



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas

TEMA: “Rediseño organizacional de los servicios administrativos de la Gobernación de Tungurahua – Ministerio del Interior”

AUTOR: Carlos Alonso Hoyos Dávila

TUTOR: Ing. MBA. Danilo Javier Altamirano Analuisa

AMBATO - ECUADOR
Abril 2018



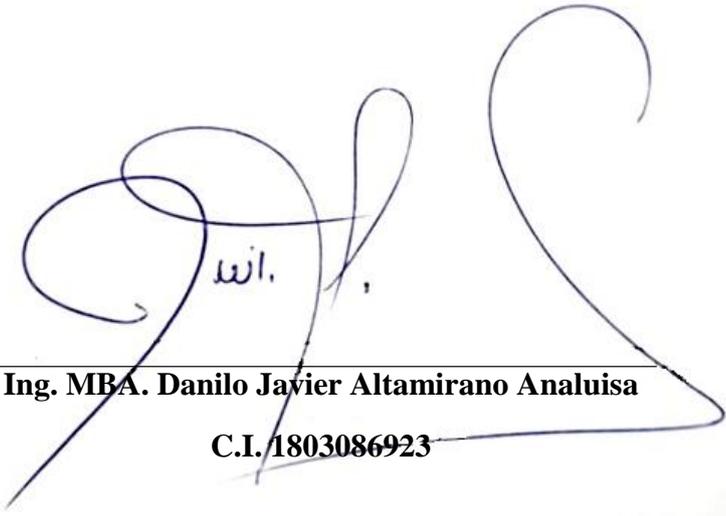
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Danilo Javier Altamirano Analuisa

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Rediseño organizacional de los servicios administrativos de la Gobernación de Tungurahua – Ministerio del Interior**” Presentado por **Carlos Alonso Hoyos Dávila** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

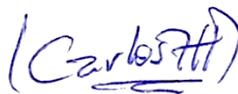
Ambato, 28 de febrero del 2018



Ing. MBA. Danilo Javier Altamirano Analuisa
C.I. 1803086923

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Carlos Alonso Hoyos Dávila**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Carlos Alonso Hoyos Dávila

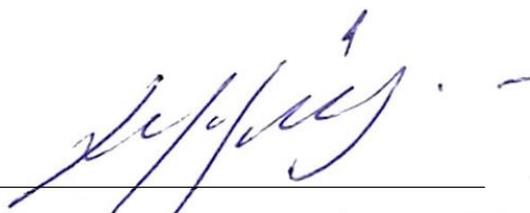
C.I. 1801857903

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

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



Ing. Mg. Elias David Caisa Yucailla
C.I.1803458668



Ing. Geovanny Fabricio Ríos Lara MBA.
C.I.1803098126

Ambato, 4 de abril del 2018

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, 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 proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, 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.



Carlos Alonso Hoyos Dávila

C.I. 1801857903

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera Organización de Empresas, a sus principales autoridades y docentes de carrera que durante todo el tiempo transcurrido hasta la presente fecha impartieron y compartieron parte de sus conocimientos académicos y valioso tiempo con el fin de forjar y formar personas preparadas para lidiar las dificultades del ámbito profesional, de la vida, personas con una visión más amplia de la realidad, con ganas de crecer y ser un aporte fundamental en la familia.

Agradezco la oportunidad de haber compartido aula con personas que en su tiempo supieron ser compañeros y hoy amigos, a los servidores de la facultad, al personal de servicios y a la querida Universidad como tal por haberme brindado la oportunidad de poder pasar por sus aulas y llenarme de más conocimiento.

A la Gobernación de Tungurahua por la apertura brindada en su momento, sin restricciones, por el apoyo y facilidades dadas para poder elaborar el presente proyecto de principio a fin.

Carlos Alonso Hoyos Dávila

DEDICATORIA

Dedico en primer lugar el presente esfuerzo académico al señor creador de todas las cosas, quien protege y guía mis pasos, quien permite siga en pie esforzándome día a día por cumplir mis propósitos y metas, quien me permite soñar y alcanzar mis sueños.

A mis padres y hermanos que de una manera u otra, directa o indirectamente siempre han estado y estarán ahí para extender una mano o una voz de aliento cuando las cosas se ponen difíciles. Y especialmente a mi querida y adorada madre Rosario Dávila por todo su apoyo incondicional, su amor y cariño de siempre.

Y a todas aquellas personas que durante todo este trayecto de tiempo formaron parte de mi vida, a aquellas que están y a las que ya no están por cualquier motivo.

Carlos Alonso Hoyos Dávila

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIX
ABSTRACT.....	XX
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
Antecedentes Gobernación de Tungurahua – Ministerio del Interior	6
Reseña histórica.....	6
Misión.....	7
Visión.....	7
Valores.....	7
Objetivos.....	7
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
3.1. Dimensión organizacional	10
3.1.1. Bases conceptuales de la administración.....	10
3.1.1.1. Teoría administrativa.....	10
3.1.1.2. Primeros planteamientos.....	11
3.1.1.3. Principales enfoques de la teoría administrativa.....	13
3.1.1.4. Teorías actuales sobre la administración.....	19
3.1.1.5. Teoría de la organización.....	26
3.1.2. Desarrollo organizacional (D.O.)	30
3.1.2.1. Breve historia del desarrollo organizacional	30

3.1.2.2. Desarrollo organizacional en latinoamérica, visión contemporánea.	31
3.1.2.3. Teoría del desarrollo organizacional (Lewin. McGregor).....	33
3.1.2.4. El desarrollo organizacional.	33
3.1.2.5. Objetivos del desarrollo organizacional.	36
3.1.2.6. Modelos del desarrollo organizacional.	37
3.1.3. Diseño organizacional.	46
3.1.3.1. El proceso del diseño organizativo.	52
3.1.3.2. La importancia del diseño organizativo.....	53
3.1.3.3. La estructura organizacional.....	53
3.1.3.4. Estructuras organizacionales.	55
3.1.3.5. Metodología de diseño organizacional basado en un enfoque de procesos.	58
3.1.4. Gestión de procesos.....	62
3.1.4.1. Gestión.....	63
3.1.4.2. Proceso.....	63
3.1.4.3. Tipos de procesos.	64
3.1.4.4. Modelos de gestión de procesos.	65
3.1.4.5. Metodologías para el mejoramiento de procesos.....	70
3.1.4.6. Herramientas básicas de la gestión de procesos.	71
3.1.4.7. Simbología para la elaboración de diagramas de flujo organizacionales.	74
3.2. Dimensión política	75
3.2.1. La gestión pública.	75
➤ La administración pública.	77
➤ La administración pública en el Ecuador (siglo XX).....	80
➤ La ciencia política y la administración pública.	82
➤ La Política en la Organización	83
3.2.2. Marco normativo	84
3.2.2.1. Constitución de la República del Ecuador.....	84
3.2.2.2. Código Orgánico Organizacional Territorial Autonomía Descentralización (COOTAD).	85

3.2.2.3. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Interior.....	85
4. METODOLOGÍA	111
4.1. Enfoque de la investigación	111
4.1.1. Investigación cualitativa.....	111
4.2. Tipo de investigación	111
4.2.1. Investigación descriptiva.....	111
4.2.2. Investigación método sintético – analítico	111
4.2.3. Investigación explicativa.....	112
4.2.4. Investigación documental.....	112
4.2.5. Investigación de campo o diseño de campo	112
4.3. Técnicas de recolección de datos	112
4.4. Población y muestra	113
5. RESULTADOS.....	114
5.1. Análisis de resultados	116
5.2. Análisis correlación de resultados	151
5.2.1. Análisis correlacional entre los elementos de la gestión organizativa – nivel directivo y los elementos del proceso administrativo - planeación.....	151
5.3. Síntesis general de resultados.....	157
6. CONCLUSIONES	165
7. RECOMENDACIONES.....	169
8. PROPUESTA.....	171
8.1. Tema.....	171
8.2. Objetivo general	171
8.3. Objetivos específicos.....	171
8.4. Antecedentes	172
8.5. Justificación.....	173

8.6. Factibilidad del proyecto	174
8.6.1. Política.....	174
8.6.2. Legal.....	175
8.6.3. Sociocultural.....	175
8.6.4. Organizacional.....	175
8.6.5. Económica – financiera	175
8.7. Fundamentación científica.....	175
8.7.1. Rediseño organizacional.....	175
8.7.2. Importancia.....	176
8.7.3. Objetivos	176
9. BIBLIOGRAFÍA	265
10. ANEXOS	272

ÍNDICE ESPECÍFICO

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Árbol de Problemas</i>	4
<i>Figura 2: Organigrama estructural Gobernación de Tungurahua</i>	9
<i>Figura 3: Modelo de DO de Faria Mello</i>	45
<i>Figura 4: Proceso</i>	64
<i>Figura 5: Mapa de procesos</i>	65
<i>Figura 6: Modelo de enfoque de procesos (process approach)</i>	66
<i>Figura 7: Cadena de valor</i>	67
<i>Figura 8: Jerarquía de procesos</i>	67
<i>Figura 9: Flujo de trabajo horizontal y vertical</i>	68
<i>Figura 10: The Balanced Scorecard</i>	69
<i>Figura 11: La gestión estratégica de procesos</i>	69
<i>Figura 12: El proceso global de entrega</i>	70
<i>Figura 13: Mapa de procesos</i>	70
<i>Figura 14: Simbología de procesos</i>	75
<i>Figura 15: Género</i>	116
<i>Figura 16: Tiempo de servicio en la institución</i>	117
<i>Figura 17: Área de trabajo</i>	118
<i>Figura 18: Cargo que desempeña</i>	119
<i>Figura 19: Título profesional servidores actuales</i>	120
<i>Figura 20: Título requerido del cargo</i>	121
<i>Figura 21: Idoneidad del cargo</i>	122
<i>Figura 22: Planificación</i>	123
<i>Figura 23: Organización</i>	124
<i>Figura 24: Dirección</i>	125
<i>Figura 25: Control</i>	126
<i>Figura 26: Infraestructura</i>	127
<i>Figura 27: Equipos y Herramientas</i>	128
<i>Figura 28: Tecnología</i>	129
<i>Figura 29: Ambiente laboral</i>	130
<i>Figura 30: Talento humano</i>	131

Figura 31: Herramientas organizacionales	132
Figura 32: Causas limitación de actividades	133
Figura 33: Gestión organizacional, nivel directivo	134
Figura 34: Gestión organizacional, nivel asesor	135
Figura 35: Gestión organizacional, nivel apoyo.....	136
Figura 36: Elementos del proceso administrativo, planeación.....	137
Figura 37: Elementos del proceso administrativo, organización	138
Figura 38: Elementos del proceso administrativo, dirección	139
Figura 39: Elementos del proceso administrativo, control.....	140
Figura 40: Factor que prioriza para brindar un servicio	141
Figura 41: Calificación capacidad de respuesta servicio.....	142
Figura 42: Mejoramiento calidad del servicio.....	143
Figura 43: Cumplimiento actividades a tiempo	144
Figura 44: Cumplimiento objetivos propuestos	145
Figura 45: Aplicación de un manual de procesos.....	146
Figura 46: Procesos de entrada y salida establecidos.....	147
Figura 47: Diagramas de flujo.....	148
Figura 48: Procesos de actividades para mejorar desempeño laboral	149
Figura 49: Resultados esperados de un rediseño organizacional de servicios	150
Figura 50: Mapa de procesos Gobernación de Tungurahua	194
Figura 51: Proceso de elaboración de informes técnicos referentes a la administración del talento humano.....	197
Figura 52: Proceso del plan anual de vacaciones	198
Figura 53: Proceso del plan anual de capacitación	200
Figura 54: Proceso de acciones de personal emitidas en diferentes actos administrativos.....	201
Figura 55: Proceso de emisión de certificados laborales.....	202
Figura 56: Proceso de elaboración de informes técnicos de la aplicación de selección de personal (concursos de méritos y oposición)	204
Figura 57: Proceso de elaboración de informes de evaluación del desempeño	206
Figura 58: Proceso de actualización del sistema informático integrado de talento humano (SIITH)	207

Figura 59: <i>Proceso de reportes de liquidación de vacaciones de servidores cesantes</i>	208
Figura 60: <i>Proceso de elaboración de reportes de pago de nómina (distributivo actualizado)</i>	209
Figura 61: <i>Proceso de elaboración de informes de pago de fondos de reserva</i>	210
Figura 62: <i>Proceso de planificación de talento humano</i>	211
Figura 63: <i>Proceso de solicitudes de desvinculaciones de la institución</i>	212
Figura 64: <i>Proceso de elaboración de reportes de pago de nómina</i>	213
Figura 65: <i>Proceso de pago de horas extras</i>	214
Figura 66: <i>Proceso de elaboración del plan integral de seguridad ocupacional</i>	216
Figura 67: <i>Proceso de elaboración del reglamento de higiene y seguridad ocupacional</i>	217
Figura 68: <i>Proceso de elaboración de informes técnicos de accidentes de trabajo</i>	218
Figura 69: <i>Proceso de elaboración de informe de cumplimiento al plan integral de seguridad ocupacional</i>	219
Figura 70: <i>Proceso de elaboración de los planes de emergencia y contingencia</i>	221
Figura 71: <i>Proceso de elaboración de programas de seguridad y salud ocupacional</i>	223
Figura 72: <i>Proceso de desvinculaciones de personal por jubilación obligatoria, o invalidez</i>	224
Figura 73: <i>Proceso de elaboración de estrategias de vinculación de personal con discapacidad</i>	225
Figura 74: <i>Proceso de elaboración de informes de diagnóstico y/o evaluación situacional de casos sociales específicos</i>	226

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Resumen de los primeros planteamientos administrativos</i>	18
<i>Tabla 2: Resumen de las nuevas teorías administrativas</i>	20
<i>Tabla 3: Evolución de la teoría administrativa</i>	25
<i>Tabla 4: Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley</i>	43
<i>Tabla 5: Fases del modelo de investigación - acción</i>	44
<i>Tabla 6: Comparación de los tres modelos clásicos de cambio</i>	46
<i>Tabla 7: Evolución de las Formas Organizativas</i>	49
<i>Tabla 8: Desarrollo de la administración y su relación con la gestión por procesos</i>	60
<i>Tabla 9: Tabla comparativa vigente de los estatutos de gestión organizacional por procesos de varias instituciones públicas del Ecuador año 2017</i>	109
<i>Tabla 10: Correlación de Spearman: gestión organizativa - nivel directivo VS elementos del proceso de planeación</i>	152
<i>Tabla 11: Correlación de Spearman: gestión organizativa - nivel de asesoría VS elementos del proceso de organización</i>	155
<i>Tabla 12: Cumplimiento de objetivos propuestos</i>	181
<i>Tabla 13: Tabla cruzada Título requerido vs Idoneidad del puesto</i>	183
<i>Tabla 14: Tabla cruzada Título profesional vs Idoneidad del puesto</i>	184
<i>Tabla 15: Cumplimiento actividades a tiempo</i>	185
<i>Tabla 16: Capacidad de respuesta para satisfacer un servicio</i>	186
<i>Tabla 17: Factor que se prioriza al momento de brindar un servicio</i>	188
<i>Tabla 18: Comunicación efectiva, nivel directivo</i>	189
<i>Tabla 19: Comunicación, nivel asesor</i>	190
<i>Tabla 20: Comunicación, nivel de apoyo</i>	191
<i>Tabla 21: Proceso secuencial de elaboración de informes técnicos referentes a la administración del talento humano</i>	227
<i>Tabla 22: Proceso secuencial de elaboración del plan anual de vacaciones</i>	228
<i>Tabla 23: Proceso secuencial del plan anual de capacitación</i>	229
<i>Tabla 24: Proceso secuencial de acciones de personal emitidas en diferentes actos administrativos</i>	230
<i>Tabla 25: Proceso secuencial de emisión de certificados laborales</i>	230

Tabla 26: <i>Proceso secuencial de elaboración de informes técnicos de la aplicación de selección de personal (concursos de méritos y oposición)</i>	231
Tabla 27: <i>Proceso secuencial de elaboración de informes de evaluación del desempeño</i>	232
Tabla 28: <i>Proceso secuencial de actualización sistema informático integrado de talento humano</i>	233
Tabla 29: <i>Proceso secuencial de elaboración reportes de liquidación de vacaciones de servidores cesantes</i>	233
Tabla 30: <i>Proceso secuencial de elaboración de reportes de pago de nómina (distributivo actualizado)</i>	234
Tabla 31: <i>Proceso secuencial de elaboración de informes de pago de fondos de reserva</i>	235
Tabla 32: <i>Proceso secuencial de planificación de talento humano</i>	236
Tabla 33: <i>Proceso secuencial de elaboración de solicitudes de desvinculaciones de la institución</i>	237
Tabla 34: <i>Proceso secuencial de elaboración de reportes de pago de nómina</i>	238
Tabla 35: <i>Proceso secuencial de pago de horas extra</i>	239
Tabla 36: <i>Proceso secuencial de elaboración del plan integral de seguridad ocupacional</i>	240
Tabla 37: <i>Proceso secuencial de elaboración del reglamento de higiene y seguridad ocupacional</i>	241
Tabla 38: <i>Proceso secuencial de elaboración de informes técnicos de accidentes de trabajo</i>	242
Tabla 39: <i>Proceso secuencial de elaboración de informe del cumplimiento al plan integral de seguridad ocupacional</i>	242
Tabla 40: <i>Proceso secuencial de elaboración de planes de emergencia y contingencia</i>	243
Tabla 41: <i>Proceso secuencial de elaboración de programas de seguridad y salud ocupacional</i>	244
Tabla 42: <i>Proceso secuencial de desvinculaciones de personal por jubilación obligatoria, o invalidez</i>	245
Tabla 43: <i>Proceso secuencial de elaboración de estrategias de vinculación de personal con discapacidad</i>	246

Tabla 44: <i>Proceso secuencial de elaboración de informes de diagnóstico y/o evaluación situacional de casos sociales específicos</i>	247
Tabla 45: <i>Reducción de tiempos informes técnicos referentes a la administración del talento humano</i>	248
Tabla 46: <i>Reducción de tiempos plan anual de vacaciones</i>	249
Tabla 47: <i>Reducción de tiempos plan anual de capacitación</i>	249
Tabla 48: <i>Reducción de tiempos acciones de personal emitidas</i>	250
Tabla 49: <i>Reducción de tiempos emisión de certificados laborales</i>	251
Tabla 50: <i>Reducción de tiempos de informes técnicos de la aplicación de selección de personal</i>	251
Tabla 51: <i>Reducción de tiempos informes de evaluación del desempeño</i>	252
Tabla 52: <i>Reducción de tiempos actualización sistema informático integrado de talento humano (SIITH)</i>	253
Tabla 53: <i>Reducción de tiempos reportes de liquidación de vacaciones de servidores cesantes</i>	253
Tabla 54: <i>Reducción de tiempos repote de pago de nómina</i>	254
Tabla 55: <i>Reducción de tiempos informes de pago de fondos de reserva</i>	255
Tabla 56: <i>Reducción de tiempos planificación de talento humano</i>	255
Tabla 57: <i>Reducción de tiempos solicitudes de desvinculaciones de la institución</i> .	256
Tabla 58: <i>Reducción de tiempos reportes de pago de nómina</i>	256
Tabla 59: <i>Reducción de tiempos pago de horas extras</i>	257
Tabla 60: <i>Reducción de tiempos plan integral de seguridad ocupacional</i>	258
Tabla 61: <i>Reducción de tiempos reglamento de higiene y seguridad ocupacional</i> .	258
Tabla 62: <i>Reducción de tiempos informes técnicos de accidentes de trabajo</i>	259
Tabla 63: <i>Reducción de tiempos informe de cumplimiento al plan integral de seguridad ocupacional</i>	260
Tabla 64: <i>Reducción de tiempos planes de emergencia y contingencia</i>	260
Tabla 65: <i>Reducción de tiempos programas de seguridad y salud ocupacional</i>	261
Tabla 66: <i>Reducción de tiempos desvinculaciones de personal por jubilación obligatoria, o invalidez</i>	262
Tabla 67: <i>Reducción de tiempos estrategias de vinculación de personal con discapacidades</i>	262

<i>Tabla 68: Reducción de tiempos informes de diagnóstico y/o evaluación situacional de casos sociales específicos</i>	263
<i>Tabla 69: Tiempo total utilizado en el desarrollo de los procesos (24 procesos, anualmente)</i>	264

RESUMEN EJECUTIVO

La Gobernación de Tungurahua es una entidad pública adscrita al Ministerio del Interior, cuya misión es la de direccionar y orientar las políticas del Gobierno Nacional en la Provincia con el fin de garantizar la seguridad ciudadana y la paz social, a través de servicios brindados a la colectividad. Al ser una institución pública de gobierno, la Gobernación de Tungurahua está sujeta a cambios constantes o repentinos, lo que simultáneamente suele provocar inconvenientes e influir en la gestión organizacional - administrativa de la entidad, así como como en la calidad de sus servicios brindados.

Es así que el presente proyecto investigativo se ha orientado en realizar un diagnóstico organizacional de la institución enfocado en los servicios administrativos brindados, para determinar los principales inconvenientes que se originan en el ejercicio de sus funciones y establecer la solución más adecuada que contribuya a resolver o minimizar en forma sustancial las dificultades presentes.

La información obtenida de los resultados de la investigación, indican que a nivel general la gestión del proceso administrativo en la institución tiene buena aceptación a los ojos de sus servidores sin embargo de lo cual existen aspectos susceptibles de mejora principalmente en lo que a los servicios administrativos se refiere y a la aplicación de herramientas complementarias al Estauto de Gestión de Procesos que maneja en la institución.

La propuesta del proyecto investigativo estableció aplicar una herramienta organizacional de procesos que se acople al modelo de gestión organizacional actual de la institución, más específicamente a un Manual de procesos, mismo que servirá como elemento fundamental que aporte elevar el nivel de la gestión organizacional – administrativa de la entidad, así como permita mejorar la calidad de los servicios administrativos que se brindan a sus clientes.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, REDISEÑO ORGANIZACIONAL, SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, GESTIÓN ORGANIZACIONAL, GOBERNACIÓN DE TUNGURAHUA.

ABSTRACT

The Tungurahua's Government is a public entity attached to the Ministry of the Interior, whose mission is to direct and guide the policies of the National Government in the Province in order to ensure citizen security and social peace, through services provided to the community. Being a public institution of government, the Government of Tungurahua is subject to constant or sudden changes, which simultaneously usually cause inconveniences and influence the organizational-administrative management of the entity, as well as the quality of its services provided.

Thus, the present research project has focused on making an organizational diagnosis of the institution focused on the administrative services provided, to determine the main drawbacks that arise in the exercise of their functions and establish the most appropriate solution to help resolve or minimize substantially the present difficulties.

The information obtained from the results of the research indicate that, at a general level, the management of the administrative process in the institution is well accepted in the eyes of its servers, however, there are aspects that can be improved, mainly in terms of administrative services. It already refers to the application of complementary tools to the Process Management System that manages the institution.

The proposal of the research project established to apply an organizational process tool that fits the current organizational management model of the institution, more specifically to a process manual, which will serve as a fundamental element that contributes to raising the level of organizational management - administrative of the entity, as well as to improve the quality of the administrative services provided to its clients.

KEYWORDS: INVESTIGATION, ORGANIZATIONAL REDESIGN, ADMINISTRATIVE SERVICES, ORGANIZATIONAL MANAGEMENT, TUNGURAHUA'S GOVERNMENT.

INTRODUCCIÓN

Para hacer referencia al presente tema investigativo “Rediseño Organizacional de los Servicios Administrativos de la Gobernación de Tungurahua – Ministerio del Interior”, inicialmente nos ubicamos en lo que tiene que ver con el Diseño Organizacional y de lo que se trata, siendo entonces el proceso a través del cual se cambia la estructura de una organización con el fin de mejorar aspectos que posiblemente se encuentren ya caducos u obsoletos, o con el fin de alcanzar nuevos objetivos propuestos y alinear y adaptar a la institución o empresa a las condiciones y factores imperantes del ambiente en un período de tiempo determinado. Cabe señalar que un diseño y un rediseño organizacional no solo se enfoca o se aplica para cambiar la estructura total de una organización y todo lo que ello conlleva, sino que y de acuerdo al estudio del presente proyecto, se pueden realizar diseños organizacionales aplicados a ciertas áreas, departamentos o unidades que formen parte de la organización en su conjunto, posiblemente de las áreas o el área que más dificultades presente, incluso siendo más específicos en el tema que deseamos se realice un rediseño, pudiendo diferenciarse aspectos productivos o de servicios, de control o de planeación, etc., según lo que el caso amerite.

Es así que el estudio actual se orienta en un rediseño organizacional de servicios (aplicado a una unidad de la institución), el mismo que no hace énfasis en realizar cambios de aspecto estructural o de modificación cultural al interior de la organización, sino que se encauza en el tema de procesos, la gestión de procesos; ya que la institución pública en la que se elabora el actual estudio emplea como parte de su gestión organizacional un Estatuto de Gestión de Procesos, para el desarrollo de sus actividades y funciones. De esta manera a través de un modelo de procesos se prevee gestionar una herramienta de apoyo organizacional asociada al Estatuto de Gestión de Procesos ya mencionado, herramienta que no pretende realizar cambios profundos a nivel organizativo de servicios, sino que pretende ser una herramienta organizacional adicional que se encuentra a la mano de los servidores y que sea un elemento a través del cual se mejore la gestión organizacional en la institución y principalmente coadyuve en la optimización de los servicios administrativos que la institución brinda a sus clientes o usuarios.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Jara & Umpierrez (2014), citando a varios autores afirma que:

La importancia del sector público en la época moderna ha sido de vital importancia para el desarrollo y fortalecimiento de la política y la democracia de un Estado, a nivel mundial general tiene su punto de quiebre en la Revolución Francesa de 1789, época en la que se afianzaba el Estado Moderno como tal. Diversos actores en su debido tiempo, como por ejemplo Hobbes (1651) en *Leviatán* o Rousseau (1762) en el *Contrato social* también confirmaron la validez de la existencia del Estado como una forma de vida en sociedad con restricciones de acuerdo la naturaleza humana. Hegel (1821), comprendía a la figura del Estado no solo como una representación del poder, también la consideraba como un bien.

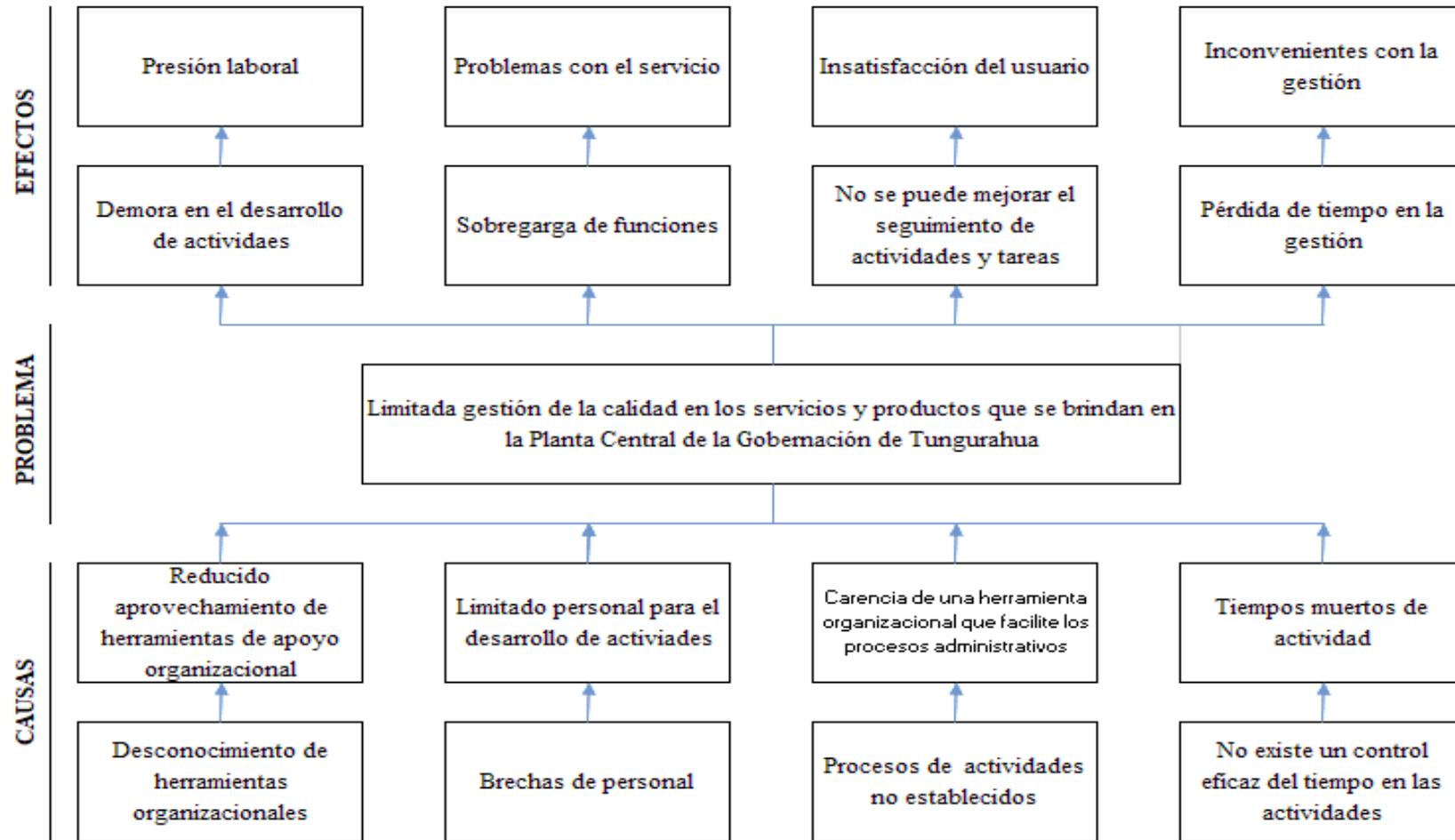
En el mismo sentido y en cuanto a la burocracia pública, es muy común en la actualidad la sensación y percepción que se tiene de la ineficiencia y las falencias que a pesar de todos los esfuerzos que se realizan, todavía se encuentran presentes en cada gobierno de turno, haciendo difícil probar y cambiar dicha percepción que se tiene del actuar administrativo. (Pérez E. , 2011)

En un estudio en el que se comparan el rendimiento de las personas que contribuyen y no en sus puestos de trabajo, el resultado fue que las personas menos productivas son las que poco conocen o desconocen del puesto, esto debido al desconocimiento de parámetros, de sus funciones y de una mala aplicación del talento humano. (Fernández & Campiña, 2012)

De ésta manera se puede señalar que tanto en el ámbito de las empresas públicas como privadas, existen factores internos y/o externos a ellas que inciden en el desarrollo y buen funcionamiento de éstas; factores como el mismo crecimiento poblacional, el aumento de la tasa laboral, el avance de las tecnologías de la información , los cambios de gobierno con sus ideologías y políticas, y demás variables, incluidas las internas de cada organización, que hacen que éste tipo de empresas tengan que estar en constante aprendizaje y actualización tanto del eje de sus procesos productivos como del eje orgánico funcional administrativo de las mismas. En el caso de las empresas públicas, éstas hasta no hace muchos años atrás se caracterizaban principalmente por su

ineficiencia y baja calidad en sus servicios ofrecidos e incluso mal trato a los usuarios de tal o cual servicio. En la actualidad es muy notorio el cambio que se ha venido generando y percibiendo en la calidad de los servicios que prestan las distintas entidades del sector en mención en un sentido muy favorable para el ciudadano, en cuestión de mejora. Es así que, de la misma manera en que la calidad de los servicios brindados en un momento determinado del tiempo podrían considerarse de excelentes, satisfactorios u oportunos para ese mismo período de tiempo, no es menos cierto que dicha calidad de servicios al corto, mediano o largo plazo y a causa de algunos de los factores ya señalados entre otros, podrían quedar anclados en la obsolescencia y provocar la desmejora de servicios, de procesos, de metodologías, causar ineficiencia y demás situaciones. Motivo por el cual se plantea el presente estudio investigativo a realizarse en la Gobernación de Tungurahua.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



*Figura 1: Árbol de Problemas
Elaborado por: Investigador*

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar el rediseño organizacional de los servicios administrativos de la Gobernación de Tungurahua, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teórica, metodológica y científicamente los temas relacionados con rediseño organizacional para la Gobernación de Tungurahua.
2. Diagnosticar la situación actual del sistema procedimental administrativo de la Gobernación de Tungurahua.
3. Diseñar los diagramas de flujo de procesos para una unidad administrativa de la Gobernación de Tungurahua (unidad de Talento Humano), y que sirva de apoyo para las demás unidades.

Antecedentes Gobernación de Tungurahua – Ministerio del Interior

Reseña histórica.

Según información obtenida de la Gobernación de Tungurahua (2017), se afirma que: Mediante decreto del Gobierno Provisional del 3 de Julio de 1860 se eleva el cantón Ambato a la categoría de Provincia con sus cantones; Ambato, Píllaro y Pelileo, siendo su primer Gobernador el Dr. Miguel Francisco de Albornoz. La actual construcción del Palacio de la Gobernación de Tungurahua, se inició en el mes de Enero de 1920, durante la Presidencia del Dr. Alfredo Baquerizo Moreno, encontrándose en ese entonces como Gobernador el señor el Señor Cristóbal Vela y concluyéndose el 23 de Octubre de 1926.

El 5 de Agosto de 1949, el edificio de la Gobernación fue parcialmente destruido por el terremoto de Ambato y procediéndose a reconstruirlo en la administración de los señores Gobernadores: Dr. Humberto Albornoz Sánchez, Rodrigo Vela Barona y Abelardo Sevilla, reinaugurándose el 12 de Noviembre de 1951.

En el año de 1982 fue restaurado este edificio, cuando desempeñaba las funciones de Gobernador de la Provincia, el señor Luis Vargas Mayorga.

Con el afán de resaltar este patrimonio arquitectónico, contando con el aporte del Banco Central del Ecuador y la ejecución de la empresa Eléctrica Ambato S.A., se obtiene la iluminación ornamental de la parte frontal, inaugurándose este trabajo el 23 de Octubre de 1986, en la Administración del señor Marcelo Rubio Castro, como Gobernador de la Provincia.

En 1986 se inicia la implementación y adecuación del Salón Auditorium y la Sala de Prensa de la Gobernación de Tungurahua, inaugurándose el 19 de Febrero de 1987 en la misma administración del señor Marcelo Rubio Castro, conjuntamente con el acto de la suscripción del contrato de la Construcción del Hospital Regional del IESS en Ambato.

En el mes de mayo del año 2010 el edificio central de la Gobernación de Tungurahua inicia un proceso de restauración, siendo en ese entonces Gobernador de la provincia el Dr. Juan Francisco Mora, culminándose con la entrega e inauguración el 12 de

noviembre del mismo año. Hasta la fecha el edificio mantiene el diseño de la infraestructura arquitectónica como fue construida.

Misión.

Direccionar y orientar la política del Gobierno Nacional en la provincia, los planes y proyectos promovidos por el Ministerio del Interior a nivel provincial, a través de una gestión eficiente, eficaz, efectiva, transparente y pública, para el fortalecimiento de la gobernabilidad y la seguridad interna para el buen vivir.

Visión.

La Gobernación de Tungurahua es reconocida por la sociedad como la entidad que con estricto respeto a la constitución y la participación ciudadana, generando las condiciones fundamentales para el desarrollo provincial, al garantizar la seguridad interna y la gobernabilidad del estado; brindando servicios a la colectividad regidos por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Valores.

La Gobernación de Tungurahua cuenta con Normas y Reglas de Valores Éticos para las funcionarias, funcionarios, servidoras, servidores, obreras y obreros públicos que laboran en la Institución, dentro de los cuales constan los siguientes: probidad, destreza, justicia, templanza, idoneidad, responsabilidad, aptitud, capacitación, actitud, imparcialidad, respeto, información, discreción, declaración patrimonial jurada, obediencia, independencia de criterio, equidad, igualdad de trato, ejercicio adecuado del cargo, uso adecuado de los bienes del estado, colaboración, uso de información reservada, obligación de denunciar, dignidad y decoro, honor, tolerancia, equilibrio, preservación y cuidado del entorno ecológico, imagen institucional.

Objetivos.

- Incrementar la Gobernabilidad Democrática y la participación política y ciudadana en la provincia.
- Fortalecer la Seguridad Ciudadana en la Provincia.
- Fortalecer las capacidades del talento humano de la Institución.

- Contribuir y monitorear a los establecimientos para garantizar el orden público de la provincia.
- Promover la erradicación de la violencia de género y fomentar la protección de derechos humanos.

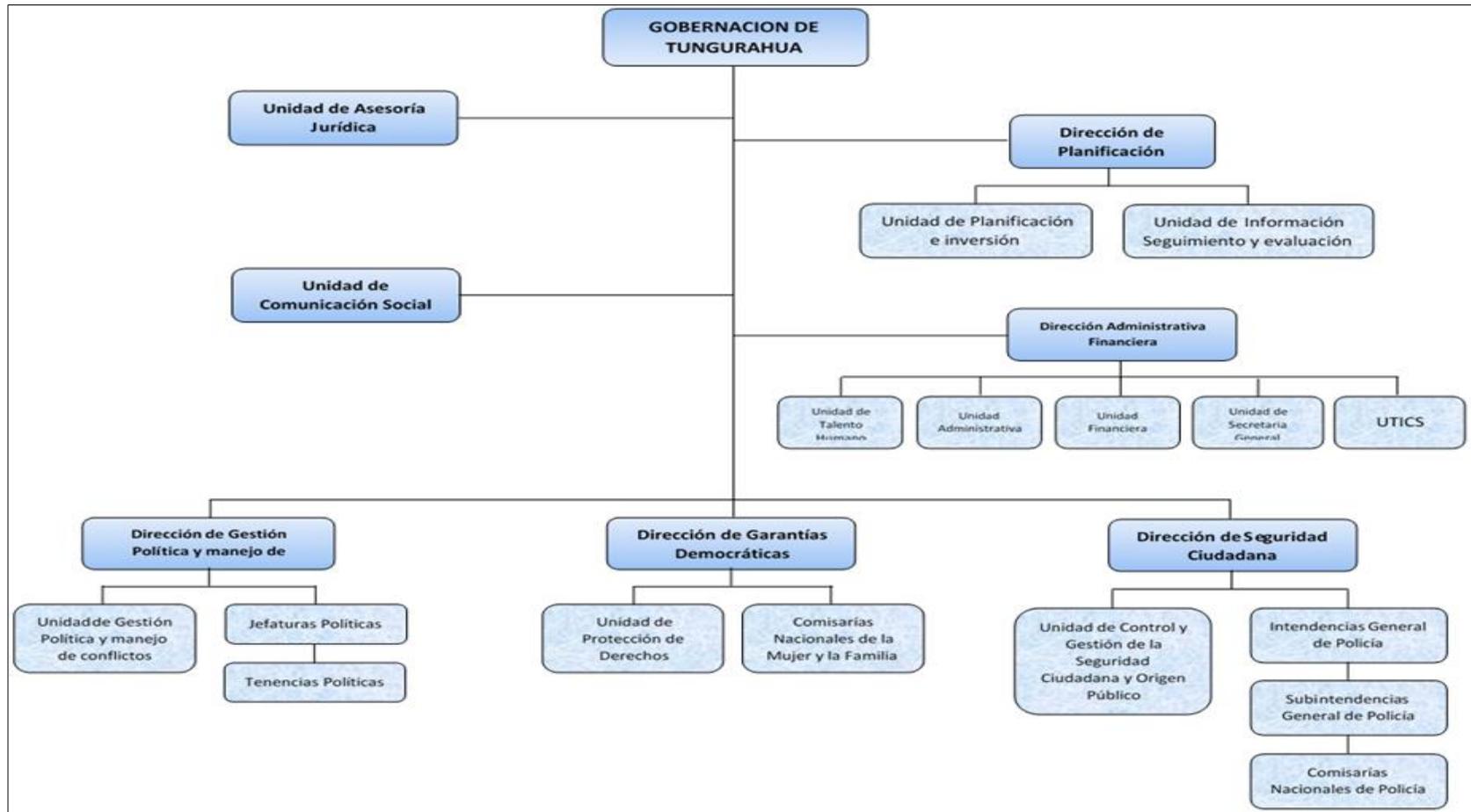


Figura 2: Organigrama estructural Gobernación de Tungurahua
Fuente: Gobernación de Tungurahua

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. Dimensión organizacional

3.1.1. Bases conceptuales de la administración.

3.1.1.1. Teoría administrativa.

A través del tiempo en el planeta el hombre se propuso de forma decidida, y de forma inconsciente, perfeccionar el vínculo existente entre los productos y los esfuerzos que utilizaban en conseguirlos. La palanca y la rueda son referentes de esa historia. Se han hallado documentos originarios de la civilización Sumeria en los que se manifiestan que los sacerdotes recibían y administraban tributos, y todo aquello rendían cuenta al sumo sacerdote por intermedio de documentos con detalles claros de inventarios, lo que da cuenta de la existencia de un sistema de control administrativo. En la civilización egipcia el sistema de gobierno, los escritos y las estructuras arquitectónicas denotan visiblemente la existencia de conocimientos acerca de organización y planificación del trabajo. Sólo la construcción de las pirámides de Keops, Kefrén y Micerino constituyó la administración del trabajo de alrededor de cien mil obreros durante veinte años, aquellos debieron movilizar y disponer más de cinco millones de toneladas de granito, hecho que hasta la actualidad provoca asombro. Habitualmente se insinúa al aspecto puramente operativo de la hazaña, pero el trabajo de organización de las obras citadas es una exhibición de planificación estratégica, táctica y operativa. La organización centralizada de continuos faraones y el control de operaciones a gran escala manifiestan que conocían principios adaptables en la actualidad. La importancia que daban al principio de la especialización se reflejada en leyes que imponían a quienes practicaban una rama del comercio a recibir ilustración por parte de sus padres. En China el principio de especialización era conocido, lo que se explica con el carácter hereditario de los oficios y el acoplamiento que relacionaba a los artesanos con su actividad de por vida. El libro arte de la Guerra de Sun Tzú, fue escrito hace más de dos mil quinientos años, pero que es bibliografía imperiosa de la mayoría de los cursos de grado y posgrado que abordan el tema de estrategia, con indudable referencias a conceptos de organización, planeación y control, más allá del enfoque militar con el que su autor lo representó. En Babilonia el código del rey

Hammurabi reglamentaba lo concerniente a la propiedad personal, el comercio, los negocios, la actividad rural, la familia y el trabajo. Contenía principios concernientes a los salarios, el control y la responsabilidad. Mil años más tarde, en el 605 A.C. Nabucodonosor II fue coronado rey. Por aquella época eran importantes el control de producción y la entrega de incentivos en la producción textil. Los griegos implantaron la investigación y la ciencia en varias actividades humanas, creando métodos en tales ocupaciones. Ciro, líder militar y gobernante griego, organizó sus ejércitos constituidos en principios que hoy conocemos como la división del trabajo, la unidad de mando, la coordinación, aplicándolos después en su tarea de gobierno. Alejandro, rey de Macedonia, aplicaba un modelo de estado mayor (equivalente al concepto de staff, (...) trescientos años antes de Cristo. Roma configura un ejemplo en sí mismo de antecedentes a los estudios de administración, así el Imperio tuvo soporte militar y político, siendo lo administrativo lo principal para la organización y control de un vasto Imperio, en el que las instituciones figuraron por su organización descentralizada con fuerte control central. La Iglesia Católica es, con excepción de ciertos estados nacionales, la institución con organización formal más antigua, y ha acoplado una estructura de una importancia preeminente, en la que la idea de autoridad no se contrapone al importante grado de descentralización. (Narváez, 2009)

3.1.1.2. Primeros planteamientos.

Ganga, Piñones, & Valderrama (2014), citando a Gordon 1993, Santos 2007, Ganga, Vera y Araya 2009 entre otros autores describen lo siguiente:

Al efectuar reflexiones acerca de los eventos ocurridos en el desarrollo de las innovaciones teóricas del ámbito de la gestión administrativa, obligadamente se debe recordar al Sr. Robert Owen, quien es por muchos estudiosos del ámbito de la administración considerado, como el auténtico padre de la administración moderna de personal, un gran innovador del management moderno. Owen pensaba que el acrecentamiento de la producción tenía relación directa con el nivel de satisfacción que las personas tenían en sus respectivos trabajos, por lo cual cuando se hizo cargo de un grupo de empresas textiles, entre los años 1800 y 1828, efectuó una serie de medidas encaminadas a mejorar las condiciones ambientales de sus trabajadores, dado que contemplaba que una adecuada administración viabilizaba la aparición de innegables beneficios a los propietarios de las empresas; todos estos elementos

impresionan, no sólo por ser precursores sino también, porque son actuales. Se puede afirmar que dichos planteamientos fueron disminuyéndose seguramente debido, entre varias cosas, a una aplicación exagerada de conceptos clásicos desarrollados por Frederick Taylor y Henry Fayol, a partir de los años 1900, quienes basaban su teoría en la eficiencia de las organizaciones (Robbins y Coulter 2000, Certo 2001, Parra, Graterol Abreu 2012). Un ejemplo de lo recientemente indicado, lo constituye el método de trabajo empleado por la automotriz Ford, la que se constituye en el origen del denominado enfoque fordista; el que se fundamenta de forma clara en una lógica económica, de productividad-consumo, de la ventaja comparativa y del funcionamiento del mercado (Iranzo 1988, Hirst y Zeitlin 1991, Neffa 1990, Torres y Montero 1993, Quiroz 2010). Ésto dió origen a una super especialización en el trabajo, lo que mostró en la práctica ser demasiado desmotivante, por la monotonía de las actividades y el escaso margen que se dejaba al uso de la iniciativa a los trabajadores. De ésta manera al ser dicho enfoque un esquema de trabajo excesivamente mecanicista, surge con el sociólogo George Elton Mayo, un modelo sociológico que indagaba reajustar en su justa dimensión el ámbito de las relaciones humanas (Bendix 1974, Kliksberg 1978, Perrow 1991, Chiavenatto 1999, Ramos y Triana 2007, Chiavenatto 2007, Fernández-Lorenzo 2012, Moreno y Godoy 2012, Parra, Graterol y Abreu 2012). Posteriormente del enfoque de la teoría humano relacionista, surgen algunas ideas administrativas que aspiran asumir una posición selecta entre el enfoque clásico y el enfoque de las relaciones humanas. Estos autores, conocidos como neoclásicos, deseaban rescatar las fortalezas de ambas teorías y descartar sus debilidades. Es así como aparecen los enfoques burocráticos, estructuralistas, de administración por objetivos, del desarrollo organizacional, de los roles administrativos y contingencial, por nombrar algunos de los más relevantes. Posterior a la segunda guerra mundial, se empieza a generar un modelo que cambiaría radicalmente los enfoques de gestión dominantes hasta la época. El origen de éste nuevo paradigma organizacional se localiza en Japón, país que escaseaba de recursos naturales; razón por la que debió desarrollar capacidad exportadora de productos con valor agregado. Para alcanzar el desafío ideado, los japoneses desarrollaron varias estrategias propensas a mejorar cualitativa y cuantitativamente sus niveles de productividad, estableciendo las bases de lo que hoy se conoce como organización flexible u orientada al cliente (Crosby 1979, Jaikumar 1986, Deming 1989, Cusumano

1991, Camison 1999, Cervantes 2005, Valenzuela, García de Madariaga y Blasco 2006, Martín-Castilla 2007, Caballero y Blanco 2007).

3.1.1.3. Principales enfoques de la teoría administrativa.

Teoría de la administración científica (TAC).

Medina & Avila (2002) sostienen que:

El exponente principal de la Teoría de la Administración Científica fue Frederick Taylor el que como ya se sabe desarrolló un método racional para resolver problemas en la organización, haciendo énfasis en el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. Planteó que la eficiencia organizacional obedecía de tres factores fundamentales:

1º: El denominado "one best way" o la única forma mejor de desempeñar cada trabajo. Taylor efectuó estudios de tiempo y movimiento, manifestando la necesidad de racionalizar los métodos de trabajo, a través de la descomposición de las tareas y cada operación de éstas en una serie ordenada de movimientos resumidos y de reglar tiempos estándares para el cumplimiento de las operaciones y tareas.

2º: La colaboración del obrero, desarrolla la idea de la remuneración apoyada en la producción, los trabajadores más productivos ganarían más y al contrario (lo que identificó como Sistema de Tarifas Diferenciales).

3º: También indicó que la eficiencia no sólo suponía el método de trabajo y el incentivo salarial, sino que también dependía de un ensamble de condiciones que respondan al bienestar físico del trabajador y la reducción de la fatiga.

Según describe Hernández (2011), en referencia a Frederick Winslow Taylor, en cuanto a sus aportaciones realizadas a la administración, enunciando que:

Siendo Frederick W. Taylor el "padre de la administración científica", el mismo afirma lo siguiente:

- No existe sistema efectivo de trabajo.
- No existen incentivos económicos para que los obreros mejoren su trabajo.

- Las decisiones más que por conocimiento científico se toman militar y empíricamente,
- Se contrata a trabajadores sin tomar en cuenta sus aptitudes y habilidades.

Tiempos y movimientos del trabajo; éstos estudios consistieron en analizar cuidadosamente el tiempo que un trabajador una máquina, demora para efectuar un proceso dado. Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Obtuvo métodos ideales de trabajo, con la ayuda de un cronómetro para medir el tiempo, basándose en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso laboral de cada obrero. Buscaba eliminar los movimientos equivocados, improductivos. Para lo cual observó a los mejores obreros. (Extracto tomado de Principios de administración científica, de Taylor.)

Teoría clásica de la administración (TCA).

Esta teoría trata sobre el aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, de la forma y disposición de los órganos que la componen (departamentos) así como de sus interrelaciones estructurales. A la vez, emplea los principios científicos generales de la administración, haciendo énfasis en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización. Aplica un enfoque inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo, es decir, desde la administración hacia los trabajadores y del todo hacia cada una de sus partes (de la organización hacia los departamentos). Su principal exponente Henry Fayol (Francia), quien sistematizó el estudio del comportamiento administrativo y delineó un esquema orientado en una doctrina coherente administrativa enfocada en la organización total. Sustentó que la administración era una habilidad y que a su vez los principios administrativos pueden y tienen que ser enseñados a la alta dirección. (Medina & Avila, 2002)

Henry Fayol es el autor más reconocido en el campo de la administración mundial. Trabajó primordialmente las reglas universales que presiden la dirección de las empresas. Su pensamiento, divulgado mediante sus libros, conferencias y por los

miembros de la academia (Centro de Estudios Administrativos de París), se le conoce en el mundo como fayolismo, instaurado por principios de dirección y procesos administrativos, productivos, financieros y comerciales. Fayol organizó la dirección, en tanto que Taylor ordenó el trabajo y los procesos; dicho de otra manera, el primero organizó la cabeza, mientras que el segundo, los pies y las manos. (Hernández S. , 2011)

Teoría de la burocracia.

Su principal exponente, el sociólogo alemán Max Weber, cuyo concepto de Burocracia es alusivo a las características del diseño organizacional. Consideró a la Burocracia como la forma más eficiente y racional para aplicar en las organizaciones complejas (empresas) y conseguir un grado superior de eficiencia y control efectivo sobre el personal, la que aparece como respuesta a las necesidades de la sociedad moderna; y como un instrumento efectivo para la administración de grandes organizaciones complejas. Resaltó la necesidad de un sistema jerárquico estrictamente definido, representado por normas claras, precisas y lineamientos de autoridad. La organización ideal se basaría en una burocracia en que las actividades y objetivos se racionalizaban y de la que su dirección del trabajo se establecía en términos específicos. (Medina & Avila, 2002)

Teoría de las relaciones humanas (escuela de las ciencias del comportamiento).

Una nueva concepción administrativa señalada como Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento trató acordar y armonizar dos funciones básicas de la organización: la función económica, a través de la producción de bienes y servicios para garantizar un equilibrio externo y la función social, para brindar satisfacciones a los participantes y garantizar el equilibrio interno. De ahí que el conflicto al interior de la organización (objetivos de la organización vs objetivos individuales de los participantes) necesita de un tratamiento proactivo. Varios de los autores más representativos de la nueva concepción administrativa (Escuela de las Relaciones

Humanas y del Comportamiento) son: Abraham Maslow, Kurt Lewin, Warren Bennis, Frederick Herzber, Douglas McGregor, Edgar Schein. (Velásquez, 2002)

En el transcurso del siglo pasado, éstas condiciones se repitieron por repetidamente y surgieron corrientes humano relacionistas que ahora, en el siglo XXI, tienen otro nombre, y de las que se puede aprender técnicas aplicables y vigentes. Elton Mayo fue el autor más sobresaliente en el campo científico de las relaciones humanas; varios datos biográficos aparecen al margen. Mayo resalta que cuando la autoridad formal consigue ser parte del grupo informal, tiene la oportunidad de generar un liderazgo. (Hernández S. , 2011)

Teoría científica del comportamiento.

Investigadores del comportamiento afirmaron (siguiendo la idea de "hombre social" de E. Mayo), sobre el concepto de "hombre que se autorrealiza" que éste dilucidaba de una manera más precisa la motivación del hombre, sosteniendo que las administraciones deben ajustarse a las necesidades de los individuos, debido a que el elemento humano es un factor determinante para los objetivos de la empresa; por lo que también a ésta teoría se la conoce como la Teoría de las Necesidades y Motivaciones o como el movimiento humanista dentro de la Psicología Industrial. El estadounidense Abraham Maslow (1908 -1970), fue uno de los autores más representativos de éste estilo y es quien planteó que las necesidades son un producto psicológico, instintivo, social y cultural. Indicando que las necesidades humanas se constituyen en forma jerárquica, encontrándose en la parte superior las necesidades de ego y autorrealización y la parte inferior las necesidades de supervivencia, las mismas que deberían satisfacerse antes de considerar las de un nivel superior. (Medina & Avila, 2002)

Siendo Maslow miembro de la Escuela de Relaciones Humanas, y en referencia a su obra *Motivation and Personality* conocida por su "jerarquía de necesidades", el mismo que fue publicado por primera vez en 1943, Maslow argumenta que existe una escala ascendente de necesidades que es necesario entender si se desea motivar a las personas.

Se menciona que una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, aparecen otras que dominan. "Cuando las necesidades fisiológicas se encuentran regularmente bien atendidas, emergen posteriormente un nuevo conjunto de necesidades, que pueden ser calificadas como necesidades de seguridad", escribe Maslow. Seguidamente en la escala jerárquica se encuentran las necesidades sociales o afectivas, las de ego y autoestima. Al final, a medida que el hombre va ascendiendo en la escala, con cada necesidad satisfecha llegamos a lo que Maslow llama la "Autorrealización", el individuo alcanza su propio potencial personal. (Velásquez, 2002)

Tabla 1: *Resumen de los primeros planteamientos administrativos*

Marco Teórico	Año	Impulsor	Idea u Objetivo
Teoría de la Administración Moderna de Personal	1810	Robert Owen (1771–1858)	Considerado el padre del cooperativismo y la administración moderna de personas. Fue un pensador y activista del denominado socialismo utópico. Da énfasis en las Relaciones Humanas a través de la Administración de Personal. Su objetivo es establecer un modelo ilustrado de organización industrial, con objeto de atenuar muchos de los problemas causados por la revolución industrial.
Teoría Fordista	1896	Henry Ford (1863–1947)	Considerado por muchos como uno de los precursores del estado de bienestar, tomando como base la sociedad del consumo. Impulsó la especialización y la revolución de sistema industrial imperante.
Teoría de la Administración Científica	1901	Henry Laurence Gantt (1861–1919)	Discípulo de Taylor y busca una mejor organización del trabajo aportando con la gráfica conocida como Carta Gantt. Impulsa construir una gráfica en forma de matriz, de tal modo que se asocie a tres variables: actividades, tiempos y responsables.
Teoría de la Administración Científica	1910	Harrington Emerson (1853–1931)	Discípulo de Taylor y el impulsor de Doce Principios de la Eficiencia. Establece la importancia del entrenamiento del empleado y la Administración por Objetivos.
Teoría de la Administración Científica	1911	Frederick Winslow Taylor (1856–1915)	Precursor de la Administración Científica. Da énfasis en las tareas y la Racionalización del trabajo. Cambió la "iniciativa de la parte obrera" por la "iniciativa del administrador".
Teoría Clásica de la Administración	1916	Henry Fayol (1841–1925)	Definió la administración y estableció el proceso Administrativo. Otorga importancia al proceso administrativo, que se caracteriza por el énfasis en la estructura de una organización para cumplir con el propósito de eficiencia, con énfasis en la estructura y las funciones.
Teoría de las Relaciones Humanas	1930	Mary Parker Follet (1868–1933)	Impulsor de la Psicología social, antropología y sociología. Filosofía de la administración basada en la motivación individual. Enfoque del grupo operacional para resolver problemas de administración.
Teoría de las Relaciones Humanas	1932	Elton Mayo (1880–1949)	Da énfasis en las relaciones interpersonales. Motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo. Busca incorporar los conceptos de cultura, y valores organizacionales.

Fuente: Ganga et al. (2014). Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica.

3.1.1.4. Teorías actuales sobre la administración.

Al respecto en el texto de Ganga et al. (2014) se señala que: En el área de la teoría administrativa se multiplicaron los expertos que se volvieron célebres por enunciar marcos teóricos o plantear ideas acerca de la gestión de calidad, benchmarking, reingeniería de procesos, outsourcing, kaizen, downsizing, seis sigma, empowerment, gestión por competencias, cuadro de mando integral, aprendizaje de doble ciclo, gestión del talento, evaluación por comparación, estrategias competitivas, por citar algunos. Entre aquellos prestigiosos personajes se puede citar a Alfred Chandler, Gary Becker, James Champy, Peter Drucker, Stephen Covey, Michael Hammer, Michael Spendolini, Philip Crosby, Michael Porter, por mencionar algunos. Es indudable que todos los personajes citados han aportado de forma importante ideas factibles de análisis y operacionales en las organizaciones, pero siempre se debe tener en cuenta que existirán realidades especiales y particulares de aplicación organizativa en los países latinoamericanos, no son fórmulas que se puedan creer poner en práctica de forma ceñida, debido a factores diversos del medio ambiente y de las realidades del mismo.

Seguidamente y a continuación en la Tabla 2, se muestra un resumen de las nuevas teorías administrativas y sus principales exponentes:

Tabla 2: Resumen de las nuevas teorías administrativas

Marco Teórico	Año	Impulsor	Idea u Objetivo
Teoría del Desarrollo Organizacional	1962	Alfred Chandler (1918-2007)	<p>Impulsa la descentralización de las estrategias del área gerencial en una organización e incorporarlas en estructuras organizativas innovadoras.</p> <p>Una estructura organizacional que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas.</p>
Dirección por Objetivos	1964	Peter Drucker (1909-2005)	<p>Impulsa la Dirección por objetivos como técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y del control administrativo.</p>
Calidad	1979	Philip Crosby (1926-2001)	<p>Contribuyó a la teoría gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad.</p> <p>Impulsa a "cero defectos", enfocándose a elevar las expectativas de la administración y motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad.</p>
Administración Estratégica	1980	Michael Porter	<p>Impulsa la Administración Estratégica, poniendo cada vez más el foco en el entorno social de compañías y corporaciones, siempre desde esa orientación competitiva.</p> <p>Da énfasis en Comunicación, Globalización y ambiente.</p> <p>Su objetivo es Implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.</p>

Reingeniería	1980	Michael Hammer & James Champy	Impulsa el concepto de "reingeniería" definida como "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".
Administración del Tiempo	1989	Stephen Covey (1932-2012)	Es el autor de los "Los 7 Hábitos de la Gente altamente Efectiva" en el que describe un modelo de 4 Cuadrantes para administrar el tiempo. Dedicó gran parte de su vida a la enseñanza y práctica de los preceptos que detalla en sus libros, de cómo vivir y liderar organizaciones y familias. Da énfasis al Carácter personal, los propósitos firmes y la autodisciplina.
Teoría del Capital Humano	1992	Gary Becker (1930-2014)	Estudia el capital humano, dando a conocer cómo la inversión en la educación y la formación de un individuo es similar a las inversiones empresariales, siendo esto utilizado para aumentar los ingresos y la eficiencia productiva de los trabajadores.
Cuadro de Mando Integral	1992	Robert Kaplan y David Norton	Enfatizan la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, planteando que no sólo se mide la perspectiva financiera, sino que también la de procesos, la de aprendizaje y crecimiento y la de clientes.
Gestión del Talento	1998	David Watkins	Acuña el concepto de Gestión del Talento, definida como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, considera conceptos como la "Evaluación de Desempeño", "Capacitación", "Recompensa", entre otros.
Benchmarking	2005	Michael Spendolini	Impulsa el Benchmarking que lo define como un proceso que se podía utilizar para entender no sólo a los competidores sino también a cualquier organización, competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, etc. observando el proceso y no sólo el producto final.

Fuente: Ganga et al. (2014). Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica.

Medina & Avila (2002) describe las siguientes teorías:

Teoría de la calidad total.

Los antecedentes del Enfoque de la Calidad Total provienen del año 1894 momento en el que se generan los primeros pasos en la fundamentación de la Mejora Continua, pero no fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial cuando fue aplicado por primera vez por los EE.UU. en la inspección de calidad en la fabricación de armamentos, empleando medidas de control al final de los procesos que permitían, lo cual permitía desechar los productos que no cumplían requerimientos mínimos y así asegurar su buen funcionamiento. La diferencia entre la aplicación de éste estilo en los Estados Unidos y en Japón se halla en que, los estadounidenses instalan controles en las últimas etapas del proceso productivo, en tanto que los nipones corrigen cualquier defecto en las primeras etapas del proceso, lo cual se conoce como el denominado "Kaysen" japonés.

Teoría Z (administración japonesa).

La Teoría Z constituye una filosofía administrativa planteada por el estadounidense William Ouchi, la que se encuentra muy relacionada al Enfoque de la Calidad Total. Ambas teorías son las responsables del progreso económico - social experimentado por el Japón posterior a la Segunda Guerra Mundial y se encuentran fuertemente ligadas al concepto de "Kaysen" japonés. La teoría Z se guía por las prácticas exitosas de la cultura japonesa como de la americana y es parte de un conjunto de teorías gerenciales que aparecen como resultado de la concepción que tienen los gerentes japoneses de sus colaboradores. Principalmente, el modelo se enfoca en las relaciones humanas como parte complementaria a la administración científica.

Teoría de las organizaciones como sistemas sociales.

Daniel Katz y Robert Kahn (1966), en su obra "Psicología Social de las Organizaciones" son quienes presentan a las organizaciones como sistemas abiertos, los autores describen a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer, auto reproducirse, capacidad de respuesta interrelacionada con el medio ambiente. Dichos sistemas están compuestos, por subsistemas, de cuyas actividades específicas (subsistemas organizacionales), afecta a los demás

componentes del sistema total. De igual manera, se explica que la organización es un subsistema que convive en un ambiente donde hay más sistemas dinámicamente interdependientes uno de otro.

La nueva teoría de las relaciones humanas.

La nueva teoría de las relaciones humanas se inicia en los años '50 y '60 con los trabajos de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman. Stoner (1995), citando a Peters, señala las principales características del enfoque resumiendo en que se manifiesta la necesidad de capacitar frecuentemente a los empleados para que desarrollen tareas más complejas, de automatizar el trabajo para disminuir las labores rutinarias, de impulsar la flexibilidad y la creatividad en los trabajadores, la seguridad en el trabajo y de brindar beneficios a los empleados por mejoras de productividad por medio de bonos por utilidades y planes de acciones.

Teoría de la contingencia.

Partiendo del enfoque de sistemas abiertos se crea el diseño contingente o situacional en la década de 1970, promovido por las investigaciones de Chandler, Woodward, Burns y Stalker, y Lawrence y Lorsch, en relación a las organizaciones y sus ambientes. Mencionados estudios se encausan en un análisis de la estructura de la organización y su funcionamiento, el que obedece a los ambientes y la interdependencia entre la organización y el ambiente.

Los aspectos principales de la teoría describen que la organización es de naturaleza sistémica; un sistema abierto con variables organizacionales que presentan una compleja interrelación entre sí y el ambiente, lo que revela la relación entre variables externas (certeza, estabilidad del ambiente) y los estados internos de la organización (diferenciación e integración organizacionales), así como el tipo de solución empleada en conflictos organizacionales.

Teoría del desarrollo organizacional (DO).

El Desarrollo Organizacional aparece en Estados Unidos en el año 1962, a partir de los trabajos de un grupo de investigadores que puso énfasis en el desarrollo planificado de las organizaciones, desarrollando un sistema complejo de ideas acerca de la relación individuo - organización – ambiente.

El desarrollo organizacional es el proceso planeado de cambio organizacional, enfocado a la cultura, las estructuras y procesos de la organización, con el objetivo de que ésta obtenga la capacidad de autorrenovarse, que asimile la manera más efectiva de corregir sus problemas y de sobrevivir a los cambios apresurados de la sociedad actual; demandando de manera vinculada cambios estructurales en la organización formal (en el organigrama, rutinas, en los métodos, y procedimientos de trabajo, etc.), en procesos organizacionales (toma de decisiones, delegación, liderazgo, etc.) y en la cultura y clima organizacional.

A continuación en la Tabla 3, se presenta un resumen de la evolución de la teoría administrativa, así:

Tabla 3: Evolución de la teoría administrativa

Teorías administrativas	Principal (es) exponente (s)	Énfasis	Principales enfoques
Teoría de la Administración Científica	Frederick Winslow Taylor	En las tareas	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
Teoría Clásica de la Administración	Henry Fayol	En la estructura y funciones	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
Teoría de la burocracia	Max Weber	En la estructura y reglamentación de su funcionamiento	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
Teoría de las Relaciones Humanas	Hugo Munsterberg y Elton Mayo	En las relaciones interpersonales	Organización informal. Motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo.
Teoría del Comportamiento Organizacional	Abraham Maslow, Douglas Mc. Gregor, Chris Argyris	En las personas	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales
Teoría de la Calidad Total	Edwards Deming, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa, Armand Feigenbaum, Joseph Jurán	En la tecnología y las personas	Compromiso, participación, comunicación, trabajo en equipo y planificación como elementos de la calidad total.
Teoría Z	William Ouchi	En las relaciones humanas como complemento a la administración científica.	Participación en la toma de decisiones, comunicación, trabaja en equipo.
Teoría de las organizaciones como sistemas sociales	Daniel Katz y Robert Kahn	Carácter cíclico de los eventos sociales y relaciones entre ellos	Organización como un sistema social, abierto, en interacción con el ambiente.
Nueva Teoría de las Relaciones Humanas	Thomas J. Peters y Robert H. Waterman	En las personas	Relación condiciones laborales – estado de los trabajadores. Seguridad en el trabajo. Estimulación de la creatividad y recompensas a los trabajadores.
Teoría de la Contingencia	A. D. Chandler, T. Burns y G. M. Stalker, J. Woodward y P. Lawrence y J. Lorsch	Relación ambiente estructura de la organización	Análisis de la relación funcional que se establece entre el ambiente y las estructuras y técnicas administrativas.
Teoría del Desarrollo Organizacional	Warren Bennis, Edgar Schein, Robert Blake, Jane Mouton..	En las personas	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.

Fuente: Medina & Avila (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional.

3.1.1.5. Teoría de la organización.

Teoría burocrática de la administración.

Teoría burocrática (Weber, 1924).

Según Rivas (2009) citando a Weber, y en referencia a su obra *The Theory of Social and Economic Organization*, señala que la disposición más eficaz de organización es la parecida a una máquina. Y ésta se diferencia por tener reglas, controles y jerarquías, y es estimulada por la burocracia. Dicho modelo es también conocido con el nombre de racional-legal. El trabajo de Weber definió a la autoridad como racional-legal, carismática, y tradicional. Siendo así el aspecto organizativo el que resulta de emplear la autoridad legal es el modelo de organización burocrático, a continuación sus características:

1. Los criterios formales, son aspectos en el que se consolidan las relaciones impersonales de los miembros del grupo. Cada persona actúa de acuerdo a lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza - lo que en América Latina se conoce como “compadrazgo”-.

2. La especialización y la división del trabajo son requisitos para el funcionamiento eficaz. Los puestos tienen definidas sus actividades, así como la responsabilidad que tiene a cargo cada empleado y sus directivos.

La síntesis de ésta teoría dice que: la mejor forma organizativa es aquella que aplica decisiones impersonales, aquella que tiene reglas claras y racionales, y excelencia técnica en todos sus colaboradores.

Raíces de la burocracia.

El modelo burocrático se inicia a partir de la búsqueda de las particularidades habituales que poseen las organizaciones formales. Weber es quien acuña el término “burocracia” para poder diferenciar a las organizaciones que poseían tales características. La burocracia era entonces el resultado y factor imprescindible para administrar organizaciones complejas en la sociedad moderna. Weber afirmaba y reconocía que el desenvolvimiento de la burocracia crea “atrancos e inconvenientes”,

creyendo también ser el precio a pagar para poder disponer de una organización racional y eficaz. Señalando algunas ventajas de dicho equilibrio: mejorar la efectividad para conseguir las metas, maximizar la eficiencia para conseguir resultados al más bajo costo evitando la incertidumbre, al regularizar a sus colaboradores (empleados, proveedores, mercados) con de reglas formales ya establecidas. El modelo burocrático se configura en el pilar principal de la teoría tradicional de la organización moderna con el fin de promover los grandes procesos administrativos en los sectores industriales pero fundamentalmente, en los servicios públicos administrados por el Estado a través de sus entes. La teoría weberiana tiene puntos concordantes con teoría clásica de la organización, en cuanto a la eficiencia técnica y a la estructura jerárquica de la organización, y también en el enfoque de la organización industrial, estableciendo soluciones a problemas centrados en el producto (bien o servicio entregado) promoviendo el estructurar a la organización para que oriente sus resultados en función de la sociedad. (Petrella & Joyanes, 2007)

Burocracia.

Petrella & Joyanes (2007) citando a Trelles afirman que: el concepto de burocracia viene cambiando de acuerdo al planteo original ya enunciado y asociándolo a un modelo de organización poco eficiente. Actualmente la palabra burocracia al parecer tiene un significado que representa lo despectivo; derivándose de una combinación de raíces grecolatinas y francesas. Del latino *burrus*, el que sirve para identificar un color oscuro y triste, el mismo que habría dado origen a la palabra francesa «*bure*», palabra utilizada para nombrar a un tipo de tela que se coloca sobre la mesa de ciertas oficinas de importancia, especialmente en instituciones públicas. De provendría la palabra «*bureau*», para definir a la tela o mantel que cubre escritorios, y también para identificar oficinas o instituciones administradoras. En la rama de la sociología y en las ciencias políticas se dice de la burocracia que fue un tema medular en sus inicios hasta los años '70. Años después los estudios han ido avanzando a niveles de análisis más precisos, en el ámbito reformativo neoliberal del Estado. Enfocándose en el estudio de las políticas públicas y en el análisis de la administración pública dependiente primordialmente por aspectos de eficiencia (paradigma de la Nueva Gestión Pública). A partir de los años '80, y básicamente en los últimos 10 años, ha

sonado con fuerza la hipótesis de que estaríamos ingresando en una especie de era pos burocrática (formas de organización descentralizadas - no jerárquicas, organización en redes, etc.).

La burocracia como un resultado de las políticas estatales.

Al respecto Oszlak (2006) afirma que:

La burocracia pública no es el tipo ideal de organización dedicada o no a realizar diversas tareas; la burocracia pública es lo que es. La burocracia aparece como resultado de la política y está dada por la naturaleza y efecto que provoca los contenidos de sus políticas públicas. Gran parte de las burocracias modernas se constituyeron a la par del proceso de construcción estatal ocurrido en Europa, Estados Unidos y América Latina en el transcurso del XIX, a excepción de Inglaterra y Francia, en donde el proceso en mención ocurrió mucho antes. En cierto grado, el Estado representa la parte material de tan compleja formación social. En su punto cúspide, el Estado presenta un número de características que pueden constituirse como "estaticidad," siendo un conjunto de atributos que obedecen a un "Estado nacional". Siguiendo a Nettl (1968) y a Oszlak (1982), refiriéndose a los atributos principales de "estaticidad" se tiene: (1) la externalización del poder, (2) la autoridad y su institucionalización, (3) el control y su diferenciación y (4) la identidad nacional y su capacidad reformativa. El primer atributo involucra la adquisición del reconocimiento externo de la soberanía por otros Estados o naciones. Muchos de los países latinoamericanos, africanos y asiáticos consiguieron el reconocimiento de los Estados Unidos y de los países de Europa occidental seguidamente después de, o a su vez durante, las guerras de independencia, sin haber sido necesario el resto de los demás atributos de estaticidad. Un segundo atributo muestra exigencia exitosa del monopolio en uso de la coerción dentro de determinado territorio, así como sugiere en la teoría weberiana. El tercer atributo contiene una doble composición: (a) tener la capacidad de extraer de forma habitual recursos fiscales de la sociedad, tanto para divulgar en sí la burocracia como para ejecutar su rol en el establecimiento de la ley y del orden, la equidad social, y el progreso económico, y (b) desarrollar un organismo profesionalizado en cuanto a empleados públicos con capacidad de cumplir con las

demandas de responsabilidades que con lleva la tarea de gobernar. Por último, el cuarto atributo se debe a la producción de símbolos a cargo del Estado como símbolo de sentido de pertenencia para el pueblo, nacionalismo y la creencia en un mismo fin o destino

Teoría de la organización (TO).

