



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por proceso para las inspecciones integrales de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo. Año 2013.

TRABAJO FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Cuadros Suque, Scarlett Narcisa

DIRECTOR: Tapia Carreño, Karla Gabriela, Mgs

Centro Universitario Portoviejo

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Magister
Tapia Carreño, Karla
DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “***Diseño de un modelo de gestión por procesos para las Inspecciones Integrales de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo. Año 2013***”, realizado por el profesional en formación Scarlett Narcisa Cuadros Suque, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, febrero 2014

Karla Tapia Carreño
DIRECTORA

DECLARACION DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Scarlett Narcisa Cuadros Suque, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para las Inspecciones Integrales de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo. Año 2013”, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo la Mgs. Karla Gabriela Tapia Carreño directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice *“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajo científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”*

Scarlett Narcisa Cuadros Suque
1310433402

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, eje principal de mi vida, el alfarero de mi alma. A mis padres Narcisa y Ascario por ser mi ejemplo de vida, a mis hermanos, a mi esposo y mi tesoro: María Paz, por el apoyo brindado en todo momento.

A la Universidad Técnica Particular de Loja en cuya cuna del saber deposité mi confianza para fortalecer mis conocimientos, sin ésta oportunidad y facilidad para el estudio de cuarto nivel, no hubiera sido posible alcanzar éste peldaño profesional en mi vida.

A la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Portoviejo por la apertura y apoyo durante éste trabajo de investigación, en especial a los compañeros inspectores integrales de Portoviejo.

A mi tutora Mgs Karla Tapia, a mis compañeros Jorge, Laurita, Mechita y Elsitita por todo el trabajo en equipo y por su sencillez de alma.

Scarlett Narcisa Cuadros Suque

DEDICATORIA

A mi hija: María Paz, que es mi fuente inagotable de alegría y que con su amor tan noble y sin límites es la razón de mí existir.

Scarlett Narcisa Cuadros Suque

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA.....	ii
DECLARACION DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
CAPITULO I.....	3
INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Justificación	7
Tabla Nro. 1 Resultados de las Inspecciones Integrales DR4 – Primer Semestre 2013	8
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2Objetivos específicos	10
1.4 Alcance.....	10
CAPITULO II	11
2. METODOLOGIA DE LA GESTIÓN POR PROCESO	11
2.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	12
2.2. Descripción de los procesos actuales	14

2.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados	17
2.4 Propuesta de mejora de los procesos	18
Tabla Nro. 2 Fases del ciclo DEMING	19
CAPITULO III	20
GESTIÓN POR PROCESOS	20
3.1 Gestión por Procesos	21
3.2 Clasificación de los procesos	22
3.3 Principios de la Gestión por Procesos.....	24
3.4 Herramientas utilizadas en la Gestión Por Procesos.....	25
3.4.1 Diagrama de flujo.	25
3.4.2 Diagrama causa efecto o Ishikawa (espina de pescado o árbol de causas).....	25
3.4.3 Matriz de Criterios	25
3.4.4 Análisis FODA.....	26
3.5 Metodología para la mejora de procesos	26
3.6 Indicadores de gestión.....	28
3.7 Introducción al mejoramiento continuo.....	29
CAPITULO IV.....	30
4. ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.....	30
4.1 Marco Legal	31
4.1.1 Entidades Adscritas	31
4.1.2 Niveles de Administración de Planificación.....	32
4.2 Procesos del MRL de acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.....	33
4.2.1 Estructura del MRL – Planta Central.....	35
4.2.2. Estructura Desconcentrado - Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público Portoviejo.....	36
4.2.3 Delegaciones Provinciales del Trabajo y Servicio Público	37
4.3 Ministerio De Relaciones Laborales – Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público De Portoviejo.....	38
4.3.1 Misión y atribuciones de la Dirección Regional 4.....	38

4.3.2 Productos y servicios que ofrece las Inspectorías de Trabajo en la Dirección Regional	
4.	39
4.4 Servicios generales que ofrece el Ministerio de Relaciones Laborales	41
4.5 Usuarios/ Clientes de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público De Portoviejo...	42
CAPITULO V	44
5. LA GESTIÓN DEL PROCESO DE INSPECCIONES INTEGRALES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE PORTOVIEJO.....	44
5.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	45
5.1.2. Agrupación de procesos en las Delegaciones.....	47
5.2 Descripción de los procesos actuales	48
5. 3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados	59
5. 4 Propuesta de mejora de los procesos	67
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1 CONCLUSIONES	72
5.2 RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75
GLOSARIO.....	77
ANEXOS	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura Nro 1 Modelos de agrupación de procesos	14
Figura Nro 2 Esquema de descripción de los procesos	15
Figura Nro 3 Simbología utilizada para la representación de procesos	16
Figura Nro 4 Clasificación de los procesos	23
Figura Nro. 5 Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.....	31
Figura Nro. 6 Instituto Nacional de Meritocracia.....	31
Figura Nro 7 Niveles Administrativos de Planificación	33
Figura Nro 8 Estructua del MRL – Planta Central	35
Figura Nro 9 Direcciones Regionales del Trabajo y Servicio Público	36
Figura Nro 10 Delegaciones Provinciales del Trabajo y Servicio Público	37
Figura Nro 11 Modelo de agrupación de procesos en las Delegaciones	48
Figura Nro 12 Proceso de Inspecciones Integrales – Dirección Regional 4	52
Figura Nro 13 Planificación de sectores económicos a inspeccionar	53
Figura Nro 14 Control y seguimiento del expediente	54
Figura Nro 15 Elaboración de Reportes	55
Figura Nro 16 Espina de pescado - Proceso de Inspecciones Integrales	59
Figura Nro 17 Sub proceso Planificación de sectores económicos a inspeccionar	60
Figura Nro. 18: Sub proceso Control y Seguimiento del expediente.....	61
Figura Nro. 19 Sub proceso Elaboración de reportes	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultado de las Inspecciones Integrales DR4 – Primer Semestre 2013.....	8
Tabla 2 Fases del ciclo DEMING	19
Tabla 3 : Servicios del Ministerio de Relaciones Laborales.....	42
Tabla 4 Indicadores GPR de la Dirección Regional 4 – 2013.....	46
Tabla 5 Mapa de Procesos de la Unidad de Trabajo y Empleo.....	50
Tabla 6 Ficha de Sub Proceso Comatoso - Planificación de Sectores Económicos a inspeccionar	56
Tabla 7 Ficha de Sub Proceso comatoso – Control y Seguimiento del expediente	57
Tabla 8 Ficha de Sub Proceso Comatoso – Elaboración de Reportes	58
Tabla 9 Indicadores	63
Tabla 10 Análisis de Indicadores – Sub proceso: Planificación de sectores económicos a inspeccionar	64
Tabla 11 Análisis de Indicadores – Sub proceso: Control y Seguimiento de expediente	65
Tabla 12 Análisis de Indicadores – Sub procesos: Elaboración de reportes	66
Tabla 13 Propuesta de Mejora – Sub proceso Planificación de sectores económicos a inspeccionar	68
Tabla 14 Propuesta de Mejora Sub proceso: Control y Seguimiento de expediente	69
Tabla 15 Propuesta de Mejora Sub procesos: Elaboración de reportes.....	70

RESUMEN

Las Direcciones Regionales, forman parte del Proceso Desconcentrado del MRL, éstas deben atender el territorio designada de acuerdo a la planificación territorial emitida por la Secretaria Nacional de Planificación (SENPLADES). Las provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas integran la Dirección Regional 4, con sede principal en la Ciudad de Portoviejo. Las delegaciones que integran la Dirección Regional 4 (DR4) son: Manta, Portoviejo, Chone, El Carmen y Santo Domingo. En éstas se desarrollan varios procesos definidos en el Estatuto Orgánico y supervisados por la Dirección Regional como ente rectora en el territorio.

Entre los servicios que brinda el Ministerio de Relaciones Laborales, se realizó el diagnóstico, análisis y elaboración de propuesta de mejora del Proceso de Inspecciones Integrales en ésta dirección.

El presente trabajo representa un aporte a la planificación, ejecución y seguimiento de las inspecciones integrales, porque brinda mediante una matriz práctica, varios indicadores que permitirá tomar medidas correctivas para el logro de las metas establecidas, a la vez el primer beneficiario es el usuario quien podrá gozar de un mejor servicio en ésta solicitud.

PALABRAS CLAVES: Inspecciones integrales, procesos, dirección regional, gobierno por resultados (GPR), evaluar, mejora, eficiencia, eficacia y efectividad.

ABSTRACT

Regional Directorate, part of Decentralized Process MRL, they must attend the designated territory according to the territorial planning issued by the National Secretary of Planning (SENPLADES). The provinces of Manabí and Santo Domingo de los Tsáchilas up the Regional Address 4, headquartered in the City of Portoviejo. Delegations comprising the Regional Address 4 (DR4) are: Manta, Portoviejo, Chone, El Carmen and Santo Domingo. In these various processes defined in the Organic Statute and supervised by the Regional Directorate as the lead agency in the territory develop.

Among the many services provided by the Ministerio de Relaciones Laborales, diagnosis, analysis and improvement of proposed Comprehensive Inspections Process in this direction was made.

This work represents a contribution to the planning, implementation and monitoring of the Comprehensive Inspections, because it provides through a simple matrix several indicators which will take corrective action to achieve established goals, while the first beneficiary is the user who may enjoy better service this request.

KEYWORDS: Comprehensive Inspections, processes, regional leadership, government results (GPR), evaluate, improve, efficiency, effectiveness and efficiency.

CAPITULO I
INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

A partir de la Constitución de 2008, en el Ecuador se creó una nueva organización político-administrativa del Estado en el territorio, con el objeto de consolidar un nuevo régimen de desarrollo centrado en el Buen Vivir, es así como nace el Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017, el cual es un instrumento del Gobierno Nacional para articular: políticas públicas versus la inversión pública. El Plan cuenta con 12 estrategias nacionales; 12 objetivos nacionales, éste trabajo de investigación se enmarcará en el Objetivo 9, “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.”; ya que el Ministerio de Relaciones Laborales es quien regula las relaciones entre trabajadores y empleados.

Mediante Decreto Ejecutivo N° 10 publicado en el Registro Oficial N° 10 del 24 de Agosto del 2009, se fusiona a la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico – SENRES- y el Ministerio de Trabajo y Empleo y se crea el **Ministerio de Relaciones Laborales**, el mismo que en el nivel operativo dispone dos Viceministerios: *El Viceministerio del Servicio Público* que asume las competencias establecidas para la SENRES que constan en la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público LOSCA y el *Viceministerio de Trabajo*, que asume las competencias determinadas por el Código de Trabajo.

El Ministerio de Relaciones Laborales, tiene como misión: *“Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público”*.

Siendo éste nuevo ministerio una fusión de dos excarteras de Estado, necesitaba definir procesos que elaboran productos y servicios, además se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional y éstos son: Gobernante, Agregadores de Valor, Habilitantes y Procesos Desconcentrados, justamente en éste último se ubican las Direcciones Regionales.

A finales del 2010, el Ministerio de Relaciones Laborales culminó el proceso de creación de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Portoviejo, la misma que atiende a dos

provincias: Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, definidas por la SENPLADES como ZONA 4 dentro de la Planificación Territorial del Ecuador.

Las Direcciones Regionales están conformadas por Delegaciones, ésta dirección regional está conformada por las delegaciones de: Manta, Portoviejo, Chone, El Carmen y Santo Domingo. En éstas se desarrollan varios procesos definidos en el Estatuto Orgánico y supervisados por la Dirección Regional como ente rectora en el territorio.

Para dar cumplimiento a la misión institucional, la Dirección Regional 4, debe orientar sus acciones a los siguientes procesos de *Inspecciones Integrales*. Las inspecciones integrales, son aquellas visitas de verificación del cumplimiento de las políticas laborales en el Ecuador, en el cual el empleador debe cumplir con los requisitos estipulados en la Ley para sus trabajadores, entre los cuales tenemos: afiliación al IESS, legalización de contratos de trabajos, percibir los beneficios de Ley, participar en las utilidades de la empresa, gozar de la seguridad y salud laboral.

El proceso de Inspecciones Integrales, tiene un rol estratégico en el MRL, su importancia radica en las visitas realizadas a las diferentes empresas, instituciones, entidades educativas, sector hotelero, servicio doméstico, entre otros, determinan el cumplimiento de las políticas laborales y es la razón de ser del ministerio.

Actualmente las inspectorías de trabajo de ésta Dirección Regional, carecen de procedimientos que permitan estandarizar las Inspecciones Integrales, lo que dificulta: planificar las inspecciones por sector económico, incumplimientos en la metas asignadas por delegación, dificultad para realizar los reportes, ejecución de las inspecciones integrales, y a esto se suma el incumplimiento de las metas trimestrales establecidas en el sistema de monitoreo Gobierno por Resultados (GPR)¹, el cual estipula el número de inspecciones integrales que debe realizarse de forma mensual.

El proceso se origina con la denuncia o inspección integral realizada por parte de los inspectores integrales, quienes deben desplazarse a los diferentes cantones de ambas provincias en donde la Dirección Regional de Portoviejo ejerce su jurisdicción (Manabí y Santo

¹Mediante decreto ejecutivo del 19 de noviembre del 2010, el Presidente Rafael Correa decreta la vigencia del Proyecto de Gobierno por resultados, y encarga a la Secretaria Nacional de la Administración Pública como responsable de la ejecución en la función ejecutiva. El GPR es un programa en el cual constan las metas mensuales, trimestrales, cuatrimestrales o semestrales que deben alcanzar cada cartera de estado y por ende constan las metas en los territorios o zonas de trabajo. Para la Dirección Regional de Portoviejo (Dirección Regional 4) son metas trimestrales.

