



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

TEMA: Levantamiento de procesos y su relación con la mejora continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA), provincia de Tungurahua.

Autora: Elsa Piedad Andrade Tixcilema

Tutora: Dra. Mg. Jenny Margoth Gamboa Salinas

AMBATO – ECUADOR

Julio 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dra. Mg. Jenny Margoth Gamboa Salinas

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.

Ambato, 20 de Abril del 2015



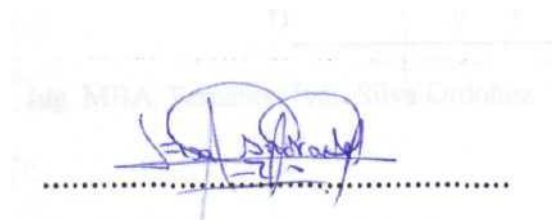
Dra. Mg. Jenny Margoth Gamboa Salinas

C.I. 1802289320

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Elsa Piedad Andrade Tixcilema, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



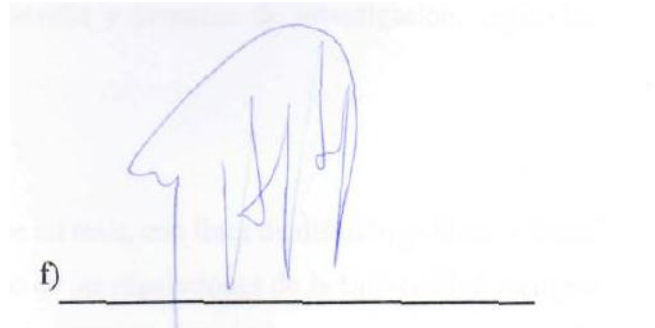
Elsa Piedad Andrade Tixcilema

C.I. 1804551214

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. Fernando Iván Silva Ordóñez

C.I. 1802490548



f)

Ing. Mg. Rolando Xavier Salazar Velasco

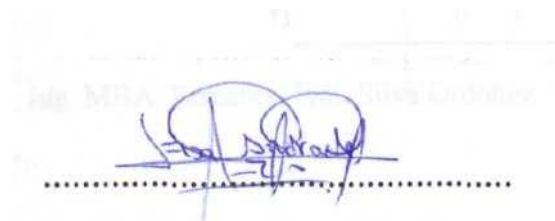
C.I. 1802934735

Ambato, 26 de Junio de 2015

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 no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Elsa Piedad Andrade Tixilema

C.I. 1804551214

AUTORA

DEDICATORIA

Mi trabajo lo dedico primeramente a Dios por darme la sabiduría para alcanzar mis objetivos, a mis Padres Fernando y Mercedes que han sido el motor y apoyo en el largo camino para culminar mi carrera, y en especial a mi hijo Erick que me dio la fuerza para seguir siempre adelante.

A mis hermanos por brindarme la confianza y enseñarme que en la vida hay que esforzarse para conseguir nuestros ideales, primordialmente a mi hermano Fernando que siempre estuvo para darme apoyo, motivación y fuerza hasta culminar la carrera.

Elsa Piedad Andrade Tixcilema

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por darme salud y vida para continuar haciendo realidad mis sueños, a mis Padres y toda mi familia por el apoyo y amor incondicional que me han brindado día a día para conseguir mis metas.

A mi hijo Erick que es el motor de mi vida por el cual debo esforzarme todos los días.

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Ciencias Administrativas con sus respectivas autoridades las cuales contribuyeron en mi formación para llegar a la meta planteada inculcándome con buenos conocimientos y formándome como una profesional con valores, y en especial a la Doctora Jenny Gamboa por su guía en el trabajo de investigación la cual fue de gran apoyo.

A la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA por su apertura para realizar mi trabajo de investigación.

Elsa Piedad Andrade Tixcilema

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. TEMA.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.	7
1.2.4. Formulación del problema	7
1.2.5 Interrogantes o Preguntas directrices.	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS.....	9

CAPÍTULO II

MARCO TEORÍCO

2.1 ANTECEDENTES	10
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	14
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	16
2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	19
2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE: MEJORA CONTINUA	30
2.5 HIPÓTESIS	45
2.6 VARIABLES.....	45

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.2.1. Investigación Bibliográfica	46
3.2.2. Investigación de Campo	46
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
3.3.1. Investigación Explorativa.....	46
3.3.2. Investigación Descriptiva	47
3.3.3. Investigación Correlacional.....	47
3.3.4. Investigación Analítica.....	47
3.4 POBLACIÓN O MUESTRA	47
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	48
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	50
3.7 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	51
3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	51

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados	53
4.2. Interpretación de datos	53
4.3 Verificación de la Hipótesis	62
4.3.1. Método Estadístico.....	62
4.3.2 Planteamiento de la Hipótesis	62
4.3.3 Nivel de Significancia	63
4.3.4 Descripción de la Población.....	63
4.3.8. Decisión final	66

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	67
5.2 Recomendaciones.....	68

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1. TEMA.....	69
6.1.1. DATOS INFORMATIVOS	69
6.2 Antecedentes de la propuesta	70
6.3 Justificación.....	70
6.4 Objetivos.....	71
6.4.1 Objetivo General	71
6.4.2 Objetivos Específicos.....	71

6.5	Análisis de la factibilidad	72
6.5.1.	Tecnológica	72
6.5.2.	Organizacional	72
6.5.3.	Económico.....	72
6.5.4.	Político	72
6.6.	Desarrollo de la Propuesta.....	73
6.7.	Administración de la Propuesta.....	136
6.7.1.	Recursos	136
6.8.	Previsión de la Evaluación.....	138
6.9.	Bibliografía	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01	Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagrama de flujos (diagrama administrativos)	36
Tabla N° 02	Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo.	37
Tabla N° 03	Operacionalización Variable Independiente	48
Tabla N° 04	Operacionalización Variable Dependiente.....	49
Tabla N° 05	Técnicas de ejecución	50
Tabla N° 06	Recolección de Información	51
Tabla N° 07	Investigación oportuna para el levantamiento de los procesos	54
Tabla N° 08	Actividades que se desarrollan en el departamento	55
Tabla N° 09	Planificación del trabajo en el departamento	56
Tabla N° 10	Aplicación y control de procesos.....	57
Tabla N° 11	Identificación de procesos.....	58
Tabla N° 12	Apoyo y participación de las unidades involucradas	59
Tabla N° 13	Responsabilidad de los que integran el departamento	60
Tabla N° 14	Cumplimiento de calidad en los procesos.....	61
Tabla N° 15	Población.....	63
Tabla N° 16	Frecuencias observadas (fo) y esperadas (fe)	64
Tabla N° 17	Grados de Libertad.....	65

Tabla N° 18 Cálculo matemático de T de Student	66
Tabla N° 19 Estadístico T de Student.....	67
Tabla N° 20 Símbolos de la norma ANSI	81
Tabla N° 21 Símbolos de la norma ISO-9000.....	82
Tabla N° 22 Cronograma de implementación de la propuesta	137
Tabla N° 23 Previsión y Monitoreo de la Propuesta	138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°0 1 Árbol de Problema	6
Gráfico N° 02 Variable Independiente	16
Gráfico N° 03 Variable dependiente.....	17
Gráfico N° 04 Ciclo PHVA	35
Gráfico N° 05 Investigación oportuna para el levantamiento de los procesos.....	55
Gráfico N° 06 Actividades que se desarrollan en el departamento	56
Gráfico N° 07 Planificación del trabajo en el departamento	57
Gráfico N° 08 Aplicación y control de procesos.....	58
Gráfico N° 09 Identificación de procesos	59
Gráfico N° 10 Apoyo y participación de las unidades involucradas.....	60
Gráfico N° 11 Responsabilidad de los que integran el departamento	61
Gráfico N° 12 Cumplimiento de calidad en los procesos.....	62
Gráfico N° 13 T Student.....	67
Gráfico N° 14 Organigrama Estructural de Talento Humano del GADMA	83
Gráfico N° 15 Organigrama Funcional	86
Gráfico N° 16 Organigrama Posicional.....	87
Gráfico N° 17 Mapa de Procesos	88
Gráfico N° 18 Clasificación y valoración de puestos.....	91
Gráfico N° 19 Clasificación y valoración de puestos.....	91
Gráfico N° 20 Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal	97
Gráfico N° 21 Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.....	98
Gráfico N° 22 Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.....	99

Grafico N° 23 Desempeno del personal	102
Grafico N° 24 Sanciones disciplinarias	105
Grafico N° 25 Jubilación Voluntaria.....	108
Grafico N° 26 Jubilación Voluntaria.....	109
Grafico N° 27Licencias, vacaciones y permisos	115
Grafico N° 28 Licencias, vacaciones y permisos	116
Grafico N° 29 Atencion demandas laborales	119
Grafico N° 30 Solicitud de visto bueno.....	122
Grafico N° 31 Solicitud de visto bueno.....	123
Grafico N° 32 Solicitud de visto bueno.....	124
Grafico N° 33 Control de Asistencia.....	127
Grafico N° 33 Control de Asistencia.....	128
Grafico N° 34 Trabajo Social	131
Grafico N° 35 Servicio Medico.....	134

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Cuestionario Encuesta aplicada al personal interno.....	145
ANEXO N° 2 Mapa de ubicación del GADMA.....	147

RESUMEN EJECUTIVO

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad del cantón Ambato es una entidad Gubernamental, la misma que se encuentra ubicada en la Avenida Atahualpa, entre las calles Rio Cutuchi, Avenida los Andes y Rio Palora, Huachi Chico. Para el estudio de la presente investigación se ha tomado como muestra la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA.

Aquí se observa la importancia y utilidad de contar con un adecuado Levantamiento de Procesos, ya que actualmente es de vital importancia para el trabajo que desempeñan cada uno de los que integran el Departamento, es por tal razón que se realiza la investigación con la finalidad de realizar un análisis exhaustivo de cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan, para así conocer cuáles son los problemas que presenta el departamento.

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis y estudio del Levantamiento de Procesos y su relación con la Mejora Continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, debido a la importancia de precisar lo que ocurre dentro de la misma y así poder plantear una herramienta de gestión administrativa que ayude al mejor desempeño de la dirección.

Es así que surge la propuesta resultante del trabajo de investigación, la misma que me direccionó a diseñar un Manual de Procesos Administrativos que ayude a mejorar los procesos y actividades que se realizan en el Departamento, ya que es una herramienta que ayuda a optimizar los recursos para un mejor desempeño del mismo.

Palabras Claves: Levantamiento de Procesos, Mejora Continua, Manuales Administrativos, GADMA, Municipios.

ABSTRACT

The Decentralized Autonomous Government of the City of Canton Ambato is a governmental entity; the same that is located at Avenida Atahualpa, between Calle Rio Cutuchi, Avenida los Andes and Rio Palora, Huachi Chico. For the study of this research has sampled the Institutional Development and Human Talent GADMA.

Here the importance and usefulness of an adequate Survey Process is observed, since it is now vital for the work they do each comprising the Department, it is for this reason that research is conducted in order to a thorough each of the processes and activities that develop analysis, in order to know what the problems are presented by the department.

The present research focuses on the analysis and study of Survey Process and its relation to continuous improvement in the Institutional Development and Human Talent GADMA, due to the importance of specifying what happens within it and so we can raise administrative management tool that helps to better performance management.

Thus, the resulting proposal of the research, the same as I routed by designing a Manual of Administrative Process to help improve the processes and activities carried out in the Department arises because it is a tool that helps optimize resources for better performance thereof.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones tanto públicas como privadas deben adaptarse a cambios drásticos que se presenten debido a la política que está manejando el país, es por eso que se desarrolla la presente investigación con la finalidad de realizar un análisis de los procesos dentro de uno de los departamentos del GADMA y así identificar los problemas que presenta en el mismo para poder dar una solución inmediata.

La presente investigación está integrada por seis capítulos o apartados debidamente estructurados, que a continuación se detallan: El primer capítulo hace referencia al problema que se presenta en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, es así que se debe analizar la problemática en cuanto al tema planteado, se plantean las interrogantes, la delimitación de la Investigación así como también la justificación y se formulan los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se fundamenta la investigación en base a los antecedentes, fundamentación legal apoyada en leyes que sustenten el tema a investigar, categorización de las variables de la investigación y se plantea la hipótesis de la investigación.

Por otra parte en el tercer capítulo comprende la metodología de la investigación, aquí se determina el enfoque, la modalidad, los métodos para la investigación, también se establece la población y se realiza la Operacionalización de las variables en estudio.

En el cuarto capítulo contiene los resultados obtenidos a través del trabajo de campo y la realización de las encuestas con sus respectivos análisis e interpretaciones, además se comprueba la hipótesis planteada para la investigación.

Posteriormente en el capítulo quinto se desarrollan las conclusiones y recomendaciones según el análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo, que a continuación nos guiarán a la realización de la propuesta. Y por último en el capítulo seis se desarrolla la propuesta que es Diseñar un Manual de Procesos Administrativos, el presente capítulo contiene datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, administración y previsión de la evaluación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS y su relación con la MEJORA CONTINUA en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA), Provincia de Tungurahua.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Viamonte & Pérez (2007, pág. 5) En un artículo publicado en el año 2007 mencionan que, Michael Hammer, profesor de Ciencias de la Computación del Massachusetts en 1990, publicó un artículo en el Harvard Business Review en el cual se planteaba que uno de los mayores desafíos para los directores de una empresa u organización era eliminar tareas adicionales que no generan o agreguen valor en ninguna de sus etapas, en lugar de eso se planteó utilizar tecnología para automatizarlo, el planteamiento del profesor fue algo sencillo y simple ya que lo que se debía hacer era quitar todo lo que no generaba valor para sus clientes.

Desde comienzos de los años 2000, el escenario en que funcionan las empresas se ha vuelto cada vez más complicado. Una serie de cambios políticos y sociales tuvieron lugar modificando los estilos de vida, revolucionando las áreas económicas y tecnológicas, trayendo consigo la necesidad de reconversión a las empresas.

Empresas que han implementado iniciativas exitosas de gestión del cambio Motorola, General Electric y Nissan Renault, basadas en la gestión del cambio con éxito.

En junio de 1999, Renault adquirió al fabricante japonés de automóviles Nissan. Un año después de su mayor pérdida, en mayo de 2001, la empresa Nissan Motor reportó el mayor beneficio neto de su historia, mediante una revisión detallada de sus procesos y procedimientos. Se trataba de reducción de costos, ventas de activos, relaciones comerciales estrechas y de largo plazo y los lazos fuertes entre la gestión de los fabricantes y proveedores. Fue un gran negocio y el cambio cultural, fue un éxito.

Las compañías hoy en día comienzan a reconsiderar sus procesos para así maximizar el valor hacia los clientes, pero al mismo tiempo pretenden minimizar el consumo de los recursos requeridos para el desarrollo del producto o servicio.

Según datos consultados en otras fuentes del internet Zambrano (2009, pág. 2) Menciona que en el **mercado venezolano** hay excelentes sistemas de administración y contabilidad financiera muy eficaces para obtener rápidamente los datos financieros exactos y oportunos de una compañía o empresa en un momento determinado, como pueden ser: un balance general, estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias, movimientos de alguna cuenta de mayor, etc.

También Zambrano (2009, pág. 3) Explica que planificar y adoptar un buen programa o software administrativo contable computarizado, es una de las mejores decisiones que en la actualidad se puede adoptar en una compañía o empresa.

El **Ecuador** en la actualidad está enfrentando procesos acelerados de cambios en lo referente a la administración pública, entre los sectores de mayor importancia que enfrenta estos cambios es la educación en todos sus niveles tanto público como privados ya que es el área que aporta en su mayoría al desarrollo del país.

Por su parte Regalado (2010, pág. 12) menciona además que se debe dejar a un lado la administración verticalista que se emplean en las empresas ecuatorianas, ya que en tiempos anteriores la alta gerencia era la única encargada de tomar las decisiones dentro de las empresas, y además solo se dedicaban a dar órdenes sin preocuparse de los intereses de sus

subordinados, y así no se realizaba un trabajo coordinado ya que solo se dedicaban a cumplir con lo expuesto por la alta gerencia, lo que conlleva a relaciones conflictivas dentro de la empresa.

También explica que administrar en procesos es seguir un modelo de dirección abierta, de gerencia integral, donde todos son parte de la empresa, trabajando para la satisfacción de las necesidades de un cliente denominado: nativo digital en un mundo altamente tecnificado y globalizado. En este esquema de procesos con una cadena de valor, se establece una nueva estructura con varios niveles: Nivel Central; nivel zonal; nivel provincial; nivel distrital, y los circuitos los mismos que ayudaran a la mejora de la organización.

Existen numerosa razones por las cuales las empresas no solo manufactureras sino también las que son proveedoras de servicios se han orientado hacia la adopción del enfoque por procesos para de esta manera adaptarse a una filosofía de calidad, entre algunos de los beneficios podemos mencionar que se reducen los costos, se aumenta la eficiencia, productividad y de esta manera se mejora la imagen organizacional de las empresas, y lo más importante de este enfoque es que optimiza la relación con los clientes satisfaciendo sus expectativas y minimizando conflictos.

Acería del Ecuador C.A. ADELCA firme a su compromiso con el medio ambiente y la sociedad, sometió sus procesos de producción y Comercialización a una serie de rigurosos análisis que le otorgarán el certificado “Reduciendo Nuestra Huella de Carbono”, emitido por CARBON MASTERS a nivel nacional e internacional. Nuestros productos y operaciones cuentan con certificaciones ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, y OHSAS 18001:2007, sistemas certificados por Bureau Veritas del Ecuador.

Según Bustillos (2008, pág. 23) En la empresa Correos del **Ecuador** durante los últimos años tuvo un constante descenso en su productividad, eficiencia y credibilidad; factores que la conducían irremediamente a un final desastroso, al cese de operaciones y a la desaparición total, con gravísimas consecuencias para el país.

“En la administración nacional han realizado restructuración de procesos respecto al personal de las instituciones, considerando que hace cinco o seis años atrás, en administraciones

anteriores no se tomaban en cuenta dichos procesos. Ahora se quiere optimizar recursos mediante la aplicación procesos administrativos”

En la provincia de **Tungurahua** se han incrementado este tipo de sistemas de Procesos debido a su gran importancia, por tanto se observa que son pocas las empresas que tienen eficientemente estructurado los procesos, lo cual afecta al nivel de desempeño debido a que no se coloca justo a tiempo los productos y servicios, limitando esto el desempeño organizacional.

El Municipio de **Ambato** se construyó aproximadamente del año 1900, en la fachada la utilización de materiales tradicionales (piedra pishilata vista), así como sus técnicas constructivas la destacan como una obra arquitectónica importante, por cuanto marca una época en el desarrollo urbano de la ciudad. Escenario de los más importantes eventos administrativos de Ambato del siglo XX. Su imponente construcción en piedra engalana el Centro Histórico de la ciudad, el mismo que se encuentra ubicado en la Avenida Atahualpa, entre las calles Rio Cutuchi, Avenida los Andes y Rio Palora, Huachi Chico, el GADMA cuenta actualmente con 1453 empleados de los cuales 24 personas integran la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento.

En la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA) se ve afectado por la inexistencia de un adecuado Levantamiento de Procesos por ese motivo es necesario realizar el estudio de problema para mejorar cada uno de los procesos y brindar un mejor servicio a la comunidad Ambateña.

Al no existir determinados cada uno de los procesos que se realizan en el departamento, el trabajo en el mismo se ve afectado, ya que se retrasa el trabajo que desempeñan cada uno de los que integran el departamento, para solucionar dichos inconvenientes se lleva a cabo el estudio del problema en dicha dependencia.

1.2.2. Análisis crítico.

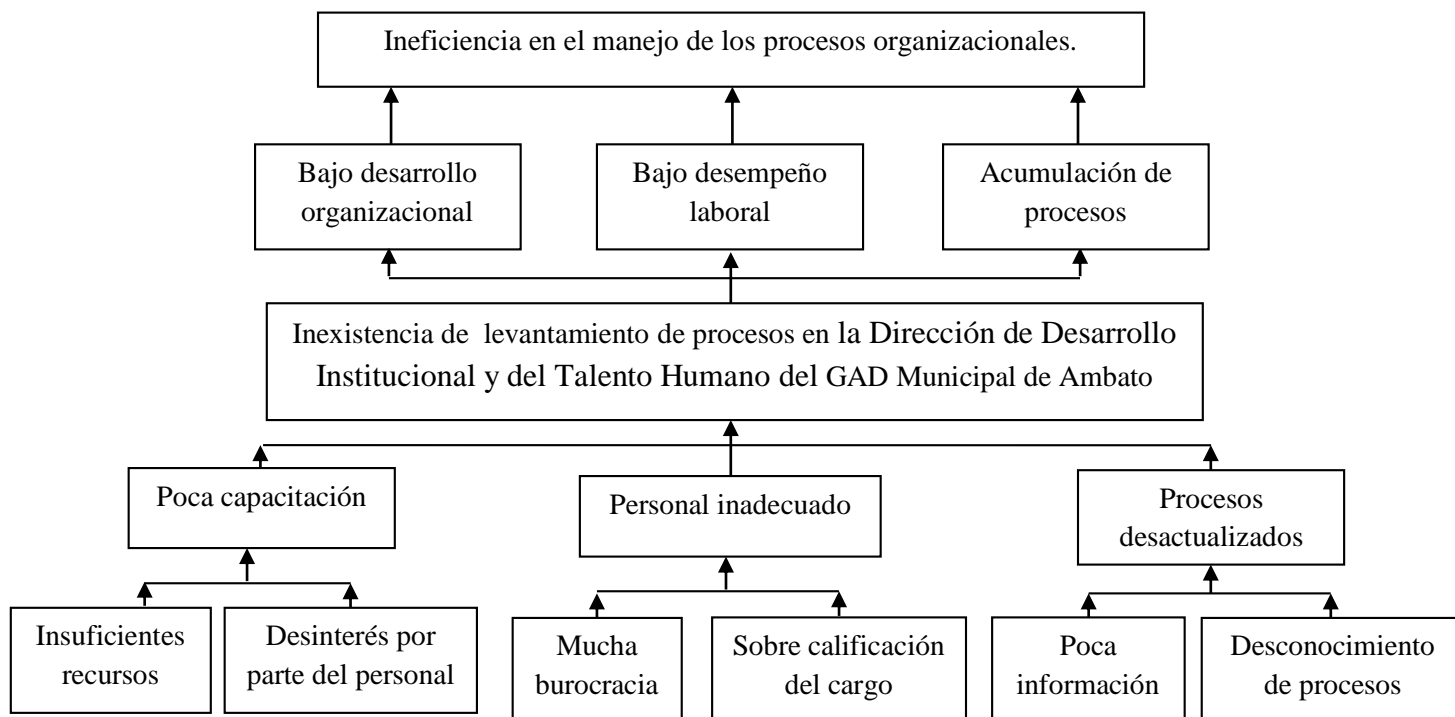


Gráfico N° 1 Árbol de Problema
Elaborado por: Elsa Andrade
Fuente: Elaboración Propia

Con la finalidad de diagnosticar el problema en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA se procede a analizar cada una de las causas que dificultan el desarrollo de la misma.

Es así que por la inexistencia de un adecuado levantamiento de procesos se evidencia que en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA enfrenta dicha problemática ya que no existe un manejo adecuado de procesos, esto se debe a la poca capacitación por los insuficientes recursos económicos que existe en el departamento y porque el personal de la empresa esta desmotivado en la unidad de seguridad y salud así afectando al desarrollo institucional, otra de sus causas se debe a que no se tiene personal capacitado en el cargo debido a la burocracia que existe, lo cual conlleva al bajo desempeño laboral por mal manejo de los procesos en dicha unidad.

Como otro de sus causas tenemos que existen procesos desactualizados esto se debe al desconocimiento de procesos y la poca información con la que dispone la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GAD lo cual ocasiona un mal manejo de procesos generando así como uno de sus efectos el bajo desarrollo organizacional y por ende acumulación de procesos obsoletos.

1.2.3. Prognosis.

Se determina entonces que en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA al no tener un adecuado Levantamiento de Procesos y no dar solución al presente problema está en riesgo de que baje desarrollo organizacional, a más de eso tendrá un bajo desempeño laboral y acumulación de procesos, ya que al no contar con un adecuado levantamiento de procesos la institución se verá afectado en todos ámbitos.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo el LEVANTAMIENTO DE PROCESOS se relaciona con la MEJORA CONTINUA de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA), Provincia de Tungurahua en el periodo 2015?

1.2.5 Interrogantes o Preguntas directrices.

1. ¿Será necesario realizar una investigación sobre el Levantamiento de Procesos en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA?
2. ¿Establecer herramientas de calidad apoyará a la mejora continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA?
3. ¿Proponer el levantamiento de procesos ayudará a contribuir a la mejora continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA?

1.2.6 Delimitación

- **Contenido**
 - ✓ **Campo:** Administrativo
 - ✓ **Área:** Levantamiento de Procesos
 - ✓ **Aspecto:** Mejora Continua

- **Delimitación Espacial**

La investigación se va a realizar en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, el mismo que se encuentra ubicado en la Avenida Atahualpa, entre las calles Río Cutuchi, Avenida los Andes y Río Palora, sector de Huachi Chico.

- Delimitación Temporal

La investigación es realizada desde el mes de Enero del 2015.

-Unidades de Observación

La presente investigación está dirigida al personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA).

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es importante realizar la presente investigación ya que se pretende crear una nueva imagen a través de procesos que permitan establecer los lineamientos estratégicos necesarios, por lo tanto realizar el Levantamiento de Procesos generara un mejor desarrollo organizacional, a más de eso habrá un óptimo desempeño laboral y también se reducirá la acumulación de procesos dentro de la institución, lo cual conlleva a la mejora continua.

El impacto social que tendrá será la creación de nuevas fuentes de empleo que dinamicen las actividades internas, para así fortalecer la imagen en la ciudad, ya que a través de ello se podrá mejorar las actividades y procesos administrativos, de esta manera la gestión institucional establecerá sinergia organizacional que promueva dinamismo interno y externo.

Los beneficiados del presente proyecto serán las personas que trabajan en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, así como también las personas que se encuentran en el entorno de la misma.

Por lo tanto será factible realizar el proyecto de investigación ya que está orientado por el apoyo del director del departamento y personal interno que elaboran en el mismo, con la única finalidad de optimizar cada uno de los recursos y procesos de la institución.

1.4 OBJETIVOS

General

Investigar si el levantamiento de procesos se relación con la mejora continua de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GAD Municipal del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Específicos

- ✓ Determinar las fases que permiten realizar un adecuado levantamiento de procesos en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA.
- ✓ Establecer herramientas de calidad que apoyen a la mejora continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA.
- ✓ Proponer un levantamiento de procesos ayudará a contribuir en la mejora continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA.

CAPÍTULO II

MARCO TEORÍCO

2.1 ANTECEDENTES

Guzman & García (2005) Propuesta de un plan de mejora continua para una empresa de jardinería. Del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de las Américas Puebla

Objetivos.

- Proponer un plan de mejora continua para la empresa S'JA RD S.A. de CV., que contribuya a su desarrollo y crecimiento entre sector de la jardinería industrial
- Documentarse sobre las mejores prácticas de la Mejora continua.
- Diagnosticar la empresa en base a los ocho puntos del Modelo Nacional para la Calidad Total y al Programa Nacional de Calidad de Baldrige 2005.

Conclusiones

- En conclusión, el éxito de un plan depende en gran medida del compromiso que adquiera la gerencia, como lo menciona Deming.
- La comprensión de la variabilidad en los procesos no es culpa del empleado, sino de la gerencia y dependerá ella el solucionarlo. Por lo tanto el valor que obtendrán los accionistas será reflejado en el incremento de las utilidades y en la satisfacción de invertir en una empresa socialmente responsable.

Flores (2012) Efectos que un ambiente de trabajo basado en facetas de la responsabilidad produce sobre la mejora continua: el orden y el cumplimiento de estándares. Del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.

Objetivos.

- El objetivo principal de la tesis es investigar qué efectos tiene sobre la Mejora Continua y las personas unos ambientes de trabajo que están basados en las facetas del Orden (un ambiente ordenado) y Sentido del deber (un ambiente que promueve el cumplimiento de los estándares).
- Identificar las virtudes que estarían relacionadas con el rasgo de la Responsabilidad y que además podrían ejercitarse a través de la Mejora Continua.
- Estudiar cómo unos ambientes de trabajo que están basados en las facetas del Orden y Sentido del deber afectan el desempeño (calidad y productividad) de la persona.
- Identificar las posibles correspondencias entre las prácticas asociadas a las Cinco “S” (como técnica de la Mejora Continua), las facetas de la Responsabilidad, y algunas virtudes

Conclusión.