La teoría de la organización se origina producto de la reunión de una comisión tripartita en la que intervinieron el gobierno norteamericano, representado por el National Research Council, con la presencia de una institución de educación superior la que inicialmente sería el Massachusetts Institute Technology (MIT), posteriormente la Universidad de Harvard y, por último, la empresa transnacional Western Electric Co. Tal comisión tripartita buscaba promover uno de los experimentos sociales más importantes en éste campo, el llamado experimento de Hawthorne, el que planteaba entre sus objetivos, determinar los factores físicos y psicológicos que dificultaban la completa aplicación de un sistema disciplinario en el trabajo. El estudio en mención puede ser considerado como el punto de partida del enfoque de las relaciones humanas, en forma particular, y en forma general, también como el surgimiento de la Teoría de la organización. Más tarde aparecieron teorías encaminadas a la solución de problemas comunes en las organizaciones, desde la visión de la Teoría de la organización, así: la estructura organizacional, las relaciones con el entorno, el proceso de toma de decisiones, por nombrar varios problemas que comunes a las organizaciones. (Álvarez, 2013)

Ramió (2016) señala que, para poder definir de lo que se trata una organización es el tener en cuenta que éstas se caracterizan por ser unas unidades sociales con objetivos particulares. En forma general mencionada afirmación puede irse afianzando en el momento en que se hagan visibles elementos primordiales en los que las organizaciones delimitan su accionar, así:

1. Debe existir un grupo de personas asociadas;
2. para la consecución de un fin común;

3. y que construyen entre ellas relaciones formalizadas;
4. con una visión de continuidad en el tiempo;
5. habilitadas por el régimen social externo, y
6. con la posibilidad de que sus miembros puedan ser sustituidos, sin que esto ponga en peligro la supervivencia de la organización.

A la vez Albuquerque (2002) indica que, la TO puede ser tratada como aquel campo de batalla en el que cada pensamiento lucha por consolidar sus interpretaciones y definiciones acerca de las organizaciones partiendo de su análisis (Reed, 1996), la TO no puede ser vista como un cuerpo teórico parejo sino como un cuerpo previsto de varios marcos teóricos, es decir, la TO es abundante. Dichos marcos han sido elaborados bajo la lupa de diversas disciplinas, como la economía, sociología, psicología, antropología, entre otras, por lo que la TO se la puede considerar como una multidisciplinaria. La TO se conforma a partir de rupturas y continuidades, y el conocimiento que de ella surge se edifica por la acumulación de éste y no así por evolución. Éste es el carácter por el que a ésta disciplina se la considera compleja, por ser diversa y multidisciplinaria.

3.1.2. Desarrollo organizacional (D.O.)

3.1.2.1. Breve historia del desarrollo organizacional

Torres (2009) citando a varios autores señala que:

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) detallan los orígenes del Desarrollo Organizacional por el año de 1924, teniendo como punto de partida el estudio de las investigaciones de psicología aplicado en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Investigándose para entonces los efectos de las modificaciones de las condiciones de trabajo sobre los índices de producción. En el transcurso de dichos estudios se estableció la influencia de factores de comportamiento en el alcance de resultados en el trabajo organizado. Warren Bennis (1966) estimó que el Desarrollo Organizacional se inició en 1958, con los estudios dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la empresa Standard Oil Company, EUA. En donde surge la idea de recurrir a la tecnología de los laboratorios de dinámica de grupo o "T-

Groups" y "adiestramiento de sensibilidad", no con el objetivo de beneficiar, básicamente el desarrollo de los individuos, si no con el fin de desarrollar la organización, a través de grupos de personas de la misma empresa que realicen su trabajo. En cuanto a la Historia del Desarrollo Organizacional, French y Bell (1973) describen el origen del D.O., como un aprendizaje de formación. French y Bell, en el mismo texto, señalan a "la organización total" como aspecto que caracteriza concretamente el esfuerzo del D.O. y que surgió directamente con los trabajos originados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide (EUA); y por Herbert Shepard, Robert Blake, Paul Buchanan, y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la Esso Standard Oil, de igual manera en los EUA. McGregor concebía una solución al inconveniente surgido de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales con situaciones diarias en la respectiva empresa e indicaba metódicamente sobre aplicación del adiestramiento de grupos. Los mismos autores agregan que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a desarrollar varias entradas y producir cambios interdependientes en todos los segmentos del sistema, tuvo su inicio desde antes, con el estudio de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en Washington, D.C. (EUA) en el Fredman Hospital.

3.1.2.2. Desarrollo organizacional en latinoamérica, visión contemporánea.

Teniendo en cuenta las transformaciones socioeconómicas además de los nuevos escenarios organizacionales apoyados en el despliegue de aspectos sociales y económicos distanciados de las lógicas del neoliberalismo, aparecidas en Suramérica durante el siglo XXI, la dificultad elemental de la teoría administrativa dominante para fomentar la innovación y el desarrollo en Latinoamérica, es la propia visión normalizada de la planificación y de la gerencia del cambio. La tesis del Esfuerzo Planificado, se trata de uno de los pensamientos más avanzadas del DO, planteada por Ferrer (2007), es una excepción que se halla no a la altura de la trayectoria científica administrativa, pero que es una opción alternativa, participativa, democrática e interesante para la renovación en términos de aprendizaje y de cambio cultural en las organizaciones independientemente de cual sea su naturaleza estructural. Por otro lado, ésta tesis del DO siendo la mejor opción de tipo humanista para estudiar la administración, descrita como la forma de organización del capital, tiene que elevar su

estatus de estrategia consultora en el nivel político, y por ejemplo, ahondar en el aspecto del análisis político-social de su concepto de Desarrollo Organizacional, para así desarrollarse en su estructura teórica y proveer una alternativa de cambio en el continente. (Petit, 2012)

Petiit & Cedillo (2009) señalan que:

En gran parte de las teorías modernas en cuanto a las organizaciones formales, la orientación predominante es la funcionalista, enfocada en el tratamiento de los inconvenientes respecto a la eficacia y la eficiencia.

Como primer punto, los estudios que marcan el campo presumen, que el comportamiento racional es lo que predomina en los seres humanos, lo que conduce a pensar que las decisiones se toman realizando y tomando la mejor información que se tiene al alcance, maximizando las preferencias particulares del individuo. Entre algunas variables algo complejas se supone que cualquier tipo de pacto solo puede ser posible si el mismo tiene como fin la eficiencia, alejándose de éstos aquellos que no lo pueden lograr. Es así que Williamson y Ouchi (1981), aseveran que “las observaciones sobre el poder generalmente ceden frente a la eficiencia, al menos en las empresas lucrativas”. Aún más, Williamson es concluyente al afirmar que únicamente sobreviven a través del tiempo organizaciones eficientes, muy aparte de cualquier tipo de intereses políticos o sociales.

Como segundo punto se debe a la conjetura de que los empleados “por naturaleza” son reacios al esfuerzo y que es poco probable de que realicen lo que la organización requiere, a no ser u se encuentre de por medio un incentivo, sanción o talvez una combinación de ambos. Es aquí en donde se plantean muchas prácticas organizacionales, y particularmente varios de los elementos inherentes que definen a las prácticas comunes del desarrollo organizacional.

Un tercer punto que sobresale dentro del campo de los estudios organizacionales trata de buscar el equilibrio así como la minimización de la incertidumbre. Su origen se halla en la suposición de que los mercados alcancen un equilibrio general y que todos los participantes del mismo conocen exactamente las condiciones en que se regulan los intercambios. Lógica en la que estarían envueltas también las organizaciones.

3.1.2.3. Teoría del desarrollo organizacional (Lewin. McGregor).

El origen de ésta teoría data de los experimentos con grupos realizados por Kurt Lewin en 1946. Llamados grupos T, compuestos por “extraños”, es decir por aquellos individuos que nunca antes habían laborado juntos y que de ninguna manera se habían relacionado, pero que sin embargo trabajan en la misma empresa, lo que significó la dificultad que se creaba al tratar de poner en práctica las habilidades obtenidas en el entrenamiento hacia la vida laboral; lo que produjo entre otras la aparición de nuevos estudios, como los trabajos en Unión Carbide realizados por Douglas McGregor, en donde se intentó emplear las ciencias del comportamiento en el conocimiento gerencial. Estudios posteriores realizados por Shepard en las refinerías de ESSO, Bayonne, en Baton Rouge, y Bayway en 1957, confirma la importancia que debe tener la alta dirección hacia el camino del éxito del Desarrollo Organizacional. Igualmente, se hizo incuestionable que debido a la complejidad de las organizaciones se necesita que las actividades de mejoramiento que generalmente se proponen a través del DO se apliquen en varios niveles: el individual, el interpersonal, en grupos y en intergrupos. Experimentos en mención lograron dejar de forma clara que el DO demanda la utilización de las ciencias del comportamiento; y que los grupos son el punto clave del cambio siendo necesario la intervención de agentes de cambio (que son consultores externos) conjuntamente con los miembros de la empresa mientras dure la etapa de planeación y diagnóstico, para todos los niveles de aplicación del DO, los que se llaman niveles de intervención. Concluye el principio de esta teoría así: “la mejor forma de organización es la que propone el cambio planeado enfocado en intervenciones por medio de la contribución de los diversos niveles organizacionales, es posible”. (Rivas L. , 2007)

3.1.2.4. El desarrollo organizacional.

Al respecto Sánchez (2009), sintetiza los postulados del desarrollo organizacional de varios autores así:

La teoría administrativa denominada Desarrollo Organizacional, en sus postulados teóricos contribuye con una cantidad de ideas sobre el hombre, el ambiente, la

organización y; encaminadas a favorecer el desarrollo y el crecimiento de sus potencialidades, a saber de las competencias, habilidades y destrezas.

Beckard (1969) describe al D.O. como un esfuerzo programado que incluye a toda la organización, administrada desde arriba, para incrementar aspectos como la eficacia y la salud en la organización, por medio de injerencias previstas en los procesos organizacionales, utilizando los conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Bennis (1969), indica que el D.O. es una respuesta al cambio, una complicada estrategia educacional cuyo propósito es el de cambiar las creencias, valores, actitudes, y estructura de las organizaciones, para que éstas puedan ajustarse de mejor manera a las nuevas tecnologías, nuevos desafíos, nuevos mercados, y al ritmo desenfrenado de los propios cambios.

Blake y Mouton (1969) concibieron al D.O. como aquel plan que posee conceptos y estrategias, técnicas y tácticas para poder despojar a una corporación de una situación que se configura en excelencia. Ellos también describen, su D.O. – GRID (1968) como un modo metódico de querer lograr un ideal de excelencia corporativa.

Gordon Lippitt (1969) detalla sobre el D.O. como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos al interior de las organizaciones para mejorar el funcionamiento del sistema orgánico a través del cual se puedan conseguir sus objetivos.

Para Hornstein, Burke (1971) el D.O. es aquel proceso que genera una cultura que institucionalice el uso de diferentes tecnologías sociales para regularizar el diagnóstico y cambio del comportamiento, entre personas, grupos, fundamentalmente los comportamientos que tienen que ver con la comunicación, la toma de decisiones, y la planeación en la organización".

Según Friedlander y Brown (1974) exhiben al D.O. como aquella metodología que sirve para facilitar los cambios y el desarrollo: en personas, tecnologías y en los procesos y estructuras organizacionales.

Schumuck y Miles (1971) señalan que el D.O. se puede definir como aquel esfuerzo planeado y sustentado para emplear la ciencia del comportamiento en la mejora de un sistema, aplicando métodos auto analíticos y de reflexión.

En cambio para la década de los años ochenta, Beer (1980) asevera que el DO es un proceso general utilizado para la obtención de datos y diagnóstico, de intervención y evaluación, y de planeación de la acción, a fin de: aumentar la coherencia existente entre la estructura, las estrategias, los procesos, las personas y la cultura.

El principal enfoque del DO en los años noventa lo componen la eficiencia y la calidad de vida y de trabajo. Éste anexa a su estructura teórica trabajos relacionados con: aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación, empowerment, down-sizing, reingeniería, estructuras de red, y equipos autodirigidos.

A comienzos del siglo XXI, Hellriegel, define al DO como: aquella estrategia que se planifica a largo plazo sustentada en las ciencias de la conducta con el fin de elevar la efectividad de la fuerza de trabajo de una organización a través del comprender, la transformación y desarrollar de la misma.

Guízar (2013), por su parte expone que el DO es una combinación de arte y ciencia, haciendo de ésta una disciplina apasionante. Forma parte de un área de acción social al tiempo que se extiende en una serie de tópicos que involucran a los efectos del cambio, a los métodos del cambio organizacional y a los factores que intervienen sobre el éxito del DO.

Sánchez (2009) citando a Cummings (2007), sostiene que el DO supone una aplicación y una transferencia integral del crecimiento de las ciencias de la conducta en el desarrollo planeado, en el mejoramiento y en el reforzamiento de las estrategias, de sus estructuras y aquellos procesos que benefician la eficiencia de las empresas.

“El desarrollo organizacional implica un gran esfuerzo por mejorar las capacidades y habilidades para la solución de dificultades organizacionales y para hacer frente a los distintos cambios que se presenten en el ambiente interno y externo” (Ferrer, 2002).

Torres (2009) citando a De Faria define al desarrollo organizacional de la siguiente manera: El Desarrollo Organizacional es aquel proceso de cambios propuestos a base de sistemas socio-técnicos abiertos, propensos a incrementar la eficacia y la salud de la organización para garantizar el crecimiento tanto de la empresa como de los empleados.

El desarrollo organizacional trata de alcanzar el cambio planeado de la organización de acuerdo a las necesidades, y demandas de la organización como tal. Por lo que, la atención podría concentrarse en las variantes de acción de determinados grupos con el

objetivo de mejorar las relaciones humanas, así como los factores económicos, los de costos, las relaciones dadas entre grupos y el desarrollo de equipos humanos para un direccionamiento exitoso. (Martín, Segredo, & Perdomo, 2013)

Es importante manifestar que el desarrollo organizacional es el proceso que se basa en la cultura y estructura de la organización, y que se ajusta a las necesidades de la organización a poner en práctica, no es un conjunto de reglas a seguir puntualmente, no es una herramienta que suplante la labor de una administración ineficiente, sino que se utiliza según las condiciones presentes en la organización. Existen organizaciones que aplican el desarrollo organizacional para rediseñar estructuras, con nuevos valores, reglamentos y políticas para alcanzar el cambio. (Pinto, 2012)

3.1.2.5. Objetivos del desarrollo organizacional.

Sánchez (2009) afirma que para orientar organizaciones líderes, el DO aporta al logro de objetivos estratégicos, así:

- Posibilitando el aprovechamiento, identificación, y protección de los recursos y capacidad actuales que tiene la organización; al igual que, la identificación de necesidades en momentos futuros, potenciando sus capacidades; con el fin de tener una ventaja sostenible competitiva, a través del desarrollo de estrategias para la implantación de procesos dinámicos y los de comportamiento organizacional.
- Incorporando a los procesos de cambio planeado: el saber qué (*Know-What*), el saber cómo (*Know-How*), el saber por qué (*Know-Why*), y el saber quién (*Know-Who*).
- Optimizando los recursos y elevando la competitividad mediante el desarrollo de organizaciones enfocadas en el conocimiento.
- Formalizando el aprendizaje continuo utilizando el recurso humano, organizacional y tecnológico para la conformación de equipos de trabajo comprometidos: grupos dinámicos (*Hot groups*), auto-dirigidos, y mejores prácticas (*Best Practices Replications*).
- Contribuyendo a la producción de productos con valor añadido elaborados por la empresa y obtenidos por clientes.

- Creando un ambiente armónico la parte tecnológica y las habilidades del recurso humano, para ser exclusivos.
- Cooperando en el acceso a nuevos mercados, beneficiando aspectos como la expansión y la diversificación, mediante el: *e-business* (negocio electrónico) y empresas en red.
- Construyendo culturas organizacionales globales que involucren la transferencia de conocimiento.

3.1.2.6. Modelos del desarrollo organizacional.

Existe diversa cantidad de autores y estudios que tratan sobre el desarrollo organizacional y los modelos organizacionales que se podrían aplicar y ejecutar según el enfoque y la realidad en la que se encuentre la organización en estudio, así:

Torres (2009) citando a Castrillón describe los siguientes modelos de desarrollo organizacional:

- *Modelo de desarrollo organizacional relacionado con los cambios estructurales.*

Suelen darse cambios que generalmente se inician por la administración, que afectan el ambiente de trabajo de individuos, de su estructura o tecnología adoptada por la organización. Existen ciertos tipos de cambios, a continuación algunos de ellos:

1. Cambios en la metodología de trabajo.
2. Cambios en productos.
3. Cambios en la organización.
4. Cambios en el ambiente de trabajo.

- *Modelo de desarrollo organizacional relacionado con los cambios en el comportamiento.*

Gran parte de los modelos relacionados particularmente con cambios en el comportamiento, son utilizados para el impulso de una mayor participación y mejorar la comunicación al interior de una organización. El desarrollo organizacional no es autoritario. Los modelos asociados a estas variables son:

1. Desarrollo de equipos.
2. Suministro de informaciones adicionales.
3. Análisis transaccional.
4. Reuniones de confrontación.
5. Tratamiento de conflictos intergrupales.
6. Laboratorio de sensibilidad.

- *Modelo de desarrollo organizacional relacionado con alteraciones estructurales y de comportamiento.*

Son modelos integrados y mucho más complejos. Se componen de una diversidad de enfoques, conformados por conceptos, secuencias, estrategias, y esquemas que cambian en gran manera. Sus principales modelos son: modelo tipo Grid, modelo de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D que hace referencia a la eficacia gerencial de Reddin. A continuación se detallan los mismos:

- *Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid.*

Blake y Mouton, son quienes introdujeron una tecnología integrada y pre-programada que pone énfasis en el desarrollo organizacional. Los autores aseveran que el cambio organizacional inicia en el cambio individual a manera de mecanismo de descongelamiento, argumentando que los problemas de procesos en niveles interpersonales, grupales o intergrupales deben acontecer antes de determinar el tipo de cambios a darse en las estrategias y en el ambiente interno de una organización. Esta tecnología se apoya en tres premisas:

- a) Los individuos y las organizaciones minimizan diferencias sobre su autoimagen y la realidad.
- b) Las organizaciones obtienen "satisfacciones" por debajo de su potencial.
- c) Existe gran cantidad de energía desperdiciada en comportamientos.

- *Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch.*

Sus principales puntos referenciales son:

- a) Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad en la que se procesan algunos insumos a fin de conseguir ciertos productos. La organización es quien se encarga de coordinar las diferentes actividades

de colaboradores individuales cuya finalidad es la de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

- b) Los subsistemas: El sistema total de la organización está compuesto por una serie de subsistemas que, a su vez, se componen de una porción de subsistemas.
- c) El sistema social: las organizaciones en sí son esencialmente sistemas sociales.
- d) Fases del desarrollo organizacional: hay autores que plantean un modelo de diagnóstico y acción puntualizado en cuatro fases, las que conforman un ciclo. Y éstas son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de comparación debe estar sujeta a las cuatro fases en mención.

- *Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin.*

El modelo hace énfasis en la exigencia de que el administrador debe ser eficaz en un sinnúmero de situaciones, y la eficiencia de éste puede ser evaluada en la medida que éste tenga la capacidad de transformar su estilo adecuadamente, según la realidad de cambio. De acuerdo a Reddin, la capacidad a través de la cual el administrador obtenga los resultados de acuerdo a su posición en la organización se llama eficacia administrativa. Ser eficaz es la única tarea encomendada al administrador.

Rodríguez D. (2005) en su artículo “Hacia la organización Flexible” sobre Diagnóstico Organizacional, describe los siguientes modelos:

- *Modelo de contingencia.*

Basada en la ley de la variedad requerida de Ashby: las relaciones dadas entre el sistema y su entorno se encuentran determinadas por el contraste que se presente entre una y otra. El sistema generalmente es mucho menos complejo que el ambiente y tendrá que actuar selectivamente para relacionarse entre sí.

Lo que permite tener un marco conceptual dirigido hacia la relación del sistema organizacional y el ambiente: contingencia del encuentro entre la organización y el ambiente.

Existen 2 procesos fundamentales: Diferenciación e Integración

Diferenciación: la organización tiene por objeto especializarse en partes de sí misma para minimizar la complejidad de su entorno.

Integración: impide que el proceso de diferenciación tome a cargo la organización en sub-organizaciones extraviando el norte del sistema organizacional.

Concluyendo que, el modelo de contingencia pretende entender el proceso de diferenciación e integración de la organización y su relación con su ambiente.

- *Modelo Mintzberg y la estructura en cinco.*

Es propio de la actividad humana organizada que exista una división del trabajo entre de las tareas a ser realizadas y la coordinación de esas tareas, lo que termina resultando en el trabajo colectivo.

Organización en cinco partes:

1. Cumbre estratégica: Alta gerencia.
2. Línea media: Gerentes.
3. Núcleo operativo: operarios
4. Tecnoestructura: expertos que estandarizan el trabajo.
5. Staff de apoyo: Servicios indirectos: cafetería, relaciones públicas.

Cinco modelos organizacionales:

1. Estructura simple: supervisión directa – cumbre estratégica.
2. Burocracia mecánica: estandarización de procesos – tecnoestructura.
3. Burocracia profesional: estandarización de destrezas y conocimientos – núcleo operativo.
4. Forma divisional: estandarización de productos – línea media.
5. Adhocracia: ajuste mutuo – staff de apoyo.

- *Modelo de Hax y Majluf.*

Hax y Majluf, en referencia a la teoría de Lawrence y Lorsch, describen que no existe una mejor forma organizacional, lícita para todas las circunstancias. La organización tiene que ser diseñada para conseguir de mejor manera sus objetivos estratégicos y, en tal sentido la estructura será un resultado de la estrategia. Ellos aseguran que la cultura

organizacional determina su estrategia y ésta, a su vez, establece los elementos esenciales de la estructura.

También Lawrence y Lorsch, concuerdan respecto a los procesos de diferenciación e integración como puntos clave en la disposición de un sistema organizacional.

El autor Guízar (2013) hace referencia a los siguientes modelos de desarrollo organizacional, enfocados en la teoría del cambio planeado o la naturaleza del cambio, tal y cual se menciona en su obra “Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones”:

- *El modelo de cambio de Kurt Lewin.*

El modelo de cambio de Kurt Lewin es definido como una modificación de las fuerzas que conservan el comportamiento en un sistema estable. Por lo cual, el comportamiento en mención es el resultado de dos tipos de fuerzas: aquellas que ayudan a que el cambio se efectúe (fuerzas impulsoras) y aquellas que desean mantener el *statu quo* y que impiden que el cambio se realice (fuerzas restrictivas).

Cuando ambas fuerzas se equilibran, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra un “equilibrio cuasi estacionario”, según Lewin.

Para poder cambiar el estado “cuasi estacionario” se pueden incrementar o disminuir las fuerzas que propician el cambio o las que lo impiden, o una combinación de tácticas.

- *Modelo de Ralph Kilmann.*

Una variante adicional del modelo anterior aparece con la aportación de Ralph Kilmann, quien detalla los puntos importantes a considerar para que pueda presentarse un cambio, tal y como se desea en las empresas.

Las fases consideradas por este autor son las siguientes:

1. Iniciar el programa
2. Diagnosticar el problema.
3. Programar las rutas que se llevarán a cabo
 - 3.1 La cultura.
 - 3.2 La conformación de equipos de trabajo.
 - 3.3 Las habilidades gerenciales.

3.4 La imprescindible correlación estrategia-estructura.

3.5 El sistema de beneficios y recompensas para el personal.

4. Comprobar el cumplimiento de las rutas propuestas en la fase anterior.

5. Evaluar los resultados obtenidos.

- *Modelo Burke-Litwin.*

Esta es una variable del modelo de Kurt Lewin, contrastada por Burke-Litwin, en su estudio denominado “Del desempeño individual y de la organización”.

El modelo trata de identificar los factores que influyen en la creación del “cambio transaccional” o de primer orden, y/o del “cambio transformacional” o de segundo orden. Haciendo mención al cambio de primer orden éste conlleva un cambio evolutivo y de adaptación, en el que se busca el cambio de las características de la organización sin que su naturaleza cambie.

En tanto que el cambio de segundo orden hace referencia a un cambio revolucionario que altera en forma importante a la organización. Ejemplo: cambiar la misión de la empresa, lo que supone un cambio sustancial de la razón de ser de la empresa.

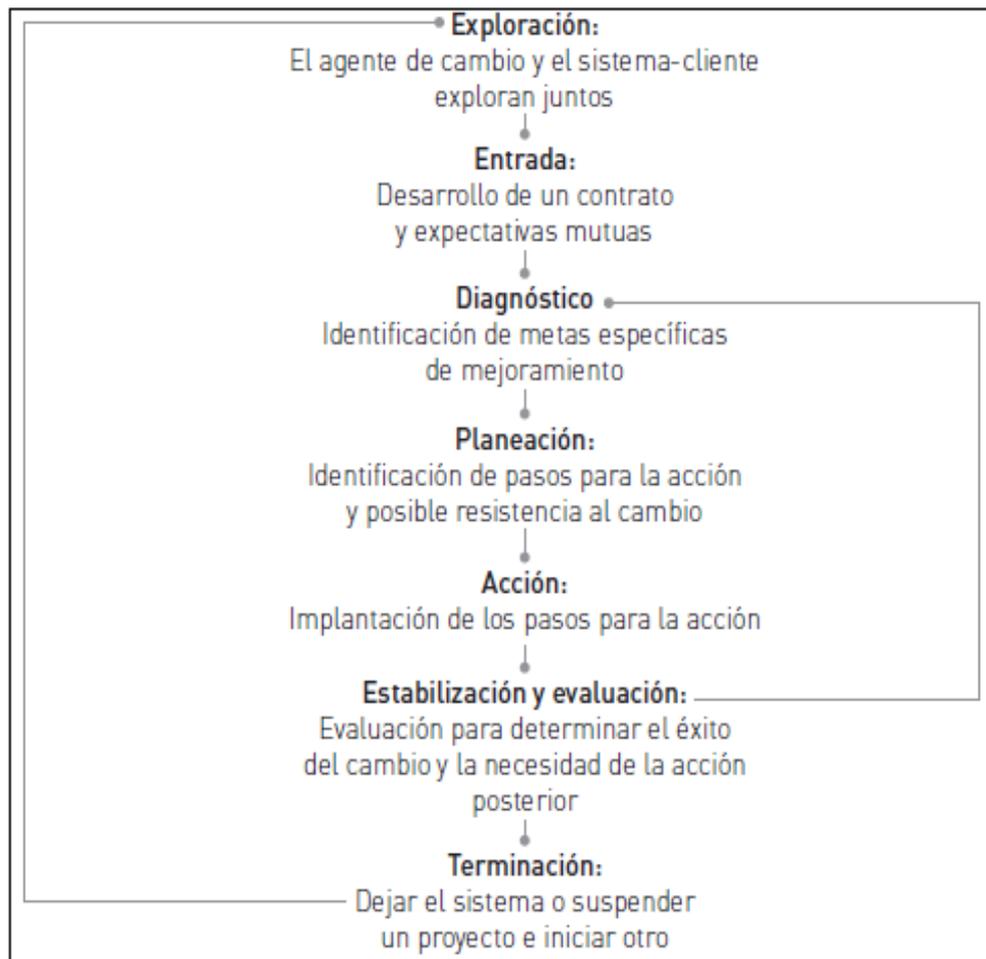
Particularmente el modelo de Burke-Litwin, hace una diferencia marcada entre el ambiente de la organización y su cultura.

- *Modelo de planeación.*

Este modelo intenta describir las etapas del cambio planeado. El modelo fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, y más tarde reformado y perfeccionado. Sus principales conceptos hablan sobre la información y que ésta tiene que ser participada sin problema alguno entre el agente de cambio y la organización, y que tal información será útil únicamente si posteriormente la misma se transforma en planes de acción.

En la tabla 4 se describen los siete pasos que sugieren los autores de este modelo, aunque cabe decir que es raro que se lleve a la práctica en forma literal, ya que el modelo se puede adecuar a las necesidades de la organización.

Tabla 4: Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.

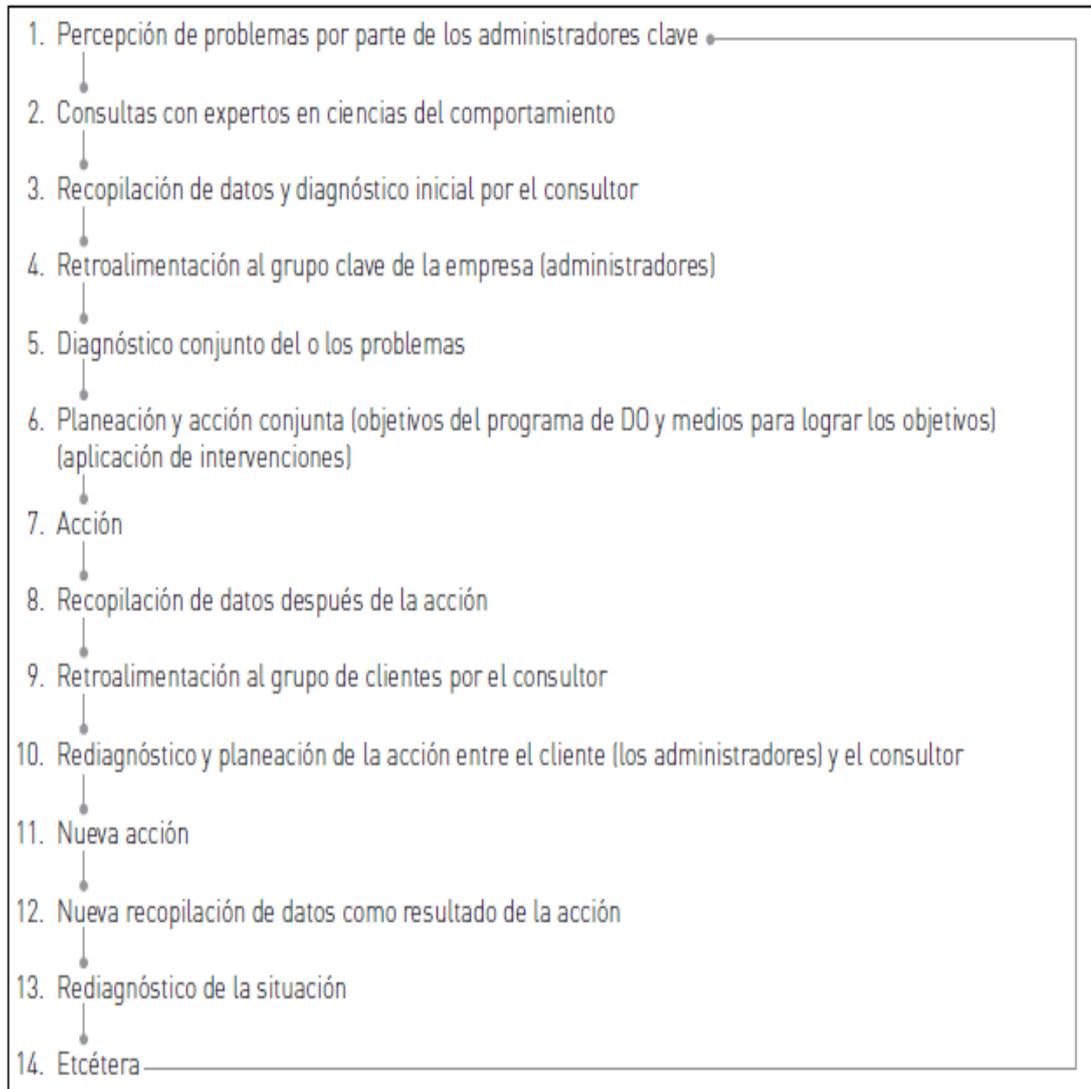


Fuente: Guízar (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.

- *Modelo de investigación-acción.*

French señala a éste modelo como de amplia aplicabilidad, y define al cambio planeado como un proceso cíclico en el que debe fluir la colaboración entre los expertos en DO y los miembros de la organización. Dando mayor importancia en la recolección de datos y en el diagnóstico antes de la acción, planeación y la implantación, brindando especial atención en la apreciación de los resultados posterior a la acción y así continuadamente.

Tabla 5: Fases del modelo de investigación - acción.



Fuente: Guízar (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.

- *Modelo del cambio planeado de Faria Mello.*

En el libro de Faria Mello “Desarrollo organizacional”, se exhibe el modelo del cambio planeado que se divide en fases o etapas consultoras, así:

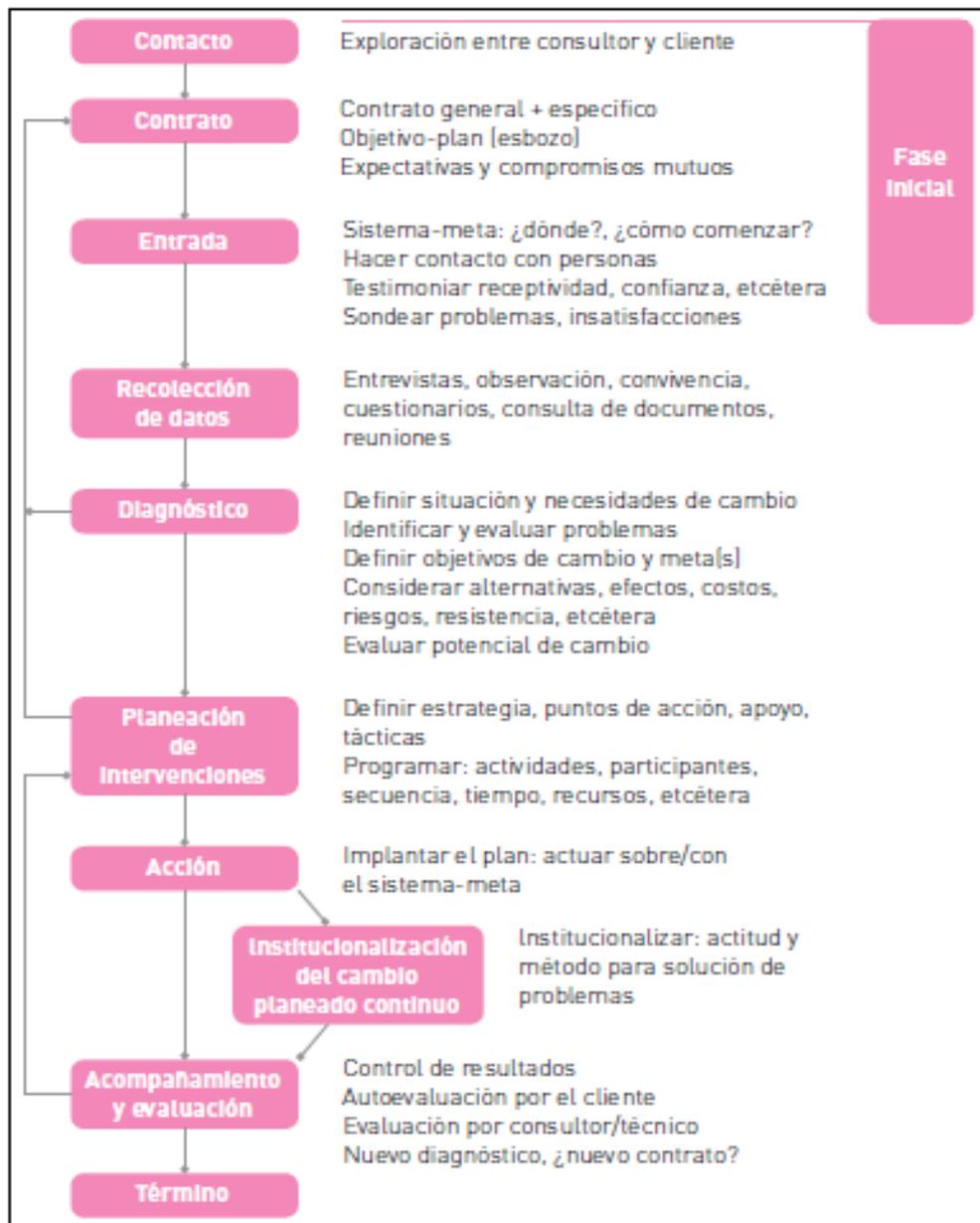


Figura 3: Modelo de DO de Faria Mello.

Fuente: Guízar (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.*

Tabla 6: Comparación de los tres modelos clásicos de cambio

Característica	Modelo Lewin	Planeación	Investigación-acción
Descriptivo de fases de cambio	X	X	X
Cada fase de cambio es precedida por una fase preliminar	X Descongelamiento	X Diagnóstico	X Planeación de la acción
A cada fase de cambio le sucede un estado terminal	Recongelamiento	Evaluación	Evaluación
Evaluación			
Se enfoca al proceso general o cambio planeado	X	—	—
Se enfoca en las actividades específicas del DO	—	X	X
Descripción de un proceso de cambio planeado	X	—	—
Explicación de las actividades del cambio planeado	—	X	X
Enfatizan la aplicación del conocimiento de la ciencia del comportamiento	—	X	X
Involucran el uso de grupos	—	X	X
Reconoce la interacción entre un consultor y una organización	—	X	X
Enfatizan la realización de intervenciones	—	X	X
Enfatiza la solución de futuros problemas	—	—	X
Son modelos cíclicos	X	X	X
Conducen a la exploración constante	X	X	X

Fuente: Guízar (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.

3.1.3. Diseño organizacional.

Rico & Fenández (2002) citando a varios autores detallan lo siguiente en su artículo:

Diseño organizacional, es el proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de una organización con el fin de alcanzar objetivos propuestos (Brown y Moberg, 1980; Minzberg, 1991; Robbins, 1991; Simon, 1981; Starbuk y Nystrom, 1981). Hay quienes agregan (Balign, Burton y Obel, 1996) elevando dicho proceso a la condición de ciencia normativa fundamentado en la teoría organizacional como una ciencia positiva. No así, las palabras diseño organizacional supone, según Weick (1993), un engaño para sí mismo, asociado al uso de dicha palabra diseño puede utilizarse también como sustantivo o verbo. Los usos generales en que se esbozan la metáfora del diseño organizacional a manera de ejercicio arquitectónico usándolo como sustantivo. Consiguientemente, es común por quienes conforman la

organización al momento de hablar de diseño lo ilustren en forma de organigramas y especificaciones de trabajo (Weick, 1993) y no tanto en procesos.

- ***Organización.***

Al referirnos al término organización se puede indicar éstos tres significados: uno que proviene del griego organón, lo que significa instrumento; otro que define a la organización como un ente o grupo social; y una adicional que la describe como una de las etapas del proceso administrativo.

La organización se trata del diseño y la determinación de estructuras, procesos, responsabilidades, y funciones; la aplicación de métodos y técnicas el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas propensas a la facilitación del trabajo, lo que de paso a una sobresaliente coordinación de recursos y actividades. (Münch, Osorio, & Vital, 2011)

“La organización es aquella unidad social que se encuentra coordinada y conformada por grupos de personas que buscan cierta estabilidad para llegar a una misma meta en común” (Robbins & Judge, 2009).

La organización se compone de un grupo de personas que laboran en el cumplimiento de funciones previstas, y específicas, creadas y definidas por un colaborador superior o alguien, quien a su vez debe realizar un control para el cumplimiento de la tarea asignada, enfocándose en una meta u objetivo común (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2013).

Naumov (2011) citando a Fayol afirma que la organización forma parte del proceso administrativo. Henry Fayol a finales del siglo XIX propuso a la organización como parte del proceso de administración ordenándolo así:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Integración.
5. Control.

Fayol planteó a la organización en un segundo lugar, porque pensó que primero se debía planear y analizar lo que se debe realizar con los recursos que la empresa dispone, además de plantearse: cuáles son las metas a seguir? cuándo iniciarán las operaciones? cómo y dónde se efectuarían? entre diversas preguntas que se deben proyectar en ésta etapa, para posteriormente adentrarse en el tema de la organización. Es así que para diseñar una organización, hay que establecer primero sus necesidades: ¿cuáles son?, ¿en función de qué y cómo se desea producir aquellos productos o prestar aquellos servicios?, ¿dónde se ubicará la empresa?, ¿a qué nicho de mercado atenderá?, ¿qué tipo de mercadotecnia y publicidad requerirá para salir al mercado?, ¿será una franquicia o negocio propio?, ¿un producto o servicio, ya sea propio o una distribución? y qué cantidad de personal se requerirá para el inicio de las operaciones? (en caso de que se trate de una empresa nueva).

- *Evolución de las formas organizativas.*

Zapata (2006) citando a varios autores manifiesta lo siguiente:

Se puede considerar como un referente conceptual de la forma organizativa las ilustraciones de Romanelli (1991) y Miles et al. (1997). El primero, la detalla como: todas aquellas características que identifican a la organización como una entidad distinta de otra y, a la vez que, la catalogan como miembro de un grupo de organizaciones similares” (Romanelli, 1991). Por otra parte, Miles et al. (1997) aclaran sobre las formas organizativas que son “la manera lógica de bosquejar la estrategia, la estructura y los procesos de dirección de una organización en su todo”. Así, el desarrollo de las formas organizativas ha ocurrido durante el transcurso de tres épocas principales: estandarización, personalización e innovación (Miles et al., 1997). La época de la estandarización, ésta se fundamenta en el desarrollo de las formas jerárquicas: funcional, divisional y matricial; originándose desde finales del siglo XIX hasta la actualidad, y cuyo aspecto principal son los bienes de capital. Por otro lado, la época de la personalización caracteriza su accionar por el desarrollo de un mercado más exigente y competitivo, lo que significó que las empresas se acerquen cada vez más a las necesidades de sus clientes. La fase en mención evoluciona inicialmente con las organizaciones divisionales y matriciales y más tarde con las redes de empresas, tal desarrollo se inicia en la década de los años 60, siglo XX. A lo largo de este período,

surgen las primeras formas organizativas con características orgánicas, de las que su activo principal representa la información. Por último, la época de la innovación empieza a emerger a finales de la década de los 80. En esta etapa de formas organizativas, se hace énfasis en el desarrollo, gestión y divulgación del conocimiento en la organización. En tal sentido, Miles et al. (1997) señalan que varios mercados durante mucho tiempo requerían productos estandarizados y poco innovadores, en tanto que otros tendrían mayor demanda por la personalización, pero el avance de las fuerzas de mercado y el know-how cada vez superior, han impulsado a bastantes empresas en un proceso continuo de constante innovación y cambio, conformándose el conocimiento, y su gestión, como el activo más relevante y factor en el que se diferencian las organizaciones.

Tabla 7: *Evolución de las Formas Organizativas*

ERA HISTÓRICA	ESTANDARIZACIÓN	PERSONALIZACIÓN		INNOVACIÓN	
Forma de organización	Jerarquía Funcional: Centralización	Fase de inicio	Fase eficiente	Fase de inicio	Fase eficiente (nueva era)
	Divisional y Matriz: Descentralización	Divisional y matriz	La red	La red	Forma celular
PERIODO	1870 HASTA HOY	1950 HASTA HOY		A PARTIR DE 1990	
		Fase de inicio	Fase eficiente	Fase de inicio	Fase eficiente (nueva era)
Activo clave	Bienes de capital	Bienes de capital e información	Información	Información	Conocimientos
Influencia directiva	Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones	Jefe de Información	Jefe de Información	Jefe de Conocimientos
Capacidad clave	Especialización y seguimiento	Especialización	Flexibilidad y sensibilidad	Flexibilidad y sensibilidad	Creatividad en el diseño

Fuente: Zapata (2006). Las Formas Organizativas: El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica.

- *Clasificación de la Organización.*

Naumov (2011) afirma que: Para entender el tipo de organizaciones que existen y cómo se encuentra integrada la estructura de una empresa, se las clasifican en: organización formal y organización informal.

a) Organización formal

Es aquella que se configura previo análisis y diseño, originada por la visión, la misión y la filosofía estratégica, todo lo cual la llevará a cumplir las metas para obtener buenos resultados y se pueda avanzar.

b) Organización informal

Este tipo de empresas aparecen en todas las compañías de una organización, la misma que se encuentra oculta a la organización formal, atrás de ella y que usualmente no es visible, pero que existe y se encuentra ahí a cada instante de la vida de una empresa formal.

- *Dimensiones de la organización.*

Las dimensiones de la organización nos dejan entender la fisonomía que asumen y la dinámica con la que operan. De acuerdo con éste criterio, las dimensiones se pueden clasificar en *estructurales* y *contextuales*. Las primeras detallan las características internas, y las segundas escriben sus características como parte del medio en el cual se desenvueven, tamaño, tecnología, propósitos y alcance. (Franklin, 2014)

- *Principio organizador.*

Un principio organizador moderno al parecer se basa en la certeza sobre la existencia de una sola racionalidad dominante en alusión a la presencia de otras posibles racionalidades. La posmodernidad ha venido legitimando la compatibilidad de múltiples racionalidades y la inviabilidad de establecer a una sola racionalidad como dominante sobre otras. Aparecen entonces diversos enfoques acerca del aspecto situacional, en relación a la necesidad de negociación y adaptación a un concepto hegemónico. Es así que el principio organizador, reside en que una única racionalidad no puede pretender dominar o estar por sobre otras. (Schvarstein, 2000)

- *Importancia del diseño organizacional.*

La importancia de la estructura organizacional se halla en que por medio de ésta se realizan los trabajos diarios de la empresa, en los que se regulan diversas actividades a la vez, como: los sistemas de comunicación, autoridad y coordinación, así como también los puestos de trabajo y las relaciones que se dan entre éstos. Debe anotarse que la estructura organizacional se constituye a través del diseño organizacional, el que es un proceso a realizarse con el fin de generar una estructura que se adecúe a las características y necesidades que presente la empresa, de modo tal que coadyuve al logro eficiente de la misión de la empresa. (Münch, Osorio, & Vital, 2011)

A medida que una organización crece y se diversifica su estructura evoluciona de la misma manera. Si se involucra al tiempo en el análisis se produce un cambio de un ambiente estático a uno dinámico. De esta manera surge una nueva expresión dentro del tema del Diseño Organizativo llamado *el proceso*. Es así que por medio del proceso de diseño organizativo se puede tratar de gestionar y cambiar la estructura organizativa. En el mismo sentido *la arquitectura organizativa* (que es la proyección y construcción de las organizaciones) *se articula al funcionamiento* de las organizaciones en el tiempo. El Diseño Organizativo en forma general se conceptualiza como el proceso mediante el cual determinados agentes diseñan, construyen y transforman la organización para hacer que ésta se adapte al medio y alcancen sus objetivos estratégicos planteados. (Galán, 2006)

- *Parámetros del diseño organizacional.*

El autor Higuera (2011) resalta que: El diseño organizacional, como nivel de análisis que surgió del estudio investigativo, se caracteriza por: establecer la departamentalización funcional según la división manufacturera del trabajo, para determinar la especialización de cada empleado dentro de la organización. La definición del puesto de trabajo está dada por la máxima, el hombre adecuado en el puesto apropiado con el apoyo de la rotación de personal para conservar dicha máxima a favor de la productividad. El establecimiento de varios niveles jerárquicos para poder asegurar el ejercicio de la autoridad en el cumplimiento de la unidad de mando y, que aporten en el buen funcionamiento de la organización. El establecimiento de reglas, normas, puntos directrices, manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que confirme el compromiso de los empleados con aquellos objetivos económicos de la compañía.

A su vez Hernández J. (2006), en su artículo “Comportamiento Organizacional y Gestión” señala: Uno de los primeros problemas a presentarse al momento de tratar con los parámetros de diseño se halla al tratar de determinar cuáles son los elementos a identificar para el diseño de una organización, pues, la parte primordial en el proceso de diseño consiste en: primero, saber la actividad en la que se desarrolla el trabajo y, después, en la aplicación de aquellos elementos que influyen directamente en la

división y coordinación del mismo. Gran cantidad de autores establecen de varias maneras los aspectos principales a tomar en cuenta sobre cuántos y cuáles son los elementos básicos de enfoque para elaborar un diseño. Aunque a pesar de ello, se señala como punto concordante el tema referente a la complejidad, la centralización, la formalización y la integración como los factores básicos en que influye directamente un parámetro de diseño.

- *Diseño institucional.*

Hernández (2006) citando a Kaiser (1997), indica que el nuevo diseño institucional se caracteriza por valores nuevos y estructuras mentales, reglas nuevas y tipos de relaciones entre los distintos actores. El problema del diseño institucional es notoriamente distinto, por lo que el acoger una apariencia de diseñador no necesariamente deba conducirnos al gran constructivismo que Popper, Hayek y muchos otros han criticado oportunamente, sobre sus peligros. El diseño institucional eficaz estimula las conductas a maximizar los resultados y que trasciende en el desempeño económico. El argumento común contra el acercamiento se debe a que los diseños institucionales no se encuentran verdaderamente diseñados sobre la base directa de las intenciones de sus actores políticos y los resultados institucionales, aunque no dejan de ser la consecuencia de la evolución histórica.

3.1.3.1. El proceso del diseño organizativo.

Galán (2006) manifiesta que: el proceso del diseño organizativo es un proceso mediante el cual la directiva selecciona y dirige las personas, la arquitectura, los procesos y rutinas, y la cultura organizacional con el fin de que la empresa pueda controlar y cumplir con las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. El Diseño Organizativo establece el *cómo* y *por qué* son seleccionados unos medios y otros no. Tal tarea requiere cierto nivel de equilibrio por parte de los directivos para manejar las presiones que se presenten desde su entorno externo e interno, y en la toma de decisiones y actuaciones. En estudios clásicos en cuanto a dirección de empresas, el problema en el diseño organizativo contempla el entorno económico, legal, social y tecnológico como ineludible (es externo). Asumiendo que la estrategia ya ha sido formulada y que en función de ella, se trata de crear la

organización para poner en marcha la estrategia (dada) en un entorno específico. A Chandler (1962) se le debe el famoso (dictum): *la estructura sigue a la estrategia y la diversificación conduce a la divisionalización*.

3.1.3.2. La importancia del diseño organizativo.

Así mismo Galán (2006) señala: que una atención sobre la organización y sobre su diseño es muy importante para las empresas por varias razones, ya que permite:

- a) Proporcionar una ventaja competitiva a favor de la organización;
- b) Ayuda a conocer las eventualidades de la organización;
- c) Mejorar la habilidad de la organización para gestionar la diversidad;
- d) Incrementar niveles de eficiencia;
- e) Incrementar la habilidad de la empresa para elaborar nuevos bienes y servicios;
- f) Generar más control sobre su entorno;
- g) Mejorar la coordinación y motivación de los empleados, y
- h) Apoyar a la organización a desarrollar e implementar la estrategia.

3.1.3.3. La estructura organizacional.

Parra & Liz (2009) citando a varios autores expone lo siguiente:

En cuanto a Hodge (2003), señala que frecuentemente, los conceptos de estructura organizacional y diseño organizacional parecen sinónimos. Generalmente a la estructura organizacional se la ve representada por un organigrama formal que indica relaciones de autoridad, canales formales de autoridad, grupos formales de trabajo, departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad, adicionando que también describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar las actividades al interior de la organización. Strategor (1995), indica que la estructura es todo el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Según Hall (1996) la estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización”. Para Hall (1996), Ranson, Hinings y Greenwood (1980,

Citado por Hall, 1996) y Hodge (2003) la estructura debe de ser contingente, es decir que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros entre otros, por tanto la estructura de una organización no debe estar fija nunca. En su obra, Hall (1996) logra hacer una aproximación desde diferentes concepciones acerca del concepto de estructura. La primera de ellas es la de Blau (citado por Hall, 1996) según la cual la estructura organizacional es “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre la gente”. Esta concepción se centra en aclarar que toda estructura organizacional debe tener tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía. Otra definición es la de Sewel (citado por Hall, 1996), quien considera “la importancia de las interacciones humanas en la formación de las estructuras, puesto que las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen la estructura”. Para Fombrum (1986), Citado por Hall (1996), la estructura está en surgimiento continuo debido a que “existe una yuxtaposición de soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones sociales en las organizaciones y alrededor de ellas, que dan como resultado módulos de estructuración”. De acuerdo con sus investigaciones, Liwak (1961), Hall (1962), Heydebrand (1990), Sticinchcombe (1990) (citados por Hall, 1996) piensan que la organización no tiene una única estructura. Por otro lado, Chiavenato (2006) considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”. La definición más sencilla es la propuesta por Johnson y Scholes (1997), quienes consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades. Quizás el autor que más ha trabajado sobre dicho tema en la actualidad es Henry Mintzberg (1995), para quien la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas... la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Dentro del concepto de estructura organizativa se pueden incluir “ideas como el proceso de toma de decisiones (centralización), cómo de la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización) de la organización (Hodge, 2003)

El equipo Editorial Vértice (2007) citando a Kast y Rosenzweig (1987) incluyen dentro del concepto de estructura, los siguientes elementos:

1. Un patrón de relaciones y obligaciones formales, es decir un organigrama y una descripción de puestos de trabajo.
2. Un criterio de asignación de las tareas a las unidades orgánicas, departamentos y personas.
3. La forma en que las diferentes tareas son coordinadas o integradas.
4. Las relaciones de poder, estatus y jerarquía.
5. Las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan la actividad de los miembros de la organización.

El organigrama, es entonces una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo que permite:

- Articular las distintas funciones.
- Destacar los distintos puestos y posiciones.
- Establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos.
- Ver de forma inmediata y resumida la manera en que se estructura la empresa.
- Conocer las relaciones entre los puestos de trabajo.

3.1.3.4. Estructuras organizacionales.

Cuenú (2011), formula los siguientes tipos de estructuras organizacionales:

- *La estructura burocrática mecánica.*

La estructura burocrática está definida en función de las organizaciones que tienen procesos repetitivos. Los principales aspectos de la estructura burocrática son el núcleo operativo, el componente administrativo, la obsesión por el control, la cumbre estratégica y la estrategia. Éstos son parámetros en los que Weber describió como burocracia y es la estructura más prevaleciente en la actualidad. Las burocracias mecánicas son identificadas con sistemas técnicos reguladores, porque rutinizan el trabajo y permiten la formalización. La formalización del comportamiento, en este tipo de estructura, emerge como el parámetro de diseño clave. La formalización deja poca

discrecionalidad al núcleo operativo y escasa posibilidad de ajuste mutuo. Bajo ella, el uso de la supervisión directa es imperceptible porque la estandarización maneja la mayor parte de la coordinación. La burocracia mecánica es una estructura con una obsesión hacia el control. Los gerentes en la cumbre estratégica de las organizaciones con estructura burocrática se ocupan en gran parte de perfeccionar las máquinas burocráticas. Su objetivo es la búsqueda perpetua de maneras más eficientes de producir.

- *La burocracia profesional.*

La burocracia profesional y la mecánica, son estructuras rigurosas propuestas para ambientes organizacionales estables. Son estructuras diseñadas para perfeccionar programas destinados a contingencias que puedan aparecer de un momento a otro, no es una estructura para solucionar problemas de necesidades que no existían antes. Es muy común en universidades, hospitales, sistemas escolares, firmas de contadores públicos, etc. La característica principal de tales organizaciones, en relación a su estructura, es que todas encomiendan su funcionamiento en las habilidades y el conocimiento de sus profesionales operativos, todas generan servicios o productos estándar. El elemento principal a través del cual coordinan las actividades es la estandarización de destrezas y haciendo énfasis en la parte operativa de la organización.

Del artículo “Arquitectura y rediseño organizacional” de Martínez (2000), se extrae lo siguiente:

- *Estructura lineal o piramidal*

Ésta estructura lineal se caracteriza por tener una jerarquía piramidal centralizada, cuyo origen es la organización militar. Con el apareamiento de la gran corporación o Sociedad Anónima creada en el siglo pasado; en el máximo nivel de autoridad se tiene al poder de decisiones representado por los accionistas mayoritarios, legalizado y certificado por sus derechos de propiedad.

- *Estructuras de enfoque sistémico.*

A partir del desarrollo de la teoría general de sistemas, posterior a la Segunda Guerra Mundial, surge un cambio de modelo que primordialmente tiende a destacar el principio de interacción y adaptación por medio del análisis de los elementos del sistema organizacional y la relación de la organización con su entorno.

- *Estructura contingente.*

La estructura organizacional contingente o situacional emplea la idea sistémica de que la estructura depende de su entorno dinámico o de factores situacionales, análisis realizado inicialmente por Paul Lawrence y Jay Lorsch (1967), quienes en su estudio de eficacia compararon el tipo de estructura formal rígida con el entorno estable en un ambiente controlado y organizaciones con una estructura basada en la planeación y la flexibilización de las decisiones como la más eficaz para un entorno dinámico, con tendencia a los cambios constantes.

- *Contingencia y tecnoestructura.*

El término tecnoestructura se traduce a una estructura de equipos de profesionales altamente especializados con capacidad para pensar, aprender y autoaprender, investigar y generar conocimiento nuevo así como innovar productos y servicios. Con aquella perspectiva y los criterios sistémicos de la "teoría de contingencia", Henry Mintzberg (1979, 1983, 1997) reconoce una estructura con núcleos básicos, de apoyo, intermediación y tecnoestructura; precisando las relaciones de los núcleos o funciones básicas de la empresa con unidades mixtas de apoyo identificando las características de división del trabajo y coordinación por medio de la comunicación, la relación jefe a subordinado y la estandarización de los procesos de trabajo, de normas, de habilidades y de los resultados. Mintzberg plantea seis parámetros para el diseño organizacional: operaciones básicas o núcleo básico de operaciones, dirección estratégica o punta estratégica, nivel intermedio de dirección, orientación ideológica o cultural, tecnoestructura o grupo de especialistas (staff) y el personal de apoyo.

- *Estructura de asociaciones o joint - venture.*

Se refiere a aquella estructura de asociaciones a través de alianzas y cooperación estratégica entre empresas, que determinan un conjunto de relaciones entre grupos empresariales con el fin de enfrentar un mercado globalizado.

- *Estructura de concesiones y franquicias.*

Está dada por la estructura que se relaciona a través de un contrato, la estructura de una organización con una persona o entidad que realiza una inversión (concesionario o franquizado) para producir de forma exclusiva un producto o servicio en una zona determinada, y explotar la marca y la tecnología de tal organización.

- *Estructura de subcontratación u outsourcing.*

Outsourcing se define como la posibilidad de obtener nuevos recursos y servicios para la producción mediante un contrato de servicios con organizaciones externas.

Éste tipo de estructura establece contratos de compromiso de prestación de servicios, fabricación y entrega de materias primas, artículos y componentes, con el fin de asegurar la entrega oportuna de pedidos y según las características de calidad preestablecidas con la red de organizaciones.

- *Estructura de cadena de procesos de valor agregado.*

Su objetivo es distinguir las fases principales de cada uno de los procesos que conllevan a producir un valor agregado, ingresos y beneficios para la organización.

3.1.3.5. Metodología de diseño organizacional basado en un enfoque de procesos.

- *Antecedentes de la gestión por procesos.*

López (2008) señala que: Al mismo tiempo en que la evolución del pensamiento administrativo, así como el pensamiento sobre la calidad ha evolucionado en función de las necesidades de las organizaciones y de sus clientes de acuerdo al tiempo. Por la década de los años de 1950 la industria militar norteamericana (Department of Defence- DOC) y aeroespacial (NASA), establecen los conceptos del aseguramiento de la calidad, etapa de la evolución de la calidad, la responsabilidad por la conformidad del producto se extiende a todas las áreas de la empresa que pueden afectar el resultado para el cliente incluyendo lo comercial, el diseño, las compras, la producción y el control de calidad y de despachos. A la vez W. Edwards Deming, introduce en Japón el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), como herramienta de mejoramiento de la calidad y así gestionar las actividades de la empresa. Éste ciclo

atribuido a Walter A. Shewhart, no es sino una metodología que facilita la aplicación del *enfoque basado en procesos* al organizar de forma secuencial el mejoramiento continuo. En el transcurso de la década de 1950 en adelante, el Dr. Armand Feigenbaum expone el concepto de control total de la calidad, en el que menciona que la calidad no es una responsabilidad única del departamento de producción, sino que se necesita de toda la empresa y de todos los empleados para poder obtenerla. Y así construir a la calidad desde las etapas iniciales y no en su etapa final. En 1962 el japonés Kauro Ishikawa contribuye con aportes en lo que a la calidad se refiere, así: “¿Qué es control total de la calidad? - La modalidad japonesa”, donde expresa que la calidad tiene que ser incorporada dentro de cada proceso, y con la participación de cada empleado de cada división, integrando a los sistemas de costos, al de control de cantidades (inventarios) a los despachos, al trabajo de oficinas, el concepto de que “el proceso siguiente es su cliente”. También Joseph .M. Juran, desde mediados del siglo XX, elabora varios aportes para la evolución de los conceptos de calidad proponiendo en su tiempo la administración de la calidad (1970), o el conjunto de actividades que permiten lograr los objetivos de calidad incluyendo la planificación de calidad, el control de calidad y el aseguramiento de calidad. El paso siguiente en el desarrollo de la calidad fue el mejoramiento continuo propuesto por Philip Crosby en 1980 quien propone el programa de 14 pasos llamado *cero defectos* en el que la calidad se enfoca en 4 principios; La calidad es cumplir los requisitos, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de realización es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento. Para 1987 fue editada por la International Organization for Standardization – ISO, la primera versión de ISO 9000, siendo un conjunto de normas técnicas aceptadas en más de 120 países miembros de ISO, y diseñadas para ayudar a las organizaciones en sus procesos de normalización de sistemas de calidad. En diciembre de 2000, fue lanzada una actualización de las normas ISO 9000:2000, en la que se amplía el alcance a la gestión de calidad, abarcando la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad, incorporando a sus normas de requisitos de gestión, la implantación de un *process approach* o enfoque por procesos.

Tabla 8: *Desarrollo de la administración y su relación con la gestión por procesos.*

Teoría o técnica administrativa	Momento histórico	Tipo de organización	Tipo de estructura	Concepto de calidad	Relación con la gestión por procesos.
Economía agrícola y artesanal	Hasta 1760	Organización familiar	Referente Jerárquico	Auto inspección	
División del trabajo (Adam Smith)	Rev. industrial 1760 a 1914	Organización Piramidal	Estructura Jerárquica		
Administración científica (Frederick Taylor y Henry Ford)	1890 a 1905	Mecanicismo		Control de conformidad (Henry Ford)	
Teoría Burocrática (Max Weber)	1909				
Teoría clásica de la administración (Henry Fayol)	1916				
Teoría de las relaciones humanas Elton Mayo	1932	Organicismo			
Teoría de las relaciones humanas Mary Parker Follet	1924				Estudio del predominio. La coordinación sin subordinamiento. Fundamentos del Empoderamiento. (Que se responde)
	1931			Control estadístico de proceso -C.E.P (W. Sheward)	
Teoría Estructuralista Weber, Etzioni	1947				
	1950			Aseguramiento de calidad (D.O.D.)	
	1950			Control total de calidad (Feingenbaum)	- Participación de todos los empleados para alcanzar los objetivos de calidad.
	1950			Ciclo PHVA (Deming / Sheward)	- Metodología de gestión de procesos P-H-V-A - Introducción a la cadena de valor

Teoría o técnica administrativa	Momento histórico	Tipo de organización	Tipo de estructura	Concepto de calidad	Relación con la gestión por procesos.
Teoría de Sistemas Ludwing Von Bertalanffy	1951	Organicismo	Estructura Jerárquica		La organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos. - Pensamiento multidisciplinario - Autocorrección (feedback)
Teoría Neoclásica Drucker, O'Donnel	1954				Orientación a los objetivos, La relación eficacia – eficiencia. La participación y compromiso de los empleados.
Teoría del Comportamiento Herbert Alexander Simon	1957				Estudio de las interacciones entre las personas en los procesos.
Desarrollo Organizacional McGregor, Argyris	1962				
Teoría Contingencial Chandler, Skinner, Burns	1972				
Técnicas administrativas	1980			Círculos de calidad (K. Ishikawa)	- Participación de cada empleado - El proceso cliente - Comités interfuncionales - Empoderamiento
	1987				
	1994				
	2000				
TQM Reingeniería MPE Outsourcing Couching Gestión por procesos				Administración de calidad (J.M. Juran)	
		Mejoramiento Continuo (P. Crosby)	- Todo trabajo es un proceso en una cadena interrelacionada.		
		ISO 9000:1987 (ISO)			
		ISO 9000:1994 (ISO)			
		ISO 9000:2000 (ISO) – Gestión de calidad.	- Adopción del <i>process approach</i> en los requisitos de gestión de calidad		
?	?	Organización holográfica	?	T.Q.M. Administración total de calidad	

Fuente: López (2008). El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso antioqueño.

3.1.4. Gestión de procesos.

Años atrás, el diseño estructural de las empresas, no progresaba a la par de los requerimientos del enfoque organizacional. Surge entonces un nuevo concepto de estructura organizativa, la que considera a toda la organización como una red de procesos interrelacionados uno a otro, de la que se propuso aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en Procesos (GbP). Bajo tal enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, y su eficiencia a nivel de funciones, hoy se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, como lo define Ostroff (2000) quien señala no existir contraposición entre modelos, dado que cada empresa debe buscar su equilibrio conforme sus propias necesidades y posibilidades. De ésta manera el modelo de Gestión basado en Procesos, se encauza en desarrollar la misión de la organización, a través de la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders (partes interesadas) - clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, añadido a lo que hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de concentrarse en aspectos estructurales como la cadena de mando y la función de cada departamento. (Mallar, 2010)

Medina, Nogueira, & Hernández (2010) citando a (Amozarrain, 1999) indica que:

El enfoque basado en procesos nace de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”, advierte que todo trabajo al interior de la organización tiene como propósito el conseguir un objetivo, y que el objetivo se logra de forma más eficaz cuando aquellos recursos y actividades que se relacionan se gestionan como un proceso. Esto configura una visión “transversal” de la empresa, para ver al proceso, como un diseño para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo.

La gestión de procesos basado en la visión sistémica muestra una visión general del cambio en la organización, logrando vincular los conceptos de “sistema”, “gestión” y “procesos”. Sistema es la suma de las partes que componen un todo. Gestión proviene de “gestar”, “dar a luz” y está por encima de administrar u operar, es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora. Los procesos representan un medio de apoyo para cumplir el objetivo de la organización y organizándolos de la forma más

conveniente para dicho fin. Los procesos implica la forma cómo hacemos las cosas, desde hallar una necesidad hasta elaborar y vender un producto. *La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.* (Carrasco, 2009)

3.1.4.1. Gestión.

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. (Maldonado, 2011)

La definición tradicional de la teoría clásica de la administración incluye las actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control, como las funciones primordiales del administrador, y de esto se puede pensar que gestionar un proceso es la aplicación de estas actividades en el proceso. (López, 2008)

3.1.4.2. Proceso.

“Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente” (Carrasco, 2009).

Maldonado (2011) señala que: Un proceso puede ser definido como aquel conjunto de actividades relacionadas entre sí, a partir de una o varias entradas como materiales o información, las que dan lugar a una o varias salidas de materiales o información con valor añadido. Los procesos deben estar correctamente gestionados empleando

distintas herramientas de la gestión de procesos. Todo proceso consta de tres elementos:

a) Un input (entrada principal). Es el producto que posee características objetivas y que responde a un estándar o criterio de aceptación definido. La existencia de un input es lo que justifica la ejecución automática y sistemática del proceso.

b) La secuencia de actividades. Son aquellos factores, medios y recursos que se añaden a los requisitos ya establecidos para ejecutar el proceso. Algunos de éstos factores son inputs necesarios para la ejecución del proceso, y cuya existencia no desencadena el paso siguiente. Son productos provenientes de otros procesos con los que se relacionan.

c) Un output (salida). Es el producto final que posee la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto destinado a un usuario o cliente (externo o interno). El output final del proceso de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente.

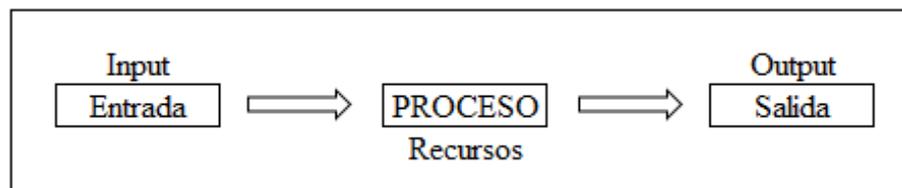


Figura 4: Proceso
Elaborado por: Investigador

3.1.4.3. Tipos de procesos.

Según Maldonado (2011), los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en la figura 5:

1. Procesos clave. Son aquellos procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de lo cual el cliente valorará su calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación).
2. Procesos estratégicos. Son los procesos encargados de analizar las necesidades y condiciones de mercado, del cliente, de los accionistas, para garantizar una respuesta a tales necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de

gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad).

3. Procesos de apoyo o soporte. Son los procesos responsables de suministrar a la organización de todo los recursos necesarios en cuanto a talento humano, maquinaria, herramientas y materia prima, para poder incorporar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información).



Figura 5: Mapa de procesos
Fuente: Maldonado (2011). Gestión de procesos.

3.1.4.4. Modelos de gestión de procesos.

López (2008), resalta y cita los modelos de varios autores así:

Los modelos de gestión de procesos son esquemas que interpretan las relaciones entre las actividades (procesos) de la organización y se usan para orientar a las empresas que desean diseñar el sistema de gestión por procesos en la personalización de los mismos.

a) *Modelo de enfoque de procesos de ISO 9000:2000.*

El modelo más reconocido es el de la propuesta del ISO TC 176, presentada en la serie ISO 9000:2000, la que establece las relaciones entre macro procesos de gestión y los requisitos de gestión de calidad. Este modelo se representa en la figura 6.

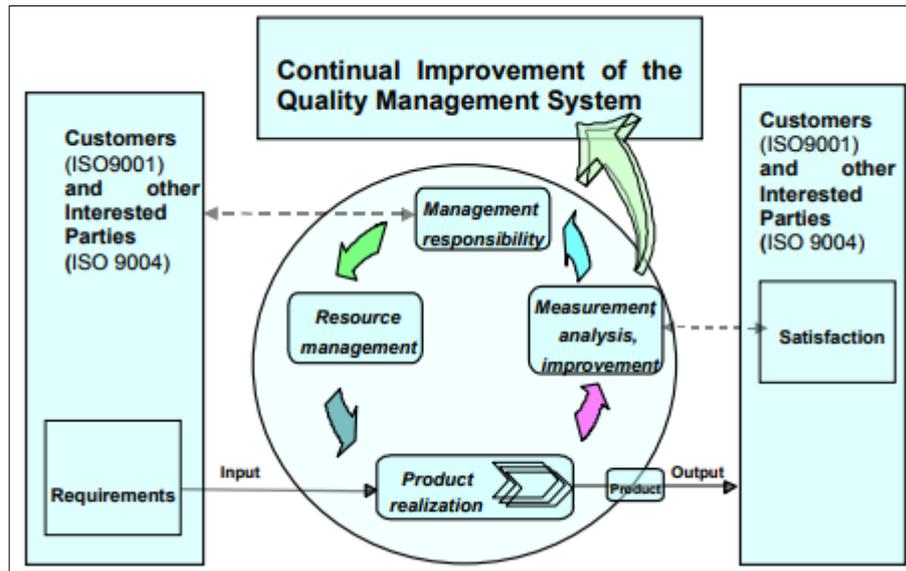


Figura 6: Modelo de enfoque de procesos (process approach)

Fuente: López (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño*. Tomado de ISO 9000:2000.