Domingo de los Tsáchilas), a la vez deben recibir por parte de cada Coordinador de la Delegación a la que pertenecen la autorización previa de sus salidas para realizar las inspecciones en los diferentes establecimientos u empresas. El proceso continúa con la determinación de un incumplimiento o caso contrario el archivo de la inspección por cumplir con los requisitos laborales establecidos en la Ley, al final el usuario o denunciante es quién se beneficia con la inspección realizada.

El mayor inconveniente radica en la organización y planificación interna de la Dirección Regional, porque el beneficiario desconoce de los sistemas o trámites internos que deben realizarse para que una inspección se lleve a cabo.

El proceso de Inspecciones Integrales, está conformado por tres subprocesos:

1. Planificación de sectores estratégicos a inspeccionar
2. Seguimiento del expediente
3. Elaboración de reportes de la información recabada

Sin embargo, estas inspecciones integrales, requieren establecer un proceso claro que implica desde la planificación de las empresas o sectores estratégico a inspeccionar, la ejecución correcta de la inspección y los niveles de reporte, lo cual permitirá tener una información veraz y confiable.

Ante la necesidad de contar con procesos que definan de forma clara y precisa los diferentes niveles de responsabilidad, planificación y optimización en el uso de los recursos, es que nace la propuesta de realizar un diagnóstico a éste proceso y proponer un plan de mejoramiento continuo aplicable a las inspectorías que integran ésta Dirección Regional, con la finalidad de generar un mejor servicio a los usuarios, quienes son el sujeto y fin de nuestros servicios.

Para llevar a cabo éste proceso de diagnóstico, es preciso indicar que no solo los Inspectores Integrales deben estar inmersos en el presente estudio, sino también el Director Regional, Coordinadores de las Delegaciones, personal del área de Planificación y Administrativo de ésta regional.

Es importante dar una respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo alcanzar el cumplimiento en las metas asignadas? ¿Qué estrategias se pueden establecer para mejorar el proceso de Inspecciones Integrales? ¿Por qué no se tiene procedimientos claros para las inspecciones integrales? ¿Cómo mejorar la eficiencia de la Dirección Regional?

Finalmente, al realizar el diagnóstico del proceso de Inspecciones Integrales en la Dirección Regional en Portoviejo, permitirá establecer mejoras en la administración gerencial, cumplimiento metas, especificación en los roles y funciones de los Inspectores Integrales, mejorar el nivel de reporte, así mismo se requerirá de procesos de planificación, medición de resultados y evaluación - control de la calidad de éste servicio brindado a la ciudadanía en favor del cumplimiento de sus beneficios laborales establecidos en la Ley.

1.2 Justificación

De acuerdo a López (2011), se debe considerar como “proceso” el conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada y en al final resultados. Por otra parte, la misma autora afirma que la identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados contribuyen a la eficiencia y eficacia, es decir que permite a la institución realizar diligencias conducentes al logro de sus propósitos. Para Pérez (2010), el término *proceso*, lleva implícita la orientación del esfuerzo de toda la institución y el término *gestión* da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora.

La gestión por procesos implica un conjunto de actividades correlacionadas que permiten transformar la calidad de los bienes o servicios que brinda la institución, consecuentemente para el aseguramiento de la calidad se requiere detectar y corregir de forma progresiva los inconvenientes dentro de los procesos.

El Ministerio de Relaciones Laborales posee un Estatuto Orgánico por Procesos, el cual detalla la misión, atribuciones y responsabilidades de las Direcciones Regionales y las Unidades que integran ésta cartera de Estado.

La misión de la Dirección Regional es coordinar y controlar la ejecución de políticas y normas del servicio público en materia laboral y de empleo y retroalimentar a la matriz sobre el avance gestión técnica de las provincias que se encuentran bajo su jurisdicción”, entre sus atribuciones está *Disponer de la ejecución de visitas integrales.*

El problema de investigación se centra en las Inspecciones Integrales, que a la vez tiene tres subprocesos: Planificación de las empresas a inspeccionar, la ejecución de la inspección, los niveles de reporte de la información recabada. Este proceso presenta ciertos puntos frágiles tales como:

- Falta de planificación para determinar mensualmente el tipo de empresas (por actividad económica) a las cuales se realizará las inspecciones.
- Coordinación deficiente entre el recurso humano e insumos y materiales para la optimización de tiempos.
- Falta de cumplimiento en el ingreso de la información a los sistemas informáticos.

Como se evidencia en el reporte trimestral del sistema de Gobierno por Resultado GPR, los resultados fueron los siguientes durante el primer semestre del 2013:

Tabla Nro. 1 Resultados de las Inspecciones Integrales DR4 – Primer Semestre 2013

Semestre 2013	Meta Gobierno por Resultado (Primer Semestre)	Inspecciones integrales realizadas	Porcentaje de cumplimiento
1 Trimestre	500	593	119%
2 Trimestre	800	816	102%

Fuente: Gobierno por Resultados de la DR4
Elaborado: Scarlett Cuadros Suque

En la tabla Nro. 1: Resultados de las Inspecciones Integrales durante el primer semestre del 2013, refleja un resultado positivo en el logro de las metas establecidas, sin embargo en el proceso de ingreso de información y niveles de reportes sigue estando latente la falta de planificación y de sistemas informáticos que permitan obtener datos de una manera ágil y verídica, por tal motivo éste proceso debe ser analizados de forma detallada para que se pueda establecer un plan de mejoramiento continuo en los procesos.

Un problema recurrente en éste proceso, es el flujo de información, las inspecciones integrales se realizan, se cumple con las metas, pero el sistema de registro de la información es un inconveniente, a tal punto que cuando se requiere de información; número de re inspecciones realizadas en el mes, número de domésticas inspeccionadas, cuántas de éstas cumple y cuantas no, entre otros datos, los coordinadores de las Inspectorías se encuentran con un escenario problemático, lo que ocasiona retraso en la entrega de la información a la dirección regional.

La falta de planificación y procesos, dificulta que los veinte Inspectores de la Regional, no logren alcanzar la eficiencia en su trabajo, porque al carecer de procesos que les permitan aclarar y definir de forma exacta la estandarización de la actividad que realizan, sumado a que no poseen planificaciones para sus inspecciones distribuidas por cantones, actividad

económica, dificulta el logro de sus metas, además sin una adecuada coordinación y optimización de recursos materiales (vehículos) es difícil alcanzar los objetivos planteados.

Como podemos notar, el diagnóstico del proceso de Inspecciones Integrales, está relacionado con el objetivo N° 9 del Plan Nacional del Buen Vivir “*Garantizar el trabajo digno en todas sus formas*”, el mismo que está en concordancia con la misión y visión del MRL. A través de las inspecciones integrales se evidencia el fiel cumplimiento de los beneficios de ley que debe tener todo empleado y empleador, garantizando un ambiente laboral estable y digno, ésta es la misión que debe llevar a cabo cada Inspector Integral.

En éste caso de estudio, se ha seleccionado a la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo, por ser una oficina regional recientemente estructurada como tal, la cual atiende diferentes servicios (trámites, absolución de consultas, bolsa de empleo, entre otros) a dos provincias importantes de nuestro país; Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, además es una oficina zonal, que no posee procesos definidos para las Inspecciones Integrales, por tal motivo un análisis, diagnóstico y plan de mejoramiento en éste proceso y subprocesos permitirá el cumplimiento de metas y a la vez el fortalecimiento institucional.

Como resultado de ésta investigación, se pretende estandarizar procesos que dinamicen el trabajo grupal y definir: responsables de cada proceso - actividades, distribución de trabajo, planificaciones mensuales, niveles de reportes. Todo esto permitirá no solo alcanzar las metas establecidas para ésta regional, sino que además propende al cumplimiento de su razón de ser como Ministerio de Relaciones Laborales, tal como lo estipula su misión y visión: “*Ejercer la rectoría de las políticas laborales en el Ecuador*”

El presente trabajo pretende establecer de forma clara el proceso y subproceso de las Inspecciones Integrales que en el futuro pueden ser aplicados en la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Portoviejo, lo que permitirá mejorar la eficiencia laboral y la calidad de sus servicios que brinda ésta oficina zonal.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de las Inspecciones Integrales que ejecuta la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo.

1.3.2Objetivos específicos.

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de Inspecciones Integrales de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo con el propósito de establecer las causas que estarían incidiendo negativamente en la calidad de las inspecciones integrales ejecutadas en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo.
- ✓ Elaborar una propuesta específica para el proceso de Inspecciones Integrales, que permita mejorar de la calidad de éste proceso y el cumplimiento de la misión, visión y metas institucionales.

1.4 Alcance

La presente propuesta de tesis analizará el proceso de Inspecciones Integrales que se desarrolla en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

CAPITULO II

2. METODOLOGIA DE LA GESTIÓN POR PROCESO

Actualmente el desafío por ofrecer servicios de calidad es un reto para toda empresa, pública o privada. El concepto de “calidad” se entiende como un proceso global de mejora continua. Esto tiene un gran impacto en la ejecución de procesos en una institución, es innovar o simplemente morir. La gestión por procesos permite identificar aquellos procesos con mayor dificultad, implementar planes de mejora continua, evaluar y realizar las correcciones oportunas que sin duda marcan la pauta de todo cambio hacia el éxito organizacional.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, para la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Portoviejo, es indispensable contar con procesos definidos, claros, que permitan dinamizar sus actividades y que le permitan alcanzar las metas asignadas en el Sistema de Control: Gobierno por Resultados. Por tal motivo éste trabajo de investigación pretende otorgar a ésta dirección regional un modelo de gestión basado en procesos.

El presente trabajo de investigación contó con el apoyo de los coordinadores de las delegaciones y la directora regional, quienes proveyeron de la información necesaria para realizar ésta labor. Es importante mencionar que existe un Estatuto Orgánico por procesos del Ministerio de Relaciones Laborales², en el cual indica los productos y servicios de cada unidad o departamento así como el rol de las Direcciones Regionales de Trabajo en cada territorio y el de las delegaciones que integran las direcciones, sin embargo en el proceso analizado para éste trabajo de investigación no existe un manual de procesos, procedimientos y tareas a realizar de forma interna, lo único que se tiene claro es que la Inspecciones Integrales deben realizarse para cumplir las metas asignadas siendo el usuario es el mayor beneficiario.

A continuación se detalla la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación:

2.1 Identificación y secuencia de los procesos

Uno de los principales inconvenientes en las organizaciones al momento de trabajar en un enfoque basado en procesos, es la identificación de los mismos y establecer qué procesos deben reflejarse en la estructura organizacional. En éste primer paso es importante que después de identificados los procesos se defina a través de la aplicación de una metodología adecuada y acorde la institución, cuál de ellos requiere de un plan de mejora.

Dentro del proceso organizacional del Ministerio de Relaciones laborales, mediante su Estatuto Orgánico por Procesos, define a las Direcciones Regionales como parte del proceso;

² Reforma Integral del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso del Ministerio de Relaciones Laborales. Acuerdo Nro. 00111 de fecha 24 de Junio del 2011. Registro Oficial 159

Desconcentrado, atribuyéndole responsabilidades y productos que debe ofrecer como cartera de estado. Para identificar los procesos organizaciones de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Portoviejo se plantearon las siguientes opciones metodológicas:

- a) De observación y fundamentada en el análisis de los procesos en las delegaciones, tomando en cuenta qué procesos son los que deben reportarse en el sistema de Gobierno por Resultado como meta trimestral.
- b) Para la selección de los procesos “Diana”³, en donde se establecen criterios de selección como: la matriz de objetivos estratégicos (IOE)/ repercusión en el cliente (RC)/ éxito a corto plazo (ECP), así mismo se incorporan, otros elementos o criterios que el equipo considere oportunos, como: repetitividad (R), variabilidad (V), perfiles de competencias (PC), peso económico (PE), valor agregado al producto final (VAPF).
- c) Identificar los procesos a partir de los objetivos estratégicos institucionales.
- d) Establecer mediante una lluvia de ideas qué proceso interno requiere mayor atención para facilitar las labores cotidianas de los inspectores de trabajo.

Después de realizar el análisis a las opciones metodológicas, se determinó que la opción **b)**, era la más adecuada, porque permitió identificar de forma clara y concreta el proceso que debe ser analizado y el cual se considera de impacto en la gestión de la Dirección Regional 4.

Esta metodología utilizada facilitó la agrupación de los procesos en: estratégicos, claves y operativos (Ver Figura Nro 9 Cap. 5) porque se ajusta a la estructura organizacional del MRL.

Una vez seleccionada la metodología, fue importante definir las diferencias entre *proceso* y *procedimiento*, producto o servicio, *tarea* con la finalidad de disipar cualquier duda durante la ejecución de la investigación. Es importante mencionar que existió un equipo de trabajo conformado por los cinco inspectores coordinadores de las delegaciones y la directora regional, con quienes se trabajó en varias sesiones el proceso investigado y el procedimiento adecuado para el mismo.

Una manera gráfica de representar los procesos es mediante *un mapa de procesos*, que refleja la estructura de los mismos. Para elaborar el mapa de procesos de la Dirección Regional se escogió al más idóneo, el mismo que reflejara los procesos previamente identificados.