- El presente estudio demuestra empíricamente que existen diferencias entre un ambiente de trabajo que promueve el cumplimiento de todos los estándares (DST 38) y un ambiente de trabajo indiferente respecto al cumplimiento de algunos estándares (NST 39), en términos de su influencia en la mejora de la productividad y calidad de las personas de alta y baja Responsabilidad.
- La principal conclusión de esta investigación es que un DST mejora la productividad tanto de los empleados de alta Responsabilidad como también de los de baja Responsabilidad, y además mejora la calidad de los empleados de alta Responsabilidad. Esta mejora en la productividad, es más evidente en el caso de las personas de baja Responsabilidad, con un 5% de nivel de significancia. Las personas de alta Responsabilidad también mostraron mejoras en la productividad, con un 10% de nivel de significancia. Asimismo, los resultados muestran que las personas de alta Responsabilidad son más fiables en un DST que en un NST, con un 5% de nivel de significancia.
- Por otra parte, los ambientes DST y NST no influyen significativamente en la fiabilidad de las personas de baja Responsabilidad.

González O. C (2011) Mejora organizacional “Aplicación de Reingeniería de procesos administrativos SMC CORPORATION MEXICO, S.A. DE C.V.” de la Universidad Tangamanga.

Objetivos.

- Proponer un nuevo procedimiento de ventas de mostrador con el fin de lograr que se acepten pagos en efectivo. Lo cual permita el control del dinero y elimine el riesgo de malos manejos.
- Asimismo, cambiar la política en la cual se permita dar de alta a los clientes que tendrán condiciones de contado desde las sucursales, con el fin de poder entregarles sus facturas en el momento que realicen su compra y así lograr la satisfacción del cliente.
- Realizar el proceso de ventas de contado en el cual se reduzca el tiempo de venta, exista simplicidad del trámite y efectividad en el servicio. Evitando triangular el procedimiento con las oficinas corporativas.

Conclusiones

- Ahora más que nunca los mercados nacionales e internacionales son más agresivos, la competencia entre las empresas evoluciona, lo que originalmente solo era producir un producto diferente, ahora va migrando a calidad, aseguramiento de la calidad, calidad orientada al cliente; entender a los clientes se ha vuelto un aspecto de suma relevancia.
- En este sentido la brecha de una ventaja competitiva entre empresas del mismo ramo se acorta en tiempo, por lo que se las empresas deben estar cuestionándose constantemente, si están haciendo las cosas bien, y como las harían mejor. Una prueba de ello es el resultado de esta investigación, que muestra que un solo procedimiento tiene un impacto enorme y que puede ser parte fundamental del éxito de una empresa y el fracaso de otra compitiendo en el mismo mercado. Los procedimientos son la base de los negocios y deben atenderse su con la prontitud con la que evoluciona la empresa.

- Por último la actualización de los procesos facilita la mejora continua al tener siempre los procedimientos vigentes, la reducción de horas hombre en la simplificación de procesos permite asignar este tiempo en procesos que generen valor agregado al producto y servicio.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la investigación se va a utilizar el paradigma crítico propositivo, critico ya que analizar el problema desde distintos puntos de vista, y es propositivo porque permitirá proponer una solución óptima al problema que enfrenta la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Ambato.

El problema en el cual se centra la investigación es de naturaleza administrativa, debido a que en la actualidad nos encontramos en un mundo competitivo y globalizado el cual exige una gestión eficiente para un mejor desempeño de las organizaciones ya sean públicas o privadas, la mismas que deben ir adaptándose a la realidad y las diferentes necesidades de los clientes sean estos internos o externos, sin pasar por alto el papel importante que desempeña los procesos y su preparación continua; es así que la aplicación de técnicas de procesos eficaces estará enlazada con la mejora continua, que permitirá un buen desempeño laboral dentro de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA.

De esta manera se deberá diseñar un adecuado Levantamiento de Procesos el mismo que nos ayude a diagnosticar, supervisar y resolver problemas de manera eficiente y puedan ayudar al empleado a crecer y desarrollarse dentro de la institución.

Fundamentación ontológica: Los procesos administrativos siguen siendo utilizado hoy en día por la mayoría de las empresas en el mundo, debido a la universalidad de sus términos y funciones las cuales cuentan con su propia importancia. Además de que ayuda y permite a la institución a orientarse hacia el futuro y prevenir escenarios que se puedan desarrollar en un futuro, así como determinar la cantidad de recursos que la empresa o institución necesitara para desarrollar sus planes y hacerle frente a las situaciones que se le puedan presentar.

Fundamentación epistemológica: Al realizar el Levantamiento de Procesos el personal de la institución debe poner en práctica todos sus conocimientos para mejorar y agilizar los procesos, además debe hacerlo para que el departamento y la institución mejore sus procedimientos y genere beneficios para cada uno de los que integran la entidad.

Fundamentación Axiológica: La municipalidad de Ambato tiene responsabilidad social, ya que vela por el buen funcionamiento y el bienestar de todos quienes conforman la entidad, por lo cual ha sido necesario efectuar un adecuado Levantamiento de Procesos, que funcione como un método de apoyo a la mejora continua, para que la municipalidad tenga ordenados de mejor manera sus procesos y así brindar un excelente servicio a la colectividad Ambateña.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En Ecuador no se han establecido leyes específicas sobre Procesos es por eso que se va tomar en cuenta en la base legal para el desarrollo de la presente investigación la Ley Orgánica del Servicio Público; según (Ecuador, 2005) que indica:

LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO

TITULO I: DEL SERVICIO PÚBLICO

CAPITULO UNICO: PRINCIPIOS, AMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Art. 4.- Servidoras y servidores públicos.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo.

TITULO III: DEL REGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CAPITULO 1: DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

- a. Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b. Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c. Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d. Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e. Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f. Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g. Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
- h. Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe;

- i. Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j. Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y,
- b) Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad.

TITULO V: DE LA ADMINISTRACION TECNICA DEL TALENTO HUMANO

CAPITULO 1: SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO

Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

TITULO VI: DE LA CARRERA DEL SERVICIO PÚBLICO.

CAPITULO 1: GENERALIDADES

Art. 81.- Estabilidad de las y los servidores públicos.- Se establece dentro del sector público, la carrera del servicio público, con el fin de obtener eficiencia en la función pública, mediante la implantación del sistema de méritos y oposición que garantice la estabilidad de los servidores idóneos. Conforme lo dispuesto en la Constitución de la República, el régimen de libre nombramiento y remoción tendrá carácter de excepcional.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

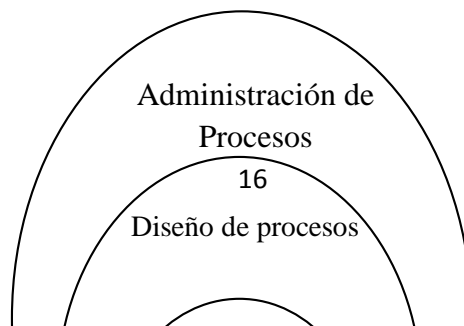


Gráfico N° 02 Variable Independiente
Elaborado por: Elsa Andrade
Fuente: Elaboración Propia

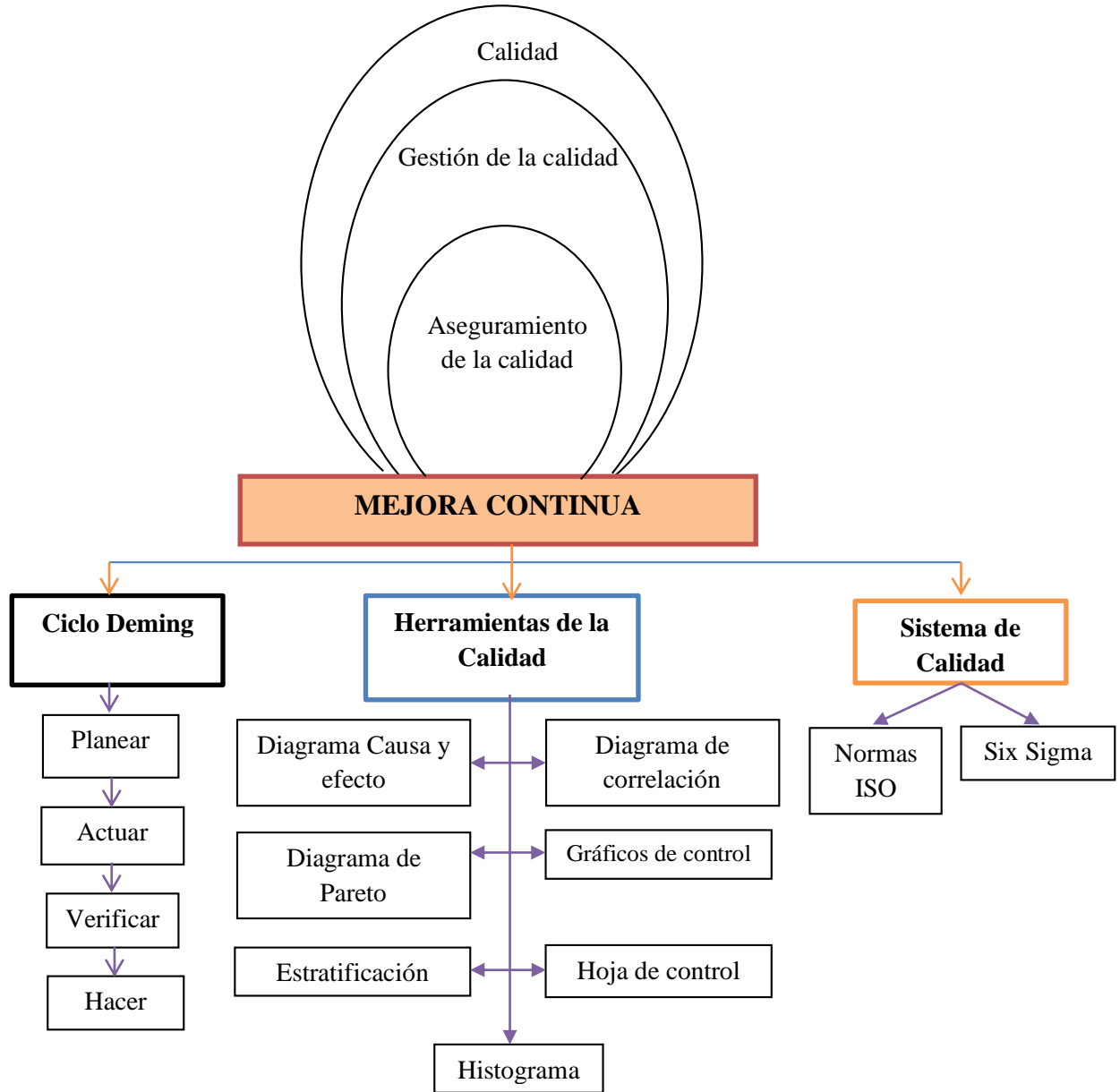


Gráfico N° 03 Variable Dependiente
Elaborado por: Elsa Andrade
Fuente: Elaboración Propia

2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Según Carro & Gonzales (2004, pág. 12) “La administración de procesos es la elección de las entradas. Las operaciones, los flujos de trabajo y los diferentes métodos que se utilizan para producir determinados bienes y servicios.”

La selección de entradas supone decidir sobre qué tipo de habilidades humanas y materias primas vamos a necesitar, cuales operaciones se llevará a cabo por trabajadores y cuáles por maquinas, que servicios externos tomaremos, etc.: consiste con la estrategia de posicionamiento de la organización y su habilidad para obtener recursos. (pág. 12)

Por otra parte Perez J. (2010, pág. 45) mencionan que la gestión por procesos no es un modelo ni una forma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permite hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona.

Así también Tovar & Mota (2007, págs. 21,22) agrega que:

La administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto internos como externos. Las necesidades de ‘estos son completamente entendidas, las métricas clave de la organización son significativas y utilizadas para la evaluación continua y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones para solucionar problemas y aprovechar oportunidades.

A través de la administración interfuncional, la optimización y mejora continua de los procesos, se incrementa de manera constante la eficacia, efectividad y competitividad de la empresa.

El análisis de los procesos en las organizaciones, ha sido objeto de estudio desde los principios de la administración. De hecho, con la moderna ola de pensadores de la calidad; el proceso y sus estudios retoman auge y la atención que se merecen, sin embargo, para las empresas adquirir este enfoque no ha sido nada fácil, por el contrario, las actuales estructuras

organizacionales, resulten ser el principal obstáculo para la administración por procesos. Se han creado verdaderos imperios departamentales con solidas barreras que evitan la comunicación entre las diferentes áreas de la organización.

Así se puede decir que la administración por procesos involucra a todos los que integran una empresa u organización en un esquema práctico, para que cada uno de ellos puedan identificar oportunidades que se les presente y apoyar así a la mejora continua, respondiendo a todas las interrogantes que se les pueda presentar en el medio que se desarrollan.

DISEÑO DE PROCESOS

Según Carro & Gonzales (2004, pág. 12) “Un diseño de proceso (o de transformación) es el sistema que adquiere una organización para transformar los recursos en bienes que ofrece al mercado”.

Además Lumaria (2014, pág. 4) explica que el Diseño del Proceso:

Se refiere a la manera en que se desarrollan las diversas actividades, así también debe guiar la elección y selección de las tecnologías dentro de la organización, y dictar las cantidades de recursos productivos que se pretenden utilizar en un momento dado para tener a disponibilidad de los mismos.

También el autor menciona que en la misma fase de diseño ya sea de un bien o servicio se genera información de cómo va ser, mas no como se debe organizar el proceso de transformación en cuanto a personas, equipos o tiempos a utilizar para el diseño o producción del bien o servicio. (pág. 5)

Así también Juran menciona que con mucha frecuencia, el diseño de los procesos se tiene que acoplar dentro de procesos funcionales o jerárquicos más amplios. Por ejemplo:

Un proceso para la selección de empleados, formación y motivación para la calidad se tiene que entretjer en la estructura más general de las relaciones humanas.

Un proceso para la cualificación de proveedores según su calidad se ha de imbricar en el proceso más general de compras

Un proceso para administrar las garantías posventa de la calidad se tiene que imbricar en el proceso más general de servicio al cliente.

Podría parecer que no hay dos procesos iguales, que cada uno es diferente. Esto es verdad en cuanto a las funciones, la tecnología, etc. Sin embargo, el enfoque gerencial del proceso de la planificación de la calidad es bastante común a todos.

Mediante la aplicación eficiente de los factores de diseño de procesos que los autores mencionan anteriormente se puede desarrollar un adecuado diseño de procesos para el mejoramiento de cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de una organización o empresa, para así mejorar sus productos o servicios.

REINGENIERÍA DE PROCESOS

Según Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler (2000, págs. 30-31) La reingeniería de procesos:

Es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en ligar una serie de funciones organizacionales.

Peppard & Rowland (2001, pág. 20) Reingeniería en los procesos de una empresa es una filosofía de mejora. Busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando los procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización.

Hammer & James (2005, pág. 34) Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Por otra parte Mora Martínez (2003, pág. 359) mencionan que la reingeniería de procesos, "es un instrumento metodológico que se utiliza en el contexto de la calidad total. Persigue, fundamentalmente, obtener la máxima satisfacción del cliente (interno y/o externo), sin que

por ello se olvide la mejora en aspectos claves del proceso tales como la calidad técnica, la corrección en el servicio, el tiempo de producción y la racionalidad de costes.”.

Finalmente López, Montero, Izquierdo, Najera, & Romo (2000, pág. 81) dicen que la reingeniería se define como:

La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería nace con el objetivo de alterar los procesos que transcurren dentro de las empresas y nacieron, a menudo sin ningún tipo de premeditación, en un ambiente radicalmente distinto al actual.

Mediante la explicación que dan los tres autores mencionados anteriormente se puede concluir diciendo que la reingeniería de procesos no es más que los cambios que se realizan de forma radical en los procesos, para un mejor rendimiento de la empresa y una eficaz respuesta hacia los clientes.

Flujogramas o Diagramas De Flujo.

Franklin (2009, pág. 298) Es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Según Jhosep (2003, pág. 85) explica que un flujograma es: “una herramienta de planificación que se utiliza mucho para ayudar a identificar los clientes. El diagrama de flujo traza los diversos pasos de un proceso y su relación.”

El autor Millan (2012, pág. 85) también menciona que se les llama diagramas de flujo porque: “Representan gráficamente la secuencia de etapas, operaciones, movimiento, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos utilizados usualmente”.

Es por eso que el mismo autor Millan dice que un diagrama de flujo es la forma más fácil y tradicional para detallar cada uno de los procesos y graficarlos dentro de una organización ya que son de fácil entendimiento, los mismos que son utilizados principalmente en ramas

como la programación, economía y procesos industriales, además dice que los diagramas de flujo son de suma importancia porque es la manera más fácil de representar los flujos de datos. (pág. 14)

Etapas del Levantamiento de Procesos

Según Empresas Web (2012) nos da a conocer las siguientes etapas para realizar un levantamiento de procesos:

1. Entendimiento de los Procesos y Subprocesos de Negocio: en esta etapa se realiza la descripción de los procesos el mismo que cuenta con una serie de procedimientos, actividades o tareas por desarrollar, para una adecuada descripción y entendimiento de los procesos se debe contar con conocimientos claros y precisos del negocio.
2. Identificación de etapas y actividades específicas de los procesos y subprocesos: aquí se procede a identificar cada una de las etapas, actividades, subproceso o procedimiento el mismo que debe ser registrado.
3. Generar fichas y diagramas de flujo de los procesos: se procede a realizar una descripción detallada de cada proceso, subproceso y/o procedimiento y se documentara la manera o forma en que se llevan a cabo a través de fichas y diagramas de flujo.
4. Establecer indicadores de gestión: los mismos que serán utilizados para el control de gestión y retroalimentación de la mejora continua de los procesos. (pág. 10)

ETAPAS DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Hitpass (2014, pág. 23) Dice que:

En la fase de levantamiento de proceso primero se debe recoger la información sobre cómo está organizado el flujo de trabajo. Esto se realiza con la ayuda de técnicas de moderación, talleres, entrevistas, recolección de documentación, etc. Para esto en el proceso a levantar se debe:

- Delimitar claramente de procesos anteriores o posteriores
- Describir los servicios que produce para los clientes y qué prioridad tiene desde el punto de vista de los objetivos de negocio
- Representar tanto el flujo de trabajo como los roles que intervienen en cada uno de los pasos, los recursos que se utilizan y los sistemas de información que lo apoyan

Formación del Equipo y Planificación del Trabajo

Según Whetten & Cameron (2005, pág. 457) dicen que:

Los equipos de trabajo enfrentan dos retos principales: cumplimiento con la actividad asignado y construir unidad y colaboración entre los miembros del equipo. Como miembro de un equipo, puede mejorar o inhibir los retos al menos tanto como pueda líder de éste. Todos hemos experimentado equipos que solamente parecían hacer clic, que eran capaces de obtener resultados como rapidez y eficacia, y en los que era divertido participar. Esas dinámicas no suceden por casualidad sino que dependen de ciertos roles fundamentales realizadas por los miembros del equipo.

Por su parte Molina (2001, pág. 26) en cuanto a la planificación menciona que:

Es parte integrante del proceso de gestión, es un componente de éste. La gestión implica dirigir el funcionamiento y el desarrollo de un sistema, o de un conjunto de sistemas y, por extensión, de una organización, de una sociedad o de cualquiera de sus procesos.

La planificación como componente de la gestión facilita la dirección del funcionamiento y desarrollo de los sistemas sociales, la forma de organizar las unidades que tengan que ver con la planificación dependerá d la situación específica en que se desarrolló el proceso de panificación. Esta situación depende tanto del objeto planificado como del contexto en que está inserto.

Identificación de los Procesos.

Según Nava & Jiménez (2005, pág. 46) mencionan que:

La identificación de procesos debería de iniciar con un análisis de cuáles son los que existen en la organización. Este análisis incluye, tanto los procesos internos, como los externos, principalmente si introducimos a la organización elementos o servicios que afectan la calidad del producto, como puede ser el diseño del mismo, el servicio de calibración, el servicio de auditoria, etcétera. Una adecuada identificación ayuda a que se puedan crear mecanismos para mantener control de cada uno de ellos.

Los procesos internos consideran los procesos principales y los procesos de apoyo.

Los procesos principales son básicamente los procesos productivos, mientras que los de apoyo podrían ser:

- Calidad
- Mantenimiento
- Compras
- Ventas
- Atención al cliente, etcétera.

Por su parte Levy (2004, pág. 69) agrega que:

Dentro de los procesos de una organización típica se identifican los principales:

- Proceso de ventas: desde el pedido del cliente hasta el cobro de la factura.
- Proceso de producción: desde el programa de producción hasta la entrega de mercadería.
- Proceso de compras: Desde la Orden de Compra al proveedor hasta el pago al proveedor.

Descripción y Análisis de los Procesos

Himmerlblau & Bischoff (2004, pág. 2) Comentan que:

El análisis de procesos se refiere a la aplicación de métodos científicos al reconocimiento y definición de problemas, así como al desarrollo de procedimientos para su solución. En una forma más concreta, esto quiere decir especificación matemática del problema para la situación física dada, análisis detallado para obtener modelos matemáticos y síntesis presentación de resultados para asegurar la total comprensión. El proceso representa una serie real de operaciones o tratamiento de materiales, tal como es contrastado por el modelo, que representa una descripción matemática del proceso real.

Difusión de los Procesos

Aplicación y Control de los Procesos

Heredia A. J (2001, pág. 43) Argumenta que:

Para que un proceso pueda dar resultados predecibles todas las variables importantes del proceso deben ser conocidas y mantenerse bajo control. Un proceso está bajo control si la variabilidad de sus resultados se mantiene dentro de unos límites fijados estadísticamente y existen sensores para señalar las salidas de control que pondrán en marcha acciones correctivas.

Por tanto, el primer objetivo para mantener un proceso bajo control es mantener cada variable significativa dentro de los límites establecidos; el segundo es implantar un sistema de control apropiado que permita seguir la evolución de las variables más significativas.

Este modelo de control se aplica desde el principio del movimiento de la calidad a los procesos de fabricación. Durante los últimos años se ha ido extendido a otros procesos repetitivos con parámetros fácilmente cuantificables.

Así también Vilar Barrio (1999, pág. 4) en cuanto al control de procesos agrega que:

El control y mejora de procesos es un método de mejora continua de la calidad, que se basa en la reducción sistemática de la variación de aquellas características que más influyen en la calidad de los productos o servicios. Las herramientas utilizadas para la reducción son, fundamentalmente, el seguimiento, control y mejora de los procesos.

El programa de control y mejora de procesos es un programa que, apoyado en una serie de conceptos claves y haciendo uso de las conocidas herramientas de análisis y resolución de problemas, como el análisis de Pareto, la tormenta de ideas estadísticas, tiene como objetivo la reducción sistemática de la variación de los procesos.

Finalmente Balcells & Romeral (1997, pág. 34) mencionan que:

Algunos procesos complejos requieren sistemas de control con una gran capacidad de cálculo, conexión a estaciones gráficas, múltiples canales de comunicación, facilidad de adaptación, capacidad de multiproceso, etc. Para ellos se han venido utilizando miniordenadores a los que se adaptan interfaces específicas para la planta a controlar.

HERRAMIENTAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Investigación documental

Según Avila (2006, págs. 50-51) explica que la investigación documental:

Es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información. El desarrollo de un proceso documental completo da como producto diferentes tipos de trabajos documentales entre los que se encuentran compilaciones, ensayos, críticas valorativas, estudios comparativos, memorias, monografías entre otros.

La investigación documental contiene las siguientes etapas:

Planeación

Colección de información

Organización, Análisis e interpretación

Presentación de resultados.

En el documento (investigacion-documental.wikispaces.com (2013) Indica los siguientes tipos de investigación documental:

- *Investigación histórica:* esta investigación se refiere a experiencias pasadas, describe lo que era y presenta una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos pasados, la misma se presenta con una búsqueda crítica de la verdad, sustentando los acontecimientos del pasado. (pág. 7)
- *Investigación descriptiva:* es aquella que describe, registra, analiza e interpreta la naturaleza actual y la comprensión de procesos y fenómenos de la realidad estudiada, trabaja sobre realidades de hecho, su característica fundamental es presentar una interpretación correcta. (pág. 7)
- *Investigación experimental:* es aquella que se desarrolla mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por que causa se produce una situación o acontecimiento particular. (pág. 7)

Entrevista

Guizar (2004, pág. 96) “La entrevista descubre las opiniones y los sentimientos positivos y negativos sobre muchos aspectos: claridad de las metas individuales y grupales, efecto estilo administrativo y asuntos personales jamás manifestados”.

Para Acevedo & López (2001, pág. 10) la entrevista: “ Es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo”

La entrevista, al ser una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad la obtención de información en relación a un objetivo, se ubica como una forma estructurada de interacción en donde la conducta del hombre se polariza justamente entre la solidez del intercambio y la dinámica de la reciprocidad; por ello, cuando se da realmente, sus resultados, expresados en un sistemático acopio de datos, nos sirve para tomar ciertas decisiones, como pueden ser: la evaluación, la contratación o el despido de un empleado, o cambiar el equipo de un área de producción, o tomar medidas preventivas para batir los índices de accidentes, etc. (pág. 11)

Por su parte Gonzáles, López, & López (2012, pág. 11) La entrevista consiste en un dialogo entre dos personas con fines informativos que se publica en el periódico. Tiene como finalidad obtener información sobre un asunto o conocer a fondo a una persona.

Su lenguaje es objetivo y claro. La conversación puede transcribirse en estilo directo (preguntas y respuestas) o en estilo indirecto

Las partes esenciales de la entrevista son: el titular, la entrada, el cuerpo y el cierre, aunque en algunos casos pueden faltar la entrada y el cierre.

Las hay de diferentes tipos: la entrevista informativa profundiza en una noticia determinada; la de opinión da a conocer las ideas de la persona que cobran máximo interés al ser ésta experta en el tema tratado. La entrevista periodística por excelencia es la de personalidad o de semblanza, cuya finalidad es revelar el modo de ser, de vivir y de actuar del entrevistado.

Al utilizar correctamente las partes que intervienen en la entrevista se ve a obtener un mejor resultado en la misma, ya que así se disminuye posibles errores.

Observación directa

Según Rodríguez M. E (2005, pág. 98) dice que la observación directa es:

Aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Este tipo de observación puede ser intersubjetiva cuando es basada en el principio de que observaciones repetidas de las mismas respuestas por el mismo observador deben producir los mismos datos, y la observación intrasubjetiva, que expone que observaciones repetidas de las mismas respuestas por observadores diferentes deben producir los mismos datos.

Por su parte Moreno B. M. (2000, págs. 60,61) agrega que:

Mucha de la información que el investigador obtiene, le es proporcionada en forma verbal o escrita por los sujetos que pertenecen a la población en estudio, especialmente si se trata de que éstos manifiesten opiniones, actitudes o información que sólo ellos poseen sobre sí mismos, sobre los grupos con los que están involucrados o sobre los fenómenos que están en análisis; pero otro recurso de especial valor para el investigador es la observación directa de los fenómenos y de las acciones de los individuos que permitirá obtener datos en forma objetiva y sistemática e incorporarlos a la información ya recabada por otros medios.

Pudiera aparecer que observar para recabar y sistematizar información es una fácil labor que consiste solo en ponerse en el lugar de los hechos y empezar a registrar; sin embargo, la observación directa requiere de una serie de previsiones y cuidados durante todo el proceso, pues de lo contrario se corre el riesgo de que la información recabada por este medio sea sólo una serie de apreciaciones subjetivas y poco confiables en las que se exprese más lo que los observadores pudieron o quisieron ver, que los datos pertinentes y fidedignos necesarios para la investigación.

Así, en la observación directa será necesario:

- a. identificar con toda precisión cual es el fenómeno o la variable que será objeto de observación.
- b. Seleccionar cuáles serán las manifestaciones externas que indicarán la ausencia o presencia del fenómeno o de la variable en acción, para que los observadores atiendan específicamente a esas manifestaciones externas.

- c. Determinar cómo serán los períodos de observación, durante cuánto tiempo cada uno, con cuánto de intervalo de tiempo entre uno y otro, etc.
- d. Prepara un sistema para registrar lo observado, preferentemente con apoyo de un código que permita que el registro sea ágil e inmediato, ya que no es posible ni confiar todo a la memoria del observador, ni detener el ritmo de ocurrencia de los fenómenos para que se tenga el tiempo suficiente de hacer una narración detallada de lo que va ocurriendo.

Así también Honrubia, Vergara, & Dolores (2005, pág. 7) menciona que:

La observación directa pretende observar un fenómeno en su contexto natural intentando perturbarlo mínimamente, considerando que se trata del tipo de investigación más puro.

Una de las características de este tipo de observación es la participación activa del investigador en el grupo objeto de estudio: Observación participante, en la cual se utilizan técnicas sistemáticas y exactas para recoger y registrar todas aquellas observaciones establecidas previamente, controlando la posible influencia que los observadores pueden ejercer en los sujetos de estudio. Este método observacional es un fenómeno o realidad social más allá de sus aspectos externos o cuantitativos.

2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE: MEJORA CONTINUA

CALIDAD

Según W. Edwards Deming en el libro de Berlinches, (2008, pág. 4) concibe la calidad como “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”

Por otro lado Berlinches (2008, pág. 3) menciona el término castellano calidad definido por la Real Academia Española es definido como un “conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa”, procede del latín “qualitas”.

Finalmente Juran en el libro de Gutiérrez H. (2010, pág. 19) dice que la “calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfagan al cliente”.