El modelo de procesos de la figura clasifica las actividades en cuatro grupos, así:

- Gestión o administración de la organización: Se comprende de procesos en los que se involucra a la planeación estratégica, la definición de políticas y objetivos, comunicación y disponibilidad de recursos.
- Gestión de recursos: Comprende aquellos procesos esenciales para el desarrollo de la gestión, la realización y la medición, además de la provisión de recursos y personas.
- Procesos de realización: Incluyen todos los procesos que generan los resultados pretendidos por la organización.
- Medición, análisis y procesos de mejora: Comprende los procesos que recolectan y evalúan los datos del desempeño con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia. Entre éstos se encuentran la medición, el monitoreo, la mejora, las acciones correctivas y preventivas y las auditorías internas.

b) *La cadena de valor de Michael Porter.*

La *cadena de valor* propuesta por Michael Porter, trata de un modelo que se enfoca en determinar la estructura de los procesos de una organización y su secuencia tomando en consideración la generación de valor para el cliente y accionistas. El modelo identifica las “*fuentes de generación de valor para cliente*”, agrupadas en nueve actividades estratégicas de la empresa, actividades primarias (cinco) y de apoyo (cuatro).

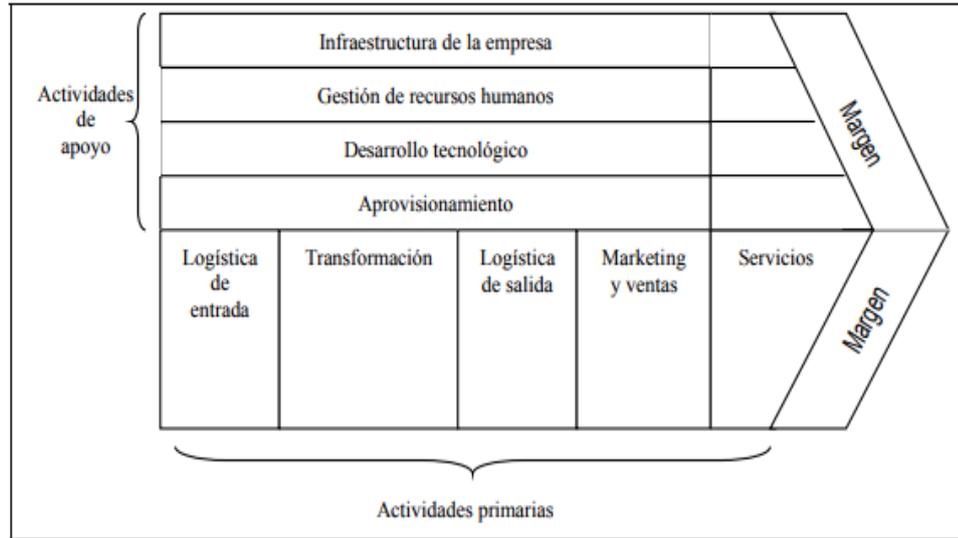


Figura 7: Cadena de valor

Fuente: López (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño*. Tomado de Michael Porter (1985), *Competitive advantage*, NewYork: Free Press.

c) Modelo de mejoramiento de procesos

El modelo de mejoramiento de procesos propuesto por H. James Harrington (1993), antes que establecer una estructura de referencia a ser adoptada por cualquier organización, puntualiza preceptos sobre los procesos los que pueden ser usados como base para el rediseño de los procesos de la empresa u organización. Éstos preceptos son:

- Jerarquía de procesos

División de los procesos debido a las diferencias en la complejidad de éstos.

Se dividen en macroproceso, subprocesso, actividad y tarea.

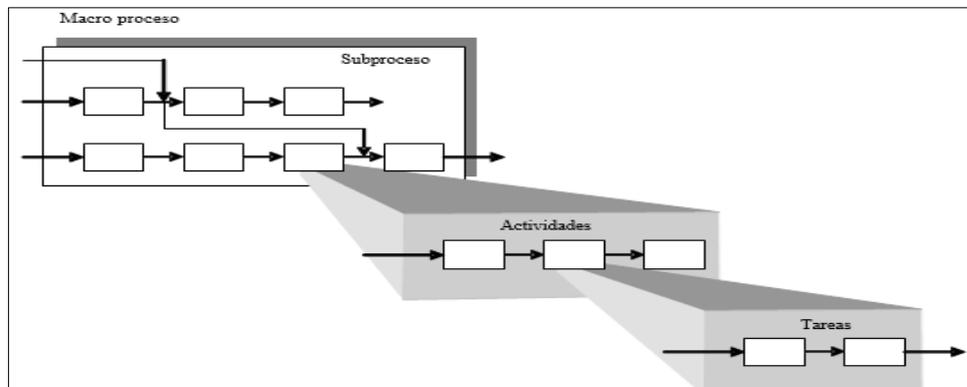


Figura 8: Jerarquía de procesos

Fuente: López (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño*.

- Fuente Harrington

Adicional a la jerarquía de procesos de Harrington, se añade el concepto de sistema de gestión, así:

- Sistema de gestión: Definido como el conjunto de actividades o procesos que interactúan para lograr un objetivo.
 - Proceso
 - Actividad
 - Tareas

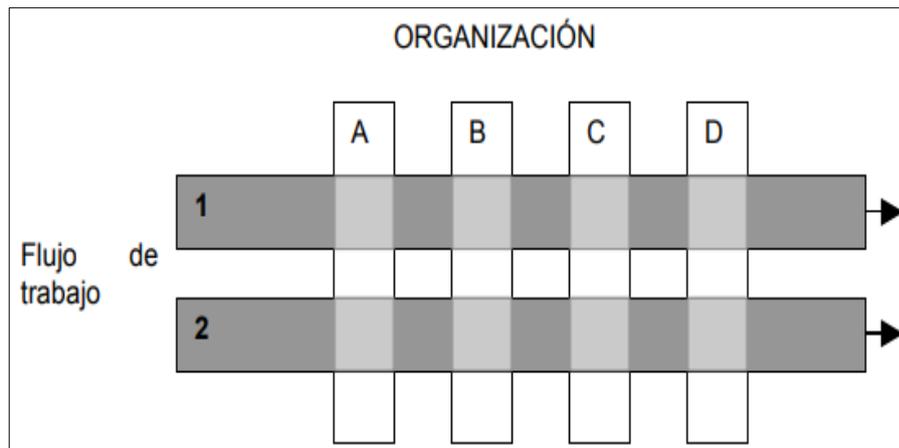


Figura 9: Flujo de trabajo horizontal y vertical

Fuente: López (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño.*

d) Modelo del cuadro integrado de mando (Balanced Scorecard).

El cuadro de mando es un sistema de gestión que ayuda a interpretar la estrategia de la empresa en una serie de mediciones o indicadores de acción pasada e inductores de acción futura y que facilita la planificación de objetivos, comunicar la estrategia y retroalimentarla a la organización. El Cuadro de mando se compone en principio de cuatro perspectivas; la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento. El objeto de tener estos cuatro elementos es balancear o equilibrar los indicadores teniendo en cuenta los intereses internos y externos de la organización.

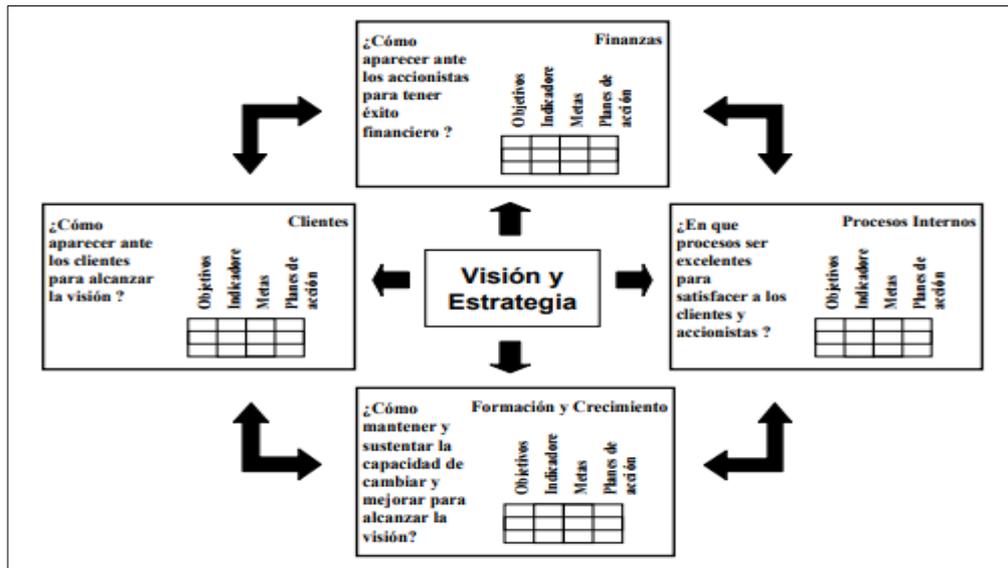


Figura 10: The Balanced Scorecard

Fuente: López (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño*. Tomado de Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1997). *The Balanced Scorecard*. Barcelona.

e) Modelos de clasificación de procesos.

A partir del enfoque por procesos con las normas ISO 9000:2000 y otros referenciales de gestión, se han venido desarrollando modelos en los que se clasifican los procesos de la empresa en función de los objetivos de los mismos, en especial en tres grupos que según Zaratiegui (1999) son:

- Procesos de conducción o estratégicos
- Procesos operativos (clave)
- Procesos de soporte

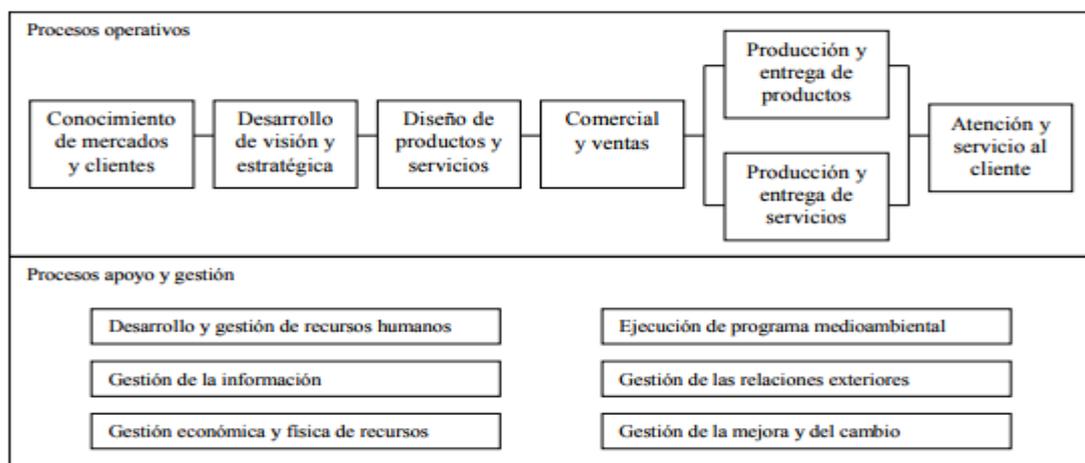


Figura 11: La gestión estratégica de procesos

Fuente: López (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño*. Tomado de Roure, Moriño & Rodríguez Badal del IESE.

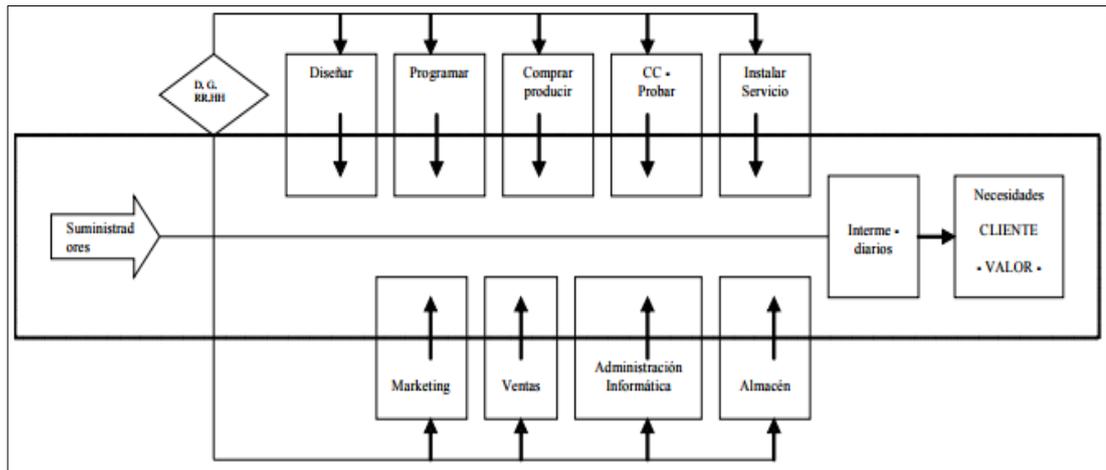


Figura 12: El proceso global de entrega
Fuente: López (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño.* Tomado de José Antonio Pérez – Fernández de Velasco (1996).

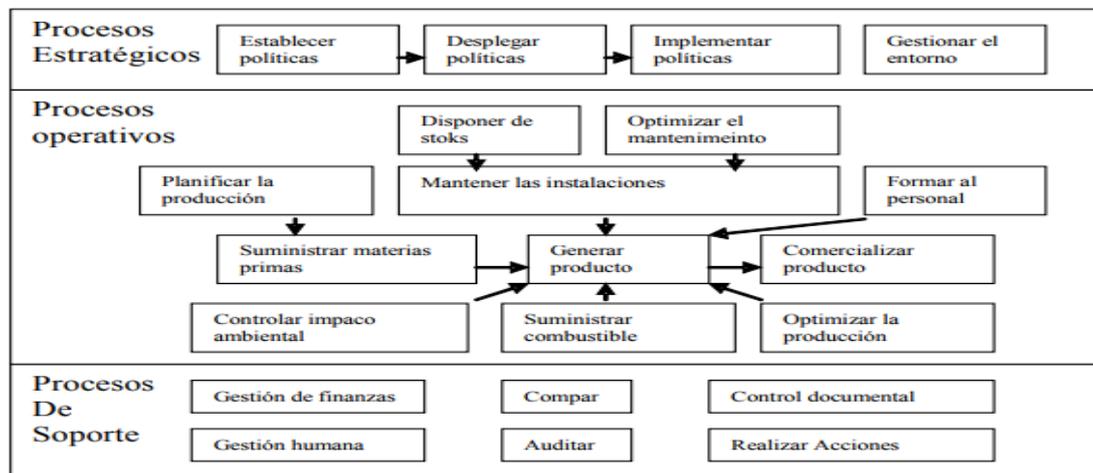


Figura 13: Mapa de procesos
Fuente: López (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño.* Tomado de Zaratiegui (1999).

3.1.4.5. Metodologías para el mejoramiento de procesos.

Según Aguirre (2007), en referencia a varios autores, cita lo siguiente:

a) Reingeniería.

En cuanto a Fisher (1996), la define como una técnica administrativa con la que se cambia de forma drástica el desempeño de una compañía. Dada a conocer por el trabajo de Michael Hammer y James Champy (1994) en su obra Reingeniería, la cual ha podido ser aplicada por muchas empresas alrededor del mundo en la década de los años noventa. Se dieron a conocer casos de éxito en la aplicación de ésta metodología (Paper, Rodger & Pendharker, 2001), e igual casos no exitosos, lo que causó su

desuso, debido principalmente a que la reingeniería es vinculada a procesos de reestructuración y downsizing en las empresas (Harmon, 2003).

b) Mejoramiento continuo de procesos.

El término mejoramiento de procesos fue acuñado por James Harrington (Adesola & Baines, 2005). Quien define el proceso como una serie de actividades que procesan un insumo de entrada para poder obtener un producto o salida mediante una transformación en la que se añade un valor agregado para el cliente (Harrington, 1993). El mejoramiento de procesos implica pequeños cambios, específicos y continuos en los procesos.

c) Rediseño de procesos.

Metodología que utiliza un rango más de amplio de aplicación ya que se enfoca en el rediseño de procesos, previo a la implementación de tecnologías informáticas, como por ejemplo los sistemas ERP, CRM (software), y aprovechando la tecnología del internet para innovación de productos, servicios o procesos. También se usa para el rediseño o diseño de nuevos procesos en la introducción de nuevos productos o servicios al mercado.

3.1.4.6. Herramientas básicas de la gestión de procesos.

Maldonado (2011) y Camisón (2006) describen las siguientes herramientas:

Las herramientas administrativas (HA) fueron desarrolladas en primera instancia para utilizar datos verbales y que proceden de métodos habituales utilizados en otros campos. Las Herramientas Administrativas (HA) fueron introducidas en Japón en 1977 por el Comité para el Desarrollo de Herramientas de TQC, con la dirección del Profesor Yoshinobu Nayatani. Tal comité estudió más de 30 herramientas seleccionadas entre varias técnicas de creatividad y administración; como, la investigación de operaciones, ingeniería de valor, etc. Todas ellas fueron utilizadas y examinadas en actividades de control y mejora de la calidad en algunas empresas, originando cuantiosos ejemplos. Posterior a éste proceso de prueba y error y a la experiencia ganada, se originaron las siete herramientas administrativas, todas mejoradas y de acuerdo a un objetivo.

Aquí algunas de ellas:

- a) Diagrama de afinidad
- b) Diagrama de relaciones
- c) Diagrama de árbol
- d) Diagrama matricial
- e) Diagrama de procesos de decisión
- f) Diagrama de flechas.
- g) Diagrama de flujo de procesos.

a) Diagrama de afinidad.

El Diagrama de Afinidad (DA) es una herramienta que recopila un conjunto de información verbal (ideas, opiniones, temas, expresiones) concentrándolas en función de la relación que tienen entre las mismas. Se fundamenta por tanto, en el principio de que muchos de esos datos son afines por lo que se pueden resumir bajo pocas ideas generales.

b) Diagrama de relaciones.

El Diagrama de Relaciones (DR) es una herramienta que indica las relaciones complejas de causa y efecto, identificando las causas o incógnitas fundamentales clave. Proporciona un marco de desarrollo en un contexto lógico para datos, ideas, opiniones, temas, etc., debido a que explora e identifica las relaciones de causa existentes entre los elementos.

c) Diagrama de árbol.

Diagrama de Árbol (DAR) es una herramienta que se usa para descomponer temas en partes, proyectos en tareas y síntomas en causas fundamentales. Es en sí un método de gran ayuda para el aprendizaje y la comunicación.

d) Diagrama matricial.

El Diagrama Matricial (DM) es una herramienta que tiene por objetivo establecer puntos de relación lógica entre grupos de características, funciones o actividades, para representarlos de forma gráfica. Mediante matrices permite observar

e identificar diferentes relaciones y el grado de relación que se genere entre dos conjuntos distintos de elementos.

e) Diagrama de proceso de decisión.

El Diagrama de Proceso de Decisión (DPD) identifica e interpreta los sucesos y contingencias posibles que se den durante el proceso de resolución de un problema. Admite desarrollar medidas de acción para solucionar las posibles contingencias y dificultades que aparezcan en el transcurso del problema, así como anticipa posibles desviaciones anticipando a que ocurran. El DPD es una herramienta que aplica un método sistemático para la obtención de información sobre cuáles son los medios para alcanzar un objetivo planteado, qué obstáculos podrían presentarse, cómo se pueden anticipar y en caso de presentarse qué se debe hacer.

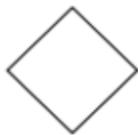
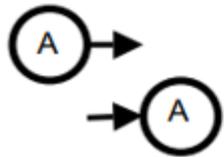
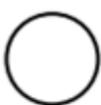
f) Diagrama de flechas.

El Diagrama de Flechas (DF) ayuda a planificar y controlar de manera adecuada y eficaz el desarrollo y progreso de cualquier proyecto conformado por un conjunto de actividades. Distinguiéndose de otras técnicas aplicadas para el mismo y para proyectos de gran envergadura, el DF permite ser utilizado por cualquier persona dentro de la organización como una herramienta diaria de trabajo. Puntualmente, el DF ha sido ampliamente empleado para el desarrollo de nuevos productos, proyectos de construcción, planes de marketing y negociaciones complejas.

g) Diagrama de flujo de procesos.

El diagrama de flujo es una representación gráfica en la que se puede observar todos los pasos de un proceso y la manera en que éstos se vinculan entre sí. Ésta representación permite visualizar de mejor forma cómo es el proceso y, a su vez, ayuda a identificar qué áreas del mismo se pueden mejorar. La justa apreciación del proceso es fundamental para que la gente trabaje en la dirección adecuada. Es posible realizar un diagrama de flujo de cualquier proceso: la elaboración de una factura, el flujo de materiales, los pasos necesarios para hacer una venta, el procedimiento a seguir para usar un producto, etc.

3.1.4.7. Simbología para la elaboración de diagramas de flujo organizacionales.

	<p>TERMINAL: (Círculo Elongado). Se utiliza para indicar el principio y fin de un proceso. Normalmente la palabra inicio o fin es la que se usa en el símbolo.</p>
	<p>DECISIÓN: (Rombo). Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo. El flujo toma uno de dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa. La continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga.</p>
	<p>ACTIVIDADES: (Rectángulo). Se utiliza para describir las actividades que componen el proceso. Hay que iniciar la descripción de las actividades, siempre con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible. Esta descripción es un paso crítico en la diagramación y análisis de un proceso.</p>
	<p>DIRECCIÓN DE FLUJO: (Flecha). Se utiliza para conectar dos símbolos secuenciales e indicar la dirección del flujo del proceso.</p>
	<p>CONECTOR: (Círculo Pequeño con Flecha). Se escribe una letra en su interior y sirve para conectar dos símbolos que están en secuencia y en la misma hoja del diagrama, pero unirlos implica cruzar líneas o deteriorar la estética. Siempre son parejas y en ambos debe aparecer la misma letra.</p>
	<p>MOVIMIENTO: (Flecha Ancha). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento físico de cosas, de un lugar a otro. Movimiento entre oficinas, correo, transporte de cualquier tipo, etc.</p>
	<p>TRANSMISIÓN ELECTRÓNICA: (Flecha Ancha con una E). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento electrónico de información o formatos. Cubre Fax, Teléfono y Redes.</p>
	<p>INSPECCIÓN: (Círculo Grande). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene para realizar una evaluación. Puede representar un punto donde se requiere una firma de autorización.</p>
	<p>DOCUMENTACIÓN: (Rectángulo con Fondo Curvo). Se utiliza para indicar que la salida de una actividad es información en papel. Puede tratarse de un informe, una carta o un listado de computadora.</p>

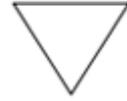
	<p>RETARDO: (Rectángulo Redondeado). Se utiliza par indicar que el proceso se detiene en espera de autorización o por cuestiones de logística o de trámite.</p>
	<p>ALMACENAJE: (Triángulo Invertido). Representa la actividad deliberada de almacenaje, en la cual la salida del almacén requiere una orden específica.</p>
	<p>ANOTACIÓN (Rectángulo abierto). El extremo de la línea punteada se coloca sobre alguna parte importante del diagrama y dentro del rectángulo, se escribe alguna aclaración, advertencia, instrucción especial o cualquier comentario que se considere necesario, acerca de esa parte del diagrama. El rectángulo se debe colocar separado del proceso, de manera que no complique el dibujo.</p>
	<p>SALTO DE PÁGINA. (Pentágono Invertido). Se utiliza para conectar dos simbolos que están en secuencia, pero en diferente página. Siempre deben ser parejas y llevan la misma</p>

Figura 14: Simbología de procesos

Fuente: Valdés (2003). Manual para diagramación de procesos.

3.2. Dimensión política

3.2.1. La gestión pública.

Galinelli & Migliore (2015) citando a varios autores afirma que:

Los concepción de gestión y gestión pública han sido demasiado empleadas en el transcurso de las últimas décadas especialmente en lo que se refiere al cambio que se fue produciendo en el rol del Estado en los países industrializados, y en donde se inicia a hablar de gestión como una parte diferenciada de la administración pública tradicional. Particularmente el concepto de gestión se viene entendiendo como sinónimo de administración, y en otras ocasiones también se lo emplea como un concepto superior. Al referirnos al significado dado por el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), gestión es la “acción y efecto de administrar”, con lo que se podría entender que la gestión podría encuadrarse dentro de lo que es la administración, siendo la administración más amplia que la otra. Otra definición describe a la gestión como una “acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, en forma general, y, en una forma más específica, prever, atender a los objetivos, ordenar, la integración de los esfuerzos y la efectividad de los aportes de los demás, con el fin de alcanzar el bienestar de las organizaciones”. Se puede

observar, que la definición de gestión se acerca mucho a la definición clásica de administración. Esto es solo un ejemplo de la controversia que se esboza cuando se trata de acercarse a las definiciones de gestión y administración queriendo delimitar (o no) sus diferencias o similitudes que pueden tener entre sí. El vocablo gestión pública ha sido muy utilizado en Francia desde tiempo atrás, para referirse a la puesta en práctica de los métodos y técnicas en el interior de la organización, así como para resolver los problemas que el exterior impone. Sánchez González (2002) hace un rastreo histórico y teórico del concepto Gestión Pública. En él menciona que ya Bonnin en 1812 utilizó el concepto gestión al referirse a la ejecución de las leyes como un asunto necesario a la "gestión de los asuntos públicos" (gestion des affaires publiques). Pero como se hizo referencia anteriormente, desde la década del setenta el concepto de gestión pública comenzó a ser utilizado como antónimo de administración, inspirando en la corriente anglosajona del nuevo management público. En este marco, al introducirse a Europa y América el concepto publicmanagement que había nacido en los Estados Unidos, el mismo fue adoptando distintas formas. En este sentido Cabrero Mendoza (1998) identifica que a inicios de la década de los ochenta, primero en Francia se lo adopta como un anglicismo el management public (gerencia pública), pero en España, para evitar el anglicismo, se adopta un galicismo, es decir se lo traduce como gestión pública, que viene del francés gestion publique. En cambio, en América Latina, se comienza a utilizar indistintamente gerencia pública y gestión pública. De acuerdo a lo que afirma Sánchez González (2002), el uso del concepto gestión pública como el de gerencia pública empleado indistintamente provoca mayor confusión en la administración pública, haciendo su paralelismo con la utilización de categorías como modernización y burocracia, que terminan por significar cualquier cosa menos lo que realmente representan. En su opinión, existe una diferencia marcada entre gestión pública y gerencia pública, en el sentido de que la primera enfatiza a todo el proceso administrativo público (planeación, organización, ejecución, control y evaluación), mientras que la segunda se refiere a una etapa de la dirección y la toma de decisiones, por lo que se encuentra más vinculada a la función que realiza la dirección.

En cuanto a la gestión pública y sus sistemas de evaluación, Ospina (2001) en su artículo “Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano” señala que: Los sistemas de evaluación en la gestión pública son elementos importantes en la reforma del sector público. Así lo supieron transmitir en los trabajos desarrollados bajo el concepto de la Nueva Gestión Pública o Neo-Gerencialismo (Rhodes, 1991; Kettle, 1997; Bresser Pereira, 1997) en Nueva Zelanda, Gran Bretaña y últimamente en los Estados Unidos con el *National Performance Review* y el *Government Performance Results Act* de 1993 (Lynn, 1998). En cambio en Latinoamérica, la naturaleza de dichos esfuerzos es consecuencia de las peculiaridades históricas de la región. Como ejemplo, el inconveniente de la calidad en la gestión pública y su capacidad para crear políticas y trasladar recursos fueron factores determinantes al interior de las reformas de segunda generación consecutivas a los ajustes macroeconómicos de los años 80 (Naim, 1995). Por lo que, los hechos explican que el éxito en los procesos de modernización del Estado de la región obedecen a una progresiva capacidad de las instituciones públicas, y ésta capacidad de igual forma, es factor clave para reforzar, profundizar la democracia y hacer que sea sostenible el desarrollo humano (Prats, 1997).

➤ **La administración pública.**

Identificar los atributos que son asociables a la Administración Pública requiere demarcar primero el término Administración Pública, compuesto por el vocablo ‘administrar’ (que proviene del latín *administrare*: ad –a– y *ministrare* –servir–) y ‘público’ (que proviene del latín *publicus*, que hace referencia a *pul* –multiplicidad–, *polis* –ciudad, Estado– y *populus* –pueblo). Tanto de su origen etimológico, como de la definición clásica que en 1834 ofreciera Bonnin (la “administración pública ejecuta las leyes de interés general que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad, y de la sociedad con cada uno de ellos; así como sobre las personas, los bienes y las acciones en cuanto que interesan al orden público”, se desprenden algunos rasgos que merecen aquí mención. La Administración Pública tiene como razón de ser la provisión de algo que se necesita; tiene naturaleza social, es decir, quien lo necesita es la comunidad, y por tanto, hace referencia a los problemas de la sociedad; tiene una estructura, un conjunto de órganos, sistema de gestión y

personas que en ellos trabajan; refiere ‘movimiento’ por cuanto trata del desarrollo de una actividad para el logro de un fin; el fin es el bien general, el bien común, la satisfacción de los intereses generales; se realiza a través de los así llamados servicios públicos; y la actividad está regulada en su estructura y funcionamiento. (Canel, 2014)

En referencia al pensamiento europeo del siglo XIX, es en Francia donde se origina la ciencia de la administración pública. Juan Carlos Bonnin, es el pionero quien en 1808 redacta su obra sobre “Principios de Administración”. El autor plantea a la administración pública como una ciencia social, debido a que los argumentos que la respaldan ratifican acerca de su identidad autónoma, sobre su objeto de estudio y sobre el método de investigación. La influencia de Bonnin aparece en España y en 1842 Alejandro Oliván escribe sobre la “Idea General de la Administración”. También fueron significativas las contribuciones del pensamiento alemán. Lorenzo Von Stein escribe sobre “La Teoría de la Administración Pública”. En México, 1852 Luis de la Rosa escribe “De la Administración Pública en México y medios para mejorarla”. En tal obra ya se expone sobre la división política - administración. La administración pública es una serie de habilidades asistidas por el Gobierno que se ponen en práctica y cuyo fin es el de incentivar el desarrollo social, dando como resultado deberes y derechos adquiridos para los ciudadanos. En el ámbito de las ciencias sociales, la administración pública es motivo de interpretaciones que generan polémica. A veces se la considera desde una visión introspectiva que resalta la importancia de los procedimientos, las estructuras y los procesos. También se resalta la importancia que tiene en y para la toma de decisiones. Otra interpretación asegura que la administración pública es un mero instrumento de la política con lo cual se desconoce su autonomía funcional para orientar, ejecutar y condicionar las políticas y los planes de gobierno. (Pérez E. , 2011)

La administración pública busca en el ámbito de la sociedad enfocarse en resolver sus necesidades y gestionando los medios para asegurar condiciones de vida para la comunidad. Evoluciona así la actividad del Estado, interesada en la implementación de métodos o modos de organización y la aplicación de medios de ejecución para el logro de sus fines y objetivos. La transformación que empezó a vivir el Estado a mediados del siglo XX, incluye la adopción de nuevas responsabilidades, roles,

prácticas, desencadenó un momento de desconcierto de la mano del enfoque jurídico-tradicional. De ésta manera se va creando una nueva categoría conceptual que engloba y da sentido a un nuevo contexto que se va trazando, de cambios del modelo productivo y de Estado. Así se empieza a hablar de gestión y gestión pública en el ámbito del Estado como concepción de cambio, que pretende reemplazar la idea previa de administración pública surgida en otra estructura y circunstancias. (Galinelli & Migliore, 2015)

La Administración pública es una realidad social, política y organizativa que requiere unos tratamientos analíticos jurídicos, económicos, sociológicos y politológicos. Pero estos tratamientos científicos pueden ser insuficientes. Las transformaciones del Estado, las nuevas tareas a abordar por las diversas administraciones públicas, y sobre todo el enorme predominio de los recursos financieros y humanos que han supuesto y suponen la creciente actividad de prestación de servicios, han puesto de relieve la aproximación organizativa, también denominada gerencialista o efficientista (Subirats, 1990). Esta circunstancia es fundamental: las administraciones públicas han adquirido nuevas funciones y objetivos que han originado substanciales cambios en su composición y estructura, de tal forma que la aproximación organizativa parece ineludible. De la administración pública se dice que es una organización compleja, complejidad que no representa sus grandes dimensiones (como se podría creer) sino por su diversidad funcional y estructural: los organismos públicos a pesar de tener quizás entre ellos funciones distintas entre sí, utilizan el mismo modelo administrativo. Es decir, no hay reciprocidad entre su estructura interna y las funciones contraídas. El problema aumenta debido a que de forma recurrente el modelo administrativo en la administración pública no cambia por mucho tiempo, cuando su estructura se debía a necesidades ajustadas a las funciones tradicionales del Estado, las etiquetadas de soberanía. Pero las funciones van cambiando, multiplicándose y diversificándose por lo que modelo administrativo se vuelve caduco ante la nueva realidad. (Ramió, 2016)

La ciencia de la administración pública, es una ciencia social cuyo objeto es la actividad del órgano ejecutivo al tratarse de la elaboración o prestación de los servicios

públicos a beneficio de una comunidad, y que su prestación se ejecute de forma racional mediante la utilización adecuada e inteligente de sus medios e instrumentos para obtener un resultado propicio por el esfuerzo realizado. Es frecuentemente aceptado que el accionar de la administración pública se encarga de: a) Mantener el orden público; b) Satisfacer las necesidades de la población y c) Conducir el desarrollo económico y social, teniendo en cuenta la base jurídica de que el acto administrativo se elabora en apego a un orden jurídico, que crea, modifica o extingue escenarios jurídicos particulares y específicos, ya que en el Estado de derecho toda actividad administrativa debe estar ligada al principio de legalidad. La Administración Pública es una ciencia que se va consolidando firmemente pero que siempre estará relacionada estrechamente ligada con la Ciencia Política, y en términos de expresión normal se hablará siempre de la relación existente entre la política y la administración, aceptando la mayoría de autores que la política es la ciencia que se refiere a toda la actividad estatal con sentido deontológico, en tanto que, la Administración Pública se refiere solamente a una parte de la actividad estatal enmarcada fundamentalmente en la prestación de los servicios públicos. Representa la actividad de uno de los órganos originarios del Estado: el ejecutivo, es la concreción de la voluntad del poder político, por lo cual, la administración no puede ni debe considerarse como un fin en sí mismo, sino el medio o instrumento a través del cual el Estado satisface las necesidades de su población llevando a cabo los servicios públicos que requiere la comunidad y todas las tareas que beneficien a la misma y justifiquen su existencia a través de la historia. El Estado realiza una actividad, que es la que el hombre históricamente le ha encomendado, y ella varía, en consecuencia, a través del tiempo, del espacio y de los sistemas políticos. (Galindo, 2016)

➤ **La administración pública en el Ecuador (siglo XX)**

El siglo xx ecuatoriano parte de la Revolución Liberal de 1895, a pesar de que la primera Constitución Liberal, de 1897, apenas se diferencia de las anteriores anticipa la orientación antirreligiosa de la Ley Fundamental de 1905 al suprimir, por primera vez, el nombre de Dios del preámbulo constitucional, pero no sabe plasmar, a pesar del alto nivel de sus integrantes, la filosofía y principios liberales . Es decir, el Ecuador

entra en el siglo xx básicamente con las mismas instituciones administrativas de las últimas décadas del XIX.

Las principales fuentes de la normativa de la Administración Pública ecuatoriana de inicios del siglo xx continúan siendo: la Constitución de la República, la Ley de Hacienda y la Ley de Régimen Administrativo, sustituidas por la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) a mediados de los setenta y, por el "Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva", a fines de siglo, inspirado este último en la ley de régimen jurídico de las administraciones públicas de España, citada líneas arriba. En los temas de función pública, presupuestarios y contractuales, que constaban originalmente en las sucesivas leyes orgánicas de hacienda, se tratará más adelante de las actuales leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Presupuestos del Sector Público y de Contratación Pública.

Así, las instituciones político-administrativas que se encuentran vigentes en 1900 son la Presidencia de la República y “hasta cinco” ministros de Estado, constantes en la Constitución de 1897 y con funcionarios expresamente determinados en la Ley de Régimen Administrativo Interior, entre los cuales se cuentan cuatro ministros secretarios de Estado: Interior, Relaciones Exteriores, Hacienda, y Guerra y Marina, de 1898. No obstante, en 1900, se reforma esta Ley autorizando al Ejecutivo “aumentar el número de los Ministros Secretarios de Estado, hasta el término que fija la Constitución”. Esta potestad de creación de ministerios con prescindencia del Congreso no se encuentra atribuida al Ejecutivo en la siguiente Ley de Régimen Político Administrativo de la República, ni en la codificación de la Ley de Régimen Administrativo de 1960, y no reaparece hasta la Constitución Política de 1979. El texto de la reforma y codificación constitucional de 1998, dice al respecto: "El número de ministerios, su denominación y las materias de su competencia, serán determinados por el Presidente de la República" (Art. 176). En la Ley de Régimen Político y Administrativo de la República de 1930, los ministros de Estado son seis: Gobierno y Previsión Social, Relaciones Exteriores, Educación Pública, Obras Públicas, Agricultura y Fomento, Hacienda y Crédito Público, y Guerra, Marina y Aviación. En la actualidad existen quince ministerios de Estado, a lo que pueden añadirse las dependencias con nivel ministerial Secretaría General de la Administración y el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE).

Los gobernadores de provincia a comienzos de siglo, conforme la tradición del siglo xix, desempeñan un papel destacado, por la autonomía de sus acciones, el mando militar que ostentan y relación jerárquica sobre todas las oficinas públicas de su ámbito territorial. Además, la dificultad de comunicaciones le atribuía necesariamente una amplia discrecionalidad en el ejercicio de sus vastas atribuciones. Esto se manifiesta en la extensión con que se tratan sus competencias en las sucesivas leyes de Régimen Administrativo Interior. (Pérez E. , 2008)

➤ **La ciencia política y la administración pública.**

Es indudable que entre la administración pública y la ciencia política se tiene una relación de suma importancia en el área de ambas para lo cual Carlos Juan Bautista Bonnin (Francia), en sus obras "Principios de administración pública "y "Compendio de los principios de administración"; y, Lorenzo Von Stein en Alemania, en sus obras "La teoría de la administración, "Manual de teoría de la administración y derecho administrativo" y "La ciencia de la administración pública ", manifestaron la relación existente entre la ciencia de la administración pública y la ciencia política y considerados ser íconos en la propagación del pensamiento de la administración pública, es así que Bonnin influye marcadamente sobre Francisco Javier de Burgos y a su vez sobre el pensamiento en materia en los países hispanohablantes, también se afirma sobre Lorenzo Von Stein y su influencia hacia Burgos por medio de Bonnin; entonces la influencia de Lorenzo Von Stein se marca esencialmente en Inglaterra y en los Estados Unidos de Norteamérica. Ambos autores detallan que la administración pública representa a la actividad del Estado, aun cuando consideraron que lo correcto es que era la acción representada por parte de la actividad del Estado y propuesta por el titular del ejecutivo y sus órganos secundarios, o de otra manera se tomaría la especie por el género, debido a que la actividad del Estado no únicamente se presenta a través de la administración pública, sino que también por medio de actos legislativos y de jurisdicción; no obstante, se debe considerar que la acción o actividad del Estado como sinónimo de administración pública fue exhibida en forma genérica antes, al inicio y a mediados del siglo XIX, conforme la época y publicación de las obras más significativas citadas de éstos autores. (...) entre la política y la administración coexiste una relación permanente, la primera brinda los principios o reglas

fundamentales en función de las que se despliegan las actividades de la segunda a saber de que la ciencia política fija los objetivos, enuncia los proyectos, elabora los esquemas y perfila los principios fundamentales, como resultado de la acumulación de anhelos y proyectos sociales que debe cumplir la administración pública, señalando también la diferencia entre el político y el administrador público. (Galindo, 2016)

➤ **La Política en la Organización.**

Varios investigadores de la administración suponen que estructurar una organización es rigurosamente algo lógico; que independientemente de los objetivos de la organización, deben cumplirse algunos principios. No diferencian la analogía entre las situaciones técnicas de la organización y las discrepancias en relación a los objetivos, tomando una posición poco realista. Nigro, sostiene que inevitablemente existe la controversia sobre la necesidad o no de que exista una organización dada. Otro punto es el de que es posible que puedan generarse divergencias de acuerdo a la forma de la estructura organizacional; una de ellas podría ser la más adecuada para alcanzar un objetivo determinado, en tanto que la otra podría dificultar la consecución de tal objetivo. Quienes se oponen desde un primer instante en la creación de ésta, tratan frecuentemente de que dicha jurisdicción esté a cargo de un control burocrático para que su influencia sea limitada. Cabe señalar que las pugnas políticas se concentran en torno a quién estaría a cargo de una u otra jurisdicción hablando de la organización. Por lo que cuando una organización se establece, empiezan los cuestionamientos acerca de su reorganización, su fin, sus objetivos, al igual que sobre el cambio en cuanto la responsabilidad administrativa de las mismas. (Guadalupe, 2007)

3.2.2. Marco normativo

En cuanto a los aspectos legales, normativas y estatutos en los que las instituciones públicas enmarcan su accionar, y en el caso particular de la Gobernación de Tungurahua (Ministerio del Interior), se halla lo siguiente:

3.2.2.1. Constitución de la República del Ecuador.

La Constitución de la República del Ecuador, en la publicación del Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre del 2008, Decreto Legislativo 0, cuya última modificación data del 13 de julio del 2011.

Título V. Organización Territorial del Estado

Capítulo primero. Principios generales

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

Art. 239.- El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias.

Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados. (Asamblea Nacional, 2008)

3.2.2.2. Código Orgánico Organizacional Territorial Autonomía Descentralización (COOTAD).

Título III. Gobiernos Autónomos Descentralizados

Capítulo I Gobierno Autónomo Descentralizado Regional

Sección Tercera.

Del Gobernador o Gobernadora Regional

Art. 36.- Gobernador o gobernadora regional.- El gobernador o gobernadora regional es la primera autoridad del ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado regional elegido por votación popular de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstos en la ley de la materia electoral. (Asamblea Nacional, 2010)

3.2.2.3. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Interior.

Acuerdo Ministerial N° 0340

12-sep-2017

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Interior:

CAPITULO I

DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Artículo 1.- El Ministerio del Interior se alinea con su misión y define su estructura organizacional sustentada en su base legal y direccionamiento estratégico institucional determinado en la Matriz de Competencias y en su Modelo de Gestión.

Artículo 2.- Misión: Garantizar la seguridad ciudadana y convivencia pacífica en el marco del respeto a los derechos fundamentales, la democracia y la participación ciudadana con una visión integral que sitúa al ser humano en su diversidad como sujeto central para alcanzar el Buen Vivir.

Artículo 3.- Principios y Valores:

Compromiso: Desempeño del personal orientado al cabal cumplimiento de los objetivos institucionales en el marco de constante superación personal y profesional.

Eficiencia: Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente, que permita una actuación oportuna, efectiva, precisa y confiable.

Integridad: Actuación pública y privada sustentada en la honradez, entereza, rectitud, moralidad y entrega desinteresada de la capacidad, conocimiento y experiencia laboral.

Justicia y Equidad: Los servidores y funcionarios de la Institución tienen permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando en forma equilibrada en sus relaciones con el Estado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general. El personal debe recibir el mismo tratamiento de acuerdo a su nivel profesional, méritos, responsabilidades y desempeño.

Lealtad: Actuar con fidelidad a los principios éticos y morales que demanda la sociedad y con solidaridad hacia todos los miembros de su Institución. El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho.

Respeto: Adecúa su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento. Se tiene consideración del criterio de los distintos actores de los procesos de supervisión y control.

Veracidad: Se expresa con autenticidad en las relaciones laborales con todo el personal de la Institución y con la ciudadanía. Los servidores y funcionarios deben emitir sus pronunciamientos, informes o reportes con oportunidad, rectitud, claridad y apego a la Ley, sobre los asuntos propios de sus funciones.

Transparencia: Difusión de la información sobre las acciones institucionales y rendición de cuentas ante el pueblo ecuatoriano.

Responsabilidad: Los servidores y funcionarios de la Institución deberán siempre actuar con responsabilidad en el ejercicio de sus funciones y tareas, las mismas que la realizarán con diligencia, seriedad y calidad desde el principio hasta el final de su gestión.

Honestidad: rectitud, disciplina y mística en el cumplimiento de las obligaciones y en la prestación de servicios.

Artículo 4.- Objetivos Institucionales:

- a) Incrementar la efectividad de los servicios de seguridad ciudadana a través de servicios desconcentrados de calidad en previsión, prevención y respuesta integral frente a la violencia y cometimiento de infracciones, combatiendo el crimen organizado y la delincuencia.
- b) Reducir las condiciones sociales, institucionales y culturales que generan violencia y cometimiento de infracciones (delito y contravenciones) para garantizar la convivencia social pacífica como instrumento de consolidación democrática.
- c) Incrementar la seguridad ciudadana a través de la participación, empoderamiento de la ciudadanía y de la apropiación pacífica de espacios públicos.

CAPITULO II

DEL COMITE DE GESTION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Artículo 5.- Comité de Gestión de Calidad del Servicio y el Desarrollo Institucional.- De conformidad con lo previsto en el artículo 138 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sector Público (LOSEP), el Ministerio del Interior, cuenta con el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, que tendrá la responsabilidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional. El Comité tendrá la calidad de permanente, y estará integrado por:

- a) La autoridad nominadora o su delegado, quien lo presidirá;
- b) El responsable del proceso de gestión estratégica;
- c) Una o un responsable por cada uno de los procesos o unidades administrativas; y,
- d) La o el responsable de la UATH o quien hiciere sus veces.

En las unidades o procesos desconcentrados se contará con comité locales, los cuales serán permanentes y deberán coordinar sus actividades con el comité nacional.

CAPITULO III

DE LOS PROCESOS Y ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

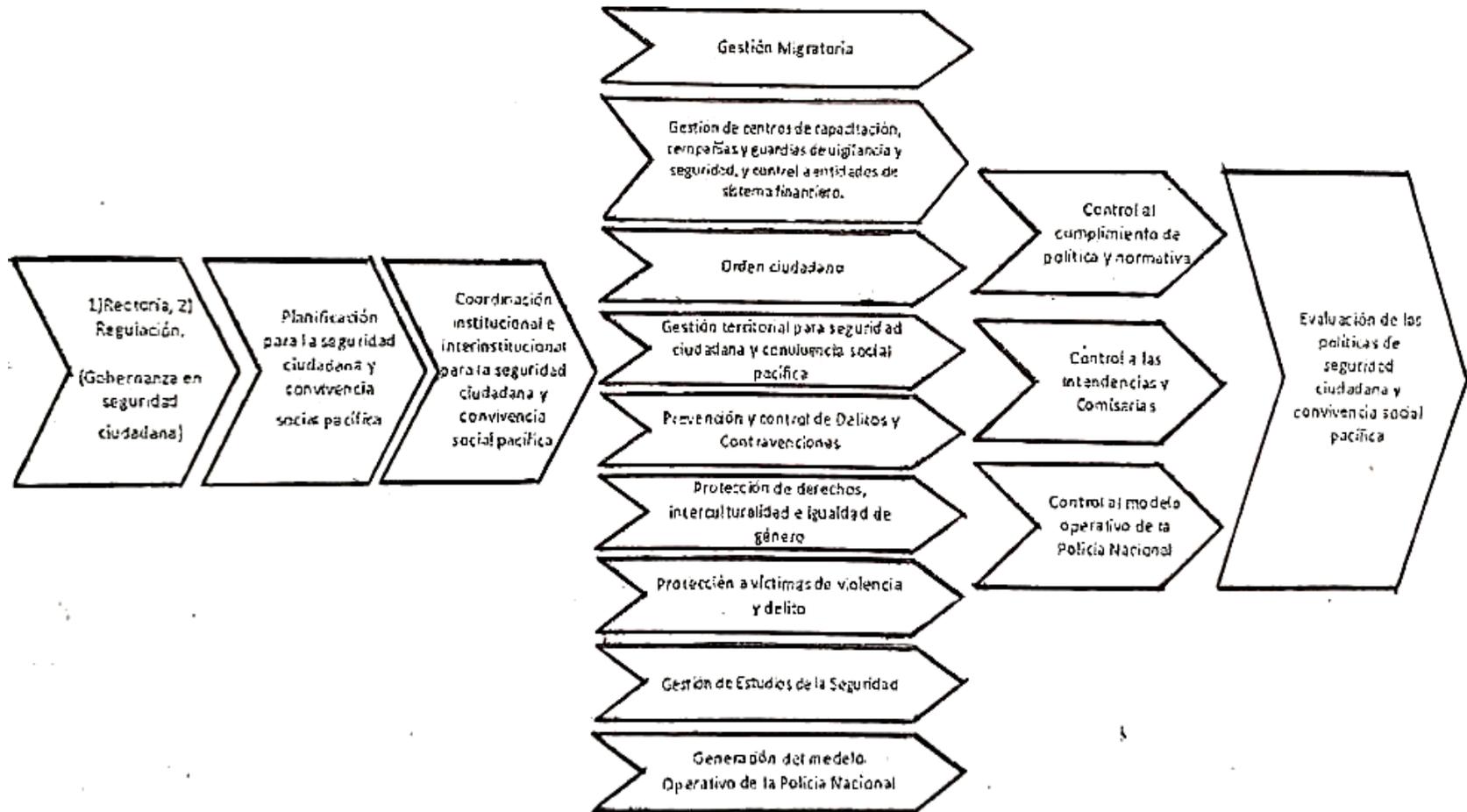
Artículo 6.- Procesos del Ministerio del Interior.- Para cumplir con la misión del Ministerio del Interior determinada en su planificación estratégica y Modelo de

Gestión; se gestionarán los siguientes procesos en la estructura institucional del nivel central, desconcentrado y territorial:

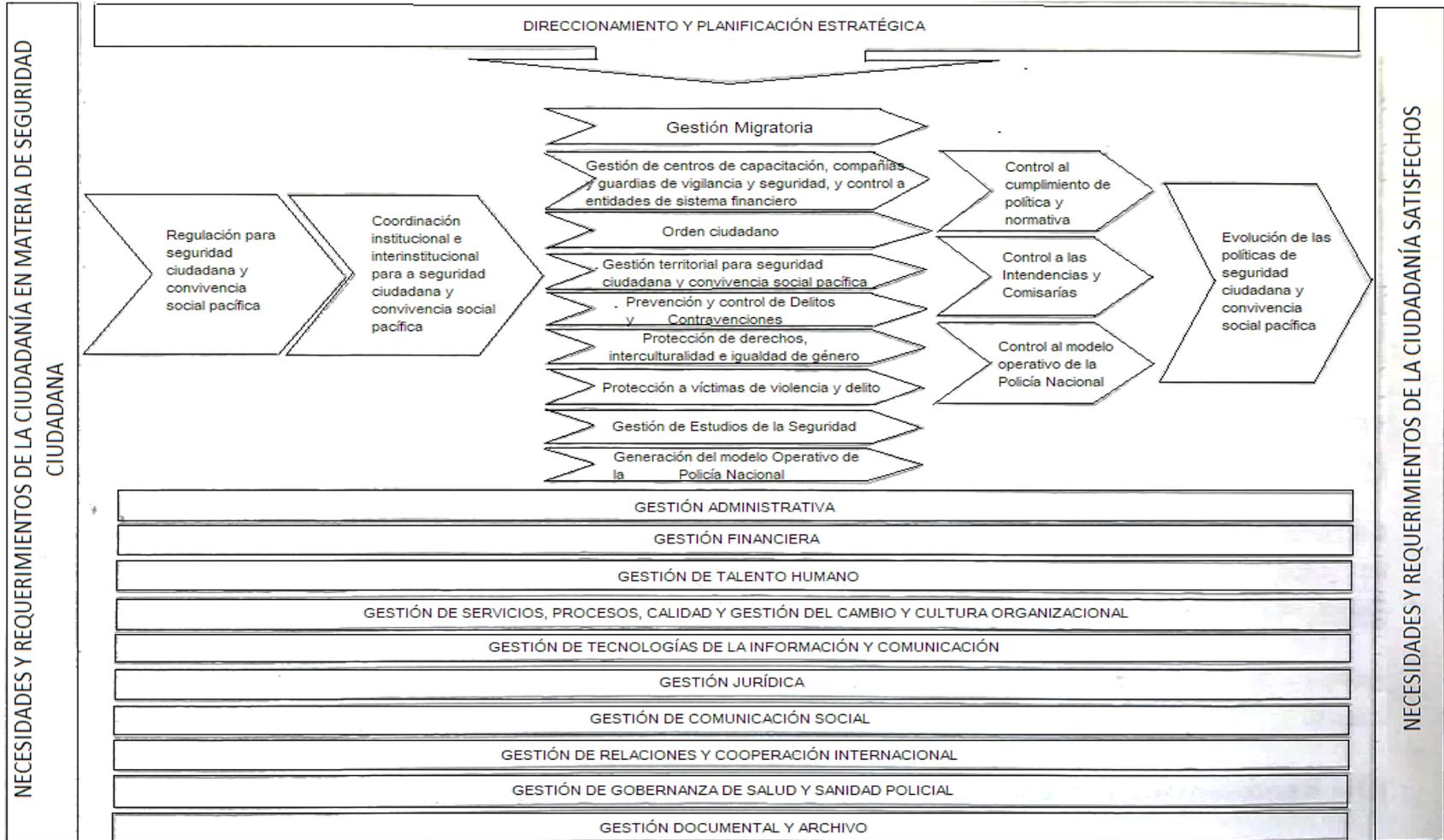
- **Gobernantes.-** Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control del Ministerio del Interior.
- **Sustantivos.-** Son aquellos procesos que realizan las actividades esenciales para proveer de los servicios y productos que se ofrece a sus clientes y/o usuarios, los mismos que se enfocan a cumplir la misión del Ministerio del Interior.
- **Adjetivos.-** Son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos, se clasifican en procesos adjetivos de asesoría y de apoyo.

Artículo 7.- Representaciones gráficas de los procesos institucionales.-

Cadena de Valor:



Mapa de procesos:



Artículo 8.- Estructura Institucional.- El Ministerio del Interior, para el cumplimiento de sus competencias, atribuciones, misión, visión y gestión de sus procesos, ha definido la siguiente estructura institucional:

1. Nivel de Gestión Central

1.1. Proceso Gobernante

1.1.1. *Nivel Directivo:*

1.1.1.1. Direccionamiento Estratégico

Responsable. Ministro/a del Interior

1.2. Proceso Sustantivo

1.2.1. *Nivel Directivo:*

1.2.1.1. Direccionamiento Técnico

Responsable: Viceministro/a del Interior

1.2.2. *Nivel de Asesoría*

1.2.2.1. Gestión Policial

Responsable: Subsecretario/a de Policía

1.2.2.2. Gestión de Evaluación y Estudios

Responsable: Subsecretario/a de Evaluación y Estudios

1.2.2.2.1. Gestión de Estudios de Seguridad

Responsable: Director/a de Estudios de Seguridad

1.2.2.2.2. Gestión de Evaluación y Economía de la Seguridad

Responsable: Director/a de Evaluación y Economía de la Seguridad

1.2.3. *Nivel Operativo*

1.2.3.1. Gestión de Seguridad Ciudadana

Responsable: Subsecretario/a de Seguridad Ciudadana

1.2.3.1.1. Gestión de Prevención del Delito

Responsable: Director/a de Prevención del Delito

1.2.3.1.2. Gestión Contra la Delincuencia Organizada y sus Delitos Conexos

Responsable: Director/a Contra la Delincuencia Organizada y sus Delitos Conexos

1.2.3.1.3. Gestión de Derechos Humanos e Igualdad de Género

Responsable: Director/a de Derechos Humanos e Igualdad de Género

1.2.3.1.4. Gestión de Prevención de la Trata de Personas y Tráfico de Migrantes

Responsable: Director/a de Prevención de la Trata de Personas y Tráfico de Migrantes

1.2.3.2. Gestión de Orden Público

Responsable: Subsecretario/a de Orden Público

1.2.3.2.1. Gestión de Regulación y Control de Servicios de Seguridad Privada

Responsable: Director/a de Regulación y Control de Servicios de Seguridad Privada

1.2.3.2.2. Gestión de Control y Orden Público

Responsable: Director/a de Control y Orden Público

1.2.3.3. Gestión de Migración

Responsable: Subsecretario/a de Migración

1.2.3.3.1. Gestión de Servicios Migratorios

Responsable: Director/a de Servicios Migratorios

1.2.3.3.2. Gestión de Control Migratorio

Responsable: Director/a de Control Migratorio

1.3. Proceso Adjetivo

1.3.1. *Nivel de Asesoría*

1.3.1.1. Gestión Estratégica y de Planificación

Responsable: Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica

1.3.1.1.1. Gestión de Planificación y Seguimiento

Responsable: Director/a de Planificación y Seguimiento

1.3.1.1.2. Gestión de Procesos, Servicios, Calidad y Gestión del Cambio

Responsable: Director/a de Procesos, Servicios, Calidad y Gestión del Cambio

1.3.1.2. Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación

Responsable: Coordinador/a de Tecnologías de la Información y Comunicación

1.3.1.2.1. Gestión de Diseño e Implementación de T.I.

Responsable: Director/a de Diseño e Implementación de T.I.

1.3.1.2.2. Gestión de Administración de Servicios y Componentes de T.I.

Responsable: Director/a de Administración de Servicios y Componentes T.I.

1.3.1.2.3. Gestión de Soporte Técnico a Usuarios

Responsable: Director/a de Soporte Técnico a Usuarios

Gestión Jurídica

Responsable: Coordinador/a General Jurídico/a

1.3.1.2.4. Gestión de Asesoría Jurídica

Responsable: Director/a de Asesoría Jurídica

1.3.1.2.5. Gestión de Patrocinio Judicial

Responsable: Director/a de Patrocinio Judicial

1.3.1.3. Gestión de Asuntos Internacionales

Responsable: Director/a de Asuntos Internacionales

1.3.1.4. Gestión de Comunicación Social

Responsable: Director/a de Comunicación Social

1.3.1.5. Gestión de Gobernanza de Salud Policial

Responsable: Director/a de Gobernanza de Salud Policial

1.3.1.6. Gestión de Auditoría Interna

Responsable: Director/a de Auditoría Interna

1.3.2. *Nivel de Apoyo*

1.3.2.1. Gestión Administrativa Financiera

Responsable: Coordinador/a General Administrativo/a Financiero/a

1.3.2.1.1. Gestión Administrativa

Responsable: Director/a Administrativo/a

1.3.2.1.2. Gestión Financiera

Responsable: Director/a Financiero/a

1.3.2.1.3. Gestión de Administración del Talento Humano

Responsable: Director/a de Administración del Talento Humano

2. Nivel de Gestión Desconcentrada

2.1. Gestión Zonal

Responsable: Coordinador Zonal

2.2. Gestión Distrital

Responsable: Director Distrital

3. Nivel de Gestión Territorial

3.1. Gestión Territorial de Prestación de Servicios

Responsable: Responsable de la Oficina Técnica de Prestación de Servicios

4. Nivel de Gestión Provincial

4.1. Proceso Gobernante

4.1.1. Nivel Directivo

4.1.1.1. Gestión de Gobernabilidad y Seguridad

Responsable: Gobernador/a

4.2. Procesos Sustantivos

4.2.1. Nivel Operativo

4.2.1.1. Gestión de Seguridad Ciudadana

4.2.1.1.1. Gestión de Intendencia de Policía

Responsable: Intendente/a General de Policía

4.2.1.1.2. Gestión de Subintendencia de Policía

Responsable: Subintendente/a de Policía

4.2.1.1.3. Gestión de Comisaria Nacional de Policía

Responsable: Comisario/a Nacional de Policía

4.2.1.2. Gestión Política para la Gobernabilidad

4.2.1.2.1. Gestión de Jefatura Política

Responsable: Jefe/a Político/a

4.2.1.2.2. Gestión de Tenencia Política

Responsable: Teniente/a Político/a

4.3. Procesos Adjetivos

4.3.1. *Nivel Asesoría*

4.3.1.1. Gestión Asesoría Jurídica

Responsable: Responsable de la Unidad de Asesoría Jurídica

4.3.1.2. Gestión de Planificación y Gestión Estratégica

Responsable: Responsable de la Unidad de Planificación y Gestión Estratégica

4.3.1.3. Gestión de Comunicación Social

Responsable: Responsable de la Unidad de Comunicación Social

4.3.1.4. Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación

Responsable: Responsable de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación

4.3.2. *Nivel de Apoyo*

4.3.2.1. Gestión de Administración del Talento Humano

Responsable: Responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano

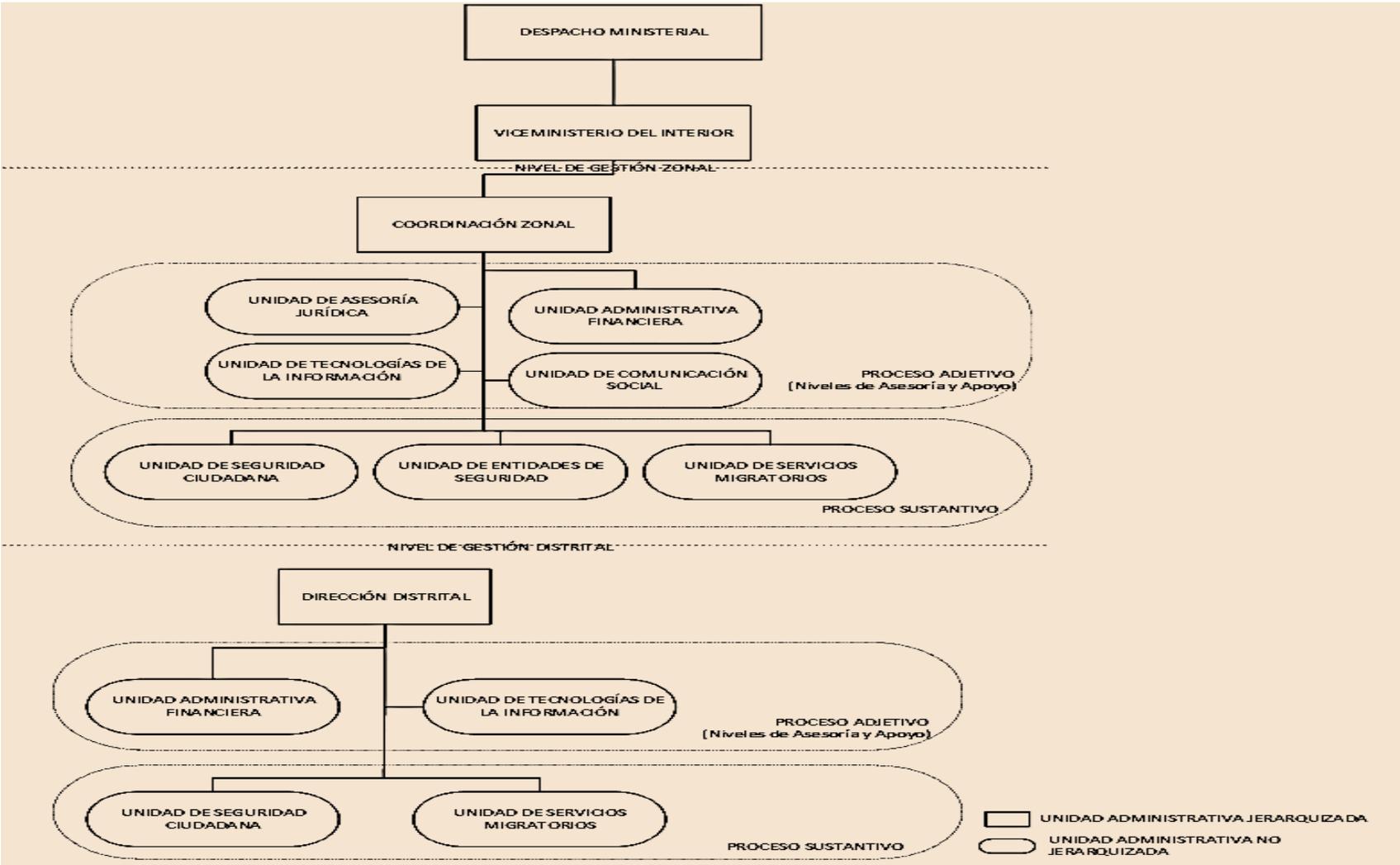
4.3.2.2. Gestión Administrativa Financiera

Responsable: Director/a Administrativo/a Financiero/a

Responsable de la Unidad Administrativa Financiera

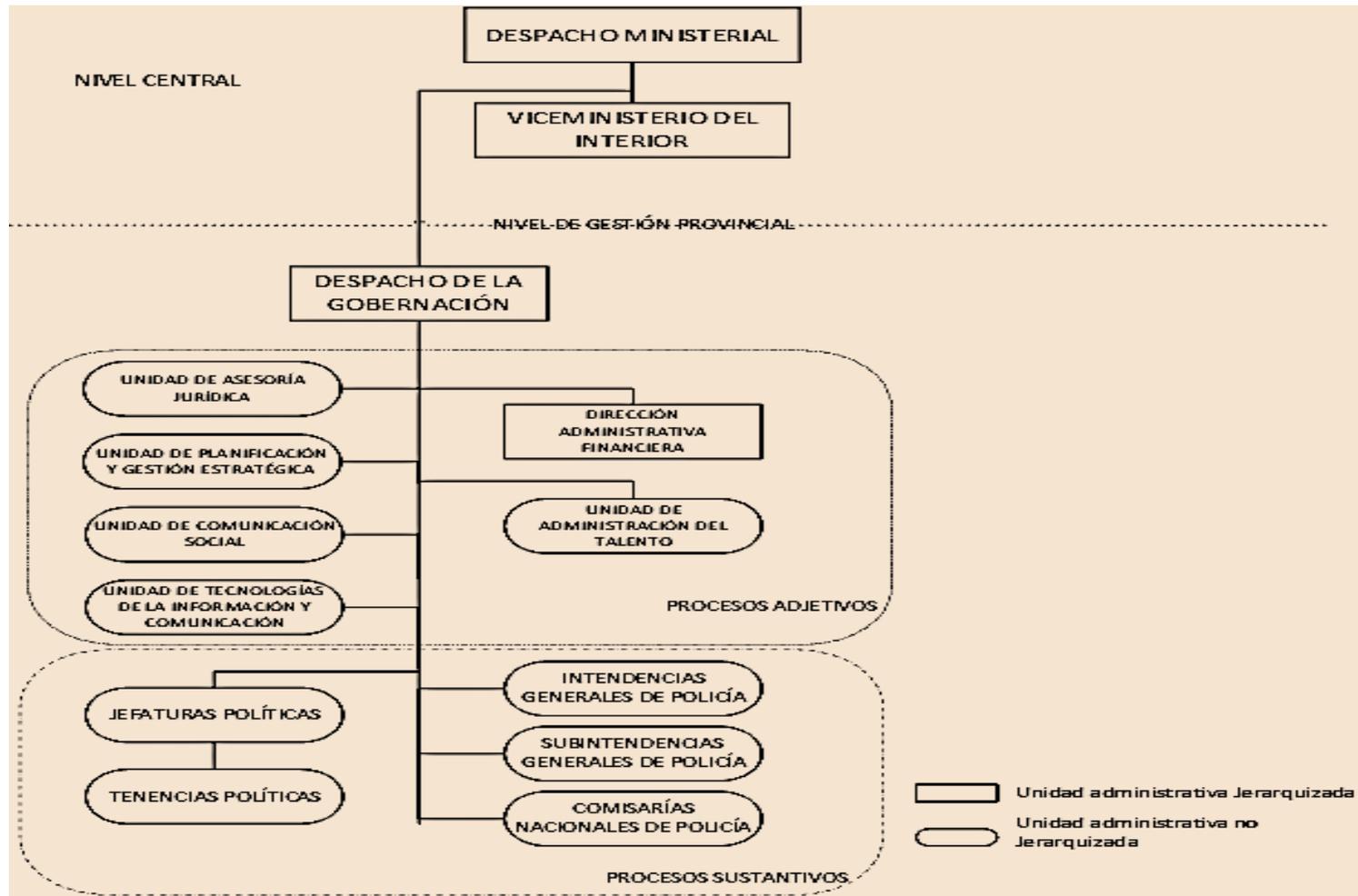
Artículo 9.- Representaciones graficas de la Estructura Institucional.-

9.2. Estructura Institucional — Nivel de Desconcentrado:



9.3. Estructura Institucional — Nivel de Gestión Provincial:

9.3.1. Gobernaciones Tipología 1:



CAPITULO IV

DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DESCRIPTIVA

Artículo 10.- Estructura Institucional Descriptiva.-

4. Nivel de Gestión Provincial

4.1. Proceso Gobernante

4.1.1. Nivel Directivo

4.1.1.1. Gestión de Gobernabilidad

Misión: Direccionar y orientar la política del Gobierno Nacional en la provincia, los planes y proyectos promovidos por el Ministerio del Interior a nivel provincial y de manera articulada con la entidad rectora en materia de gestión política, para el fortalecimiento de la gobernabilidad y la seguridad ciudadana para el buen vivir.

Responsable: Gobernador/a

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Supervisar la actividad de los órganos de la Administración Pública Central e Institucional en la provincia y servir como agentes de coordinación y cooperación de éstas con los entes y órganos de la Administración Pública Seccional;
- b) Cuidar de la tranquilidad y orden públicos, exigiendo para ello el auxilio de la Fuerza Pública, proteger la seguridad de las personas y de los bienes; prevenir los delitos y combatir la delincuencia;
- c) Prevenir, dentro de lo prescrito en la Constitución y leyes, los conflictos sociales en el territorio de su competencia;
- d) Cooperar a la correcta realización de las elecciones y prestar a los organismos electorales los auxilios que le solicitaren;
- e) Velar porque los funcionarios y empleados públicos desempeñen cumplidamente sus deberes;
- f) Expedir los instructivos e impartir las ordenes necesarias para proteger el medio ambiente en los casos de emergencia;
- g) Promover la difusión de la cultura en todas sus áreas; supervigilar todo lo relativo a los ramos de educación, asistencia, bienestar social, vivienda, sanidad y obras públicas y poner en conocimiento de los respectivos ministros las irregularidades y deficiencias que observare, así como fomentar la agricultura, la industria, el comercio y el turismo;

- h) Velar por el buen manejo de los bienes de dominio público y la conservación y reparación de los edificios destinados al funcionamiento de los establecimientos públicos;
- i) Nombrar bajo su responsabilidad a los Intendentes de Policía, Jefes Políticos, Comisarios y Tenientes Políticos;
- j) Visitar todos los cantones y las parroquias con el objeto de informarse por si mismo el cumplimiento que se haya dado a las leyes, decretos y otras disposiciones superiores; de la conducta y actividad de los empleados; de las quejas que se dirijan contra ellos y de las representaciones que se hagan por motivo de utilidad pública;
- k) Ejercer las demas atribuciones y cumplir con los deberes que le señalen la Constitución y las leyes.

4.2. Procesos Sustantivos

4.2.1. Nivel Operativo

4.2.1.1. Gestión de Seguridad Ciudadana

4.2.1.1.1. Gestión de Intendencia de Policía

Mision: Ejecutar y administrar políticas, planes, programas, proyectos y acciones tendientes al mantenimiento y control ciudadano, en coordinación con otras instituciones del Estado.

Responsable: Intendente/a General de Policía.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Ejecutar las disposiciones de la Gobernadora o Gobernador de la provincia y demás superiores jerárquicos del Ministerio del interior. En el caso de la provincia Pichincha será del Director/a de Control y Orden Ciudadano y demás superiores jerárquicos;
- b) Planificar coordinar y ejecutar operativos de control dentro del ámbito de su competencia;
- c) A requerimiento de la Dirección de Regulación y Control de Servicios de Seguridad Privada ejecutar la clausura de las compañías de Seguridad Privada respectivas, de conformidad con el procedimiento establecido;
- d) Conferir el permiso de funcionamiento a los locales y establecimientos contemplados en la normativa legal vigente y ejercer su control;
- e) Autorizar y controlar marchas y movilizaciones;
- f) Autorizar y controlar el desarrollo de eventos públicos;

- g) Informar a la autoridad competente sobre el cometimiento de las infracciones que no fueren de su competencia, por aplicación del principio de cooperación administrativa;
- h) Cooperar con las autoridades judiciales y fiscales en la administración de justicia;
- i) Tomar las medidas adecuadas y oportunas para impedir la comisión de un acto ilícito o su continuación, inclusive valiéndose de la fuerza pública, de conformidad con el procedimiento estipulado en la normativa legal vigente, siempre y cuando directamente o a través de las autoridades de policía conocieren que se trate de cometer o se esté perpetrando un delito, contravención o infracción administrativa;
- j) Delegar sus funciones a los Comisarios/as Nacionales de Policía, jefes y tenientes políticos, en el ámbito de sus competencias, de conformidad con los procedimientos estipulados en el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva;
- k) Controlar el cumplimiento de las rifas y sorteos;
- l) Sancionar administrativamente a los locales y establecimientos que están bajo control del Ministerio del Interior, cuando cometan alguna infracción administrativa relacionadas con el permiso de funcionamiento estipuladas en la normativa legal vigente;
- m) Registrar la información de su gestión en territorio en el sistema informático establecido por el Ministerio del Interior;
- n) Planificar y coordinar acciones con la fuerza pública y demás funcionarios públicos para las actividades de control del orden y,
Ejercer las demás atribuciones y cumplir los deberes que le señalan sus autoridades superiores, la Constitución y las normas jurídicas.

