

SIEMPRE

AVECES

NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 2

Tabla Cálculo Chi 2.

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

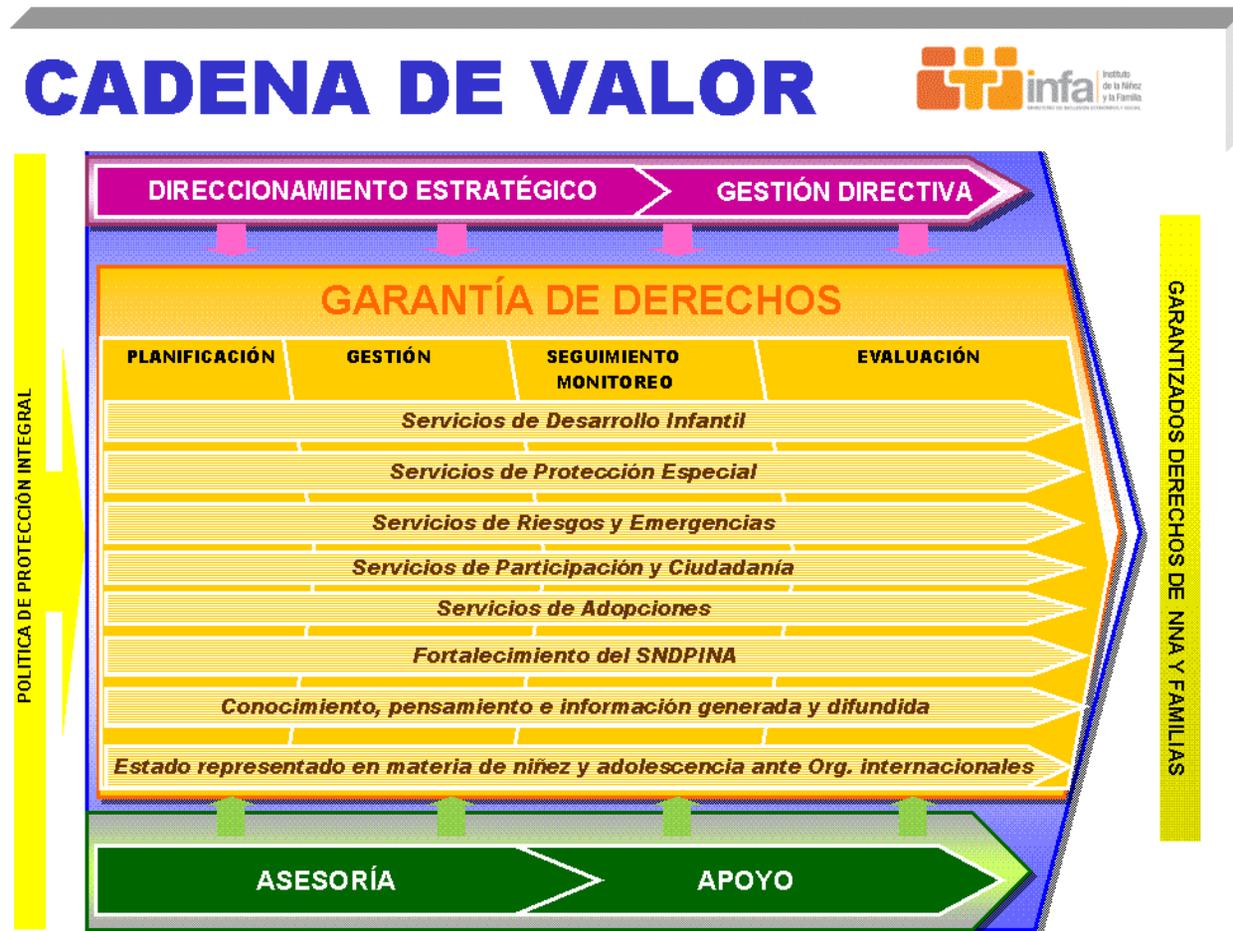
Anexo No 3.

Fotos



Anexo No 4.

Cadena de Valor Institucional



Anexo No 5

Mapa de Procesos.