La calidad es "ajustarse a las especificaciones" según González M. (2007, pág. 7) menciona que:

El término procede del latín “qualitas-atis” definido por el Diccionario de la Real Academia Española como, la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten aplicarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie. Esta es la idea que la mayoría de los individuos tienen en la mente al utilizar la palabra calidad.

Calidad es una idea alcanzable, medible y rentable que puede ser un catalizador muy importante que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso de un producto o servicio que oferta una empresa u organización.

Objetivos para el programa de calidad:

1. Implantar un programa competente de administración.
2. Eliminar problemas imprevistos.
3. Reducir los costos de la calidad.
4. Convertirse al estándar mundial de la calidad.

En conclusión la calidad afecta a todos los componentes de una empresa u organización en su totalidad, ya que la calidad aporta en gran al mejoramiento del producto o servicio.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para Gutiérrez (2010, pág. 210) la gestión de la calidad:

Sirve para contribuir y operar una organización en forma exitosa, dirigiendo y controlando en forma sistemática y transparente, los principios de gestión de la calidad puede ser

utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia un mejor desempeño.

Por otro lado Griful & Canela (2002, págs. 13,14) menciona que la gestión de la calidad:

Aplica al tipo de gestión, no a la calidad. Esta Visión es más amplia que la tradicional del control de la calidad, y se ajusta a la acepción de control como dominio, incluyendo todos los aspectos de la organización que afectan a la calidad. Antes se hablaba de calidad refiriéndose a los aspectos de producción o diseño de producto, pero actualmente, el alcance de este término se ha ampliado, considerado de calidad en toda la organización.

Finalmente Pérez (2004, págs. 75,76,77) dice que:

Conviene no olvidar que un sistema de gestión de calidad no puede reemplazar a los sistemas de gestión tradicionales sino que viene a complementarlos con un nuevo enfoque, hacia el cliente, a través de la participación de todo el personal en la consecución del objetivo común.

Así, pues, los resultados diferenciales que se obtiene gestionando la calidad son:

Clientes

- Más confianza en una empresa que trabaja con calidad asegurada
- A través de la recomendación se consiguen nuevos clientes con un menor costo comercial.

Empresa

- Sensible reducción de los costos operativos al centrar las operaciones internas en aquellas actividades que añaden valor para el cliente y por lo que éste paga.
- Importante reducción de la ineficacia interna a través del mejoramiento de los costos asociados a la mala calidad.
- La inversión en prevención de mala calidad reduce los costos operativos totales.
- Optimización y racionalización en el uso de los diferentes recursos de la empresa.
- El uso de procedimientos de trabajo garantiza a la Dirección que se está suministrando la calidad especificada.

Organización

- Potencia la motivación del personal a través del esfuerzo por la satisfacción permanente del cliente.
- Mejora de la comunicación y cohesión para la consecución de un objetivo común.
- Promueve y canaliza la capacidad de innovación y el espíritu emprendedor del personal en línea con los objetivos de la empresa.
- Incrementa la eficacia y capacidad de adaptación de la organización.

Personal

- Formación y desarrollo de habilidades personales.
- Desarrollo de los factores permanentes de motivación.
- Mejora la autoconfianza y la sensación de pertenencia.
- Uso intensivo de conocimiento y capacidades del personal haciendo posible su autorrealización.

Organización

Según Fernandez & Rios (2000, pág. 3) es la acción o efecto de organizar u organizarse, entendiendo por tales, en sentido figurado, establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia.

Administración

Según Robbins & Decenzo (2002, pág. 7) El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto a ellas.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Moreno, Peris, & Gonzales (2001, pág. 23)

Es un sistema que pone énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento de envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permite la obtención de productos conforme a unas especificaciones (Conti, 1993; Dale 1994; Goetsch y Davis 1994).

También Elola (2000, pág. 1) explica que el Aseguramiento de la Calidad:

Consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables para proporcionar la confianza adecuada (tanto a la propia empresa como a los clientes) de que se cumplen los requisitos del Sistema de la Calidad.

Por su lado Rosario, Vargas & Gonzáles (2006, págs. 468-469) mencionan que:

Una aproximación al concepto de calidad se consigue a través del concepto de aseguramiento de la calidad, el cual implica que todas las políticas, sistemas y procesos estén dirigidos a asegurar el mantenimiento y enriquecimiento de la calidad de la oferta educativo dentro de una institución. Un sistema de aseguramiento de calidad significa que una institución confirma por sí misma y a otros que las condiciones están dadas para que los estudiantes logren los estándares que la institución ha establecido.

Definido en este sentido el concepto de aseguramiento de calidad implica que esa calidad pueda ser entendida como adaptación a aquello que es requerido de la institución, esto es, que los objetivos establecidos sean logrados de manera consistente y con respecto a los criterios de calidad fijados. Esta definición es aún muy relativa y deja la puerta abierta a diferentes interpretaciones tales como el nivel requerido, la propia diversidad de tareas y objetivos y también la influencia de factores de contexto en la búsqueda y la práctica de los criterios de éxito.

CICLO DEMING

Gutierrez H (2010, pág. 120) El ciclo PHVA es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización.

Según Walton (2004, págs. 19,20) menciona que: “el ciclo Deming o ciclo PHVA tiene cuatro etapas:

Brevemente la empresa planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados, actúa para normalizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento nuevamente con nueva información. Muchas personas que participan en la transformación hablan de resolver problemas o de trabajar en proyectos, pero esto suele ser porque la terminología es cómoda. El Ciclo PHVA, en realidad, representa trabajo en procesos más que tareas o problemas

específicos. Los procesos por su misma naturaleza no pueden resolverse sino únicamente mejorarse, si bien al trabajar en los procesos uno ciertamente resuelve algunos problemas.



Gráfico N° 04 Ciclo PHVA
Elaborado por: Elsa Andrade
Fuete: Internet

Pérez & Múnera (2007, págs. 50,51) Expresa que el círculo de DEMING:

Es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El círculo de calidad consiste en cuatro etapas

1. Planear. Primero se definen los planes y la visión de la meta que tiene la empresa; en dónde quiere estar en un tiempo determinado. Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas que es necesario mejorar, definiendo su problemática y el impacto que pueden tener en su vida.
2. Hacer. En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se esté llevando a cabo según lo acordado.
3. Verificar. Aquí comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática.
4. Actuar. Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad: si al verificar los resultados se logró lo que teníamos planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo.

HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

Según Miranda, Chamorro, & Rubio (2007, págs. 76-81) menciona que:



Las denominadas 7 herramientas clásicas para el control de la calidad constituyen un conjunto de instrumentos para la recopilación sistemática de datos y el análisis de resultados. Las 7 herramientas clásicas de la calidad son las siguientes: diagrama de flujo, diagramas de causa-efecto, histograma, análisis de Pareto, gráficos de control, diagrama de dispersión o de correlación y las hojas de control o de recogida de datos. Kaoru Ishikawa, llevó a cabo la recopilación de estas herramientas, que a excepción del diagrama causa efecto ya eran conocidas con anterioridad, proponiendo la utilización sistemática y conjunta de todas ellas


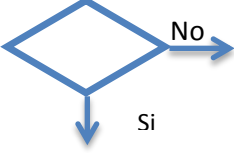



- Diagrama de flujo.- es un modo de representar gráficamente flujos o procesos, es decir, representar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un determinado resultado, así como las relaciones entre las diferentes actividades que lo componen a través de un conjunto de símbolos. El diagrama de flujo tiene como finalidad ordenar los procesos y puede ser utilizado individualmente, aunque resulta más eficaz si se emplea de manera conjunta con alguna otra herramienta de la calidad.

Entre las principales ventajas están las siguientes:

- a) Permite hacer a los procesos más “tangibles” facilitando su comprensión.
- b) Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas.
- c) Facilita la formalización y sistematización de los procesos.
- d) Facilitan la comunicación al proporcionar un lenguaje común, que no necesita de explicaciones complementarias minimizando la posibilidad de errores.
- e) Ayuda a analizar la eficacia de las actividades bajo la óptica del valor añadido al cliente o de su contribución al objetivo del proceso.

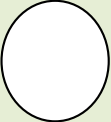
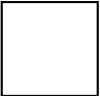
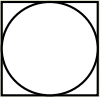
Tabla N° 01 Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagrama de flujos (diagrama administrativos)

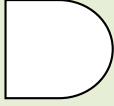
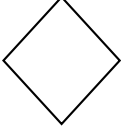

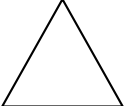
Símbolo	Representa
	Inicio o fin.- Indica el principio o el fin del flujo. Además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o da información.
	

	Actividad.- Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.
	Documento.- Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa.- Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo.- Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página.- Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector.- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo.

Fuente: Franklin Fincowsky, Organización de Empresas
Elaborado por: Elsa Andrade

Tabla N° 02 Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo.

Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método de procedimiento
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, la calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.

	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Deposito y/o resguardo de información o productos.

Fuente: Franklin Fincowsky, Organización de Empresas

Elaborado por: Elsa Andrade

- Diagrama de causa efecto.- también llamadas diagrama de espina de pescado permite identificar y categorizar las causas de un problema , en nuestro caso relacionado con la calidad, estableciendo de forma gráfica una relación entre el problema o efecto y sus posibles causas, ayudando de este modo a visualizarlo mejor.
- Histograma en él se representan de forma gráfica los datos de un problema, reflejando la disposición de los valores respecto a la media. Utilizando el histograma se puede observar con claridad la forma de distribución y pueden inferirse resultados sobre la población, que serían difícilmente observables en una tabla numérica.
- Diagrama de dispersión.- analiza la correlación existente entre dos características de un determinado proceso y está basado en el análisis de regresión y la representación gráfica de su resultado. Se elabora representando el eje de las abscisas una determinada característica de calidad y en ordenadas, a una escala adecuada, la segunda característica. Posteriormente se irán marcando los valores de cada variable y los puntos de corte según restas perpendiculares. Se obtiene así una nube de puntos que determinará el tipo de correlación entre las variables.
- Hojas de recogida de datos.- son los documentos base para la recolección de datos, que permitan realizar el seguimiento de trabajos en el proceso de resolución de

problemas. Se contabilizan las frecuencias de las diferentes categorías. Son muy utilizadas para construir un histograma.

Por su parte Muñoz (1999, págs. 286-296) dice que:

Las herramientas estadísticas de la calidad son las siguientes

1. Diagramas de Pareto.- denominados también curvas ABC relacionan las causas con los efectos con el fin de llegar a conocer a cuantas causas pueden adjudicársele la mayor parte de los efectos

El gráfico de Pareto tiene especial interés en las siguientes circunstancias:

- Identificar las causas principales que provocan una situación.
 - Establecer el alcance de una determinación acción que actúe sobre una de las causas identificadas.
 - Evaluar la evolución en el tiempo de un determinado atributo.
2. Diagrama de afinidad.- Se trata de obtener una gran cantidad de datos en forma de ideas, opiniones, juicios, temas, puntos de vista, con el fin de efectuar agrupaciones de los mismos según aquellos criterios que interesen. No se trata de evaluar el grado de acierto de la información sino de tener la mayor cantidad de la misma que sea posible.
 3. Diagrama de árbol.- recoge a modo de tronco y ramas de un árbol, todas las actividades que es necesario realizar para alcanzar un objetivo. Una vez identificadas las causas que afectan a un problema, el diagrama de árbol permite identificar y evaluar los métodos y planes más apropiados, al mismo tiempo que clasifica su forma de implantación.
 4. Diagrama matricial.- se emplea para establecer la relación entre dos conjuntos de factores, permite además establecer la relación entre las variables, conocer mejor la intensidad y la dirección de la misma, así como analizar de modo simultáneo multitud de factores.

Así también Vilar, Gomez, & Tejero (2004, págs. 5-6) agrega que:

Las herramientas de la calidad sirven para determinar un conjunto de herramientas que sirvan de apoyo a la estrategia de calidad total en las áreas funcionales de las organizaciones y

empresas de fabricación, para ser utilizadas por gestores y directivos de una forma similar a como las siete herramientas habían servido de apoyo en los departamentos de fabricación a través de los círculos de calidad.

Estas herramientas debían ser capaces de ayudar a que los directivos de estas áreas:

- a. Se comprometieran en un programa de calidad total.
- b. Identificaran oportunidades de mejora en sus organizaciones.
- c. Implantaran programas de mejora.
- d. El conjunto seleccionados fue compuesto por las siguientes herramientas:
 1. Diagrama de Afinidad
 2. Diagrama de Relaciones
 3. Diagrama de Árbol
 4. Matrices de Priorización
 5. Diagramas Matriciales
 6. Diagrama de proceso de Decisión
 7. Diagramas de Flechas.

Las siete nuevas herramientas de gestión y planificación son herramientas de segunda generación utilizadas por grupos constituidos en el seno de una organización con el objetivo de resolver los problemas pocos e importantes, fundamentalmente durante la etapa de planificación del ciclo de mejora de la calidad.

Según un Berlinches (2008, pág. 69) Histograma es:

Es una representación gráfica de la variación, en un conjunto de datos, que indica cómo se distribuyen los valores de una o varias características (variables) de los elementos de una muestra o población, obtenidas mediante un determinado proceso.

Por su naturaleza gráfica, el histograma puede ayudar a identificar e interpretar pautas que son difíciles de ver en simples tablas de números, por tanto el histograma es una herramienta útil para resumir y analizar datos.

James (2004, pág. 199) Los histogramas son una representación gráfica de un conjunto de datos y son utilizados, por ejemplo, para visualizar los datos generados en las hojas de

control. Por lo tanto, los histogramas son útiles para evaluar el modelo y la forma de la distribución que refleja la población de la que se extrajeron los datos.

Los histogramas pueden ser utilizados también con el límite de la especificación diseñada y, por lo tanto, se pueden ver claramente los resultados de los productos de la muestra que no son conformes.

NORMAS ISO

Según Summers (2006, pág. 35) La creación de la serie de normas internacionales conocidas como las ISO 9000 comenzó en 1979. La norma ISO 9000 se inspiró en el término griego que significa "igual", esto se debe a que las normas pretenden establecer comparaciones entre compañías en igual de condiciones.

El propósito de las normas ISO consiste facilitar el intercambio internacional de productos y servicios, proporcionando un conjunto claro de requerimientos para los sistemas de calidad. Las normas ofrecen un parámetro para juzgar los sistemas de calidad implementados en las organizaciones.

Por su parte Fontalvo & Vergara (2010, págs. 12-13) dice que:

La familia de normas ISO 9000 se enfoca en la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad, con un enfoque basado en procesos, con lo que se busca que la Organización articule sus procesos, procedimientos, tareas y el trabajo de las personas de forma sistémica, con lo que se logra un mejoramiento continuo dentro de las organizaciones.

Esta norma ISO 9001:2008, conserva los requisitos anteriores, como son los siguientes cinco numerales:

1. Sistema de Gestión de la calidad
2. Responsabilidad de la Dirección
3. Gestión de los Recursos
4. Realización del Producto o Prestación del servicio
5. Medición Análisis y mejora.

Con las enmiendas realizadas, se mejora la claridad y se reduce la ambigüedad, existe mayor coherencia con otras normas ISO y se genera mayor compatibilidad con la ISO 14001. Es importante señalar, que esta nueva norma ISO 9001:2008 mantiene el modelo de enfoque por procesos de la norma ISO 9001:2000, es aplicable a cualquier tipo de organización y mantiene la compatibilidad con la norma 14001

Por otro lado Casanova & Barrera (2011, pág. 173) argumentan que:

El tratamiento para una correcta gestión de la calidad y su aseguramiento en los procesos se desarrolla según las Normas ISO 9001 e ISO 9004. En dichas normas se especifican los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad. Tal vez la ISO 9001 sea más popular, pero ambas son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de forma independiente.

Las normas ISO son de carácter voluntario, aunque en muchos casos son de obligado cumplimiento debido a los requerimientos de las grandes empresas para formar parte de sus carteras de proveedores.

SIX SIGMA

Según Miranda R. L (2006, pág. 7) comenta que:

El Seis Sigma induce a conocer todos y cada uno de los procesos que integran una empresa manufacturera, de servicios, gubernamental, etc., y con base en las necesidades de nuestros clientes internos y externos, mejorarlos sistemáticamente y de manera continua con la participación de todo el personal que la forma. Los resultados se reflejan en una mayor productividad, productos más robustos en calidad y con una permanencia sólida en los mercados de consumo; mejores bienes y servicios y clientes totalmente satisfechos.

Por otro lado González A. F (2013, pág. 34) dice que:

El seis sigma puede ser enfocado desde dos grandes perspectivas:

- a. **Estrategia de negocio:** el fin de una organización es hacer dinero para trascender en el tiempo y mejorar el nivel de vida de sus empleados, accionistas y la comunidad en la que se desenvuelve.

Seis sigma se encuentra alineada a este fin último a través de los siguientes enfoques:

- Benchmarking. Seis Sigma puede ser utilizado como un patrón para comprar diferentes niveles de calidad entre diferentes procesos o compañías y tomar las acciones necesarias para ser el mejor en el giro industrial.
 - Meta. Tradicionalmente la meta de seis sigma se conoce como llegar a cero defectos. Sin embargo, este enfoque ha cambiado y la meta o el objetivo de Seis Sigma es incrementar la rentabilidad del negocio sustentado con una filosofía de mejora continua.
- b. Metodología de solución de Problemas o Proyectos: Esta perspectiva es la parte dura del enfoque de Seis Sigma, ya que incluye dos aspectos:
- Metodología DMAIC: esta metodología debe ser utilizada en toda la organización para atacar proyectos de mejora o para solucionar problemas dentro de la organización, siempre y cuando la magnitud de los mismos lo ameriten, o cuando no se conozca la causa raíz que está originando el efecto no deseado.
 - Herramienta: A través de la aplicación de herramientas no estadísticas (diagramas de flujo, matriz de causa efecto y AMEF entre otras) y de estadísticas básicas y avanzadas (Paretos, Inferencia estadística, distribuciones de probabilidad, gráficos de control y diseño de experimentos, entre otras) la metodología DMAC ordena la aplicación de estas para maximizar los resultados.

Así también Lareau (2003, pág. 184) alega que:

El objetivo del Seis Sigma es lograr niveles 6° en todos los procesos. En líneas generales, Seis Sigma reúne diversos métodos estadísticos para la resolución de problemas y, a través de herramientas fiables, incluye las pautas necesarias para dirigir los esfuerzos orientados a la mejora de los procesos/resolución de problemas. Con el fin de alentar y ayudar a los empleados de menor experiencia.

Los recursos estadísticos de Seis Sigma son, sin duda, muy potentes. Es un método muy eficaz en aquellos procesos en los que la variabilidad puede provocar el aumento de los resultados. Entre estos procesos industriales, cabe destacar el desarrollo de la maquinaria, las herramientas y los procesos químicos. Cuando se aplica en procesos menos estadísticos, Seis Sigma resulta igual de eficaz que las demás técnicas de resolución de problemas, dependiendo, eso sí, del nivel de conocimientos del

personal encargado de su ejecución, de los programas Seis Sigma, de los empleados, y de las limitaciones de la empresa

REQUISITOS PARA LA MEJORA CONTINUA

Según Bon, y otros (2008, pág. 11) en cuanto a los requisitos para la mejora continua dicen que:

Existen cinco niveles de madurez, los mismos que sirven de base para la fase de mejora continua del proceso:

1. *Inicial*: Procesos específicos y caóticos.
2. *Gestionado*: Los proyectos de la organización garantizan que los procesos se planifican y ejecutan la política de la organización.
3. *Definido*: Los procesos están bien caracterizados y documentados y se describen en estándares, procedimientos, herramientas y métodos.
4. *Gestionado cuantitativamente*: La organización y sus proyectos establecen objetivos cuantitativos de calidad y rendimiento de procesos y los utilizan como criterios para la gestión de procesos.
5. *Optimización*: Se centra en la mejora continua del rendimiento de los procesos a través de mejoras incrementadas e innovadoras de procesos y tecnologías.

Por su parte Verheijen , Veen , Tjassing, Pieper, & Kolthof (2008, págs. 26-27) argumentan que se planifica iniciativas de mejora, las cuales son las siguientes:

- Definir objetivos y métodos de verificación
- Realizar análisis de gaps
- Determinar puntos de acción
- Eliminar las discrepancias detectadas
- Facilitar la ejecución de procesos
- Comparar las verificaciones después de la mejora con las anteriores a la mejora y con los objetivos marcados en la fase de planificación
- Determinar si es necesario eliminar las discrepancias detectadas

- Hacer recomendaciones de mejora, como el ajuste del Catálogo de Servicios y las nuevas verificaciones de Acuerdos de Nivel de Servicios
- Introducir las mejoras
- Determinar las discrepancias que hay que resolver (entrada para la fase de planificación).

2.5 HIPÓTESIS

El Levantamiento de Procesos ayudará a contribuir en la Mejora Continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA.

2.6 VARIABLES

Variable Independiente: Levantamiento de Procesos

Variable Dependiente: Mejora Continua

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación está enfocada en un paradigma cuali-cuantitativo; cuantitativo porque está orientada hacia la identificación de las causas para una mejor explicación del problema Levantamiento de Procesos y la Mejora Continua, objeto de estudio, y el enfoque cualitativo permitió conocer las opiniones de los involucrados en esta investigación, se pondrá énfasis en cada uno de los procesos de la investigación para su correcta aplicación y solución inmediata dentro de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Ambato, los enfoques que se aplican son de suma importancia para la consecución de resultados.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación Bibliográfica

La modalidad que se utiliza para la presente investigación es de tipo bibliográfico ya que está basada en la revisión de: libros, revistas, internet, etc., los temas que se van revisar son: Mejora Continua, Administración de Procesos, Sistemas de Calidad entre otros, han sido motivo de investigación bibliográfica ya que me ayudan a sustentar la información mediante las definiciones de autores.

3.2.2. Investigación de Campo

Posteriormente se realiza una investigación de campo, la misma que se aplica al personal interno que labora en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA).

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Explorativa

La investigación es explorativa porque permite realizar un diagnóstico y visualización de la institución para así definir el problema, mediante la exploración y visualización de las diferentes actividades que se realizan dentro de la institución.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Permite conocer cómo se encuentra la situación del problema, es decir describirlo utilizando técnicas de recolección de la información.

Mediante la aplicación de este tipo de investigación se descubrirá las situaciones y eventos que han ocasionado el problema que es El Levantamiento de procesos en el interior de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato.

3.3.3. Investigación Correlacional

Es la manera como se relacionan las variables: v. independiente: Levantamiento de procesos, y v. dependiente: la Mejora Continua.

3.3.4. Investigación Analítica

Se debe analizar el problema: *Levantamiento de procesos y la Mejora Continua* para así poder dar solución a dicho problema, con la aplicación de las herramientas necesarias.

3.4 POBLACIÓN O MUESTRA

La presente investigación se va a desarrollar en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, y la población de estudio es finita, ya que mediante un censo realizado en el departamento se constató que el mismo cuenta con 24 empleados, es por eso que no es necesario seleccionar una muestra debido al tamaño de la población, que es menor a 100 y se procederá a trabajar con el total de la misma.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPÓTESIS: El Levantamiento de Procesos ayudará a contribuir en la mejora continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Levantamiento de Procesos

Tabla N° 03 Operacionalización Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM'S	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El Levantamiento de Procesos consiste en la utilización de herramientas como la investigación documental, entrevistas, etc., métodos y abarca una serie de etapas entre ellas se encuentra formación del equipo, planificación del trabajo, aplicación y control de los procesos.	Herramientas	➤ Investigación documental	¿Se realiza una oportuna investigación en cada uno de los procesos?	Encuesta Cuestionario
	Métodos	➤ Entrevistas	¿Se elaboran flujogramas de cada una de las actividades que se desarrollan en el departamento?	
		➤ Observación directa		
	Etapas	❖ Flujogramas o Diagramas de flujo.	¿Existe una adecuada planificación del trabajo en el departamento?	Encuesta Cuestionario
		✓ Formación del Equipo	¿Tienen identificado cada uno de los procesos dentro del departamento?	
		✓ Planificación del Trabajo.	¿La aplicación y control de procesos se lo realiza de manera oportuna?	
		✓ Identificación de los Procesos.		
✓ Difusión de los Procesos.				
✓ Aplicación y Control de los Procesos.				

Elaborado por: Elsa Andrade
Fuente: Investigación de Campo

VARIABLE DEPENDIENTE: Mejora Continua

Tabla N° 04 Operacionalización Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM'S	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La Mejora Continua debe cumplir con los requisitos necesarios apoyando a la gestión, participación y a la responsabilidad, utilizando los elementos del ciclo Deming, con la finalidad de verificar los resultados y actuar de acuerdo con ellos, a través de la utilización de las herramientas de la calidad.</p>	<p>Requisitos</p> <p>Ciclo Deming</p> <p>Herramientas de Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Apoyo en la Gestión ❖ Participación ❖ Claridad en la responsabilidad ➤ Planear ➤ Hacer ➤ Verificar ➤ Actuar ✓ Diagrama Causa y efecto ✓ Diagrama de Pareto ✓ Diagrama de Afinidad ✓ Histograma 	<p>¿Existe apoyo y participación por parte de las unidades involucradas?</p> <p>¿Está claramente definida la responsabilidad de cada uno de los que integran el departamento?</p> <p>¿Para verificar el cumplimiento de calidad en los procesos cuál de estas herramientas de calidad utiliza?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p> <p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>

Elaborado por: Elsa Andrade
Fuente: Investigación de Campo

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos.

Tabla N° 05 Técnicas de ejecución

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACION
1. ¿PARA QUÉ?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación.
2. ¿A QUÉ PERSONAS VAMOS APLICAR?	La investigación se la realizara a los colaboradores de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA.
3. ¿SOBRE QUÉ ASPECTOS?	Sobre el Levantamiento de Procesos y la mejora continua.
4. ¿QUIÉN?	Elsa Andrade
5. ¿CUÁNDO?	Desde septiembre del 2014.
6. ¿CUÁNTAS VECES?	Se realizara una vez a cada uno de los investigados.
7. ¿CON QUÉ TÉCNICAS?	Encuesta
8. ¿CON QUÉ INSTRUMENTOS?	Cuestionario
9. ¿EN QUÉ SITUACIÓN?	Se buscara el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fuente: Elaboración Propia

3.7 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla N° 06 Recolección de Información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
INFORMACIÓN SECUNDARIA 1. Lectura Científica	1. Libros de Administración por Procesos, Administración de Operaciones, Calidad y Mejora Continua, Calidad, Calidad Total y Productividad. 2.- Tesis de Grado La Mejora Continua y las Ventas.
INFORMACIÓN PRIMARIA 1. ENCUESTA	Cuestionario

Elaborado por: Elsa Andrade

Fuente: Elaboración Propia

3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Dentro de la presente investigación el procesamiento y análisis de la información de la realizara de la siguiente manera:

Codificación de la Información. En la presente investigación para realizar una correcta codificación de la información se lo realizara enumerando cada una de las preguntas del cuestionario que se aplicara, y así de esa manera facilitar el proceso de tabulación obteniendo información real para dar una solución adecuada al problema.

En el **procesamiento y análisis** de la información se procederá a revisar y analizarla verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenas, todas las preguntas contestadas.

Tabulación de la información. Se realizara a través del programa SPSS, lo que nos será de gran ayuda y permitirá interpretar de mejor manera los resultados obtenidos.

Graficar. Se va a realizar graficas de barras para su mejor comprensión.

Analizar gráficos estadísticos. Para el análisis de los datos se lo realizara a través de porcentajes, ya que los mismos nos ayudaran a interpretar de mejor manera los resultados que se proyectan.

Interpretación. La interpretación de resultados se elaboró bajo una síntesis de los mismos porcentaje, ya que así se localizara información relevante y necesaria para proceder a dar una posible solución al problema objeto de estudio, para lo cual se aplicó la T de Student con una variable y la prueba de bondad, llamada así en la Estadística no paramétrica.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Para el análisis de resultados del presente trabajo de investigación se va tomar en cuenta las encuestas realizadas al personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA).

El cuestionario consta de 8 preguntas las mismas que son descritas de manera clara y concisa para una mayor comprensión de los 24 empleados encuestados, y así de esta manera obtener información fidedigna acerca de la problemática que existe en el departamento; para lo cual se ha realizado la tabulación de resultados mediante el programa SPSS y Word, lo que nos ha llevado a obtener la siguiente información.

4.2. Interpretación de datos

Para la interpretación cualitativa de los resultados se muestran a continuación cuadros y gráficos estadísticos que nos facilitaran realizar una mejor interpretación de los mismos.

Encuesta aplicada al personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA).

Pregunta n°1 Realizar una oportuna investigación para el levantamiento de procesos.