Productos y servicios:

1. Operativos de control de precios de los productos que por ley le corresponda.
2. Operativos de control coordinados con otras entidades públicas dentro de sus competencias.
3. Orden de clausura de las compañías de Seguridad Privada respectivas, de conformidad con el procedimiento establecido en este Reglamento;
4. Permiso de funcionamiento a los establecimientos contemplados en la normativa legal vigente.

5. Informes de control de las actividades ejercidas por hechiceros, adivinos y centros esotéricos.
6. Informes y control del cumplimiento de la Ley del Anciano y de Discapacidades.
7. Autorizaciones para el desarrollo de ferias de integración national e internacional.
8. Acta de desalojos comisionados por las Autoridades Administrativas competentes;
9. Actas de desalojos comisionadas por jueces competentes.
10. Acta de inspecciones (diligencias preparatorias).
11. Actas de sorteos.
12. Orden de Clausura de locales establecidos bajo el control del Ministerio del Interior.
13. Acta de levantamiento de clausura.
14. Permiso para espectáculos públicos.
15. Autorización para marchas y movilizaciones.
16. Informe de control de rifas y sorteos.

4.2.1.1.2. Gestión de Subintendencia de Policía

Misión: Ejecutar y administrar políticas, planes, programas, proyectos y acciones tendientes al mantenimiento y control ciudadano, en coordination con otras instituciones del Estado y la Intendencia de Policía de su jurisdicción.

Responsable: Subintendente de Policía

- a) Ejecutar las disposiciones de la Gobernadora o Gobernador de la provincia y demás superiores jerárquicos del Ministerio del Interior. En el caso de la provincia Pichincha será del Director/a de Control y Orden Ciudadano y demás superiores jerárquicos;
- b) Planificar coordinar y ejecutar operativos de control dentro del ámbito de su competencia;
- e) A requerimiento de la Dirección de Regulación y Control de Servicios de Seguridad ejecutar la clausura de las compañías de Seguridad Privada respectivas, de conformidad con el procedimiento establecido;
- d) Conferir el permiso de funcionamiento a los locales y establecimientos contemplados en la normativa legal vigente y ejercer su control;
- e) Autorizar y controlar marchas y movilizaciones;
- f) Autorizar y controlar el desarrollo de eventos públicos;

- g) Informar a la autoridad competente sobre el cometimiento de las infracciones que no fueren de su competencia, por aplicación del principio de cooperación administrativa;
- h) Cooperar con las autoridades judiciales y fiscales en la administración de justicia;
- i) Tomar las medidas adecuadas y oportunas para impedir la comisión de un acto ilícito o su continuación, inclusive valiéndose de la fuerza pública, de conformidad con el procedimiento estipulado en la normativa legal vigente, siempre y cuando directamente o a través de las autoridades de policía conocieren que se trate de cometer o se este perpetrando un delito, contravención o infracción administrativa;
- j) Delegar sus funciones a las Comisarios/as Nacionales de Policía, jefes y tenientes políticos, en el ámbito de sus competencias, de conformidad con los procedimientos estipulados en el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva;
- k) Controlar el cumplimiento de las rifas y sorteos;
- l) Sancionar administrativamente a los locales y establecimientos que están bajo control del Ministerio del Interior, cuando cometan alguna infracción administrativa relacionadas con el permiso de funcionamiento estipuladas en la normativa legal vigente;
- m) Registrar la información de su gestión en territorio en el sistema informático establecido por el Ministerio del Interior;
- n) Planificar y coordinar acciones con la fuerza pública y demás funcionarios públicos para las actividades de control del orden público; y,
- o) Ejercer las demás atribuciones y cumplir los deberes que le señalan sus autoridades superiores, la Constitución y las normas jurídicas.

Productos y servicios:

1. Operativos de control de precios de los productos que por ley le corresponda.
2. Operativos de control coordinados con otras entidades públicas dentro de sus competencias.
3. Orden de clausura de las compañías de Seguridad Privada respectivas, de conformidad con el procedimiento establecido en éste Reglamento;
4. Permiso de funcionamiento a los establecimientos contemplados en la normativa legal vigente.

5. Informes de control de las actividades ejercidas por hechiceros, adivinos y centros esotéricos.
6. Informes y control del cumplimiento de la Ley del Anciano y de Discapacidades.
7. Autorizaciones para el desarrollo de ferias de integración nacional e internacional.
8. Acta de desalojos comisionados por las Autoridades Administrativas competentes;
9. Actas de desalojos comisionadas por jueces competentes.
10. Acta de inspecciones (diligencias preparatorias).
11. Actas de sorteos.
12. Orden de Clausura de locales establecidos bajo el control del Ministerio del Interior.
13. Acta de levantamiento de clausura.
14. Permiso para espectáculos públicos.
15. Autorización para marchas y movilizaciones.
16. Informe de control de rifas y sorteos.

4.2.1.1.3. Gestión de Comisaría Nacional de Policía

Misión: Ejecutar y administrar políticas, planes, programas, proyectos y acciones tendientes al mantenimiento y control ciudadano, en coordinación con otras instituciones del Estado.

Responsable: Comisario/a Nacional de Policía

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Planificar, coordinar, con la Intendencia de Policía, los operativos de control, y ejecutar los mismos que por ley corresponda;
- b) Coordinar con la fuerza pública los operativos de control que realicen las entidades públicas por solicitud expresa de éstas para preservar el orden público de ser el caso;
- c) Autorizar y controlar el desarrollo de espectáculos públicos, parques de diversión y juegos mecánicos, por delegación de la intendenta o el Intendente de Policía correspondiente, únicamente en el caso de que el aforo no supere 250 personas;
- d) Informar a la autoridad competente sobre el cometimiento de las infracciones que no fueren de su competencia y adoptar las medidas necesarias para que no continúen;
- e) Controlar el cumplimiento de las rifas y sorteos;
- f) Apoyar a las autoridades judiciales y fiscales en las tareas que administran justicia;

- g) Tomar las medidas adecuadas y oportunas, en coordinación con la Intendencia de Policía para impedir la comisión de un acto ilícito o su continuación, inclusive valiéndose de la fuerza, de conformidad con el procedimiento estipulado en la normativa legal vigente, siempre y cuando directamente o a través de las autoridades de policía conocieren que se trate de cometer o se este perpetrando un delito, contravención o infracción administrativa;
- h) Delegar sus funciones de acuerdo a sus competencias en los casos que se amerite.
- i) Registrar la información de su gestión en territorio en el sistema establecido por el Ministerio del Interior;
- j) Planificar y coordinar acciones con la Intendencia y las Comandancias de Policía y demás instituciones públicas para las actividades de control del orden público;
- k) Ejercer las demás atribuciones y cumplir los deberes que le señalan sus autoridades superiores, la Constitución y las normas jurídicas.

Productos y servicios:

1. Operativos de control de precios de los productos que por ley le corresponda.
2. Informe de control de la legalidad de las actividades de los centros de tolerancia.
3. Permisos para eventos públicos para un aforo no mayor a 250 personas.
4. Informes sobre el cometimiento de infracciones que no fueran de su competencia.
5. Informes y control del cumplimiento de la Ley del Anciano y de Discapacidades.
6. Orden de clausura de establecimientos sujetos a la vigilancia del Ministerio del Interior.
7. Acta de levantamiento de clausura.

4.2.1.2. Gestión Política para la Gobernabilidad

4.2.1.2.1. Gestión de Jefatura Política

Representar al ejecutivo provincial en el nivel cantonal, dando cumplimiento a las disposiciones legales vigentes.

Responsable: Jefe/a Político/a.

Atribuciones y responsabilidades: Cumplir con lo establecido en el artículo 33 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.

4.2.1.2.2. Gestión de Tenencia Política

Misión: Representar al ejecutivo provincial y cantonal en el nivel parroquial, dando cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

Responsable: Teniente/a Político/a.

Atribuciones y Responsabilidades: Cumplir con lo establecido en el artículo 37 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.

4.3. *Proceso Adjetivo*

4.3.1. Nivel Asesoría

4.3.1.1. Gestión de Asesoría Jurídica

Responsable: Responsable de la Unidad de Asesoría Jurídica Productos y servicios:

1. Informes jurídicos que contengan criterios de aplicación de las normas del ordenamiento jurídico interno y externo por requerimiento institucional o de terceros.
2. Informes de sustanciación de Recursos Administrativos.
3. Oficios, circulares y memorandos en relación a los asuntos de invasión de predios.
4. Escritos judiciales.
5. Proyectos de contratos para la adquisición de bienes, ejecución de obras, prestación de servicios incluido consultoría.
6. Contratos para adquisición de bienes, servicios y/o consultoría, contratos modificatorios y/o contratos complementarios.
7. Criterios jurídicos relativos a la aplicación de la normativa vigente sobre contratación pública.

4.3.1.2. Gestión de Planificación y Gestión Estratégica

Responsable: Responsable de la Unidad de Planificación y Gestión Estratégica Productos y Servicios:

1. Plan Estratégico de la Gobernación en coordinación con la unidad de Planificación y Gestión Estratégica del Ministerio del Interior.
2. Programación Anual de Inversiones Institucionales (PAI).
3. Plan Operativo Anual Institucional y sus reformas (POA).
4. Informes de seguimiento y evaluación del plan operativo institucional.
5. Líneas de base de indicadores de gestión e impacto y proyectos institucionales.
6. Proyectos de convenios, tratados y actas requeridos por las unidades administrativas.

7. Informe de monitoreo, seguimiento y evaluación a convenios, programas y proyectos de cooperación técnica y financiera.

8. Informes de gestión y de los resultados de la planificación.

4.3.1.3. Gestión de Comunicación Social

Responsable: Responsable de la Unidad de Comunicación Social Productos y Servicios:

1. Pagina web, intranet y cuentas de redes sociales actualizadas de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

2. Reportes diarios de monitoreo de prensa, análisis de tendencias mediáticas y escenarios;

3. Agenda de medios y ruedas de prensa.

4. Propuestas de discursos, guiones, reseñas informativas y comunicaciones para los voceros oficiales de la institución alineadas a las políticas emitidas por la Secretaría Nacional de Comunicación.

5. Informes de cobertura mediática de las actividades de las autoridades, funcionarios y servidores de la institución.

6. Agenda de eventos y actos protocolarios institucionales.

7. Archivo e índice clasificado y ordenado de productos comunicacionales impresos, gráficos, audiovisuales, digitales.

4.3.1.4. Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación

Responsable: Responsable de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación.

Ésta unidad coordinará su gestión y ejecución del portafolio de productos y servicios con la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones del Ministerio del Interior.

4.3.2. Nivel de Apoyo

4.3.2.1. Gestión de Administración del Talento Humano

Responsable: Responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano

Ésta unidad coordinará su gestión y ejecución del portafolio de productos y servicios con la Dirección de Administración del Talento Humano del Ministerio del Interior.

4.3.2.2. Gestion Administrativa Financiera

Misión: Ejecutar la gestión de los recursos financieros y servicios administrativos de la Gobernación, observando las normativas legales vigentes aplicables y los mecanismos de control definidos por las instituciones competentes y en coordinación con el Ministerio del Interior.

Responsable: Director/a Administrativo/a Financiero/a

Ésta unidad coordinará sus atribuciones y responsabilidades; así como el portafolio de productos y servicios con las Direcciones Administrativa y Financiera del Ministerio del Interior.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Los funcionarios y servidores de los niveles directivos, asesor, profesional, técnico, administrativo y de servicios que laboren en cada uno de los procesos conforme su ámbito de acción, se sujetarán a las disposiciones determinadas en el presente instrumento.

SEGUNDA.- Todas las unidades del Ministerio del Interior tanto en Planta Central y sus niveles desconcentrados que sean requeridas deberán proveer la información pertinente y necesaria para la eficiente y eficaz operación de la Subsecretaría de Evaluación y Estudios.

TERCERA.- Las Gobernaciones, Jefaturas Políticas y Tenencias Políticas, en el ámbito de gestión política para la gobernabilidad, coordinarán sus acciones con el ente rector en la materia y remitirán la información requerida por el mismo, a fin de cumplir con lo establecido en el artículo 24 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.

CUARTA.- Las entidades adscritas al Ministerio del Interior se regirán por sus respectivas leyes y reglamentos; y, en lo que fuera aplicable al presente Estatuto Sustitutivo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Interior.

QUINTA.- El Ministerio del Interior por medio de estudios técnicos e informes de sostenibilidad económica y financiera a largo plazo determinará a nivel nacional

que Gobernaciones estarán comprendidas en la tipología 1 y cuáles en la tipología 2 respectivamente.

SEXTA.- La Autoridad Nominadora del Ministerio del Interior en coordinación con las y los Gobernadores, definirán el portafolio de productos y servicios que ejecutarán las unidades administrativas que gestionan procesos adjetivos a través del acto administrativo que conforme a la normativa legal vigente corresponda.

Tabla 9: Tabla comparativa vigente de los estatutos de gestión organizacional por procesos de varias instituciones públicas del Ecuador año 2017

Instituciones	Elementos Organizacionales				Gestión de Procesos				Enfoque de Procesos			
	Misión	Visión	Principios y valores	Objetivos estratégicos y/o institucionales	Gestión interna de procesos	Gestión del cambio y cultura organizacional	*Gobernantes *Sustantivos *Adjetivos - Nivel Asesoría - Nivel de Apoyo	Desconcentrados	Matriz de competencias	Modelo de gestión	Gestión gerencial	Productos servicios y procesos
MI	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	—	—	—	✓
MRL	✓	X	X	✓	X	X	X	✓	—	—	—	✓
MIES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	—	—
MCS	✓	X	✓	✓	X	X	✓	X	—	—	—	—
MCDS	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	X	✓	✓	—	—
MCSE	✓	X	✓	✓	X	X	✓	X	✓	✓	—	—
MDN	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	X	—	—	—	✓
SENPLADES	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	✓	—	—	✓	—
SNAP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	—	—
MI	Ministerio del Interior											
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales											
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social											
MCS	Ministerio de Coordinación de Seguridad											
MCDS	Ministerio Coordinador de Desarrollo Social											
MCSE	Ministerio de Sectores Estratégicos											
MDN	Ministerio de Defensa Nacional											
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo											
SNAP	Secretaría Nacional de la Administración Pública											
✓	posee / aplica / se evidencia											
X	no posee / no se evidencia											
—	no se evidencia / no aplica											

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación bibliográfica

Análisis e interpretación:

La Tabla 9, a breves rasgos muestra una comparación de los elementos organizacionales y de gestión de procesos que hasta el año 2017 se aplicaban o aplican en algunas instituciones públicas a nivel nacional. Cada una de las instituciones que aparecen en la Tabla 4, en cuanto al tema organizacional y de forma general basan su accionar y funcionamiento en la aplicación de un Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, obviamente con sus diferencias para cada institución, pero que se sustentan en un mismo fondo teórico, formato y herramienta organizacional; motivo por el cual y producto de la documentación investigada se presentan ciertos detalles diferenciatorios que varían de institución a institución a pesar de ser todas parte del mismo sistema público, o estatal. Por ejemplo hay instituciones que no tienen definida su misión o su visión, o ambas, que no poseen una gestión interna de procesos, algunas aplican diversos modelos de gestión o enfoques de procesos, otras no, etc. Es así que en lo que al Ministerio del Interior se refiere, y en cuanto a su Estructura Institucional, se observa que actualmente en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del ministerio del Interior, no se evidencia que exista un departamento, área, cargo, o unidad especializada que brinde su apoyo en la Gestión Interna de Procesos, ni en la Gestión del Cambio y Cultura Organizacional, y que son temas fundamentales en instituciones que orientan su desarrollo organizacional – administrativo en base a una gestión o enfoque de procesos.

4. METODOLOGÍA

“Se refiere a la base metodológica sobre la cual el investigador enfoca sus esfuerzos según el tema a investigar, para lo cual necesita establecer una posición clara y estructurada metodológicamente para su aprobación” (Hernández R. , 1991).

“Son todos los pasos, técnicas, procedimientos, estrategias que se llevarán a cabo para recabar información para posteriormente encontrar la solución a un problema determinado” (Niño, 2011).

“La investigación, consiste en la aplicación de los métodos necesarios a partir de objetivos establecidos para la resolución de problemas mediante un análisis lógico” (Rodríguez E. , 2005).

4.1. Enfoque de la investigación

4.1.1. Investigación cualitativa

“*La investigación cualitativa*, éste tipo de investigación se caracteriza por la recopilación de información basada en aspectos conceptuales, es de carácter subjetivo, pero sin involucrar ningún tipo de valor sentimental en el juicio razonado, apegado siempre a la realidad” (Behar, 2008).

4.2. Tipo de investigación

4.2.1. Investigación descriptiva

“*La investigación descriptiva*, se caracteriza en la descripción que se realiza de un hecho o fenómeno que ocurre en la naturaleza, cuyo objetivo es determinar su composición o proceder. Es una investigación de carácter intermedio, en cuanto a su alcance” (Arias, 2006).

4.2.2. Investigación método sintético – analítico

“*El método sintético – analítico*, el análisis descompone las partes, y la síntesis las une para su estudio. Éste método hace énfasis en el análisis de las partes que conforman un todo, para después comprender el origen del todo” (Arnal, Del Rincon, & Latorre, 2001).

“Del método sintético se pueden obtener leyes generales, del analítico se deriva el conocimiento a partir de éstas leyes. La síntesis genera un saber superior al tratar de

establecer un nuevo conocimiento de lo ya conocido, sustentado en el sentido común y en la intuición reflexiva” (Behar, 2008).

4.2.3. Investigación explicativa

La investigación explicativa, basa su modelo investigativo en una pregunta principal, que es el ¿Por qué? de alguna situación o fenómeno, en dicho proceso se indaga y busca la respuesta a la pregunta planteada. La explicación, como respuesta a la pregunta planteada no solamente describe el fenómeno en estudio sino que detalla los hechos de una manera más meticulosa, pues no se basa en una narración superficial de eventos, sino que explica también el por qué? de las cosas, cómo sucedieron, qué las provocó, en qué condiciones y/o en qué situación (Niño, 2011).

4.2.4. Investigación documental

La investigación documental o diseño documental, es un tipo de investigación secundaria, en la que se recopila información ya investigada por otros investigadores para su análisis, dicha información puede ser obtenida de diversas fuentes documentales, como: documentos impresos varios, medios electrónicos e incluso medios audiovisuales, su fin es la búsqueda de un nuevo conocimiento. (Arias, 2006)

4.2.5. Investigación de campo o diseño de campo

La investigación de campo o diseño de campo, es un tipo de investigación primaria en la que la información y datos obtenidos provienen directamente del lugar en donde se genera el fenómeno o hecho a investigar, sin lugar a manipulación y control de las variables y conservando las condiciones y realidad de los eventos en estudio. Por lo que no es una investigación de carácter experimental. (Arias, 2006)

4.3. Técnicas de recolección de datos

“Técnicas de recolección de datos, instrumentos de medición, según el tipo de investigación a realizar, la recolección de datos e información a recabar empleará y necesitará de las técnicas más adecuadas y herramientas pertinentes para llegar a la comprobación del problema y/o sujeto de estudio, o investigación” (Behar, 2008).

Para la recolección y recopilación de datos e información, el investigador tiene la facultad de utilizar diversas técnicas y herramientas a su alcance que lo lleven de buena

manera a obtener la información deseada, apoyándose en herramientas como la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionarios de datos. (Latorre, Del Rincón, & Arnal, 2003)

4.4. Población y muestra

Población y muestra, la muestra es una parte de un total, o la vez puede ser considerada como un subgrupo de un total o conjunto llamado población. Como se considera compleja la investigación del universo, es práctico analizar el tamaño de la muestra representativa a extraer como objeto de estudio de la población, detallando el método a aplicar y el proceso de selección de la muestra. (Behar, 2008)

Para el caso del presente proyecto investigativo no es necesario realizar la proyección o cálculo de muestra alguna, ya que el estudio abarca fácilmente a la población total de la propuesta, la que comprende a un total de 32 servidores.

5. RESULTADOS

El presente proyecto investigativo busca mejorar el diseño organizacional enfocado en servicios y productos que se aplica en la Gobernación de Tungurahua, se establecerá las condiciones actuales en las que se brinda los servicios en dicha institución, conjuntamente con el desarrollo de sus actividades, dentro de lo cual y de acuerdo a lo investigado se plantearán ajustes en el diseño organizacional, enfocándonos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Interior, documento a través del cual la gobernación de Tungurahua enmarca su accionar organizacional. Es decir lo que se pretende es proponer mediante la herramienta de Gestión de Procesos, hallar el mecanismo adecuado que sirva como medio y vía para facilitar, estandarizar, controlar, agilizar, e incrementar la eficiencia y calidad de los servicios y productos que se generen en la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua.

En el desarrollo investigativo del proyecto se ha puesto énfasis en la aplicación y utilización de varios métodos y herramientas válidas de investigación las mismas que han contribuido para la recopilación y análisis de la información pertinente al tema planteado.

Como primer punto investigativo al tema, se realizó una investigación documental en referencia a los temas y subtemas a tratar en el proyecto, con el objetivo de ampliar una base conceptual e informativa que permita establecer ideas generales y específicas que conlleven a entender y comprender los aspectos principales del tema propuesto.

En cuanto a la metodología investigativa también se aplica la investigación de campo como parte del proceso de recolección de datos e información al interior de las instalaciones de la institución, para lo cual y entre las técnicas de recopilación de datos e información obtenida se contó con el apoyo de herramientas aplicadas en el estudio, como el cuestionario y la encuesta, se elaboró el “ cuestionario” del caso o instrumento, después de lo cual mediante dicho elemento se procede con la encuesta propuesta a los servidores de la institución, cuyo principal propósito fue el obtener un diagnóstico organizacional actualizado de la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua, para su posterior análisis.

El análisis de los información generada también se apuntala en la aplicación de la investigación descriptiva, para describir e interpretar la información recabada producto de la investigación de campo realizada, y su subsecuente análisis utilizando el método

sintético – analítico, método a través del cual se analizan los resultados obtenidos para establecer diversos aspectos situacionales, problemas o inconvenientes de tipo organizacional – administrativo en los que se encuentre inmersa la institución. Conjuntamente con el método sintético – analítico, se ha empleado el método de investigación cualitativo, ya que los aspectos de investigación del proyecto se enfocan más en temas conceptuales organizacionales de tipo cualitativo que de tipo cuantitativo, como pueden ser aspectos de percepción, calidad del servicio, herramientas organizacionales, procesos administrativos, entre otros.

A su vez en lo que se refiere a la descripción de resultados se ha utilizado la investigación explicativa, en la que se busca dar respuestas a preguntas planteadas de hechos o fenómenos acontecidos, detallando de forma más minuciosa lo investigado.

En lo que se refiere a herramientas tecnológicas de apoyo utilizadas y aplicadas para la tabulación, análisis de resultados y elaboración de diagramas, se empleó lo siguiente:

Para el análisis de resultados se empleó el software IBM SPSS 23 (Statistical Package for the Social Sciences), se trata de un paquete o programa informático usado en las ciencias sociales y aplicadas, y para las empresas de investigación de mercado. Éste programa permite trabajar con bases de datos extensas y realizar diversa variedad de análisis y diagramas estadísticos.

Inmerso en el software IBM SPSS 23, para análisis estadístico se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach para validar la confiabilidad del instrumento (cuestionario), cuyo resultado es de 0,750 equivalente a aceptable.

De igual manera mediante el software IBM SPSS 23 para el análisis de resultados se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman entre las principales variables de los resultados obtenidos en la encuesta (Tabla 10 y 11). El coeficiente de correlación de Spearman, se trata de una medida de asociación lineal para rangos ordinales (cualitativos), cuando el valor de su coeficiente es igual a “0” significará que no existe asociación o correlación alguna entre las variables asociadas, en tanto que cuando el valor más cerca se encuentre al valor de “1” significará que existe una mejor correlación, que es buena o muy buena, y que sí existe una correlación o asociación entre las variables, pudiéndose decir que la una depende de la otra.

Adicionalmente para la elaboración de diagramas de flujo y graficación de procesos se utilizó el programa Visio 2016 (Microsoft office).

5.1. Análisis de resultados

1. DATOS GENERALES

1.1. Género.

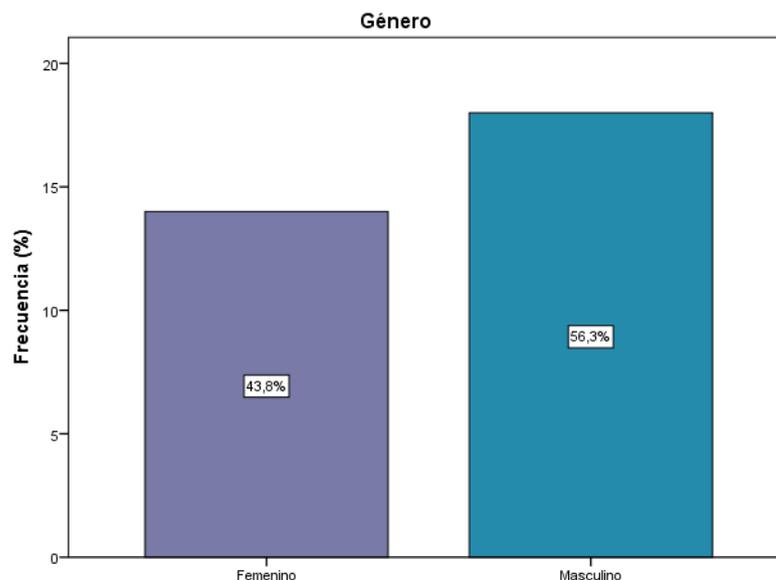


Figura 15: Género
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Género.

El género describe a un grupo homogéneo de personas que pueden ser de sexo masculino y/o femenino. En la figura 15, en cuanto al Género, se puede observar que el porcentaje de servidores que trabajan en la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua (área administrativa) varía un poco, encontrándose que el 43,8% de los servidores pertenecen al grupo femenino y el 56,3% al grupo masculino, esto teniendo en cuenta que son en total 32 servidores los que actualmente trabajan en mencionado lugar.

La figura entonces indica que, existe una no muy marcada superioridad porcentual de 12 puntos de servidores del género masculino con su contraparte femenino.

1.2. Tiempo de servicio en la institución.

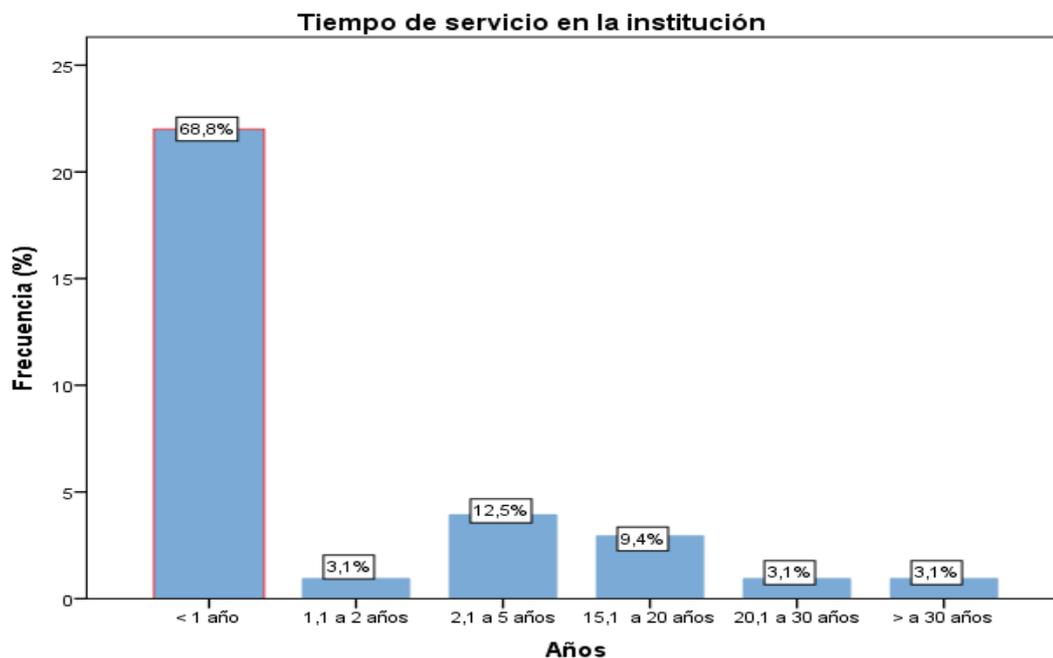


Figura 16: Tiempo de servicio en la institución
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Tiempo de servicio en la institución. Hace referencia al tiempo transcurrido de servicio que el servidor a trabajado o prestado sus servicios dentro de las instalaciones de la institución. En la figura 16, se puede apreciar al tiempo de servicios establecido por rango de años así: el 68,8% se refiere a un tiempo de servicio menor a 1 año en la institución; el 3,1% con un tiempo de servicio de 1,1 a 2 años; el 12,6% de 2,1 a 5 años de servicio; el 9,4% de 15,1 a 20 años de servicio; el 3,1% de 20,1 a 30 años de servicio, y el 3,1% que corresponde a un tiempo de servicio mayor a 30 años.

La figura indica que, la mayor parte de servidores que trabajan en la institución tienen menos de 1 años laborando en la misma, con el 68,8%, y la cantidad de porcentajes más bajos se encuentran repartidos en el resto de rangos de la escala, lo cual muestra que existe una rotación de personal alta.

1.3. Área de trabajo según la gestión.

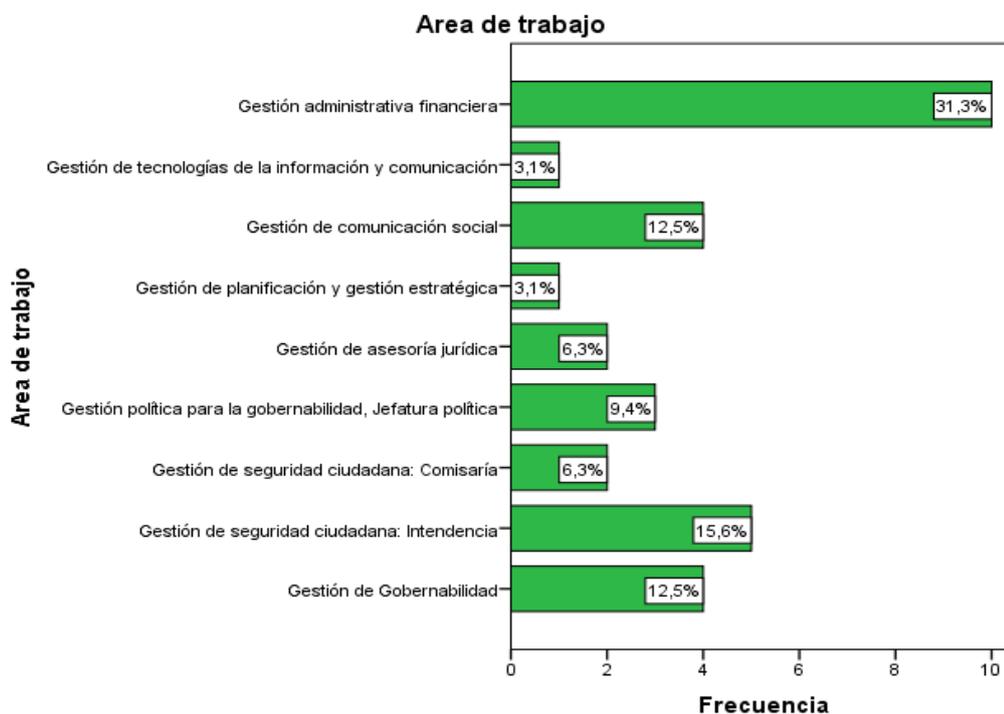


Figura 17: Área de trabajo
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Área de trabajo. Ésta describe el área, unidad o lugar de trabajo en la que él o la servidora realizan sus actividades dentro de las instalaciones de la institución. En la figura 17, se observa que un 31,3% de los servidores desarrollan sus actividades diarias dentro del área de gestión administrativa – financiera; el 15,6% al área de gestión de seguridad ciudadana (intendencia); el 12,5 % al área de gestión de comunicación social; otro 12,5% al área de gestión de gobernabilidad; un 9,4% al área de gestión política para la gobernabilidad, un 6,3% al área de gestión de seguridad ciudadana (comisaría), otro 6,3% al área de gestión de asesoría jurídica, el 3,1% al área de gestión de planificación y gestión estratégica y un 3,1% al área de gestión de tecnologías de la información y comunicación.

La figura indica que, el mayor porcentaje de servidores públicos de la institución se encuentran concentrados en el área de gestión administrativa – financiera con el 31,3%, y el porcentaje más bajo con el 3,1% en las áreas de gestión de planificación y gestión estratégica, y en el área de gestión de tecnologías de la información y comunicación respectivamente.

1.4. Cargo que desempeña.

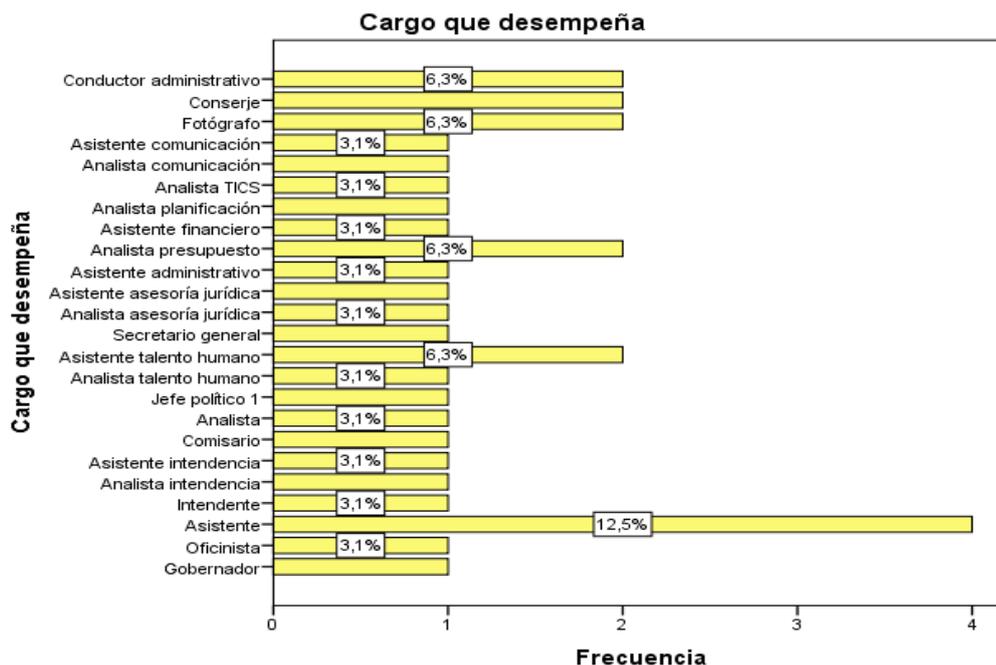


Figura 18: Cargo que desempeña
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Cargo que desempeña. Se refiere al puesto y lugar de trabajo para el cual ha sido contratado dicho servidor público y en el que tendrá a su cargo desempeñar las labores pertinentes del mismo. En la figura 18, se aprecian los cargos de: conductor administrativo, conserje, fotógrafo, analista de presupuesto y asistente de talento humano representando un total del 31,3% de cargos, cada cargo a su vez con un 6,3% del total. Los cargos de: asistente de comunicación, analista de comunicación, analista TICS, analista financiero, asistente financiero, asistente administrativo, asistente de asesoría jurídica, analista de asesoría jurídica, secretario general, analista de talento humano, jefe político 1, analista, comisario, asistente intendencia, analista intendencia, intendente, oficinista y gobernador, representan el 56,3% del total de cargos, cada cargo con un porcentaje del 3,1% del 100% total. Los cargos denominados como asistente tienen un 12,5% del total de cargos.

Se interpreta que, la mayor cantidad de cargos desempeñados en la institución son aquellos etiquetados con la denominación de “Asistente” con un 12,5% del total de cargos, siendo el porcentaje más bajo de cargos los que llegan a un 3.1% del total, cargos que generalmente no son repetitivos o que son cargos únicos.

1.5. Título profesional.

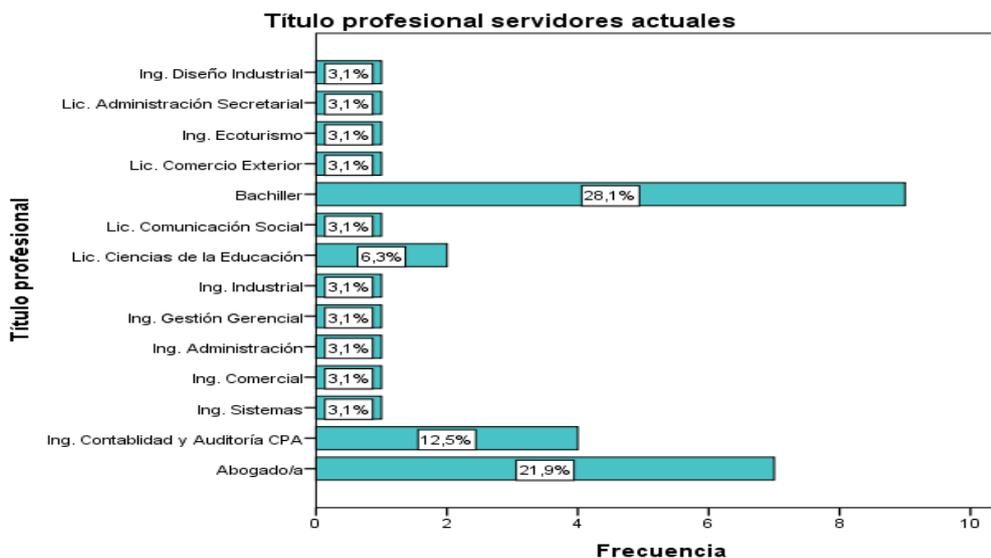


Figura 19: Título profesional servidores actuales
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Título profesional servidores actuales. Describe el título profesional o nivel de estudios de los servidores públicos actuales que se encuentran laborando en la institución, área administrativa. La figura 19, muestra que el 21,9% de los servidores poseen el título de Abogado; el 28,1% son Bachilleres; el 12,5% Ingenieros en Contabilidad y Auditoría; el 6,3% Licenciados en Ciencias de la Educación; y el resto cada uno con 3,1% para un total del 31,3% con los títulos de Ing. en Diseño Industrial, Lic. en Administración Secretarial, Ing. en Ecoturismo, Lic. Comercio Exterior, Lic. Comunicación Social, Ing. Industrial, Ing. Gestión Gerencial, Ing. Administración, Ing. Comercial e Ing. Sistemas.

Es así que la mayor parte de profesiones se encuentran concentradas en la profesión de Abogado con un 21,9% del total, y en los Bachilleres con un 28,1% del total.

1.6. Título requerido del cargo.

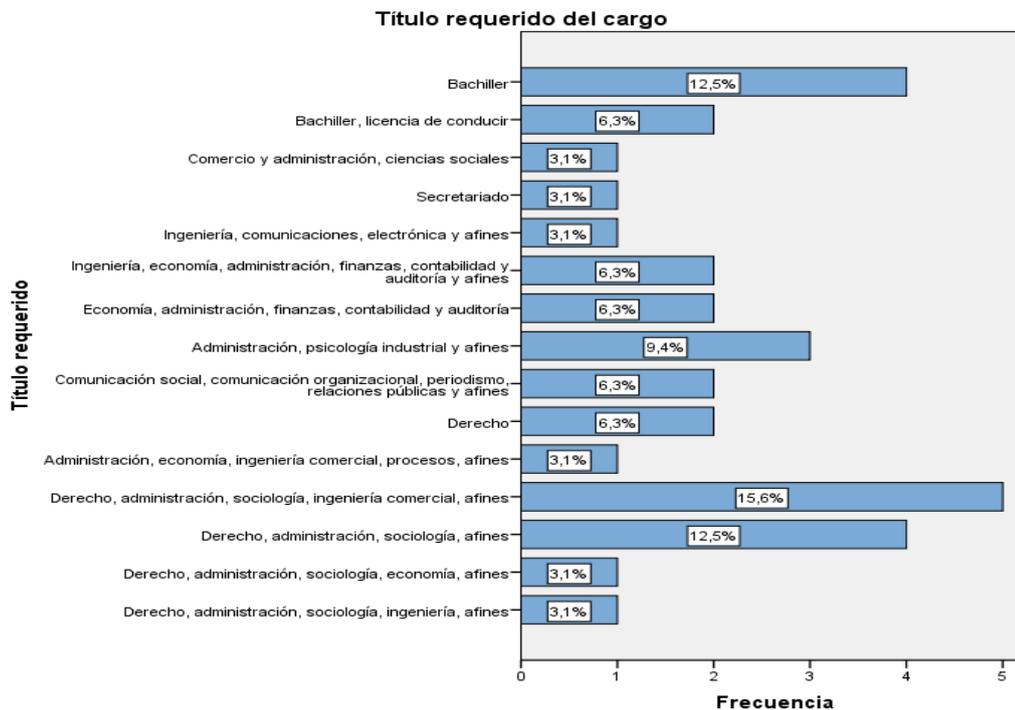


Figura 20: Título requerido del cargo
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Título requerido del cargo. Hace referencia al título profesional y/o nivel de estudios que el cargo a desempeñar en la institución requiere. En la figura. 20, se observa que el 12,5% de cargos requieren de un nivel de estudios Bachiller; un 6,3% título de bachiller y licencia de conducir; un 3,1% título en comercio y administración, ciencias sociales; 3,1% título en secretariado; 3,1% título en ingeniería, comunicaciones, electrónica y afines; 6,3% título en ingeniería, economía, administración, finanzas, contabilidad y auditoría y afines; un 6,3% título en economía, administración, finanzas, contabilidad y auditoría; un 9,4% título en administración, psicología industrial y afines; un 6,3% título en comunicación social, comunicación organizacional, periodismo, relaciones públicas y afines; un 6,3% título en derecho; un 3,1% título en administración, economía, ingeniería comercial, procesos, afines; un 15,6% título en derecho, administración, sociología, ingeniería comercial, afines; un 12,5% título en derecho, administración, sociología, afines; un 3,1% título en derecho, administración, sociología, economía, afines y un 3,1% título en derecho, administración, sociología, ingeniería, afines.

La figura muestra que el mayor porcentaje de títulos profesionales requeridos según el cargo se encuentran en las áreas de derecho, administración, sociología, ingeniería comercial, afines, seguido por un 12,5% en las áreas de derecho, administración, sociología, afines y un 12,5% con nivel de estudios de Bachiller. Es decir las áreas profesionales más requeridas son las pertenecientes al área administrativa y derecho.

1.7. Idoneidad del cargo.

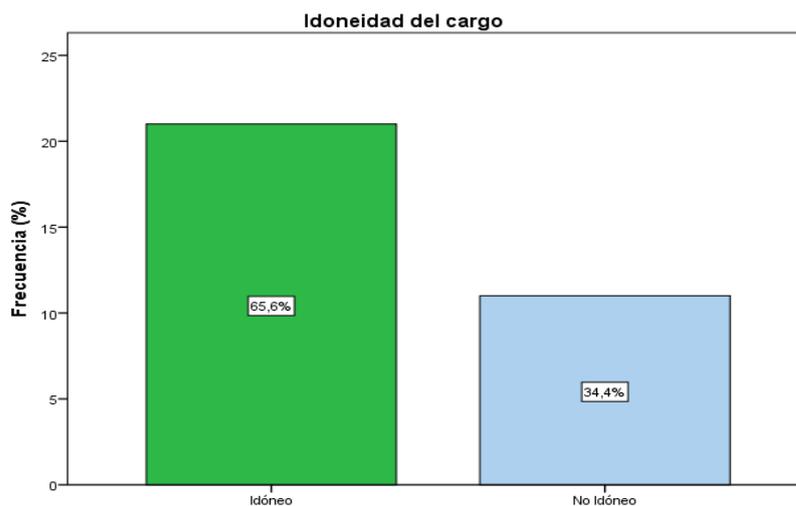


Figura 21: *Idoneidad del cargo*
Fuente: *Elaboración propia*

Análisis e interpretación:

Idoneidad del cargo. Es la comparación realizada entre el título profesional requerido por el cargo a desempeñar, y el título profesional y/o nivel de estudios del servidor público actual que desempeña tal o cual cargo. En la figura 21, se puede observar que el 65,6% está representado por servidores públicos idóneos en el cargo, y el 34,4% por servidores no idóneos en el cargo.

La figura muestra que el 34,4% de servidores públicos actuales que laboran en la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua desempeñan labores en cargos para lo cual su título profesional o nivel de estudios no es el adecuado o idóneo, según se detalla en la figura 20 en cuanto al título profesional requerido para el cargo, lo que posteriormente puede representar entre varios un problema en el aspecto del desempeño laboral. Datos obtenidos del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de los procesos desconcentrados (agosto 2012) del Ministerio de Relaciones Laborales, manual que se aplica actualmente en la Gobernación de Tungurahua.

2. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Procesos administrativos: Planificación, Organización, Dirección, Control.

2.1. Cómo usted califica los siguientes **procesos administrativos** en la institución?

2.1.1. Planificación.

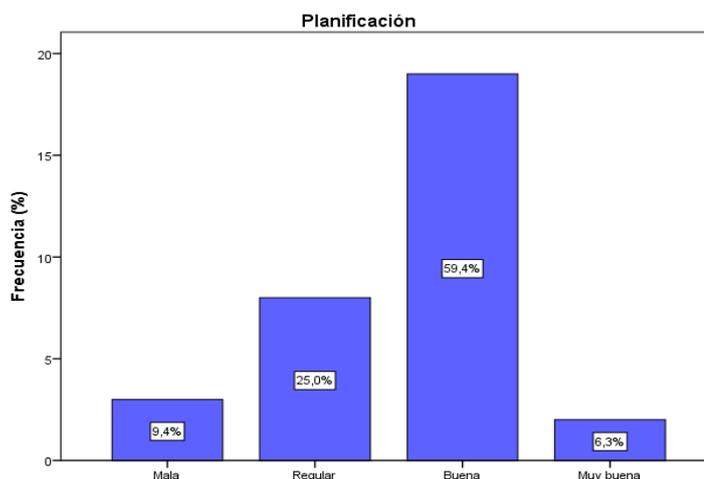


Figura 22: Planificación
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Planificación o planeación. Franklin (2014) afirma: “La planeación, entendida como el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca del propósito y actividades que un individuo, grupo, equipo, unidad u organización persigue, proporciona un mapa claro a seguir de sus acciones futuras, sean éstas estables o cambiantes, y debe cifrarse en la revisión analítica de los componentes que le dan razón de ser para funcionar y proyectarse”. En la figura 22, se puede apreciar que de los datos obtenidos un 59,4% considera el nivel de planificación como buena; un 25% como regular; un 9,4% como mala y un 6,3% como muy buena.

Lo que significa que aproximadamente el 60% de los servidores públicos encuestados considera que el nivel de planificación en la Planta Centrl de la Gobernación de Tungurahua es bueno, en tanto que un porcentaje sumado y considerable del 34,4 % perciben el nivel de planificación como regular y malo.

2.1.2. Organización.

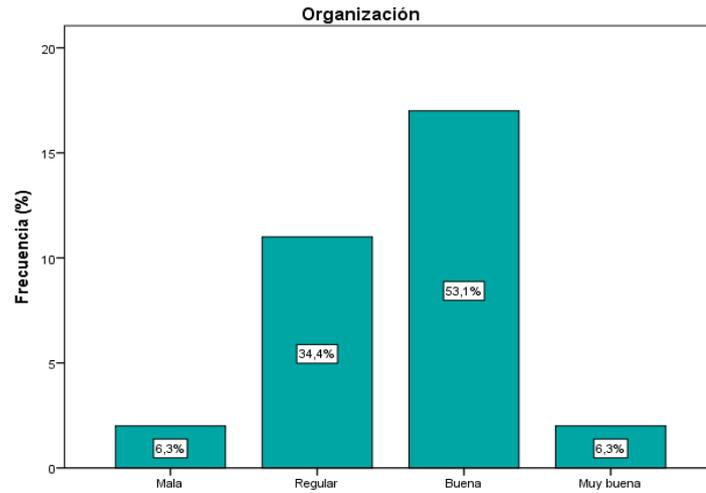


Figura 23: Organización
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Organización. Franklin (2014) señala que: “La organización determina cómo se disponen y coordinan los recursos de la empresa a través de un sistema de relaciones que agrupa y asigna funciones a unidades de trabajo interrelacionadas por líneas de mando, coor coordinación y comunicación para alcanzar objetivos preestablecidos”. La figura 23, muestra que el 53,1% de los servidores públicos encuestados perciben el nivel de organización de la institución como bueno; el 34,4% como regular; el 6,3% como malo e igualmente otro 6,3% como muy bueno.

De acuerdo a los datos de la figura, éstos indican que a pesar de que el 53,1% de los encuestados perciben el nivel organizacional de la institución como bueno, un 40,7% lo califican como regular y malo respectivamente, lo que representa un porcentaje considerable.

2.1.3. Dirección.

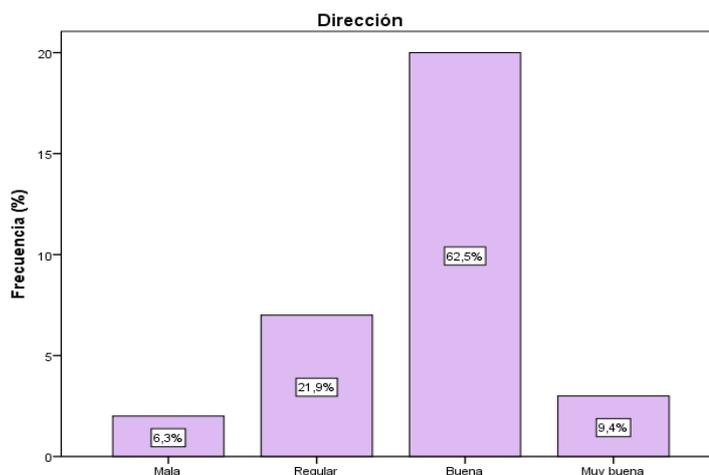


Figura 24: Dirección
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Dirección. Franklin (2014) indica que: “La dirección implica el proceso de influir en las actividades de un grupo o de una organización para que contribuyan al logro de los objetivos y metas establecidos. Es, también, la forma de tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de una organización y encaminarla hacia el logro de resultados efectivos y sustentables”. En la figura 24, se observa que un 62,5% de los servidores públicos encuestados perciben el nivel de dirección de la institución como bueno; prácticamente el 22% como regular; el 6,3% como malo y el 9,4% como muy bueno.

La información de la figura muestra que el 62,5% de los encuestados perciben el nivel organizacional de la institución como bueno, un 28,2% lo califican como regular y malo respectivamente, lo que representa un porcentaje significativo a tener en cuenta.

2.1.4. Control.

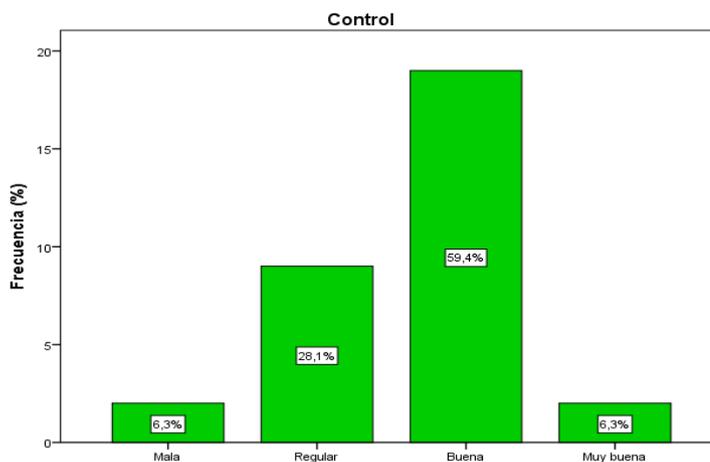


Figura 25: Control
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de datos:

Control. Franklin (2014) establece que: “El control es la medición del progreso de las acciones en función del desempeño de una organización para garantizar el logro de sus objetivos. Para ese efecto, deben establecerse estándares, medir el desempeño con base en los estándares y efectuar los ajustes o correcciones para mantener el rumbo correcto”. En la figura 25 se observa que un 59,4% de los servidores públicos encuestados perciben el nivel de control de la institución como bueno; el 28,1% como regular; el 6,3% como malo y el 6,3% como muy bueno.

La figura muestra una buena aceptación respecto al nivel de control por parte de los encuestados calificándolo como como bueno (59,4%), en tanto que un 34,4% lo califican como regular (28,1%) y malo (6,3%) respectivamente, lo que representa considerable a ser evaluado.

2.2. Cómo usted califica los siguientes **factores organizacionales** en la institución?

Factores: Infraestructura, Equipamiento y herramientas, Tecnología, Ambiente laboral, Talento humano.

2.2.1. Infraestructura

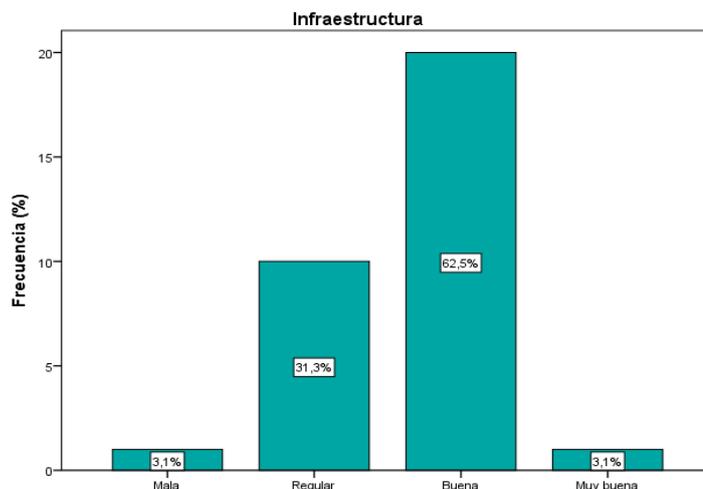


Figura 26: Infraestructura
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Infraestructura. Hace referencia a las instalaciones de la institución, a los lugares y puestos de trabajo, a sus áreas, a la comodidad y facilidades que presentan laboralmente para desarrollar las actividades respectivas de los servidores que hacen uso de las mismas. En la figura 26 se observa que un 62,5% de los servidores públicos encuestados califican a la infraestructura de la institución como buena; un 31,3% como regular; un 3,1% como mala y un 3,1% como muy buena.

A pesar de que el 62,5% de los servidores encuestados coinciden en establecer la infraestructura de la institución como buena, aproximadamente una tercera parte de los servidores califican como regular dicha infraestructura, posiblemente por tratarse de instalaciones coloniales o antiguas que ya poseen su tiempo de vida evidente, y que de todas maneras sirven para cumplir su propósito.

2.2.2. Equipos y herramientas.

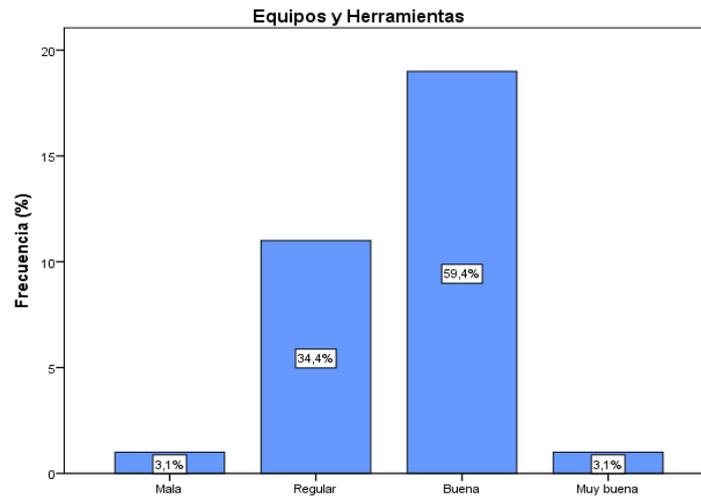


Figura 27: Equipos y Herramientas
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Equipos y Herramientas. Son todas aquellas herramientas, equipos, e instrumentos necesarios e indispensables que se requieren para poder cumplir a cabalidad las actividades relacionados con el puesto de trabajo. En la figura 27, se puede observar que en cuanto a equipos y herramientas en la institución un 59,4% de los servidores califica como bueno dicho aspecto; un 34,4% lo considera regular; un 3,1% lo califica de malo y otro 3,1% lo califica de muy bueno.

Al respecto, se puede indicar que aproximadamente el 60% de servidores confía estar trabajando con herramientas adecuadas que ayudan y facilitan sus labores diarias, por lo cual han dado una calificación de buena a dicho factor. En tanto que un 34,4% de los encuestados califica de regular el elemento en mención.

2.2.3. Tecnología.

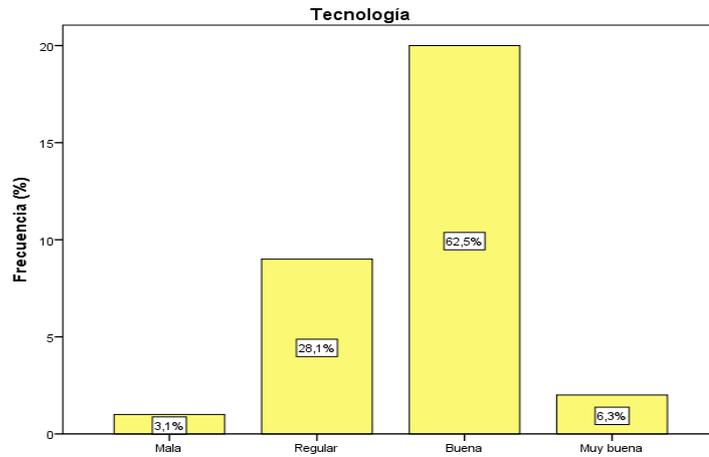


Figura 28: Tecnología
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Tecnología. “Es el conjunto de saberes que comprende aquellos conocimientos prácticos, o técnicos, de tipo mecánico o industrial, que posibilitan al hombre modificar las condiciones naturales para hacer su vida más útil y placentera” (Deconceptos.com, 2017). En la figura 28, se observa que en lo que a la tecnología se refiere en la institución que, un 62,5% de los servidores la califica como buena; un 28,1% como regular; un 3,1% como mala y un 6,3% como muy buena.

Los datos muestran que un porcentaje alto de servidores (62,5%) consideran que trabajan con tecnologías calificadas como buena o buenas, y un 28,1% de los encuestados califica como regular el nivel tecnológico que se aplica en la institución.

2.2.4. Ambiente Laboral

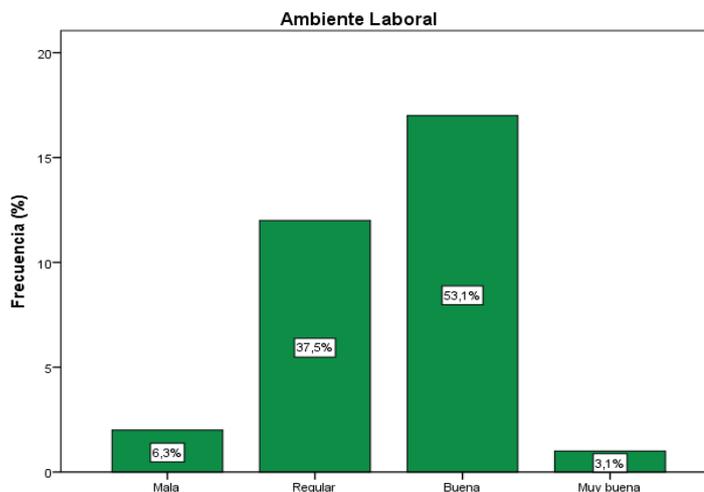


Figura 29: Ambiente laboral
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Ambiente laboral. Se refiere a las características que presenta el entorno laboral en el que desarrollan sus actividades cada servidor o trabajador en la institución, las relaciones que se presentan entre compañeros de trabajo, jefes inmediatos y personal en general, así como los factores que hacen que el trabajador se sienta conforme e identificado en su lugar de trabajo. En la figura 29, se observa que en cuanto al ambiente laboral en la institución, un 53,1% de los servidores lo califica como bueno; un 37,5% como regular; un 6,3% como malo y un 3,1% como muy bueno.

La información obtenida revela que un poco más de la mitad de los encuestados (53,1%) consideran que existe un buen ambiente laboral en la institución, y un 37,5% califican como regular la percepción de dicho ambiente laboral, lo cual indica la existencia de posibles inconvenientes en cuanto al tema.

2.2.5. Talento Humano.

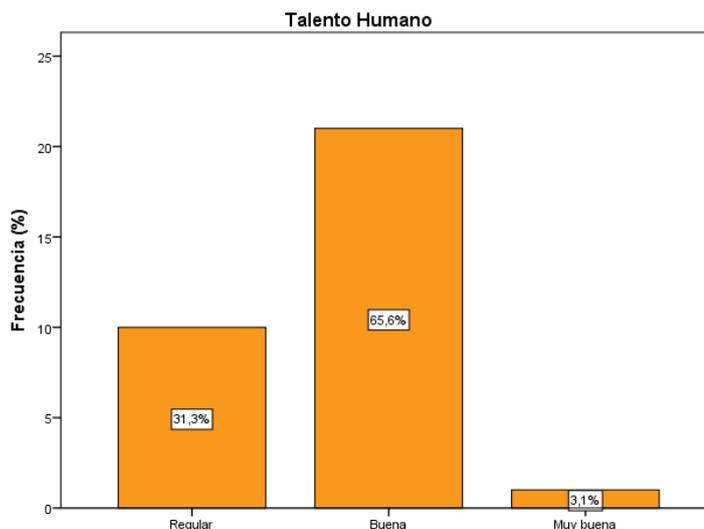


Figura 30: Talento humano
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Talento Humano. Se refiere a las capacidades, destrezas, habilidades con las que cuentan los servidores públicos que forman parte del personal que labora en la institución. En la figura 30, se observa que el 65,6% de los encuestados califican la opción de talento humano como buena; el 3,3% como regular y el 3,1% como muy buena.

Los datos muestran que aproximadamente el 66% de los encuestados califican como bueno el nivel del talento humano de la institución, y un 31,3% consideran el nivel del talento humano como regular, porcentaje que posiblemente exhiba algún tipo de inconveniente interno en la institución en el tema.

2.3. Seleccione las opciones que crea conveniente. Cuál de las siguientes **herramientas organizacionales** se aplica en el desarrollo administrativo - organizacional en la Gobernación de Tungurahua?

2.3.1. Herramientas Organizacionales.

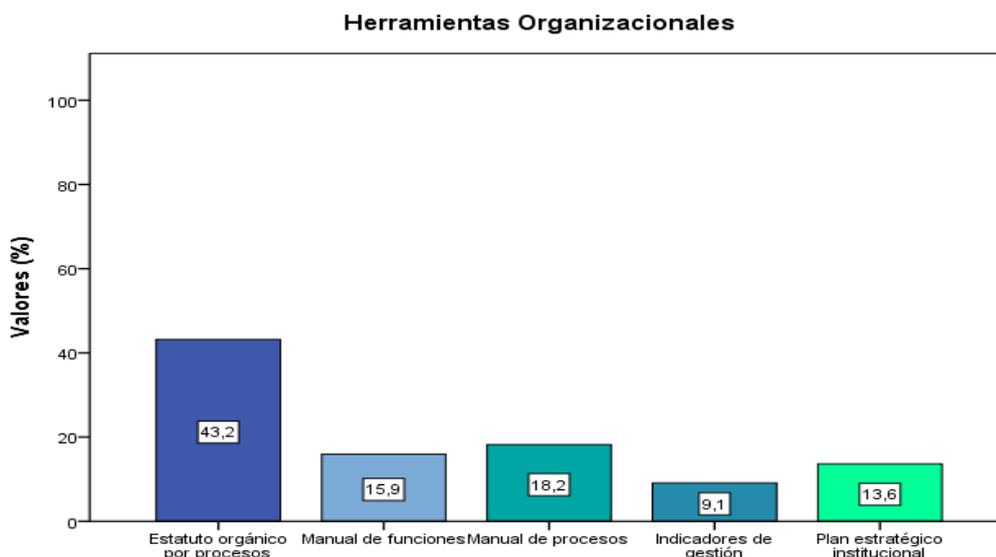


Figura 31: Herramientas organizacionales
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Herramientas organizacionales. Son aquellas herramientas administrativas que sirven y se emplean para definir y normar actividades varias organizacionales de la institución, así como también se utilizan para direccionar, facilitar y apoyar el desarrollo de las funciones propias del cargo de cada servidor. La figura 31, detalla que como herramienta organizacional los servidores encuestados tienen conocimiento de la existencia de un Estatuto de Procesos con un 43,2% para tal opción; con un 18,2% para la opción de Manual de Procesos; un 15,9% para la opción de Manual de Funciones; 13,6% para la opción de Plan Estratégico Institucional; un 9,1% para los Indicadores de gestión y un 0% para Metodología Procedimental.

En base a los datos obtenidos se puede indicar que, de acuerdo a lo investigado la Gobernación de Tungurahua direcciona sus actividades administrativas organizacionales en base a un Estatuto de Procesos emitido por el actual Ministerio del Interior, a la vez mencionar que trabajan con un Plan Estratégico Institucional, y que utilizan Indicadores de Gestión . que el Manual de Funciones con el que

desarrollan sus actividades es el emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales, y que actualmente como tal no poseen un Manual de Procesos como tampoco una Metodología Procedimental.

La información obtenida de la encuesta refleja que son pocos los servidores que tienen poco conocimiento acerca de el tema de herramientas organizacionales, quizás for no ser parte de su perfil profesional o posiblemente por falta de interés en el tema.

2.4. Bajo su criterio seleccione. Cuáles son las **principales limitaciones o problemas** que presenta el área administrativa administrativa en la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua?

2.4.1. Causas limitación de actividades.

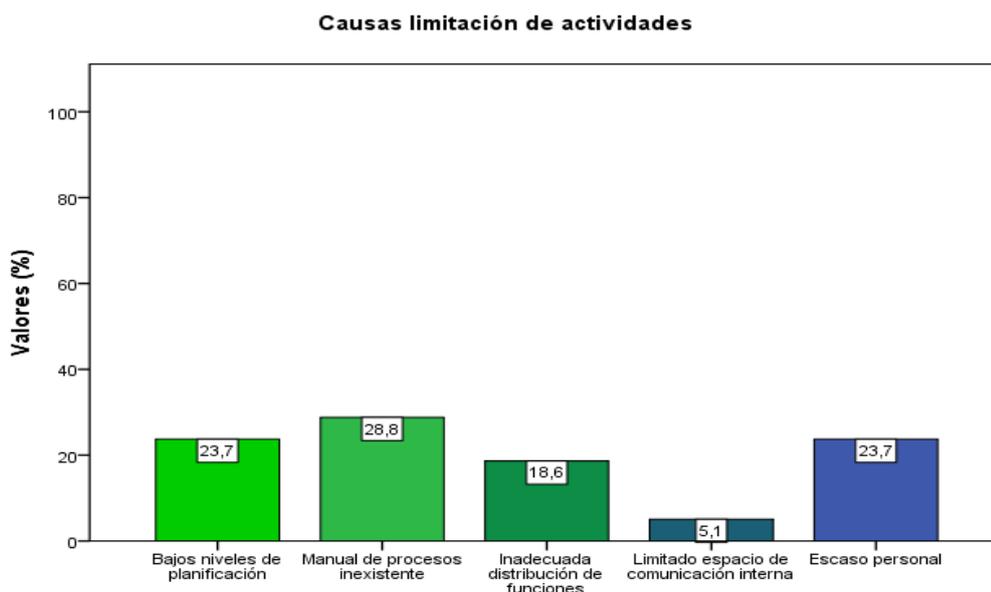


Figura 32: Causas limitación de actividades
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Causas limitación de actividades. Hace referencia a posibles inconvenientes o problemas de tipo administrativo y de servicios que se puedan presentar en el normal desarrollo y desenvolvimiento de las actividades propias de los servicios que se brindan en la institución. En la figura 32, se observa ciertas opciones un poco equilibradas, señalándose como opción primera con un 28,8% la de un Manual de Procesos Inexistente; con un 23,7% cada una, Bajos Niveles de Planificación y

Escaso personal; con un 5,1% un Limitado Espacio de Comunicación Interna y un 0% en Personal no Capacitado.

Los datos reflejan que la mayor parte de inconvenientes o limitantes para el desarrollo correcto y normal de las actividades administrativas y de servicios en la institución se originen principalmente porque no exista un Manual de Procesos propio de la institución, por los Bajos Niveles de Planificación, por brechas de personal, y finalmente con un bajo porcentaje por una inadecuada distribución de funciones.

2.5. Cómo usted califica la **gestión organizativa** en la institución según sus niveles?

2.5.1. Nivel Directivo: capacidad de dirección, liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo.

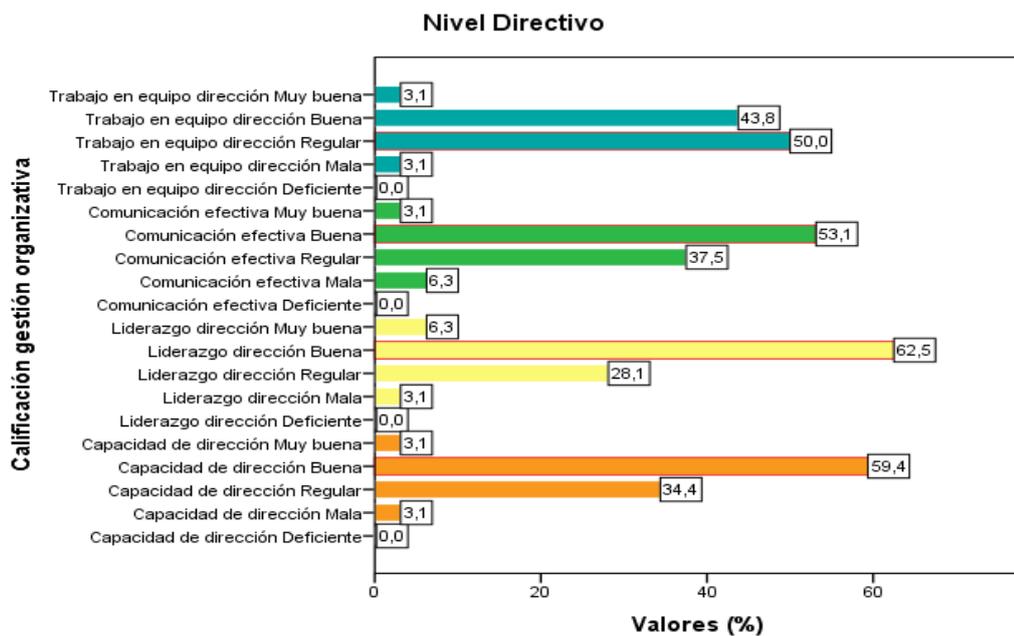


Figura 33: Gestión organizacional, nivel directivo

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Nivel directivo. Es el nivel que se encarga de direccionar, fijar los objetivos, estrategias y hacer que se cumplan las políticas y normas bajo las cuales la institución emprende su accionar. En la figura 33, se aprecia las calificaciones obtenidas de la encuesta para la gestión organizativa en cuanto al nivel directivo y las opciones del mismo. En cuanto al Trabajo en Equipo el 50% de los encuestados la califica como regular y el 43,8% como buena. Comunicación Efectiva el 53,1% la califica como buena y el 37,5% como

regular. Liderazgo el 62,5% como buena y el 28,1% como regular. Capacidad de Dirección el 59,4% como buena y el 34,4% como regular.

De los datos obtenidos se entiene que, existe una buena aceptación promedio del 60% en lo que a la Capacidad de Dirección y Liderazgo se refiere en el nivel directivo, y regular del 35%. En el aspecto de Comunicación Efectiva la calificación también es buena superando el 50%, y en cuanto al Trabajo en Equipo del nivel directivo se obtuvo una calificación de regular con el 50% que sería el punto más bajo de los cuatro aspectos tabulados. Cabe indicar que en los cuatro aspectos del nivel directivo puestos a consideración en la encuesta la calificación de regular obtiene un promedio aproximado del 38%.