³ Revisar página 40. Capítulo V.- La Gestión del proceso de inspecciones integrales

Es así que el modelo de agrupación de procesos utilizado es el de tres grupos, tal como lo muestra la siguiente figura:

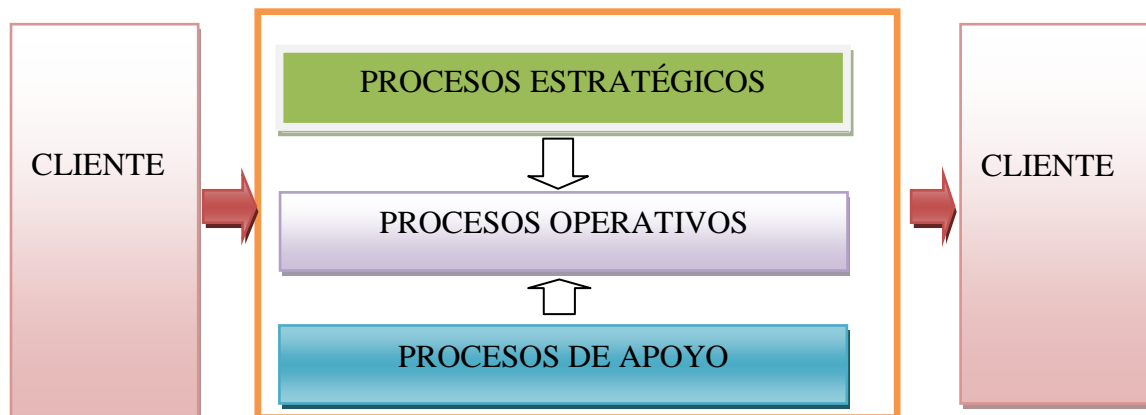


Figura No 1. Modelo de agrupación de proceso
Fuente: Guía de la Gestión por Procesos

Para mayor facilidad de comprensión se puede revisar en el Capítulo 5 (Ver Gráfico Nro 9) la aplicación de éste modelo de agrupación de procesos aplicado a la Dirección Regional 4.

2.2. Descripción de los procesos actuales

La descripción de los procesos actuales, consiste en el análisis y determinación de los criterios y métodos para asegurar que las actividades desarrolladas en el proceso se llevan a cabo de manera eficiente. Lo que se analiza en éste ítems son: las actividades y las características relevantes del proceso, porque esto permite el control del proceso. (LÓPEZ, 2011)

Un factor importante y de vital importancia en el levantamiento de información, es la participación de las personas que interviene diariamente en los procesos, por tal motivo el equipo de trabajo documentó el proceso y las actividades de acuerdo al procedimiento que se indica en la Figura Nro. 2

Una vez que la información fue recabada, se procedió a estructurar los diagramas de flujo del proceso investigado en ésta propuesta y elaborar las fichas de procesos para las Inspecciones Integrales (Ver Figura 11, 12 y 13 diagramas de flujo)

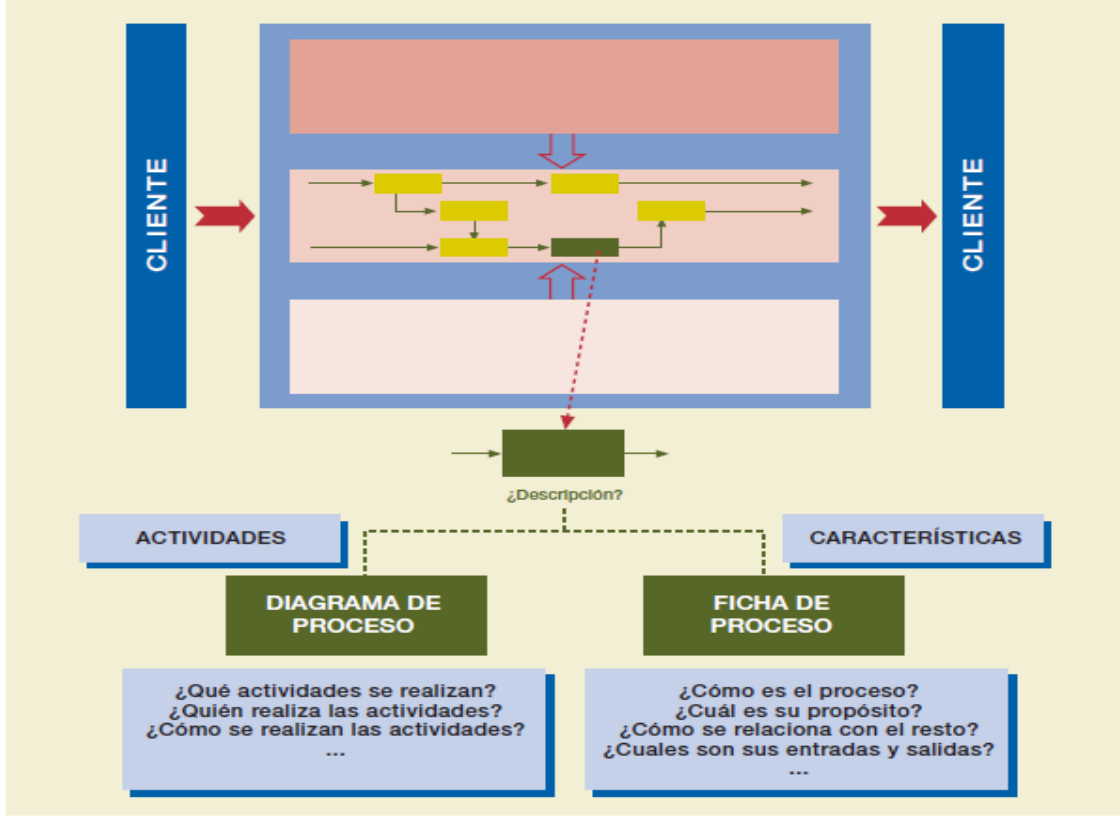


Figura No 2: Esquema de descripción de procesos

Fuente: Guía de la Gestión por Procesos

A continuación se explica la simbología utilizada en los flujogramas o flujos de información:

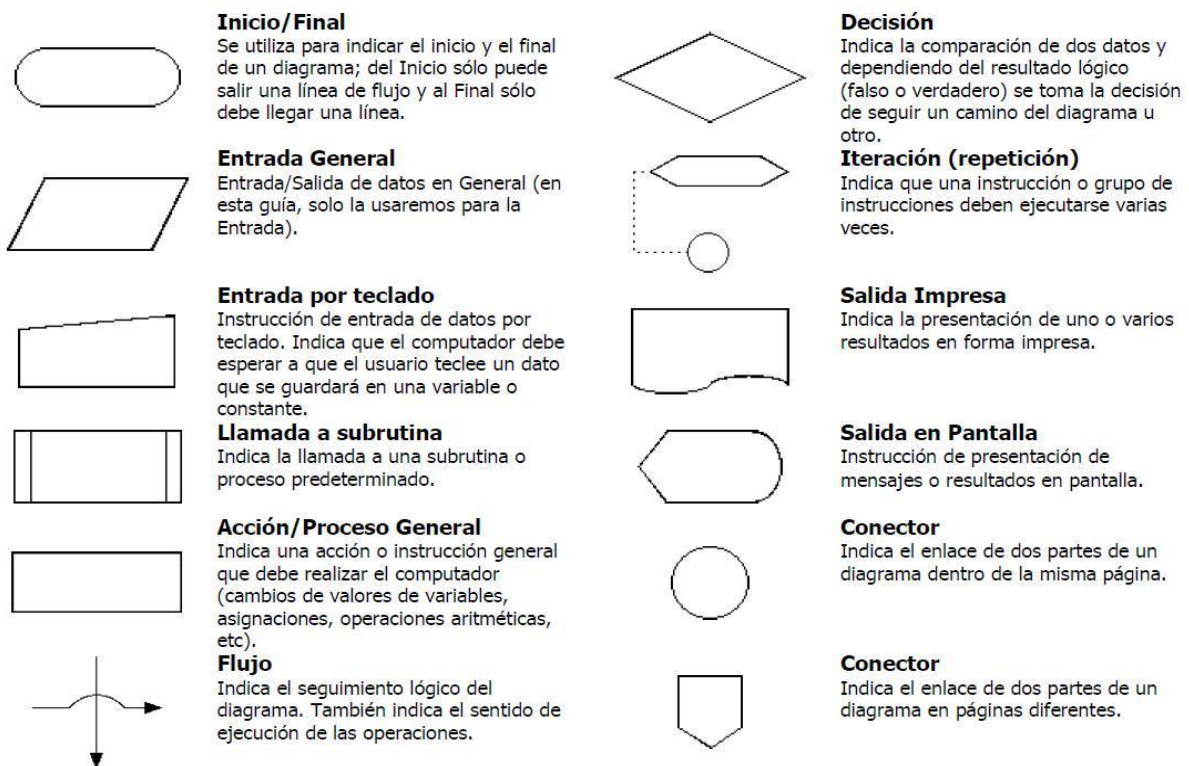


Figura No 3: Simbología utilizada para la representación de procesos
Fuente: Libro Teoría de las Organizaciones

Tal como le describe la Figura Nro 2, Esquema de descripción de procesos, una vez realizado los flujogramas o diagramas de proceso se utilizó la herramienta denominada **Ficha de Proceso**, con la finalidad de obtener información y características importantes del proceso motivo de investigación.

La ficha de procesos debe contener información clara que permita tener una mirada holística del proceso a analizar, por lo que se utilizaron los siguientes ítems:

- ✓ **Misión u objeto:** Es la razón del proceso, de sebe preguntar ¿para qué existe el proceso?
- ✓ **Propietario del proceso:** Es la persona responsable del proceso, quien lidera al resto de actores que participan en el proceso.
- ✓ **Límites del proceso:** Están marcados por las entradas y salidas, la exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.
- ✓ **Alcance del proceso:** Establece la primera y la última actividad del proceso, para tener una idea de la extensión de la actividad en la propia ficha.

- ✓ **Indicadores del proceso:** Permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto.

Tomando como referencia a la Guía para una Gestión basada en Procesos, se define los siguientes pasos para establecer indicadores de un proceso:

1. Reflexionar sobre la misión del proceso
2. Determinar la tipología de resultado a obtener y las magnitudes a medir
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos)

- ✓ **Variables de control:** Permite conocer “a priori” donde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.
- ✓ **Inspecciones:** Son aquellas que se realizan para el control del proceso.
- ✓ **Documentos/ registros:** Son aquellos que permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos requeridos.
- ✓ **Recursos:** Se refiere a los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Las fichas de procesos se encuentran detalladas en el Capítulo 5 y corresponden a las Tablas Nro 6, 7 y 8.

2.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

La finalidad de realizar el seguimiento de los procesos identificados es de obtener resultados, para verificar si éstos cubren los objetivos organizaciones, no basta con tener un mapa de procesos y fichas, es necesario medirlos para comprobar su aporte institucional.

Es de vital importancia analizar los procesos y subproceso porque permiten obtener datos y características de los mismos, tales como:

- ✓ Procesos que no alcanzan los resultados

- ✓ Puntos críticos, comatosos o débiles del proceso
- ✓ Oportunidad de mejora de los procesos

La técnica de Espina de Pez (Ver figuras Nro. 14, 15 y 16 en el capítulo V) permitió establecer de forma clara las causas que afectan al proceso de Inspecciones Integrales. Esta técnica nos permite determinar las características de los subprocesos que son las causas detalladas en las figuras.

Para analizar de forma cuantitativa los subprocesos: 1) Planificación de sectores económicos a inspeccionar, 2) Control y seguimiento del expediente, 3) Elaboración de reportes, se aplicó una medición basada en Indicadores, se elaboró 3 fichas, una para cada subproceso.

Es importante recalcar que se tomó como referencia los datos históricos del 2012 y 2013 para el análisis de los indicadores, ya que el proceso de inspecciones integrales es una meta continua de gestión para la dirección regional. (Ver anexo Nro 2 y 3)

2.4 Propuesta de mejora de los procesos

Sin duda alguna un plan de mejora de los procesos, es la parte final del examen exhaustivo de los procesos analizados y estudiados en una empresa u organización y permite implementar las mejoras, superar los nudos críticos o comatosos de un proceso. Su aplicabilidad es vital para continuar brindando productos o servicios de calidad a la sociedad donde se desarrolla la empresa u organización (LÓPEZ 2010).

En el desarrollo de éste trabajo de investigación se aplicará el Círculo PDCA O Ciclo de Deming PDCA:

- PDCA (Plan, Do, Check, Act)
- PHVA, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)

Para la propuesta de mejora en el proceso de inspecciones integrales, se utilizó la primera fase del ciclo Deming (Ver tabla Nro 2: Fases del ciclo Deming), es decir la Planificación, con la finalidad de que sirva como herramienta para aplicar acciones preventivas y correctivas dentro del proceso analizado, las otras fases pueden ser utilizadas para evaluar la implementación, ejecución y aportar al mejoramiento de éste trabajo de investigación o para la realización de nuevos trabajos de tesis.