Tabla N° 07 Investigación oportuna para el levantamiento de los procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	18	75,0	75,0	75,0
Válidos NO	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

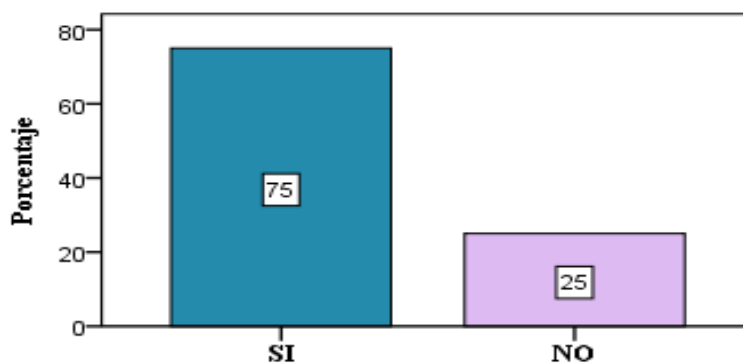


Gráfico N° 05 Investigación oportuna para el levantamiento de los procesos

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

Análisis e Interpretación

Según las encuestas realizadas del 100% de los encuestados, un 75% manifiestan que si se realiza investigaciones para el levantamiento de procesos en cada una de las actividades y, un 25 % indica que no se realizan dichas investigaciones.

Del análisis anterior puedo decir que dentro del departamento se realizan investigaciones acerca de los procesos en cada una de las actividades para de esta manera mejorar su desempeño, lo cual facilita el trabajo dentro del área.

Pregunta n°2 Elaboración de flujogramas de cada una de las actividades que se desarrollan en el departamento.

Tabla N° 08 Actividades que se desarrollan en el departamento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	20,8	20,8	20,8
CASI SIEMPRE	11	45,8	45,8	66,7
CASI NUNCA	8	33,3	33,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

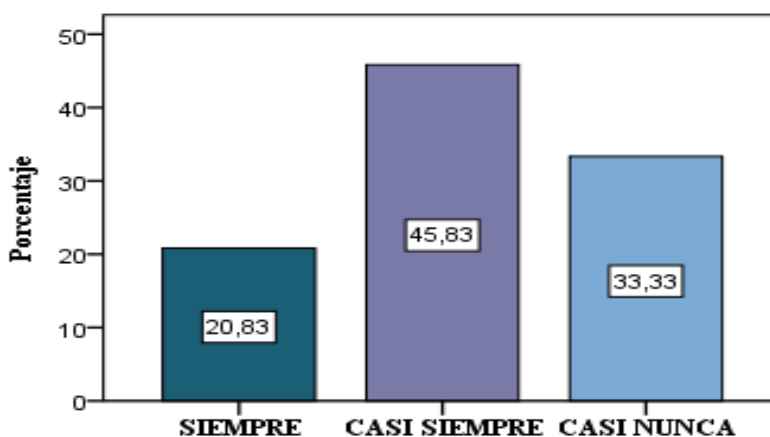


Gráfico N° 06 Actividades que se desarrollan en el departamento

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados un 45,83% mencionan que casi siempre se elaboran flujogramas, un 33,33% mencionan que casi nunca se elaboran los mismos, y un 20,83% que siempre se elaboran flujogramas de las actividades desarrolladas.

Del análisis realizado anteriormente se puede decir que dentro del departamento casi siempre se elaboran flujogramas de cada una de las actividades que se desarrollan, lo que permite tener un mejor desempeño del personal en el departamento.

Pregunta n°3 Planificación del trabajo en el departamento para la formulación de procesos.

Tabla N° 09 Planificación del trabajo en el departamento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	15	62,5	62,5	62,5
Válidos NO	9	37,5	37,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

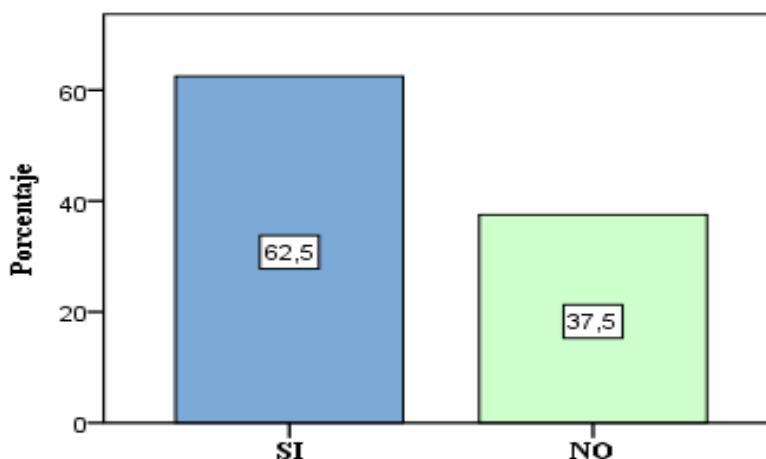


Gráfico N° 07 Planificación del trabajo en el departamento

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Análisis e Interpretación

Según las encuestas aplicadas del 100% de los encuestados, el 62,5% ratifican que si existe una adecuada planificación del trabajo para la formulación de procesos, y un 37,5% nos dicen que no hay planificación en el trabajo realizado dentro del departamento.

La mayor parte del personal interno del departamento realiza una adecuada planificación del trabajo dentro del mismo, lo que permite agilizar los procesos dentro del área, contribuir a la mejora del departamento.

Pregunta n°4 El control de los procesos se realiza de manera oportuna.

Tabla N° 10 Aplicación y control de procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	3	12,5	12,5	12,5
CASI SIEMPRE	8	33,3	33,3	45,8
Válidos CASI NUNCA	10	41,7	41,7	87,5
NUNCA	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

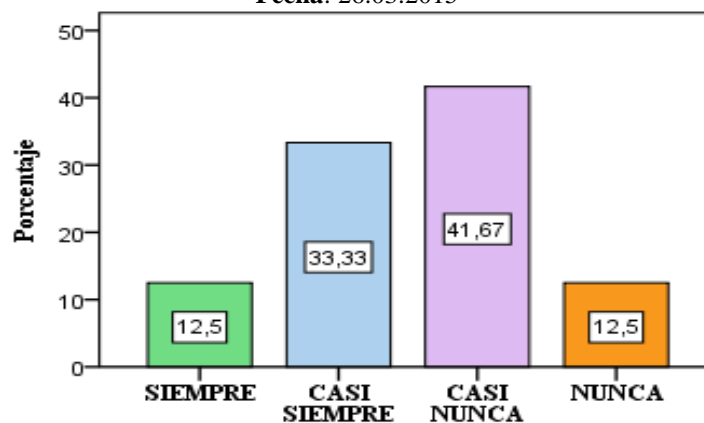


Gráfico N° 08 Aplicación y control de procesos

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos el 41,67% nos dicen que casi nunca se realiza un control oportuno de los procesos en el departamento, un 33,33% mencionen que casi siempre se lo realiza, un 12,5% manifiestan que siempre se realiza, y un 12,5% que nunca se realiza.

Del análisis anterior en el departamento hace falta que se realiza un oportuno control de los procesos para mejorar el desempeño del personal, para de esa manera obtener mejores resultados que ayuden a la mejora de los procesos en cada una de las actividades realizadas dentro del mismo.

Pregunta n°5 Identificación de los procesos en el departamento.

Tabla N° 11 Identificación de procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	45,8	45,8	45,8
Válidos NO	13	54,2	54,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

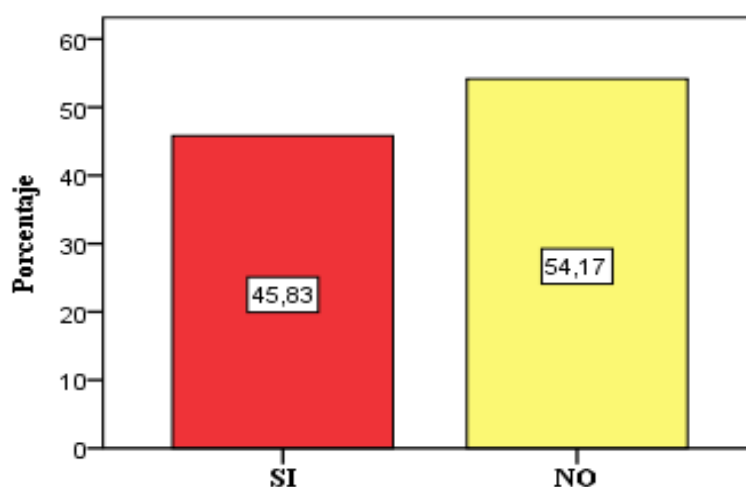


Gráfico N° 09 Identificación de procesos

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados, un 54,17% mencionan que no están identificados cada uno los procesos que existen dentro del departamento lo que dificulta el trabajo dentro del departamento, y un 45.83% dicen que si se identifican los procesos.

Dentro del departamento de Talento Humano un mayor porcentaje de empleados no identifican claramente los procesos que se desarrollan, lo que estaría afectando el rendimiento de los mismos el cual no permite obtener resultados que contribuyan al crecimiento y mejor desenvolvimiento de los que integran el departamento.

Pregunta n°6 Apoyo y participación de las unidades involucradas en el levantamiento de procesos.

Tabla N° 12 Apoyo y participación de las unidades involucradas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	8	33,3	33,3	33,3
CASI SIEMPRE	10	41,7	41,7	75,0
CASI NUNCA	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

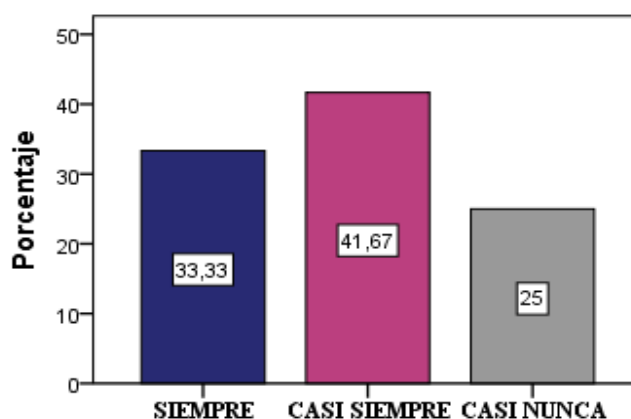


Gráfico N° 10 Apoyo y participación de las unidades involucradas

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 41,67% dice que casi siempre existe apoyo y participación por parte de las unidades involucradas en el trabajo, un 33,33% menciona que siempre hay apoyo y participación, y un 25% manifiesta que casi nunca.

Según el análisis realizado dentro del departamento se necesita más apoyo y participación de todas unidades involucradas para tener un adecuado levantamiento de procesos, para de esta manera tener identificada cada uno de los procesos y así contribuir a la mejora del mismo.

Pregunta n°7 Definición de responsabilidades de los que integran el departamento.

Tabla N° 13 Responsabilidad de los que integran el departamento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	20	83,3	83,3	83,3
Válidos NO	4	16,7	16,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

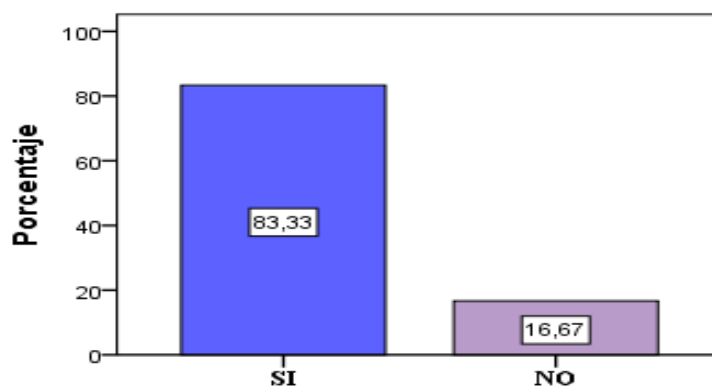


Gráfico N° 11 Responsabilidad de los que integran el departamento

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

Análisis e Interpretación

Según las encuestas realizadas del 100% de los encuestados un 83,33% manifiestan que sí está definida claramente las responsabilidades de cada uno de los que integran el departamento, y por otro lado un 16,67% mencionan que no están definidas las responsabilidades.

Del análisis realizado anteriormente se puede ratificar que dentro del departamento de Talento Humano si se definen las responsabilidades de todos los que integran el departamento, lo cual ayuda a contribuir al mejor desempeño del personal y por ende del departamento.

Pregunta n°8 Herramientas de calidad que se utilizan para verificar el cumplimiento de la calidad en los procesos.

Tabla N° 14 Cumplimiento de calidad en los procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diagrama causa y efecto	8	33,3	33,3	33,3
Diagrama de Pareto	1	4,2	4,2	37,5
Válidos Diagrama de afinidad	2	8,3	8,3	45,8
Histograma	4	16,7	16,7	62,5
Otros	9	37,5	37,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fecha: 26.03.2015

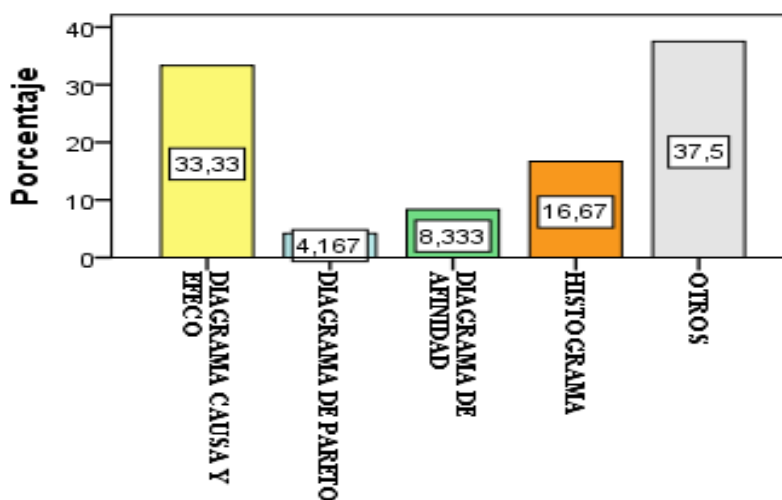


Gráfico N° 12 Cumplimiento de calidad en los procesos

Fuente: Personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Elaborado por: Elsa Andrade

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados, un 37,5% mencionan que utilizan otras herramientas de calidad diferentes a las que se señalaron, un 33,33% dice que utilizan Diagramas de causa y efecto, un 16,67% manifiestan que utilizan Histogramas, un 8,33% Diagramas de Afinidad, y un 4,17% Diagrama de Pareto.

En la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano según lo analizado anteriormente se puede decir que en el área se si se utilizan herramientas de calidad que

ayudan a tener un mejor desarrollo institucional, pero hace falta un mayor aplicación de las misma para de esta manera obtener mejores resultados y contribuir a la mejora continua.

4.3 Verificación de la Hipótesis

Para verificar las hipótesis se debe realizar experimentos u observar sistemáticamente, con ejemplos y contraejemplos de los fenómenos o hechos estudiados a objetos, sujetos o situaciones. Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis estadística estipulada, es necesario realizar su verificación mediante la aplicación con la prueba de la t de Student, la misma que en esta investigación se ha aplicado la Prueba no paramétrica con una variable, llamada Prueba de bondad de ajuste.

“**Prueba de Bondad de Ajuste**”, tienen por objetivo determinar si los datos se ajustan a una determinada distribución, esta distribución puede estar completamente determinada (hipótesis simple) o perteneciente a una clase paramétrica (hipótesis compuesta).

Por lo tanto con los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas en la presente investigación, al personal interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, se procede a verificar la hipótesis, tomando como referencia las preguntas 4y 6 cuyas variables son cualitativas.

4.3.1. Método Estadístico

Para realizar la comprobación de la hipótesis en el presente trabajo de investigación, debemos tomar en consideración el tipo de método estadístico, de acuerdo al tipo de datos que tenemos, el número y tamaño de la muestra; así, si tenemos dos o más, debemos comprobar si estas son apareadas o independientes; en esta investigación contamos con una muestra pequeña por lo cual aplicaremos el método estadístico no paramétrico, t Student, con una variable, Prueba de Bondad de ajuste; mediante la tabla de contingencia.

4.3.2 Planteamiento de la Hipótesis

Simbología

H0= Hipótesis Nula

H1= Hipótesis Alternativa

H0: El Levantamiento de Procesos NO se relación con la Mejora Continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA), Provincia de Tungurahua.

H1: El Levantamiento de Procesos SI se relación con la Mejora Continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA), Provincia de Tungurahua.

4.3.3 Nivel de Significancia

Para la comprobación de la hipótesis se escoge un nivel de significación del $\alpha = 0.05$

4.3.4 Descripción de la Población

Se ha tomado como referencia la investigación de campo el total del universo de investigación.

Tabla N° 15 Población

POBLACION	# EMPLEADOS	%
Muestra de la Población de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano (GADMA).	24	100%
Total	24	100%

Elaborado por: Elsa Andrade

Fuente: Talento Humano GADMA

Para lo tanto se va a tomar preguntas cuyas variables son cualitativas.

Preguntas N° 4 y 6

¿La aplicación y control de procesos ayudan a la mejora continua del departamento?

¿Existe apoyo y participación por parte de las unidades involucradas para el levantamiento de procesos?

4.3.5. Recolección de datos y cálculo estadístico

Para esto se utilizara la siguiente fórmula.

FÓRMULA DEL T Student

$$\chi^2 = \frac{\Sigma(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

DONDE:

χ^2 = T Student

Σ = Sumatoria

f_o = Frecuencia Observados

f_e = Frecuencia Esperados

4.3.6. Tabla de las frecuencias observadas y esperadas

Pregunta N° 4 y 6

Tabla N° 16 Frecuencias observadas (f_o) y esperadas (f_e)

Pregunta N° 4 ¿La aplicación y control de procesos se lo realiza de manera oportuna?

O	N Observado	N Esperado	Residual
Siempre	3	3,6	-0,6
Casi Siempre	8	3,6	4,4
Casi Nunca	10	3,6	6,4
Nunca	3	3,6	-0,6
Total	24		9,6

Elaborado por: Elsa Andrade

Fuente: Elaboración Propia

4.3.7. Cálculo de los grados de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos 1 por el número de las columnas menos 1.

Fórmula:

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

DONDE:

gl= Grados de libertad

f= Filas de la tabla

c= Columnas de la tabla

GRADOS DE LIBERTAD

Tabla N° 17 Grados de Libertad

GL	COLUMNAS (c-1)	FILAS (f-1)
GL	(4-1)	(2-1)
GL	3	1
GL	3*1	
GL	3	X ² t= 3,182

Elaborado por: Elsa Andrade

Fuente: Elaboración Propia

4.3.8. Cálculo matemático de T de Student

Tabla N° 18 Cálculo matemático de T de Student
Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Control de procesos para la mejora continua.	24	2,5417	,88	,18
Apoyo y participación para el levantamiento de procesos.	24	1,9167	,78	,16

Elaborado por: Elsa Andrade

Fuente: Elaboración Propia

4.3.9. Cálculo estadístico.

Tabla 19 Estadístico T de Student
Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 0					
	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Control de procesos para la mejora continua.	14,091	23	,000	2,54	2,17	2,91
Apoyo y participación para el levantamiento de procesos	12,107	23	,000	1,91	1,60	2,24

Elaborado por: Elsa Andrade
Fuente: Elaboración Propia

4.3.8. Decisión final

La tabla No 15, nos ofrece la información necesaria para tomar una decisión sobre la hipótesis de bondad de ajuste: el valor estadístico t de Student es de (14,091 y 12,107), sus grados de libertad es 23 y su nivel crítico (Sig.=,000).

Puesto que el nivel crítico es menor que 14,091 y 12,107 podemos rechazar la hipótesis de bondad de ajuste y concluir que realizar un adecuado Levantamiento de Procesos contribuirá a la Mejora Continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA), Provincia de Tungurahua, y con esto se ha verificado la hipótesis satisfactoriamente.

Representación Gráfica del t student

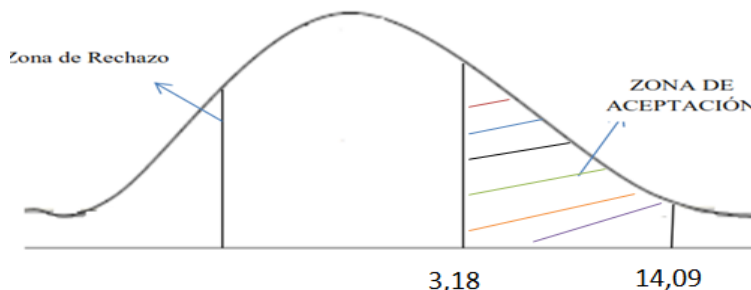


Gráfico N° 13 T Student
Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Elsa Andrade

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la investigación realizada en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA), se ha podido llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones

- 1) Mediante el análisis realizado en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA se pudo constatar que no están definidas claramente las fases para un adecuado levantamiento de procesos.
- 2) Luego de una exhaustiva investigación en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano puedo decir que para obtener la mejora continua en los procesos se debe implementar herramientas de calidad que apoyen a la misma.
- 3) En la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, la investigación de los procesos se realizan de manera oportuna, pero no en su totalidad, por lo que se requiere un plan establecido de cada uno de los procesos para tener una organización óptima dentro de la Dirección.
- 4) De lo analizado dentro de la dirección, se puede evidenciar que los que integran la misma en su mayoría no tiene identificados claramente los procesos que se desarrollan en el área de trabajo, lo que estaría dificultando sus labores.
- 5) El personal interno manifiesta que la planificación del trabajo no está en un 100%, lo cual implica que se dificulte el funcionamiento y desarrollo de los procedimientos que se ejecutan dentro de la dirección.

- 6) En el departamento es necesario contar con un mayor control en los procesos que se realizan, ya que al no tener un control de los mismos, el personal no va a tener un alto rendimiento en las actividades que se realiza.
- 7) Finalmente se concluye que en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano es necesario implementar un Manual de Procesos, para contribuir a la mejora continua.

5.2 Recomendaciones

- 1) Definir claramente las fases para realizar un adecuado levantamiento de procesos, para de esa manera obtener resultados óptimos que ayuden a mejorar el desempeño del personal de la Dirección Desarrollo Institucional y del Talento Humano.
- 2) Implementar herramientas de calidad en la Dirección Desarrollo Institucional y del Talento Humano que ayuden a tener una mejora continua constante en cada uno de procesos que se desarrollan en la dirección.
- 3) Realizar un oportuno control de cada uno de los procesos que se ejecutan dentro de la Dirección Desarrollo Institucional y del Talento Humano, para que los procesos que se ejecuten contribuyan a la mejora continua del mismo.
- 4) Mejorar la interrelación entre el personal interno de las unidades involucradas en los procesos, para así realizar un trabajo de calidad y poder aportar al desarrollo y mejora de la Dirección Desarrollo Institucional y del Talento Humano.
- 5) Se recomienda dar capacitación al personal interno para que tengan conocimientos acerca de los procesos que se desarrollan dentro del departamento, ya muchos desconocen los procesos que existen dentro del mismo.
- 6) Además se recomienda que se desarrolle una adecuada planificación del trabajo, para que no existan complicaciones en el desarrollo de las actividades dentro de la Dirección Desarrollo Institucional y del Talento Humano.
- 7) Finalmente se recomienda implementar un Manual de Procesos en la Dirección Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. TEMA

Diseño de un Manual de Procesos Administrativos en la Dirección Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA provincia de Tungurahua, para contribuir a la Mejora Continua.

6.1.1. DATOS INFORMATIVOS

Institución ejecutora: Dirección Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA provincia de Tungurahua

Beneficiarios: Personal interno de la Dirección Desarrollo Institucional y del Talento Humano.

Localización Geográfica: El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato se encuentra en la Avenida Atahualpa, entre las calles Río Cutuchi, Avenida los Andes y Río Palora, Huachi Chico.

Tiempo estimado para la ejecución:

Fecha de inicio: Julio 2015

Fecha de finalización: Octubre 2015

Responsable: Elsa Piedad Andrade Tixcilema

Costo de la propuesta: \$ 290

6.2 Antecedentes de la propuesta

El acelerado ambiente en que se desenvuelven las organizaciones, la complejidad en sus estructuras, la implementación de nuevas tecnologías, la cantidad de operaciones, recursos y tiempo que se emplean, y el aumento extensivo en la demanda de productos y servicios ha dado un giro importante en la administración, es por eso que se debe desarrollar una administración de cambio para mejorar la calidad en los servicios.

Además nuevas estructuras organizacionales requieren la implementación de un nuevo estilo de gestión, el mismo que implica la innovación del antiguo modelo de gestión por normas a uno de gestión por resultados, de tal manera que las empresas requieren implantar instrumentos administrativos tales como los Manuales de Procesos, que apoyan en forma ordenada, planificada y oportuna a la comunicación, dirección y evaluación de los procesos para de esta manera obtener una administración más eficiente dentro de las organizaciones.

Los Manuales de Procesos son cada vez más utilizados y empleados por las empresas que optan por instrumentos que apoyen a mejorar las diversas actividades que se desarrollan dentro de las mismas.

En la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano luego del estudio realizado se plantea como solución al problema un Manual de Procesos Administrativos, con la finalidad de mejorar los procesos y actividades desarrollados dentro de la misma.

6.3 Justificación

Mediante el estudio realizado en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano, se pudo constatar que, al no tener un Manual de Procesos Administrativos se está limitando a desarrollar de mejor manera las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma, así también se está restringiendo a integrar grupos o unidades de trabajo que contribuyan a la mejora continua.

Es por ello que se plantea la presente propuesta con el fin de mejorar la participación y apoyo de todas las unidades involucradas con los procesos, así como también realizar un adecuado control de los mismos, para de esta manera mejorar cada uno de los procesos administrativos, precisando en las actividades que se desarrollan de manera secuencial, de qué forma se realiza dichas actividades, así como también que tareas o actividades requieren ser creadas, modificadas o eliminadas, para de esta manera obtener mejores resultados en cada unidad involucrada.

El Manual de Procesos es un instrumento Administrativo y de uso diario en todas las instituciones y organizaciones, ya que son documentos que contienen información clasificada y efectiva sobre una o varias actividades, que cada uno de los que integran un departamento o una empresa deben conocer para que puedan realizar sus tareas de manera satisfactoria, y así contribuir al mejoramiento continuo.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un Manual de Procesos Administrativos de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, que contribuya a la mejora continua.

6.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar cada uno de los procesos que se realizan en cada una de actividades en el departamento.
- ✓ Proporcionar al departamento los costos para la implementación del Manual de Procesos Administrativos.
- ✓ Elaborar diagramas de flujo de cada una de las actividades que se desarrollan dentro del departamento.

6.5 Análisis de la factibilidad

6.5.1. Tecnológica

Es factible ya que el departamento cuenta con todos los equipos tecnológicos necesarios para realizar la socialización de la propuesta, y poner en marcha el Manual de Procesos Administrativos, así también el equipo con el que cuentan les facilita el desarrollo de las actividades.

6.5.2. Organizacional

En este aspecto es factible ya que el departamento cuenta con el organigrama estructural de la institución, lo que facilita la elaboración del Manual de Procesos, además existen un adecuado clima organizacional lo que provee la colaboración de cada uno de los que integran el mismo.

También se cuenta con el apoyo y apertura para la realización del plan de investigación por parte del Director de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano y de todo el personal involucrado en esta área.

6.5.3. Económico

Todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados cuentan con presupuesto anual que proporciona el gobierno para que realicen obras en beneficio de la ciudadanía, el mismo que es administrado por el Alcalde, así también el propio municipio recauda ingresos a través de su propia gestión, los mismos que deben ser administrados de manera eficiente.

6.5.4. Político

El Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Ambato (GADMA), es una institución que brinda atención a toda la ciudadanía y medios de comunicación en general de acuerdo a lo estipulado en la Ley Orgánica de Servicio Público.

El GADMA a través de su Alcalde y funcionarios brindan una oportuna información de las actividades que desarrolla la misma institución, para que la ciudadanía esté enterada de las acciones que desarrolla para el bienestar de todos los Ambateños.

6.6. Desarrollo de la Propuesta



**MANUAL DE PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA
DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO
HUMANO DEL (GADMA)**





Dirección de Desarrollo
Institucional y Talento Humano
(GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha 27-03-2015

Página 1 De 62

Sustituye a

Página 0 De 0

De Fecha -

ÍNDICE


INTRODUCCIÓN.....	2
RESEÑA HISTÓRICA.....	3
MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS.....	4
OBJETIVOS.....	5
ALCANCE.....	5
GLOSARIO.....	6
SIMBOLOGÍA.....	8
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	10
ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	11
ORGANIGRAMA POSICIONAL.....	12
MAPA DE PROCESOS.....	13
FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	14
CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS.....	12
RECLUTAMIENTO, SELECCION DE PERSONAL.....	19
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	26
SANCIONES DISCIPLINARIAS.....	29
JUBILACIÓN VOLUNTARIA.....	32
LICENCIAS, VACACIONES Y PERMISOS.....	37
ATENCIÓN A DEMANDAS LABORALES.....	43
SOLICITUD DE VISTO BUENO.....	46
CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL.....	52
TRABAJO SOCIAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	56
SERVICIO MÉDICO.....	59
CONCLUSIONES.....	62

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	2	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

INTRODUCCIÓN

Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la teoría acumulada hasta ese momento sobre un tema. (Torres, 2006, pág. 26)

Torres (2006, pág. 24) Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar Manuales, sobre todo Manuales de Políticas y Procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, y que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

Además son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Por lo tanto los manuales son instrumentos de apoyo administrativo, ya que permiten registrar y transferir información sobre el funcionamiento de cada una de las dependencias de una organización, es por ello que es necesario diseñar un Manual de Procesos Administrativos para de Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano (GADMA).