2.5.2. Nivel Asesor: comunicación, trabajo en equipo, nivel de eficiencia, motivación, coordinación.

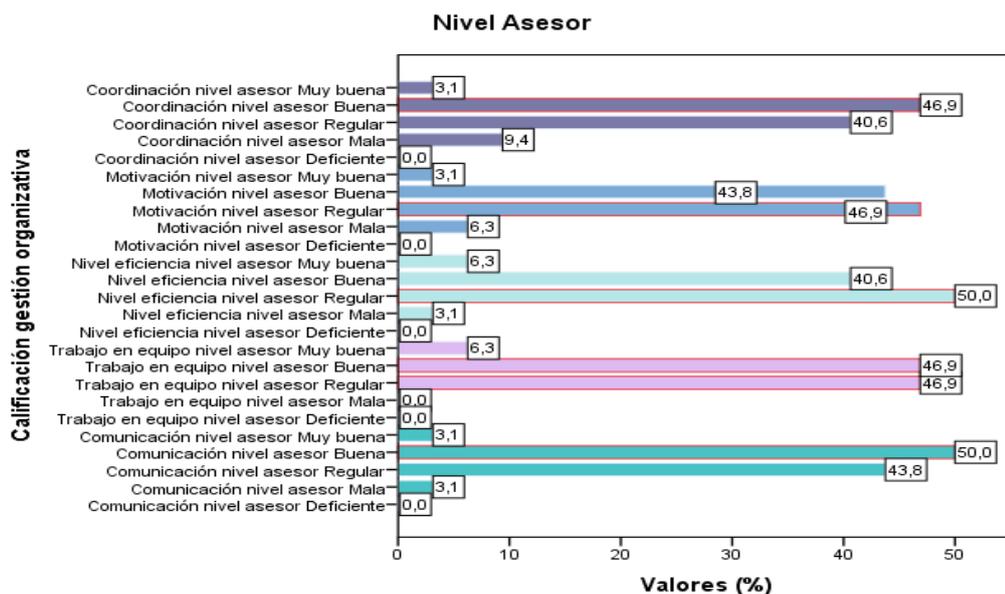


Figura 34: Gestión organizacional, nivel asesor
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Nivel asesor. Es aquel nivel que se encarga de cooperar en la elaboración de los planes institucionales, de realizar informes y seguimiento de los planes y proyectos de la institución, informes de monitoreo y gestión institucional. La figura 34, muestra que en las opciones a calificar del nivel asesor así, coordinación, motivación, nivel de eficiencia, trabajo en equipo y comunicación, se obtuvo lo siguiente: Cordinación con una calificación de buena con un aproximado del 47%; Motivación calificada como

regular con un aproximado del 47%; el Nivel de Eficiencia calificado como regular con un 50%; Trabajo en Equipo con una calificación de buena y regular con prácticamente el 47% cada una y el aspecto comunicacioal con una calificación de buena con un 50%.

Las calificaciones de buena y regular superan el promedio del 45% en las cuatro opciones ya indicadas, lo cual muestra que pueden haber situaciones por mejorar en los cuatro aspectos del nivel asesor.

2.5.3. Nivel Apoyo: comunicación, trabajo en equipo, nivel de eficiencia, motivación, coordinación.

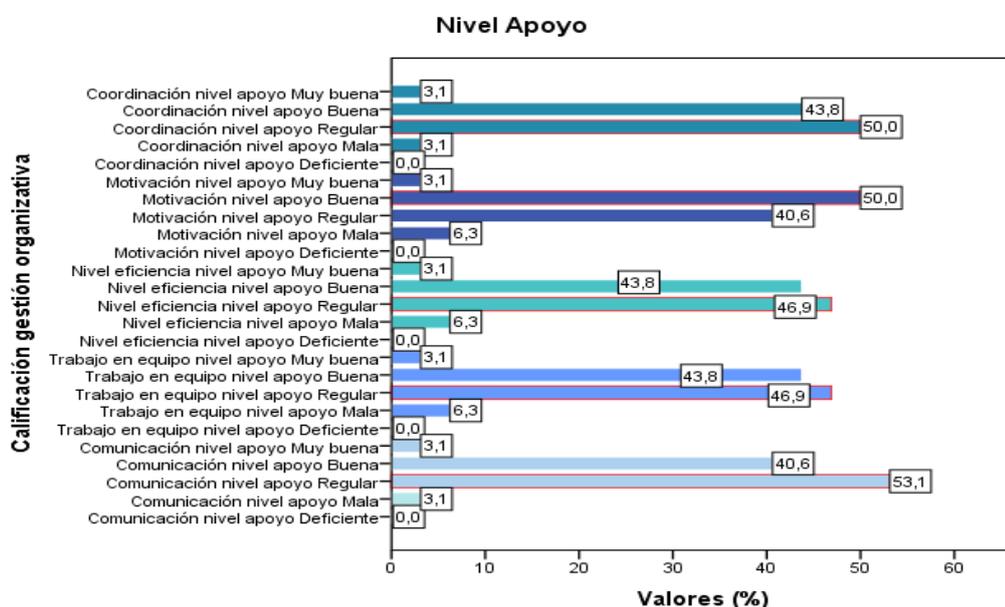


Figura 35: Gestión organizacional, nivel apoyo
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Nivel apoyo. El nivel de apoyo es aquel que se encarga de coordinar, gestionar y ejecutar el portafolio de productos y servicios de la institución. La figura 35, muestra las mismas opciones a calificar del nivel asesor como son, coordinación, motivación, nivel de eficiencia, trabajo en equipo y comunicación, obteniendo lo siguiente: Coordinación con una calificación regular del 50%; Motivación calificada como buena con un 50%; el Nivel de Eficiencia calificado como regular con prácticamente un 47%; Trabajo en Equipo con una calificación de regular con prácticamente el 47% ; el aspecto Comunicacional con una calificación regular con un 53,1%.

Las calificaciones de buena superan el promedio del 44% en las cuatro opciones indicadas, y a su vez las calificaciones de regular superan el 47% en las mismas opciones, lo que muestra que la calificación regular es ligeramente superior en las opciones propuestas del nivel de apoyo en la gestión organizacional de la institución.

2.6. Califique según su criterio. Cómo percibe los siguientes **elementos del proceso administrativo**

en su institución?

2.6.1. Elementos del proceso de Planeación: misión, visión, objetivos, estrategia, políticas, procedimientos.

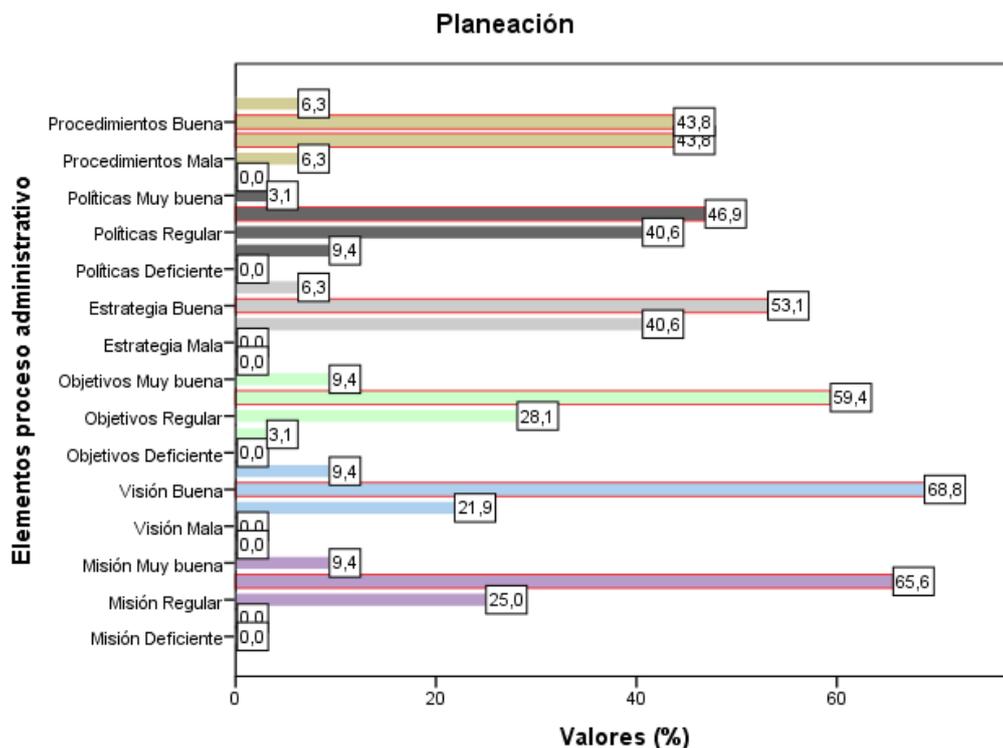


Figura 36: Elementos del proceso administrativo, planeación
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

La figura 36, muestra los elementos del proceso administrativo de Planeación con los siguientes datos: la Misión con una calificación buena y un porcentaje del 65,6%; Visión con una calificación buena del 68,8%; Objetivos Definidos con una calificación de buena con el 59,4%; Estrategia Planificada con una calificación buena y el 53,1%;

Políticas de Acción con una calificación buena con el 46,9% y Procedimientos Establecidos con una calificación de buena y regular con el mismo porcentaje del 44%. Las calificaciones de buena tienen un promedio del 48% en las seis opciones indicadas, y a su vez las calificaciones de regular un promedio del 33% en las mismas opciones, lo que muestra que la calificación regular es ligeramente superior en las opciones propuestas, siendo los porcentajes de calificaciones buenas más altos los elementos del proceso administrativo de la Visión y la Misión, y los porcentajes de calificaciones regulares más altos en los elementos del proceso administrativo de Políticas de Acción y de Procedimientos Establecidos.

2.6.2. Elementos del proceso de Organización: organigrama estructural, organigrama funcional, departamentalización, distribución de recursos.

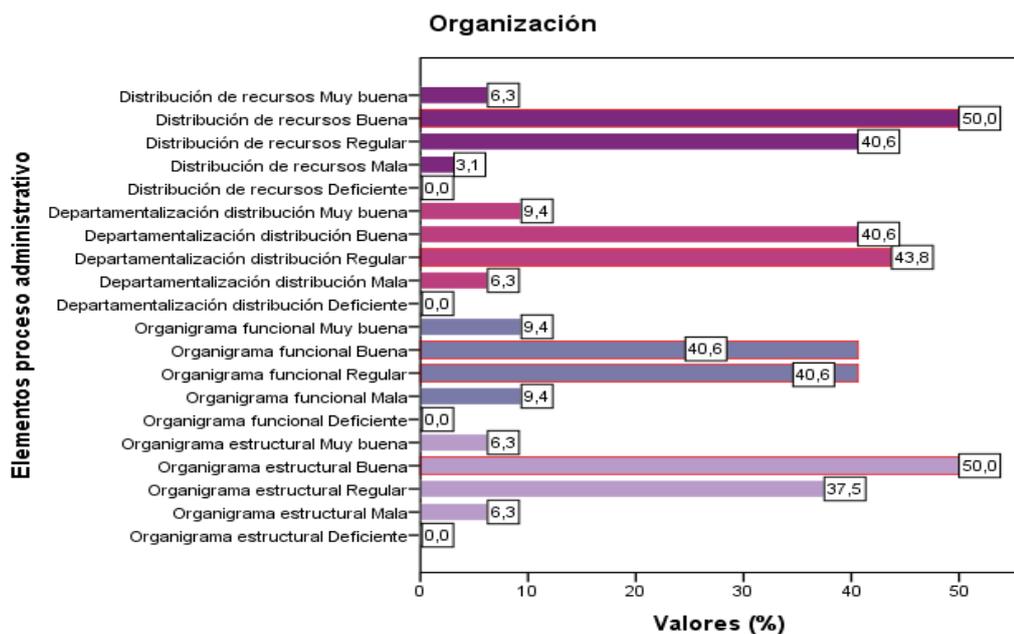


Figura 37: Elementos del proceso administrativo, organización
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

La figura 37, muestra los elementos del proceso administrativo de Organización con los siguientes datos: Organigrama Estructural con una calificación buena y un porcentaje del 50%; Organigrama Funcional con una calificación de buena y regular con un porcentaje cada una del 40,6%; Departamentalización con una calificación regular del 43,8%; Distribución de Recursos con una calificación buena con el 50%.

Las calificaciones de buena tienen un promedio del 45,3% en las cuatro opciones indicadas, y a su vez las calificaciones de regular un promedio del 40,6% en las mismas opciones, lo que muestra que la calificación de buena es superior en las opciones propuestas en la figura, siendo los porcentajes de calificaciones buenas más altos los elementos del proceso administrativo como son el Organigrama Estructural y la Distribución de Recursos, y los porcentajes de calificaciones regulares más altos en los elementos del proceso administrativo de Departamentalización, Distribución de Recursos y Organigrama Funcional.

2.6.3. Elementos del proceso de Dirección: liderazgo, coordinación de actividades, delegación de funciones, eficacia, comunicación.

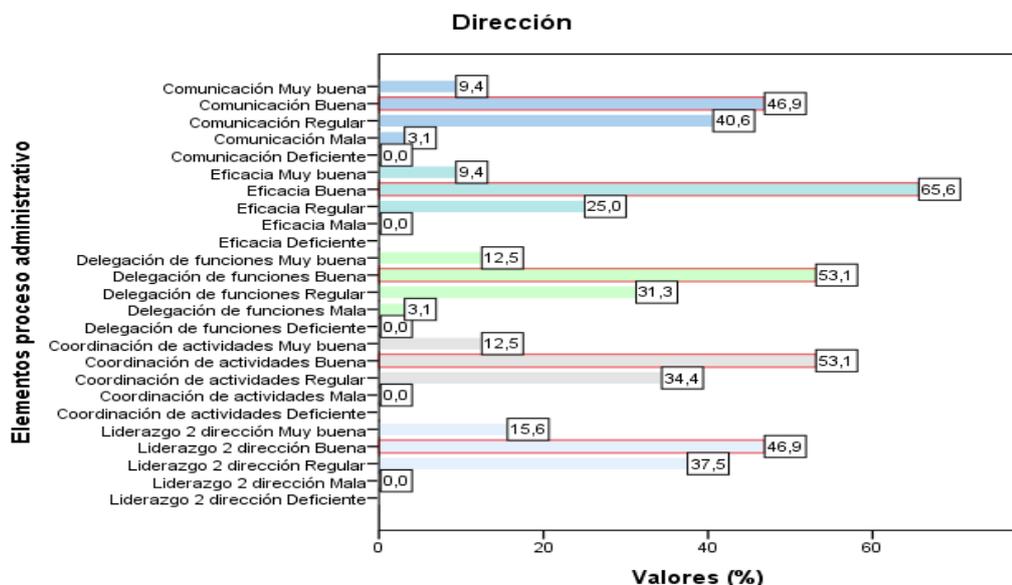


Figura 38: Elementos del proceso administrativo, dirección

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

La figura 38, muestra los elementos del proceso administrativo de Dirección con los siguientes datos: Liderazgo con una calificación buena y un porcentaje del 47%; Coordinación de Actividades con una calificación buena y un porcentaje del 53,1%; Delegación de Funciones con una calificación buena y un porcentaje del 53,1%; Eficacia con una calificación buena con el 65,6% y Comunicación con una calificación buena con el 47%.

Las calificaciones de buena tienen un promedio del 53% en las cinco opciones que existen en la figura 38, y a su vez las calificaciones de regular un promedio del 34%

en las mismas opciones, lo que muestra que la calificación de buena es superior en las opciones propuestas en la figura, siendo los porcentajes de calificaciones buenas más altos los elementos del proceso administrativo como son la Eficacia, la Delegación de Funciones y la Coordinación de Actividades , y los porcentajes de calificaciones regulares más altos en los elementos del proceso administrativo, los elementos de Comunicación y Liderazgo.

2.6.4. Elementos del proceso de Control: cumplimiento de metas, seguimiento de actividades, evaluación del desempeño, control del tiempo.

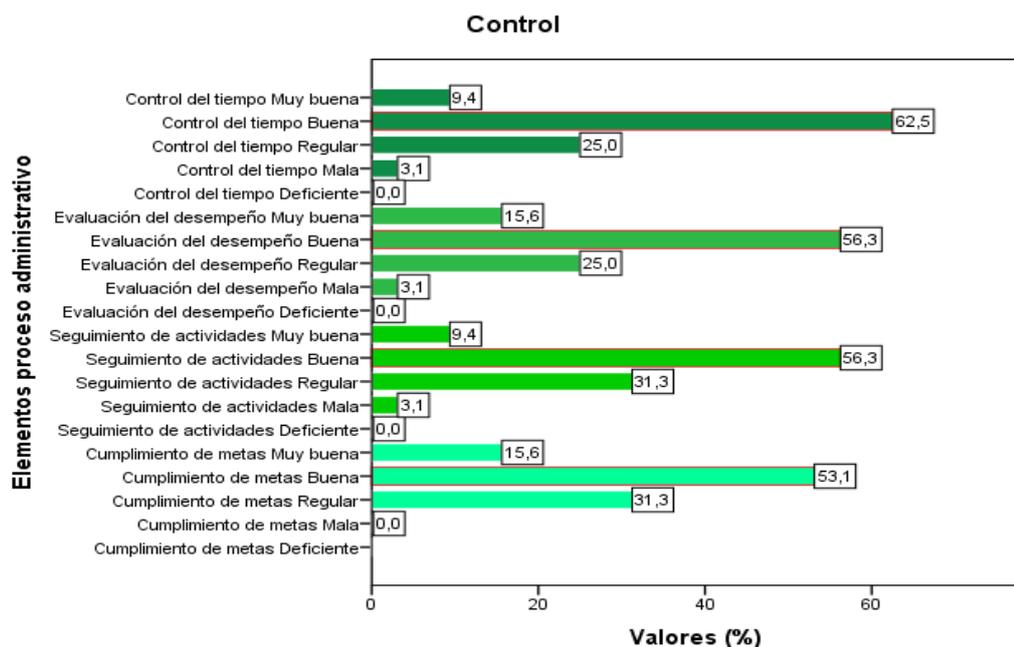


Figura 39: Elementos del proceso administrativo, control
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

La figura 39, muestra los elementos del proceso administrativo de Control con los siguientes datos: Cumplimiento de Metas con una calificación buena y un porcentaje del 53,1%; Seguimiento de Actividades con una calificación buena y un porcentaje del 56,3%; Evaluación del Desempeño con una calificación buena y un porcentaje del 56,3% y Control del Tiempo con una calificación buena con el 62,5%.

Las calificaciones de buena tienen un promedio del 57% en las cuatro opciones que existen en la figura 39, y a su vez las calificaciones de regular un promedio del 28%

en las mismas opciones, lo que muestra que la calificación de buena es muy superior en las opciones propuestas en la figura, siendo los porcentajes de calificaciones buenas más altos los elementos del proceso administrativo como son el Control del Tiempo, Evaluación del Desempeño y Seguimiento de Actividades , y los porcentajes de calificaciones regulares más altos en los elementos del proceso administrativo, los elementos de Cumplimiento de Metas y Seguimiento de Actividades, aunque con porcentajes representativos no altos.

3. SERVICIOS

3.1. Seleccione la opción que crea conveniente. Qué factor es el que usted prioriza al momento de brindar un servicio?

3.1.1. Factor que prioriza para brindar un servicio.

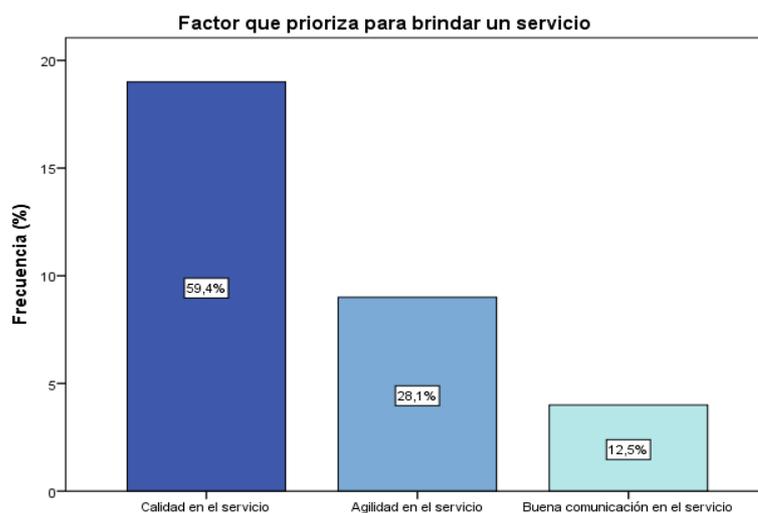


Figura 40: Factor que prioriza para brindar un servicio
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Servicio. Lovelock & Wirtz (2009) indican que: “Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables”. En la figura 40, se observa que según los datos resultantes de la encuesta el 59,4% de los servidores priorizan como factor de servicio la Calidad en el Servicio; el 28,1% la

Agilidad en el Servicio y el 12,5% la Buena Comunicación en el Servicio y Otros con un 0%.

Como se puede observar en la figura 40, la Calidad en el Servicio es el factor que principal a tomar en cuenta por parte de los servidores a la hora de prestar sus servicios y atender a sus clientes internos y externos, en tanto que aproximadamente un 30% de los encuestados priorizan la Agilidad del Servicio en perjuicio de la calidad del mismo.

3.2. Seleccione la opción que crea conveniente. Cómo calificaría usted su capacidad de respuesta ante la necesidad de satisfacer un servicio requerido?

3.2.1. Calificación capacidad de respuesta servicio.

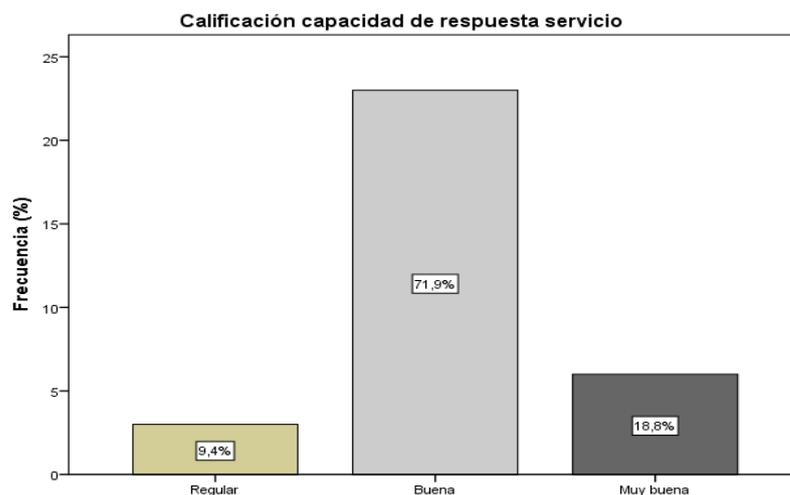


Figura 41: Calificación capacidad de respuesta servicio
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Respuesta de servicio. Se refiere a la capacidad que tiene el servidor para responder, solucionar o satisfacer eficientemente un requerimiento planteado por un cliente, externo o interno. En la figura 41, se observa que según los datos resultantes de la encuesta prácticamente el 72% de los servidores tienen una capacidad de respuesta buena; capacidad de respuesta muy buena con un aproximado del 19%, y una capacidad de respuesta regular con un 9,4%.

Los datos muestran un alto porcentaje de encuestados que presentan una buena calificación en cuanto a la capacidad de respuesta con que desempeñan sus funciones respecto a requerimientos planteados.

3.3. Considera usted que se pueda mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente? SÍ / NO

3.3.1. Mejoramiento calidad del servicio.



Figura 42: Mejoramiento calidad del servicio
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Calidad del Servicio. Camisón (2006) puntualiza que: “La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido” La figura 42, refleja que un 100% de los servidores encuestados afirman que siempre se puede mejorar la calidad de un servicio con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente.

3.4. Desarrolla y cumple sus actividades en el tiempo establecido?

3.4.1. Cumplimiento de actividades a tiempo.

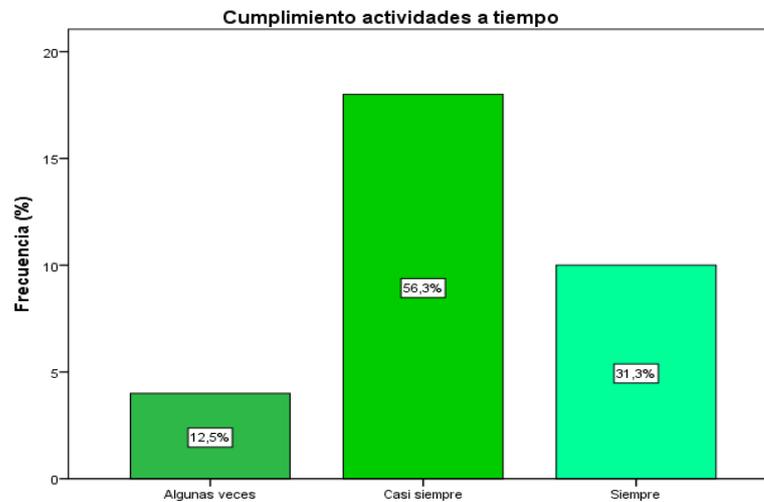


Figura 43: Cumplimiento actividades a tiempo
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Cumplimiento de actividades a tiempo. Se refiere al espacio de tiempo establecido con el que cada servidor o trabajador cuenta para cumplir puntualmente con las actividades designadas propias de su cargo. En la figura 43, se identifica que el 56,3% indica cumplir sus actividades a tiempo en el tiempo establecido casi siempre; un 31,3% siempre; un 12,5% algunas veces; casi nunca y nunca con un 0%.

Los datos resaltan que el 56,3% de los encuestados reconocen que no siempre, o casi siempre llegan a cumplir sus actividades a tiempo y un 31,3% respondieron que siempre lo hace. En todo caso si más del 50% de encuestados casi siempre cumple sus actividades a tiempo es posible que exista más de una situación a analizar para mejorar posible inconveniente.

3.5. Cumple en su totalidad los objetivos propuestos?

3.5.1. Cumplimiento objetivos propuestos.

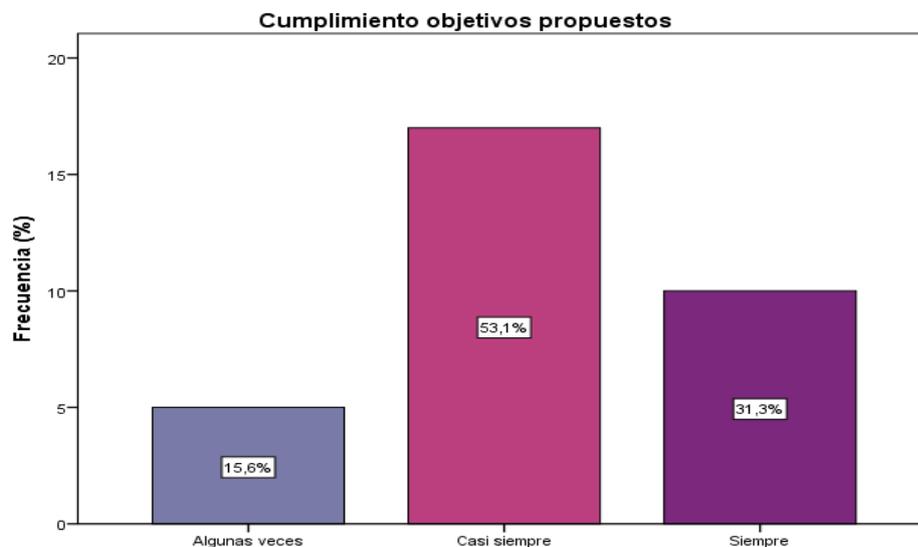


Figura 44: Cumplimiento objetivos propuestos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Cumplimiento objetivos propuestos. Las instituciones o instituciones públicas al igual que cualquier empresa privada tienen objetivos trazados por cumplir, objetivos bajo los cuales se mide el correcto y normal funcionamiento de la empresa. La figura 44, muestra que el 53,1% menciona cumplir casi siempre sus objetivos laborales propuestos; el 31,3% indica cumplir siempre los objetivos laborales propuestos; un 15,6% señala cumplir algunas veces los objetivos laborales propuestos y un 0% para las opciones de nunca y casi nunca.

Los datos de la encuesta muestran que prácticamente un 84% de los servidores mencionan cumplir casi siempre y siempre con los objetivos institucionales a ellos encomendados, en tanto que un 15,6% dice hacerlo algunas veces, por lo que de todas maneras siempre se puede tratar de analizar los pequeños inconvenientes y evitar que escalen.

4. PROCESOS

4.1. En el desarrollo de sus actividades diarias, usted utiliza o se guía en base a un manual de procesos? SÍ / NO

4.1.1. Aplicación de un manual de procesos.

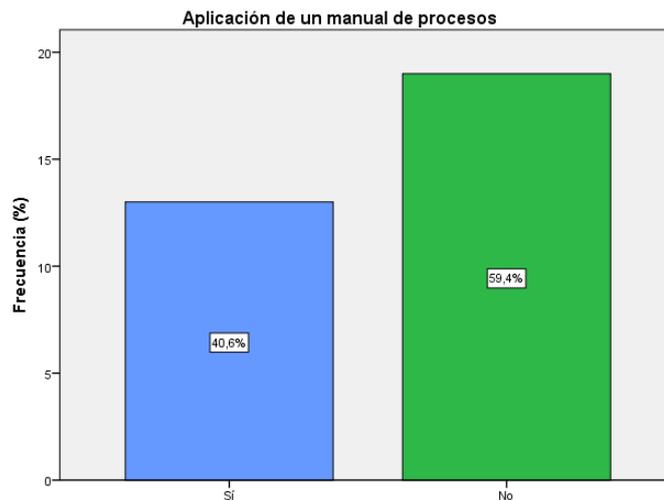


Figura 45: Aplicación de un manual de procesos
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Proceso. Para Carrasco (2009) “Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. responsabilidad y participación”. La figura 45, muestra que el 40,6% de los encuestados responde no utilizar un manual de procesos en el desarrollo de sus actividades diarias y un 59,4% indica si utilizar dicho manual.

Cabe mencionar que la Gobernación de Tungurahua como tal no posee actualmente un Manual de Procesos propio de la institución, dicha institución maneja o dispone de un Estatuto orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio el Interior, entidad que maneja el tema de las gobernaciones y gobiernos descentralizados a nivel nacional.

4.2. Tiene establecido en el desarrollo de sus actividades diarias procesos de entrada y salida? SÍ / NO

4.2.1. Procesos de entrada y salida establecidos.

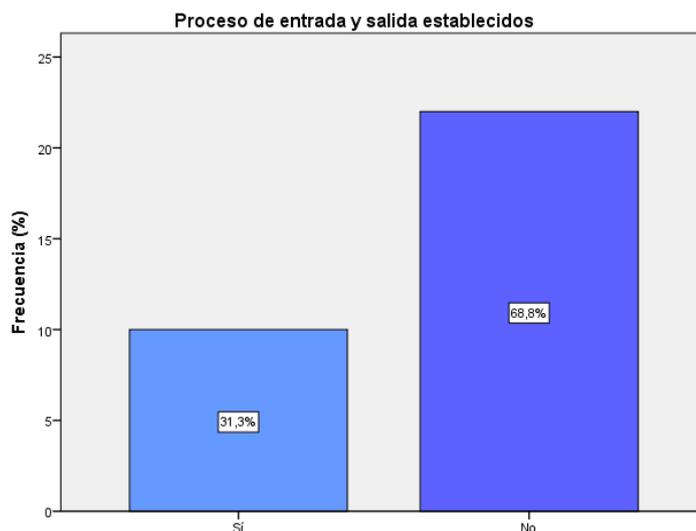


Figura 46: Procesos de entrada y salida establecidos
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Proceso de entrada. En éste proceso ingresan los datos, insumos o materias primas para posteriormente añadirles un valor agregado y ser transformados.

Proceso de salida. Proceso en que se obtiene un servicio o producto final con valor añadido. En la figura 46, se muestra que el 31,3% de los encuestados indican sí tener establecidos procesos de entrada y salida en el desarrollo de sus actividades diarias en la institución, no así el 69% quienes señalan que no tener o establecidos dichos procesos.

Se señala que un buen número de servidores no tienen muy claro el tema de procesos, pero que realmente la Gobernación de Tungurahua no tiene diseñados procesos de entrada y salida como tales de las actividades y servicios que desarrolla y brinda a sus usuarios.

4.3. Existen diagramas de flujo de los procesos de las actividades que usted realiza en el desarrollo de sus funciones? SÍ/ NO

4.3.1. Diagramas de flujo

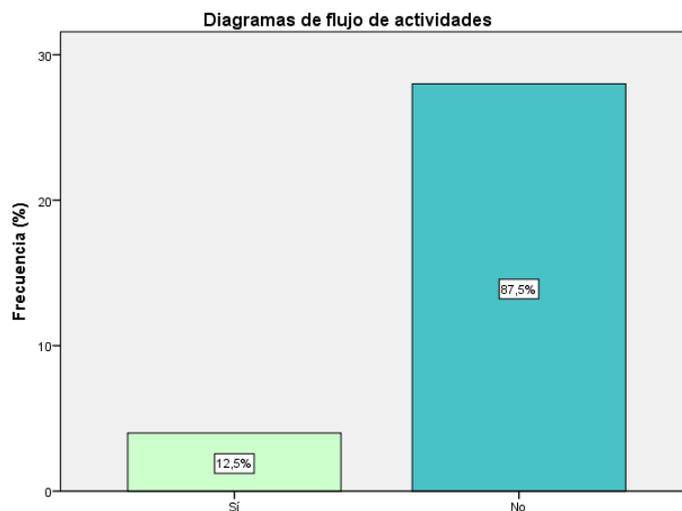


Figura 47: Diagramas de flujo
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Diagrama de flujo. Valdés (2003) en referencia a lo que es un diagrama de flujo menciona señala: “Este diagrama, además de mostrar la secuencia con que suceden las actividades, contiene un grado mayor de detalle que permite considerar diferentes tipos de actividad y alteraciones en la secuencia, que pueden ser ocasionadas por revisiones o por la ocurrencia de alguna disyuntiva no previsible”. La figura 47, detalla que el 12,5% de los encuestados afirman sí existir diagramas de flujo de las actividades que cada uno realiza y el 87,5% indican lo contrario.

Mayoritariamente los encuestados en relación a la realidad confirman que exactamente la Gobernación de Tungurahua no posee diagramas de flujo de los procesos y actividades que se desarrollan en la institución.

4.4. Considera usted que al establecerse los procesos de las actividades que realiza, esto ayudaría para facilitar y mejorar su desempeño laboral? SÍ / NO

4.4.1. Procesos de actividades para mejorar el desempeño laboral.

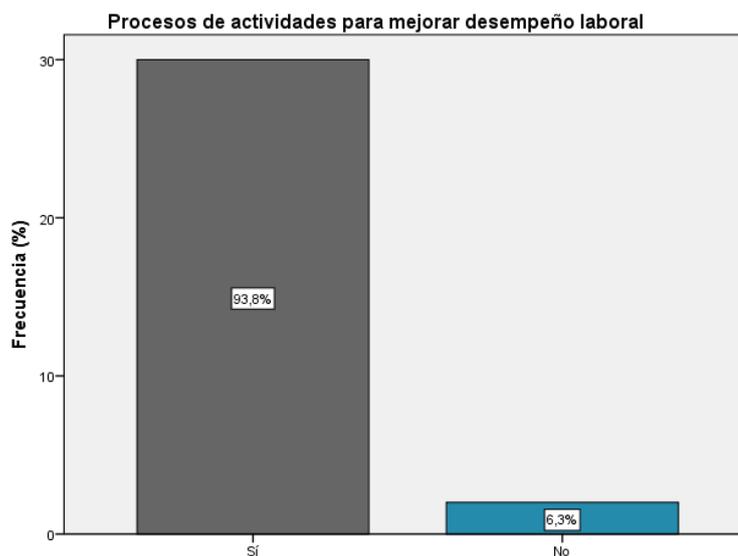


Figura 48: *Procesos de actividades para mejorar desempeño laboral*
Fuente: *Elaboración propia*

Análisis e interpretación:

Desempeño Laboral. Se refiere al rendimiento laboral con el que cada servidor o trabajador desarrolla sus actividades y funciones propias del cargo desempeñado. En la figura 48, se aprecia que el 93,8 de los encuestados contesta afirmativamente a la pregunta realizada, y el 6,3% responde a la inversa.

Por lo que, prácticamente el 94% de los servidores concuerdan en señalar que efectivamente al establecerse los procesos de las actividades y servicios que se brindan en la Gobernación de Tungurahuaé esto facilitaría y ayudaría a mejorar el desempeño laboral de cada servidor.

4.5. Seleccione cinco opciones. Qué resultados considera usted se pueda alcanzar con un rediseño organizacional enfocado en los productos y servicios que brinda la Gobernación de Tungurahua?

4.5.1. Resultados esperados de un rediseño organizacional de servicios.



Figura 49: Resultados esperados de un rediseño organizacional de servicios
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

El rediseño organizacional enfocado en servicios pretende analizar posibles dificultades que se presenten en el área administrativa-organizacional de servicios de la institución, para detectar sus causas y brindar la solución más adecuada que ayude a mejorar y minimizar dichas dificultades y facilite las labores y rendimiento de los servidores, así como la satisfacción de los clientes internos y externos. La figura 49, muestra los resultados de lo que se considera se pueda alcanzar con un rediseño organizacional enfocado en servicios, de mayor a menor así: un 15,4% indica que se puede incrementar la satisfacción del cliente; un 11,5% señala que se puede mejorar el trabajo en equipo; un 11% mejorar la calidad de productos y servicios; otro 11% mejorar el seguimiento de actividades; un 10,3% optimizar el uso de recursos; con un 9,6% cada opción también se menciona que se puede mejorar la productividad, mejorar la eficiencia y mejorar el control de actividades; con un 8,3% elevar los niveles de desempeño y con un 3,8% la reducción de tiempos muertos de actividad.

Las principales cinco opciones que la figura resalta como resultados esperados de un rediseño organizacional enfocado en servicios son: incrementar la satisfacción del cliente, mejorar el trabajo en equipo, mejorar la calidad de productos y servicios, mejorar el seguimiento de actividades y optimizar el uso de recursos.

5.2. Análisis correlación de resultados

Se realizaron correlaciones de los resultados de la encuesta, entre varios aspectos de las preguntas propuestas y de sus componentes a nivel de la gestión organizacional-administrativa, resaltando lo siguiente:

5.2.1. Análisis correlacional entre los elementos de la gestión organizativa – nivel directivo y los elementos del proceso administrativo - planeación.

Entre los elementos de la gestión organizativa en nivel directivo se consideró: i) Capacidad de dirección, ii) Liderazgo, iii) Comunicación, y iv) Trabajo en equipo. En tanto que los elementos del proceso de planeación involucró a: i) Misión, ii) Visión, iii) Objetivos, iv) Estrategia, v) Políticas y vi) Procedimientos.

Tabla 10: *Correlación de Spearman: gestión organizativa - nivel directivo VS elementos del proceso de planeación*

Correlaciones Spearman												
			Capacidad de dirección	Liderazgo dirección	Comunicación efectiva	Trabajo en equipo dirección	Misión	Visión	Objetivos definidos	Estrategia planificada	Políticas de acción	Procedimientos establecidos
Rho de Spearman	Capacidad de dirección	Coefficiente de correlación	1,000	,431 [*]	,229	,314	,541 ^{***}	,221	,263	,290	,373 [*]	,497 ^{***}
	Liderazgo dirección	Coefficiente de correlación	,431 [*]	1,000	,437 [*]	,375 [*]	,508 ^{***}	,562 ^{***}	,232	,272	,121	,565 ^{***}
	Comunicación efectiva	Coefficiente de correlación	,229	,437 [*]	1,000	,014	,260	,373 [*]	,356 [*]	,365 [*]	,034	,387 [*]
	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	,314	,375 [*]	,014	1,000	,218	,338	,111	,006	,244	,179

Elaborado por: Investigador

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación correlaciones Spearman:

Capacidad de dirección vs Misión

El coeficiente 0,541 indica que existe una correlación moderada entre la capacidad de dirección y la misión en la que se enfoca la institución, es decir que la claridad organizacional con que el nivel directivo maneja los equipos o grupos de trabajo para obtener buenos resultados se halla razonablemente alineada en lo que respecta a la misión de la institución, y su razón de ser y a los servicios que ésta brinda a los usuarios.

Capacidad de dirección vs Procedimientos

El coeficiente 0,497 indica que existe una correlación moderada presente entre la capacidad de dirección y los procedimientos de gestión con que la institución desarrolla sus actividades, es decir la labor direccional en la institución para el manejo de su talento humano se encuentra apoyada en buena forma por aquellos procedimientos válidos aplicados para su normal desenvolvimiento.

Liderazgo vs Misión

El resultado del coeficiente 0,508 indica que existe una correlación moderada entre la gestión de liderazgo que se lleva a cabo en la institución y la misión de la institución, es decir que las habilidades del líder para manejar e influir en el personal y en las tareas que se deben desarrollar son lo suficientemente adecuadas para llevar a cabo el cumplimiento de la misión institucional.

Liderazgo vs Visión

El coeficiente 0,562 establece que existe una correlación moderada presente entre la gestión de liderazgo y la visión de la institución, es decir que la capacidad del líder para influenciar y motivar a las personas en el cumplimiento de objetivos y metas propuestos a mediano y largo plazo se hallan alineados de buena manera y de forma adecuada.

Liderazgo vs Procedimientos

El resultado 0,565 muestra que existe una correlación moderada entre la gestión del liderazgo de la institución y sus procedimientos de acción aplicados, es decir que las

habilidades del líder para saber gestionar las labores institucionales se vinculan de forma consecuente con aquellos procedimientos aplicados a nivel interno en la institución.

5.2.2. Análisis correlacional entre los elementos de la gestión organizativa – nivel asesor y los elementos del proceso administrativo - organización.

Entre los elementos de la gestión organizativa en el nivel de asesoría se tiene: i) Comunicación, ii) Trabajo en equipo, iii) Nivel de eficiencia, iv) Motivación, v) Coordinación. A su vez los elementos del proceso de organización, contempla: i) Organigrama estructural, ii) Organigrama funcional, iii) Departamentalización, y iv) Distribución de recursos.

Tabla 11: *Correlación derhe Spearman: gestión organizativa - nivel de asesoría VS elementos del proceso de organización*

			Correlaciones Spearman								
			Comunicación nivel asesor	Trabajo en equipo nivel asesor	Nivel eficiencia nivel asesor	Motivación nivel asesor	Coordinación nivel asesor	Organigrama estructural	Organigrama funcional	Departamenta lización distribución	Distribución de recursos
Rho de Spearman	Comunicación nivel asesor	Coefficiente de correlación	1,000	,452**	,314	,411*	,197	,235	,432*	,338	,429*
	Trabajo en equipo nivel asesor	Coefficiente de correlación	,452**	1,000	,497**	,518**	,532**	,326	,152	,378*	,308
	Nivel eficiencia nivel asesor	Coefficiente de correlación	,314	,497**	1,000	,275	,234	,100	,214	,418*	,305
	Motivación nivel asesor	Coefficiente de correlación	,411*	,518**	,275	1,000	,470**	,436*	,201	,242	,204
	Coordinación nivel asesor	Coefficiente de correlación	,197	,532**	,234	,470**	1,000	,324	,282	,007	-,067

Elaborado por: Investigador

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación correlaciones Spearman:

Comunicación vs Organigrama funcional

El resultado y coeficiente 0,432 indica que existe una correlación moderada entre el aspecto comunicacional (nivel de asesoría) y el organigrama funcional institucional, lo que supone que el intercambio de información en éste nivel trabaja de una manera significativa en lo que al organigrama funcional de la institución y su contenido se refiere.

Comunicación vs distribución de recursos

El resultado 0,429 muestra que existe una correlación moderada entre la comunicación (nivel de asesoría) y la distribución de recursos del proceso de organización, es decir que la gestión comunicacional influye de forma coherente en el balance y distribución de los diferentes insumos y recursos que cada una de sus unidades precisa para el desarrollo normal de la gestión institucional.

Nivel de eficiencia vs Departamentalización

El resultado 0,418 muestra que existe una correlación moderada entre el nivel de eficiencia (nivel de asesoría) y la departamentalización del proceso de organizacional, es decir que la capacidad para cumplir lo planeado de forma eficiente se encuentra alineada de forma equilibrada con la capacidad que tiene la institución para organizar las actividades de sus unidades.

Motivación vs Organigrama estructural

El resultado 0,436 muestra que existe una correlación moderada entre la motivación (nivel de asesoría) y el organigrama estructural del proceso de organización, es decir que el organigrama estructural de la institución se alinea de forma significativa con aquellos aspectos motivacionales que hacen que sus servidores se sientan parate importante de su institución.

5.3. Síntesis general de resultados

De la información recopilada y los datos obtenidos producto de la investigación realizada se extrae lo que se considera más importante, así:

En cuanto a la pregunta 1 (Datos Generales), ésta sirvió para poder tener una idea general del personal o calidad y tipo de servidores que prestan sus servicios y trabajan directamente en la instalaciones de la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua, área administrativa, y de qué manera éste personal contribuye en el desarrollo y desempeño de las labores y actividades diarias que se requieren cumplir en dicha institución, obteniéndose que del total de encuestados un 44% del personal son del género femenino y un 56% de género masculino, que prácticamente el 69% de servidores en la institución llevan desempeñando sus funciones por un lapso menor o igual a 1 año y un 12,5% por un lapso de 2 a 5 años, es decir que se evidencia una alto porcentaje de rotación de personal en la institución, lo que supone inestabilidad laboral para gran cantidad de servidores. En lo que tiene que ver al Título Profesional del servidor, al cargo del puesto, y al Título o perfil Profesional requerido del cargo, resalta que un 66% de los servidores es personal idóneo para sus cargos, y un 34% son servidores que no cumplen de forma puntual con los requerimientos que el cargo demanda, es decir personal no idóneo de acuerdo al cargo que desempeñan, situación que al corto, mediano o largo plazo conlleva diversa cantidad de problemas en el ámbito organizacional, administrativo de la institución, como puede ser incumplimiento de metas, ineficiencia y bajo desempeño laboral, baja calidad del servicio, etc.

En lo que que tiene que ver a la pregunta 2, ésta involucra el tema de Gestión Organizacional en la institución, y que contempla varias otras preguntas con el fin de poder analizar y determinar cómo se encuentra y se percibe la gestión organizacional – administrativa en sus distintos niveles en la institución.

En lo referente al Proceso Administrativo (Planificación, Organización, Dirección y Control) en la pregunta 2.1 el Proceso de Dirección obtiene el mejor porcentaje de aceptación con un 63% de los encuestados calificándolo como “bueno/a”, quiere decir que el Proceso de Dirección tiene mejor aceptación que los tres restantes. A su vez el promedio de aceptación hacia la calificación de “bueno/a” para el Proceso Administrativo en general es de un 58,6%. Por otra parte la calificación en el rango

más bajo y de acuerdo a su porcentaje se encuentra en el Proceso de Organización con un 34,4% y una calificación de “regular”, la calificación “regular” dentro del Proceso Administrativo como tal tiene un promedio del 27,35%, es decir que aproximadamente una tercera parte del personal no está muy de acuerdo con la gestión organizacional en éste sentido, significa que se presentan inconformidades.

La pregunta 2.2 en el tema de Factores Organizacionales, busca determinar cómo califica el personal tales factores (Infraestructura, Equipamiento y Herramientas, Tecnología, Ambiente Laboral, Talento Humano) para así poder establecer en qué nivel se encuentran tales aspectos en la institución. Es así que el punto más alto de talesen cuanto a los factores organizacionales se ubica en el factor del Talento Humano, con una calificación de “buena/o” con un 65,6% de respaldo a favor de dicho factor en las encuestas, lo que indica que se considera que existe un buen nivel en el aspecto del Talento Humano que labora en la institución; con la calificación más alta en el rango de “regular” se tiene al factor del Ambiente Laboral con un porcentaje del 37,5% de las encuestas vinculadas a ese factor. De manera general se puede decir que el promedio de aprobación para los Factores Organizacionales y con una calificación de “buena/o” obtuvo un promedio de apoyo para tal calificación del 60,62% de los encuestados, en tanto que para la calificación “regular” el promedio fue del 32,52%. En éste punto se puede acotar que al igual que la pregunta 2.1, aproximadamente la tercera parte de los encuestados no califican de buena manera los factores organizacionales, quizás ésto puede dar lugar a que se podrían analizar mejoras en dicho sentido ya que el porcentaje de encuestados a favor de la calificación “regular” no es insignificante.

La pregunta 2.3 trata de establecer si los servidores o personal que labora en la institución tiene algún conocimiento sobre el tipo de herramientas organizacionales que se aplican en el desarrollo de sus funciones en la institución, para lo cual se expusieron varias opciones a ser escogidas a su elección, tales herramientas fueron: Estatuto Orgánico por Procesos, Manual de Funciones; Manual de Procesos, Metodología Procedimental, Indicadores de Gestión y Plan Estratégico Institucional. En la respuesta de los encuestados, resalta con el 43,2% de apoyo a la opción del Estatuto Orgánico por Procesos, es decir que el porcentaje en mención conoce de la aplicación actual de dicha herramienta en el aspecto organizacional. Seguidamente y

algo curioso es que con un apoyo del 18,2% y en segundo lugar se manifiesta conocer de la aplicación de un Manual de Procesos en la institución, cuando en la realidad dicho “manual” no existe; más sin embargo éste detalle no se traduce a que no se lo pueda diseñar o complementar vinculado al Estatuto Orgánico por Procesos con el que trabaja la institución. Cabe señalar que en la Gobernación de Tungurahua también se trabaja o aplica el Manual de Funciones que para el caso se utiliza de forma referencial el expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales ya que no poseen uno propio. De igual manera aplican Indicadores de Gestión (GPR) y poseen Plan Estratégico Institucional, más no una Metodología Procedimental propia de la institución como herramienta.

En la pregunta 2.4 se busca indagar a los encuestados sobre las principales limitaciones o problemas que se presentan en el desarrollo diario de sus funciones en el área administrativa en la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua, con las siguientes opciones: bajos niveles de planificación, manual de procesos inexistente, inadecuada distribución de funciones, limitado espacio de comunicación interna, escaso personal y personal no capacitado. Los resultados arrojaron que un 29% de los encuestados consideran que una de las principales limitaciones en el desarrollo de sus labores diarias se debe a la inexistencia de un Manual de Procesos como herramienta de apoyo, un 24% indica que se debe también a Escasos de Personal o brechas de personal, lo cual es confirmado en entrevista realizada a la encargada actual de Talento Humano de la institución. Otro 24% señala que se debe a Bajos Niveles de Planificación y un 19% a una Inadecuada Distribución de Funciones, el punto último suele deberse a temas de organización e interés político y de idoneidad de cargos, temas recurrentes y no ausentes en entidades públicas. Es entonces que el personal encuestado considera de forma primordial que un Manual de Procesos solventaría de mejor manera cualquier limitación o problema de tipo administrativo - organizacional que se presente en el desarrollo de las actividades en la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua.

La pregunta 2.5 se encamina en conocer de qué manera el servidor califica la Gestión Organizativa en la institución según sus diferentes niveles, a saber: Nivel Directivo y sus elementos (capacidad de dirección, liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo). Nivel de Asesoría y sus elementos (comunicación, trabajo en equipo, nivel de eficiencia, motivación, coordinación), y Nivel de Apoyo y sus elementos

(comunicación, trabajo en equipo, nivel de eficiencia, motivación, coordinación). Los resultados obtenidos muestran que para el Nivel Directivo la mejor calificación se ubica en el Liderazgo de la Dirección con un 62,5% de aprobación y una calificación de “buena/o” en tal sentido, seguido por la Capacidad de Dirección con una calificación de “buena/o” y un 59,4% de aceptación. Con una calificación de “buena/o” la Comunicación Efectiva supera el 50%, en tanto que el trabajo en Equipo a Nivel de Dirección obtiene una calificación de “regular” con el 50% es decir que la mitad del personal estima que el Trabajo en Equipo en dicho nivel no es el adecuado o que le falta mejorar en tal sentido.

En el Nivel de Asesoría, se obtuvieron calificaciones de “buena/o” en los siguientes aspectos: Comunicación, Trabajo en Equipo, y Coordinación con un promedio de aceptación entre las tres opciones del 48%, siendo la más alta el elemento de Comunicación con el 50%. En tanto que las calificaciones de “regular” con más altos porcentajes obtenidos son los elementos de Motivación y Trabajo en Equipo cada uno con un 47% y Nivel de Eficiencia con un 50%. Lo que significa que enfocándonos en el rango de “regular” se observa que se debe poner énfasis en mejorar los aspectos de Motivación, Trabajo en Equipo y Nivel de Eficiencia los mismos que promedian el 48% de los encuestados que califican de ésta manera elementos en mención.

En tanto que en el Nivel de Apoyo, con la calificación de “buena/o” sobresale el aspecto Motivacional o de Motivación con un 50% de inclinación de los encuestados por tal elemento. Por otro lado las calificaciones de “regular” con más altos porcentajes obtenidos son los elementos de Comunicación, Coordinación, Trabajo en Equipo y Nivel de Eficiencia promediando los cuatro elementos un 49,2%, lo que muestra que en el rango de “regular” se evidencia que se pueden mejorar éstos cuatro elementos en el nivel de apoyo para poder incrementar la calidad de los mismos.

La pregunta 2.6 se enfoca en exhibir de forma un poco más detallada el criterio y la percepción que tiene el personal sobre algunos elementos del proceso administrativo. Aquí los elementos expuestos de cada proceso: Planeación (misión, visión, objetivos, estrategia, políticas, procedimientos); Organización (organigrama estructural, organigrama funcional, departamentalización, distribución de recursos); Dirección (liderazgo, coordinación de actividades, delegación de funciones, eficacia,

comunicación); Control (cumplimiento de metas, seguimiento de actividades, evaluación del desempeño, control del tiempo).

De los resultados obtenidos en el proceso de Planeación en razón de sus elementos se observa que existen dos elementos del proceso que superan el 65% de respaldo en las encuestas con una calificación de “buena” éstos elementos son la Visión con un 69% y la Misión con un 66%, un poco más por debajo y con la misma calificación se tiene a los Objetivos con un 59%, la Estrategia con un 53%, las Políticas con un 47% y los Procedimientos con un 44%, lo cual indica que el promedio de aceptación o respaldo para los elementos del proceso de Planificación es de un 56,2% con una calificación de “buena”. Con una calificación de “regular” el promedio porcentual de los encuestados que califican de tal manera a los elementos de dicho proceso es del 33,3%, lo que indica ser un porcentaje de personal no despreciable que señala prácticamente no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la manera en se gestionan los elementos ya mencionados. En los elementos del proceso de Organización, con una calificación de “buena” el promedio de respaldo de los cuatro elementos propuestos en la encuesta es del 45,3%, y con una calificación de “regular” el promedio es del 40,6%, los resultados de los elementos del proceso de Organización no superan el 50% ni en la calificación de “buena” ni en la de “regular” que son los valores más altos obtenidos en la escala de rangos (Likert) por lo que se considera ser elementos susceptibles de mejora. En los elementos del proceso de Dirección con una calificación de “buena” el promedio de respaldo de sus cinco elementos propuestos en la encuesta es del 53%, siendo el porcentaje más alto de aceptación para el elemento de Eficacia con el 65,6%; y con una calificación de “regular” el promedio de los elementos del proceso Dirección es del 34%, cuyo elemento con más alto porcentaje de respaldo es el de Comunicación con el 47% para tal calificación. Los resultados muestran que podrían mejorarse algunos aspectos o elementos de dicho proceso. En los elementos del proceso de Control la calificación de “buena” es la que prevalece sobre la de “regular” con un promedio de respaldo del 57% de apoyo en las encuestas, siendo el porcentaje más alto de aceptación para el elemento de Control del tiempo con 63%; y con una calificación de “regular” el promedio es del 28%. Los resultados indican que la calificación “regular” y su porcentaje de respaldo dan para pensar que siempre hay aspectos que se pueden corregir o perfeccionar.

La pregunta 3 se enfoca en los Servicios, y la misma trata de establecer ciertos aspectos fundamentales que hay que tener presente a la hora de brindar un servicio.

Es así que en la pregunta 3.1 se busca determinar entre varias opciones el factor que el servidor prioriza al momento de brindar o satisfacer un servicio, es entonces que el 59,4% de los encuestados señala priorizar la Calidad del Servicio, el 28,1% prioriza la Agilidad en el Servicio, y un 12,5% indica priorizar la Buena Comunicación en el Servicio. Se evidencia que la mayor parte de servidores priorizan por sobre todo el brindar una buena calidad en el servicio.

La pregunta 3.2 intenta establecer la capacidad de respuesta de los servidores ante la necesidad de satisfacer un servicio, y los resultados reflejaron que la calificación de “buena” tiene un respaldo del 72% de las encuestas, de “muy buena” con el 19% y de “regular” con el 9,4%. Es decir que se considera muy aceptable éste punto de la encuesta.

La pregunta 3.3 habla acerca de la calidad del servicio y si el personal considera que se pueda mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente, los resultados arrojaron que el 100% de los encuestados respondieron que SÍ se puede mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente.

La pregunta 3.4 se enfoca en determinar si se cumplen las actividades en el tiempo establecido, y el 56,3% de los encuestados responde que “Casi Siempre”, el 31,3% responde que “Siempre” y el 12,5% responde que algunas veces. Los resultados evidencian que el porcentaje de respaldo para el “Casi Siempre” es alto por lo que se estima que éste puede ser un aspecto que se deba mejorar.

La pregunta 3.5 indaga a los encuestados sobre si se cumple en su totalidad los objetivos propuestos, obteniéndose que el 53,1% indica que se cumplen “Casi Siempre”, el 31,3% señalan que se cumplen “Siempre” y el 15,6% que se cumplen “Algunas Veces”. La respuesta del “Casi Siempre” es mayoritaria y representa un punto de mejora a tener en cuenta .

La pregunta 4 se orienta en los Procesos y cómo éstos pueden ser de utilidad o apoyo para el normal desarrollo y desenvolvimiento de las actividades administrativas diarias en la institución.

La pregunta 4.1 se refiere a si en el desarrollo de las actividades diarias se utiliza algún Manual de Procesos, y el 59,4% de los encuestados responden que NO se guían o utilizan un Manual de Procesos, en tanto que el 40,6% indican que SÍ utilizan un Manual de Procesos en el desarrollo de sus actividades, lo que muestra que un alto porcentaje de los encuestados no tiene el conocimiento e información exacta de si en la institución existe un Manual de Procesos a ser aplicada, y cuya respuesta real es que NO, que no existe tal Manual.

La pregunta 4.2 se orienta en averiguar si en el desarrollo de las actividades diarias en la institución se tienen establecidos procesos de entrada y salida de las actividades que se realizan como parte de sus funciones, el 69% de los encuestados responden que NO y el 31% señalan que SÍ. Lo que significa que la mayoría e los encuestados están en lo correcto.

La pregunta 4.3 infiere a los encuestados sobre la existencia de diagramas de flujo de los procesos, de las actividades que se desarrollan como parte de las funciones que realizan, los resultados muestran que el 88% de los encuestados señalan la inexistencia de tales diagramas de flujo y apenas el 13% indican que sí existen. Lo que demuestra que efectivamente no existen diaramas de flujo establecidos como parte de algún proceso a seguir en la institución en el ámbito organizacional – administrativo.

La pregunta 4.4 se orienta en el desempeño laboral, preguntando si es que al establecerse los procesos de las actividades que realizan, ésto ayudaría o serviría como una herramienta de apoyo para mejorar dicho desempeño? Es así que el 94% de los encuestados con un SÍ responde estar de acuerdo, y un 6% con un NO. Es decir que se tiene la convicción de que tal herramienta ayudaría a incrementar de buena manera el desempeño laboral del personal o servidores.

La pregunta 4.5 intenta establecer los resultados que se pueda alcanzar con un rediseño organizacional enfocado en productos y servicios en la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua, es entonces que da la información recopilada se obtiene que de las diez opciones propuestas un 15,4 % considera que se pueda incrementar la satisfacción del cliente, un 11,5% mejorar el Ttabajo en equipo, un 10,9% mejorar la calidad de productos y servicios, otro 10,9% mejorar el seguimiento de actividades, optimizar el uso de recursos con un 10,3%, mejorar la productividad, la eficiencia, el

control de actividades con un 9,6% cada una, y un 8,3% para elevar los niveles del desempeño. Se concluye que el mayor peso de las encuestas en éste ítem se halla en que con un rediseño organizacional enfocado en productos y servicios en la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua se puede incrementar la satisfacción del cliente.

6. CONCLUSIONES

Talento humano:

- Se evidencia una alta rotación de personal, 69% de los servidores llevan desempeñando sus funciones por un lapso menor o igual a 1 año, lo que se traduce en inestabilidad laboral.
- En lo que se refiere a la idoneidad del cargo, un 66% de los servidores son personal idóneo para su cargo, es decir que su perfil profesional concuerda con el perfil requerido para el puesto. El 34% de servidores es personal no idóneo para el cargo desempeñado.

Gestión organizacional:

- El proceso administrativo como tal (Planificación, Organización, Dirección, Control) tiene buena aceptación a los ojos de los servidores (calificación “buena”), en tanto que aproximadamente una tercera parte de los mismos califica como “regular” tal gestión, siendo el más deficiente el proceso de Organización.
- En cuanto a los Factores Organizacionales (Infraestructura, Equipamiento y Herramientas, Tecnología, Ambiente Laboral, Talento Humano), la mayor parte de los servidores califica tales aspectos en el rango de “bueno”, y la tercera parte del personal encuestado los califica como “regular”, siendo el más deficiente el factor del Ambiente Laboral.
- Se percibe que el personal de la institución conoce muy poco de herramientas organizacionales para el apoyo y desarrollo de sus funciones, más del 40% del personal tiene conocimiento sobre el Estatuto de Procesos que aplica actualmente la institución, y un 18% menciona raramente conocer de la aplicación de un Manual de Procesos, siendo que tal Manual no existe.
- En lo que tiene que ver con las principales limitaciones o problemas que se presentan en el desarrollo diario de sus funciones en el área administrativa, paradójicamente se menciona principalmente a la falta de una herramienta organizacional de apoyo como es la inexistencia de un Manual de Procesos, seguidamente de la Escases de Personal y Bajos niveles de Planificación en la gestión organizacional.

- Al interior de la institución la más baja calificación en la gestión organizativa del Nivel Directivo se encuentra en el elemento de Trabajo en Equipo con una calificación de “regular”.

En el Nivel de Asesoría la más baja calificación se halla en los elementos de Motivación, Trabajo en Equipo y Nivel de Eficiencia, aspectos con una calificación de “regular”.

En tanto que en el Nivel de Apoyo, las calificaciones de “regular” con más altos porcentajes obtenidos son los elementos de Comunicación, Coordinación, Trabajo en Equipo y Nivel de Eficiencia.

- En lo que respecta a los elementos del proceso administrativo: Planeación (misión, visión, objetivos, estrategia, políticas, procedimientos), una tercera parte de los servidores califican en promedio dichos elementos de forma “regular”.

Organización (organigrama estructural, organigrama funcional, departamentalización, distribución de recursos); con una calificación de “regular” el promedio es del 41% de respaldo para los elementos del proceso.

En los elementos del proceso de Dirección (liderazgo, coordinación de actividades, delegación de funciones, eficacia, comunicación) una tercera parte de los encuestados califica de “regular” los elementos del proceso Dirección, cuyo elemento que más resalta con dicha calificación es el de Comunicación.

Control (cumplimiento de metas, seguimiento de actividades, evaluación del desempeño, control del tiempo), los resultados indican que aproximadamente una tercera parte de los encuestados califican de “regular” los elementos del proceso en mención.

Servicios:

- El factor que el servidor prioriza al momento de brindar o satisfacer un servicio, es la Calidad del Servicio.
- La percepción que tiene el personal sobre la capacidad de respuesta ante la necesidad de satisfacer un servicio, es calificada como “buena” con un respaldo del 72% de las encuestas.
- Los resultados arrojaron que el 100% de los encuestados considera que sí puede mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente.

- El 56,3% de los encuestados responde que “Casi Siempre” cumplen las actividades en el tiempo establecido.
- El 53,1% de los encuestados indican que “Casi Siempre” cumplen en su totalidad los objetivos propuestos.

Procesos:

- El 59,4% de los encuestados responden que no se guían o utilizan un Manual de Procesos en el desarrollo de sus actividades diarias, ya que realmente no existe tal manual.
- El 69% de los encuestados responden que no tener establecidos procesos de entrada y salida en el desarrollo de las actividades que se realizan como parte de sus funciones.
- El 88% de los encuestados señalan la inexistencia de diagramas de flujo de los procesos, de las actividades que se desarrollan como parte de las funciones que realizan.
- El 94% de los encuestados responden estar de acuerdo que al establecerse procesos de las actividades que realizan, esto ayudaría o serviría como una herramienta de apoyo para mejorar su desempeño laboral.
- En cuanto a lo que se puede alcanzar con un rediseño organizacional enfocado en productos y servicios en la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua, los encuestados consideran que y en orden se podría 1) Incrementar la satisfacción del cliente, 2) Mejorar el Trabajo en equipo, 3) Mejorar la calidad de productos y servicios, 4) Mejorar el seguimiento de actividades, 5) Optimizar el uso de recursos, 6) Mejorar la productividad, la Eficiencia, el Control de actividades y 7) Elevar los niveles del desempeño.

En lo que tiene que ver con el rediseño organizacional de los servicios administrativos de la Gobernación de Tungurahua, la investigación realizada muestra que a pesar de poseer un Estatuto de Gestión de Procesos aplicado en la institución el mismo que establece básicamente los productos y servicios que brinda la institución a los usuarios a través de las actividades a realizar por las unidades de gestión y sus servidores, el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Interior, que es el que se aplica en la Gobernación de Tungurahua, no posee una metodología

procedimental como tal, ligada y en función de tal Estatuto por lo que evidencia necesitar una herramienta organizacional que complemente, facilite y apoye la labor organizacional – administrativa de la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua para mejorar y poder estandarizar procesos e incrementar y agilizar la calidad de los servicios que en la institución se brindan; tal herramienta es un Manual de Procesos y sus respectivos diagramas.

7. RECOMENDACIONES

Como parte de la propuesta de rediseño organizacional de los servicios administrativos de la Gobernación de Tungurahua, de lo evidenciado e investigado se recomienda:

- Brindar mayor estabilidad al talento humano de la institución, con el objetivo de tener personal más competente, motivado y que trabaje conscientemente en función de los intereses de la institución. La alta rotación de personal es un aspecto que no colabora de buena manera en el desarrollo y buen desenvolvimiento de la gestión organizacional de la institución, es un punto débil en contra de la institución
- Contratar personal idóneo para los cargos, se traduce en tener al personal indicado en el puesto o cargo requerido según las especificaciones y requerimientos establecidos, lo que asegura un mejor desempeño laboral, mayor eficiencia, mejor productividad, calidad de servicio y reducción de problemas.
- Desarrollar y establecer una metodología procedimental enfocada en un modelo organizacional de Gestión de Procesos, mediante la elaboración y aplicación de un Manual de Procesos (Diagramas de Procesos), el mismo que permitirá:
 - Mejorar el nivel organizativo de la institución.
 - Que el personal conozca y aplique en el desarrollo de sus funciones una nueva herramienta organizacional que le sirva de apoyo para agilizar, facilitar y mejorar la calidad del servicio que se brinda.
 - Incremento de eficiencia y productividad.
 - Disminuir los problemas o inconvenientes de tipo organizacional.
 - Mejorar la calidad del trabajo en equipo.
 - Mejorar los niveles de coordinación y comunicación entre unidades.
 - Mejorar procedimientos y procesos administrativos.
 - Mejorar la calidad de productos y servicios.
 - Mejorar la capacidad de respuesta ante un requerimiento solicitado.
 - Incrementar la satisfacción del cliente o usuario.
 - Mejorar el cumplimiento de actividades en el tiempo establecido.
 - Mejorar el cumplimiento de objetivos propuestos.
 - Mejorar el desempeño laboral de los servidores.
 - Mejorar el seguimiento de actividades.

- Optimizar el uso de recursos.
- Tener un mejor control de actividades y procesos.

8. PROPUESTA

8.1. Tema

Rediseño Organizacional de los Servicios Administrativos de la Gobernación de Tungurahua – Ministerio del Interior.

8.2. Objetivo general

Determinar el modelo de diseño organizacional y la herramienta organizacional más adecuada que se complemente y contribuya a mejorar la calidad de los servicios administrativos de la Gobernación de Tungurahua.

8.3. Objetivos específicos

1. Diseñar el mapa de procesos para la Gobernación de Tungurahua.
2. Establecer las actividades que se desarrollan en una unidad administrativa de la Gobernación de Tungurahua.
3. Diseñar los diagramas de flujo de procesos para una unidad administrativa de la Gobernación de Tungurahua, y que sirva de apoyo para las demás unidades.

Producto de la investigación realizada se determinó que el modelo de diseño organizacional y la herramienta organizacional más adecuada que se complementa con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos que se aplica actualmente en la Gobernación de Tungurahua, es el modelo de Gestión de Procesos con la herramienta de un Manual de Procesos, herramienta que se proyecta contribuirá a mejorar la calidad de los servicios administrativos de la Gobernación de Tungurahua.

A la vez como parte del trabajo investigativo se elaboró un mapa de procesos de la Gobernación de Tungurahua, el mismo que se ajusta a la realidad actual de su gestión organizacional.

Se establecieron las actividades que se desarrollan en la Unidad de Talento Humano de la Gobernación de Tungurahua, información fundamental para levantamiento de los procesos de la unidad.

Se diseñaron y levantaron los diagramas de flujo de procesos de los productos y servicios que se desarrollan y brindan en la Unidad de Talento Humano de la Gobernación de Tungurahua.

8.4. Antecedentes

La propuesta de un Rediseño Organizacional de los Servicios Administrativos de la Gobernación de Tungurahua, se enfoca de manera primordial en mejorar, cambiar o modificar ciertos aspectos del área organizacional-administrativa de la institución en cuanto a los productos y servicios que la institución brinda, con el fin de resolver o minimizar inconvenientes o problemas que se presentan a diario en el desarrollo organizacional de las actividades que en las unidades los servidores realizan y ejecutan en el desempeño de sus funciones.

Cabe señalar que tanto instituciones o empresas públicas como privadas tienen como finalidad el satisfacer la necesidad de un servicio o de un bien al usuario o consumidor final. Teniendo en cuenta lo acotado se puede deducir que toda la infraestructura que conforma la Gobernación de Tungurahua como institución pública, así como todos los recursos tangibles o intangibles que dispone para el desarrollo de su gestión se encaminan al igual que cualquier otra empresa, en éste caso empresa de servicios, a satisfacer la necesidad de un servicio. Es así que en el proyecto investigativo se realizó un diagnóstico general de todos los aspectos que involucran el proceso administrativo así como la gestión organizacional-administrativa que se realiza en la Gobernación de Tungurahua, para recabar información y enfocar los resultados hacia una mejora de servicios, que es el punto fundamental bajo el cual se orienta el tema propuesto, con el propósito de que en la institución se disminuyan inconvenientes o problemas organizacionales asociados al área de servicios administrativos.

La investigación realizada arrojó varios resultados en varios puntos, en cuanto al talento humano se evidenció que existe una alta rotación de personal en la institución, así como personal con el perfil profesional no adecuado para algunos cargos, éste punto repercute en el nivel de eficiencia y productividad en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de un servidor, así como en la calidad del servicio brindado al cliente (interno o externo). En lo que tiene que ver a la gestión organizacional, la encuesta evidenció que el personal en sus dos terceras partes percibe

de buena manera la forma en la cual se está manejando el Proceso Administrativo en la institución, en tanto que una tercera parte calificó dicho proceso como regular, la misma tercera parte de los encuestados califica de igual manera a los Factores Organizacionales (infraestructura, equipos y herramientas, tecnología, ambiente laboral, talento humano) y a los Elementos del proceso Administrativo de la institución.

La encuesta muestra que en los distintos niveles organizacionales (Directivo, Asesor, Apoyo) de la institución se presentan problemas o inconvenientes en lo que tiene que ver con el Trabajo en Equipo, la Motivación, la Coordinación y en los Niveles de Eficiencia. Añadiendo que el personal poco o nada conoce de herramientas organizacionales y de cómo éstas pueden servir de apoyo para facilitar las labores organizacionales – administrativas en las funciones desempeñadas por los servidores en las distintas unidades.