El ciclo de mejora continua de DEMING determina cuatro (4) pasos que a continuación se detallan:

Tabla Nro. 2 Fases del ciclo DEMING

P	PLANIFICAR	<p>Etapa de planificación, establecimiento de objetivos y acciones a desarrollar para alcanzar los mismos. Se debe</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar la situación ✓ Establecer plan de mejora ✓ Identificación, selección y programación de acciones
D	HACER	Se implementan las acciones planificadas
C	VERIFICAR	Comprobación de las acciones y su efectividad
A	ACTUAR	Etapa de comprobación de resultados, realización de correcciones o ajustes en el proceso

Fuente: LÓPEZ, S. (2010) Sistemas de Calidad. Pág. 77

CAPITULO III
GESTIÓN POR PROCESOS

3.1 Gestión por Procesos

Se denomina gestión a la actividad relacionada con la facilitación u obtención de algún logro, y procesos al conjunto de actividades que permiten transformar varias acciones en un producto o servicio final, por lo tanto la Gestión por Procesos es un conjunto de actividades coordinadas, secuenciales, ordenadas que permiten obtener un producto o servicio final a través de una adecuada planificación estratégica.

En los actuales momentos, en donde estamos en una época globalizada, la gestión institucional es considerado un tema estratégico e importante, porque brinda una mirada holística, lo cual permite planear y desarrollar objetivos acorde al nuevo sistema globalizado que exige calidad, rapidez y eficiencia en los procesos, debido a la alta competitividad mundial, sin duda alguna el que no innova está ligado a la desaparición como destino final organizacional o empresarial.

Para Galiano (2007) “El concepto de proceso hace referencia a la serie coordinada de actividades o tareas que proporcionan un resultado útil para un cliente interno o externo de la organización (usuario interno o ciudadano). Esta serie de actividades ha de ser definible, repetible y medible de modo que permita, de manera estable y predecible, la transformación de elementos de entrada en elementos de salida”.

Según Arnoletto, E. & Díaz, C. (2009) “La gestión por procesos es un sistema de gestión organizacional, basado en criterios de Calidad Total, en el cual la atención se centra en los resultados de los procesos, los cuales, por otra parte, son objeto de simplificación y mejora continua”.

El tema de “Gestión por Procesos” implica mirar de una manera integral la empresa o institución, es eje del Modelo EFQM. Para López (2011) “Las normas ISO 9001 se orienta claramente a los requisitos del sistema de gestión de una organización y de su mejora continua y el modelo EFQM es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer y medir en qué punto de la excelencia se encuentra la institución”.

La importancia de la aplicación de la Gestión por Procesos, radica en la aplicación de normas e instrumentos prácticos que permitan mejorar la gestión institucional de una forma integral, lo

que concierne a la organización como tal y los miembros de las distintas unidades que participan dentro de los procesos, por tanto permite identificar distintos aspectos tales como: qué se hace, para quién y cómo debe ser el resultado del proceso, es decir que busca la interrelación secuencial y ordenada de las actividades que generan un valor añadido.

Para López (2011), la Gestión por Procesos permite en forma sistemática enfocar, definir, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios, brindándonos mejora continua de las actividades desarrolladas, reduciendo la variabilidad innecesaria, eliminando las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades y optimizando el empleo de los recursos. Entre los beneficios para los usuarios internos y externos tenemos:

- Mejora las interrelaciones.
- Permite la detección, prevención y corrección de errores.
- Mayor satisfacción.
- Mejora la cultura organizacional (calidad)
- Los grupos se convierten en equipos.
- Disminución de tiempos de respuesta.

Finalmente la aplicación de la Gestión por Procesos, permitirá:

- ✓ Optimizar el empleo y uso de los recursos
- ✓ Detectar y eliminar ineficiencias o actividades repetidas dentro de la organización u institución.

3.2 Clasificación de los procesos

De acuerdo la guía para una gestión basada en procesos, los procesos se pueden agrupar en:

- Gerenciales o Estratégicos
- Operativos o Fundamentales
- De Soporte/Habilitantes/Apoyo.

Para la identificación de los procesos se puede apreciar en la Figura Nro 1 Clasificación de los procesos la división de los mismos.



Figura Nro. 4 Clasificación de los Procesos

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Los Procesos Gerenciales o Estratégico, son los que deben llevar a la entidad por el camino del éxito, esto debido a las estrategias y cumplimiento de planes de desarrollo y la gestión de recursos, con los que se puede dar orientación y dirección a toda la Institución; en estos procesos se encuentran: Gestionar la Estrategia y Gestionar el Mejoramiento y la Normatividad; por ejemplo, Planeación Estratégica, Revisión y Auditoría.

Los Procesos Operativos o Fundamentales son los procesos que afectan de manera directa la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios externos, en estos procesos concentramos nuestra gestión óptima de calidad y de realización del servicio; son los encargados de realizar el producto, son fáciles de identificar, pues las actividades que los componen están íntimamente relacionadas con la razón de ser de la institución. En esta clasificación se encuentran: Gestionar Servicios Administrativos - Financieros, Promover y Administrar Proyectos de Desarrollo.

Los Procesos de Apoyo o Habilitantes, se encargan de entregar las herramientas y los resultados necesarios y suficientes para que la empresa realice el producto, es decir, llevar a cabo su objeto social. En estos procesos se centran algunas de las actividades administrativas de la entidad que velan por el mantenimiento y soporte de los procesos estratégicos y misionales. Esta clasificación incluye los procesos de: Administrar Talento Humano, Administrar Tecnología y Comunicaciones.

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Relaciones Laborales en su Art. 7 expresa: *“Los procesos que elaboran los productos y*

servicios del Ministerio de Relaciones Laborales, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Los **procesos desconcentrados**, encaminados a generar productos y servicios directamente a los usuarios externos, en áreas geográficas establecidas, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional. Es decir las direcciones regionales y éstas a su vez tienen los siguientes procesos: gobernantes, agregadores de valor y habilitantes.

Los **procesos gobernantes** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Los **procesos que agregan valor** generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la institución.

Los **procesos habilitantes** están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

3.3 Principios de la Gestión por Procesos

Para la implementación de sistemas de de calidad en una organización, López (2011), nos explica de forma clara y concreta los ocho principios de la gestión de la calidad:

1. *Enfoque en el cliente*; se debe comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los mismos, porque las organizaciones dependen de los clientes.
2. *Liderazgo*; el necesario que los directivos se involucren y den ejemplo de apropiación de los procesos y la necesidad de innovación y cambio
3. *Participación del personal y compromiso*; eso facilitará las tareas de mejoramiento de los procesos, lo cual contribuye al desarrollo institucional.
4. *Gestión orientada a procesos*, identificar, analizar, controlar las actividades claves que permitirán el resultado deseado.
5. *Enfoque de sistema para la gestión*; la identificación de los procesos, contribuye a la eficiencia y eficacia institucional.
6. *Mejora continua*, mediante la cual se incrementa la posibilidad de satisfacción para los clientes y es una forma de determinar y medir los objetivos institucionales.

7. *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones*, el análisis detallado de datos e información precisa debe ser la base para tomar decisiones oportunas.
8. *Relaciones con los proveedores mutuamente beneficiosas*; mantener una relación de mutua confianza, intercambio de información y trabajo conjunto

3.4 Herramientas utilizadas en la Gestión Por Procesos

Las principales herramientas utilizadas para analizar y resolver los problemas una vez estos ya estén identificados y tenemos información de su importancia, tanto de su envergadura, como de los costes que ocasiona son:

3.4.1 Diagrama de flujo.

El Diagrama de flujo es una representación gráfica utilizada para mostrar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado.

Éste puede ser un proceso, un servicio, o bien una combinación de ambos. Consiste en la representación o descripción básica de un problema, que nos ayudará a entender el funcionamiento de un proceso antes de tomar una solución. Es una herramienta útil para examinar cómo se relacionan entre sí las distintas fases de un proceso.

3.4.2 Diagrama causa efecto o Ishikawa (espina de pescado o árbol de causas).

El diagrama de causa–efecto o Ishikawa (también conocido por otros nombres como espina de pescado, o árbol de causas) es una representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas que producen el efecto definido. Permite visualizar, en una sola figura, todas las causas asociadas a una disfunción y sus posibles relaciones y permite analizar el encadenamiento de los acontecimientos (Kume, 1985).

3.4.3 Matriz de Criterios

La matriz de criterios consiste en una matriz de doble entrada, por medio de la cual se obtiene la solución más idónea al problema que se quiere resolver. Sirve para reducir la subjetividad cuando se desea determinar cuál de las soluciones previstas se ajusta más a los criterios prefijados. En las filas se sitúan las soluciones que tenemos previstas y en las columnas los criterios bajo los cuales nos queremos regir.

3.4.4 Análisis FODA

La guía de implantación de gestión de procesos de la Universidad de Sevilla, detalla que el análisis FODA significa: **F** fortalezas intrínsecas de la organización (por ejemplo, una política clara, una filosofía de trabajo propia de la empresa) la **O** oportunidades externas, (por ejemplo del mercado). **D** debilidades (por ejemplo, falta de comunicación entre áreas de una misma empresa), la **A** amenazas externas a la organización (por ejemplo, la situación político económica del país).

Su confección requiere la determinación de los puntos fuertes y débiles de la empresa y de las oportunidades y amenazas del entorno, estos aspectos se pueden agrupar en una doble clasificación: factores externos y factores internos.

3.5 Metodología para la mejora de procesos

Conviene aclarar la base metodológica sobre la que descansa la implantación de la Gestión por Procesos: es la del Ciclo de Demming ó ciclo:

- P,D, C, A en sus siglas en inglés (Plan, Do, Check, Act)
- P, H, V, a en sus siglas en español (Planear, hacer, verificar , actuar)

Aplicación del ciclo de la mejora continua (PHVA), de manera ordenada, sistémica y estructurada a los diferentes procesos. Para ello es crítico definir “por dónde empezar”.

Las **cinco fases** para la implantación de la Gestión por Procesos, según López (2011) serían las siguientes:

- Fase I: identificación de procesos.
Para identificar los procesos existentes, primero necesitamos aclarar el concepto PROCESO: Actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Según el tamaño de las actividades, incluiremos prefijos: “subproceso, “micro”proceso, “macro”proceso, etc.
- *Fase II: Inventario de procesos.*
Según la definición anterior, el problema que nos encontraremos al identificar los procesos es su “tamaño”. Por esto se debe tener claro que el tamaño de los procesos será un concepto que arbitrariamente se manejará a fin de estructurar el listado de procesos anteriormente elaborado en tres únicas categorías: macroprocesos, procesos y subprocesos.

De esta forma, como resultado de esta segunda fase obtendremos un listado estructurado de procesos en el que diferenciaremos un macroproceso/proceso principal, y un conjunto de subprocesos que dependen de él.

Al listado que recoge el conjunto de procesos y subprocesos identificados le denominaremos catálogo de procesos.

○ Fase III: Clasificación de procesos.

Adoptaremos la siguiente clasificación de procesos:

- procesos estratégicos: son procesos cuya finalidad es determinar directrices (planes) para el funcionamiento de otros procesos de la institución.
- procesos operativos: son procesos cuya finalidad es proporcionar servicios a los usuarios externos. Son los procesos mediante los cuales la institución se relaciona con el exterior.
- procesos soporte: son los procesos responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que la institución necesita para desarrollar su actividad.

○ Fase IV: Mapa de procesos.

Una vez identificados, jerarquizados y clasificados los procesos es conveniente representarlos gráficamente, de forma que se pueda tener una imagen global de las interrelaciones existentes entre las entradas y salidas de los grupos de procesos. Entendiendo que el Mapa de Procesos es la imagen mediante la cual la institución expresa su estructura de gestión, por lo que deberá primar la claridad y la expresión de una firme identidad, frente a la ortodoxia sobre ciertas normas de representación gráfica.

○ Fase V: Selección de procesos.

La Selección de Procesos pretende identificar, entre todos los procesos, cuáles son aquellos especialmente críticos para que la Institución alcance sus objetivos (definidos, en última instancia, en su Visión).

Pueden ser procesos críticos (los denominaremos Factores Críticos de Éxito, FCE), aquellos que:

- Tienen una significativa correlación con alguno de los objetivos o directrices definidas en la Visión de la institución.
- Se encuentran en una situación desordenada o desestructurada, y es urgente sistematizar su aplicación.

- Los resultados de su evaluación se encuentran por debajo de los límites de control previamente definidos por la institución.

Conviene aclarar que, obviamente, la consideración de un proceso como FACTOR CRÍTICO obedece a un factor temporal, puesto que su clasificación como tal irá siempre supeditada a los objetivos estratégicos de la institución, y las directrices marcadas por su Visión.

Identificados los Factores críticos de éxito, se deberán organizar PLANES DE MEJORA sobre éstos, en los que se implique el mayor número de personas del MRL.

3.6 Indicadores de gestión

Es la herramienta a partir de la cual realizaremos el seguimiento del grado de desempeño de un proceso.

Según Rojas, M. Correa, A. Gutiérrez, F. (2012), las características que debe tener un buen indicador son las siguientes:

- Debe ser cuantificable en alguna forma de expresión numérica (bien número absoluto o un porcentaje).
- Se deben poder identificar fácilmente
- Se debe comprender muy claramente
- No deben ser demasiados (“si tiene demasiados, es como si no tuviera ninguno”).

A partir de este enfoque, teóricamente la medición de un proceso se lo puede abordar del siguiente modo:

- *Indicador (subjetivo)*: sería una medida de la percepción del cliente sobre el servicio que está recibiendo. Este tipo de indicadores generalmente son calculados mediante una ENCUESTA estructurada de preguntas tabuladas adecuadamente.
- *Indicador (objetivo) de rendimiento o resultado del proceso*: sería la medida de aquellos resultados objetivamente evaluables que han sido alcanzados por el proceso. Estos indicadores generalmente se obtienen mediante recuentos u otro tipo de cálculos numéricos con base objetiva.
- *Indicador (objetivo) de control de proceso*: son los indicadores que controlan el desarrollo de la secuencia de actividades que componen el proceso, y para su control se establecen medidas que indican: cantidad, cumplimiento o conformidad y capacidad.