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo
Institucional y Talento Humano
(GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha 27-03-2015

Página 3 De 62

Sustituye a

Página 0 De 0

De Fecha -

RESEÑA HISTÓRICA


El Municipio de Ambato se construyó aproximadamente del año 1900, en la fachada la utilización de materiales tradicionales (piedra pishilata vista), así como sus técnicas constructivas la destacan como una obra arquitectónica importante, por cuanto marca una época en el desarrollo urbano de la ciudad. Escenario de los más importantes eventos administrativos de Ambato del siglo XX. Su imponente construcción en piedra engalana el Centro Histórico de la ciudad, el mismo que se encuentra ubicado en la Avenida Atahualpa, entre las calles Rio Cutuchi, Avenida los Andes y Rio Palora, Huachi Chico.

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	4	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Misión, Visión y Políticas

MISIÓN

La Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano desarrollará políticas más adecuadas a su filosofía y a sus necesidades, la cual debe involucrar aspectos como: Políticas de provisión de Talento humano, de aplicación, mantenimiento, desarrollo y control del Talento Humano

VISIÓN


La Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano propenderá por elevar el nivel de rendimiento, capacidad y actividades de los empleados de la administración, con el fin de promover las competencias laborales, comportamentales acordes a la ley.

POLÍTICAS

- ✓ Dar ejemplo de honestidad en el comportamiento individual y colectivo de los servidores públicos.
- ✓ Generar espacios en los cuales se integren las diferentes unidades del departamento y así mejorar la comunicación y coordinación entre los funcionarios.
- ✓ Buscar como fin primordial la preservación de los derechos de los funcionarios y los trabajadores del departamento en condiciones justas y equitativas.
- ✓ Dinamizar y promover la creatividad de los servidores municipales para lograr una sostenida y eficiente participación.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	5	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

OBJETIVOS

General

Establecer claramente los procesos que se desarrollan en el departamento, de tal manera que se optimice tiempo y recursos en cada una de las actividades, así de esta manera contribuir a la mejora continua.

Específicos


- ✓ Identificar cada uno de los procesos que se realizan en cada una de actividades en el departamento.
- ✓ Proporcionar al departamento un instrumento de diagnóstico y análisis administrativo, como medio informativo para el personal interno.
- ✓ Elaborar diagramas de flujo de cada una de las actividades que se desarrollan dentro del departamento.

ALCANCE

El presente Manual está diseñado para ser puesto en práctica en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, el mismo que servirá de guía y apoyo para el personal interno en las diversas actividades que se desarrollan dentro de la misma, ya que está compuesto por los diversos procesos, personal responsable de llevar a cabo cada actividad, para de esta manera contribuir a la mejora continua.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	6	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

GLOSARIO

Flujograma.- constituyen un instrumento importante en el trabajo de todas las ciencias de ya que señalan los pasos necesarios que deben efectuarse para llegar a la solución de un problema. (Ugalde, 2000, pág. 112)

Manual.- Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la teoría acumulada hasta ese momento sobre un tema. (Torres, 2006, pág. 26)

Mapa de procesos.- Es como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cumulo de conocimientos, experiencia de personas y organizaciones. (Alvarez, 2003, pág. 3)

Normas.- son acuerdos que contienen especificaciones técnicas y otros criterios precisos para su uso consecuente como reglas, directrices o definiciones, con el objetivo de asegurar que los materiales, productos y servicios sean apropiados a su fin. (Cora, Dankers, 2004, pág. 7)

Normas ANSI.- American National Standard Institute presenta una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos de la cual se emplean simbología para diagramas de flujo. (Fincowsky, 2009, pág. 298)

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--



Dirección de Desarrollo
Institucional y Talento Humano
(GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha 27-03-2015

Página 7 De 62

Sustituye a

Página 0 De 0

De Fecha -

Normas ISO 9000.- International Organización for Standarizacion ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes. (Fincowsky, 2009, pág. 298)

Organigrama.- Es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Organigrama es la denominación más común de este tipo de representación gráfica, pero también se la conoce como organograma, grafica de organización, pirámide cargos, diagramas de organización o diagramas de estructura. (Araya, 2005, pág. 10)

Procesos.- Es conjunto de actividades que, un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. (Alarcon, 2005, pág. 16)

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo
Institucional y Talento Humano
(GADMA)








Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	8	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

SIMBOLOGÍA

Tabla N° 20 Símbolos de la norma ANSI

Símbolo	Representa
	Inicio o fin. - Indica el principio o el fin del flujo. Además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o da información.
	Actividad. - Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.
	Documento. - Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. - Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. - Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. - Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector. - Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo.

Fuente: Franklin Fincowsky, Organización de Empresas

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo
Institucional y Talento Humano
(GADMA)









Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	9	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

SIMBOLOGÍA

Tabla N° 21 Símbolos de la norma ISO-9000

Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método de procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, la calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Deposito y/o resguardo de información o productos.

Fuente: Franklin Fincowsky, Organización de Empresas

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo
Institucional y Talento Humano
(GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha 27-03-2015

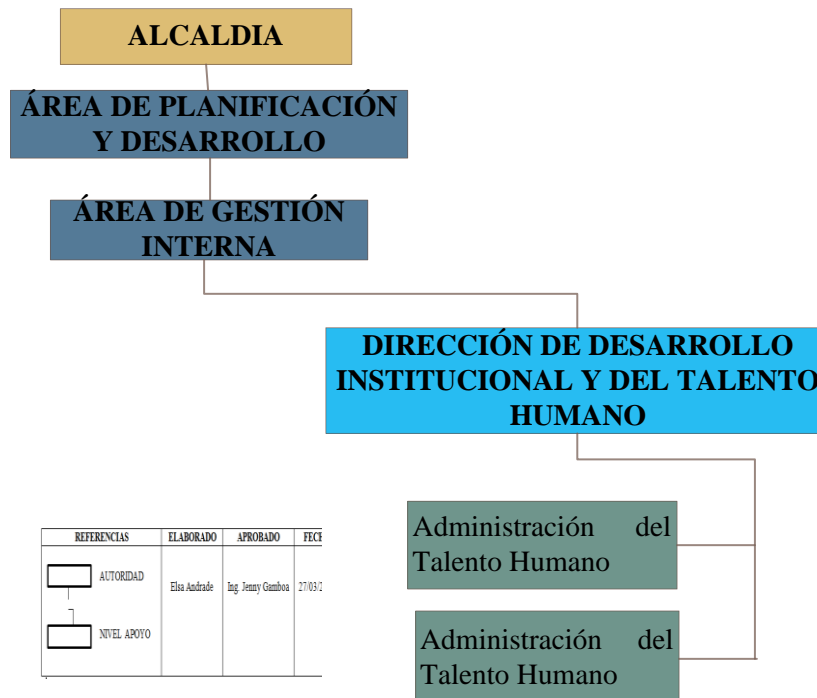
Página 10 De 62

Sustituye a

Página 0 De 0

De Fecha -

Organigrama Estructural



REFERENCIAS	ELABORADO	APROBADO	FECH
<input type="checkbox"/> AUTORIDAD <input type="checkbox"/> NIVEL APOYO	Elsa Andrade	Ing. Jenny Gamboa	27/03/15

Gráfico N° 14 Organigrama Estructural de Talento Humano del GADMA

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova



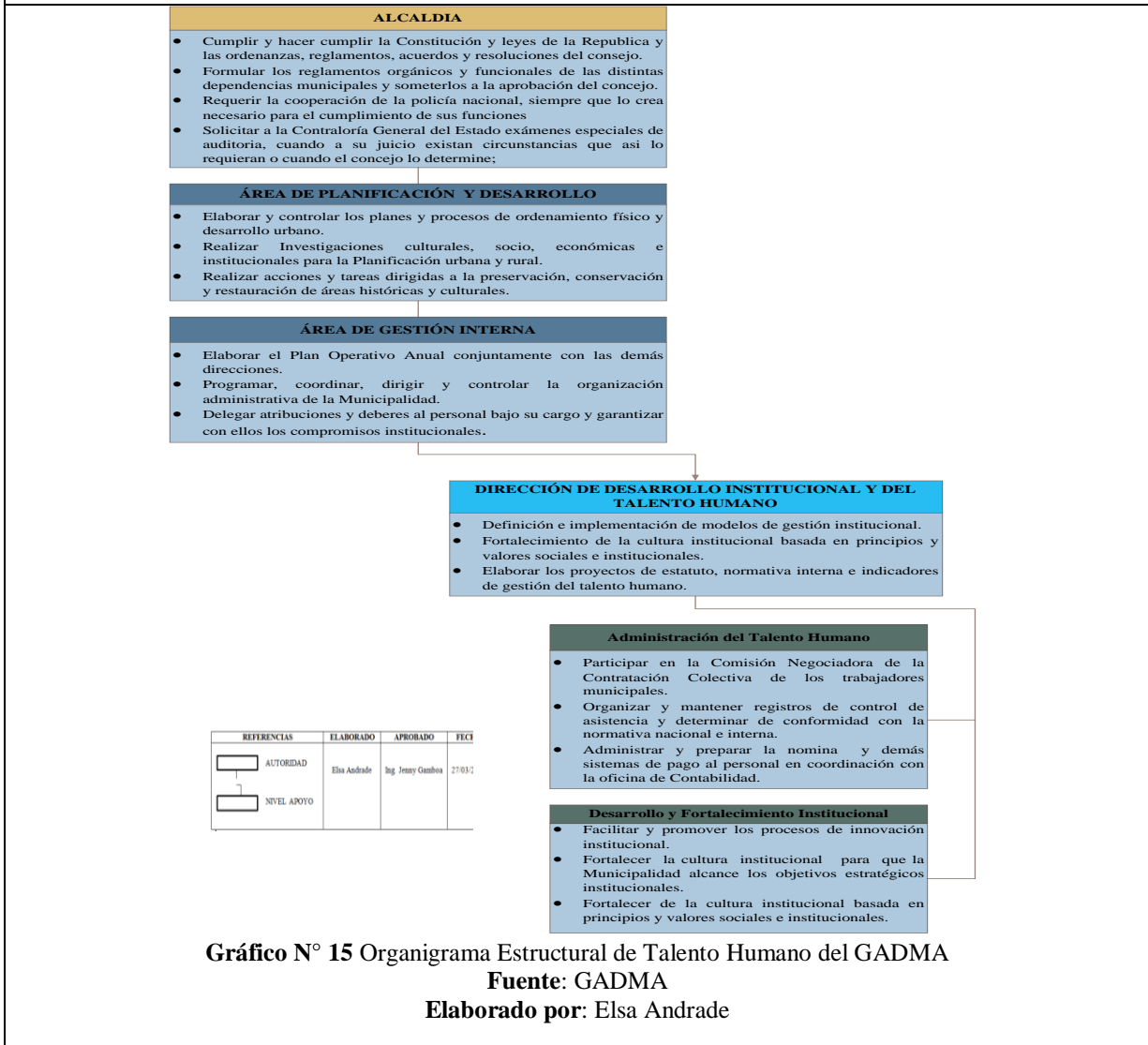
Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	11	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	12	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

ORGANIGRAMA POSICIONAL

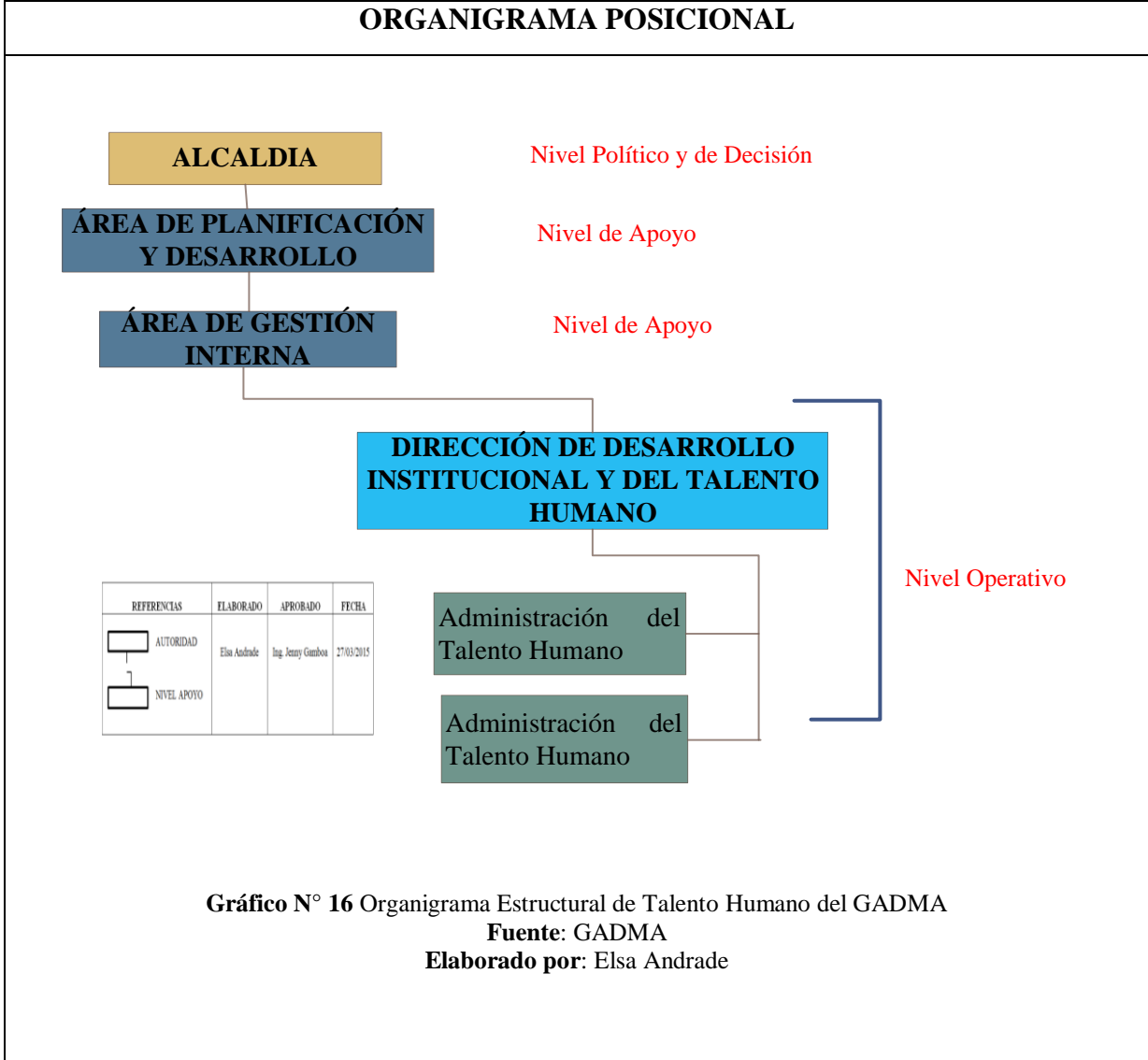


Gráfico N° 16 Organigrama Estructural de Talento Humano del GADMA

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	13	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

MAPA DE PROCESOS

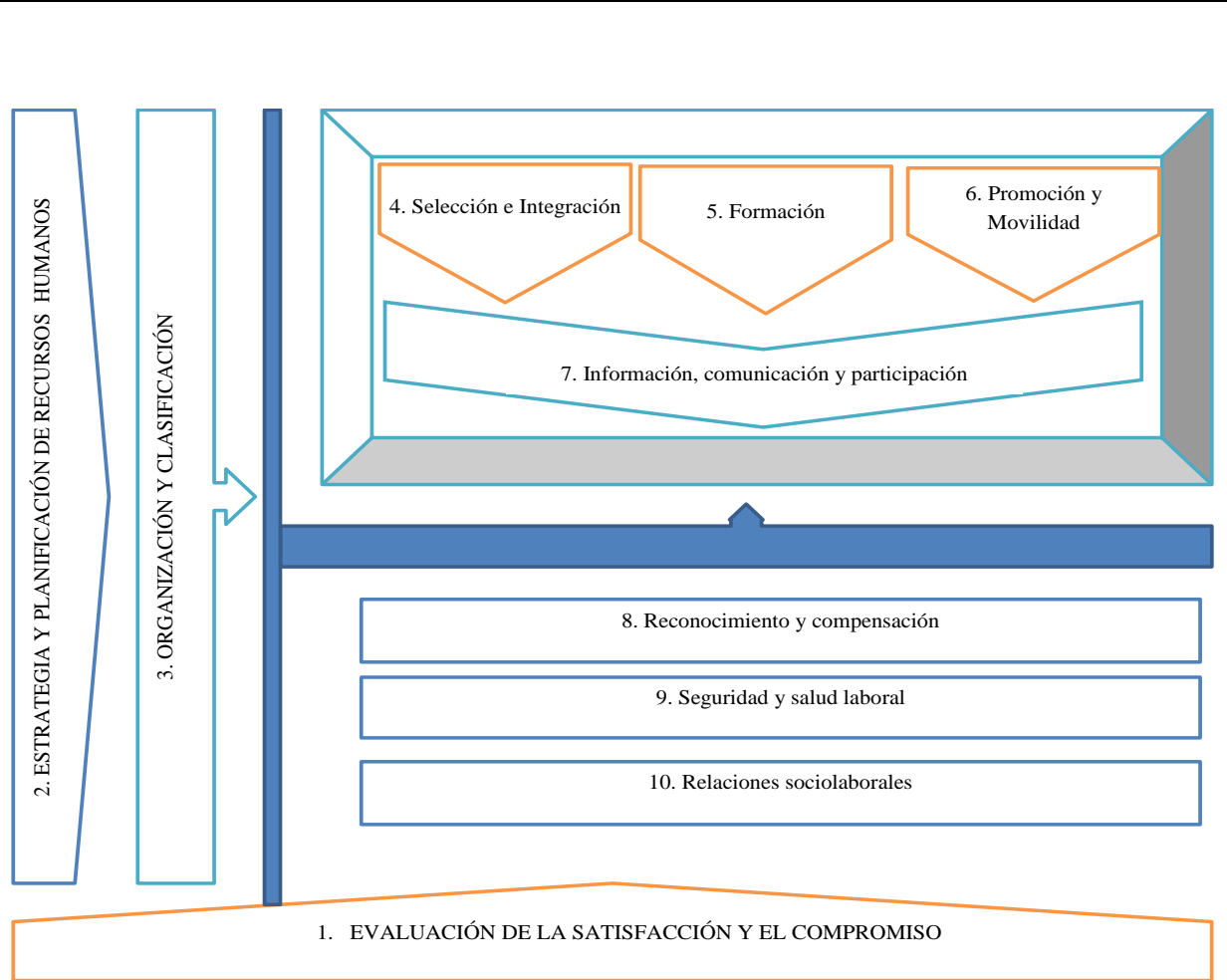



Gráfico N° 17 Mapa de Procesos de Talento Humano del GADMA

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	14	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

DETALLE DE LOS PROCESOS

Proceso: Clasificación y valoración de puestos

1. PROPÓSITO

Clasificar, reclasificar y valorar los puestos del GADMA para asegurar la uniformidad en la nomenclatura de puestos, la justicia y equidad remunerativa.

2. ALCANCE

Todos los puestos del ámbito del servicio civil y carrera administrativa y del Código del Trabajo.

3. RESPONSABLES

Director(a) de Recursos Humanos

4. INDICADORES


- (Número de puestos clasificados y valorados/ Número de puestos existentes en la municipalidad) x 100

5. DEFINICIONES

- **Comité de Valoración de Puestos.-** Comité integrado por los Directores Departamentales, con la presidencia del Director de Recursos Humanos.
- **Clasificación de Puestos.-** Conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para describir, valorar, definir la estructura de puestos y ubicarlos dentro de la misma.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	15	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Clasificación y valoración de puestos

- **Valoración de Puestos.-** Proceso mediante el cual se cuantifica los factores de conocimiento, solución de problemas y responsabilidades del puesto, con la finalidad de determinar su ubicación dentro de la estructura ocupacional.

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRÁMITE

- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público (Arts. 137 y 150 y 66, 67, 68 del Reglamento).
- Manual de Clasificación de Puestos.
- Manual de Valoración de Puestos.

Referencias:


- Plan Estratégico de la Municipalidad.
- Plan Operativo Anual de la Dirección de Informática.

Documentos Habilitantes:

- Plan de contingencia anual.
- Pedido escrito o vía e-mail de las Direcciones Municipales

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	16	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Clasificación y valoración de puestos

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. El servidor público 8 es el encargado de validar la información y posteriormente ingresar al sistema.
2. El mismo servidor es el encargado identificar los puestos que se deben valorar y establecer los factores para su valoración.
3. Se debe definir la respectiva ponderación de los factores, esto lo realiza el servidor público 8.
4. Definir o especificar los grados y puntos de valoración de los factores por el servidor público 8.
5. El mismo servidor debe aplicar la tabla de valoración de acuerdo a la estructura.
6. El director de RR.HH en conjunto con servidor público 8 deben confrontar cada uno de los perfiles con las necesidades de puesto que se desea ocupar.
7. Si el perfil no se ajusta al puesto se debe informar de los acontecimientos sucedidos al director de RR.HH.
8. Por el contrario si el perfil está acorde se debe asignar asignar personal a los puestos a llenarse según distributivo de sueldos, perfiles y solicitudes de Directores.
9. El director de RR.HH en conjunto con servidor público 8 debe validar asignación de las personas a los puestos que ven a llenarse.
10. Realizar el respectivo procedimiento para la asignación de sueldos.
11. Ingresar y/o actualizar información al sistema automatizado.- realizar la actualización del sistema.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha 27-03-2015

Página 17 De 62

Sustituye a

Página 0 De 0

De Fecha -

Proceso: Clasificación y valoración de puestos

8. PROCEDIMIENTO



Grafico N° 18 Clasificación y valoración de puestos

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	18	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Clasificación y valoración de puestos

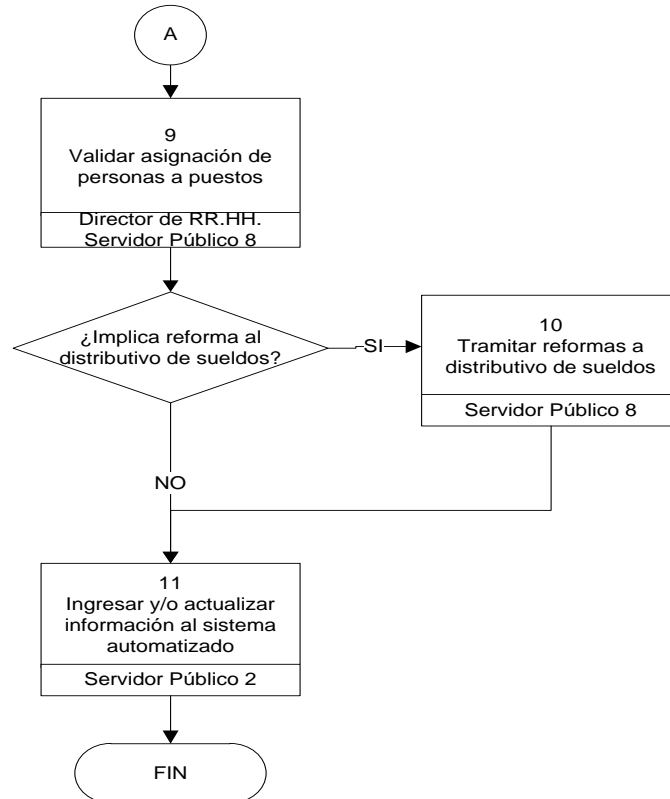


Grafico N° 19 Clasificación y valoración de puestos


Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	19	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

1. PROPÓSITO

Atraer y dotar al GADMA del personal idóneo para el correcto desempeño de las actividades de los puestos existentes.

2. ALCANCE

Todos los puestos del ámbito del servicio civil y carrera administrativa y del Código del Trabajo que ameriten ser llenados.

3. RESPONSABLES

- ✓ Director(a) de Recursos Humanos
- ✓ Directores Departamentales
- ✓ Jefes de Sección
- ✓ Responsables de Área


4. INDICADORES

- (Número de personas seleccionadas/ Número de requerimientos de personal) x 100
- (Número de personas contratadas/ Número de personas seleccionadas) x 100
- (Número de personas inducidas/ Número de personas contratadas) x 100

5. DEFINICIONES

Reclutamiento de Personal.- Procedimiento para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	20	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

Selección de Personal.- Procedimiento por el cual se escoge de entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la institución.

Contratación.- Acción mediante la cual las partes formalizan conforme la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses tanto del trabajador como de la institución.

Inducción de Personal.- Procedimiento mediante el cual, representantes de la institución proporciona al nuevo trabajador la información de la institución y las funciones específicas del puesto.

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRÁMITE


- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público (Arts. del 69 al 151 de la LOSCCA y del 151 al 169 del Reglamento).
- Manual de Clasificación de Puestos.
- Distributivo de sueldos.

Referencias:

- Plan Estratégico de la Municipalidad.
- Plan Operativo Anual de la Dirección de Informática.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	21	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. El director de RR.HH debe analizar el contenido de las solicitudes y determinar pertinencia.
2. El director de RR.HH informar si no es pertinente la requisición de personal informa oportunamente al director del departamento acerca de la improcedencia.
3. El servidor público 8 revisa si la vacante se puede o no llenar con personal de institución posteriormente redacta la respectiva convocatoria para el concurso interno de merecimiento.
4. El mismo servidor se encarga de recibir solicitud y analizar requisitos básicos de participantes.
5. Si es que existen candidatos elegibles se procede a calificar merecimientos y aplicar oposición.
6. Luego se elabora terna de candidatos con mejores puntuaciones.
7. El director del departamento de RR.HH realiza entrevistar a candidatos elegibles y seleccionar a la persona ganadora.
8. Si no hay candidatos elegibles en la institución se procede a elaborar convocatoria por la prensa a concurso externo.
9. El servidor público 8 recibe y analiza las solicitudes de participación y documentación de respaldo.
10. El mismo servidor público elabora terna de candidatos elegibles, de acuerdo a merecimientos y oposición.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo
Institucional y Talento Humano
(GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha 27-03-2015

Página 22 De 62

Sustituye a

Página 0 De 0

De Fecha -

Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

11. El director de RR.HH debe realizar entrevistas a candidatos elegibles y seleccionar a la persona ganadora.
12. Así también el director de RR.HH debe informar los resultados del proceso de selección a Sr. Alcalde.
13. Si existe autorización para contratar el servidor público 4 debe elaborar contrato de trabajo o nombramiento y enviar a Asesoría Jurídica para revisión.
14. El servidor público 4 y 8 deben legalizar contrato, Actualizar distributivo y sistema automatizado.
15. El servidor público 8 elabora plan de inducción, conjuntamente con Director de Área Interesada.