La solución propuesta que ayude a minimizar en parte éste tipo de inconvenientes es la elaboración de procesos, diagramas de flujo de procesos de las diversas actividades que se realizan en las unidades de la Gobernación de Tungurahua, la herramienta en mención servirá de apoyo a los servidores mejorar la gestión organizacional, tener un mejor control de las actividades y sus procesos, para agilizar la capacidad de respuesta de requerimientos, para mejorar el desempeño laboral, para mejorar la productividad y eficiencia laboral, para mejorar el aspecto de coordinación y comunicación entre las unidades, para incrementar la calidad de los servicios que se brindan a los usuarios o clientes internos y externos, para mejorar la satisfacción de los clientes por el servicio recibido, en sí para mejorar la calidad del proceso administrativo y su gestión organizacional orientada en el aspecto los servicios administrativos.

8.5. Justificación

Las instituciones públicas así como las privadas desarrollan sus actividades en un mundo voluble de constante cambio debido tanto a factores internos propios de la institución o empresa, como a factores externos ajenos a las mismas. Es así que para que las organizaciones se encuentran vigentes en un ambiente creciente y competitivo tienen que ir evolucionando en su accionar al mismo ritmo en el que se producen los cambios en el ambiente en el que se desenvuelven, es decir que hoy por hoy las empresas u organizaciones tienen que ser sostenibles en el tiempo y cambiar para

mejorar según las condiciones que se presenten en su alrededor, deben trabajar por su razón de ser y estar en constante actualización.

En relación a las empresas o instituciones públicas, el fin de las mismas es satisfacer necesidades sociales comunes a todos los ciudadanos, como el pago de impuestos, tasas, aranceles, energía, agua potable, etc. Si bien es cierto las instituciones públicas no tienen como fin primordial el lucro ni la maximización de utilidades, no es menos cierto que tal hecho no representa que el servicio que presten deba ser de mala calidad; aspecto que de forma generalizada y comúnmente se lo califica en tal sentido. Siempre y por cualquier motivo, quizás no actualmente, pero años atrás se tenía una imagen de lo que representaba la calidad de los servicios brindados en las instituciones públicas, dicha imagen dejaba mucho que desear a los usuarios, se hablaba de un mal servicio. Actualmente y en honor a la verdad mucho ha cambiado la imagen de las instituciones públicas en el país, se percibe una mejor organización y control, la calidad del servicio se ha visto mejorada en buena manera, lo que en sí representa una satisfacción para el usuario o cliente final.

En éste sentido se puede decir que, así como la calidad del servicio brindado puede ser objeto de mejora, la misma puede ser objeto de desmejora o ineficiencia, según las condiciones o factores internos o externos en los que se desarrollen sus actividades.

Es así que, producto de la investigación realizada se han detectado varios problemas o inconvenientes en el área de gestión organizacional – administrativa en la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua, inconvenientes que tienen que ver con los servicios administrativos que en la institución se desarrollan. Y de lo descrito anteriormente en las empresas o instituciones siempre debe existir algo por mejorar, añadiendo que la propuesta del presente proyecto se orienta en la elaboración y aplicación de una herramienta organizacional de apoyo para facilitar, agilizar e incrementar la calidad de los servicios brindados en la Gobernación de Tungurahua.

8.6. Factibilidad del proyecto

8.6.1. Política

En el tema político el proyecto es factible, ya que a pesar de que dicha institución se debe al Gobierno que se encuentre de turno, en la misma se han brindado las

facilidades necesarias del caso para realizar el estudio, ya que el mismo no interfiere de ninguna manera en temas de tinte político.

8.6.2. Legal

El proyecto es factible en el tema normativo legal, ya que cumple con todos los requisitos establecidos tanto en la institución en la que se desarrolla el estudio, como en la Universidad patrocinadora del estudio. A la vez cabe mencionar que en el transcurso del desarrollo del proyecto, éste no vulnera y tampoco interfiere en derechos de terceras personas.

8.6.3. Sociocultural

El proyecto no discrimina ningún tipo de aspecto sociocultural, debido a que éste beneficia a toda la ciudadanía, como al personal que forma parte de la institución.

8.6.4. Organizacional

Aspecto primordial del trabajo investigativo al interior de la institución, y que es parte fundamental del objeto motivo de estudio, dentro del cual se buscarán respuestas a las preguntas planteadas en el proyecto.

8.6.5. Económica – financiera

El estudio es factible ya que no requiere de inversión alguna por parte de la institución motivo de estudio, y de igual manera el proyecto a implementar permitirá mejorar ciertos aspectos de gestión organizacional en la institución, lo que generará entre varios puntos optimización de recursos, mayor eficiencia y productividad.

8.7. Fundamentación científica

8.7.1. Rediseño organizacional

Un rediseño organizacional no es más mejorar el diseño organizacional de una empresa, o volver a realizar un nuevo diseño organizacional en algún área, unidad o departamento de alguna empresa, o quizás en la totalidad de la empresa o institución.

Rico & Fenández (2002) detallan lo siguiente en su artículo: Diseño organizacional, es el proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de una organización con el fin de alcanzar objetivos propuestos (Brown y Moberg, 1980; Minzberg, 1991; Robbins, 1991; Simon, 1981; Starbuk y Nystrom, 1981). Hay quienes agregan (Balign, Burton y Obel, 1996) elevando dicho proceso a la condición de ciencia normativa fundamentado en la teoría organizacional como una ciencia positiva.

El Diseño Organizativo en forma general se conceptualiza como el proceso mediante el cual determinados agentes diseñan, construyen y transforman la organización para hacer que ésta se adapte al medio y alcancen sus objetivos estratégicos planteados. A medida que una organización crece y se diversifica su estructura evoluciona de la misma manera. Si se involucra al tiempo en el análisis se produce un cambio de un ambiente estático a uno dinámico. De esta manera surge una nueva expresión dentro del tema del Diseño Organizativo llamado *el proceso*. Es así que por medio del proceso de diseño organizativo se puede tratar de gestionar y cambiar la estructura organizativa. En el mismo sentido *la arquitectura organizativa* (que es la proyección y construcción de las organizaciones) *se articula al funcionamiento* de las organizaciones en el tiempo. (Galán, 2006)

8.7.2. Importancia

La importancia de la estructura organizacional se halla en que por medio de ésta se realizan los trabajos diarios de la empresa, en los que se regulan diversas actividades a la vez, como: los sistemas de comunicación, autoridad y coordinación, así como también los puestos de trabajo y las relaciones que se dan entre éstos. Debe anotarse que la estructura organizacional se constituye a través del diseño organizacional, el cual es un proceso a realizarse con el fin de generar una estructura que se adecúe a las características y necesidades que presente la empresa, de modo tal que coadyuve al logro eficiente de la misión de la empresa. (Münch, Osorio, & Vital, 2011)

8.7.3. Objetivos

En cuanto a los objetivos a señalar Galan (2006), indica que una atención sobre la organización y sobre su diseño es muy importante para las empresas por varias razones, ya que permite:

- a) Proporcionar una ventaja competitiva a favor de la organización;
- b) Ayuda a conocer las eventualidades de la organización;
- c) Mejorar la habilidad de la organización para gestionar la diversidad;
- d) Incrementar niveles de eficiencia;
- e) Incrementar la habilidad de la empresa para elaborar nuevos bienes y servicios;
- f) Generar más control sobre su entorno;
- g) Mejorar la coordinación y motivación de los empleados, y
- h) Apoyar a la organización a desarrollar e implementar la estrategia.

Análisis aspecto de servicios

Servicio

En cuanto a varias definiciones de Servicio, Begazo (2006) en su artículo “Cómo Medimos el Servicio” cita lo siguiente:

Definición 1. Servicio (Del lat. *servit-um*) Acción y efecto de servir || Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales || Actividad llevada a cabo por la Administración o, bajo un cierto control y regulación de ésta, por una organización, especializada o no, y destinada a satisfacer necesidades de la colectividad. Definición 2. Servicios: actividades, beneficios o satisfacciones puestos a la venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes. Definición 3. Los servicios son actividades intangibles e identificables por separado, que proporcionan la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y/o usuarios industriales y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o de otro servicio. Definición 4. La distinción clave entre productos y servicios radica en el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible .

En lo que al tema de servicios se refiere, para evaluar la calidad y percepción de los servicios que se prestan en la planta central de la Gobernación de Tungurahua por parte de los clientes internos, se ha empleado el *Modelo MECSI (MECSI: Evaluation model for internal service quality)*, o también llamado *Modelo para evaluar la calidad del servicio interno*.

Modelo para evaluar la calidad del servicio interno (MECSI)

Al respecto Balmori & Flores (2014) en su artículo “MECSI: Modelo para evaluar la calidad del servicio interno (MECSI: Evaluation model for internal service quality)” señalan lo siguiente: El Modelo de Evaluación de la Calidad al Servicio Interno (MECSI) es el marco conceptual creado para visualizar los elementos relevantes del servicio al cliente interno y los de la evaluación del mismo. Es genérico para que aplique en cualquier tipo de organización y muestra el comportamiento de la relación proveedor interno – cliente interno: bajo qué contexto se da, y cómo es que el segundo

termina con un juicio del nivel de servicio que recibe del primero, independientemente del servicio (ya sea interno o externo) que este esté brindando. Luego de realizarse el servicio, el cliente interno genera la comparación de su expectativa inicial contra la percepción del servicio recibido y así determina su nivel de satisfacción. Este modelo supone que no se necesita medir la expectativa, sino sólo la percepción del servicio recibido, debido a que la literatura indica que hacerlo es válido y confiable (Cronin & Taylor, 1992); la razón es que cada vez que el cliente recibe el servicio, juzga la calidad de este basándose en gran parte en las expectativas que tenía. La calidad percibida es medida a través de las dimensiones de entrega y trato, los cuales cuentan con subfactores, de la siguiente manera: 1) entrega está compuesta por el cumplimiento de la necesidad, la competencia del proveedor y el tiempo de respuesta; 2) trato está compuesto por la cortesía del proveedor, la comunicación-información, la disponibilidad del personal y la proactividad mostrada. Así mismo, como cada cliente es diferente, puede identificar algún factor que los demás no consideren relevante por lo que se agrega el “factor X” al modelo (por ejemplo, con un cliente específico podría ser el “brindar el servicio en inglés”). En la dimensión de entrega, el primer factor es el cumplimiento de la necesidad, identificado bajo la premisa de que “si el producto no es satisfactorio, el buen servicio no será suficiente” (Grönroos, 1984, p.38); aquí se evalúa la capacidad del proveedor interno de entregar lo que se le solicitó, ya sea un producto o un servicio. El segundo factor es la competencia / confiabilidad del departamento o equipo que se evalúa, determinando si éste posee las habilidades y conocimientos para ofrecer el servicio así como consistencia en el desempeño (este factor fue tomado del modelo SERVQUAL). El tercer factor es el tiempo de respuesta, que integra el factor “capacidad de respuesta” de SERVQUAL y la aseveración de Zeithaml (1990) al respecto de que los clientes perciben un “tiempo de respuesta rápido” como un ingrediente vital para un servicio de alta calidad. Así mismo, este factor es mencionado por Wisner & Stanley (1999), citados también por Jun y Cai (2010). Al respecto de la dimensión de trato, el primer factor (tomado de SERVQUAL) es la cortesía, que representa el ser cordial, respetuoso, considerado y amable con el cliente. El segundo factor es la comunicación - información, que no sólo incluye mantener a los clientes informados acerca de su solicitud, sino hacerlo en un lenguaje que ellos puedan comprender. Este factor también se encuentra en el modelo de Parasuraman et al. (1985). El tercer factor es el de la disponibilidad del personal que

está proporcionando el servicio. También propuesto en SERVQUAL, se trata de ser accesible y fácil de contactar, de responder si el cliente necesita algo especial, de estar “a la mano” cuando se necesita. El cuarto factor dentro de la dimensión de trato es la proactividad, que de acuerdo a Gallup Consulting, son “las acciones tomadas por los empleados que tienen contacto con el cliente que impactan positivamente el servicio en general y mejora el compromiso del cliente”. Este factor tiene que ver con que el proveedor se adelante al cliente, con “ir más allá del deber”. Por último, el modelo contiene un factor adicional que no se encuentra en ningún modelo existente, denominado Factor X. Dabholkar et al. (1996) sugieren que, para que el SERVQUAL hubiera podido ser exitoso en cualquier tipo de organización, sería necesario “agregar dimensiones que sean pertinentes a las diferentes situaciones” (Dabholkar et al., 1996, p.4). Bajo esta premisa se agregó el Factor X al modelo MECSI. Este factor, que puede ser cualquiera que no esté dentro del modelo, es identificado, definido y calificado por el cliente mismo por medio de una pregunta abierta.

Es así que mediante el instrumento elaborado en el presente proyecto se realizaron las encuestas de evaluación de la calidad del servicio interno a cada uno de los 32 servidores que prestan sus servicios en la planta central de la Gobernación de Tungurahua, así:

Indicadores de evaluación de servicios

Dimensión de entrega

Factores evaluados dimensión de entrega: cumplimiento de la necesidad, competencia, tiempo de respuesta.

Cumplimiento de la necesidad:

1. Cumplimiento de objetivos propuestos

Tabla 12: *Cumplimiento de objetivos propuestos*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	5	15,6
Casi siempre	17	53,1
Siempre	10	31,3
Total	32	100,0

Elaborado por: Investigador

Fuente: Instrumento, encuestas aplicadas (pregunta 3.5, pág. 147)

Indicadores cumplimiento de objetivos propuestos:

- Nunca = # servidores que responden nunca cumplir los objetivos propuestos / # total servidores encuestados (32) X 100
$$= 0 / 32 \times 100 = 0 \%$$
- Casi nunca = # servidores que responden casi nunca cumplir los objetivos propuestos / # total servidores encuestados (32) X 100
$$= 0 / 32 \times 100 = 0 \%$$
- Algunas veces = # servidores que responden algunas veces cumplir con los objetivos propuestos / # total servidores encuestados (32) X 100
$$= 5 / 32 \times 100 = 15,6\%$$
- Casi siempre = # servidores que responden casi siempre cumplir los objetivos propuestos / # total servidores encuestados (32) X 100
$$= 17 / 32 \times 100 = 53,1\%$$
- Siempre = # servidores que responden siempre cumplir con los objetivos propuestos / # total servidores encuestados (32) X 100
$$= 10 / 32 / \times 100 = 31,3\%$$

Análisis e interpretación:

La Tabla 12 muestra que, del 100% de servidores encuestados el 53,1 % de ellos, es decir 17 servidores manifiestan cumplir “casi siempre” con sus objetivos propuestos trazados en sus labores; el 31,3% equivalente a 10 servidores indican cumplir con sus

objetivos propuestos “siempre”; y el 15,6% representado por 5 servidores señalan cumplir con sus objetivos propuestos “algunas veces”. Es así que los resultados muestran que la mayor parte de los servidores a excepción de un 15,6% de ellos denotan cumplir con sus objetivos propuestos siempre o casi siempre.

Competencia:

2. Idoneidad del personal o servidor para ejercer el cargo que ocupa

Tabla 13: *Tabla cruzada Título requerido vs Idoneidad del puesto*

		Idoneidad del puesto		Total
		Idóneo	No Idóneo	
Título requerido	Derecho, administración, sociología, ingeniería, afines	1	0	1
	Derecho, administración, sociología, economía, afines	0	1	1
	Derecho, administración, sociología, afines	1	3	4
	Derecho, administración, sociología, ingeniería comercial, afines	4	1	5
	Administración, economía, ingeniería comercial, procesos, afines	0	1	1
	Derecho	2	0	2
	Comunicación social, comunicación organizacional, periodismo, relaciones públicas y afines	1	1	2
	Administración, psicología industrial y afines	1	2	3
	Economía, administración, finanzas, contabilidad y auditoría	2	0	2
	Ingeniería, economía, administración, finanzas, contabilidad y auditoría y afines	2	0	2
	Ingeniería, comunicaciones, electrónica y afines	1	0	1
	Secretariado	0	1	1
	Comercio y administración, ciencias sociales	0	1	1
	Bachiller, licencia de conducir	2	0	2
	Bachiller	4	0	4
Total		21	11	32

Elaborado por: Investigador

Fuente: Instrumento, encuestas aplicadas (pregunta 1, págs. 118 - 124)

Tabla 14: *Tabla cruzada Título profesional vs Idoneidad del puesto*

		Idoneidad del puesto		Total
		Idóneo	No Idóneo	
Título profesional	Abogado/a	6	1	7
	Ing. Contabilidad y Auditoría CPA	4	0	4
	Ing. Sistemas	1	0	1
	Ing. Comercial	0	1	1
	Ing. Administración	1	0	1
	Ing. Gestión Gerencial	0	1	1
	Ing. Industrial	0	1	1
	Lic. Ciencias de la Educación	0	2	2
	Lic. Comunicación Social	1	0	1
	Bachiller	6	3	9
	Lic. Comercio Exterior	1	0	1
	Ing. Ecoturismo	0	1	1
	Lic. Administración Secretarial	1	0	1
	Ing. Diseño Industrial	0	1	1
Total		21	11	32

Elaborado por: Investigador

Fuente: Instrumento, encuestas aplicadas (pregunta 1, págs. 118 - 124)

➤ **Indicador de idoneidad del cargo:**

Cuando el título profesional del servidor = al título profesional del requerimiento del cargo

Personal idóneo para el cargo = # total personal encuestado - personal que ejerce funciones con el perfil no idóneo del requerimiento del cargo / # total personal encuestado x 100

$$= (32 - 11 / 32) \times 100 = 66\%$$

El 66% de los servidores, que son 21 se ajustan a los requerimientos del puesto en cuanto al título profesional

➤ **Indicador de no idoneidad para el cargo:**

Cuando el título profesional del servidor \neq al título profesional del requerimiento del cargo

Personal no idóneo para el cargo = # total personal encuestado - personal que ejerce funciones con el perfil idóneo del requerimiento del cargo / # total personal encuestado

$$= (32 - 21 / 32) \times 100 = 34\%$$

El 34% de los servidores, que son 11 no se ajustan a los requerimientos del cargo para desempeñar sus funciones.

Análisis e interpretación:

En las Tablas 13 y 14 se puede observar que, en la planta central de la Gobernación de Tungurahua prestan sus servicios 32 servidores públicos, de los cuales mediante la investigación realizada se pudo determinar que el 66% de los mismos es decir 21 servidores representan a personal idóneo que cumple con el perfil requerido del cargo, en tanto que el 34% del personal (11 servidores) representan a servidores que desempeñan funciones en un cargo no acorde al perfil requerido para el puesto de trabajo ejercido.

Tiempo de respuesta:

3. Cumplimiento de actividades en el tiempo establecido

Tabla 15: *Cumplimiento actividades a tiempo*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0
Casi nunca	0	0,0
Algunas veces	4	12,5
Casi siempre	18	56,3
Siempre	10	31,3
Total	32	100,0

Elaborado por: Investigador

Fuente: Instrumento, encuestas aplicadas (pregunta 3.4, pág. 146)

Indicadores cumplimiento de actividades en el tiempo establecido:

➤ Nunca = # servidores que responden nunca cumplir sus actividades en el tiempo establecido / # total servidores encuestados (32) X 100

$$= 0 / 32 \times 100 = 0\%$$

➤ Casi nunca = # servidores que responden casi nunca cumplir sus actividades en el tiempo establecido / # total servidores encuestados (32) X 100

$$= 0 / 32 \times 100 = 0\%$$

- Algunas veces = # servidores que responden algunas veces cumplir con sus actividades en el tiempo establecido / # total servidores encuestados (32) X 100
= $4 / 32 \times 100 = 12,5\%$
- Casi siempre = # servidores que responden casi siempre cumplir con sus actividades en el tiempo establecido / # total servidores encuestados (32) X 100
= $18 / 32 \times 100 = 56,3\%$
- Siempre = # servidores que responden siempre cumplir con sus actividades en el tiempo establecido / # total servidores encuestados (32) X 100
= $10 / 32 \times 100 = 31,3\%$

Análisis e interpretación:

La Tabla 15 muestra que, del 100% de servidores encuestados el 56,3 % de ellos, es decir 18 servidores manifiestan cumplir “casi siempre” sus actividades a tiempo; el 31,3% equivalente a 10 servidores indican cumplir sus actividades a tiempo “siempre”; y el 12,5% representado por 4 servidores señalan cumplir sus actividades a tiempo “algunas veces”. Es así que los resultados muestran que la mayor parte de los servidores a excepción de un 12,5% de ellos denotan cumplir sus actividades en el tiempo establecido siempre o casi siempre (87,6%).

4. Capacidad de respuesta para satisfacer la necesidad de un servicio requerido

Tabla 16: *Capacidad de respuesta para satisfacer un servicio*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0,0
Mala	0	0,0
Regular	3	9,4
Buena	23	71,9
Muy buena	6	18,8
Total	32	100,0

Elaborado por: Investigador

Fuente: Instrumento, encuestas aplicadas (pregunta 3.2, pág. 144)

Indicadores capacidad de respuesta para satisfacer un servicio:

- Deficiente = # servidores que responden tener una capacidad de respuesta deficiente para satisfacer un servicio / # total servidores encuestados (32) X 100
= $0 / 32 \times 100 = 0\%$

- Mala = # servidores que responden tener una capacidad de respuesta mala para satisfacer un servicio / # total servidores encuestados (32) X 100

$$= 0 / 32 \times 100 = 0\%$$
- Regular = # servidores que responden tener una capacidad de respuesta regular para satisfacer un servicio / # total servidores encuestados (32) X 100

$$= 3 / 32 \times 100 = 9,4\%$$
- Buena = # servidores que responden tener una capacidad de respuesta buena para satisfacer un servicio / # total servidores encuestados (32) X 100

$$= 23 / 32 \times 100 = 71,9\%$$
- Muy buena = # servidores que responden tener una capacidad de respuesta muy buena para satisfacer un servicio / # total servidores encuestados (32) X 100

$$= 6 / 32 \times 100 = 18,8\%$$

Análisis e interpretación:

En la Tabla 16 se puede observar que, del 100% (32 servidores) de los servidores encuestados, el 71,9% (23 servidores) de ellos mencionan tener una capacidad de respuesta “buena” para satisfacer la necesidad de un servicio requerido; el 18,8% (6 servidores) de ellos indican tener una capacidad de respuesta “muy buena” en el mismo aspecto, y un 9,4% (3 servidores) de los encuestados señalan tener una capacidad de respuesta “regular”. Es decir los resultados muestran que un 91% de los servidores (29 servidores) prácticamente sostienen tener una capacidad de respuesta ante la necesidad de satisfacer un servicio requerido muy aceptable, y un bajo porcentaje de los encuestados una capacidad de respuesta no muy adecuada.

Dimensión de trato

Factores evaluados dimensión de trato: la cortesía, la comunicación, disponibilidad de personal.

Cortesía / atención

5. Factor que se prioriza al momento de prestar un servicio

Tabla 17: *Factor que se prioriza al momento de brindar un servicio*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Calidad en el servicio	19	59,4
Agilidad en el servicio	9	28,1
Buena comunicación en el servicio	4	12,5
Otro	0	0,0
Total	32	100

Elaborado por: Investigador

Fuente: Instrumento, encuestas aplicadas (pregunta 3.1, pág. 143)

Indicadores factor que prioriza al momento de brindar un servicio:

- Calidad en el servicio = # servidores que responden priorizar la calidad en el servicio / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 19 / 32 \times 100 = 59,4\%$
- Agilidad en el servicio = # servidores que responden priorizar la agilidad en el servicio / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 9 / 32 \times 100 = 28,1\%$
- Buena comunicación en el servicio = # servidores que responden priorizar la buena comunicación en el servicio / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 4 / 32 \times 100 = 12,5\%$
- Otro = # servidores que responden con cualquier otra opción que crean conveniente / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 0 / 32 \times 100 = 0\%$

Análisis e interpretación:

En la Tabla 17 se puede observar que, del 100% (32 servidores) de los servidores encuestados, el 59,4% (19 servidores) de ellos mencionan priorizar la “calidad en el servicio” al momento de brindar un servicio; el 28,1% (9 servidores) de ellos indican priorizar la “agilidad en el servicio”, y un 12,5% (4 servidores) señalan priorizar la “buena comunicación en el servicio”. Es decir los resultados muestran que más del 50% de los encuestados dan mayor énfasis a satisfacer la necesidad de un servicio con calidad, y una tercera parte prioriza la agilidad en el servicio.

Comunicación:

6. Capacidad de comunicación Nivel Directivo, comunicación efectiva

Tabla 18: *Comunicación efectiva, nivel directivo*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0,0
Mala	2	6,3
Regular	12	37,5
Buena	17	53,1
Muy buena	1	3,1
Total	32	100

Elaborado por: Investigador

Fuente: Instrumento, encuestas aplicadas (pregunta 2.5, pág. 136, 137)

Indicadores capacidad de comunicación efectiva nivel directivo:

- Deficiente = # servidores que califican la calidad de la comunicación efectiva en el nivel directivo como deficiente / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 0 / 32 \times 100 = 0\%$
- Mala = # servidores que califican la calidad de la comunicación efectiva en el nivel directivo como mala / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 2 / 32 \times 100 = 6,3\%$
- Regular = # servidores que califican la calidad de la comunicación efectiva en el nivel directivo como regular / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 12 / 32 \times 100 = 37,5\%$
- Buena = # servidores que califican la calidad de la comunicación efectiva en el nivel directivo como buena / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 17 / 32 \times 100 = 53,1 \%$
- Muy buena = # servidores que califican la calidad de la comunicación efectiva en el nivel directivo como muy buena / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 1 / 32 \times 100 = 3,1\%$

Análisis e interpretación:

La Tabla 18 muestra que, del 100% de los encuestados, el 53,1 % (17 servidores) califica de “buena” la capacidad de comunicación efectiva en el nivel directivo de la organización; el 37,5 % (12 servidores) califican dicha gestión como “regular”; el

6,3% (2 servidores) como “mala”, y el 3,1 % (1 servidor) como “muy buena”. Es decir más del 50% de los encuestados califica como buena al ítem de comunicación efectiva en el nivel directivo.

7. Capacidad de comunicación Nivel Asesor

Tabla 19: *Comunicación, nivel asesor*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0,0
Mala	1	3,1
Regular	14	43,8
Buena	16	50,0
Muy buena	1	3,1
Total	32	100,0

Elaborado por: Investigador

Fuente: Instrumento, encuestas aplicadas (pregunta 2.5, pág. 137, 138)

Indicadores capacidad de comunicación nivel asesor:

- Deficiente = # servidores que califican la calidad de la comunicación en el nivel asesor como deficiente / # total servidores encuestados (32) X 100

$$= 0 / 32 \times 100 = 0\%$$
- Mala = # servidores que califican la calidad de la comunicación en el nivel asesor como mala / # total servidores encuestados (32) X 100

$$= 1 / 32 \times 100 = 3,1\%$$
- Regular = # servidores que califican la calidad de la comunicación en el nivel asesor como regular / # total servidores encuestados (32) X 100

$$= 14 / 32 \times 100 = 43,8\%$$
- Buena = # servidores que califican la calidad de la comunicación en el nivel asesor como buena / # total servidores encuestados (32) X 100

$$= 16 / 32 \times 100 = 50\%$$
- Muy buena = # servidores que califican la calidad de la comunicación en el nivel asesor como muy buena / # total servidores encuestados (32) X 100

$$= 1 / 32 \times 100 = 3,1\%$$

Análisis e interpretación:

La Tabla 19 muestra que, del 100% de los encuestados, el 50 % (16 servidores) califica de “buena” el nivel comunicacional en el nivel asesor de la organización; el 43,8 % (14 servidores) lo califican como “regular”; el 3,1% (1 servidor) como “mala”, y el 3,1 % (1 servidor) como “muy buena”. Es decir el 50% de los encuestados califica como bueno el nivel de comunicación en el nivel asesor, e igual un alto porcentaje lo califica de regular.

8. Capacidad de comunicación Nivel de Apoyo

Tabla 20: *Comunicación, nivel de apoyo*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0,0
Mala	1	3,1
Regular	17	53,1
Buena	13	40,6
Muy buena	1	3,1
Total	32	100

Elaborado por: Investigador

Fuente: Instrumento, encuestas aplicadas (pregunta 2.5, pág. 138, 139)

Indicadores capacidad de comunicación nivel de apoyo:

- Deficiente = # servidores que califican la calidad de la comunicación en el nivel de apoyo como deficiente / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 0 / 32 \times 100 = 0\%$
- Mala = # servidores que califican la calidad de la comunicación en el nivel de apoyo como mala / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 1 / 32 \times 100 = 3,1\%$
- Regular = # servidores que califican la calidad de la comunicación en el nivel de apoyo como regular / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 17 / 32 \times 100 = 53,1\%$
- Buena = # servidores que califican la calidad de la comunicación en el nivel de apoyo como buena / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 13 / 32 \times 100 = 40,6\%$
- Muy buena = # servidores que califican la calidad de la comunicación en el nivel de apoyo como muy buena / # total servidores encuestados (32) X 100
 $= 1 / 32 \times 100 = 3,1\%$

Análisis e interpretación:

La Tabla 20 muestra que, del 100% de los encuestados, el 53,1 % (17 servidores) califica de “regular” el nivel comunicacional en el nivel de apoyo en la organización; el 40,6 % (13 servidores) lo califican como “bueno”; el 3,1% (1 servidor) como “malo”, y el 3,1 % (1 servidor) como “muy bueno”. Es así que más del el 50% de los encuestados califica como regular el nivel de comunicación en el nivel de apoyo, lo que se puede considerar como un factor considerable a tomar cuenta para ser mejorado.

Disponibilidad de personal: disponibilidad total operativa de personal para el cumplimiento satisfactorio de actividades.

Brechas de personal: insuficiencia de personal para el cumplimiento satisfactorio de las actividades.

Según entrevista realizada a la encargada de talento humano en la Gobernación de Tungurahua, existen actualmente brechas de personal en la institución, es decir el personal actual que labora y presta sus servicios en la organización es insuficiente para el desarrollo y normal desenvolvimiento de las actividades que se realizan, siendo en número de 8 la cantidad de vacantes por completar, y que debido al presupuesto no se pueden completar tales vacantes.

9. Brechas de personal = personal total contratado y de planta / necesidad total de personal x 100

$$= 32 / 40 \times 100 = 80\%$$

Análisis e interpretación:

El indicador muestra que por un motivo u otro, en la realidad actual de la planta central de la Gobernación de Tungurahua, existen brechas de personal (8) que al corto y largo plazo inciden en el desarrollo eficiente de las labores que se desarrollan en el normal funcionamiento de la gestión organizacional en la institución, lo cual a la vez se puede ver reflejado en un decremento en la calidad de los servicios que la organización brinda a sus clientes internos y externos. La institución trabaja actualmente al 80% de la capacidad operativa de personal que realmente debería tener.

Los resultados obtenidos muestran que en la planta central de la Gobernación de Tungurahua se evidencian fortalezas y debilidades en lo que al enfoque de servicios se refiere, señalando principalmente que en cuanto a las fortalezas que se percibe posee la institución se encuentra que priorizan la calidad en el servicio, se presenta una buena calificación en la capacidad de respuesta ante la necesidad de satisfacer un servicio requerido, , la mayor parte del personal mencionan cumplir sus actividades en el tiempo establecido, así como el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sin embargo de los resultados obviamente todo es susceptible de mejora para elevar el nivel de calidad de los servicios, pensando siempre en la satisfacción del cliente.

En lo que respecta a las debilidades que se presentan, se menciona que éstas se encuentran en el área comunicacional de la institución en sus tres niveles, directivo, asesor y de apoyo, resultados que muestran calificaciones promedio prácticamente con un 50% para “regular” y “buena”, lo que se significa que éste elemento de la gestión organizacional se considera como un punto a tomar en cuenta para su mejora. De la misma manera trabajar con personal insuficiente para el normal desarrollo de la gestión organizacional, también se en factor de debilidad que merma la calidad de los servicios prestados en la institución.

Mapa de Procesos Gobernación de Tungurahua

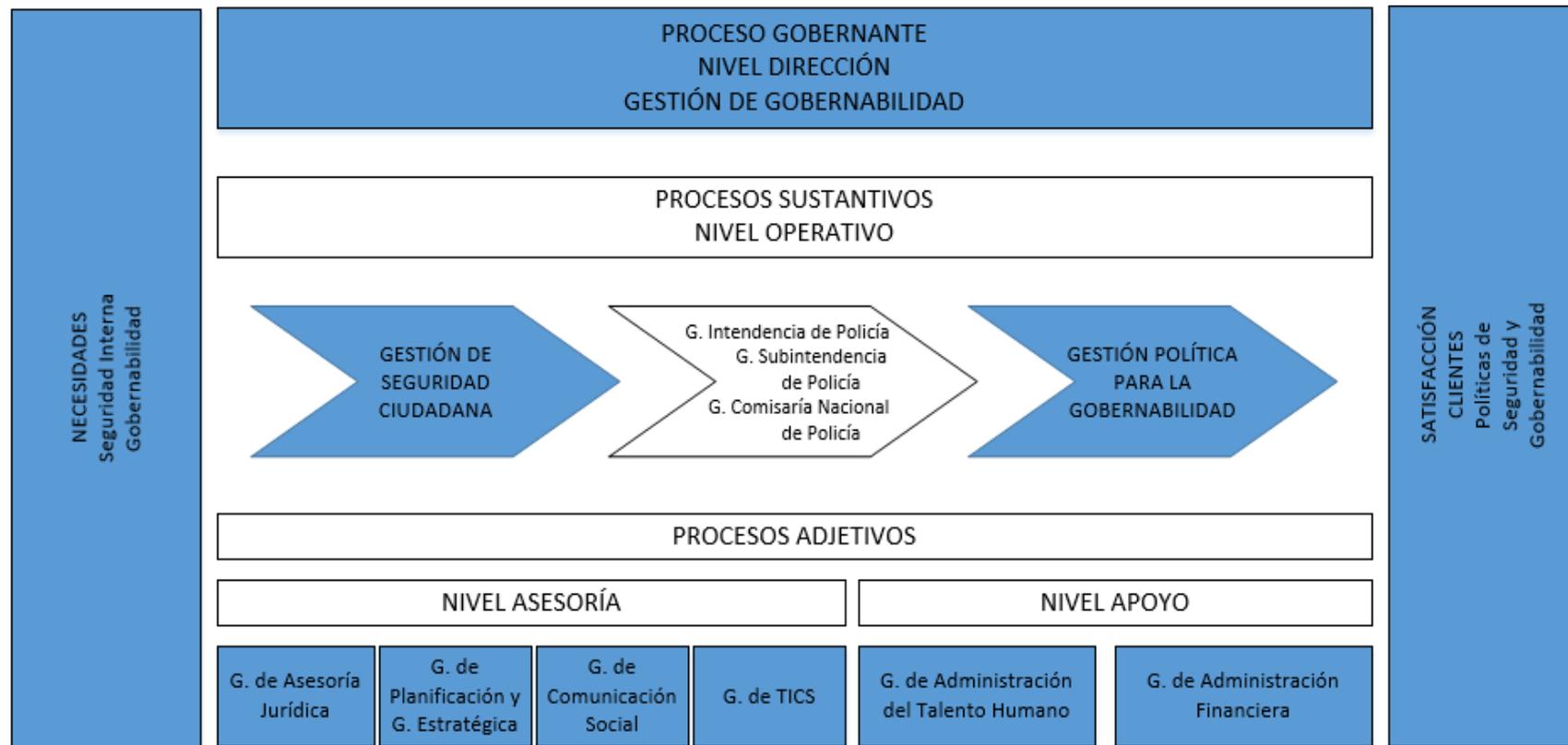


Figura 50: Mapa de procesos Gobernación de Tungurahua
Fuente: Elaboración propia

Se señala en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Interior (2017), cual es el documento organizacional vigente que actualmente se aplica en la Gobernación de Tungurahua, lo siguiente:

- **Procesos gobernantes:** son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control.

Nivel directivo: Gestión de gobernabilidad

- **Procesos sustantivos:** son aquellos procesos que realizan las actividades esenciales para proveer de los servicios y productos que se ofrece a sus clientes y/o usuarios, los mismos que se enfocan a cumplir la misión institucional.

Nivel operativo, en éste nivel se encuentran:

Gestión de seguridad ciudadana: gestión de intendencia de policía, gestión de subintendencia de policía, gestión de comisaría nacional de policía.

Gestión política para la gobernabilidad: gestión de jefatura política, gestión de tenencia política.

- **Procesos adjetivos:** son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos, se clasifican en procesos adjetivos de asesoría y de apoyo.

Nivel asesoría, éste nivel comprende:

Gestión de asesoría jurídica, gestión de planificación y gestión estratégica, gestión de comunicación social, gestión de tecnologías de la información y comunicación.

Nivel de apoyo, en éste nivel se tiene:

Gestión de administración del talento humano y gestión administrativa financiera.

Es así que como parte del presente estudio, la unidad ejemplo para la aplicación del presente trabajo investigativo se encuentra formando parte del Nivel de Gestión Provincial, Proceso Adjetivo, Nivel de Apoyo, en la unidad de Gestión de Administración de Talento Humano, de la Gobernación de Tungurahua, tal y cual se muestra en la Figura 50. A continuación se indican las actividades que se realizan en dicha unidad.

- **Gestión de Administración de Talento Humano de la Gobernación de Tungurahua**

- **Actividades que se realizan en la unidad de talento humano:**

- 1) Elaborar informes técnicos referentes a la administración de talento humano.
- 2) Elaborar el plan anual de vacaciones.
- 3) Elaborar el plan anual de capacitación.
- 4) Elaborar las acciones de personal emitidas en diferentes actos administrativos.
- 5) Emitir de certificados laborales.
- 6) Elaborar informes técnicos de la aplicación de selección de personal (concursos de méritos y oposición).
- 7) Elaborar informes de evaluación del desempeño.
- 8) Actualización sistema informático integrado de talento humano (SIITH).
- 9) Elaborar reportes de liquidación de vacaciones de servidores cesantes.
- 10) Elaborar y actualizar el distributivo de reportes de pago de nómina.
- 11) Elaborar informes de pago de fondos de reserva.
- 12) Elaborar la planificación de talento humano.
- 13) Atender solicitudes de desvinculaciones.
- 14) Elaborar reportes de pago de nómina.
- 15) Elaborar informe de pago horas extras.
- 16) Elaborar el plan integral de seguridad ocupacional.
- 17) Elaborar el reglamento de higiene y seguridad ocupacional.
- 18) Elaborar informes técnicos de accidentes de trabajo.
- 19) Elaborar informe del cumplimiento al plan integral de seguridad ocupacional.
- 20) Elaborar los planes de emergencia y contingencia.
- 21) Elaborar los programas de seguridad y salud ocupacional.
- 22) Atender las desvinculaciones de personal por jubilación obligatoria, o invalidez.
- 23) Elaborar las estrategias de vinculación de personal con discapacidad.
- 24) Elaborar los informes de diagnóstico y/o evaluación situacional de casos sociales específicos.

Unidad de talento humano Gobernación de Tungurahua.

Diagramas de flujo de procesos

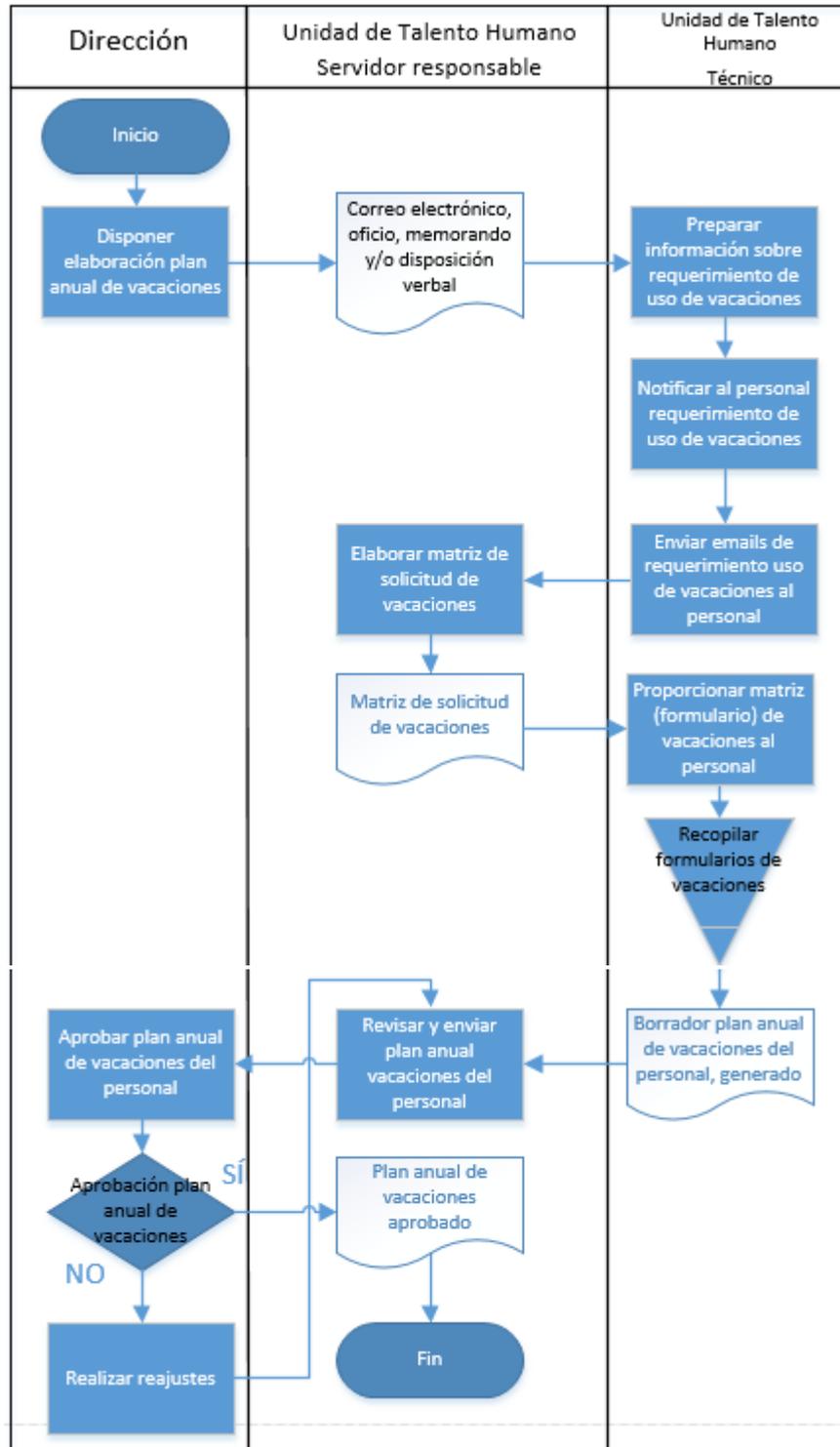


Figura 51: Proceso de elaboración de informes técnicos referentes a la administración del talento humano

Fuente: Elaboración propia

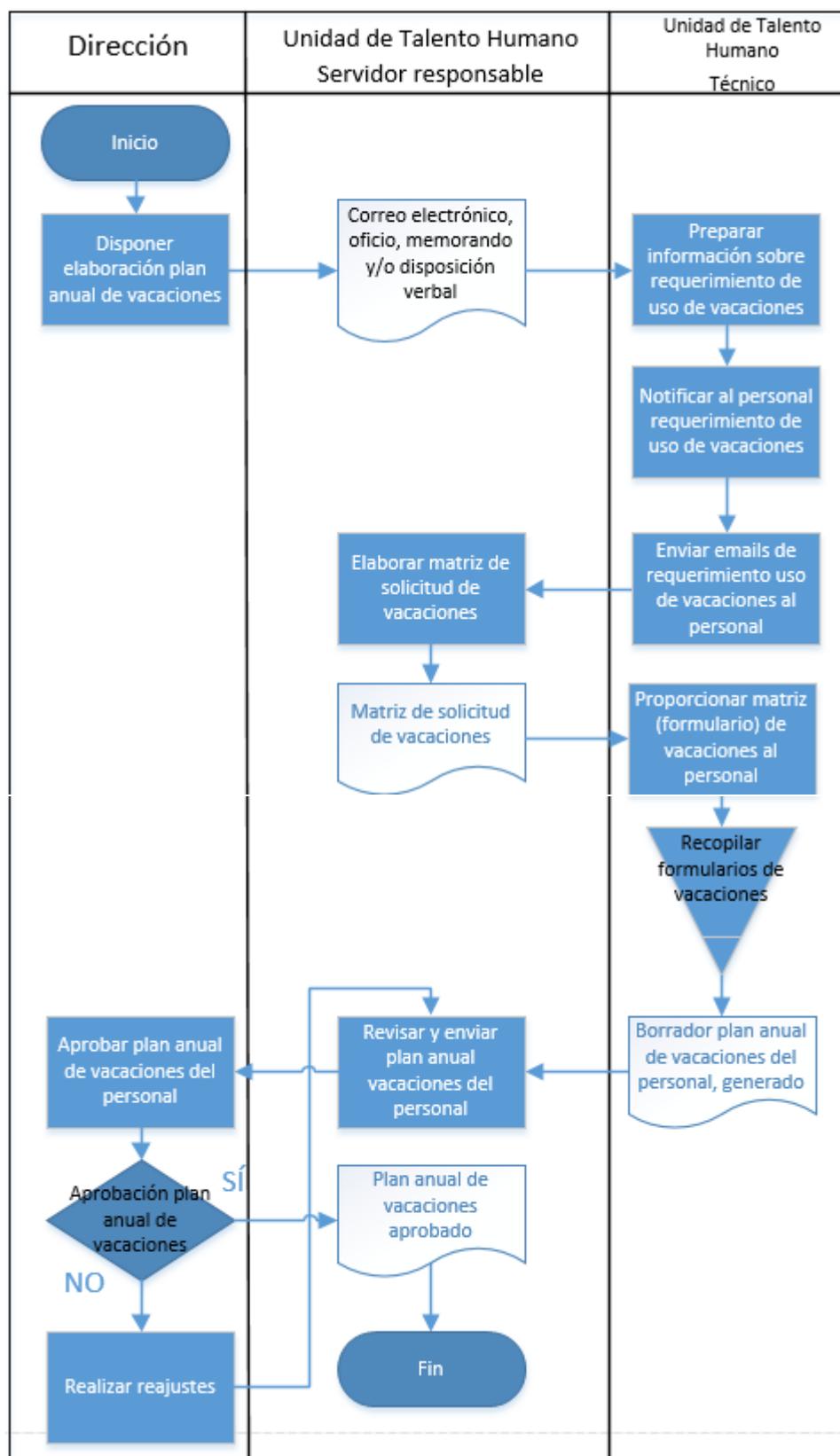
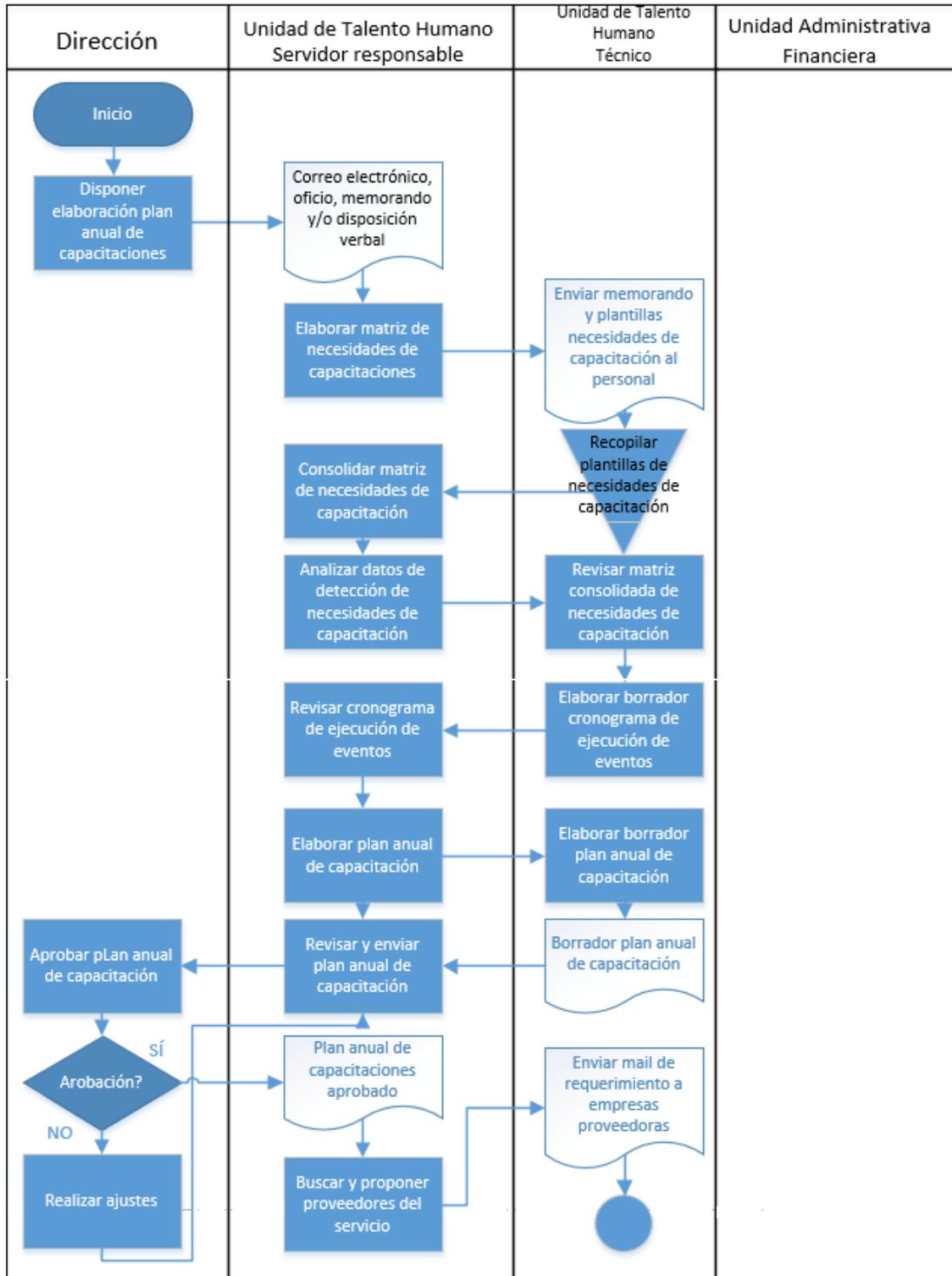


Figura 52: Proceso del plan anual de vacaciones
Fuente: Elaboración propia



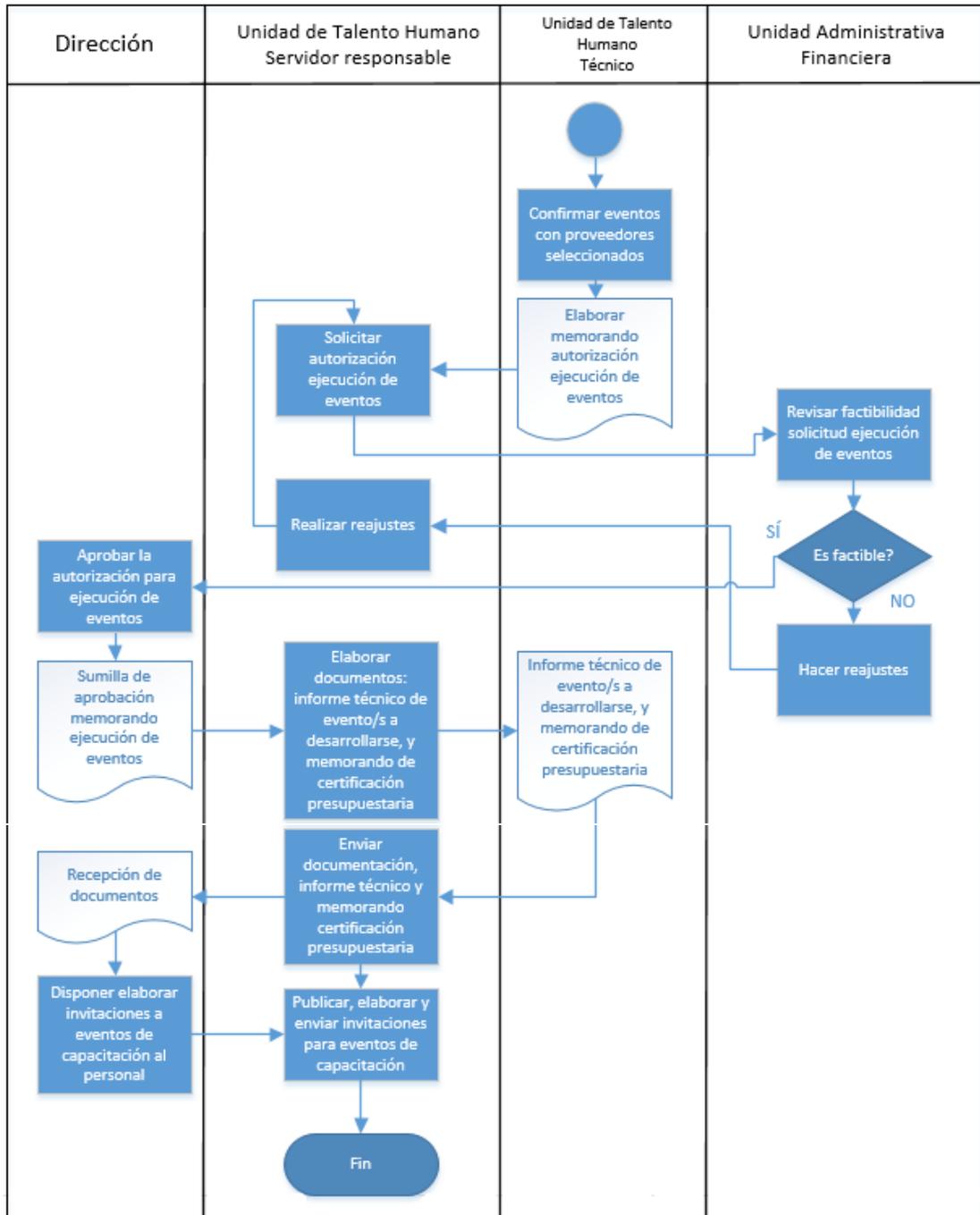


Figura 53: Proceso del plan anual de capacitación
Fuente: Elaboración propia

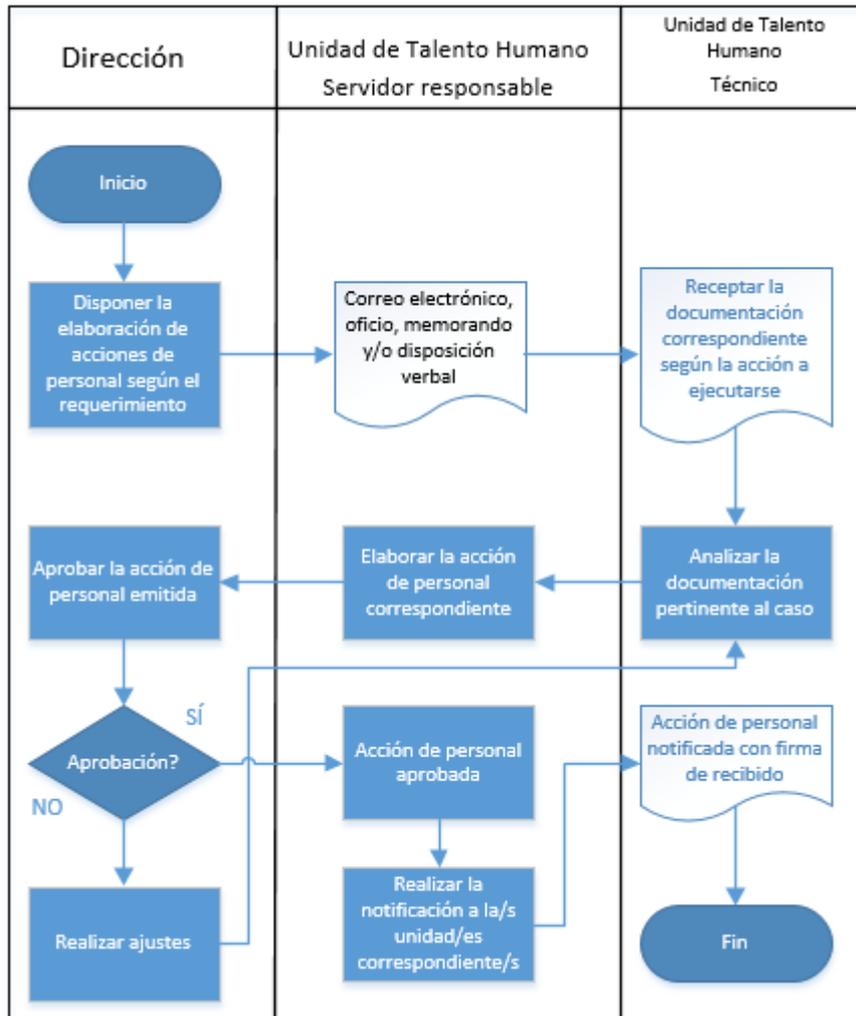


Figura 54: Proceso de acciones de personal emitidas en diferentes actos administrativos
Fuente: Elaboración propia

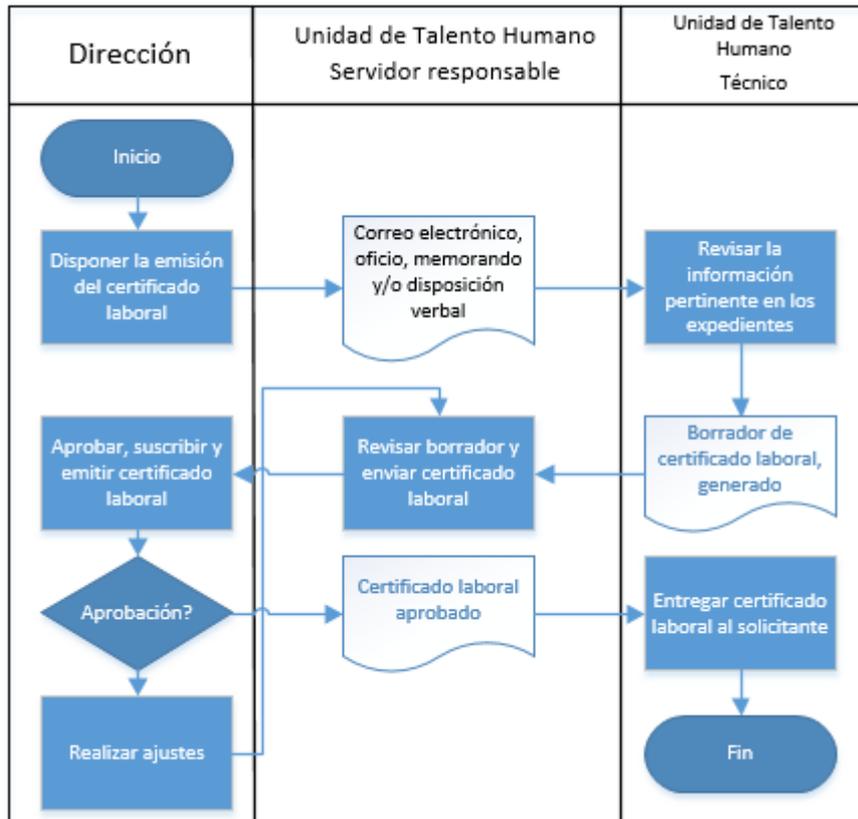
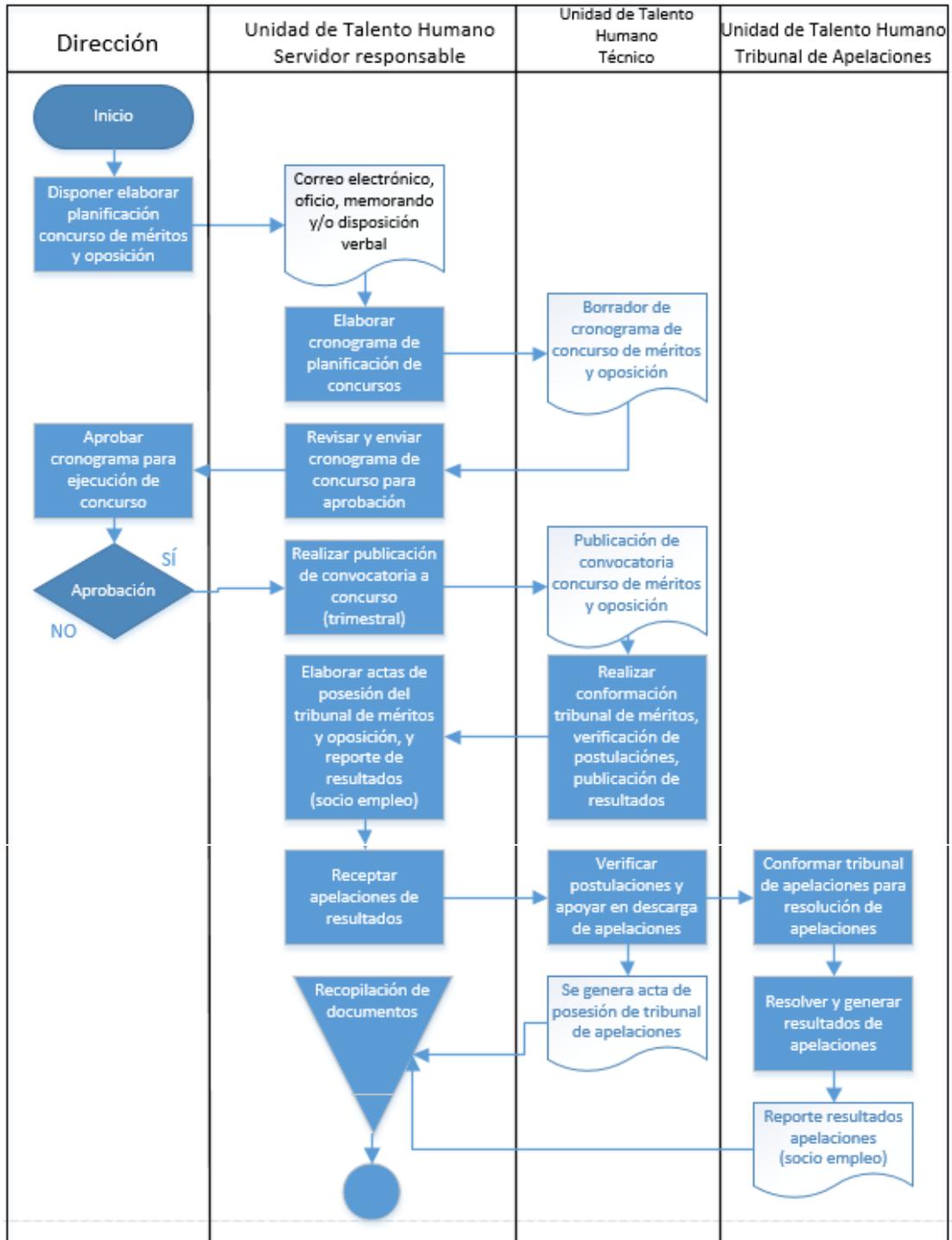


Figura 55: Proceso de emisión de certificados laborales
Fuente: Elaboración propia



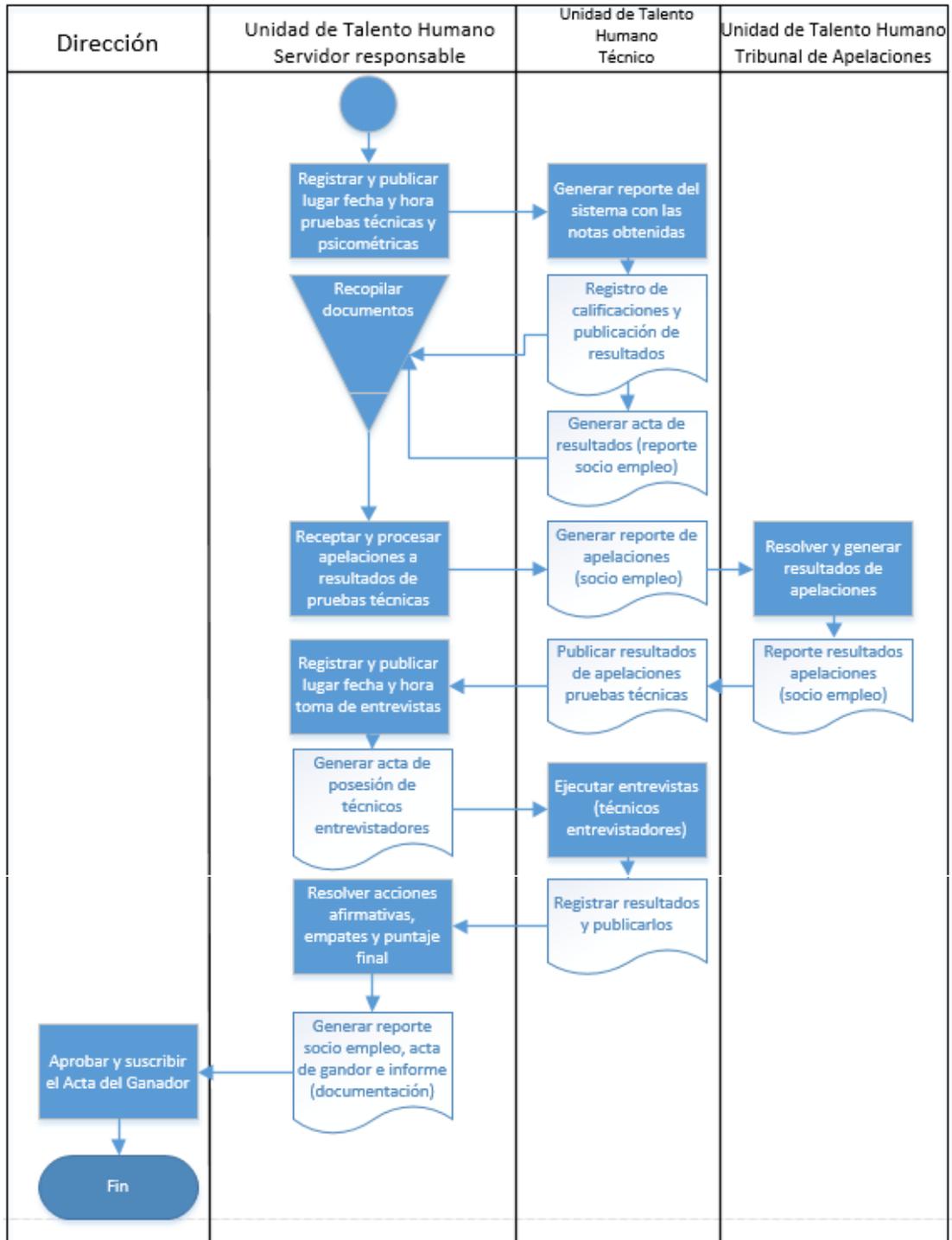
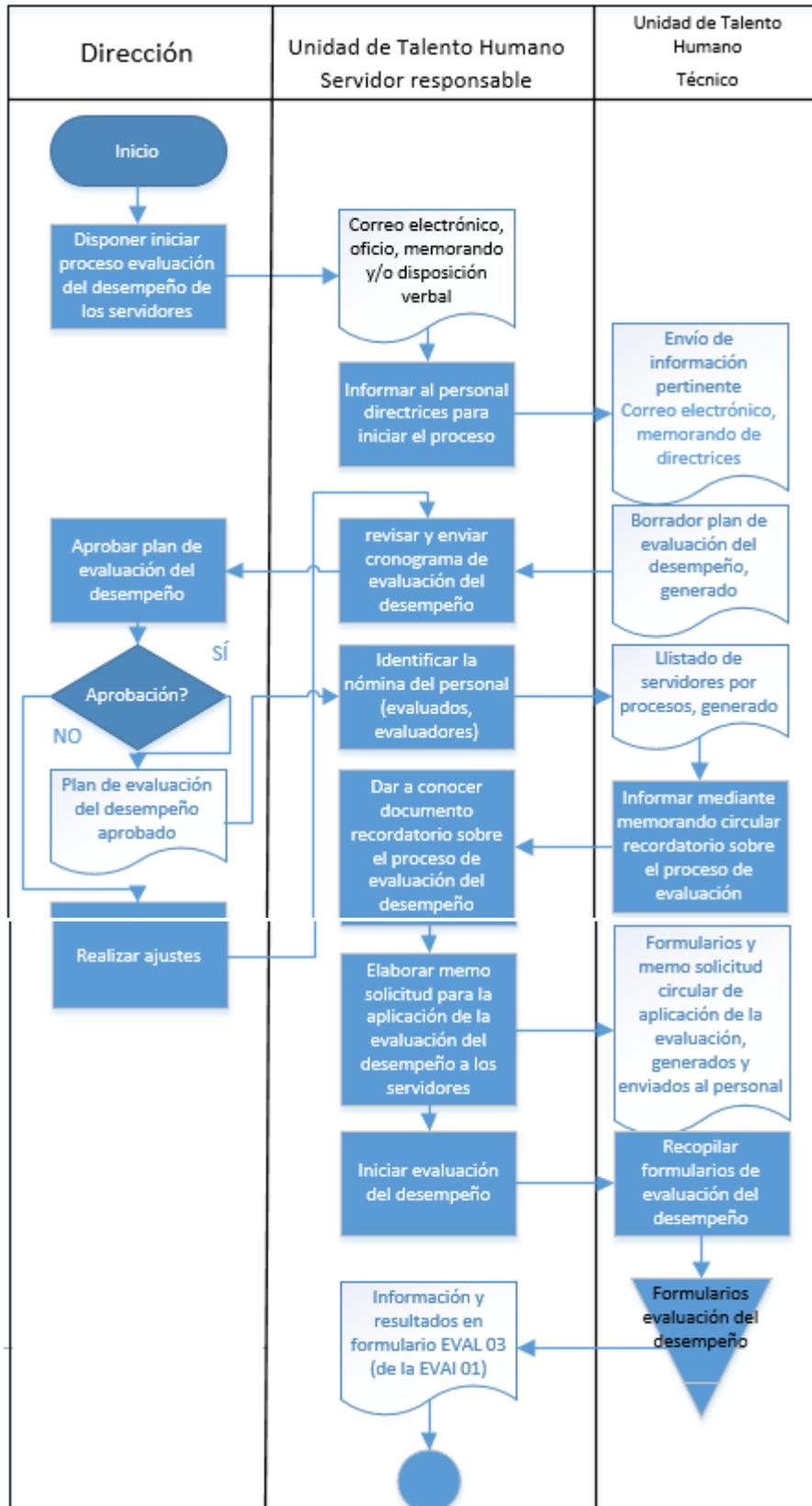


Figura 56: Proceso de elaboración de informes técnicos de la aplicación de selección de personal (concursos de méritos y oposición)

Fuente: Elaboración propia



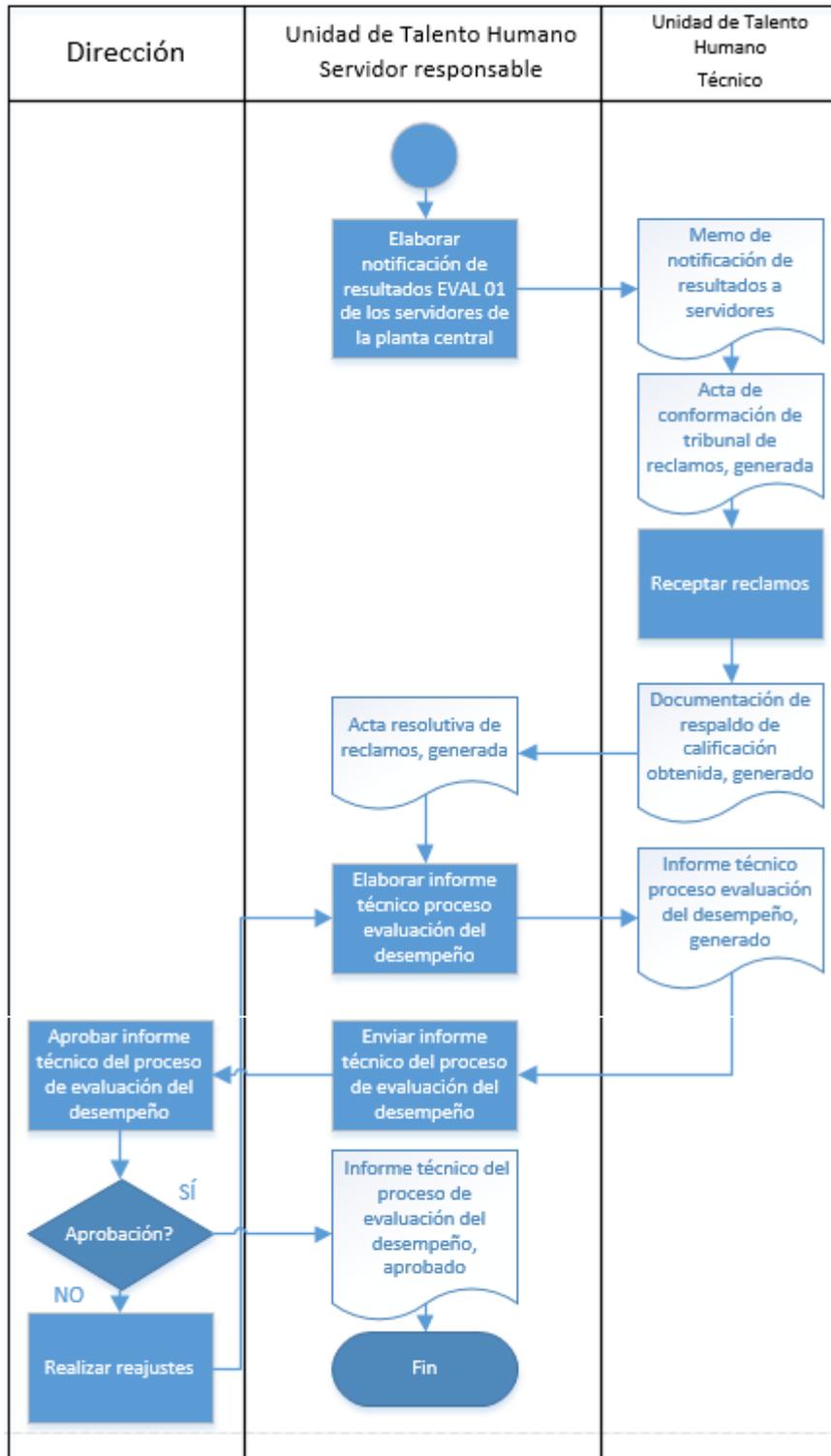


Figura 57: Proceso de elaboración de informes de evaluación del desempeño
Fuente: Elaboración propia