Teniendo en cuenta los tres tipos de indicadores mencionados, entendemos que, para la completa medición de un proceso se debe definir un “Paquete de Indicadores” lo suficientemente completo y ágil de forma que tengamos información significativa y relevante sobre el grado de evolución (o mejora) del proceso.

3.7 Introducción al mejoramiento continuo

A partir del análisis de la información registrada en el Plan de Seguimiento y Medición (PORTERO, 2010), los directivos deberán evaluar el nivel de desempeño de los procesos, teniendo en cuenta que su valoración será positiva cuando:

- Los resultados cumplan los objetivos programados por la institución.
- Los resultados tengan tendencias en los últimos años significativamente positivas
- Los resultados sean iguales o mejores que los de las demás Instituciones del sector público.
- Para aquellos procesos que no tengan valoración positiva, la Dirección deberá plantear las mejoras operativas y estratégicas que considere oportunas.

La gestión por procesos planteada debe tener una retroalimentación permanente, basándose como mínimo en información procedente de la satisfacción del cliente externo (básicamente usuarios, empresas, etc.).

CAPITULO IV

4. ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

4.1 Marco Legal

El Ministerio de Relaciones Laborales, nace mediante Decreto Ejecutivo No. 10, publicado en el Registro Oficial No. 10 del 24 de agosto del 2009, en donde se fusiona a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo. Este nuevo ministerio dispone a nivel operativo de dos viceministerios técnicos:

- *El Viceministerio del Servicio Público*, asume las competencias establecidas para la SENRES que constan en la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público LOSCCA y
- *El Viceministerio de Trabajo*, asume las competencias determinadas en el Código de Trabajo.

De acuerdo al Estatuto Orgánico por proceso del Ministerio de Relaciones Laborales, la misión institucional es:



- Misión
“Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional de la gestión del Talento Humano y de las remuneraciones del Sector Público”.

El estatuto orgánico por proceso establece que la visión del Ministerio de Relaciones Laborales es:

- Visión
El Ministerio de Relaciones Laborales será una institución moderna de reconocido prestigio y credibilidad, líder y rectora del desarrollo organizacional y de las relaciones laborales, constituyéndose en referente válido de la Gestión Pública, técnica y transparente por los servicios de calidad que presta a sus usuarios.”

4.1.1 Entidades Adscritas

El Ministerio de Relaciones Labores tiene dos entidades adscritas:

<ul style="list-style-type: none"> • Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP- 	 <p>Figura Nro.5 Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional Fuente: www.secap.gob.ec</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Meritocracia (INM) 	 <p>Figura Nro. 6 Instituto Nacional de Meritocracia Fuente: www.meritocracia.gob.ec</p>

4.1.2 Niveles de Administración de Planificación

Tomando como base la distribución planificada de la reorganización del Ejecutivo en el territorio, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPADES) dividió al Ecuador en nueve zonas o niveles administrativos de planificación que a continuación se detalla:

- Zona 1: Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos.
- Zona 2: Pichincha (excepto el cantón Quito), Napo, Orellana.
- Zona 3: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza.
- **Zona 4: Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas.**
- Zona 5: Santa Elena, Guayas (excepto los cantones de Guayaquil Samborondón y Durán), Bolívar, Los Ríos y Galápagos.
- Zona 6: Cañar, Azuay, Morona Santiago.
- Zona 7: El Oro, Loja, Zamora Chinchipe.
- Zona 8: Cantones de Guayaquil, Samborondón y Durán.
- Zona 9: Distrito Metropolitano de Quito.



Figura Nro. 7: Niveles de Administrativos de Planificación

Fuente: SENPLADES

Esta división por zonas o niveles administrativos de planificación, se realizó con la finalidad de acercar los servicios brindados por el ejecutivo a la ciudadanía, es decir acercarse a los territorios, porque en años anteriores eran imposibles acceder a los servicios de salud, educación, entre otros

Por lo antes expuesto, la estrategia gubernamental giró en torno a dos temas Descentralización y Desconcentración del Estado.

4.2 Procesos del MRL de acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

De acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL, 2010) en su Art. 7 expresa: *“Los procesos que elaboran los productos y servicios del Ministerio de Relaciones Laborales, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.*

En el Ministerio de Relaciones Laborales existen cuatro procesos claramente identificados:

- Los **procesos gobernantes** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- Los **procesos que agregan valor** generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la institución.
- Los **procesos habilitantes** están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.
- **El proceso desconcentrado**, es un proceso en el cual se genera productos y servicios directamente a los usuarios externos, en áreas geográficas establecidas, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional, por tal motivo es que la Dirección Regional Zona 4 atiende geográficamente a las Provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, es la forma más eficiente que ha encontrado el Ejecutivo para descentralizar los servicios en las instituciones públicas y que éstos sean accesibles acercándose a los territorios para dar un mejor servicio.

A continuación se detalla la estructura organizativa del MRL a nivel nacional, por zona y por delegación:

4.2.1 Estructura del MRL – Planta Central

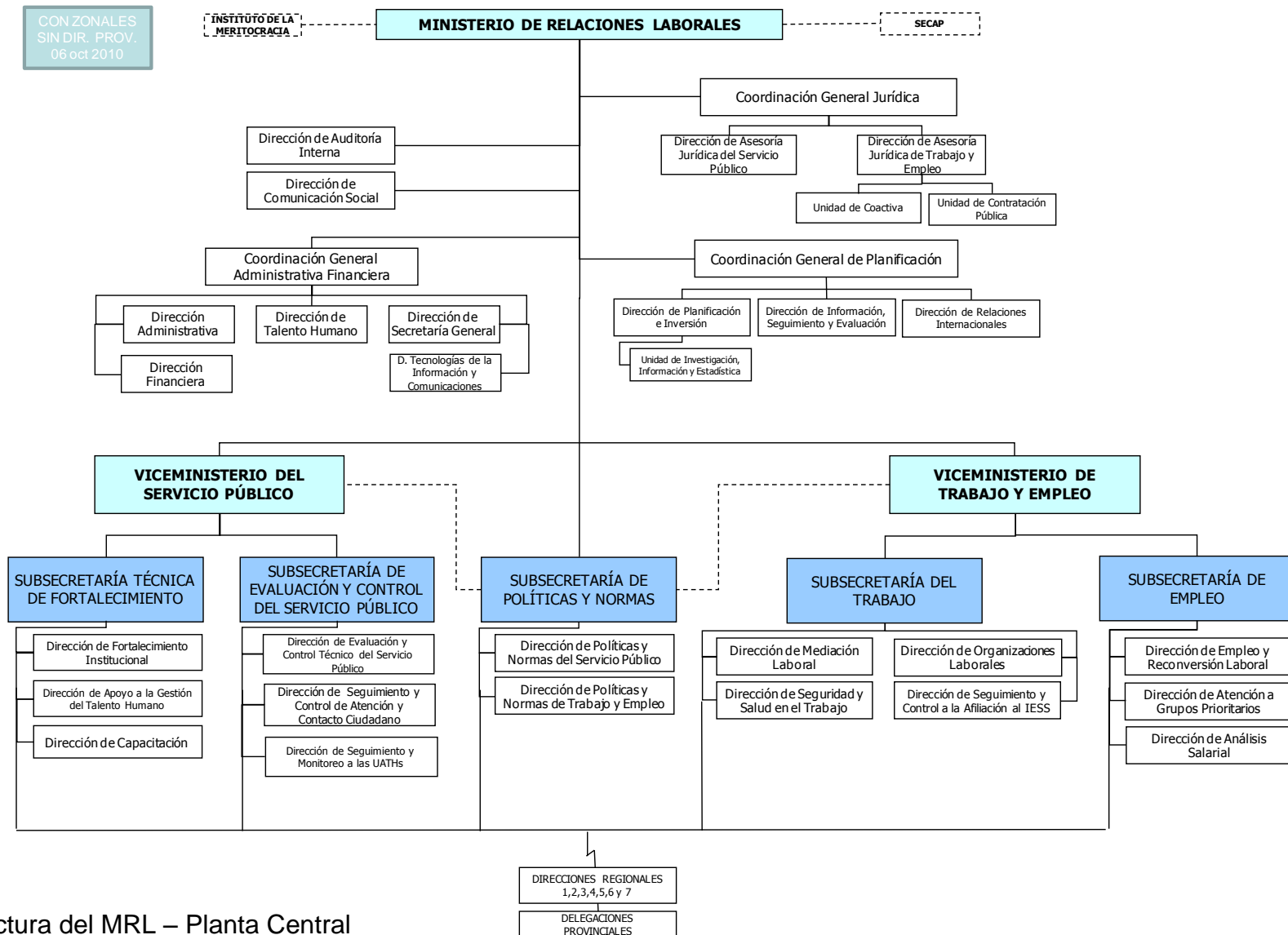


Figura 8 Estructura del MRL – Planta Central
 Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos del MRL
 Elaborado: Scarlett Cuadros

4.2.2. Estructura Desconcentrado - Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público Portoviejo

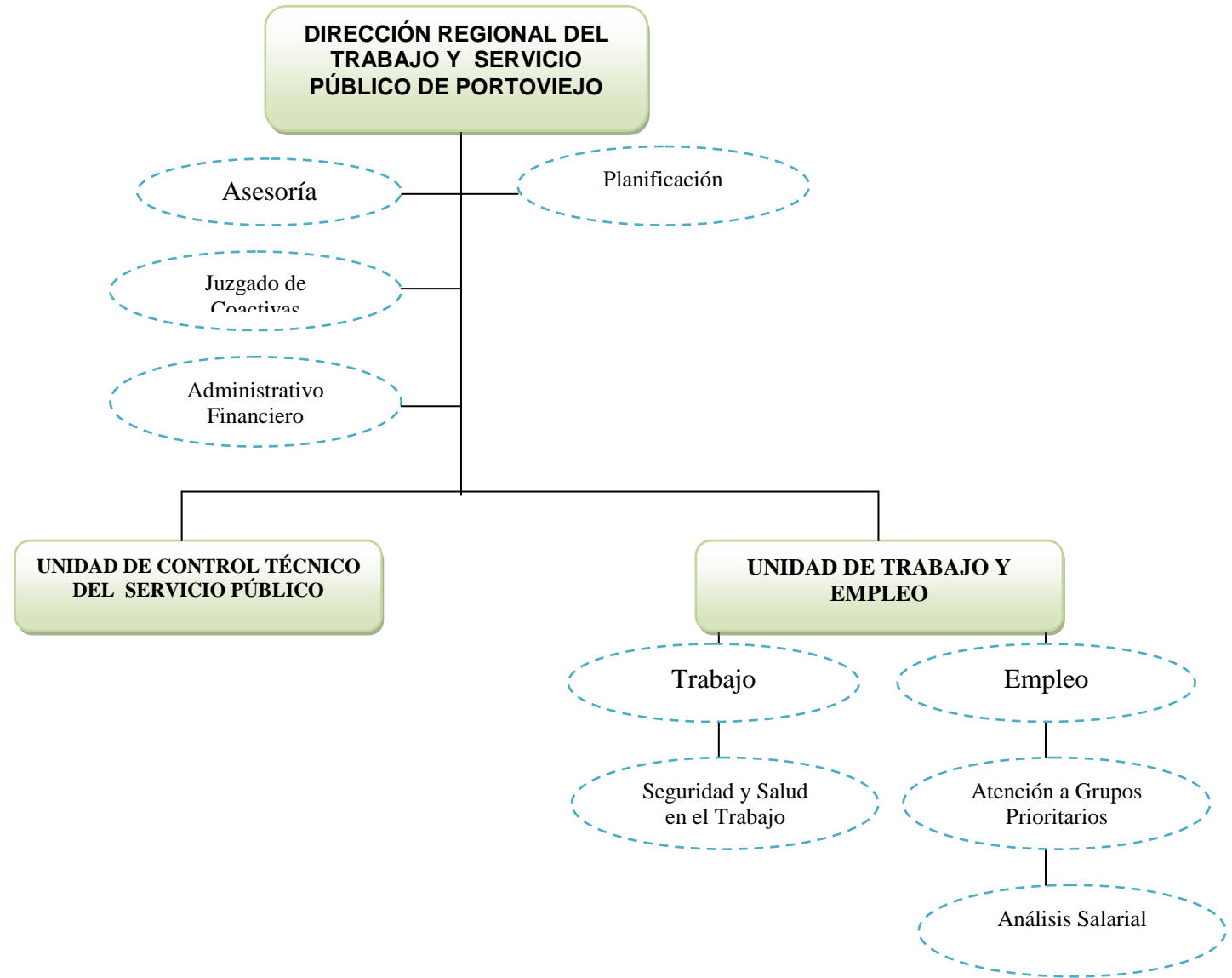


Figura 9 Direcciones Regionales del Trabajo y Servicio Público
Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos del MRL
Elaborado: Scarlett Cuadros