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha 27-03-2015

Página 23 De 62

Sustituye a

Página 0 De 0

De Fecha -

Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

8. PROCEDIMIENTO

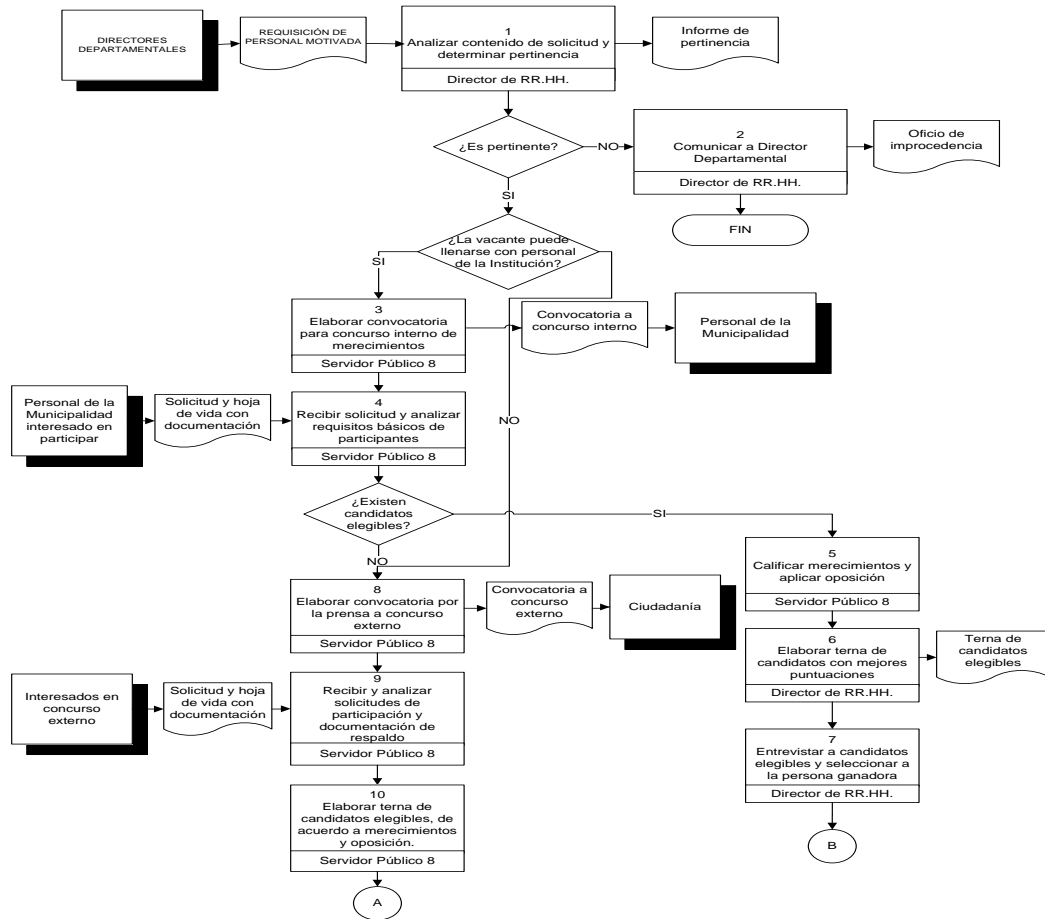


Grafico N° 20 Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	24	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

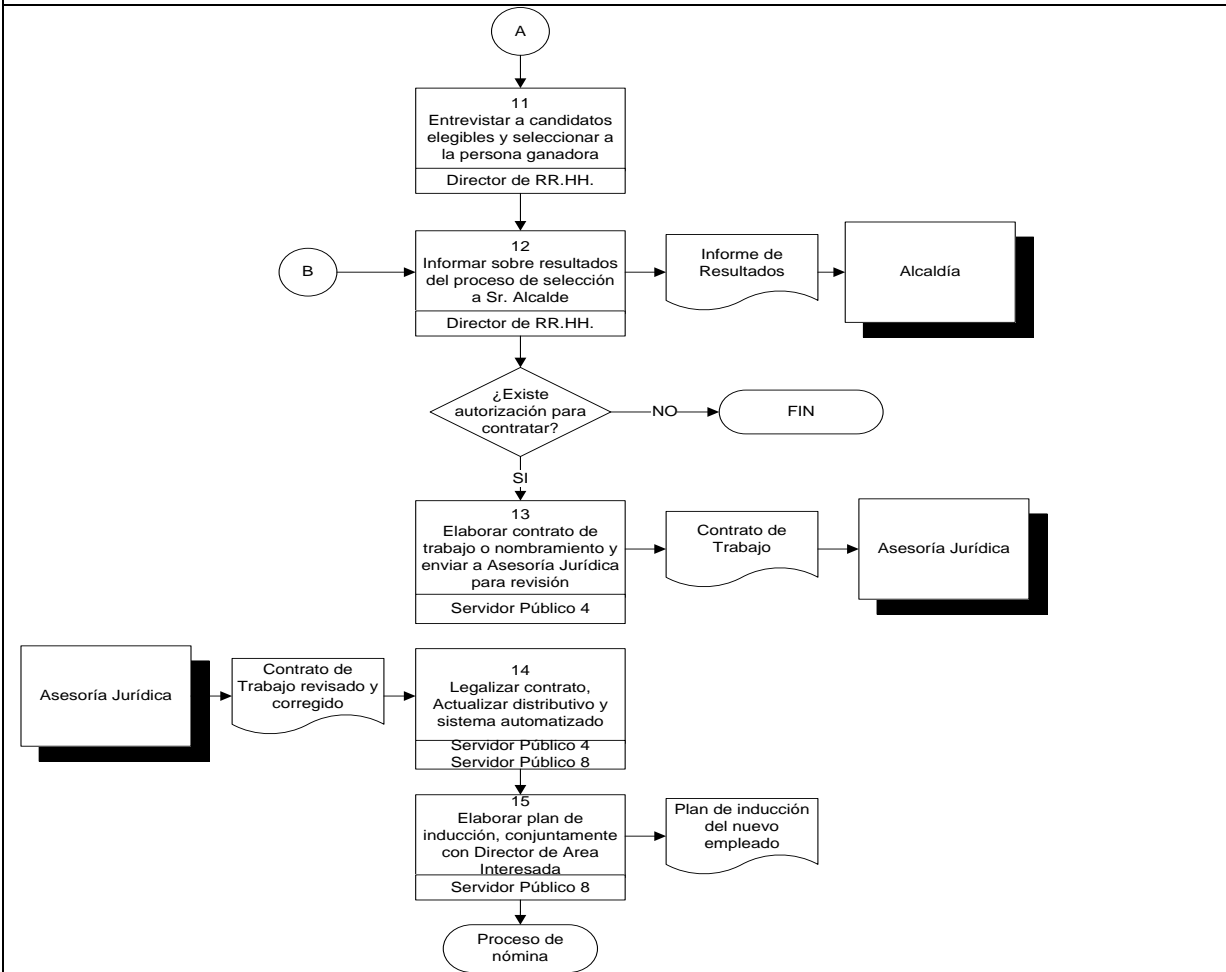


Grafico N° 21 Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	25	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

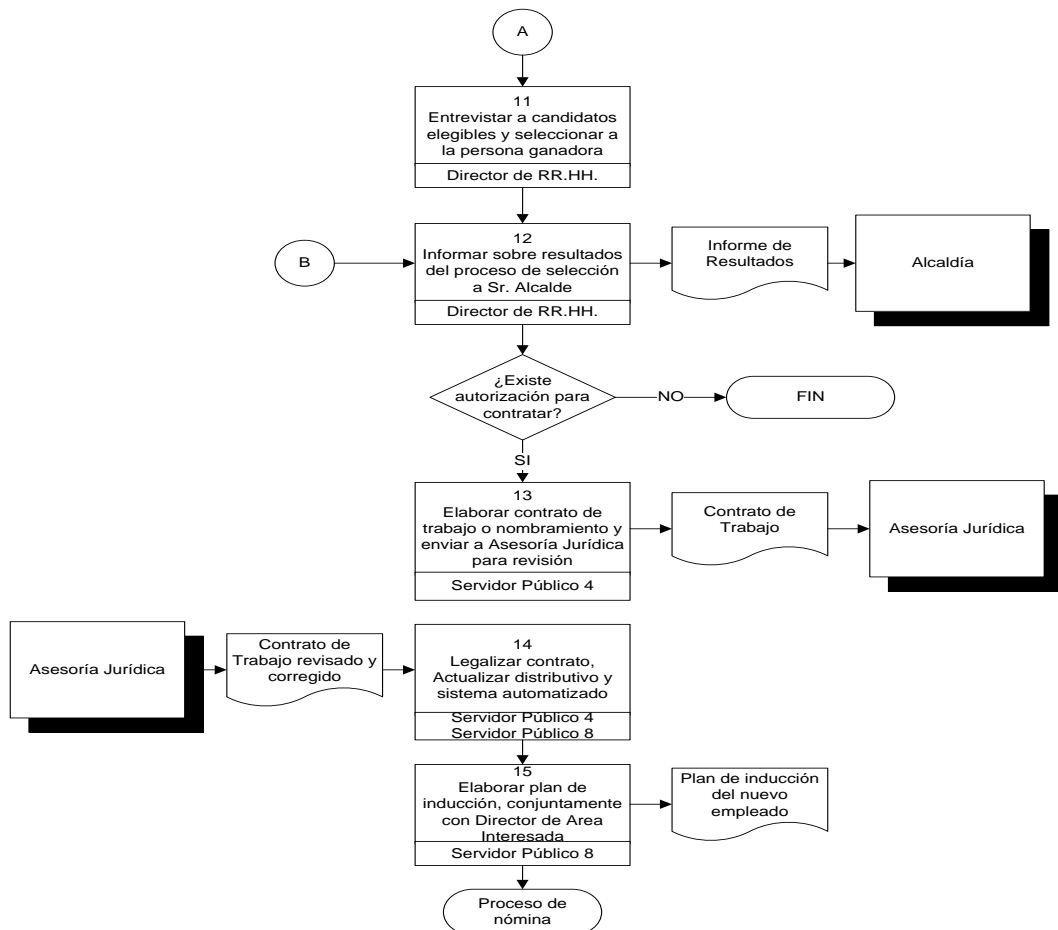


Grafico N° 22 Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal


Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	26	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Evaluación del desempeño del personal

1. PROPÓSITO

Evaluar el desempeño por competencias del personal del GADMA, para identificar oportunidades de desarrollo y lograr niveles óptimos de rendimiento laboral.

2. ALCANCE

Todos los puestos del ámbito del servicio civil y carrera administrativa y del Código del Trabajo.

3. RESPONSABLES

- ✓ Director(a) de Recursos Humanos
- ✓ Funcionarios y empleados designados como evaluadores

4. INDICADORES

- (Número de personas evaluadas/ Plan anual de evaluación del desempeño) x 100

5. DEFINICIONES


- ✓ Nivel de desempeño A.- Competencias que no requieren desarrollo
- ✓ Nivel de desempeño B.- Competencias que requieren moderadamente desarrollo
- ✓ Nivel de desempeño C.- Competencias que requieren fuertemente desarrollo

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRÁMITE

- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público
- Manual de Evaluación del Desempeño.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	27	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Evaluación del desempeño del personal

Referencias:

- Plan Estratégico de la Municipalidad.
- Plan Operativo Anual de la Dirección de Informática.

Documentos Habilitantes:

- Plan de contingencia anual.
- Pedido escrito o vía e-mail de las Direcciones Municipales.

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. El servidor público 8 es el encargado de elaborar plan anual de evaluación del desempeño posteriormente enviar a la Alcaldía.
2. El mismo servidor público se encarga de difundir plana anual de evaluación de desempeño.
3. Tanto el servidor público 2 y 8 son los facultados para capacitar a evaluadores en temas de evaluación y retroalimentación.
4. Así también se encargan de aplicar evaluación del desempeño a los departamentos determinados.
5. Por consiguiente los mismos servidores procesan la información y establecen indicadores.
6. Y por último elaboran el informe con los resultados correspondientes.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha 27-03-2015

Página 28 De 62

Sustituye a

Página 0 De 0

De Fecha -

Proceso: Evaluación del desempeño del personal

8. PROCEDIMIENTO

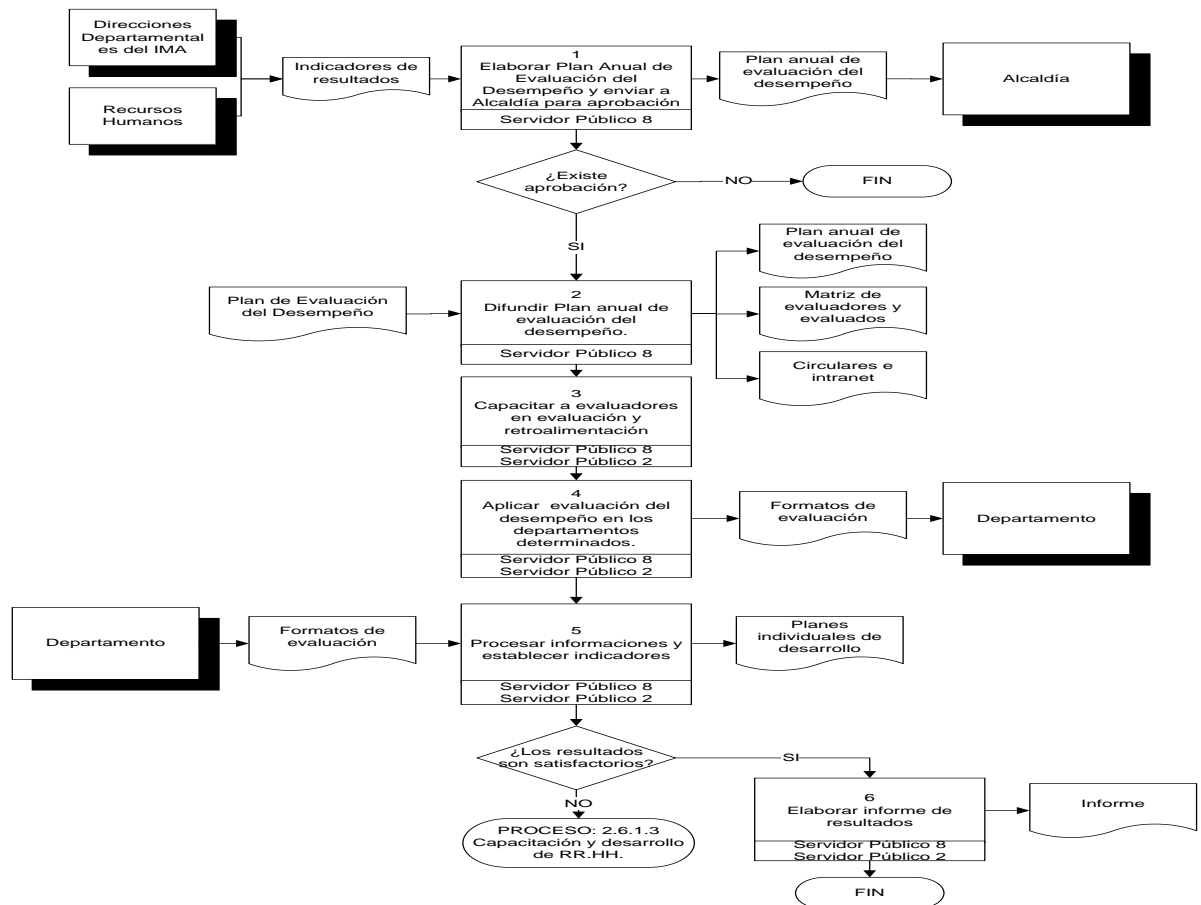


Grafico N° 23 Desempeño del personal


Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	29	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Sanciones disciplinarias

1. PROPÓSITO

Aplicar sanciones disciplinarias a los trabajadores y empleados del GADMA.

2. ALCANCE

Es aplicable a todos los trabajadores y empleados de la municipalidad.

3. RESPONSABLES

Director(a) de Recursos Humanos

4. INDICADORES

- (Número de medidas disciplinarias determinadas/ Número de casos que contravengan disposición legales) x 100

5. DEFINICIONES

Sanciones Disciplinarias.- son aquellas conductas que por acción u omisión signifiquen faltas o incumplimientos en sus obligaciones laborales.

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRAMITE


- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público
- Código de Trabajo (Contrato Colectivo).
- Solicitud denuncias de infracciones presentadas por Jefes inmediatos.

Referencias:

- Plan Estratégico de la Municipalidad.
- Plan Operativo Anual de la Dirección de Informática.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	30	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Sanciones disciplinarias

Documentos Habilitantes:

Plan de contingencia anual.

Pedido escrito o via e-mail de las Direcciones Municipales.

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. El secretario del área correspondiente se encarga de redactar el oficio con la sanción pertinente, luego envía al departamento de RR.HH.
2. Un técnico y analista de RR.HH se encargan de estudiar el expediente del implicado y determinan la sanción.
3. El técnico A se encarga de realizar la respectiva acción.
4. La secretaria del departamento es la encargada de legalizar con las firmas correspondientes para su aplicación.
5. La secretaria de RR.HH debe enviar el documento para su debida legalización con el inspector de trabajo
6. El técnico A es el encargado de archivar el original al expediente y entregar copias para acciones de personal.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	31	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Sanciones disciplinarias

8. PROCEDIMIENTO

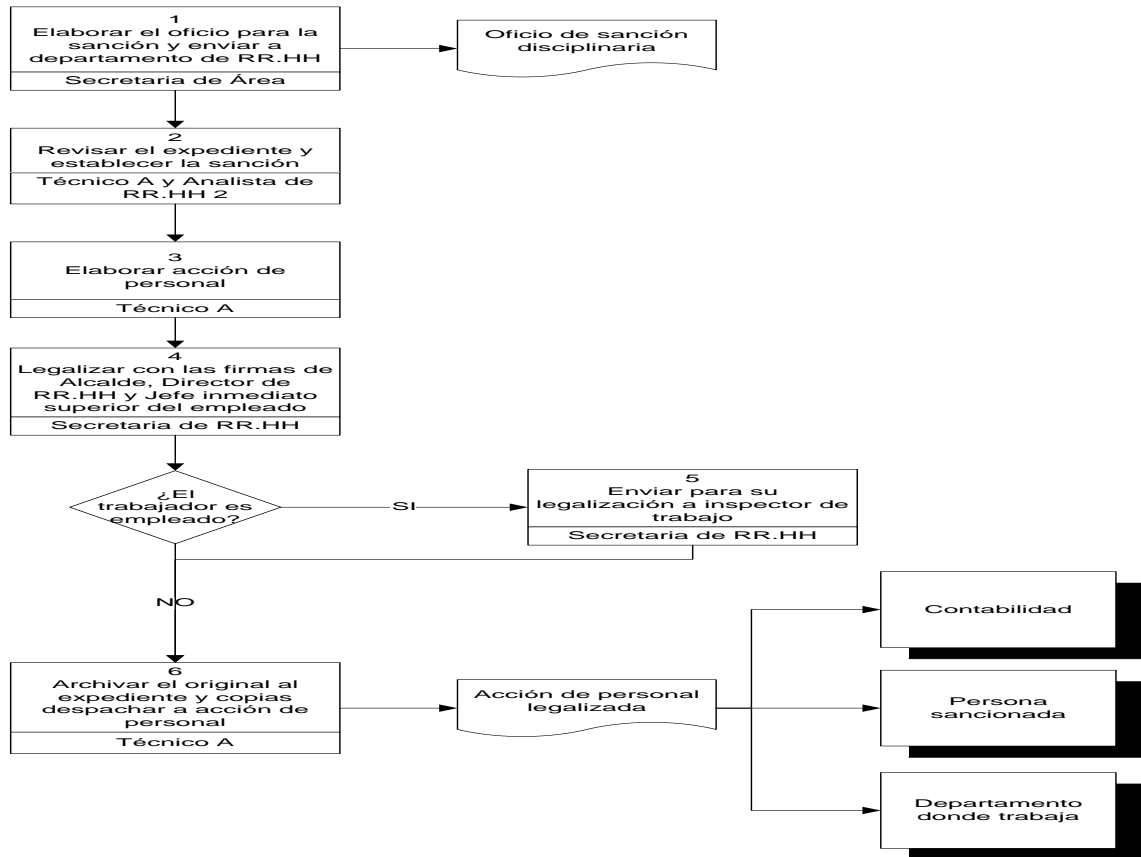



Grafico N° 24 Sanciones disciplinarias

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	32	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Jubilación voluntaria

1. PROPÓSITO

Atender las solicitudes de jubilaciones voluntarias del personal del GADMA.

2. ALCANCE

Es aplicable a todos los (as) trabajadores (as), empleados (as) y *funcionarios (as)* de la municipalidad.

3. RESPONSABLES

- ✓ Alcalde
- ✓ Director(a) de Recursos Humanos
- ✓ Director Financiero
- ✓ Contador General
- ✓ Tesorero General

4. INDICADORES


- (Número de jubilaciones voluntarias tramitadas/ Número de solicitudes de jubilación presentadas) x 100

5. DEFINICIONES

Jubilación Voluntaria.- Es el derecho económico que perciben los servidores que hayan cumplido treinta años de servicio continuo dentro de la Municipalidad, y posea sesenta años de edad.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)			Fecha	27-03-2015		
	Manual de Organización			Página	33	De	62
	Específico			Sustituye a			
				Página	0	De	0
				De Fecha	-		

Proceso: Jubilación voluntaria

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRAMITE

Referencias:

- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público.
- Código de Trabajo.
- Contrato Colectivo.
- Ordenanza de Estímulo de jubilación para los empleados y trabajadores del Ilustre Municipio de Ambato.
- Ley de Seguridad Social.
- Disposiciones que conforman el régimen legal de la Municipalidad.

Documentos Habilitantes:


- Renuncia del empleado o trabajador.

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. La trabajadora social es la encargada de recepcionar el documento con la razón de jubilación voluntaria del interesado.
2. El analista de RR.HH redacta informe con la causa para el Alcalde.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
Elsa Andrade	Dra. Jenny Gamboa	Ing. Martín Córdova

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	34	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Jubilación voluntaria

3. El Alcalde estudia el caso y emite dictamen acerca de la petición.
4. El Alcalde si fuese el caso acepta la renuncia de la parte interesada.
5. El técnico encargado debe solicitar información de activos a cargo de la persona implicada.
6. El técnico B luego de haber aceptado la renuncia al empleado se revisa si está amparado en el código de trabajo y se elabora la liquidación de haberes.
7. El técnico encargado elabora acta de finiquito.
8. El mismo técnico debe revisar minuciosamente el acta y aceptar la misma.
9. El analista de RR.HH es el encargado de legalizar y realizar su respectiva transferencia bancaria.
10. Posteriormente el analista entrega una copia del acta de finiquito legalizada al interesado.
11. En la sección de contabilidad se elabora liquidación de haberes.
12. El técnico B elabora la hoja de salida para evitar inconvenientes.
13. El director de RR.HH realiza la legalización de liquidación ante la autoridad correspondiente.
14. La secretaria de RR.HH se encarga de dejar sentado todo con claridad para que no haya posteriores inconvenientes.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	35	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Jubilación voluntaria

8. PROCEDIMIENTO

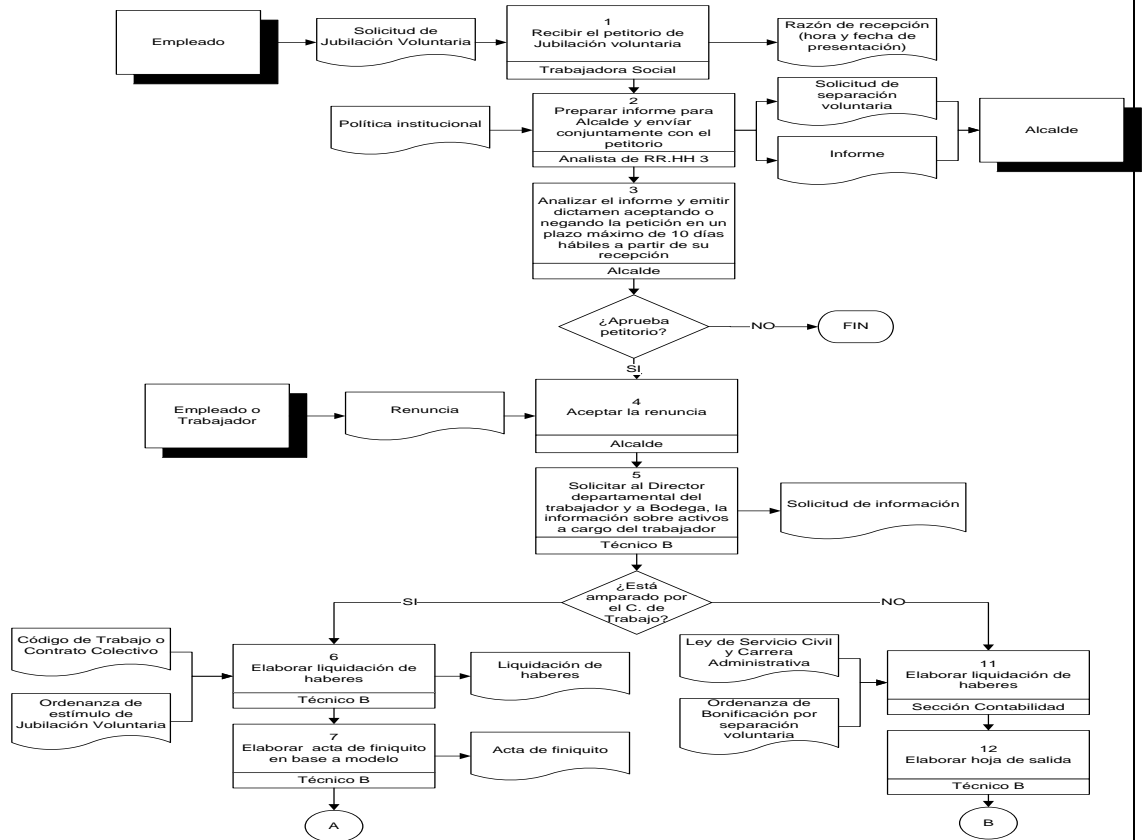


Grafico N° 25 Jubilación Voluntaria

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	36	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Jubilación voluntaria

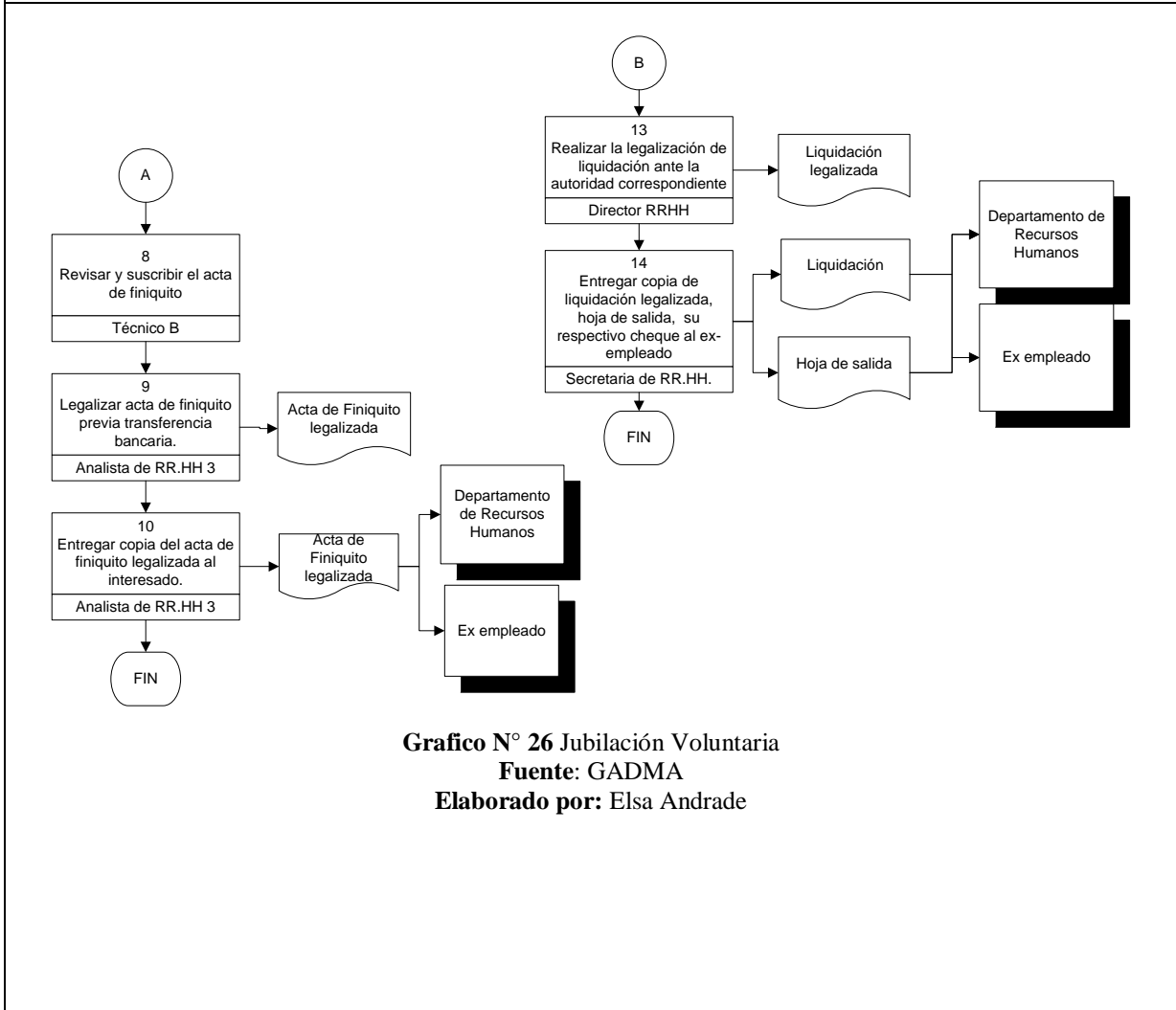



Grafico N° 26 Jubilación Voluntaria
Fuente: GADMA
Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	37	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Licencias, vacaciones y permisos

1. PROPÓSITO

Establecer las actividades para los trámites de licencias, vacaciones o permisos para trabajadores y empleados del GADMA.

2. ALCANCE

Es aplicable a trabajadores, empleados y funcionarios que tengan el tiempo mínimo de servicios contempladas en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y en el Código del Trabajo.

3. RESPONSABLES

- Alcalde
- Director(a) de Recursos Humanos
- Directores Departamentales
- Jefes de Sección

4. INDICADORES


- (Número de licencias, vacaciones y permisos legalizados/ Número de solicitudes recibidas) x 100

5. DEFINICIONES

Licencias.- Es el mecanismo legal mediante el cual un servidor deja de concurrir justificada y ocasionalmente a su trabajo. Las Licencias pueden ser: con remuneración y sin remuneración.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	38	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Licencias, vacaciones y permisos

Licencias con remuneración.- Todo servidor público tiene derecho a gozar de licencia con remuneración, en los siguientes casos:

- Por enfermedad, hasta por sesenta días cada año.
- Por maternidad, durante dos semanas anteriores y diez posteriores al parto, las mismas que podrán ser acumulables.
- Por calamidad doméstica, hasta por ocho días.
- Para efectuar estudios regulares de postgrados, reuniones, conferencias, pasantías y visitas de observación en el exterior o en el país.