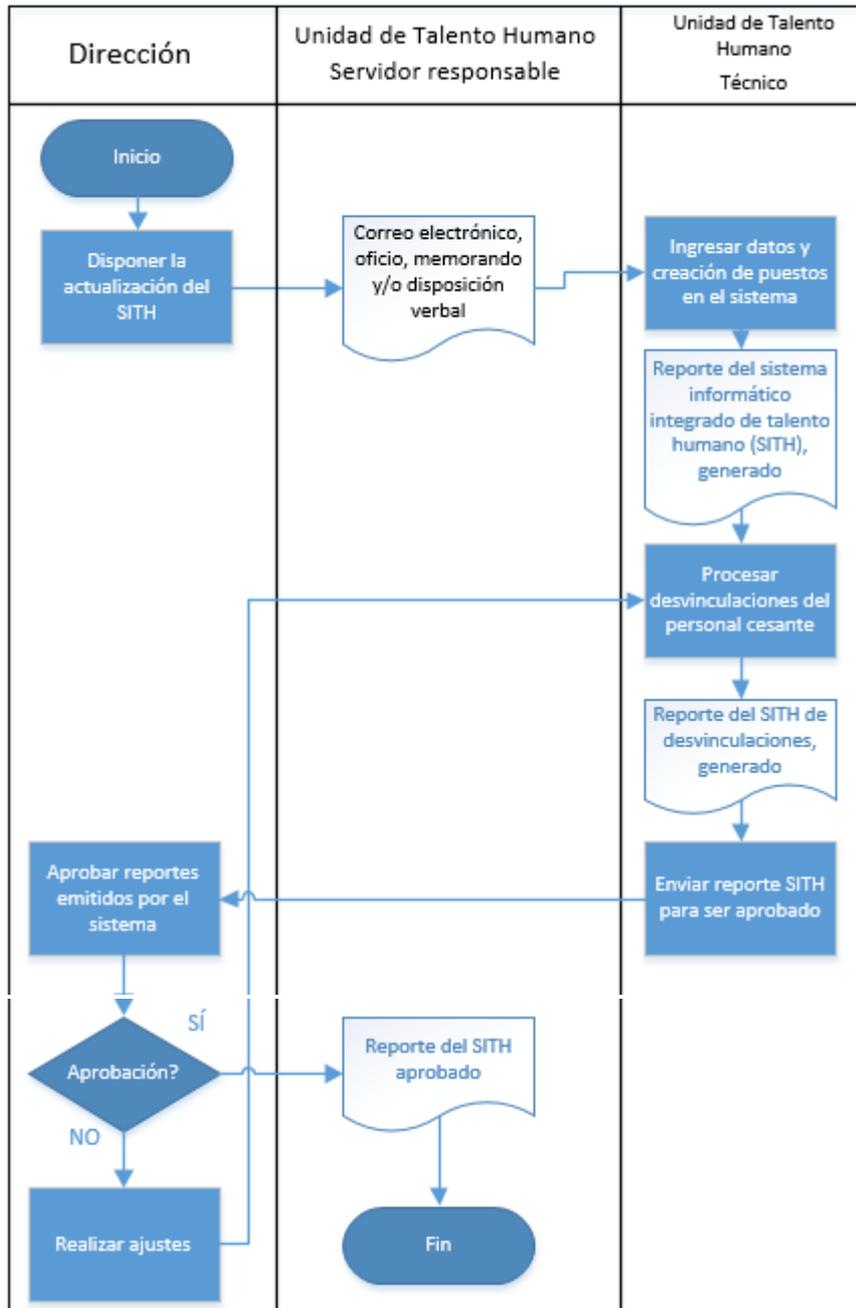


Figura 58: Proceso de actualización del sistema informático integrado de talento humano (SIITH)

Fuente: Elaboración propia

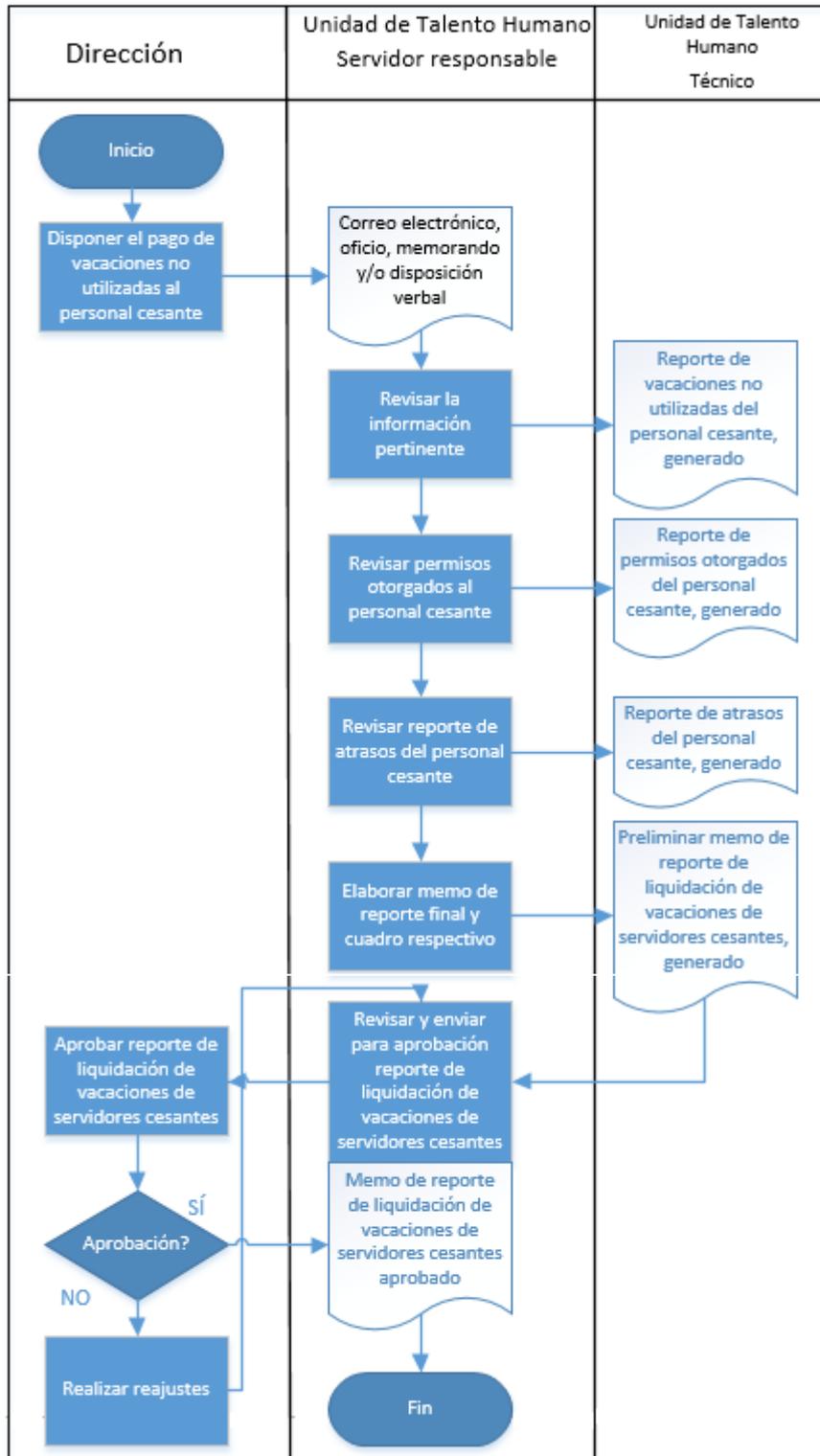


Figura 59: Proceso de reportes de liquidación de vacaciones de servidores cesantes
Fuente: Elaboración propia

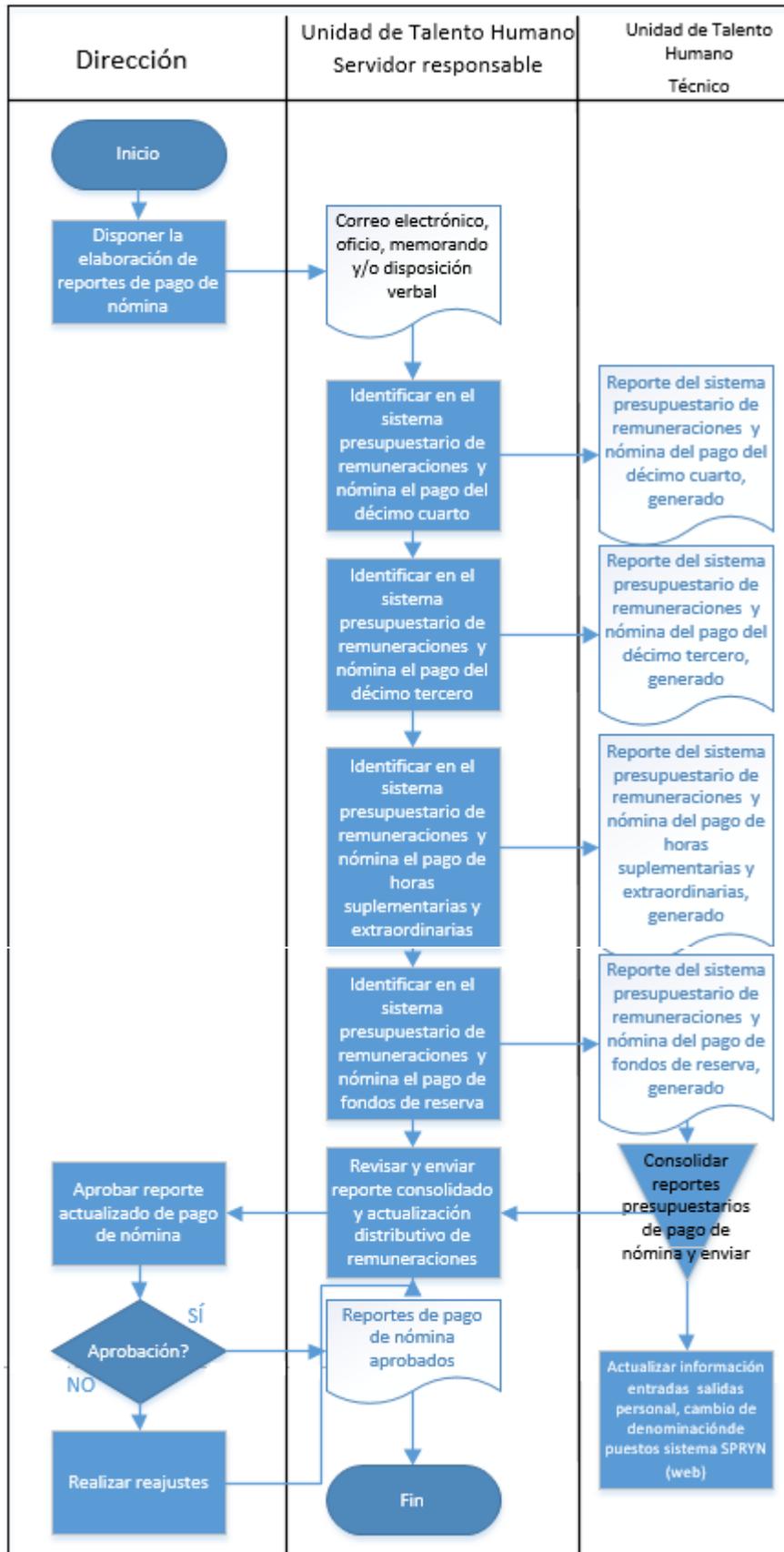


Figura 60: Proceso de elaboración de reportes de pago de nómina (distributivo actualizado)
Fuente: Elaboración propia

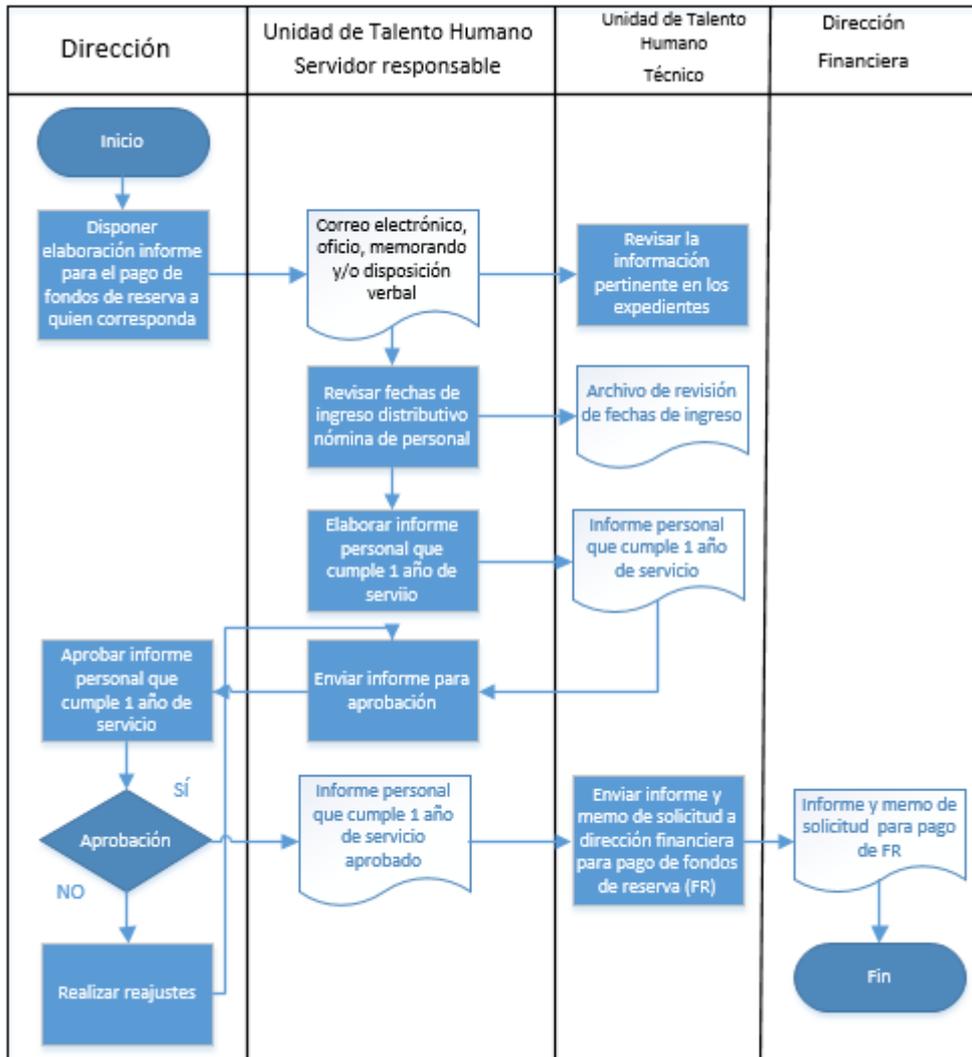


Figura 61: Proceso de elaboración de informes de pago de fondos de reserva
Fuente: Elaboración propia

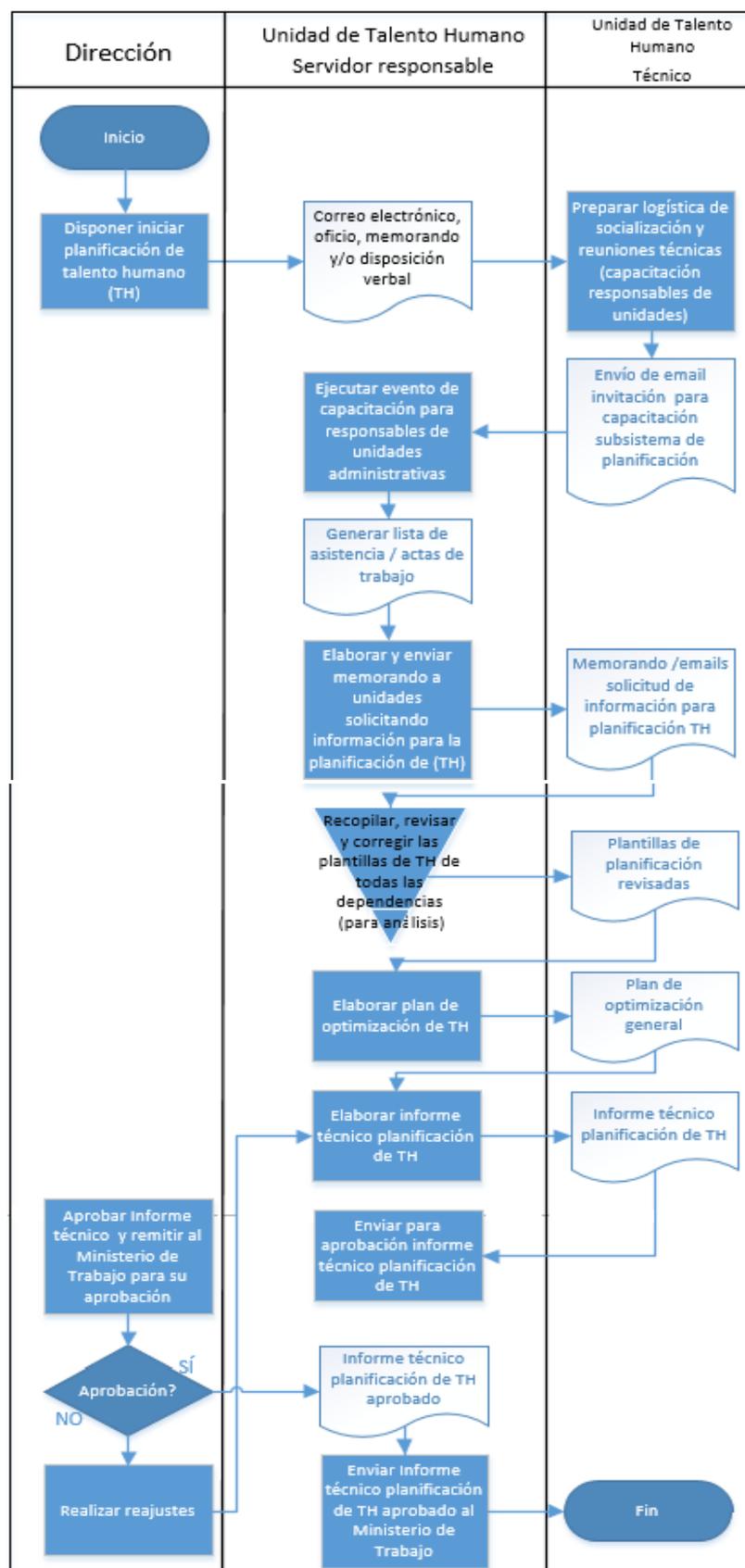


Figura 62: Proceso de planificación de talento humano
Fuente: Elaboración propia

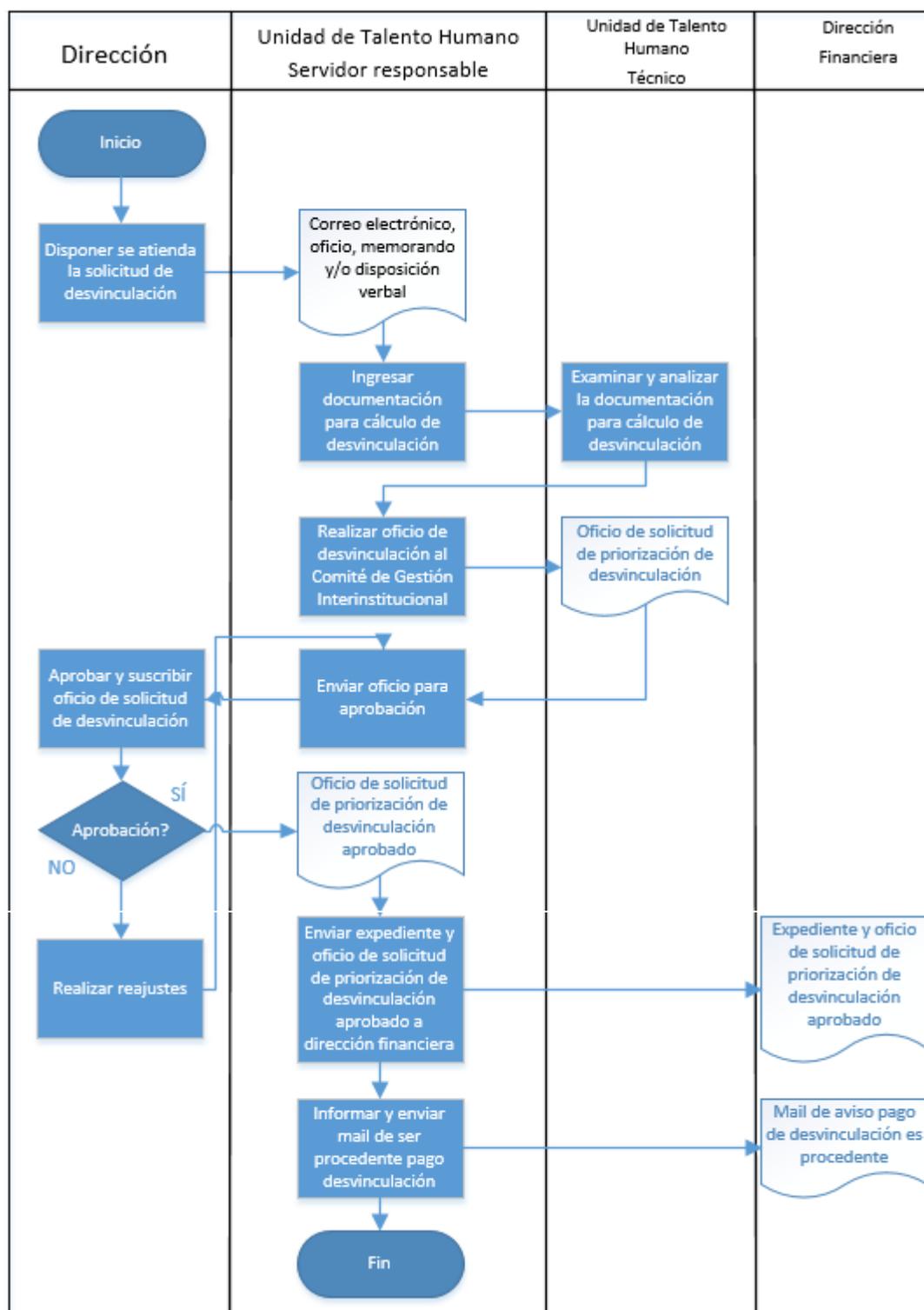


Figura 63: Proceso de solicitudes de desvinculaciones de la institución
Fuente: Elaboración propia

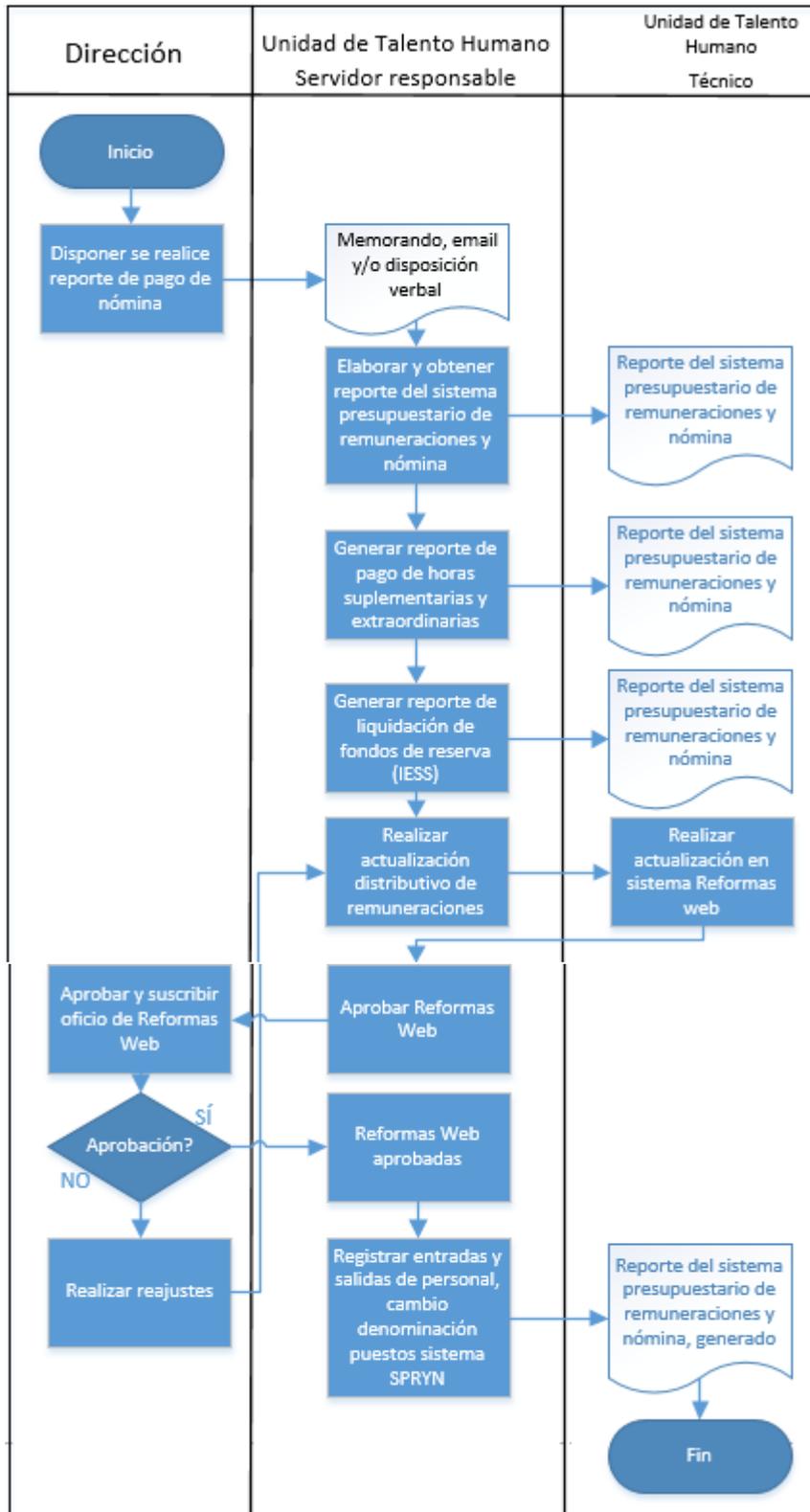


Figura 64: Proceso de elaboración de reportes de pago de nómina
Fuente: Elaboración propia

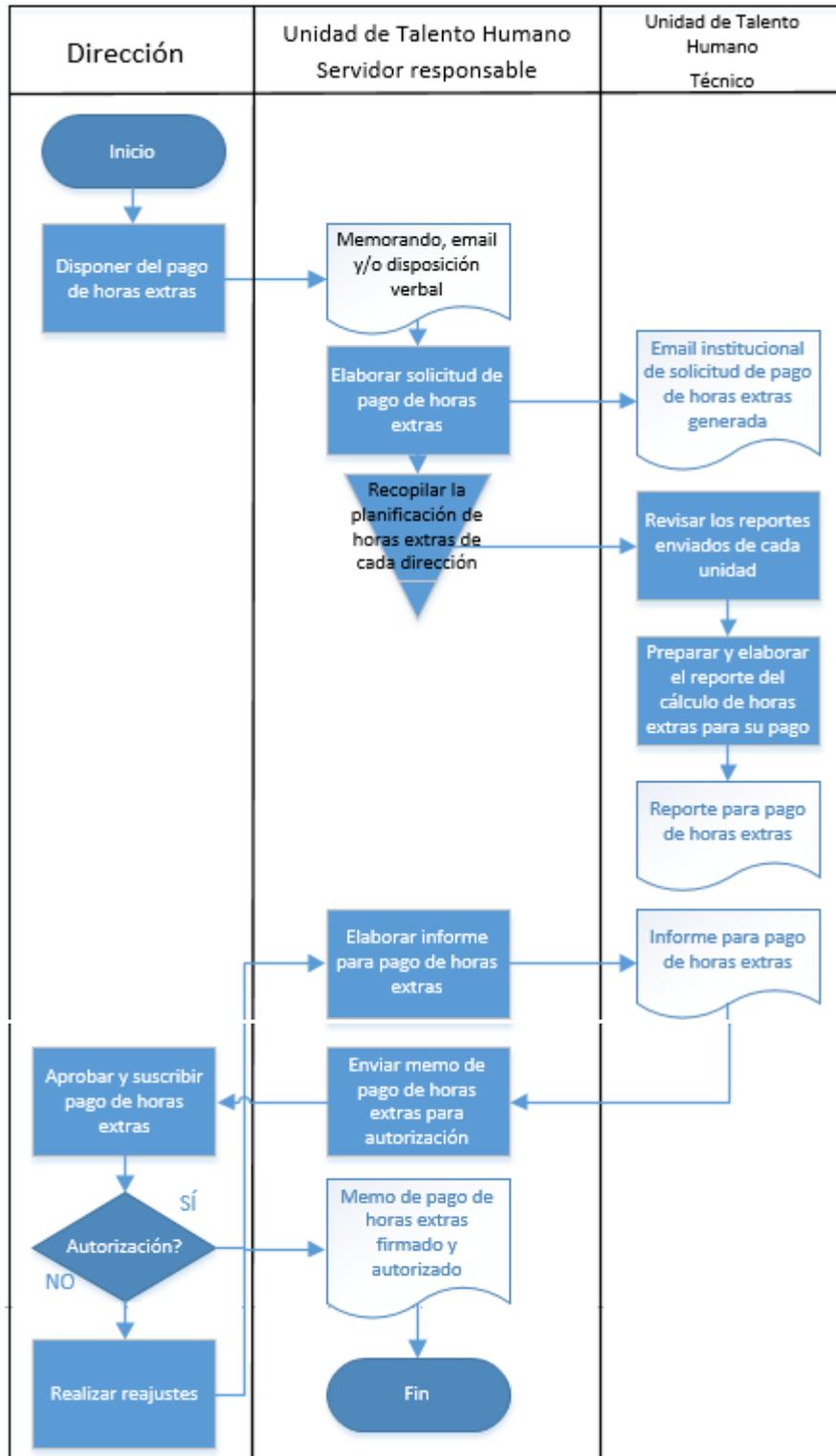
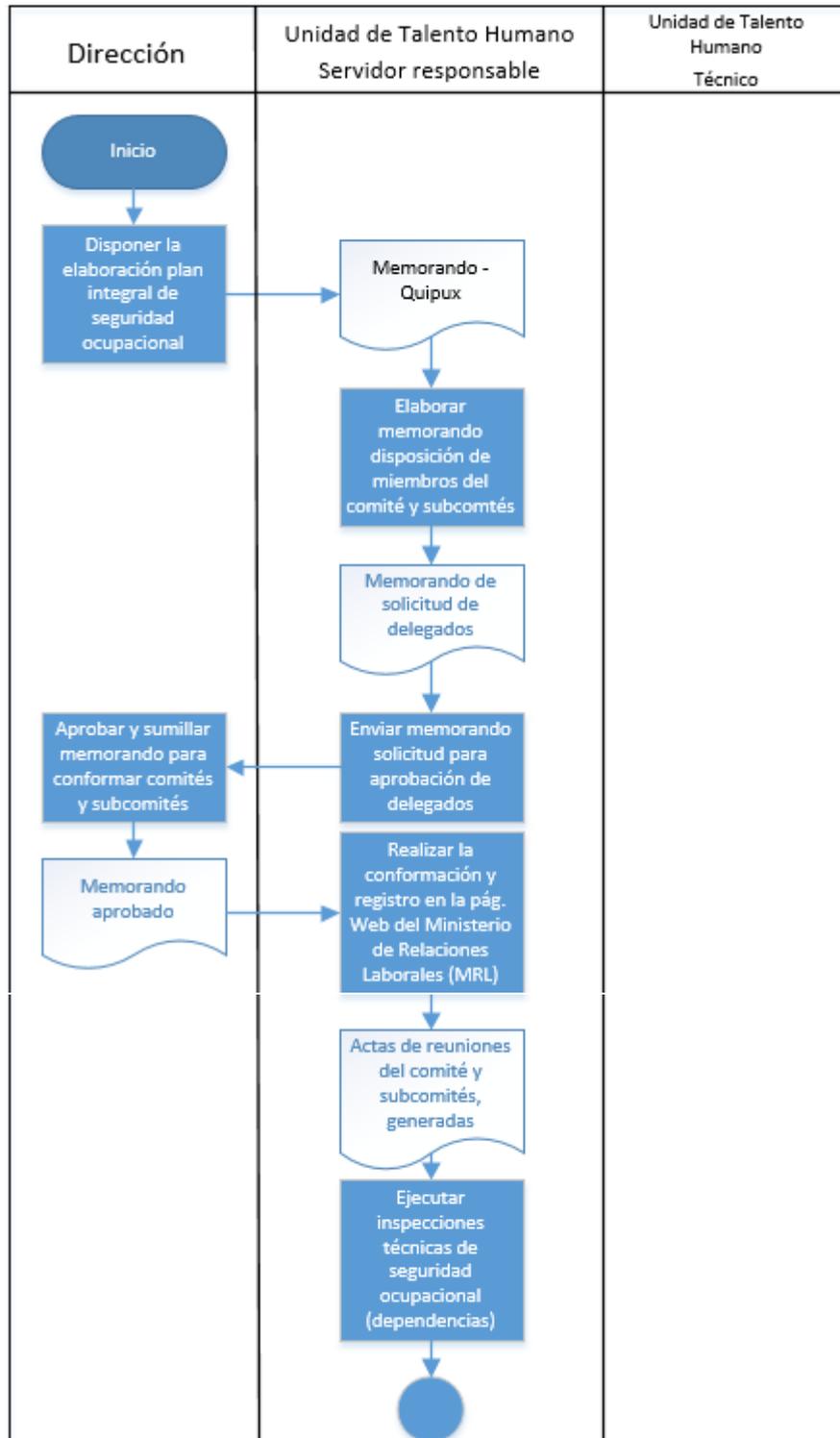


Figura 65: Proceso de pago de horas extras
Fuente: Elaboración propia



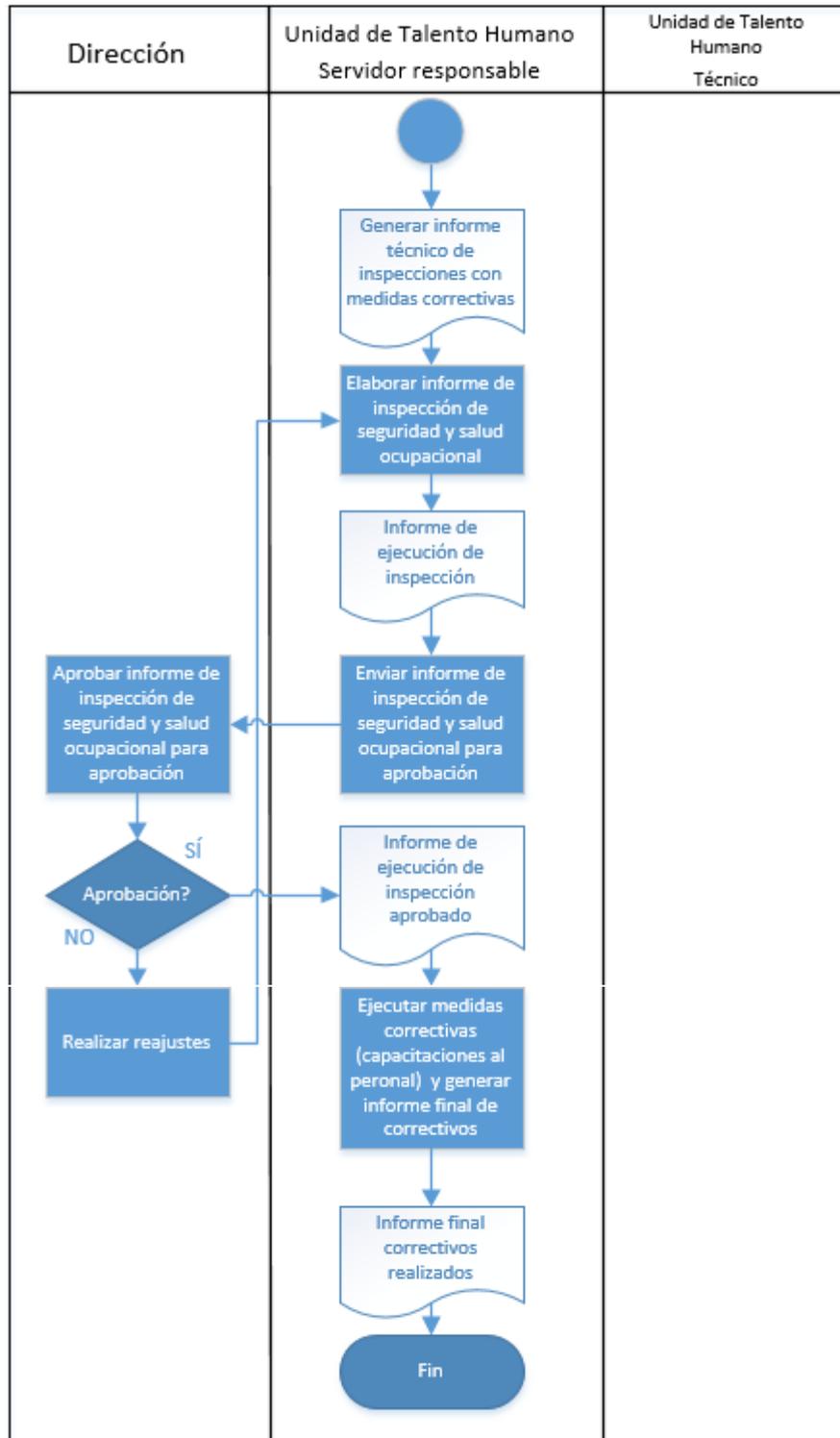


Figura 66: Proceso de elaboración del plan integral de seguridad ocupacional
Fuente: Elaboración propia

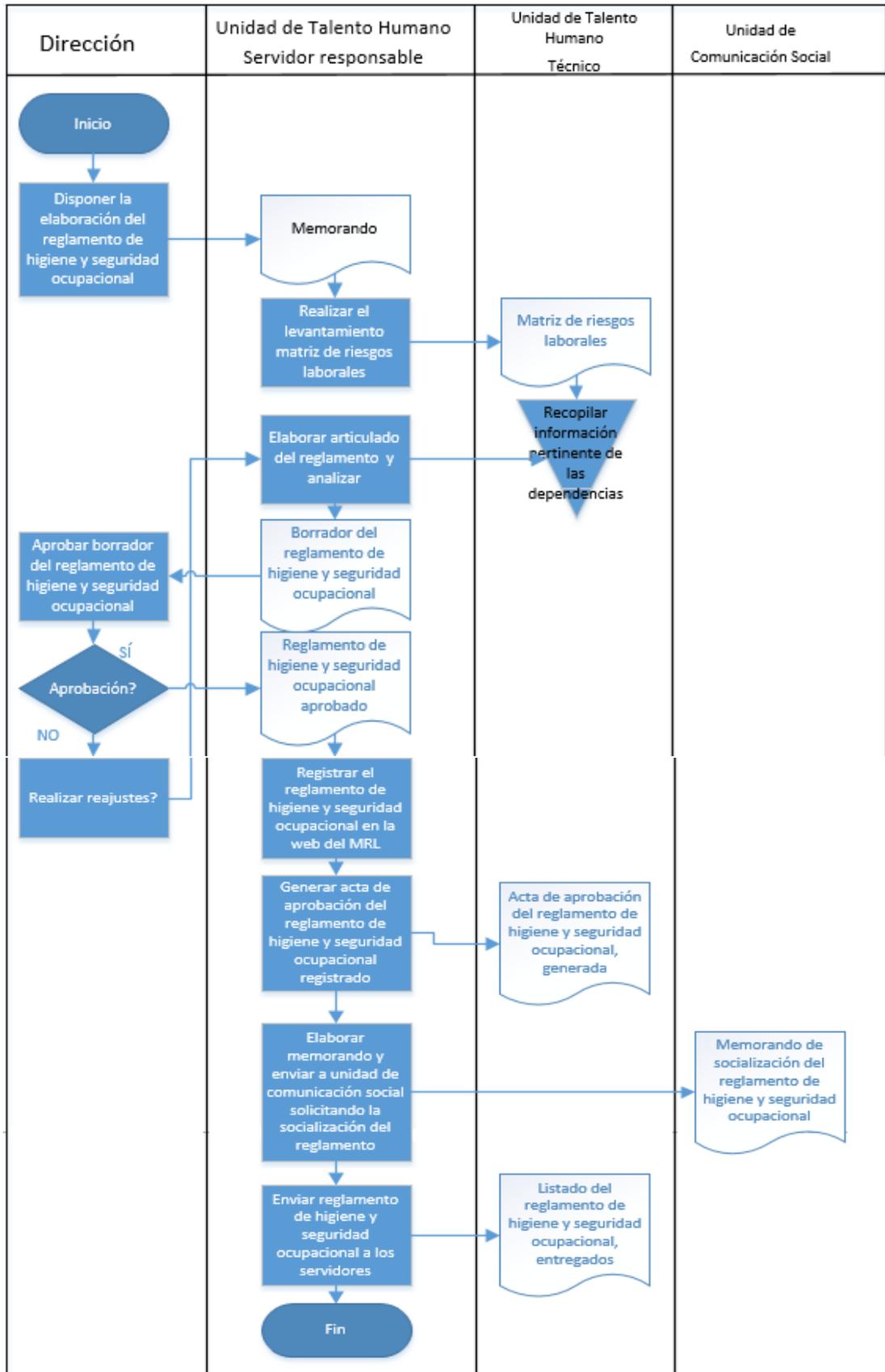


Figura 67: Proceso de elaboración del reglamento de higiene y seguridad ocupacional
Fuente: Elaboración propia

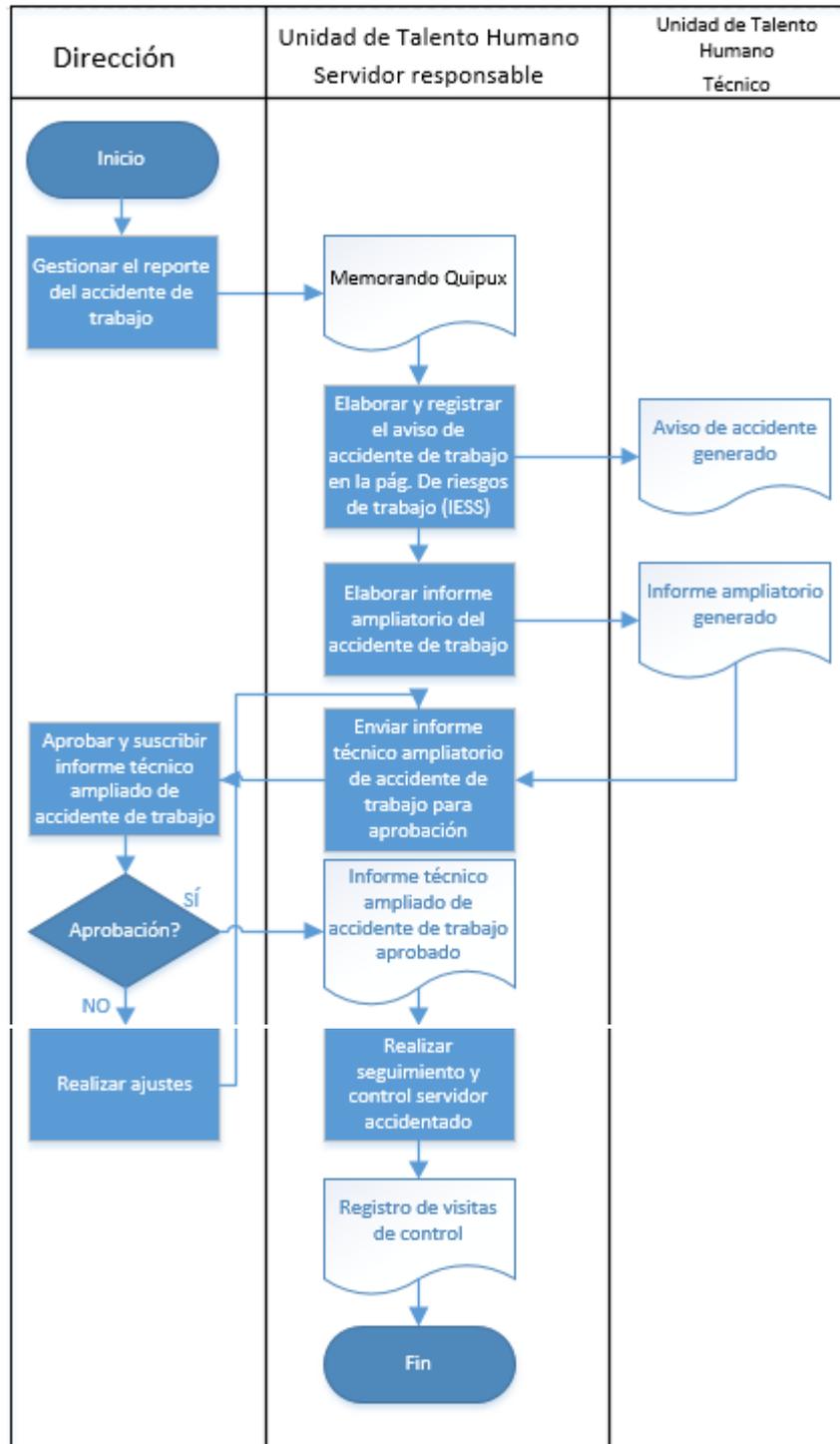


Figura 68: Proceso de elaboración de informes técnicos de accidentes de trabajo
Fuente: Elaboración propia

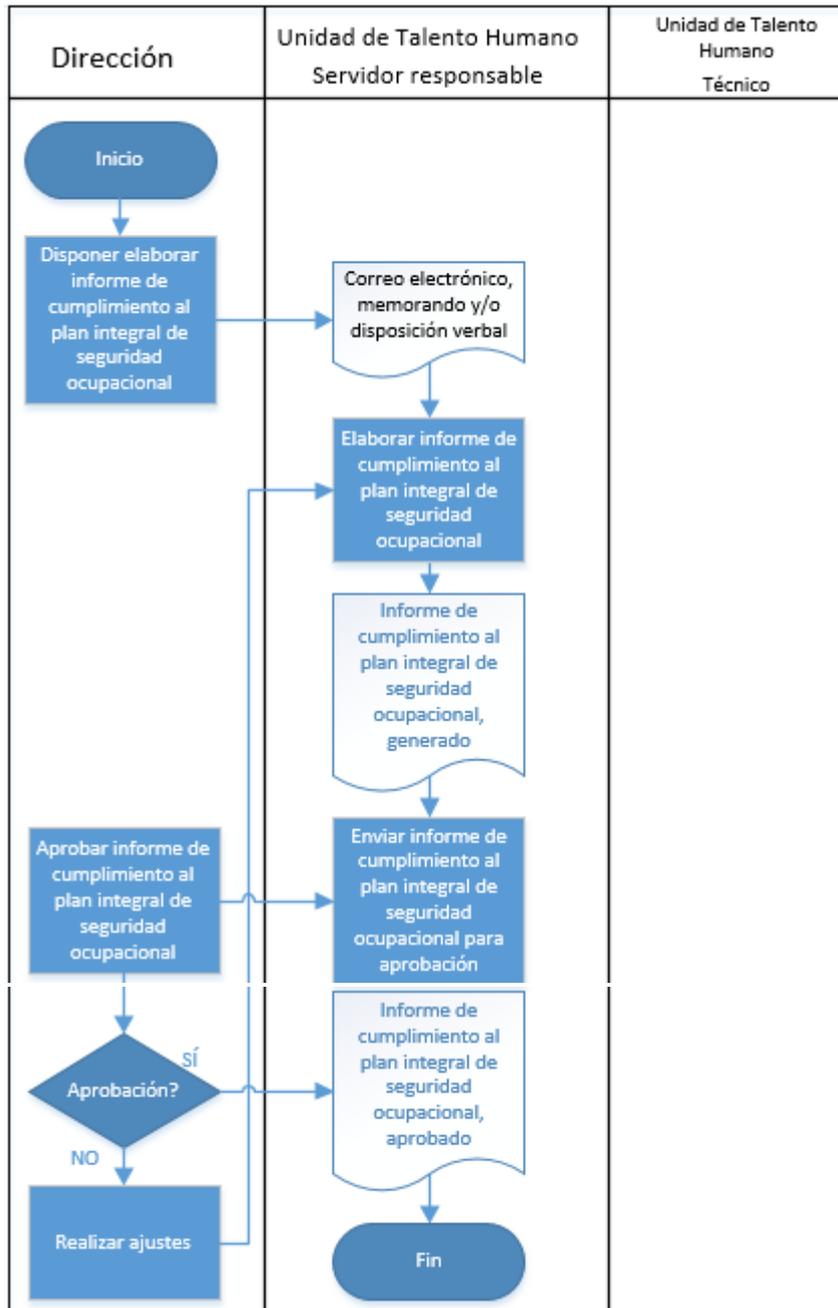
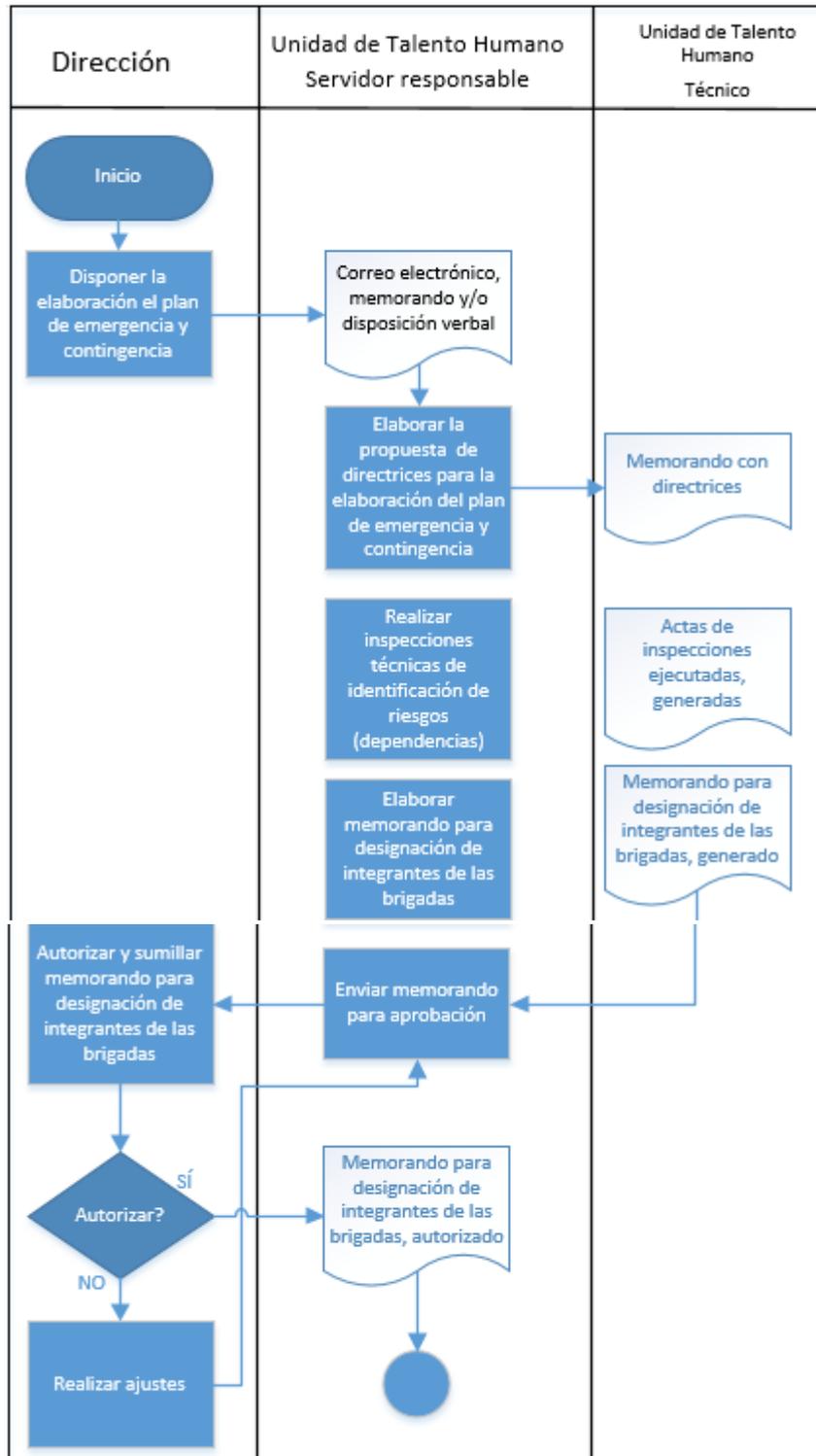


Figura 69: Proceso de elaboración de informe de cumplimiento al plan integral de seguridad ocupacional
Fuente: Elaboración propia



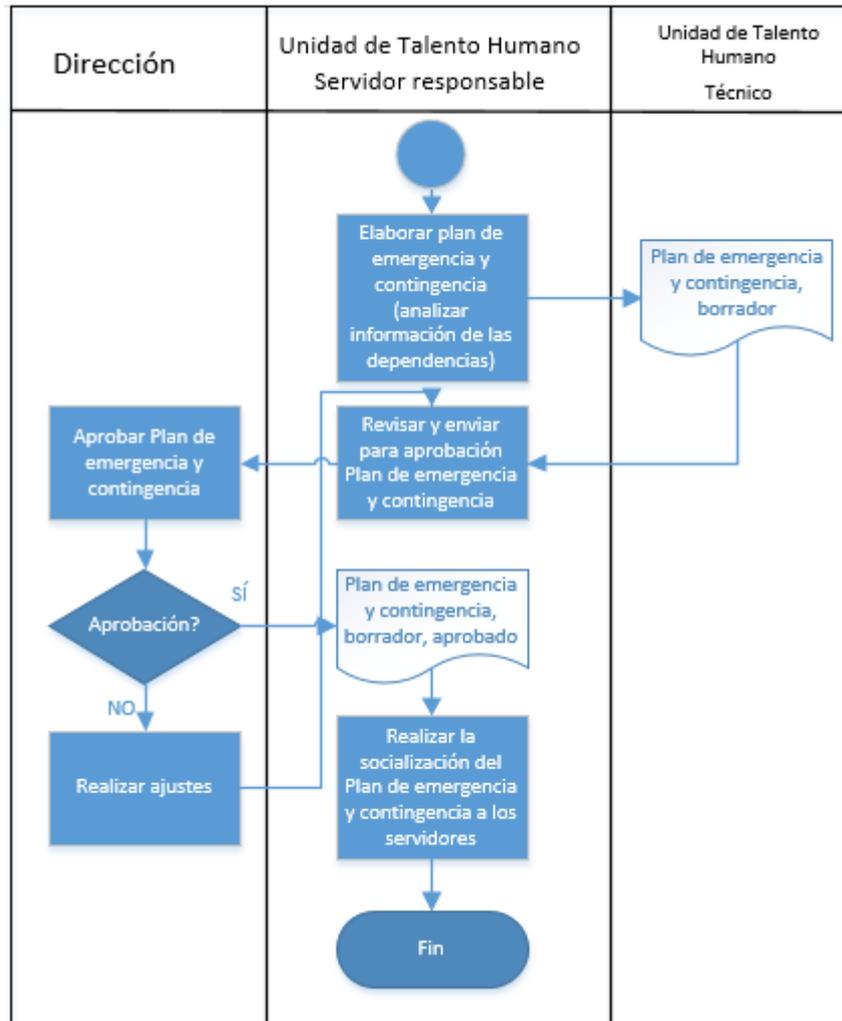
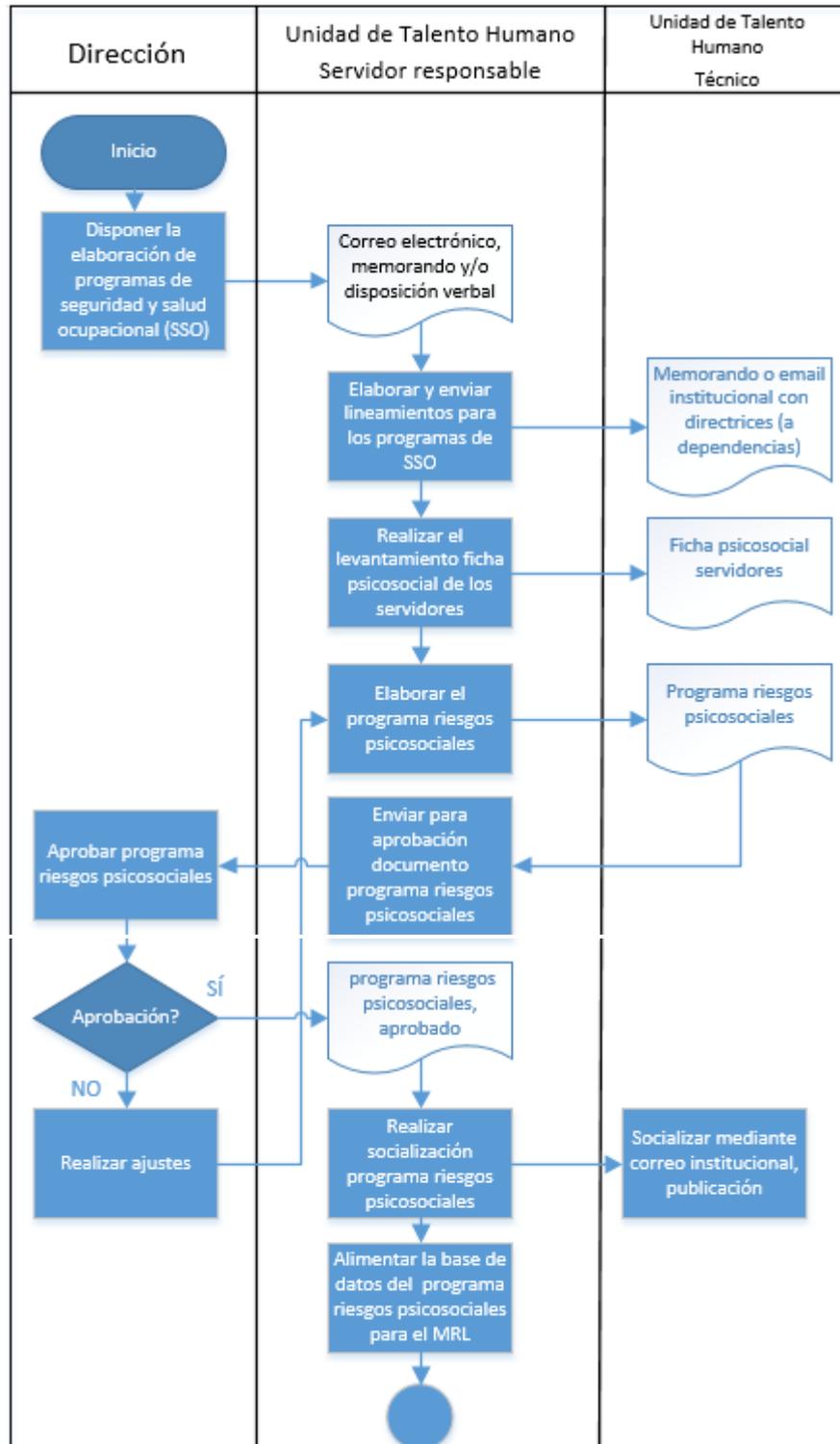


Figura 70: Proceso de elaboración de los planes de emergencia y contingencia
Fuente: Elaboración propia



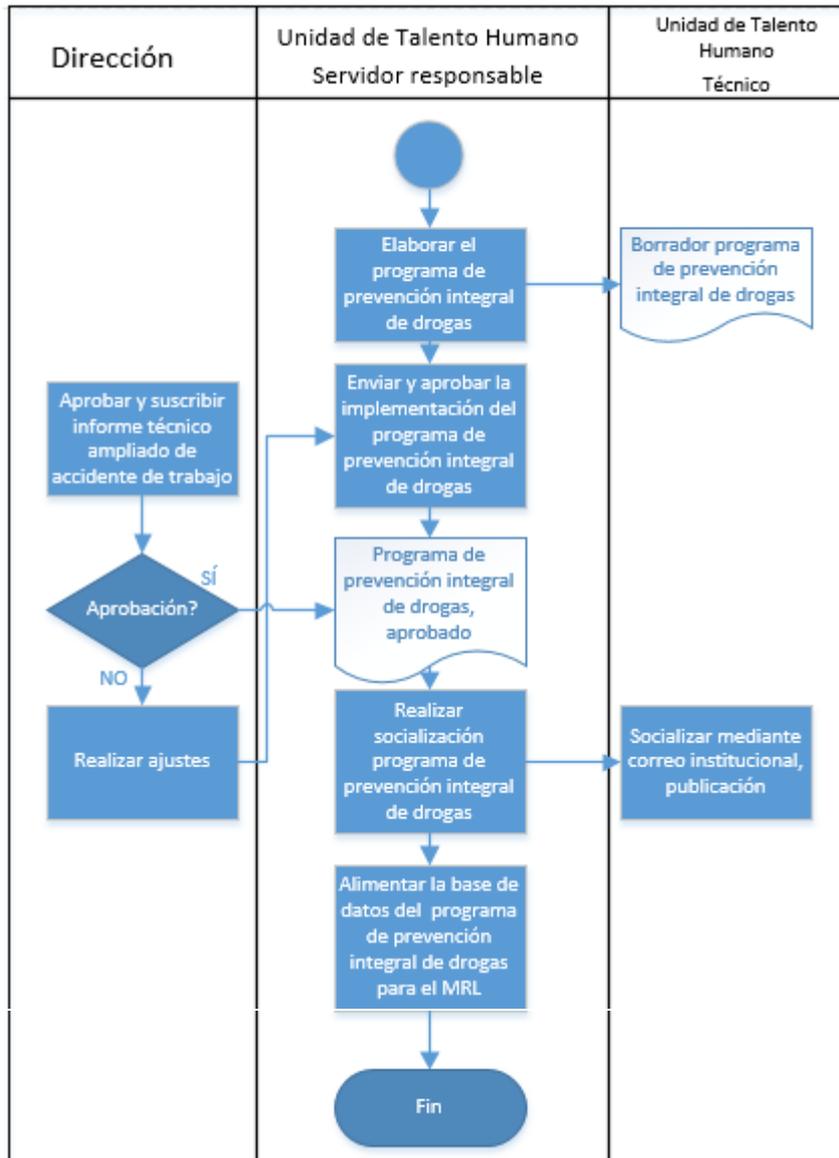


Figura 71: Proceso de elaboración de programas de seguridad y salud ocupacional
Fuente: Elaboración propia

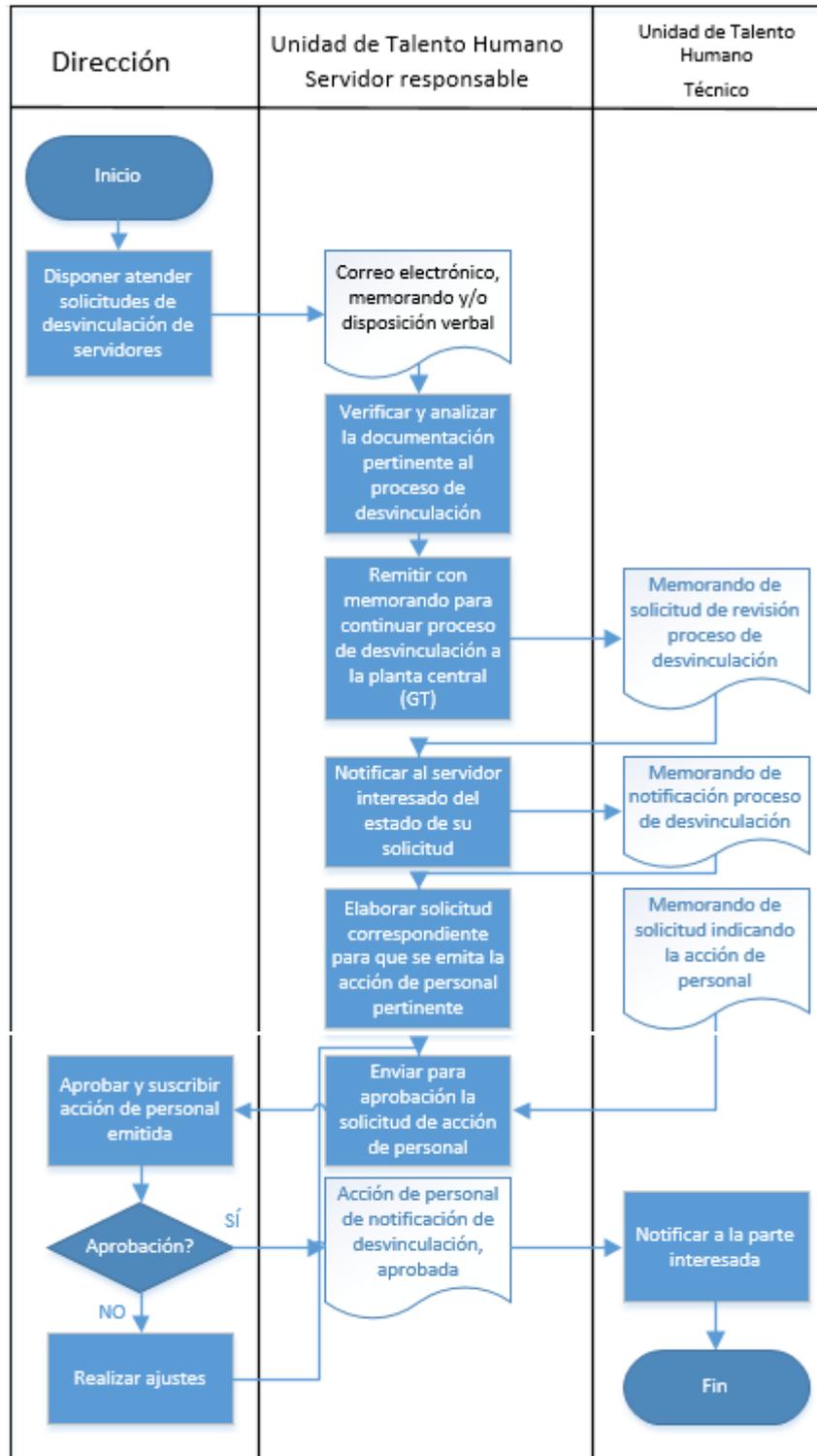


Figura 72: Proceso de desvinculaciones de personal por jubilación obligatoria, o invalidez
Fuente: Elaboración propia

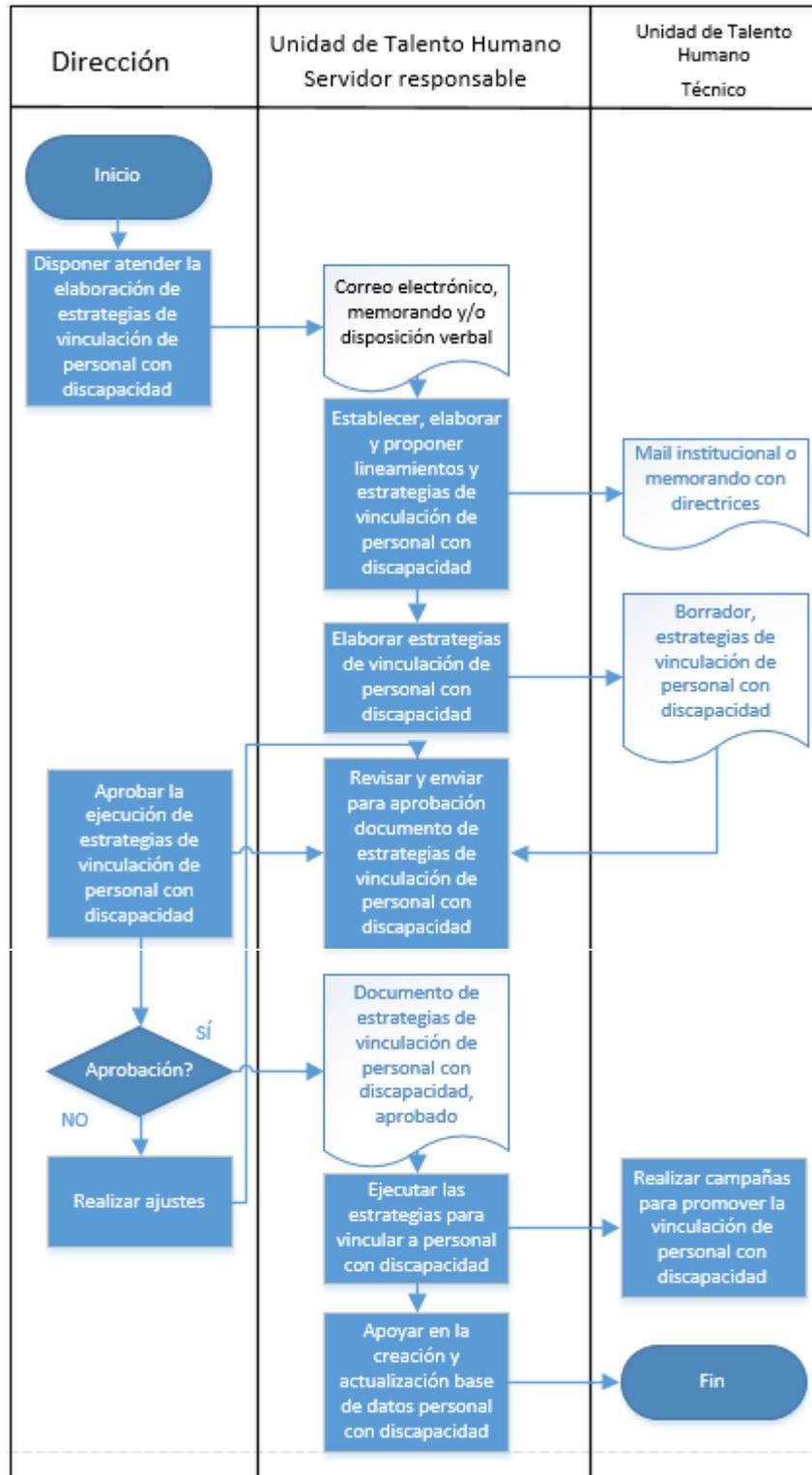


Figura 73: Proceso de elaboración de estrategias de vinculación de personal con discapacidad

Fuente: Elaboración propia

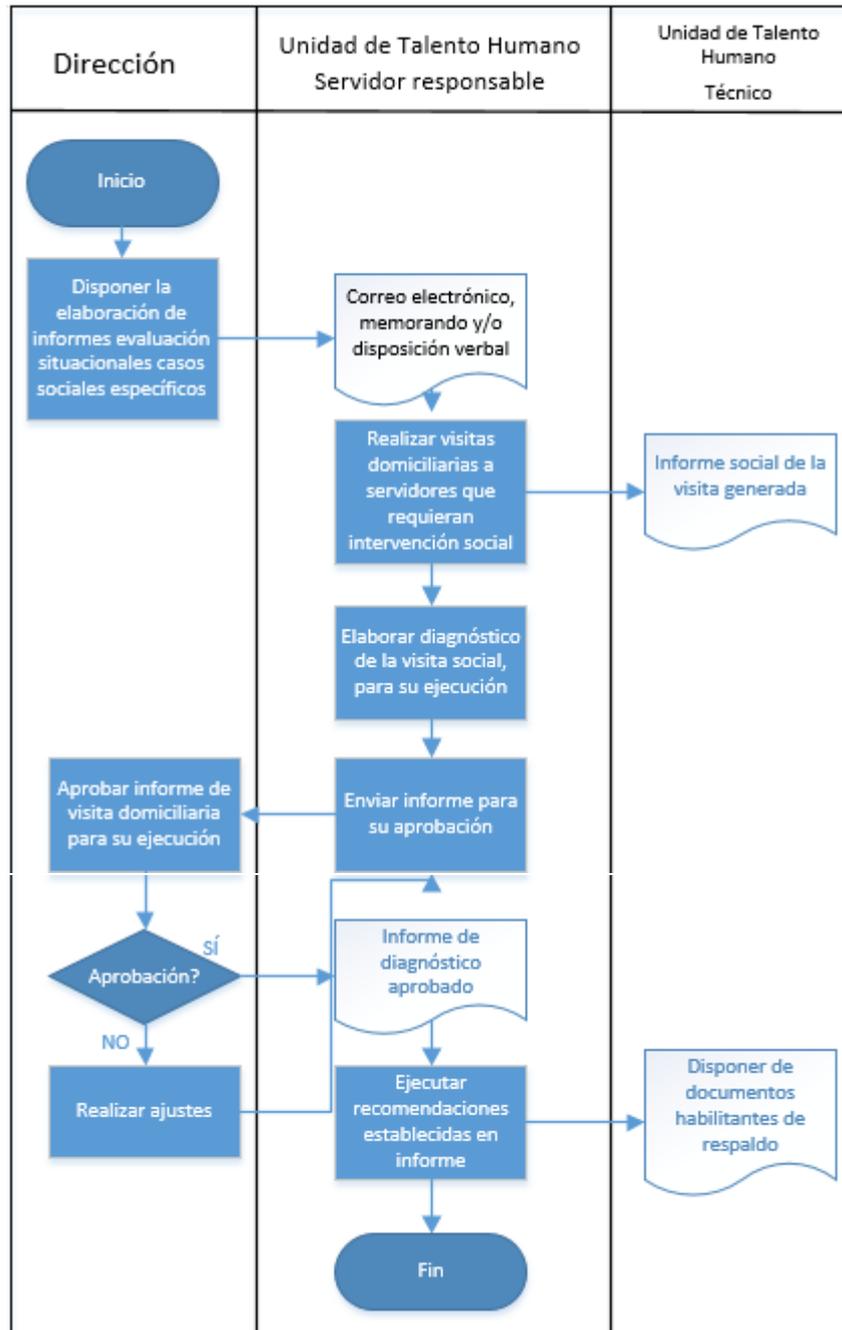


Figura 74: Proceso de elaboración de informes de diagnóstico y/o evaluación situacional de casos sociales específicos
Fuente: Elaboración propia

Actividades que se desarrollan en la unidad de talento humano – Gobernación de Tungurahua.