4.2.3 Delegaciones Provinciales del Trabajo y Servicio Público

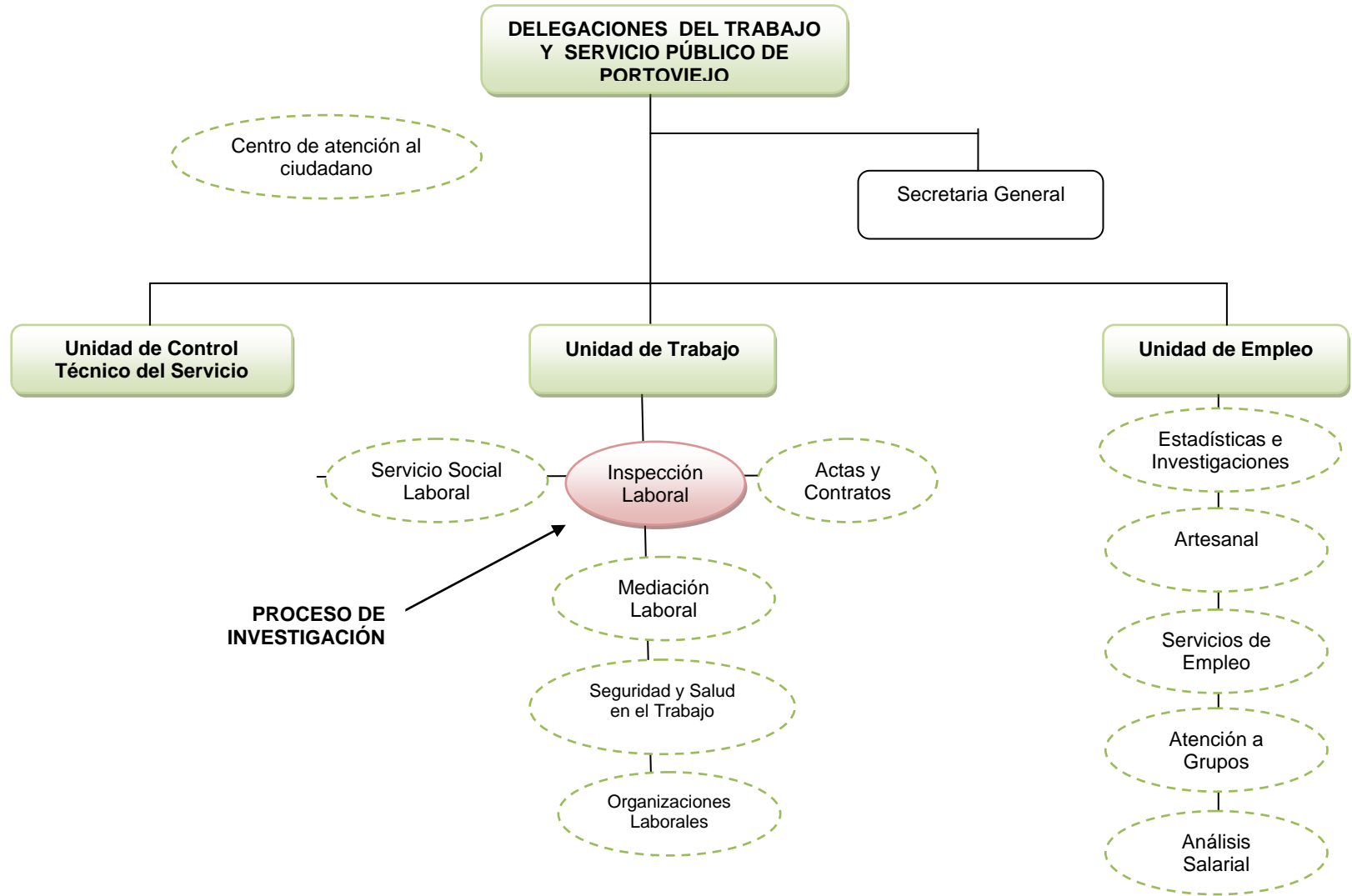


Figura 10 Delegaciones Provinciales del Trabajo y Servicio Público
 Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos del MRL
 Elaborado: Scarlett Cuadros

4.3 Ministerio De Relaciones Laborales – Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público De Portoviejo

La constitución del Ecuador (2008) consagra en el Art 33 *“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”*, por tal motivo la misión y visión institucional del Ministerio de Relaciones Laborales está vinculada con el Objetivo Nro 9 del Plan Nacional del Buen Vivir: *“Garantizar el trabajo estable digno en todas sus formas”*⁴

Las direcciones regionales fueron creadas a partir del año 2011, siendo la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo la Regional 4, es decir que debe atender las Provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Ésta Dirección Regional, está conformada por cinco delegaciones:

- Delegación del Trabajo y Servicio Público de Manta
- Delegación del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo
- Delegación del Trabajo y Servicio Público de Chone
- Delegación del Trabajo y Servicio Público de El Carmen
- Delegación Provincial del Trabajo y Servicio Público de Santo Domingo (ubicada en el Cantón del mismo nombre.

4.3.1 Misión y atribuciones de la Dirección Regional 4.

De acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por proceso del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL 2011) establece que las Direcciones Regionales tienen como misión: coordinar y controlar la ejecución de políticas y normas del servicio público, en materia laboral y de empleo y retroalimentar a la matriz sobre el avance de gestión técnica de las provincias que se encuentran bajo su jurisdicción.

⁴ La elaboración del Plan fue liderada por la SENPLADES, en su condición de Secretaria Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y presentado por el Presidente Rafael Correa para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación. El Plan Nacional de Desarrollo, denominado para éste periodo de gobierno “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013- 2017” fue aprobado en sesión de 24 de junio de 2013, mediante resolución Nro. CNP-002-2013.

Así mismo establece las atribuciones y responsabilidades, entre las más importantes tenemos:

- a) Coordinar la gestión administrativa financiera de la regional y responder por aquellas actividades de conformidad con las delegaciones que se le otorgue;
- b) Monitorear y coordinar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a la regional y delegaciones provinciales de su jurisdicción;
- c) Imponer sanciones y multas autorizadas por ley;
- d) Presidir el Tribunal de Conciliación y Arbitraje en conflictos suscitados en la negociación y suscripción de los contratos colectivos de trabajo;
- e) Presidir los tribunales superiores de conciliación y arbitraje para efectos de resolver pliegos de peticiones;
- f) Verificar el cumplimiento de las disposiciones emanadas del M. Constituyente No. 8 en relación a la eliminación de la tercerización de servicios complementarios, intermediación laboral y contratación por horas;
- g) Vigilar el cumplimiento de la normativa en materia de seguridad y salud por parte de empleadores incluido el Estado y trabajadores, dar énfasis a grupos de atención prioritaria;
- h) Aprobar reglamentos internos de trabajo;
- i) Registrar directivas de organizaciones de trabajadores, organizaciones laborales;
- j) Resolver sobre la aprobación de reglamentos internos de trabajo y horarios de trabajo de empresas legalmente constituidas y de personas naturales;
- k) Evaluar y controlar el cumplimiento de las obligaciones patronales en relación al pago oportuno y completo de las remuneraciones adicionales así como el 15% de participación en las utilidades;
- l) Aprobar permisos de funcionamiento de personas naturales o jurídicas para actividades complementarias; y,
- m) Las demás que le sean asignadas por la autoridad pertinente.

4.3.2 Productos y servicios que ofrece las Inspectorías de Trabajo en la Dirección Regional 4.

De acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por proceso del Ministerio de Relaciones Laborales, los productos y servicios que ofrece las inspectorías de trabajo tenemos:

1. Asesoría Laboral.
2. **Informes de visitas e inspecciones a fábricas, talleres y construcciones destinadas al trabajo a solicitud de las partes.**
3. Actas de juzgamiento por sanciones y multas autorizadas por la ley.
4. Informes y actas de intervención directo o por delegación en los organismos para cuya integración esté designado.
5. Informes de inspecciones integrales que realicen los inspectores en las empresas industriales y en trabajos no industriales de menores para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de trabajo infantil y adolescente.
6. Actas de sanción y resoluciones sobre reclamaciones de trabajadores intermediados que no han sido asumidos por las empresas usuarias de conformidad con el Mandato Constituyente No. 8.
7. Informes de inspecciones integrales sobre la verificación de cumplimiento de la ley y actas de sanción por incumplimiento de las disposiciones emanadas del Mandato Constituyente No. 8.
8. Informes de inspecciones integrales.
9. Asesoría laboral.
10. Boletas citatorias.
11. Desahucios, vistos buenos, conflictos colectivos, accidentes de trabajo, investigaciones.
12. Notificación al empleador con fines informativos, de la constitución de organizaciones de trabajadores.
13. Resoluciones de concesión o negación de vistos buenos.
14. Informes de cumplimiento de las disposiciones conferidas por la ley y los convenios internacionales ratificados por el Estado.
15. Autorización para jornadas de trabajo, siempre que exista convenio entre el empleador y trabajador.
16. Providencia de autorización de la recuperación de horas de trabajo.
17. Actas, razones y acuerdos por atención de audiencias de reclamaciones individuales de trabajo.
18. Providencia disponiendo el pago por despido intempestivo o el reintegro del trabajador, siempre y cuando el empleador haya aceptado haber despedido al trabajador.

Nuestro trabajo de investigación se centra en el Proceso de las Inspecciones Integrales o Inspección Laboral ejecutado por todas las delegaciones, es decir es un

proceso que se lleva a cabo en las cinco delegaciones de ésta Dirección Regional, sin embargo nuestra área de estudio es la Delegación de Portoviejo.

Para dar cumplimiento a la misión institucional, la Dirección Regional 4, debe orientar sus acciones a los siguientes procesos de *Inspecciones Integrales*. Las inspecciones integrales, son aquellas visitas de verificación del cumplimiento de las políticas laborales en el Ecuador, en el cual el empleador debe cumplir con los requisitos estipulados en la Ley para sus trabajadores, entre los cuales tenemos: afiliación al IESS, legalización de contratos de trabajos, percibir los beneficios de Ley, participar en las utilidades de la empresa, gozar de la seguridad y salud laboral, etc.

El proceso de Inspecciones Integrales, tiene un rol estratégico en el MRL, su importancia radica en las visitas realizadas a las diferentes empresas, instituciones, entidades educativas, sector hotelero, servicio doméstico, determinan el cumplimiento de las políticas laborales y es la razón de ser del MRL.

4.4 Servicios generales que ofrece el Ministerio de Relaciones Laborales

El Ministerio de Relaciones Laborales posee un portafolio de setenta y cinco servicios aproximadamente, los que se detallan a continuación se obtuvieron de la página web trámites ciudadanos, entre los servicios con mayor demanda tenemos:

1. Absolución de Consultas del Sector Público
2. Actas de Finiquito en línea (En Línea)
3. Aprobación de Estatutos y Registro de una Organización Laboral
4. Aprobación de Jornadas Especiales
5. Aprobación de un Reglamento Interno de Trabajo
6. Aprobación del Reglamento de Higiene y Seguridad
7. Artesanal - Solicitud de Aprobación de Estatutos
8. Artesanal - Solicitud de Registro de Directivas
9. Autorización de Horarios Especiales de Trabajo
10. Autorización de Actividades Complementarias
11. Boleta Única

12. Certificado de no tener Impedimento para Ejercer un Cargo Público
13. Cobro de utilidades depositadas por el empleador en el MRL
14. Compensación Económica por Salario Digno
15. Cálculo de jubilación patronal.
16. Desahucio solicitado por el Empleador
17. Fortalecimiento del Servicio Público de Empleo - "RED SOCIO EMPLEO"
18. Mediación Laboral
19. Programa Mi Primer Empleo
20. Registro de Contratos de Trabajo en línea (En Línea)
21. Trámite de Pliego de Peticiones
22. Visto Bueno solicitado por el Trabajador.
23. Visto Bueno solicitado por el empleador con y sin Suspensión de Relación Laboral

4.5 Usuarios/ Clientes de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público De Portoviejo

Entre los servicios más demandados por los diferentes usuarios en el Ministerio de Relaciones Laborales, Dirección Regional Portoviejo tenemos:

Tabla Nro. 3: Servicios del Ministerio de Relaciones Laborales

SERVICIO	USUARIOS
Legalización de Actas de Finiquito y Contratos	Profesionales, Personas Naturales, Empresas
Contratos colectivos	GADS, Empresas Públicas
Actividades Complementarias	Pequeños microempresarios, personas involucradas en la economía popular y solidaria.
Registros de Comités Paritarios y de Reglamentos de Seguridad y Salud, Reglamentos Internos.	Profesionales, personas naturales y jurídicas, empresas, compañías, industrias, jardines de infantes, escuelas, colegios, locales comerciales.
Certificados de No tener impedimentos	Profesionales, personas naturales, ciudadano en general.
Registro de Directivas	Organizaciones de diferentes empresas

Vistos Buenos, Desahucios	Empleados, empleadores(privados)
Absolución de Consultas	Empresas públicas, privadas, personas naturales o jurídicas
Inspecciones Integrales	Empresas privadas, locales comerciales, constructoras, camaroneras, bares y lugares de diversión, público en general
Legalización de Decimos y Utilidades	Empresas privadas, locales comerciales, constructoras, pequeños y medianos empresarios.

Fuente: Dirección Regional 4
 Elaboración: Scarlett Cuadros Suque

El tema de investigación de éste trabajo es el Proceso de Inspecciones Integrales, debido a su gran impacto en la gestión de la Dirección Regional, ya que es una meta medible anualmente en el Sistema de Gobierno por Resultados de la dirección, la importancia de éste proceso radica en que mediante denuncias o visitas sorpresas de los inspectores de trabajo se verifica el cumplimiento de las políticas laborales en el Ecuador.