Licencias sin remuneración.- Se podrá conceder licencia sin remuneración a los servidores públicos en los siguientes casos:


- Puede ser hasta por quince días por el jefe inmediato superior, y hasta 60 días por la autoridad nominadora.
- De acuerdo a las necesidades e intereses institucionales y previa autorización de la autoridad nominadora para efectuar estudios regulares de postgrado en instituciones de educación superior, hasta por un período de dos años, siempre que el servidor haya cumplido al menos dos años de servicio en la Municipalidad.
- Para cumplir con el Servicio Militar Obligatorio.

Vacaciones.- Es el derecho que tiene un servidor de disfrutar de treinta días de vacaciones siempre que hubiese trabajado once meses continuos en la Municipalidad.

Permisos.- Pueden ser concedidos hasta por quince días dentro de un año de servicios y serán imputables a las vacaciones del servidor.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)			Fecha	27-03-2015		
	Manual de Organización			Página	39	De	62
	Específico			Sustituye a			
				Página	0	De	0
			De Fecha	-			

Proceso: Licencias, vacaciones y permisos

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRAMITE

Referencias:

- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público.
- Plan anual de vacaciones.
- Reglamento interno de Administración de Recursos Humanos y Reglamento Interno de Trabajo.
- Código de Trabajo (Contrato Colectivo).

Documentos Habilitantes:


- Plan Anual de vacaciones autorizado.
- Solicitud de interesado.
- Informe del Jefe Inmediato Superior.
- Informe de Director de Recursos Humanos.

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. El empleado debe presentar la solicitud junto con los documento necesarios a su jefe.
2. El alcalde se encarga de examinar la solicitud y posteriormente autorizarla.
3. El técnico y la secretaria de RR.HH son los encargados de redactar y legalizar la licencia/ vacación con las firmas de las autoridades.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	40	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Licencias, vacaciones y permisos

4. Posteriormente el director de RR.HH es el encargado de legalizar en conjunto con el inspector de trabajo.
5. La secretaria de RR.HH es la encargada de remitir la acción legalizada al departamento de contabilidad.
6. El jefe de área debe hacer una correcta planificación en el área donde se ausento el empleado.
7. El jefe departamental debe delegar las funciones a otra personal hasta que regrese el encargado.
8. Al termino de la licencia el técnico correspondiente se encarga de incorporar a sus labores al empleado y el mismo posteriormente firma hoja de entrada.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha 27-03-2015

Página 41 De 62

Sustituye a

Página 0 De 0

De Fecha -

Proceso: Licencias, vacaciones y permisos

8. PROCEDIMIENTO

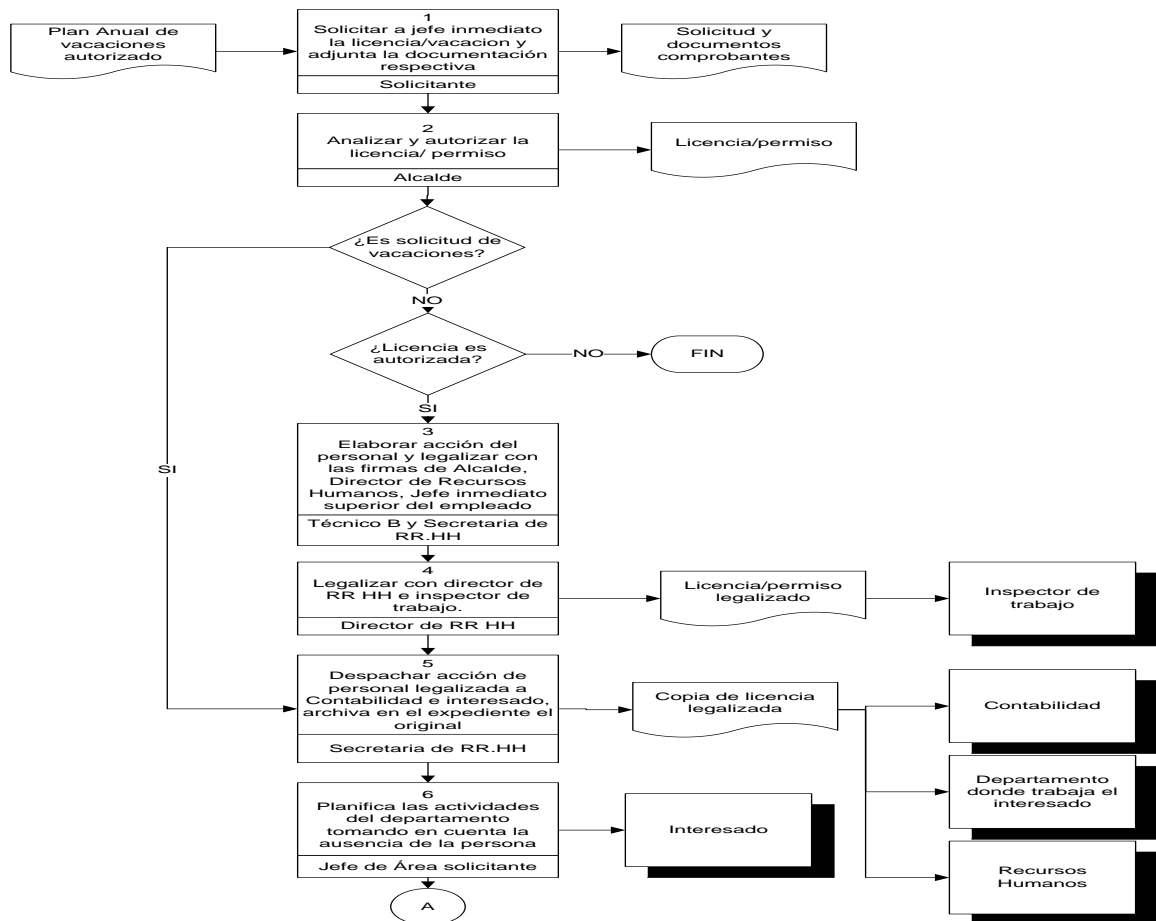


Grafico N° 27 Licencias, vacaciones

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	42	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Licencias, vacaciones y permisos

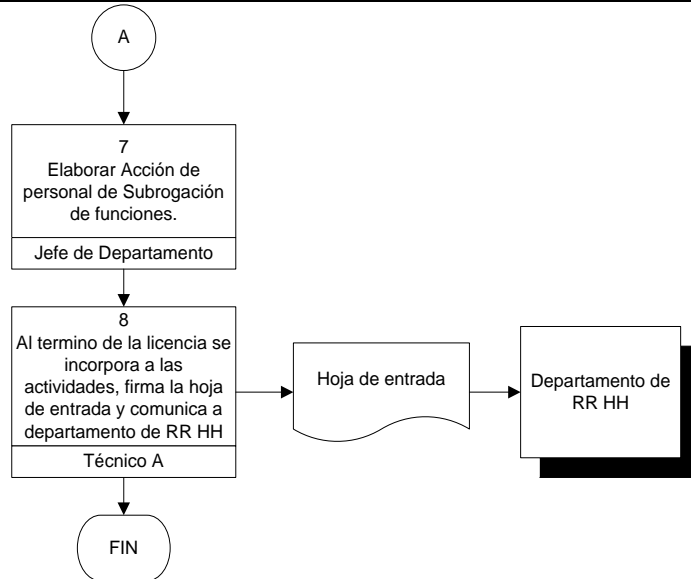



Grafico N° 28 Licencias, vacaciones

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	43	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Atención a demandas laborales

1. PROPÓSITO

Atender reclamos de los compromisos institucionales que desde el punto de vista de los trabajadores no se ha cumplido o hay inconformidad.

2. ALCANCE

Es aplicado a todos los reclamos realizados por los trabajadores relacionados a los compromisos institucionales.

3. RESPONSABLES

Director(a) de Recursos Humanos

4. INDICADORES

- (Número de demandas laborales atendidas/ Número de casos presentados) x 100

5. DEFINICIONES

Demanda laboral.- Reclamo que realiza la clase trabajadora ante una decisión directiva que consideran que ha sido injusta, desde su punto de vista, exigiendo la satisfacción de sus intereses.


6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRAMITE

Referencias:

- Ley de Régimen Municipal.
- Código de Trabajo

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	44	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Atención a demandas laborales

- Contrato Colectivo vigente.
- Ordenanzas Municipales.

Documentos Habilitantes:

- Contrato Colectivo.
- Pliego de Peticiones

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. La secretaria de RR.HH es la encargada de receptor reclamos sean estos verbales o escritos.
2. Posteriormente la secretaria es la encargada de remitir los reclamos a los departamentos interesados.
3. La secretaria de RR.HH debe emitir el informe con el reclamo.
4. El director de RR.HH y su secretaria deben efectuar reuniones con el/los implicados para llegar a un acuerdo.
5. Si se llega a un acuerdo los directores departamentales implicados firman acta de conciliación.
6. Los directores jurídico, financiero y de RR.HH deben llevar a cabo las acciones acordadas.
7. Al no llegar a un acuerdo con las partes el Alcalde y Asesor Jurídico procederán de acuerdo al Código de Trabajo.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	45	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Atención a demandas laborales

8 .PROCEDIMIENTO

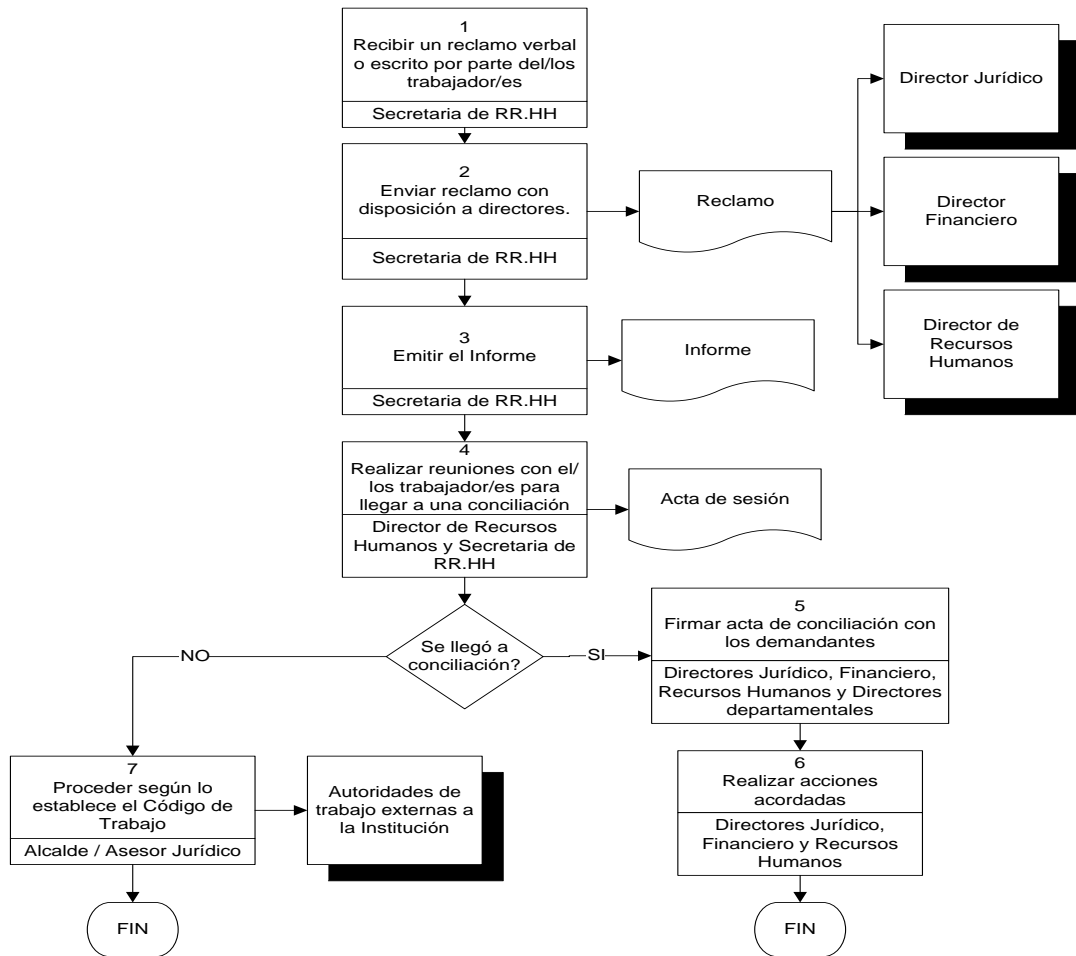



Grafico N° 29 Atención a demandas laborales

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	46	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Solicitud de visto bueno

1. PROPÓSITO

Obtener el visto bueno determinado en el Código del Trabajo para el caso de trabajadores que han incurrido en faltas que ameritan una separación definitiva del GADMA.

2. ALCANCE

Trabajadores amparados por el Código del Trabajo.

3. RESPONSABLES

- Alcalde
- Director(a) de Recursos Humanos
- Asesor Jurídico

4. INDICADORES

- (Número de casos atendidos y tramitados/ Número de casos recibidos e informados) x 100

5. DEFINICIONES

Visto Bueno.- Acto administrativo mediante el cual el empleador, en cumplimiento de lo que dispone el Código de Trabajo propone la terminación de la relación laboral.

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRÁMITE

Referencias:

- Código del trabajo

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--



Dirección de Desarrollo
Institucional y Talento Humano
(GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	47	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Solicitud de visto bueno

Documentos Habilitantes:


- Informe de Supervisor de Recursos Humanos.
- Informe de Director de Recursos Humanos.
- Acta de finiquito.
- Liquidación de haberes.

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. El Alcalde recibe oficio con la falta del jefe inmediato del trabajador posteriormente dispone analizarlo.
2. El director del departamento de RR.HH debe estudiar el caso.
3. Si se aprueba el visto bueno el Alcalde es el encargado de autorizar el visto bueno correspondiente.
4. La secretaria de RR.HH es la encargada de pedir dicho certificado.
5. El director de RR.HH con su secretaria son los encargados de despachar los documentos solicitados por la autoridad.
6. La asesoría jurídica se encarga de asignar abogado luego de conocer el caso.
7. La asesoría jurídica es la encargada de analizar las disposiciones legales.
8. En la asesoría si no cumple con las disposiciones legales devuelven la documentación indicando los respectivos argumentos.
9. Posteriormente el asesor jurídico dispone archivo de la documentación.
10. Si se cumplen con las disposiciones legales planteadas, en la asesoría jurídica elaboran solicitud de visto bueno.
11. Posteriormente la asesoría jurídica revisa la documentación y recomienda cambios de ser necesarios.
12. En la asesoría jurídica suscribe solicitud como autoridad nominadora.
13. El mismo asesor es el encargado de presentar la solicitud en la inspectoría de trabajo.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)			Fecha	27-03-2015		
	Manual de Organización			Página	48	De	62
	Específico			Sustituye a			
				Página	0	De	0
				De Fecha	-		

Proceso: Solicitud de visto bueno

14. la asesoría jurídica posteriormente realiza la citación al trabajador demandado.
15. Así también la asesoría jurídica tiene que llevar seguimiento del proceso.
16. Posteriormente la asesoría jurídica recepta la resolución y notifica al Alcalde y RR.HH.
17. La asesoría jurídica si no se acepta el visto bueno se pide archivar el expediente.
18. Por el contrario si es aceptado el visto bueno la secretaria de RR.HH se encarga de solicitar información sobre activos a cargo al director departamental y a bodega.
19. Posteriormente el director departamental prepara y entrega información solicitada.
20. Posteriormente el encargado de bodega prepara y entrega información solicitada.
21. La sección de contabilidad elabora la liquidación de haberes.
22. La asesoría jurídica elabora acta de finiquito.
23. La misma asesoría revisa y suscribe el acta de finiquito.
24. El Alcalde suscribe el acta de finiquito.
25. Y por último el director de RR.HH y el tesorero realizan la entrega del cheque de liquidación en la Inspectoría de trabajo.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	49	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Solicitud de visto bueno

8. PROCEDIMIENTO

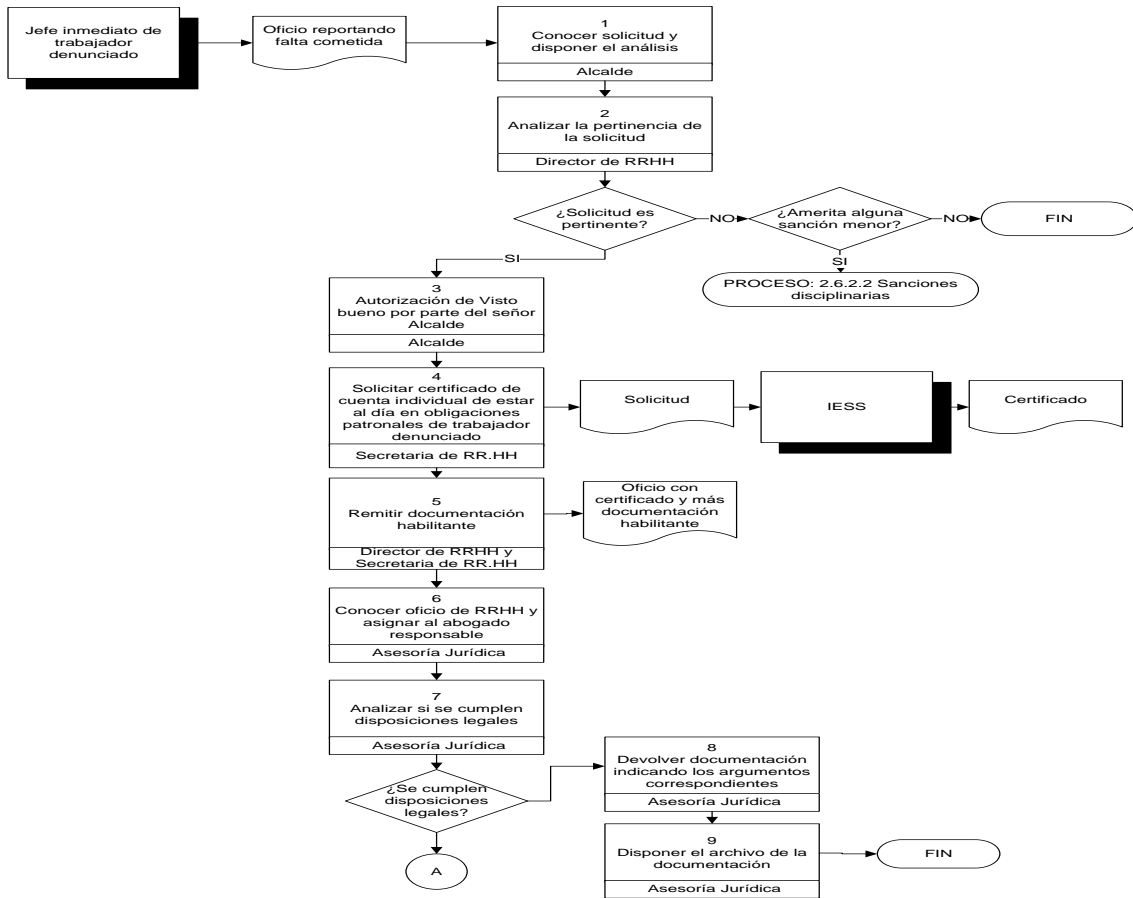


Grafico N° 30 Solicitud de visto bueno

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	50	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Solicitud de visto bueno

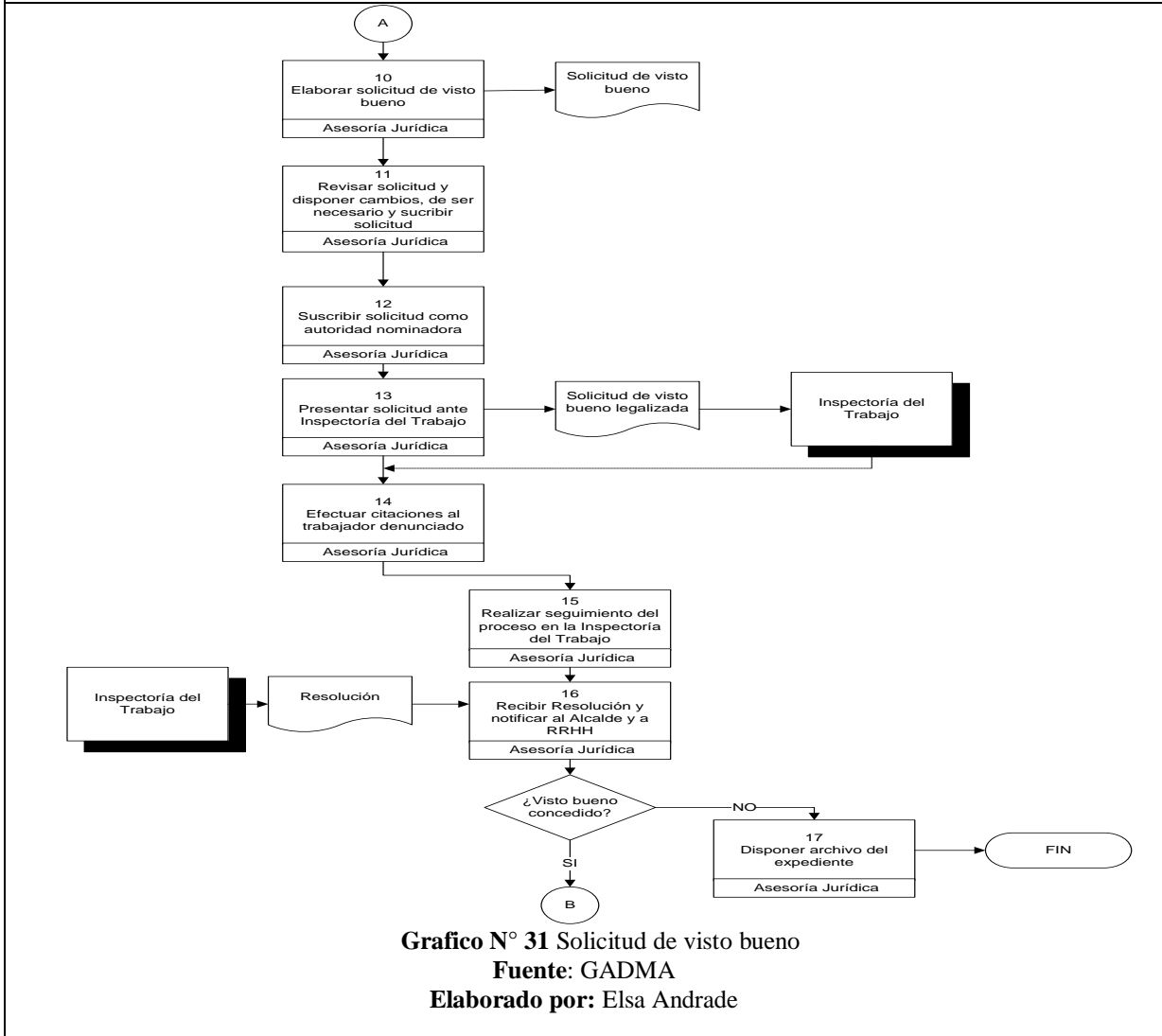


Grafico N° 31 Solicitud de visto bueno
Fuente: GADMA
Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	51	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Solicitud de visto bueno

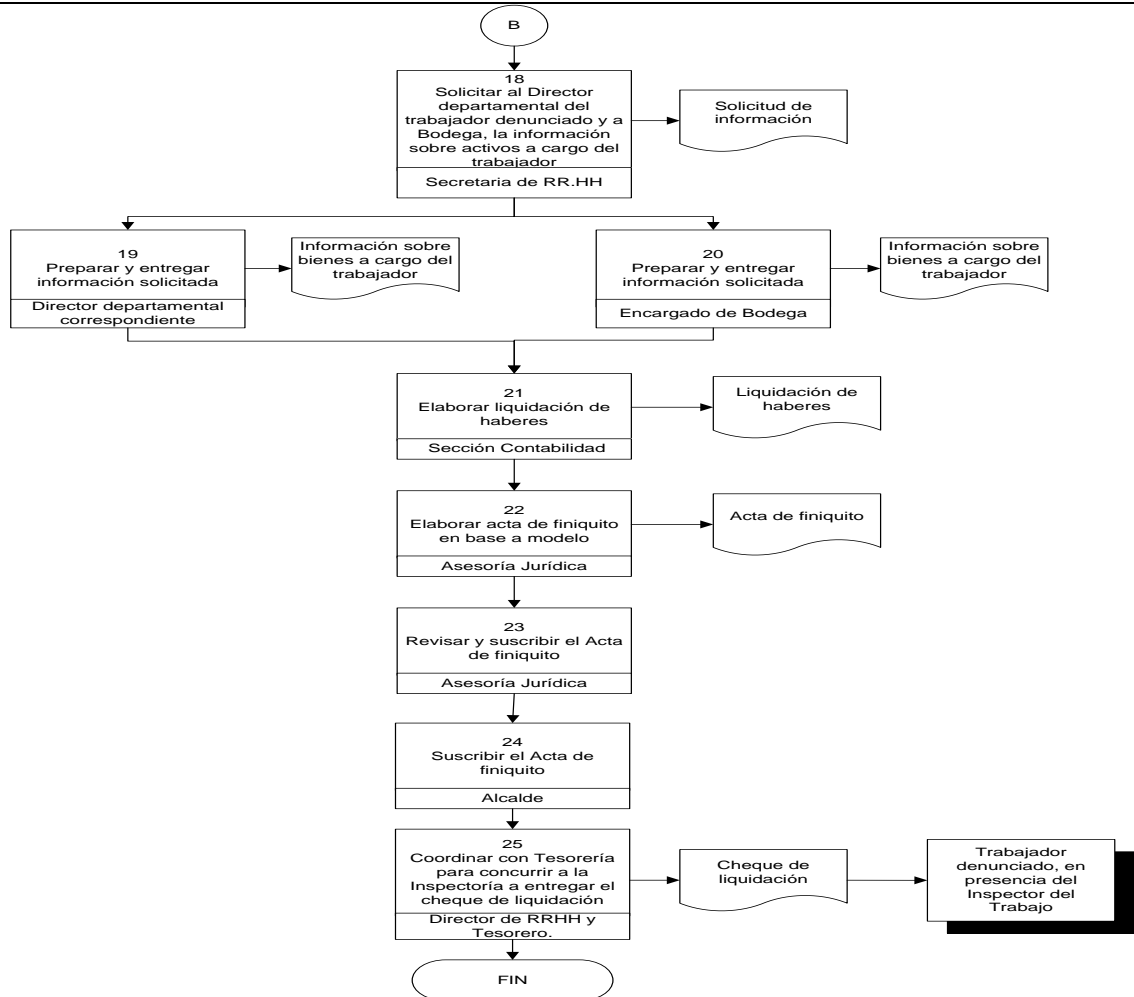



Grafico N° 32 Solicitud de visto bueno

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	52	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Control de asistencia del personal

1. PROPÓSITO

Controlar la asistencia del personal del GADMA.

2. ALCANCE

Es aplicable a todos los trabajadores y empleados de la municipalidad.

3. RESPONSABLES

- Director(a) de Recursos Humanos
- Supervisor de Personal

4. INDICADORES

- (Número de dependencias controladas/ Número de dependencias municipales) x 100

5. DEFINICIONES

No aplica

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRAMITE

Referencias:


- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público.
- Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos.
- Reglamento Interno de Trabajo.