Tabla 21: *Proceso secuencial de elaboración de informes técnicos referentes a la administración del talento humano*

PROCESO:	ELABORACIÓN DE INFORMES TÉCNICOS REFERENTES A LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO				
PRODUCTO O SERVICIO:	INFORMES TÉCNICOS REFERENTES A LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ATENCIÓN AL TRÁMITE SOLICITADO	CORREO ELECTRÓNICO, OFICIO, MEMORANDO Y/O DISPOSICIÓN VERBAL	SEMANAL	1	15	12
ELABORAR EL INFORME, OFICIO Y/O MEMO DE RESPUESTA (MOVIMIENTOS DE PERSONAL, COMISIÓN DE SERVICIOS, RÉGIMEN DISCIPLINARIO, ENTRE OTROS)	BORRADOR DE INFORME, OFICIO Y/O MEMO.	SEMANAL	1	480	470
REALIZAR LA REVISIÓN CORRESPONDIENTE AL INFORME, OFICIO Y/O MEMO DE RESPUESTA	INFORME, OFICIO Y/O MEMORANDO REVISADO	SEMANAL	1	240	180
APROBAR EL INFORME, OFICIO Y/O MEMO DE RESPUESTA	INFORME, OFICIO Y/O MEMORANDO APROBADO	SEMANAL	1	15	12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: *Proceso secuencial de elaboración del plan anual de vacaciones*

PROCESO:	ELABORACION DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES				
PRODUCTO O SERVICIO:	PLAN ANUAL DE VACACIONES APROBADO				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	60	45
PREPARAR INFORMACIÓN Y NOTIFICAR AL PERSONAL SOBRE EL REQUERIMIENTO DE USO DE VACACIONES, PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN	MAILS DE REQUERIMIENTO	ANUAL	1	60	45
REALIZAR LA RECOPIACIÓN DE LOS FORMULARIOS DE SOLICITUD DE VACACIONES	MATRIZ DE SOLICITUD DE VACAIONES	ANUAL	1	480	460
ELABORAR EL PLAN ANUAL DE VACACIONES	BORRADOR DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES	ANUAL	1	480	460
APROBAR EL PLAN ANUAL DE VACACIONES	PLAN ANUAL DE VACACIONES APROADO	ANUAL	1	30	25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Proceso secuencial del plan anual de capacitación

PROCESO:	ELABORACION DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACION				
PRODUCTO O SERVICIO:	PLAN ANUAL DE CAPACITACION APROBADO				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	15	12
REALIZAR LA SOLICITUD DE MATRIZ DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION A LAS DEPENDENCIAS DE LA GOBERNACION	MEMORANDO DE SOLICITUD DE MATRIZ DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	ANUAL	1	480	420
PREPARAR LA CONSOLIDACION DE LA MATRIZ DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	PLANTILLAS DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION RECOPIADAS	ANUAL	68	15	12
ANALIZAR DATOS DE DETECCION DE NECESIDADES	MATRIZ DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE LA GOBERNACION	ANUAL	1	480	460
ELABORAR CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE EVENTOS	CRONOGRAMA DE EJECUCION DE EVENTOS	ANUAL	1	480	460
ELABORAR PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	PLAN ANUAL DE CAPACITACION	ANUAL	1	480	460
APROBAR PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	SUMILLA DE APROBACIÓN AL PLAN ANUAL DE CAPACITACION	ANUAL	1	10	12
ANALIZAR Y PROPONER EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIO	MAIL DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN A EMPRESAS	MENSUAL	1	480	470
ELABORAR MEMORANDO PARA SOLICITAR A LA COORDINACION GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA LA AUTORIZACION DE EJECUCION DEL EVENTO	MEMORANDO DE AUTOIZACION DE EJECUCION DEL EVENTO	MENSUAL	1	60	50
APROBAR LA EJECUCIÓN DEL EVENTO DE CAPACITACION ANTE LA COORDINACION GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	SUMILLA DE APROBACION EN MEMORANDO DE SOLICITUD DE EJECUCION DEL EVENTO	MENSUAL	1	15	12
ELABORAR INFORME TECNICO DEL EVENTO A DESARROLLARSE	INFORME TÉCNICO DEL EVENTO A DESARROLLARCE	MENSUAL	1	480	470
REALIZAR EL MEMORANDO DE CERTIFICACION PRESUPUESTARIA	MEMORANDO DE SOLICITUD PRESUPUESTARIA	MENSUAL	1	60	45
ELABORAR Y PUBLICAR LA INVITACIÓN A LAS UNIDADES AL EVENTO DE CAPACITACION	CORREO DE INVITACION AL EVENTO	MENSUAL	1	120	60

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: *Proceso secuencial de acciones de personal emitidas en diferentes actos administrativos*

PROCESO:	ACCIONES DE PERSONAL EMITIDAS EN DIFERENTES ACTOS ADMINISTRATIVOS				
PRODUCTO O SERVICIO:	ACCIONES DE PERSONAL EMITIDAS				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACION DE ACCIONES DE PERSONAL SEGUN EL TRAMITE	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	MENSUAL	40	10	12
ANALIZAR LA DOCUMENTACION SEGUN LA ACCION A EJECUTARCE Y ELABORAR LA ACCION DE PERSONAL CORRESPONDIENTE	ACCION DE PERSONAL	MENSUAL	40	60	45
APROBAR LA ACCION DE PERSONAL	ACCION DE PERSONAL SUSCRITA	MENSUAL	40	10	6
REALIZAR LA NOTIFICACION A LAS UNIDADES CORRESPONDIENTES	ACCION DE PERSONAL DE NOTIFICACION CON FIRMA DE RECIBIDA	MENSUAL	40	20	17

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: *Proceso secuencial de emisión de certificados laborales*

PROCESO:	EMISIÓN DE CERTIFICADOS LABORALES				
PRODUCTO O SERVICIO:	CERTIFICADOS LABORALES				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA EMISION DEL CERTIFICADO LABORAL	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	MENSUAL	4	10	8
REALIZAR LA REVISION LA INFORMACION DE LOS EXPEDIENTES	BORRADOR DEL CERTIFICADO	MENSUAL	4	120	100
ELABORAR EL CERTIFICADO LABORAL	CERTIFICADO LABORAL	MENSUAL	4	60	45
SUSCRIBIR EL CERTIFICADO LABORAL	CERTIFICADO LABORAL APROBADO	MENSUAL	4	10	8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Proceso secuencial de elaboración de informes técnicos de la aplicación de selección de personal (concursos de méritos y oposición)

PROCESO:	ELABORACIÓN DE INFORMES TÉCNICOS DE LA APLICACIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL (CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN)				
PRODUCTO O SERVICIO:	INFORMES TÉCNICOS DE LA APLICACIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL (CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN)				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACION DE LA PLANIFICACIÓN DE CONCURSOS DE MERITOS Y OPOSICION	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	10	8
ELABORAR CRONOGRAMA DE PLANIFICACION DE CONCURSOS	BORRADOR DE CRONOGRAMA DE CONCURSOS DE MERITOS Y OPOSICION	ANUAL	1	480	470
APROBAR EL CRONOGRAMA PARA LA EJECUCION DE CONCURSOS DE MERITOS Y OPOSICION	CRONOGRAMA APROBADO	ANUAL	1	60	45
REALIZAR LA PUBLICACION DE LA CONVOCATORIA DE CONCURSOS	CONVOCATORIA PUBLICADA	TRIMESTRAL	1	480	460
REALIZAR LA CONFORMACION DE TRIBUNAL DEL MERITO, VERIFICACION DE POSTULACION, PUBLICACION DE RESULTADOS	ACTAS DE POSESIÓN DEL TRIBUNAL DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN Y REPORTE DE RESULTADOS DEL SISTEMA DE SOCIO EMPLEO	ANUAL	2	480	460
APOYAR CON LA DESCARGA DE LAS APELACIONES A LA VERIFICACIÓN DE POSTULACIONES DE LA PLATAFORMA SOCIOEMPLEO	APELACIONES REALIZADAS POR LOS POSTULANTES	ANUAL	2	480	420
REALIZAR LA CONFORMACIÓN DE TRIBUNAL DE APELACIONES, RESOLUCIÓN DE APELACIONES A LA VERIFICACIÓN, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS(REMITIR MEMOS DE CONFORMACIÓN DEL TRIBUNAL, REUNIONES DEL TRIBUNAL SEGÚN LAS APELACIONES PRESENTADAS)	ACTAS DE POSESIÓN DEL TRIBUNAL DE APELACIONES Y REPORTE DE RESULTADOS DEL SISTEMA DE SOCIO EMPLEO	ANUAL	2	1440	900
REALIZAR EL REGISTRO DEL LUGAR, FECHA Y HORA DE PRUEBAS TÉCNICAS Y PSICOMÉTRICAS, REGISTRO DE CALIFICACIONES, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS(REALIZAR LA LOGISTICA NECESARIA PARA CONSEGUIR LAS INSTALACIONES PARA LA TOMA DE PRUEVAS Y TOMAR LAS PRUEVAS Y PSICOMETRICAS DE 4 PROCESOS AL AÑO)	REPORTE DEL SISTEMA CON LAS NOTAS OBTENIDAS	ANUAL	2	2400	2100
PROCESAR Y REPORTAR LAS APELACIONES A LAS CALIFICACIONES DE LA PRUEBAS TÉCNICAS	ACTA DE RESULTADOS, REPORTE DEL SISTEMA SOCIO EMPLEO	ANUAL	2	480	450
APOYAR CON EL REGISTRO DE RESULTADOS DE APELACIONES A LAS PRUEBAS TÉCNICAS, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	REPORTE DE APELACIONES DEL SISTEMA SOCIO EMPLEO	ANUAL	2	480	460
REGISTRAR EL LUGAR, FECHA Y HORA, EJECUCIÓN Y TOMA DE ENTREVISTAS, REGISTRO DE RESULTADOS, CARGA DE FORMULARIOS DE ENTREVISTA, PUBLICACIÓN DE RESULTADOS (EJECUTAR LAS ENTREVISTAS).	ACTAS DE POSESION DE TÉCNICOS ENTREVISTADORES; PUBLICACIÓN DE HORARIOS; REPORTE DEL SISTEMA	ANUAL	2	1440	1100
DEFINIR ACCIONES AFIRMATIVAS, RESOLUCIÓN DE EMPATES Y PUBLICACIÓN DE PUNTAJE FINAL	DOCUMENTACIÓN: REPORTE DEL SISTEMA SOCIOEMPLEO	ANUAL	2	480	460
APROBAR Y SUSCRIBIR EL ACTA DE GANADOR	ACTA DE GANADOR E INFORME	ANUAL	2	30	25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Proceso secuencial de elaboración de informes de evaluación del desempeño

PROCESO:	ELABORACIÓN DE INFORMES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
PRODUCTO O SERVICIO:	INFORMES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONDER EL INICIO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A LOS SERVIDORES	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	30	25
REALIZAR LA EMISION DE DIRECTRICES PARA INICIAR CON EL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	CORREO ELECTRONICO Y/O MEMORANDO DE DIRECTRICES	ANUAL	1	480	460
ELABORAR EL PLAN Y CRONOGRAMA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO (REVISIONES Y CORRECCIONES)	BORRADOR DEL PLAN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	ANUAL	1	1440	900
APROBAR EL PLAN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO (INTERVIENE LA AUTORIDAD NOMINADORA)	PLAN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	ANUAL	1	15	12
IDENTIFICAR LA NOMINA DE PERSONAL EVALUADOS Y EVALUADORES	MATRIZ DEL LISTADO DE SERVIDORES POR PROCESOS	ANUAL	1	480	470
REALIZAR LA COMUNICACION DEL RECORDATORIO PARA LA APLICACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	MEMORANDO CIRCULAR DE RECORDATORIO PARA LA APLICACIÓN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	ANUAL	1	240	210
ELABORAR EL MEMO DE SOLICITUD DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO A LOS SERVIDORES (EVAL 01)	MEMORANDO CIRCULAR DE SOLICITUD DE APLICACIÓN DE EVALUACION	ANUAL	1	240	210
APOYAR EN LA RECOPIACION DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE TODO EL PERSONAL (HASTA LA ENTREGA TOTAL DE LOS FORMULARIOS)	FORMULARIOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO RECOPIADOS	ANUAL	125	15	12
INTEGRAR LA INFORMACION PARA CONSOLIDAR EN EL FORMULARIO EVAL 03 (REALIZAR LA CONSOLIDACION DE LOS FORMULARIOS DE RESULTADOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO)	FORMULARIO EVAL 01	ANUAL	1	1440	900
ELABORAR LA NOTIFICACION DE LOS RESULTADOS DEL EVAL 01 A LOS SERVIDORES EVALUADOS A PLANTA CENTRAL	MEMO DE NOTIFICACION DE RESULTADOS	ANUAL	125	480	420
PREPARAR EL ACTA DE CONFORMACION DE TRIBUNAL DE RECLAMOS	ACTA DE CONFORMACION DE TRIBUNAL	ANUAL	1	480	420
ELABORAR EL DOCUMENTO DE RESPALDO PARA JUSTIFICAR LA CALIFICACION OBTENIDA	ACTA RESOLUTIVA DE RECLAMOS	ANUAL	1	480	420
ELABORAR EL INFORME TECNICO DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y RETROALEMENTACION DEL PROCESO	INFORME TECNICO DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	ANUAL	1	480	460
APROBAR EL INFORME TECNICO DEL PROCESOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	INFORME TECNICO DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO APROBADO	ANUAL	1	30	25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: *Proceso secuencial de actualización sistema informático integrado de talento humano*

PROCESO:		ACTUALIZACION SISTEMA INFORMATICO INTEGRADO DE TALENTO HUMANO			
PRODUCTO O SERVICIO:		SISTEMA INFORMATICO INTEGRADO DE TALENTO HUMANO ACTUALIZADO			
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ACTUALIZACION DEL SIITH	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	10	8
INGRESAR LOS DATOS DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA Y CREACION DEL PUESTOS EN EL SISTEMA	REPORTE DEL SISTEMA INFORMATICO INTEGRADO DE TALENTO HUMANO	MENSUAL	1	45	30
PROCESAR DESVINCULACIONES DEL PERSONAL CESANTE	REPORTE DEL SISTEMA INFORMATICO INTEGRADO DE TALENTO HUMANO DE DESVINCULACIONES	MENSUAL	1	480	450
APROBAR LOS REPORTES EMITIDOS POR EL SISTEMA	REPORTE DEL SISTEMA INFORMATICO INTEGRADO DE TALENTO HUMANO APROBADOS	MENSUAL	1	15	10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: *Proceso secuencial de elaboración reportes de liquidación de vacaciones de servidores cesantes*

PROCESO:		ELABORAR REPORTES DE LIQUIDACION DE VACACIONES DE SERVIDORES CESANTES			
PRODUCTO O SERVICIO:		REPORTES DE LIQUIDACION DE VACACIONES DE SERVIDORES CESANTES			
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER EL PAGO DE VACAIONES NO UTILIZADAS AL PERSONAL CESANTE	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	MENSUAL	2	15	12
APOYAR EN LA REVISION DE PERIODOS DE VACACIONES UTILIZADAS Y NO UTILIZADAS	BORRADOR DE REPORTE DE VACACIONES NO UTILIZADAS	MENSUAL	2	240	210
REALIZAR LA REVISION DE PERMISOS OTORGADOS	BORRADOR DE REPORTE DE PERMISOS OTORGADOS	MENSUAL	2	240	190
REALIZAR LA REVISION DE REPORTE DE ATRASOS	BORRADOR DE REPORTE DE ATRASOS	MENSUAL	2	240	190
ELABORAR EL MEMO DE REPORTE Y CUADRO RESPECTIVO	MEMO DE REPORTE DE LIQUIDACION DE VACACIONES DE SERVIDORES CESANTES PRELIMINAR	MENSUAL	2	45	30
APROBAR EL ENVIO DEL MEMO DE REPORTE DE VACACIONES NO UTILIZADAS PARA SU POSTERIOR PAGO	MEMO DE REPORTE DE LIQUIDACION DE VACACIONES DE SERVIDORES CESANTES APROBADO	MENSUAL	2	10	8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Proceso secuencial de elaboración de reportes de pago de nómina (distributivo actualizado)

PROCESO:	ELABORACION DE REPORTES DE PAGO DE NOMINA (DISTRIBUTIVO ACTUALIZADO)				
PRODUCTO O SERVICIO:	REPORTE DE PAGO DE NOMINA (DISTRIBUTIVO ACTUALIZADO)				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACION DE REPORTES DE PAGOS DE NOMINA	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	MENSUAL	1	10	8
INCORPORAR E IDENTIFICAR CARACTERES EN EL SISTEMA PRESUPUESTARIO Y NOMINA - DECIMO CUARTO EN LOS MESES CORRESPONDIENTES SEGUN EL REGIMEN GEOGRAFICO	REPORTES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE REMUNERACIONES Y NOMINA DE DECIMO CUARTO	MENSUAL	1	240	210
INGRESAR EL CÓDIGO EN EL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE REMUNERACIONES Y NOMINA EL PAGO DECIMO TERCERO	REPORTES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE REMUNERACIONES Y NOMINA DE DECIMO TERCERO	MENSUAL	1	240	210
DEFINIR COMPROMISO DE PAGO DE HORAS SUPLEMENTARIAS Y/O EXTRAORDINARIOS	REPORTES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE REMUNERACIONES Y NOMINA DE HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	MENSUAL	1	240	210
APOYAR CON EL REGISTRO DEL CODIGO PARA EL PAGO DE FONDOS DE RESERVA MENSUALIZADOS Y/O ACUMULADOS IESS	REPORTES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE REMUNERACIONES Y NOMINA	MENSUAL	1	240	210
PROCESAR LA INFORMACION DEL REGISTRO DE ENTRDAS Y SALIDAS DE PERSONAL, CAMBIO DE DENOMINACIONES DE PUESTOS EN EL SISTEMA SPRYN	REFORMAS WEB	MENSUAL	1	240	210
REALIZAR LA ACTUALIZACION DE DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES	DISTRIBUTIVO ACTUALIZADO	MENSUAL	1	480	450
APROBAR LOS REPORTES DE PAGO DE NOMINA	REPORTES DE PAGO DE NOMINA APROBADOS	MENSUAL	1	60	45

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: *Proceso secuencial de elaboración de informes de pago de fondos de reserva*

PROCESO:		ELABORACIÓN DE INFORMES DE PAGO DE FONDOS DE RESERVA			
PRODUCTO O SERVICIO:		INFORMES DE PAGO DE FONDOS DE RESERVA			
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACION DEL INFORME PARA EL PAGO DE FONDOS DE RESERVA AL PERSONAL QUE CORRESPONDE	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	MENSUAL	1	10	8
REALIZAR LA REVISION DE FECHAS DE INGRESO EN EL DISTRIBUTIVO DE LA NOMINA DEL PERSONAL	ARCHIVO DE REVISION DE FICHAS DE INGRESO	MENSUAL	1	480	470
ELABORAR INFORME SOBRE EL PERSONAL QUE CUMPLE UN AÑO DE SERVICIO CADA MES	INFORME DEL PERSONAL QUE CUMPLE UN AÑO DE SERVICIO	MENSUAL	1	480	470
APROBAR EL INFORME SOBRE EL PERSONAL QUE CUMPLE UN AÑO DE SERVICIO CADA MES	INFORME DEL PERSONAL QUE CUMPLE UN AÑO DE SERVICIO APROBADO	MENSUAL	1	10	8
APOYAR EN EL ENVIO A LA DIRECCION FINANCIERA EL INFORME PARA EL PAGO DE FONDOS DE RESERVA	MEMO DE SOLICITUD DE PAGO DE FONDOS DE RESERVA	MENSUAL	1	15	10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: *Proceso secuencial de planificación de talento humano*

PROCESO:	PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO				
PRODUCTO O SERVICIO:	PROYECTO DE PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER EL INICIO DE LA PLANIFICACION DE TALENTO HUMANO	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	15	12
PREPARAR LA LOGISTICA PARA LOS EVENTOS DE SOCIALIZACION Y REUNIONES TECNICAS(CAPACITACION A LOS RESPONSABLES DE LAS UNIDADES)	MAIL DE INVITACION A LA CAPACITACION DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACION	ANUAL	1	480	450
EJECUTAR LOS EVENTOS DE CAPACITACION A LOS RESPONSABLES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	LISTAS DE ASISTENCIA / ACTAS DE TRABAJO	ANUAL	2	480	450
ENVIAR MEMORANDO O MAIL SOLICITANDO LA INFORMACION RESPECTO AL LEVANTAMIENTO DE LA PLANIFICACION ANUAL DEL TALENTO HUMANO	MEMO/ MAILS DE SOLICITUD DE INFORMACION REFERENTE A LA PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO	ANUAL	4	240	210
REALIZAR LA REVISION, CORRECCION Y RECOPIACION DE LAS PLANTILLAS DE TALENTO HUMANO (SE REALIZA EL ANALISIS Y CORRECCION DE LAS PLANTILLAS DE TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA GOBERNACION)	PLANTILLAS DE PLANIFICACION REVISADAS	ANUAL	68	240	215
ELABORAR EL PLAN DE OPTIMIZACION DE TALENTO HUMANO (REALIZAR LA RECOPIACION DE LAS PLANTILLAS DE TALENTO HUMANO DE TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA GOBERNACIONES)	PLAN DE OPTIMIZACION GENERAL	ANUAL	1	2440	1800
ELABORAR EL INFORME TECNICO DE LA PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO	INFORME TECNICO DE PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO	ANUAL	1	480	470
APROBAR EL INFORME TECNICO Y REMITIR AL MINISTERIO DEL TRABAJO PARA SU APROBACION	OFICIO DE ENVIO DE PLANIFICACION	ANUAL	1	60	45

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: *Proceso secuencial de elaboración de solicitudes de desvinculaciones de la institución*

PROCESO:	ELABORACIÓN DE SOLICITUDES DE DESVINCULACIONES DE LA INSTITUCION				
PRODUCTO O SERVICIO:	SOLICITUDES DE DESVINCULACIONES DE LA INSTITUCION APROBADAS				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER SE ATIENDA LA SOLICITUD DE DESVINCULACION	MEMO DE SOLICITUD	ANUAL	3	5	3
ANALIZAR LA DOCUMENTACION Y REALIZAR EL CALCULO DE DESVINCULACION	TRAMITES INGRESADOS	ANUAL	3	240	190
REALIZAR EL OFICIO AL COMITE DE GESTION INTERINSTITUCIONAL	OFICIO DE SOLICITUD DE PRIORIZACION DE DESVINCULACION	ANUAL	3	60	50
APROBAR Y SUSCRIBIR EL OFICIO DE SOLICITUD DE DESVINCULACION	OFICIO DE SOLICITUD DE PRIORIZACION DE DESVINCULACION APROBADO	ANUAL	3	10	8
REALIZAR EL ENVIO D EL EXPEDIENTE Y EL OFICIO DE APROVACION A LA DIRECCION FINANCIERA	OFICIO DE SOLICITUD DE PRIORIZACION DE DESVINCULACION REMITIDO CONJUNTAMENTE CON EL EXPEDIENTE	ANUAL	3	45	30
REALIZAR LA COORDINACION PARA LA PROCEDENCIA PARA EL PAGO	MAIL DE AVISO PARA LA PROCEDENCIA DEL PAGO	ANUAL	3	20	15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: *Proceso secuencial de elaboración de reportes de pago de nómina*

PROCESO:	ELABORACIÓN DE REPORTES DE PAGO DE NOMINA				
PRODUCTO O SERVICIO:	REPORTES DE PAGO DE NOMINA				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER SE REALICE EL REPORTE DE PAGO DE NOMINA	MEMO, MAIL O DISPOSICION VERBAL	MENSUAL	1	10	8
INCORPORAR E IDENTIFICAR CARACTERES EN EL SISTEMA PRESUPUESTARIO Y NOMINA - DECIMO CUARTO EN LOS MESES CORRESPONDIENTES SEGÚN EL REGIMEN GEOGRAFICO	REPORTES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE REMUNERACIONES Y NOMINA	MENSUAL	1	480	470
REALIZAR EL REGISTRO DEL CÓDIGO EN EL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE REMUNERACIONES Y NOMINA EL PAGO DECIMO TERCERO	REPORTES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE REMUNERACIONES Y NOMINA	MENSUAL	1	480	410
DEFINIR COMPROMISO DE PAGO DE HORAS SUPLEMENTARIAS Y/O EXTRAORDINARIOS	REPORTES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE REMUNERACIONES Y NOMINA	MENSUAL	1	480	410
LIQUIDAR FONDOS DE RESERVA MENSUALIZADOS Y/O ACUMULADOS IEES	REPORTES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE REMUNERACIONES Y NOMINA	MENSUAL	1	480	410
REALIZAR LA ACTUALIZACION DEL DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES	REFORMAS WEB	MENSUAL	1	480	380
APROBAR LAS REFORMAS WEB	REFORMAS WEB APROBADAS	SEMANAL	1	30	15
REGISTRAR LAS ENTRDAS Y SALIDAS DE PERSONAL, CAMBIO DE DENOMINACIONES DE PUESTOS EN EL SISTEMA SPRYN	REPORTES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE REMUNERACIONES Y NOMINA	SEMANAL	1	480	380

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: *Proceso secuencial de pago de horas extra*

PROCESO:		PAGO DE HORAS EXTRAS			
PRODUCTO O SERVICIO:		PAGO DE HORAS EXTRAS			
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA EJECUCION DEL PAGO DE HORAS EXTRAS	MEMO, MAIL, DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	10	8
REALIZAR LA SOLICITU DE PAGO DE HORAS EXTRAS	MAIL INSTITUCIONAL DE SOLICITUD	MENSUAL	1	45	30
REALIZAR LA RECOPIACION DE LA PLANIFICACION DE HORAS EXTRAS DE CADA DIRECCION	REPORTES DE LAS UNIDADES REVISADOS	MENSUAL	1	480	470
PREPARAR EL REPORTE DEL CALCULO DE HORAS EXTRAS	REPORTES PARA EL PAGO DE HORAS EXTRAS	MENSUAL	1	240	200
REALIZAR EL INFORME PARA EL PAGO DE HORAS EXTRAS	INFORME DE PAGO DE HORAS EXTRAS	MENSUAL	1	480	470
PRESENTAR EL MEMO DE PAGO DE HORAS EXTRAS	MEMO DE PAGO DE HORAS EXTRAS	MENSUAL	1	60	50
AUTORIZAR EL PAGO DE HORAS EXTRAS	MEMO DE PAGO DE HORAS EXTRAS FIRMADO Y AUTORIZADO	MENSUAL	1	15	12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: *Proceso secuencial de elaboración del plan integral de seguridad ocupacional*

PROCESO:	ELABORACION DEL PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL				
PRODUCTO O SERVICIO:	PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACION DEL PLAN INTEGRAL SEGURIDAD OCUPACIONAL	MEMORANDO - QUIPUX	ANUAL	1	30	25
ELABORAR MEMORANDO DE DISPOSICION DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ Y SUBCOMITES	MEMORANDO DE SOLICITUD DE DELEGADOS	ANUAL	1	240	200
APROBAR EL MEMORANDO DE SOLICITUD DE DELEGADOS PARA CONFORMAR EL COMITÉ Y SUBCOMITES	MEMORANDO CON SUMILLA DE AUTORIZACION	ANUAL	1	30	25
REALIZAR LA CONFORMACION Y REGISTRO EN LA PAGINA DEL MINISTERIO DE TRABAJO DE LOS ORGANISMOS PARITARIOS (SUT)	ACTAS DE REUNIONES DEL COMITÉ Y SUBCOMITES	ANUAL	1	480	450
EJECUTAR INSPECCIONES TECNICAS DE SEGURIDAD OCUPACIONAL (REALIZAR LA INSPECCION DE TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA GOBERNACION)	INFORME TECNICO DE INSPECCIONES CON MEDIDAS CORRECTIVAS	ANUAL	68	480	390
ELABORAR EL INFORME DE INSPECCION DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	INFORME DE EJECUCION DE INSPECCION	ANUAL	1	480	470
APROBAR EL INFORME DE INSPECCION DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	INFORME DE EJECUCION DE INSPECCION APROBADO	ANUAL	1	10	8
EJECUTAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS (CAPACITACIONES AL PERSONAL)	INFORME FINAL DE CORRECTIVOS REALIZADOS	ANUAL	1	2400	1900

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: *Proceso secuencial de elaboración del reglamento de higiene y seguridad ocupacional*

PROCESO:	ELABORACION DEL REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL				
PRODUCTO O SERVICIO:	REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACION DEL REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	MEMORANDO	ANUAL	1	45	35
REALIZAR EL LEVANTAMIENTO DE LA MATRIZ DE RIESGOS LABORABLES (RECOPIRAR LA INFORMACION DE LOS RIEGOS DE TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA GOBERNACION)	MATRIZ DE RIESGOS LABORABLES	ANUAL	1	4800	3800
ELABORAR EL ARTICULADO DEL REGLAMENTO (SE REALIZA UN ANALISIS DE TODA LA NORMATIVA PERTINENTE)	BORRADOR DEL REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	ANUAL	1	960	760
APROBAR EL BORRADOR DEL REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL APROBADO	ANUAL	1	120	90
REGISTRAR EL REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL EN LA PAGINA DEL MINISTERIO DE TRABAJO (SUT)	ACTA DE APROBACION DEL REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL REGISTRADO	ANUAL	1	660	610
ELABORAR MEMORANDO PARA REMITIR A LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL EL REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL PARA SU SOCIALIZACION	MEMORANDO DE SOLICITUD DE SOCIALIZACION	ANUAL	1	120	100
REALIZAR LA ENTREGA DEL REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL A LOS SERVIDORES	LISTADO DE REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL ENTREGADOS	ANUAL	150	15	12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: *Proceso secuencial de elaboración de informes técnicos de accidentes de trabajo*

PROCESO:	ELABORACION DE INFORMES TECNICOS DE ACCIDENTES DE TRABAJO				
PRODUCTO O SERVICIO:	INFORMES TECNICOS DE ACCIDENTES DE TRABAJO				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
GESTIONAR EL REPORTE DEL ACCIDENTE DE TRABAJO	MEMORANDO - QUIPUX	MENSUAL	1	30	25
ELABORAR Y REGISTRAR EL AVISO DE ACCIDENTE DE TRABAJO EN LA PAGINA DE RIESGOS DE TRABAJO	AVISO DE ACCIDENTE	MENSUAL	1	300	260
ELABORAR EL INFORME AMPLIATORIO DEL ACCIDENTE DE TRABAJO	INFORME AMPLIATORIO DEL ACCIDENTE	MENSUAL	1	480	470
SUSCRIBIR EL INFORME TECNICO AMPLIATORIO DEL ACCIDENTE DE TRABAJO	INFORME TECNICO AMPLIATORIO DEL ACCIDENTE APROBADO	MENSUAL	1	120	110
REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SERVIDOR ACCIDENTADO	REGISTRO DE VISITAS DE CONTROL	MENSUAL	1	180	160

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: *Proceso secuencial de elaboración de informe del cumplimiento al plan integral de seguridad ocupacional*

PROCESO:	ELABORACION DE INFORME DEL CUMPLIMIENTO AL PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL				
PRODUCTO O SERVICIO:	INFORME DEL CUMPLIMIENTO AL PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACION DEL INFORME DE CUMPLIMIENTO AL PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	45	40
ELABORAR EL INFORME DE CUMPLIMIENTO AL PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL	INFORME DE CUMPLIMIENTO AL PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL	ANUAL	1	480	470
APROBAR EL INFORME DE CUMPLIMIENTO AL PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL	INFORME DE CUMPLIMIENTO AL PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL APROBADO	ANUAL	1	120	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: *Proceso secuencial de elaboración de planes de emergencia y contingencia*

PROCESO:	ELABORACION DE PLANES DE EMERGENCIA Y CONTIGENCIA				
PRODUCTO O SERVICIO:	PLANES DE EMERGENCIA Y CONTIGENCIA				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACION DEL PLAN DE EMERGENCIA Y CONTIGENCIA	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	45	35
REALIZAR LA PROPUESTA DE DIRECTRICES PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE EMERGENCIA Y CONTIGENCIA	MEMORANDO CON DIRECTRICES	ANUAL	1	4801	3480
REALIZAR INSPECCIONES TECNICAS DE IDENTIFICACION DE RIESGOS (SE REALIZA LA INSPECCION A TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA GOBERNACION)	ACTAS DE INSPECCIONES EJECUTADAS	ANUAL	1	3840	3200
ELABORAR MEMORANDO PARA LA DESIGNACION DE INTEGRANTES DE LAS BRIGADAS	MEMORANDO DE DESIGNACION	ANUAL	1	120	110
APROBAR EL MEMORANDO DE SOLICITUD PARA DISIGNACION DE DELEGADOS DE LAS BRIGADAS	MEMORANDO CON SUMILLA DE AUTORIZACION	ANUAL	1	60	55
ELABORAR EL PLAN DE EMERGENCIA Y CONTIGENCIA (ANALIZAR LA INFORMACION DE TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA GOBERNACION)	PLAN DE DE EMERGENCIA Y CONTIGENCIA BORRADOR	ANUAL	1	3840	3100
APROBAR EL PLAN DE EMERGENCIA Y CONTIGENCIA	PLAN DE DE EMERGENCIA Y CONTIGENCIA APROBADO	ANUAL	1	90	60
REALIZAR LA SOCIALIZACION DEL PLAN DE EMERGENCIA Y CONTIGENCIA A LOS SERVIDORES	CORREO INSTITUCIONAL DE PUBLICACION	ANUAL	1	1440	480

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: *Proceso secuencial de elaboración de programas de seguridad y salud ocupacional*

PROCESO:		ELABORACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			
PRODUCTO O SERVICIO:		PROGRAMAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL APROBADO			
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	60	55
ELABORAR LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACION DE LOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	MAIL INSTITUCIONAL O MEMORANDO CON DIRECTRICES	ANUAL	1	480	480
REALIZAR EL LEVANTAMIENTO DE LA FICHA PSICOSOCIAL DE TODOS SERVIDORES DE LA GOBERNACION	FICHA PSICOSOCIAL	ANUAL	125	60	50
ELABORAR EL PROGRAMA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	PROGRAMA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	ANUAL	1	90	80
APROBAR EL PROGRAMA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	PROGRAMA DE RIESGOS PSICOSOCIALES APROBADO	ANUAL	1	120	10
REALIZAR LA SOCIALIZACION DEL PROGRAMA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	CORREO INSTITUCIONAL DE PUBLICACION	ANUAL	1	480	410
ALIMENTAR LA BASE DE LA EJECUCION DEL PROGRAMA DE RIESGOS PSICOSOCIALES	BASE DE DATOS PARA EL MINISTERIO DE TRABAJO	ANUAL	1	480	410
ELABORAR EL PROGRAMA DE PREVENCION INTEGRAL DE DROGAS	BORRADOR DEL PROGRAMA DE PREVENCION INTEGRAL DE DROGAS	ANUAL	1	480	470
APROBAR LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE PREVENCION INTEGRAL DE DROGAS	PROGRAMA DE PREVENCION INTEGRAL DE DROGAS APROBADO	ANUAL	1	60	55
REALIZAR LA SOCIALIZACION DEL PROGRAMA DE PREVENCION INTEGRAL DE DROGAS	CORREO INSTITUCIONAL DE PUBLICACION	ANUAL	1	480	410
ALIMENTAR LA BASE DE LA EJECUCION DEL PROGRAMA DE PREVENCION INTEGRAL DE DROGAS	BASE DE DATOS PARA EL MINISTERIO DE TRABAJO	ANUAL	1	480	410

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: *Proceso secuencial de desvinculaciones de personal por jubilación obligatoria, o invalidez*

PROCESO:	DESVINCULACIONES DE PERSONAL POR JUBILACION OBLIGATORIA, O INVALIDEZ				
PRODUCTO O SERVICIO:	DESVINCULACIONES DE PERSONAL POR JUBILACION OBLIGATORIA, O INVALIDEZ APROBADO				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER SE ATIENDA LAS SOLICITUDES DE DESVINCULACION DE LOS SERVIDORES	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	45	30
ANALIZAR Y VERIFICAR LA DOCUMENTACION RELACIONADA AL PROCESO DE DESVINCULACION Y REMITIR CON MEMORANDO A PLANTA CENTRAL	MEMORANO DE SOLICITUD DE REVISION PARA CONTINUAR EL PROCESO	ANUAL	1	240	190
REALIZAR LA NOTIFICACION AL SERVIDOR INTERESADO DEL ESTADO DE ACEPTACION Y CONTINUIDAD DE SU TRAMITE	MEMORANDO DE NOTIFICACION	ANUAL	1	120	110
REALIZAR LA SOLICITUD AL AREA CORRESPONDIENTE (NOMINA) PARA QUE SE EMITA LA ACCION DE PERSONAL CORRESPONDIENTE	CORREO ELECTRONICO Y/O MEMORANDO DE SOLICITUD	ANUAL	1	90	80
APROBAR Y SUSCRIBIR LA ACCION DE PERSONAL CORRESPONDIENTE	ACCION DE PERSONAL DE NOTIFICACION DE DESVINCULACION	ANUAL	1	20	17

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: *Proceso secuencial de elaboración de estrategias de vinculación de personal con discapacidad*

PROCESO:		ELABORACION DE ESTRATEGIAS DE VINCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD				
PRODUCTO O SERVICIO:		ESTRATEGIAS DE VINCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD APROBADAS				
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos	
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos	
DISPONER LA ELABORACION DE ESTRATEGIAS DE VINCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	1	45	35	
ESTABLECER LINEAMIENTOS PARA ELABORAR Y PROPONER ESTRATEGIAS DE VINCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD	MAIL INSTITUCIONAL O MEMORANDO CON DIRECTRICES	ANUAL	1	480	470	
ELABORAR ESTRATEGIAS DE VINCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD	ESTRATEGIAS DE VINCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD BORRADOR	ANUAL	1	960	840	
APROBAR LA EJECUCION DE ESTRATEGIAS DE VINCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD	ESTRATEGIAS DE VINCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD APROBADO	ANUAL	1	90	80	
EJECUTAR LAS ESTRATEGIAS DE VINCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD (LA CAMPAÑA SE DEBE REALIZAR A NIVEL DE TODAS LAS DEPENDENCIAS DE LA GOBERNACION)	CAMPAÑAS PARA PROMOVER LA VINCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD	ANUAL	1	2400	1900	
APOYAR EN LA CREACION Y ACTUALIZACION DE LA BASE DE DATOS DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD	BASE DE DATOS DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD	ANUAL	1	60	55	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: *Proceso secuencial de elaboracion de informes de diagnóstico y/o evaluación situacional de casos sociales específicos*

PROCESO:		ELABORACION DE INFORMES DE DIAGNOSTICO Y/O EVALUACION SITUACIONAL DE CASOS SOCIALES ESPECIFICOS			
PRODUCTO O SERVICIO:		INFORMES DE DIAGNOSTICO Y/O EVALUACION SITUACIONAL DE CASOS SOCIALES ESPECIFICOS APROBADOS			
Actividades	Subproductos	Frecuencia	# Sub productos	Sin diagrama de procesos	Con diagrama de procesos
				Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Minutos
DISPONER LA ELABORACION DE INFORMES DIAGNOSTICO Y/O EVALUACION SITUACIONAL DE CASOS SOCIALES ESPECIFICOS	CORREO ELECTRONICO, MEMORANDO Y/O DISPOSICION VERBAL	ANUAL	5	45	40
REALIZAR VISITAS DOMICILIARIAS DE LOS SERVIDORES QUE REQUIERAN INTERVENCION SOCIAL	INFORME SOCIAL DE LA VISITA	ANUAL	5	480	460
REALIZAR EL INFORME DE VISITA DOMICILIARIA PARA SU EJECUCION	INFORME DE DIAGNOSTICO	ANUAL	5	240	210
APROBAR EL INFORMES DE VISITA DOMICILIARIA PARA SU EJECUCION	INFORME DE DIAGNOSTICO APROBADO	ANUAL	5	240	210
EJECUTAR LAS RECOMENDACIONES ESTABLECIDAS EN EL INFORME	DOCUMENTACION HABILITANTE DE RESPALDO (OFICIOS, MEMOS, ACCION DE PERSONAL, CORREO ELECTRONICO)	ANUAL	5	90	80

Fuente: Elaboración propia

Cálculos de reducción de tiempo de actividades aplicando diagramas de procesos.

Tabla 45: Reducción de tiempos informes técnicos referentes a la administración del talento humano

PROCESO:		ELABORACIÓN DE INFORMES TÉCNICOS REFERENTES A LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO									
PRODUCTO O SERVICIO:		INFORMES TÉCNICOS REFERENTES A LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia Minutos	Diferencia Horas	Diferencia Días	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días				
Semanal	1	750	12,50	0,52	674	11,23	0,47	76	1,27	0,05	10,13%
Mensual	4	3000	50,00	2,08	2696	44,93	1,87	304	5,07	0,21	10,13%
Anual	48	144000	2400,00	100,00	129408	2156,80	89,87	14592	243,20	10,13	10,13%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 45, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 10,13%, equivalente a 10 días normales, o 31 días de trabajo (de 8 horas laborables) anuales.

Tabla 46: Reducción de tiempos plan anual de vacaciones

PROCESO:		ELABORACION DEL PLAN ANUAL DE VACACIONES									
PRODUCTO O SERVICIO:		PLAN ANUAL DE VACACIONES APROBADO									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia Minutos	Diferencia Horas	Diferencia Dias	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días				
Anual	1	1110	18,50	0,77	1035	17,25	0,72	75	1,25	0,05	6,76%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 46, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 6,76%, equivalente a 75 minutos, aspecto puede mejorarse con el tiempo y según el personal se vaya familiarizando con la herramienta organizacional de apoyo.

Tabla 47: Reducción de tiempos plan anual de capacitación

PROCESO:		ELABORACION DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACION									
PRODUCTO O SERVICIO:		PLAN ANUAL DE CAPACITACION APROBADO									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia Minutos	Diferencia Horas	Diferencia Dias	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días				
Anual	1	3175	52,92	2,20	2943	49,05	2,04	232	3,87	0,16	7,31%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 47, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 7,31%, equivalente a 2 horas con 52 minutos al año, ya que es un proceso que se realiza una vez al año. Lo que demuestra que la herramienta facilita las labores administrativas provocando un mejor aprovechamiento del tiempo, de eficiencia y a futuro de productividad.

Tabla 48: *Reducción de tiempos acciones de personal emitidas*

PROCESO:		ACCIONES DE PERSONAL EMITIDAS EN DIFERENTES ACTOS ADMINISTRATIVOS									
PRODUCTO O SERVICIO:		ACCIONES DE PERSONAL EMITIDAS									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Mensual	40	100	1,67	0,07	80	1,33	0,06	20	0,33	0,01	20,00%
Anual	480	48000	800,00	33,33	38400	640,00	26,67	9600	160,00	6,67	20,00%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 48, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 20%, equivalente a 6 días y 16 horas, o 20 días de trabajo (de 8 horas laborables) anuales.

Tabla 49: Reducción de tiempos emisión de certificados laborales

PROCESO:		EMISIÓN DE CERTIFICADOS LABORALES									
PRODUCTO O SERVICIO:		CERTIFICADOS LABORALES									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Mensual	4	200	3,33	0,14	161	2,68	0,11	39	0,65	0,03	19,50%
Anual	48	9600	160,00	6,67	7728	128,80	5,37	1872	31,20	1,30	19,50%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 49, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 19,50%, equivalente a 31 horas y 12 minutos, o 4 días de trabajo (de 8 horas laborables) anuales.

Tabla 50: Reducción de tiempos de informes técnicos de la aplicación de selección de personal

PROCESO:		ELABORACIÓN DE INFORMES TECNICOS DE LA APLICACIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL (CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN)									
PRODUCTO O SERVICIO:		INFORMES TECNICOS DE LA APLICACIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL (CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN)									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Anual	1	8740	145,67	6,07	7358	122,63	5,11	1382	23,03	0,96	15,81%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 50, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 15,81%, equivalente a 23 horas y 2 minutos, o al aproximado de 3 días de trabajo (de 8 horas laborables) anuales.

Tabla 51: *Reducción de tiempos informes de evaluación del desempeño*

PROCESO:		ELABORACIÓN DE INFORMES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO									
PRODUCTO O SERVICIO:		INFORMES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Anual	1	6330	105,50	4,40	4944	82,40	3,43	1386	23,10	0,96	21,90%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 51, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 21,90%, equivalente a 23 horas y 6 minutos, o al aproximado de 3 días de trabajo (de 8 horas laborables) anuales.

Tabla 52: Reducción de tiempos actualización sistema informático integrado de talento humano (SIITH)

PROCESO:		ACTUALIZACION SISTEMA INFORMATICO INTEGRADO DE TALENTO HUMANO									
PRODUCTO O SERVICIO:		SISTEMA INFORMATICO INTEGRADO DE TALENTO HUMANO ACTUALIZADO									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Mensual	1	550	9,17	0,38	498	8,30	0,35	52	0,87	0,04	9,45%
Anual	12	6600	110,00	4,58	5976	99,60	4,15	624	10,40	0,43	9,45%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 52, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 9,45%, equivalente a 10 horas y 24 minutos, o al aproximado de 1 día, 2 horas y 24 minutos de trabajo (de 8 horas laborables) anuales.

Tabla 53: Reducción de tiempos reportes de liquidación de vacaciones de servidores cesantes

PROCESO:		ELABORAR REPORTES DE LIQUIDACION DE VACACIONES DE SERVIDORES CESANTES									
PRODUCTO O SERVICIO:		REPORTES DE LIQUIDACION DE VACACIONES DE SERVIDORES CESANTES									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Mensual	2	790	13,17	0,55	640	10,67	0,44	150	2,50	0,10	18,99%
Anual	24	18960	316,00	13,17	15360	256,00	10,67	3600	60,00	2,50	18,99%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 53, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 19%, equivalente a 2 días 12 horas, o al aproximado de 7 días 4 horas de trabajo (de 8 horas laborables) anuales.

Tabla 54: Reducción de tiempos repote de pago de nómina

PROCESO:		ELABORACION DE REPORTES DE PAGO DE NOMINA (DISTRIBUTIVO ACTUALIZADO)									
PRODUCTO O SERVICIO:		REPORTE DE PAGO DE NOMINA (DISTRIBUTIVO ACTUALIZADO)									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Dias	
Mensual	1	1750	29,17	1,22	1553	25,88	1,08	197	3,28	0,14	11,26%
Anual	12	21000	350,00	14,58	18636	310,60	12,94	2364	39,40	1,64	11,26%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 54, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 11, 26%, equivalente a 1 día 15 horas, o al aproximado de 5 días de trabajo (de 8 horas laborables) anuales.

Tabla 55: Reducción de tiempos informes de pago de fondos de reserva

PROCESO:		ELABORACIÓN DE INFORMES DE PAGO DE FONDOS DE RESERVA									
PRODUCTO O SERVICIO:		INFORMES DE PAGO DE FONDOS DE RESERVA									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Mensual	1	995	16,58	0,69	966	16,10	0,67	29	0,48	0,02	2,91%
Anual	12	11940	199,00	8,29	11592	193,20	8,05	348	5,80	0,24	2,91%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 55, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 3%, equivalente a 5 horas 48 minutos al año.

Tabla 56: Reducción de tiempos planificación de talento humano

PROCESO:		PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO									
PRODUCTO O SERVICIO:		PROYECTO DE PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Anual	1	4435	73,92	3,08	3652	60,87	2,54	783	13,05	0,54	17,66%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 56, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta,

pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 17,66%, equivalente 13 horas 3 minutos, o al aproximado de 1 día 5 horas 3 minutos de trabajo (de 8 horas laborables) anuales.

Tabla 57: *Reducción de tiempos solicitudes de desvinculaciones de la institución*

PROCESO:		ELABORACIÓN DE SOLICITUDES DE DESVINCULACIONES DE LA INSTITUCION									
PRODUCTO O SERVICIO:		SOLICITUDES DE DESVINCULACIONES DE LA INSTITUCION APROBADAS									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia Minutos	Diferencia Horas	Diferencia Días	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días				
Anual	3	380	6,33	0,26	296	4,93	0,21	84	1,40	0,06	22,11%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 57, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 22,11%, equivalente 1 hora 24 minutos anuales.

Tabla 58: *Reducción de tiempos reportes de pago de nómina*

PROCESO:		ELABORACIÓN DE REPORTES DE PAGO DE NOMINA									
PRODUCTO O SERVICIO:		REPORTES DE PAGO DE NOMINA									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia Minutos	Diferencia Horas	Diferencia Días	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días				
Mensual	1	2920	48,67	2,03	2483	41,38	1,72	437	7,28	0,30	14,97%
Anual	12	35040	584,00	24,33	29796	496,60	20,69	5244	87,40	3,64	14,97%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 58, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 15%, equivalente a 3 días 15 horas 22 minutos, o al aproximado de 11 días de trabajo (de 8 horas laborables) al año.

Tabla 59: Reducción de tiempos pago de horas extras

PROCESO:		PAGO DE HORAS EXTRAS									
PRODUCTO O SERVICIO:		PAGO DE HORAS EXTRAS									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Mensual	1	1330	22,17	0,92	1240	20,67	0,86	90	1,50	0,06	6,77%
Anual	12	15960	266,00	11,08	14880	248,00	10,33	1080	18,00	0,75	6,77%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 59, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 6,77%, equivalente a 18 horas, o al aproximado de 2 días 2 horas de trabajo (de 8 horas laborables) al año.

Tabla 60: Reducción de tiempos plan integral de seguridad ocupacional

PROCESO:		ELABORACION DEL PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL									
PRODUCTO O SERVICIO:		PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Anual	1	4150	69,17	2,88	3468	57,80	2,41	682	11,37	0,47	16,43%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 60, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 16,43%, equivalente a 11 horas, o al aproximado de 1 día 3 horas 28 minutos de trabajo (de 8 horas laborables) al año.

Tabla 61: Reducción de tiempos reglamento de higiene y seguridad ocupacional

PROCESO:		ELABORACION DEL REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL									
PRODUCTO O SERVICIO:		REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Anual	1	6720	112,00	4,67	5407	90,12	3,75	1313	21,88	0,91	19,54%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 61, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 19,54%, equivalente a 21 horas 53 minutos, o al aproximado de 2 días 6 horas de trabajo (de 8 horas laborables) al año.

Tabla 62: *Reducción de tiempos informes técnicos de accidentes de trabajo*

PROCESO:		ELABORACION DE INFORMES TECNICOS DE ACCIDENTES DE TRABAJO									
PRODUCTO O SERVICIO:		INFORMES TECNICOS DE ACCIDENTES DE TRABAJO									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Mensual	1	1110	18,50	0,77	1025	17,08	0,71	85	1,42	0,06	7,66%
Anual	12	13320	222,00	9,25	12300	205,00	8,54	1020	17,00	0,71	7,66%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 62, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 7,66%, equivalente a 17 horas, o al aproximado de 2 días 1 hora de trabajo (de 8 horas laborables) al año.

Tabla 63: Reducción de tiempos informe de cumplimiento al plan integral de seguridad ocupacional

PROCESO:		ELABORACION DE INFORME DEL CUMPLIMIENTO AL PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL									
PRODUCTO O SERVICIO:		INFORME DEL CUMPLIMIENTO AL PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Annual	1	645	10,75	0,45	610	10,17	0,42	35	0,58	0,02	5,43%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 63, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 5,43%, equivalente a 35 minutos de trabajo al año.

Tabla 64: Reducción de tiempos planes de emergencia y contingencia

PROCESO:		ELABORACION DE PLANES DE EMERGENCIA Y CONTIGENCIA									
PRODUCTO O SERVICIO:		PLANES DE EMERGENCIA Y CONTIGENCIA									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Annual	1	14236	237,27	9,89	10520	175,33	7,31	3716	61,93	2,58	26,10%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 64, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 26,10%, equivalente a 2 días 14 horas, o al aproximado de 4 días 6 horas de trabajo (de 8 horas laborables) al año.

Tabla 65: *Reducción de tiempos programas de seguridad y salud ocupacional*

PROCESO:		ELABORACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL									
PRODUCTO O SERVICIO:		PROGRAMAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL APROBADO									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Anual	1	3270	54,50	2,27	2840	47,33	1,97	430	7,17	0,30	13,15%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 65, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 13,15%, equivalente a 7 horas 10 minutos, que se aproxima a 1 día de trabajo normal (de 8 horas laborables) al año.

Tabla 66: Reducción de tiempos desvinculaciones de personal por jubilación obligatoria, o invalidez

PROCESO:		DESYNCULACIONES DE PERSONAL POR JUBILACION OBLIGATORIA, O INVALIDEZ									
PRODUCTO O SERVICIO:		DESYNCULACIONES DE PERSONAL POR JUBILACION OBLIGATORIA, O INVALIDEZ APROBADO									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Anual	1	515	8,58	0,36	427	7,12	0,30	88	1,47	0,06	17,09%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 66, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 17,09%, equivalente a 1 horas 28 minutos de trabajo (de 8 horas laborables) al año.

Tabla 67: Reducción de tiempos estrategias de vinculación de personal con discapacidades

PROCESO:		ELABORACION DE ESTRATEGIAS DE YNCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD									
PRODUCTO O SERVICIO:		ESTRATEGIAS DE YNCULACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD APROBADAS									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Anual	1	4035	67,25	2,80	3380	56,33	2,35	655	10,92	0,45	16,23%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 67, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 16,23%, equivalente a aproximadamente 11 horas, o a 1 día 3 horas de trabajo (de 8 horas laborables) al año.

Tabla 68: Reducción de tiempos informes de diagnóstico y/o evaluación situacional de casos sociales específicos

PROCESO:		ELABORACION DE INFORMES DE DIAGNOSTICO Y/O EVALUACION SITUACIONAL DE CASOS SOCIALES ESPECIFICOS									
PRODUCTO O SERVICIO:		INFORMES DE DIAGNOSTICO Y/O EVALUACION SITUACIONAL DE CASOS SOCIALES ESPECIFICOS APROBADOS									
Frecuencia	Total producción	Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia	Diferencia	Diferencia	Reducción tiempo en %
		Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Tiempo de ejecución Minutos	Tiempo de ejecución Horas	Tiempo de ejecución Días	Minutos	Horas	Días	
Anual	1	1095	18,25	0,76	1000	16,67	0,69	95	1,58	0,07	8,68%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

En la Tabla 68, se puede observar el tiempo que toma realizar el proceso administrativo en minutos, horas y días, antes de aplicar la herramienta organizacional propuesta (Manual de Procesos – Diagramas de procesos) y después de aplicar la herramienta propuesta, pudiéndose observar una reducción en el tiempo utilizado para dicho propósito del 8,68%, equivalente a aproximadamente 2 horas de trabajo al año.

Tabla 69: *Tiempo total utilizado en el desarrollo de los procesos (24 procesos, anualmente)*

Tiempo total utilizado en el desarrollo de los 24 procesos (cálculo anual)									
Sin diagrama de procesos			Con diagrama de procesos			Diferencia Minutos	Diferencia Horas	Diferencia Días	Reducción tiempo en %
Tiempo total de ejecución Minutos	Tiempo total de ejecución Horas	Tiempo total de ejecución Días	Tiempo total de ejecución Minutos	Tiempo total de ejecución Horas	Tiempo total de ejecución Días				
383256	6387,60	266,15	331956	5532,60	230,53	51300	855,00	35,63	13,39%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación resumen reducción de tiempos aplicando diagramas de procesos:

De la Tabla 45 a la 69, se muestra información comparativa acerca de los tiempos que se utilizan para el desarrollo de los diferentes procesos y sus actividades en la unidad de Talento Humano de la Gobernación de Tungurahua. Las tablas indican los tiempos establecidos antes de la aplicación de los diagramas de procesos, y los tiempos establecidos después de la aplicación de los diagramas de procesos como herramienta organizacional de apoyo en la gestión administrativa, cuyo objetivo principal radicaba en el mejoramiento de la gestión de procesos), el que redujo en un promedio del 13,40% el tiempo utilizado para el desarrollo de las actividades y procesos de la Unidad de Talento Humano, lo que significa que hay una mejora de tiempos de trabajo, incremento de la eficiencia y posteriormente de la productividad si así se plantea. La aplicación del diagrama de procesos en un cálculo de tiempo anual redujo el tiempo utilizado para el desarrollo de las mismas funciones (el cálculo incluye los 24 procesos que se aplican, anualmente) el equivalente a 855 horas, o 35,6 días al año, es decir que si antes se empleaban el promedio de 6387,60 horas que son 266,15 días anuales para el cumplimiento de sus funciones, con la aplicación de una Manual de Procesos, dicho promedio se reduce a 5532,60 horas, o lo que son 230,53 días. El beneficio de la aplicación de ésta nueva herramienta de apoyo es evidente.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, S. (2007). Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. *Redalyc*, 21-32.
- Albuquerque, A. (2002). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *Administración y Organizaciones*, 4 (8) 13-44.
- Álvarez, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: tres campos de conocimiento, tres identidades. *Revista Gestión y estrategia*, (44), 139-151.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme C.A.
- Arnal, J., Del Rincon, D., & Latorre, A. (2001). *Investigación educativa: fundamentos y metodología*. Barcelona, España. Edit. Labor. Barcelona, España: Labor.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico Organizacional Territorial Autonomía Descentralización*. Quito.
- Balmori, G., & Flores, J. (2014). MECSI: Modelo para evaluar la calidad del servicio interno (MECSI: Evaluation model for internal service quality). *Innovaciones de negocios*, 11 (22), 191-213.
- Begazo, J. (2006). Cómo medimos el servicio. *Gestión en el Tercer Milenio*, 9 (18), 73-81.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Camisón, C. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson, Educación S.A.

- Canel, M. (2014). Reflexiones sobre la reputación ideal de la administración pública.
Herrero, M.; Cruz, A.; Lázaro, R.
- Carrasco, J. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Castillo, J. R., & Machado, C. A. (2010). El diseño organizativo: Enfoques y tendencias contemporáneas.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Uyapal.
- Cuenú, J. (2011). Perspectiva socio-fenomenológica de la estructura organizacional burocrática. *Scielo, Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 27 (46), 169-180.
- Deconceptos.com. (28 de diciembre de 2017). *Deconceptos.com*. Obtenido de Deconceptos.com: <https://deconceptos.com/general/tecnologia>
- Deutscher, I., & Tembleque, J. (1970). Las raíces de la burocracia. *Anagrama*, (1) 1-16.
- Editorial Vértice. (2007). *Estructuras organizativas*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Fernández, M. J., & Campiña, G. (2012). *Empresa y Administración*. Editex.
- Ferrer, L. (2002). *Desarrollo Organizacional*. México: Ed. Trillas.
- Franklin, E. (2014). *Organización de empresas*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Función Ejecutiva del Ecuador. (2002). *Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva*.
- Galán, J. I. (2006). *Diseño Organizativo*. Madrid, España: Thomson Editores Spain, Paraninfo S.A.
- Galindo, M. (2016). *Teoría de la administración pública*. México: Editorial Porrúa.

- Galinelli, B., & Migliore, A. (2015). *Estudios sobre Gestión Pública*. La Plata: Aurelio Impresiones.
- Ganga, F., Piñones, M., & Valderrama, C. (2014). Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica. *Redayc, Revista Prisma Social*, (12) 688-707.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gobernación de Tungurahua*. (08 de septiembre de septiembre de 2017). Obtenido de Gobernación de Tungurahua:
<http://www.gobernaciontungurahua.gob.ec/?p=1359>
- Guadalupe, J. (2007). *Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas*. Ambato: Editorial PIO XII.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, J. (2006). Los desafíos del diseño organizacional e institucional en un medio ambiente globalizador. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2) 221-242.
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Edit. MacGraw Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill/interamericana Editores.
- Higuíta, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Redalyc, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19 (1) 73-90.

- Jara, C., & Umpierrez, S. (2014). Evolución del sector público ecuatoriano desde 1998 a 2013. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 12(21).
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2013). *Management : a global, innovative, and entrepreneurial perspective*. New Delhi, India: McGraw-Hill Education / SDR Printers.
- Latorre, A., Del Rincón, D., & Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona, España: Experiencia.
- López, F. (13 de septiembre de 2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso antioqueño*. Obtenido de Repositorio institucional. Universidad EAFIT:
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/4496#.Wbmkq8jyIU>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Santiago de Chile.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Scielo, Visión de futuro*, 13 (1), 0-0.
- Martín, X., Segredo, A., & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Scielo, Educación médica superior*, 27 (3), 288-295.
- Martínez, C. (2000). Arquitectura y rediseño organizacional. *Revista Innovar Journal. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales (Universidad Nacional de Colombia)*, (16), 119-132.

- Medina, A., & Avila, A. (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional. *Scielo, Revista Cubana de Psicología*, 9 (3), 263.
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos.*, 65-72.
- Ministerio del Interior. (2010). *Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio del Interior*. Quito.
- Ministerio del Interior. (2017). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Interior*. Quito.
- Münch, L., Osorio, J., & Vital, S. (2011). *Organización: Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento*. México: Trillas.
- Narváez, J. (2009). *Teoría administrativa*. Buenos Aires. Argentina: Editorial Prometeo.
- Naumov, S. (2011). *Organización Total*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación: diseño y ejecución*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ospina, S. (2001). Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista do Serviço Público*, 52 (1), 25-55.
- Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *Scielo, Postdata*, (11) 11-56.
- Parra, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad (Universidad de La Salle)*, 2 (1), 97-108.
- Pérez, E. (2008). *La administración pública ecuatoriana en el siglo XX*.

- Pérez, E. (2011). *La administración pública en el estado moderno: Enfoques teóricos para el análisis de la administración pública (Bachelor's thesis)*. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Petit, E., & Cedillo, J. (2009). El pensamiento socialista latinoamericano y el desarrollo organizacional: hacia la construcción de alternativas válidas para nuestra región. *Redalyc. Opción*, 25 (59) 111-135.
- Petit, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Redalyc, Revista de Ciencias Sociales*, 18 (1) 74-88.
- Petrella, C., & Joyanes, L. (2007). Análisis de la teoría burocrática, aportes para la comprensión del modelo burocrático. *Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Católica del Uruguay*, (2) 1-26.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Piva, A. (2012). Burocracia y teoría marxista del Estado. *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, 6 (2) 1-22.
- Ramió, C. (2016). Teoría de la organización y administración pública. En C. Ramió, *Lecturas de Teoría de la Organización* (págs. 1-30). Madrid.
- Rico, R., & Fenández, M. (2002). Diseño de organizaciones como proceso simbólico. *Redalyc, Psicothema*, 14(2) 415-425.
- Rivas, L. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 2 (23), 1-30.
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Redalyc, Universidad & Empresa*, (17), 11-32.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Inc., Pearson Educación de México S.A. de C.V.

- Rodríguez, D. (2005). Hacia la organización Flexible. *Diagnóstico organizacional*, (10) 1-11.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Univ. J. Autónoma de Tabasco.
- Sampieri, R. H. (2013). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGrawHill.
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, (12) 235-254.
- Schvarstein, L. (2000). *Diseño de Organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós SAICF.
- Torres, S. (2009). *Desarrollo Organizacional*. Caracas, Venezuela: El Cid Editor.
- Valdés, L. (2003). Manual para la Diagramación de Procesos. *Noviembre del*.
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Scielo, Estudios gerenciales*, 18 (83), 31-55.
- Zapata, G. (2006). Las Formas Organizativas: El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica. *Redalyc, Compendium*, 9 (16) 67-82.

10. ANEXOS

10.1. Instrumento, cuestionario de aplicación de diagnóstico organizacional.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Tema: Rediseño Organizacional de los Servicios Administrativos de la Gobernación de Tungurahua.

Dirigido a: Servidores Públicos de la Gobernación de Tungurahua.

Objetivo: Indagar sobre la situación actual de la gestión administrativa en la Gobernación de Tungurahua.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y conteste de forma clara según corresponda.

1. DATOS GENERALES	
1.1. Seleccione y conteste según corresponda:	
Género	Tiempo en la institución (número)
Masculino <input type="checkbox"/>	Años <input type="text"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	Meses <input type="text"/>
Area de trabajo según su gestión <input type="text"/>	
Cargo que desempeña <input type="text"/>	
Titulo Profesional <input type="text"/>	

2. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. Cómo usted califica los siguientes **procesos administrativos** en la institución?

PROCESOS ADMINISTRATIVOS		Deficiente	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1	Planificación					
2	Organización					
3	Dirección					
4	Control					

2.2. Cómo usted califica los siguientes **factores organizacionales** en la institución?

FACTORES ORGANIZACIONALES		Deficiente	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
		1	2	3	4	5
1	Infraestructura					
2	Equipamiento y herramientas					
3	Tecnología					
4	Ambiente laboral					
5	Talento humano					

2.3. Seleccione las opciones que crea conveniente. Cuál de las siguientes **herramientas organizacionales** se aplica en el desarrollo administrativo - organizacional en la Gobernación de Tungurahua?

Herramientas	
1	Estatuto Orgánico por Procesos
2	Manual de Funciones
3	Manual de Procesos
4	Metodología Procedimental
5	Indicadores de Gestión
6	Plan estratégico institucional

2.4. Bajo su criterio seleccione. Cuáles son las **principales limitaciones o problemas** que presenta el área administrativa en la Planta Central de la Gobernación de Tungurahua?

Causas limitación de actividades	
1	Bajos niveles de planificación
2	Manual de procesos inexistente
3	Inadecuada distribución de funciones
4	Limitado espacio de comunicación interna
5	Escaso personal
6	Personal no capacitado

2.5. Cómo usted califica la **gestión organizativa** en la institución según sus niveles?

Nivel Directivo	Deficiente	Mala	Regular	Buena	Muy buena	
	1	2	3	4	5	
1	Capacidad de dirección					
2	Liderazgo					
3	Comunicación efectiva					
4	Trabajo en equipo					
Nivel de Asesoría		1	2	3	4	5
5	Comunicación					
6	Trabajo en equipo					
7	Nivel de eficiencia					
8	Motivación					
9	Coordinación					
Nivel de Apoyo		1	2	3	4	5
10	Comunicación					
11	Trabajo en equipo					
12	Nivel de eficiencia					
13	Motivación					
14	Coordinación					

2.6. Califique según su criterio. Cómo percibe los siguientes **elementos del proceso administrativo** en su institución?

<i>Planeación</i>		Deficiente	Mala	Regular	Buena	Muy buena
		1	2	3	4	5
1	Misión					
2	Visión					
3	Objetivos definidos					
4	Estrategia planificada					
5	Políticas de acción					
6	Procedimientos establecidos					
<i>Organización</i>		1	2	3	4	5
7	Organigrama estructural					
8	Organigrama funcional					
9	Departamentalización					
10	Distribución de recursos					
<i>Dirección</i>		1	2	3	4	5
11	Liderazgo					
12	Coordinación de actividades					
13	Delegación de funciones					
14	Eficacia					
15	Comunicación					
<i>Control</i>		1	2	3	4	5
16	Cumplimiento de metas					
17	Seguimiento de actividades					
18	Evaluación del desempeño					
19	Control del tiempo					

3. SERVICIOS

3.1. Seleccione la opción que crea conveniente. Qué factor es el que usted prioriza al momento de brindar un servicio?

- a) Calidad en el servicio
- b) Agilidad en el servicio
- c) Buena comunicación en el servicio
- d) Otro

3.2. Seleccione la opción que crea conveniente. Cómo calificaría usted su capacidad de respuesta ante la necesidad de satisfacer un servicio requerido?

- a) Deficiente
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena

3.3. Considera usted que se pueda mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente?

SÍ NO

3.4. Desarrolla y cumple sus actividades en el tiempo establecido?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

3.5. Cumple en su totalidad los objetivos propuestos?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

4. PROCESOS

4.1. En el desarrollo de sus actividades diarias, usted utiliza o se guía en base a un manual de procesos?

SÍ

NO

4.2. Tiene establecido en el desarrollo de sus actividades diarias procesos de entrada y salida de sus actividades?

SÍ

NO

4.3. Existen diagramas de flujo de los procesos de las actividades que usted realiza en el desarrollo de sus funciones?

SÍ

NO

4.4. Considera usted que al establecerse los procesos de las actividades que realiza, esto ayudaría para facilitar y mejorar su desempeño laboral?

SÍ

NO

4.5. Seleccione cinco opciones. Qué resultados considera usted se pueda alcanzar con un rediseño organizacional enfocado en los productos y servicios que brinda la Gobernación de Tungurahua?

1	Mejorar la calidad de productos y servicios	
2	Incrementar la satisfacción del cliente	
3	Mejorar la productividad	
4	Mejorar la eficiencia	
5	Mejorar el control de actividades	
6	Mejorar el seguimiento de actividades	
7	Mejorar el trabajo en equipo	
8	Optimizar el uso de recursos	
9	Reducción tiempos muertos	
10	Elevar niveles de desempeño	

Resultado, Alpha de Cronbach

The screenshot displays the IBM SPSS Statistics Visor interface. The title bar reads 'Alfa Cronbach final.spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor'. The menu bar includes 'Archivo', 'Editar', 'Ver', 'Datos', 'Transformar', 'Insertar', 'Formato', 'Analizar', and 'Mark'. The toolbar contains various icons for file operations and analysis. The left pane shows a tree view of the document structure, with 'Resultado' expanded to show 'Fiabilidad' and 'Escala: ALL VA'. The main window displays the following content:

```
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	32	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,750	43