Este proceso a pesar de tener un gran impacto carece de una planificación adecuada, a esto se le agrega que el sistema actual denominado Zoho no presta las facilidades que requieren los inspectores para obtener reportes y eliminar la duplicidad de informes, desgaste físico y mental, pérdida de tiempo.

Ante lo expuesto y siendo el organismo rector de las políticas laborales en el país es que se decidió trabajar en un plan de mejora en la gestión por procesos en éste servicio, investigar, plasmar las fortalezas y debilidades del procesos y subprocesos, para mejorar la eficiencia del mismo y poder obtener un diagnóstico actual y un planteamiento de en qué forma se puede mejorar la gestión de la dirección regional en éste punto, que se constituye en una meta anual de evaluación.

CAPITULO V

5. LA GESTIÓN DEL PROCESO DE INSPECCIONES INTEGRALES EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE PORTOVIEJO.

5.1 Identificación y secuencia de los procesos

El trabajo de investigación realizado, tiene como propósito mejorar la situación actual del proceso de Inspecciones Integrales en la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Portoviejo, porque constituye una herramienta de implementación de la Gestión por Procesos. Así mismo se enfatiza en que la disposición de la aplicación de éste plan queda en manos de las autoridades de la DR4.

El primer punto a considerar, es que para seleccionar el proceso a investigar se aplicó la técnica de **Selección de los procesos “Diana”**⁵ (SOLÉ, 2008), la que permite establecer los procesos que deben ser mejorados tomando en cuenta ciertos criterios establecidos y otros que el equipo considere de importancia, los cuales fueron incorporados para ésta investigación. Dichos criterios agregados fueron elaborados con los coordinadores y directora regional, a continuación se detallan:

Rango de Importancia en la Institución Del 1 al 5	Dificultad tecnológica para realizar el proceso Del 1 al 5	Impacto del proceso Del 1 al 5 (IP)	Repercusión en el cliente (RP) Del 1 al 5
--	---	--	--

- *Rango de Importancia en la Institución*

Con éste ítems se indica el nivel de importancia que tiene el indicador de GPR para la dirección regional, siendo el 5 el nivel más alto y el 1 el más bajo.

- *Dificultad tecnológica para realizar el proceso*

Busca identificar cuál de los indicadores GPR tiene mayor dificultad tecnológica, entendiéndose los cuellos de botellas que impiden que el proceso sea más ágil. La calificación más alta es 5 – mayores dificultades- y 1 para menor dificultad tecnológica.

- *Impacto del proceso*

Busca evidenciar la incidencia del proceso y su relación con el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas e institucionales. La escala más alta es 5 – mayor impacto y 1 menor impacto.

⁵ Para la selección de los procesos “Diana” se propone aplicar la matriz de objetivos estratégicos (IOE)/ repercusión en el cliente (RC)/ éxito a corto plazo (ECP), así mismo se incorporan, otros elementos o criterios que el equipo considere oportunos, como: repetitividad (R), variabilidad (V), perfiles de competencias (PC), peso económico (PE), valor agregado al producto final (VAPF). Para aplicar la herramienta Diana el equipo consideró oportuno acatar criterios de procesos DIANA y dos considerados como importantes para el equipo. A partir de ahí, se obtuvo la puntuación total de cada proceso (TP).

- *Repercusión en el cliente*

Se debe analizar las incidencias directas que interfieren para que se logre la satisfacción del cliente interno (inspector integral) y el externo (usuario), el peso que esto tiene para el MRL. La calificación más alta es 5 –nivel de importancia - y 1 para menor importancia o repercusión.

Los procesos “Diana”, son aquellos en los que la organización debe centrar sus esfuerzos para mejorar los mismos, por lo que el establecer criterio y calificación a los mismos permite identificar cual o cuales de éstos requieren de un plan de mejora.

A continuación se presenta los resultados de los criterios de selección:

Tabla Nro 4 Indicadores GPR de la Dirección Regional 4 – 2013

Nro.	PROCESO	Objetivo Estratégico ⁶	Rango de Importancia en la Institución Del 1 al 5	Dificultad tecnológica para realizar el proceso Del 1 al 5	Impacto del proceso Del 1 al 5 (IP)	Repercusión en el cliente (RP) Del 1 al 5	TOTAL DEL PROCESO (TP)
1	Número de inspecciones integrales realizadas	Incrementar el control al cumplimiento de las obligaciones laborales MEDIANTE un cronograma de inspección integral y la implementación de unidades ejecutoras; y la implementación de procesos de visitas integrales.	5	4	5	5	19
2	Porcentaje de multas cobradas respecto a las multas emitidas no impugnadas 2013		4	3	4	5	16
3	Porcentaje de vistos buenos resueltos en 30 días		4	2	4	4	14
4	Número de días promedio en el trámite de registro de reglamentos internos		3	2	3	4	12
5	Número de días promedio en el trámite de registro de directivas de organizaciones sindicales		3	2	3	4	12

⁶ Objetivo estratégico fue obtenido desde el Sistema de Gobierno por Resultado de la DR4, Año 2013

6	Número de días promedio en el trámite de registro de contratos colectivos (no obligatorios)	Incrementar la solución de conflictos colectivos de trabajo MEDIANTE la difusión de derechos laborales	3	3	3	4	13
---	---	--	---	---	---	---	-----------

Fuente: Dirección Regional 4

Elaboración: Scarlett Cuadros Suque

Los resultados en la Tabla Nro. 4, muestra claramente que el Proceso de Inspecciones Integrales alcanza una puntuación destacada sobre los otros procesos detallados en la misma, por lo que se determina que éste debe ser analizado y requiere un plan de mejora para la institución, cabe recalcar que este proceso dinamiza otras áreas, por ejemplo; tesorería, coactivas, jurídico y dirección regional, porque si un empresario ó una persona natural incumple con las obligaciones laborales se sanciona, puede presentar recurso de apelación el sancionado ó el trámite pasa a coactivas.

5.1.2. Agrupación de procesos en las Delegaciones.

El proceso de Inspecciones Integrales, es uno de los procesos que se desarrolla en las diferentes delegaciones de la Dirección Regional 4, el caso de estudio es en la Inspectoría de Trabajo en Portoviejo.

Se escogió este proceso debido a su importancia e impacto en la labor que realiza el Ministerio de Relaciones Laborales, ya que a través de las Inspección Integrales se verifica el cumplimiento de las normas laborales establecidas: afiliación al IESS, contratos legalizados, pago de décimos y utilidades, reglamentos internos de trabajo, horarios de trabajo, reglamentos de seguridad y salud. El proceso de inspecciones laborales permite generar otros procesos que dinamizan las actividades de ésta cartera de estado.

A continuación se detalla el Modelo de Agrupación de Procesos para la Dirección Regional de Trabajo y Servicio de Portoviejo, éste incluye a las delegaciones que integran dicha dirección.

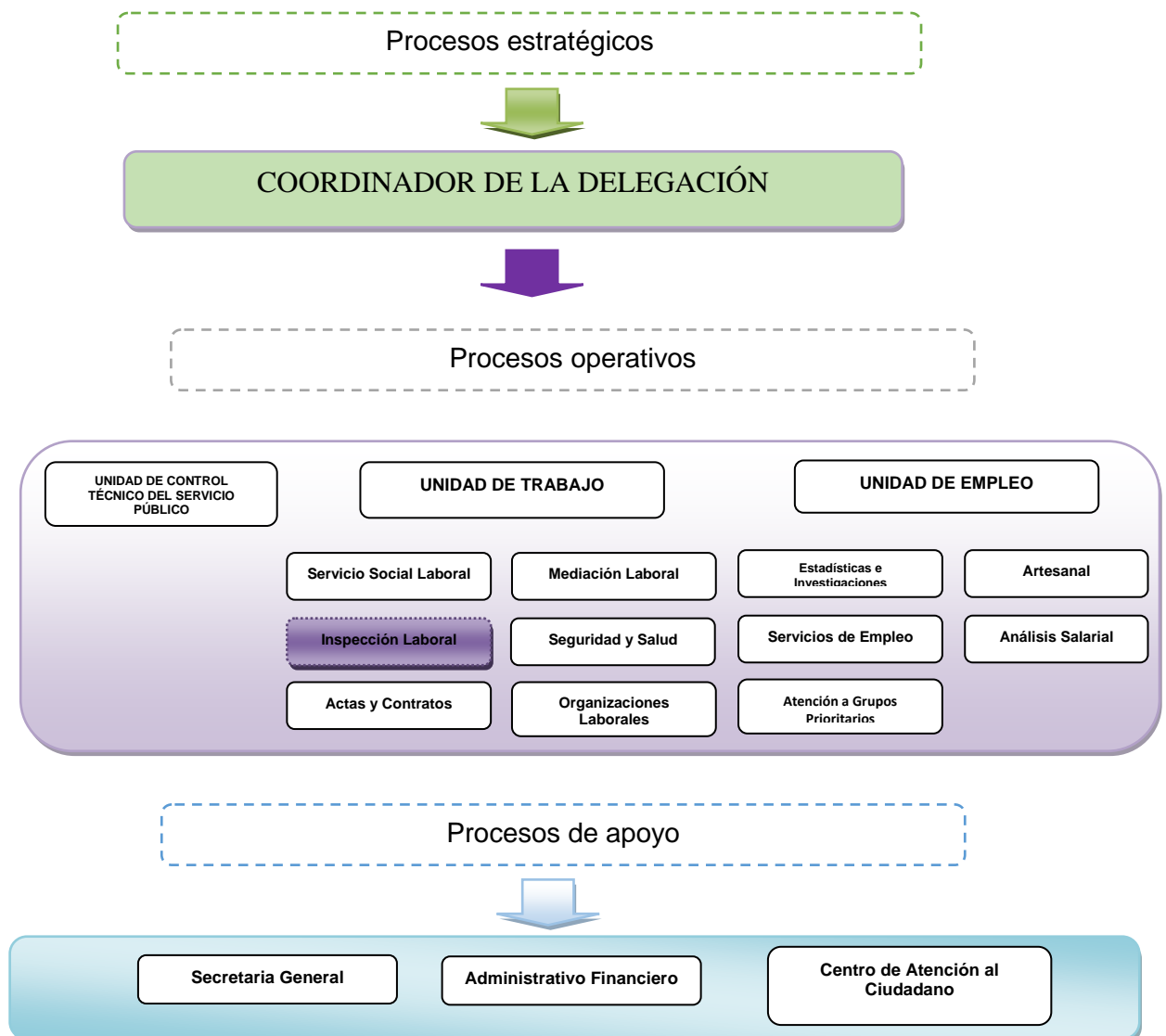


Figura No 11. Modelo de agrupación de procesos en las Delegaciones
 Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos del MRL. Pág. 47 - 52

El proceso de Inspecciones Integrales, está situado como un *proceso operativo* dentro de la Identificación de los Procesos.

5.2 Descripción de los procesos actuales

En ésta etapa se analizó el proceso de Inspecciones Integrales, la descripción de éste proceso se la realiza mediante la representación gráfica y se elaboró la ficha de proceso descritas en la Figura Nro 2: Esquema de descripción de procesos del Capítulo II.

Para la descripción del proceso analizado, se elaboró un matriz macro que idéntica el Macro proceso, proceso y subproceso del tema investigado. Posteriormente se

elaboró el diagrama de flujo y para un mayor análisis del proceso estudiado se aplicó la herramienta de Espina de Pez, para analizar cada uno de los subprocesos comatosos o con dificultades, de tal forma que tendremos una idea muy clara de los inconvenientes del proceso.

5.2.1 Tabla Nro. 5 Mapa de Procesos de la Unidad de Trabajo y Empleo

MACROPROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDADES PRINCIPALES
<p>COORDINACION, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN TÉCNICA DE TRABAJO Y EMPLEO</p> <p>–</p>	<p>Inspecciones Integrales</p>	<p>1. Planificación de Sectores económicos a inspeccionar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El coordinador revisa las metas mensuales asignadas. • Establecer las metas por inspector • Distribuir las inspecciones por cantones y sectores económicos • Visitar al usuario • Solicitar información • Llenar el formulario respectivo • Establecer incumplimiento y entrega boleta para audiencia ó • Verificar el cumplimiento y sanciona de ser el caso.
		<p>2. Control y Seguimiento del expediente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar datos al SINACOI • Armar el expediente con la información proporcionada • Verificar el cumplimiento de obligaciones • Se establece multa si existe incumplimiento • Si cancela la multa se registra en tesorería, se anexa al expediente y se archiva • Si no cancela multa inicia el proceso coactivo
		<p>3. Elaboración de reportes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar información en el Sistema Nacional de Control de Inspectores (SINACOI) • Ingresar los datos más relevantes de la inspección en una base de datos de Excel • Remite a fin de mes el reporte del número de inspecciones realizadas. • Ingresar al SINACOI los proyectos de resolución para sanción de ser el caso

5.2. 3 Flujograma del proceso de Inspecciones Integrales

El Proceso de Inspecciones Integrales, tiene su génesis desde la Subsecretaría de Trabajo, quien emite la disposición de realizar las inspecciones en algún sector específico, tomando en consideración las metas establecidas para la Dirección Regional en el sistema de Gobierno por Resultados en la Dirección Regional.

La Inspectoría de trabajo realiza la planificación de las inspecciones, lo cual incluye: establecer las empresas, locales comerciales, personas naturales y jurídicas a inspeccionar, número de inspecciones por cada funcionario, disposición vehicular y de material para la inspección.