Documentos Habilitantes:

No aplica.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	53	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Control de asistencia del personal

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. El técnico A es el encargado de ajustar el reloj según la necesidad de la institución.
2. El técnico A se encarga de crear un código para el sistema y se ingresa en el reloj para la persona nueva.
3. El mismo técnico elabora cronograma de visitas de inspección.
4. El técnico A debe realizar día a día inspección a las diferentes dependencias del GADMA.
5. El técnico A debe llenar la hoja de visitas a las dependencias de la institución.
6. En el caso que una persona no esté en su lugar de trabajo el técnico B debe realizar el informe y enviar al director de RR.HH.
7. Luego el mismo técnico analiza y toma decisión sobre la sanción.
8. Si se plantea sanciones el técnico B y la secretaria de RR.HH debe elaborar acción de personal y enviar a la persona infractora.
9. Si la misma persona reincide en la infracción la secretaria de RR.HH deberá elaborar visto bueno y enviar al departamento Jurídico para que proceda legalmente.
10. El técnico A elabora mensualmente informa sobre actividades con sus respectivos indicadores,
11. Se evalúa semestralmente el desempeño del proceso y esto lo realiza el analista de RR.HH.
12. **Si existen problemas el analista de RR.HH analiza las causas y toma medidas correctivas.**

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	54	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Control de asistencia del personal

8. PROCEDIMIENTO

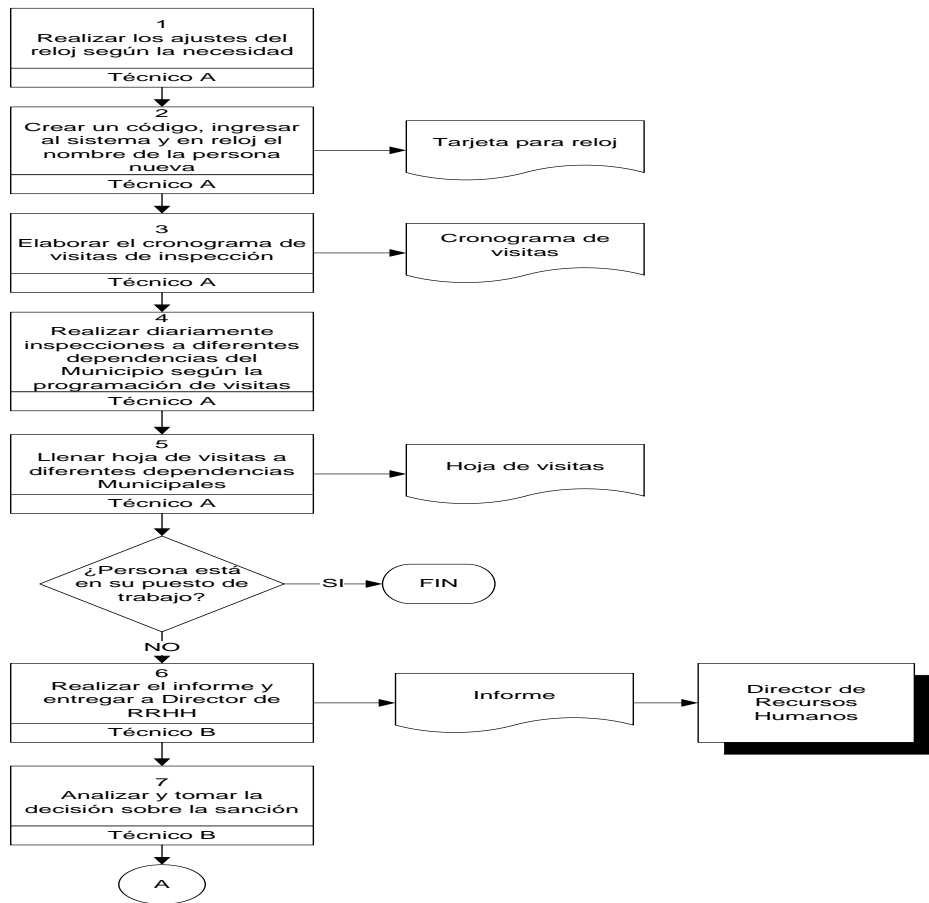


Grafico N° 33 Control de Asistencia
Fuente: GADMA
Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	55	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Control de asistencia del personal

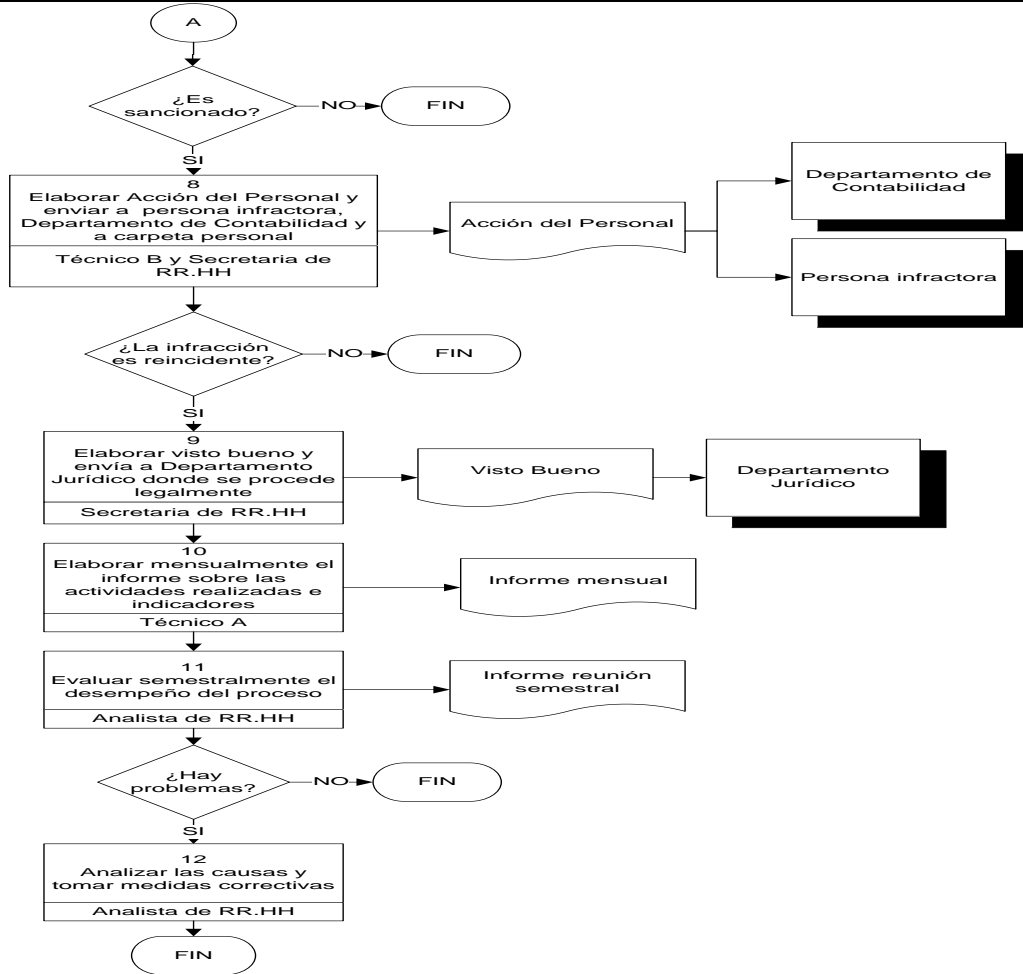


Grafico N° 34 Control de Asistencia


Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	56	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Trabajo social y seguridad industrial

1. PROPÓSITO

Establecer las actividades para actualización, estudio socio – económico de los trabajadores y empleados.

2. ALCANCE

Es aplicable a actualización, estudio socio – económico de los trabajadores a rol y empleados con nombramiento del GADMA.

3. RESPONSABLES

Trabajadora Social

4. INDICADORES

- (Número de datos actualizados/ Número de trabajadores y empleados de la municipalidad) x 100

5. DEFINICIONES

No aplica

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRAMITE

Referencias:


- Ordenanza de subsidio educacional y familiar para los empleados.
- Contrato colectivo para los trabajadores.

Documentos Habilitantes:

- Partidas de nacimiento de las cargas familiares, Partidas de matrimonio.
- Formulario de certificado de no trabajo de la esposa (o) e Hijos (IESS).
- Certificado de matrícula y asistencia a clase de los hijos.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	57	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Trabajo social y seguridad industrial

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. La trabajadora social recibe anualmente documentación de subsidio familiar y educación y posteriormente actualiza los datos en los archivos personales de los empleados.
2. Se procede a actualizar y se archiva la documentación si es el caso que no se modifican cargas.
3. Si es necesario modificar cargas, la trabajadora social elabora informe y envía a contabilidad.
4. Posteriormente la trabajadora social debe planificar visitas para verificar los datos proporcionados por el trabajador.
5. Se realiza las visitas según lo planificado y se elabora informe.
6. La trabajadora social y la secretaria de RR.HH revisa si hay información errada y se procede a descontar al empleado.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	58	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Trabajo social y seguridad industrial

8. PROCEDIMIENTO

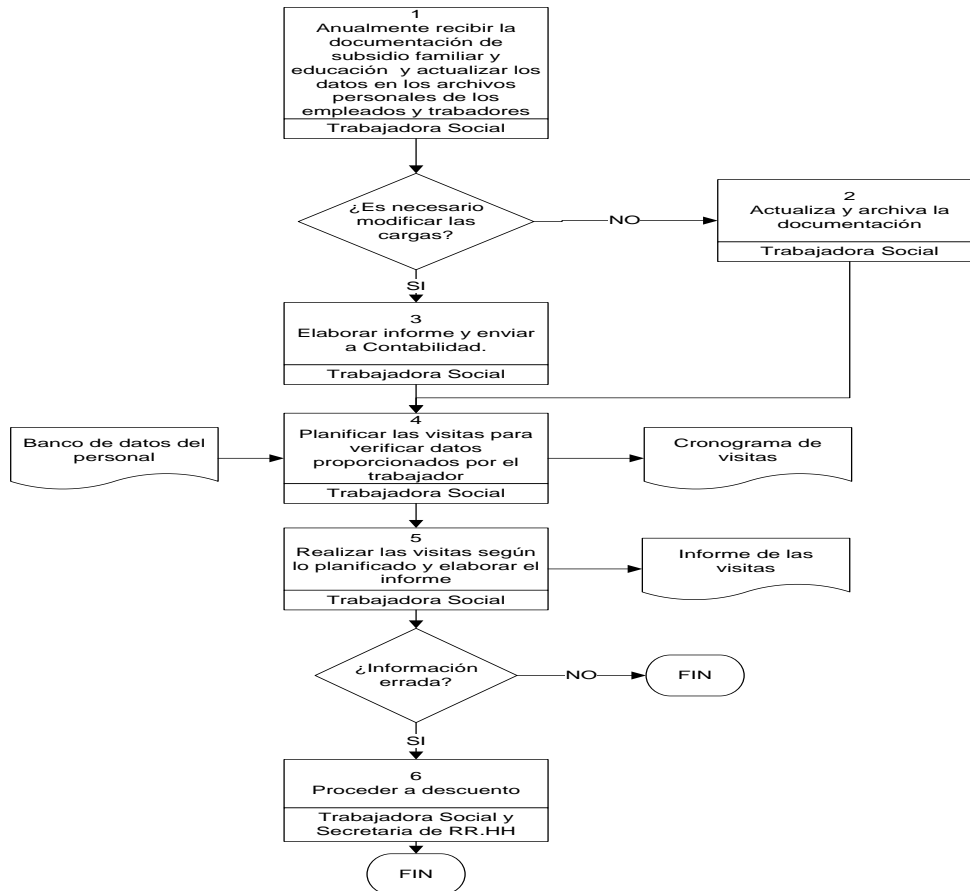



Grafico N° 35 Trabajo Social

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	59	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Servicio médico

1. PROPÓSITO

Brindar atención médica al personal del GADMA, a fin de mantener la salud física y mental; y consecuentemente, mejorar el servicio institucional.

2. ALCANCE

Es aplicable a los trabajadores a rol y empleados con nombramiento de la municipalidad.

3. RESPONSABLES

Médico Tratante

4. INDICADORES

- (Número de pacientes atendidos médicamente/ Número total de pacientes) x 100

5. DEFINICIONES

No aplica

6. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRÁMITE

Referencias:

No aplica.

Documentos Habilitantes:

No aplica

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15

7. INDICADORES


- (Número de pacientes atendidos médicamente/ Número total de pacientes) x 100

8. DEFINICIONES

No aplica

9. REFERENCIAS Y/O DOCUMENTOS HABILITANTES PARA EL TRÁMITE

Referencias:

	Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)
	Manual de Organización Especifico

Fecha	27-03-2015		
Página	60	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Servicio médico

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. El Auxiliar de Servicios médicos debe abrir historia clínica.
2. Si no está abierta la historia clínica se procede a tomar los signos vitales a cargo del auxiliar de servicios médicos.
3. El médico tratante 4HD procede a elaborar historia clínica médica.
4. El médico tratante 4HD debe realizar examen físico general
5. Posteriormente realiza un diagnóstico del paciente.
6. Si el paciente es de gravedad el mismo medico solicita realización de exámenes complementarios.
7. Posteriormente analiza resultados de los exámenes médicos.
8. Luego realiza diagnóstico definitivo sobre el paciente.
9. Si es el caso que el paciente necesita un especialista que lo trate el medico realiza la transferencia al IESS o centro especializado.
10. Si el paciente no está de gravedad y no necesita especialista el médico tratante y auxiliar de servicio prescriben receta médica para el paciente.
11. La auxiliar de servicios realiza post-consulta.
12. Finalmente la auxiliar de servicios administra medicina.

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--

GADMA-DDITH-15



Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano (GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha	27-03-2015		
Página	61	De	62
Sustituye a			
Página	0	De	0
De Fecha	-		

Proceso: Servicio médico

8. PROCEDIMIENTO

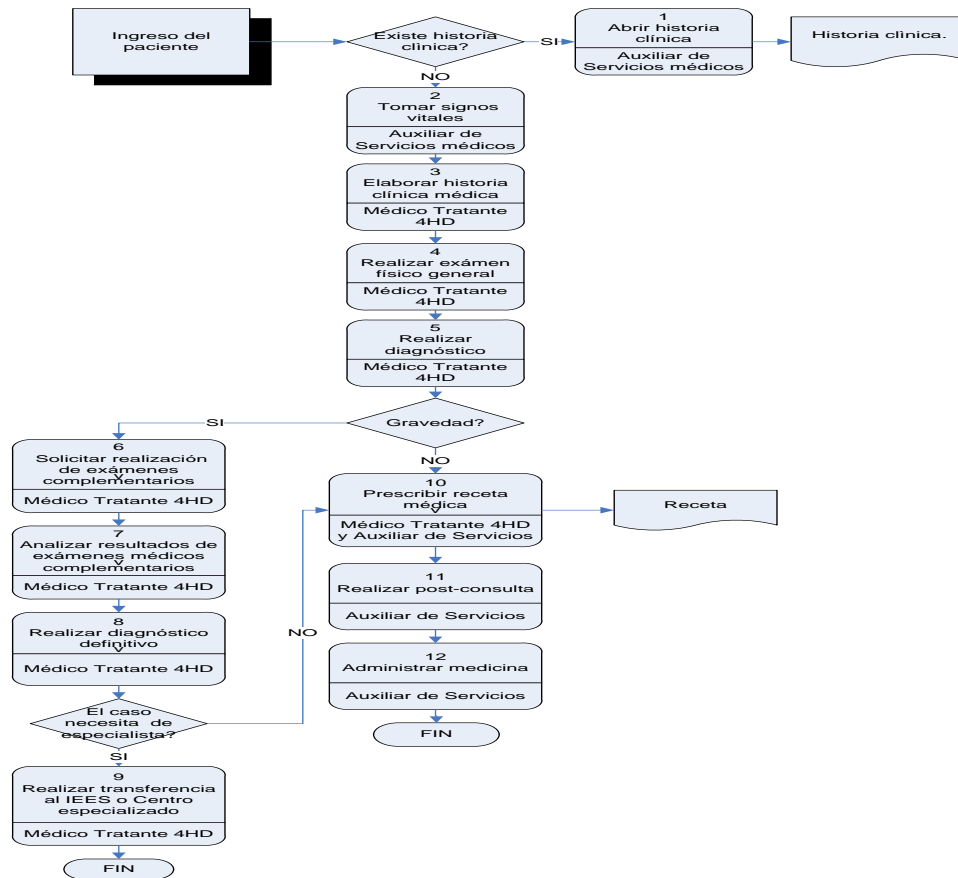


Grafico N° 36 Servicio Medico

Fuente: GADMA

Elaborado por: Elsa Andrade

Elaboró Elsa Andrade	Revisó Dra. Jenny Gamboa	Autorizó Ing. Martín Córdova
--------------------------------	------------------------------------	--



Dirección de Desarrollo
Institucional y Talento Humano
(GADMA)

Manual de Organización

Específico

Fecha 27-03-2015

Página 62 De 62

Sustituye a

Página 0 De 0

De Fecha -

CONCLUSIONES

Se diseñó el presente Manual de Procesos Administrativo para la Dirección de desarrollo Institucional y del Talento Humano con la finalidad de aportar con un herramienta eficaz para el desarrollo en conjunto de cada uno de los colaboradores de la dirección, para que de esta manera sean eficientes y eficaces en cada una de las actividades que se desarrollan dentro la misma.

Mediante la elaboración de flujogramas se maneja los procesos de manera estructurada para una mejor comprensión del personal interno, y de esta manera minimizar tiempos muertos en la realización de las actividades.

Con la implementación de indicadores en cada actividad desarrollada se pretende evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de cada una de las actividades y de esta manera mejorar si fuese el caso, para llegar al cumplimiento en un 100%.

Elaboró
Elsa Andrade

Revisó
Dra. Jenny Gamboa

Autorizó
Ing. Martín Córdova

GADMA-DDITH-15

6.7. Administración de la Propuesta

La administración de la propuesta será exclusivamente del Director de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano, ya que él será el encargado de que se cumpla en su totalidad la propuesta planteada.

6.7.1. Recursos

6.7.1.1. Recursos Institucionales

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Administrativas

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato

6.7.1.2. Recursos Humanos

Investigadora: Elsa Andrade

Personal Interno de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano

Tutora: Doctora Jenny Gamboa

Tabla N° 22 Cronograma de implementación de la propuesta

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	COSTOS
Presentación del Manual de Procesos Administrativos	Elsa Andrade	Humanos Materiales Tecnológicos	Junio 2015	\$290,00
Aprobación del Manual de Procesos Administrativos	Director de la Dirección de desarrollo Institucional y Talento Humano	Humanos Materiales Tecnológicos	Junio 2015	\$100,00
Socialización del Manual de Procesos Administrativos	Director de Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano. Elsa Andrade	Humanos Materiales Tecnológicos	Julio 2015	\$2800,00
Evaluar los resultados alcanzados luego de la implementación del Manual	Director de la Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano. Personal interno de la Dirección.	Humanos Materiales Tecnológicos	Agosto 2015	\$250,00
TOTAL				\$3440,00

Elaborado por: Elsa Andrade

Fuente: Propia

6.8. Previsión de la Evaluación

Tabla N° 23 Previsión y Monitoreo de la Propuesta

Preguntas Básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	Director de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano (GADMA)
¿Por qué evaluar?	Para identificar la importancia de la implementación de un Manual de Procesos Administrativos e identificar el grado de aceptación de esta herramienta en la Dirección.
¿Para qué evaluar?	Para determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la Propuesta.
¿Qué evaluar?	La implementación de la Propuesta El grado de aceptación de la Herramienta aplicada.
¿Quién evalúa?	Director de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.
¿Cuándo evalúa?	Antes, durante y después de la implementación del Manual de Procesos Administrativos.
¿Cómo evalúa?	Mediante indicadores de gestión establecidos por la Dirección del Departamento.
¿Con que evalúa?	Mediante encuestas y entrevistas.

Elaborado por: Elsa Andrade

Fuente: Propia

6.9. Bibliografía

Acevedo, I. A., & López, A. F. (23 de 04 de 2001). *El proceso de la entrevista*. LImusa. Obtenido de <http://www.encyclopediadetareas.net/2011/04/la-entrevista.html>

Alarcon, J. (2005). *Reingeniería de Procesos*. Madrid: FC Editorial.

Alvarez, M. (2003). *Manual pra elaborar Manuales de Politicas y Procedimientos*. Mwxico: Panorama.

Araya, J. c. (2005). *Tecnicas de Organizacion y Metodos*. Mexico: EFNOR.

Avila, B. H. (25 de Enero de 2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Eumed.net. Obtenido de [blogspot.com: http://flujoinformacion.blogspot.com/2012/01/investigacion-documental-definicion-y.html](http://flujoinformacion.blogspot.com/2012/01/investigacion-documental-definicion-y.html)

Berlinches, A. (2008). *Calidad*. España: Paranifo.

Bon, J., Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., Veen, A., & Verheijen, T. (2008). *Mejora Continua del Servicio Basada en ITIL V3- Guía de Gestión*. Van Haren Publishing .

Carro, R., & Gonzales, D. (2004). *Administración de Operaciones*. Colombia: Ed. Macchi.

Cora, Dankers. (2004). *Las normas sociales y ambientales, la certificacion y el etiquetado*. Roma-Italia.

Ecuador, M. d. (17 de Octubre de 2005). *apuntesjuridicos.com.ec*. Obtenido de [apuntesjuridicos.com.ec: http://www.daule.gob.ec/Portals/0/Transparencia/Ley_Organica.pdf](http://www.daule.gob.ec/Portals/0/Transparencia/Ley_Organica.pdf)

Elola, J. (2000). *Calidad y Mejora Continua*. Madrid: TALDEKA.

EmpresasWeb. (6 de Noviembre de 2012). *www.webyempresas.com*. Obtenido de [www.webyempresas.com: http://www.webyempresas.com/como-hacer-un-levantamiento-de-procesos-en-una-empresa/](http://www.webyempresas.com/como-hacer-un-levantamiento-de-procesos-en-una-empresa/)

- Fincowsky, K. (2009). *Organizacion de Empresas*. Mexico: Mc Graw HILL.
- Fontalvo, H. T., & Vergara, S. J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. España: Eumed.
- Franklin, B. (2009). *Organizacion de Empresas*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Companies, Inc.
- González, B. ., López, C. R., & López, S. B. (2012). *La entrevista y la crónica*. Educacion: Madrid.
- González, A. F. (9 de Marzo de 2013). *Seis Sigma para gerentes y directores*. Maddrid: Librosenred. Obtenido de administracionenteoria.blogspot.com: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>
- González, M. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Jacaryan, S.A.
- Griful, P. E., & Canela, C. M. (2002). *Gestión de la calidad*. Barcelona: UPC. Obtenido de segob.guanajuato.gob.mx: <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/guiasEmpresariales/GuiaCalidad.pdf>
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.
- Gutierrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* . Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Gutierrez, L., Martinez, S., & Valencia, S. (5 de Mayo de 2014). *prezi.com*. Obtenido de prezi.com: <http://prezi.com/xx-kkmgdtftu/copy-of-administracion-por-procesos/>
- Hammer, M., & James, C. (2005). *Reingenieria*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Athenea.

- Himmerlblau, D., & Bischoff, K. (2004). *Análisis y simulación de procesos*. Barcelona : Reverté.
- Hitpass, B. (2014). *Business Process Mangement*. Santiago de Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.
- James, P. (2004). *Gestion de la Calidad Total*. España: PEARSON Educacion S:A.
- Jhosep, N. (10 de Mayo de 2003). *Jurán y liderazgo para la calidad un manual para ejecutivos*. Madrid: Díaz de Santos S.A. Obtenido de samjhony.blogspot.com: <http://samjhony.blogspot.com/>
- Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler. (2000). *Reingeniería de Procesos de Negocios*. México: Editorial LIMUSA, S.A.
- Lareau, W. (2003). *Office Kaizen Cómo controlar y reducir los costes de Gestión en la empresa*. Madrid: FC Editorial.
- López, J. J., Montero, N. A., Izquierdo, L. V., Najera, S. J., & Romo, R. S. (2000). *Informática Aplicada a la Gestión de empresas*. Madrid: ESIC. Obtenido de www.monografias.com: <http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monografia58.pdf>
- Millan, A. (5 de Enero de 2012). www.monografias.com/. Obtenido de www.monografias.com/: <http://www.monografias.com/trabajos59/diagrama-flujo/diagrama-flujo.shtml>
- Miranda, G. F., Chamorro. Mera, A., & Rubio, L. S. (29 de Noviembre de 2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Publicaciones Universitarias. Obtenido de aiteco.com: <http://www.aiteco.com/histograma/>
- Miranda, R. L. (2006). *Seis Sigma Guía para principiantes*. México: Panorama.
- Mora Martínez, J. R. (Diciembre de 2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. Madrid: Diaz de Santos. Obtenido de www.redalyc.org: <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>

- Moreno, B. M. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: Progreso.
- Moreno, M., Peris, F., & Gonzales, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de las Organizaciones*. Madrid: PRENTICE HALL.
- Nava, C. V., & Jiménez, V. A. (2005). *Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. Lumisa.
- Peppard, J., & Rowland, P. (2001). *La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Perez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. España: ESIC Editorial.
- Pérez, J. A. (2004). *Gestión de la calidad empresarial, calidad en los servicios y atención al cliente calidad total*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración*. Mexico: Pearson.
- Rodríguez, Á. (2002). *Procesos Administrativos*. Areces, S.A.
- Rodríguez, M. E. (15 de Enero de 2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Obtenido de estrategiasdidacticas.jimdo.com:
<http://estrategiasdidacticas.jimdo.com/t%C3%A9cnicas-de-investigacion/observaci%C3%B3n-directa/>
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. Mexico: Pearson Educación .
- Torres, M. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Mexico: Panorama S.A.
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *Administración por procesos*. Mexico: Panorama.
- Ugalde, J. (2000). *Programación de Operaciones*. Costa Rica: ENED.
- Verheijen, T., Veen, A., Tjassing, R., Pieper, M., & Kolthof, A. (2008). *Mejora Continua del Servicio Basada en ITIL V3-Guía de Gestión*. Van Haren Publishing.

Vilar, B. J., Gomez, F. ., & Tejero, M. M. (2004). *Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Fundación confemental.

Walton , M. (mayo de 2004). *El método Deming en la Práctica*. Bogotá: Norma. Obtenido de [cursoreingeniera.weebly.com:
cursoreingeniera.weebly.com/uploads/3/0/9/8/30980901/metodologas.docx](http://cursoreingeniera.weebly.com/cursoreingeniera.weebly.com/uploads/3/0/9/8/30980901/metodologas.docx)

Walton, M., & Deming, E. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogotá: Morma.

Zambrano, A. M. (23 de Mayo de 2009). *Ensglob.com*. Obtenido de Ensglob.com:
<http://trabajos12/ensglob/ensglob.shtml#PROCESO#ixzz2jG3EWY4k>

ANEXOS

ANEXO N° 1 Cuestionario Encuesta aplicada al personal interno.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta dirigida a los empleados de la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA.

Objetivo:

La presente encuesta es establecida para detectar la problemática que existe en el Levantamiento de Procesos y su relación con la mejora continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA.

Instructivo:

Por favor conteste con sinceridad y veracidad. No es necesario poner su nombre.

Lea detenidamente. Marque con una X la respuesta que usted considere adecuada.

1. ¿Se realiza una oportuna investigación para el levantamiento de los procesos?

SI

NO

2. ¿Se elaboran flujogramas de cada una de las actividades que se desarrollan en el departamento?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

CASI NUNCA

NUNCA

3. ¿Existe una adecuada planificación del trabajo en el departamento para la formulación de procesos?

SI

NO

4. ¿La aplicación y control de procesos se lo realiza de manera oportuna?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE
CASI NUNCA
NUNCA

5. ¿Tienen identificado cada uno de los procesos dentro del departamento?

SI
NO

6. ¿Existe apoyo y participación por parte de las unidades involucradas para el levantamiento de procesos?

SIEMPRE
CASI SIEMPRE
CASI NUNCA
NUNCA

7. ¿Está claramente definida la responsabilidad de cada uno de los que integran el departamento?

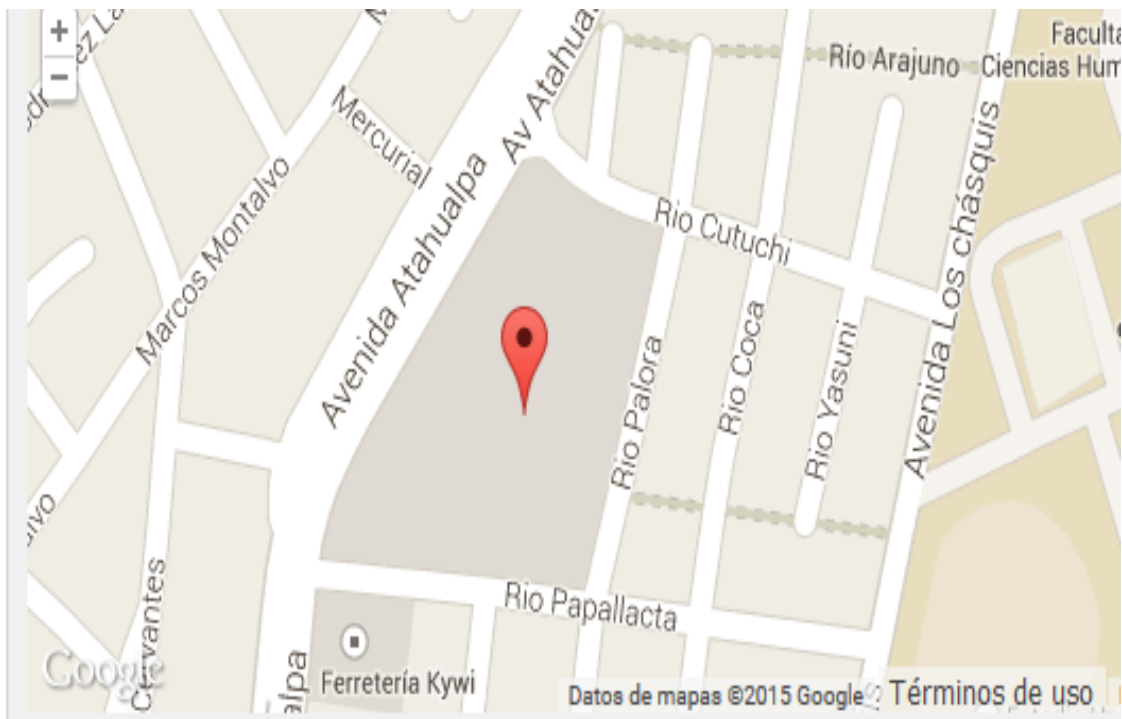
SI
NO

8. ¿Para verificar el cumplimiento de calidad en los procesos cuál de estas herramientas de calidad utiliza?

DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO
DIAGRAMA DE PARETO
DIAGRAMA DE AFINIDAD
HISTOGRAMA
OTROS

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 2 Mapa de ubicación del GADMA



Fuente: karta-online.com
Elaborado: Elsa Andrade