El inspector asignado a realizar las inspecciones integral, llega hasta el usuario seleccionado o directamente (si es a través de denuncias), solicita la información concerniente a los cumplimientos laborales de acuerdo a la Código de Trabajo en el Artículo 42⁷, completa la ficha de inspecciones integrales, verifica el cumplimiento o lo contrario, regresa a la institución a ingresar los datos de la ficha al sistema SINACOI⁸.

Para realizar los reportes mensuales, se cuenta con matrices en excel, con información referente a varios procesos dentro de cada delegación, quien consolida la información es la persona encargado de planificación en la dirección regional. Sin embargo el sistema integral de control de inspecciones (SINACOI) hasta la presente fecha no cuenta con una opción para exportar que permite a los inspectores integrales realizar un filtro de la información ingresada, es decir, número de domésticas inspeccionadas, número de inspecciones realizadas al sector hotelero, entre otros.

Los inspectores envían la información al coordinador de cada delegación, para que procesa a consolidar la información al director regional, quien es la persona que solicita la información.

Actualmente el sistema al Sistema Nacional de Control de Inspectoría – SINACOI - es la única herramienta con la que se cuenta para realizar el ingreso de la información correspondiente a las inspecciones, sin embargo no cuenta con opciones que permitan

⁷ El Código de Trabajo en el Capítulo IV, De las obligaciones del empleador y del trabajador Art. 42.- Obligaciones del empleador, indica claramente los derechos de los trabajadores y las obligaciones del patrono u empleador, detalla los beneficios de los trabajadores.

exportar, filtrar por cantón, identificar el sector económico donde se ha realizado las inspecciones, entre otros.

Para una mayor comprensión en la Figura Nro 12 Proceso de Inspecciones Integrales, se puede identificar claramente el orden que sigue éste proceso y cómo se desarrolla, desde su inicio hasta el final del mismo.

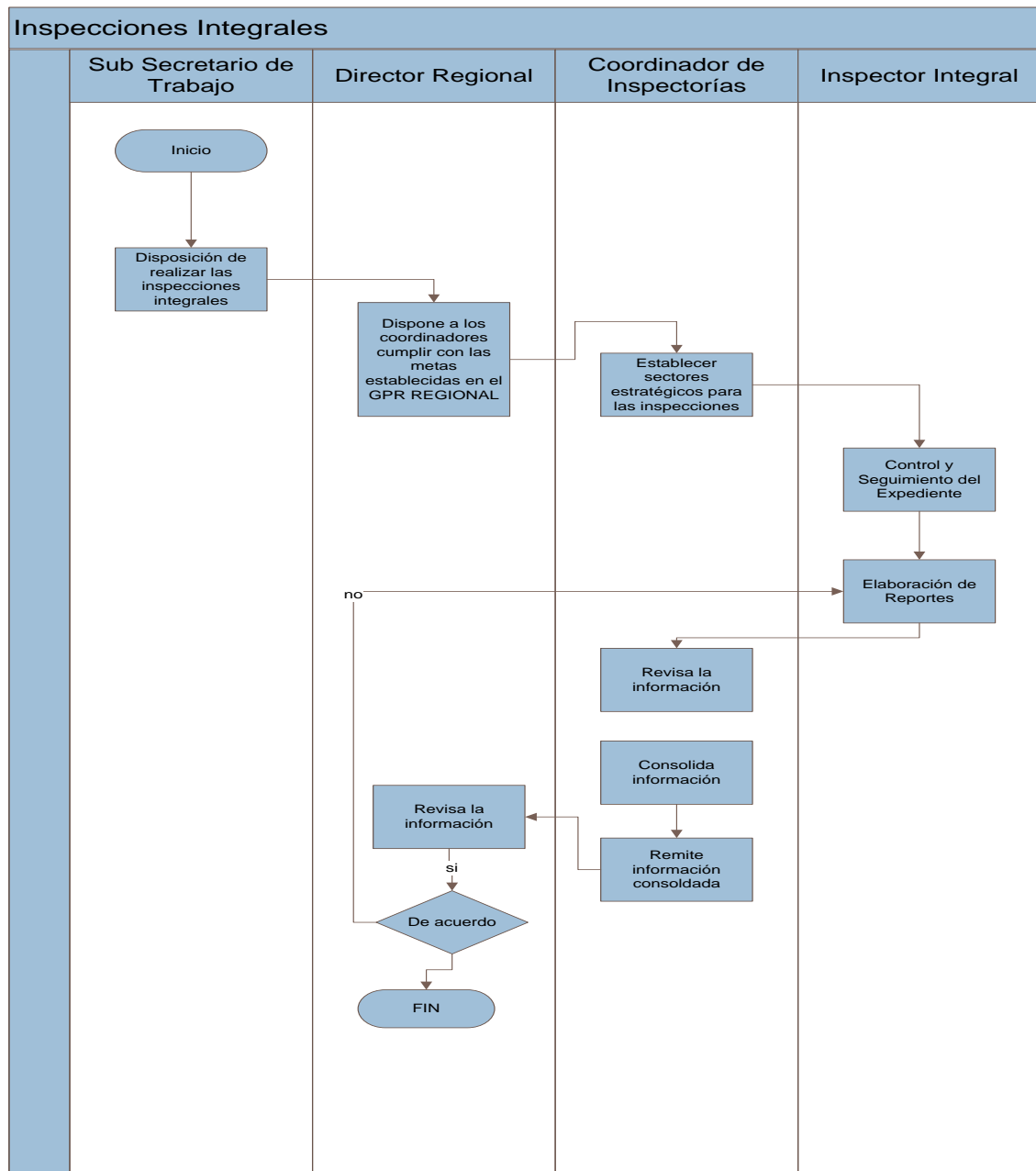


Figura Nro. 12 Proceso de Inspecciones Integrales – Dirección Regional-
Fuente: Dirección Regional 4

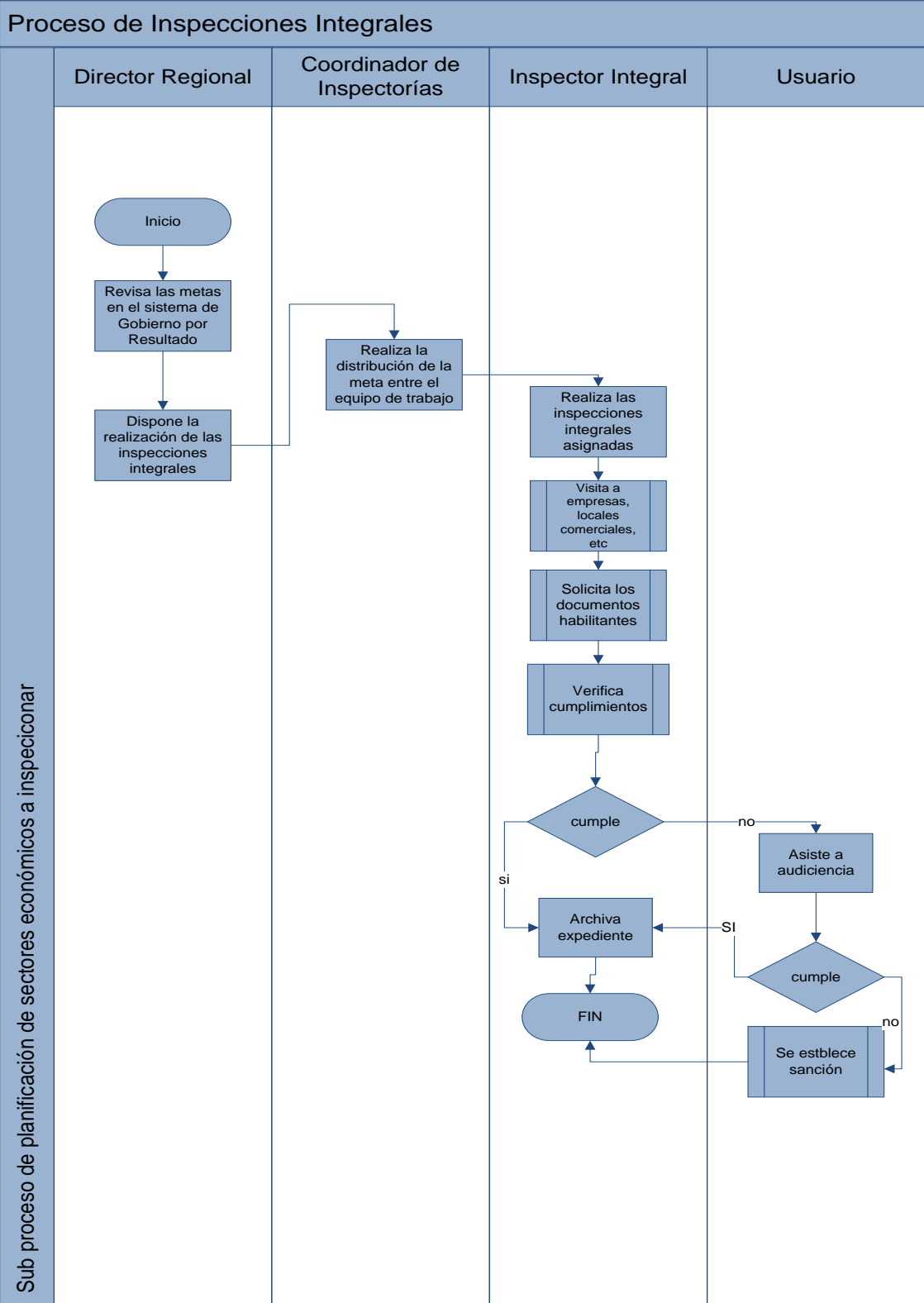


Figura Nro. 13 Planificación de sectores económicos a inspeccionar

Fuente: Dirección Regional 4

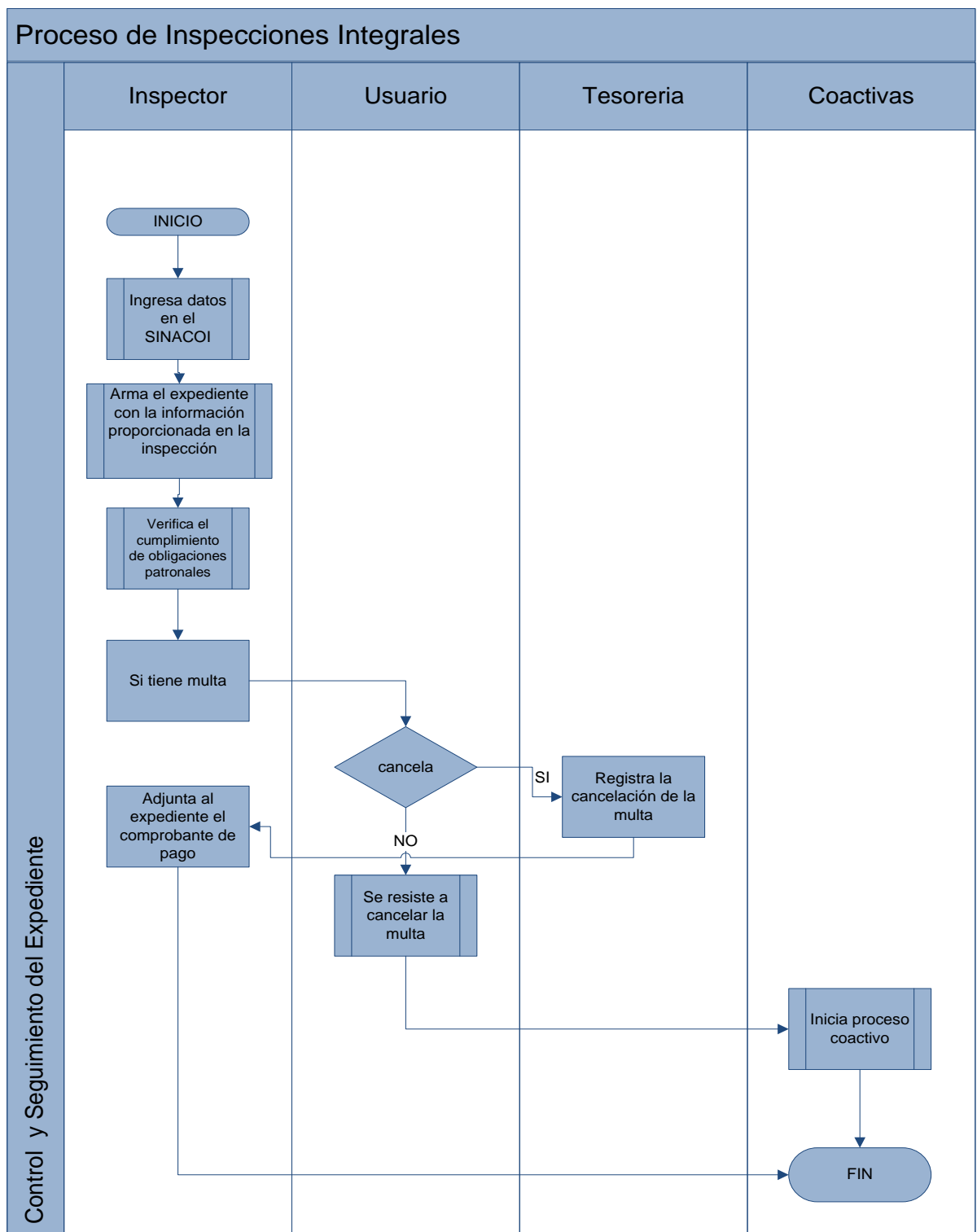


Figura Nro 14 **Control y Seguimiento del expediente**

Dirección Regional 4

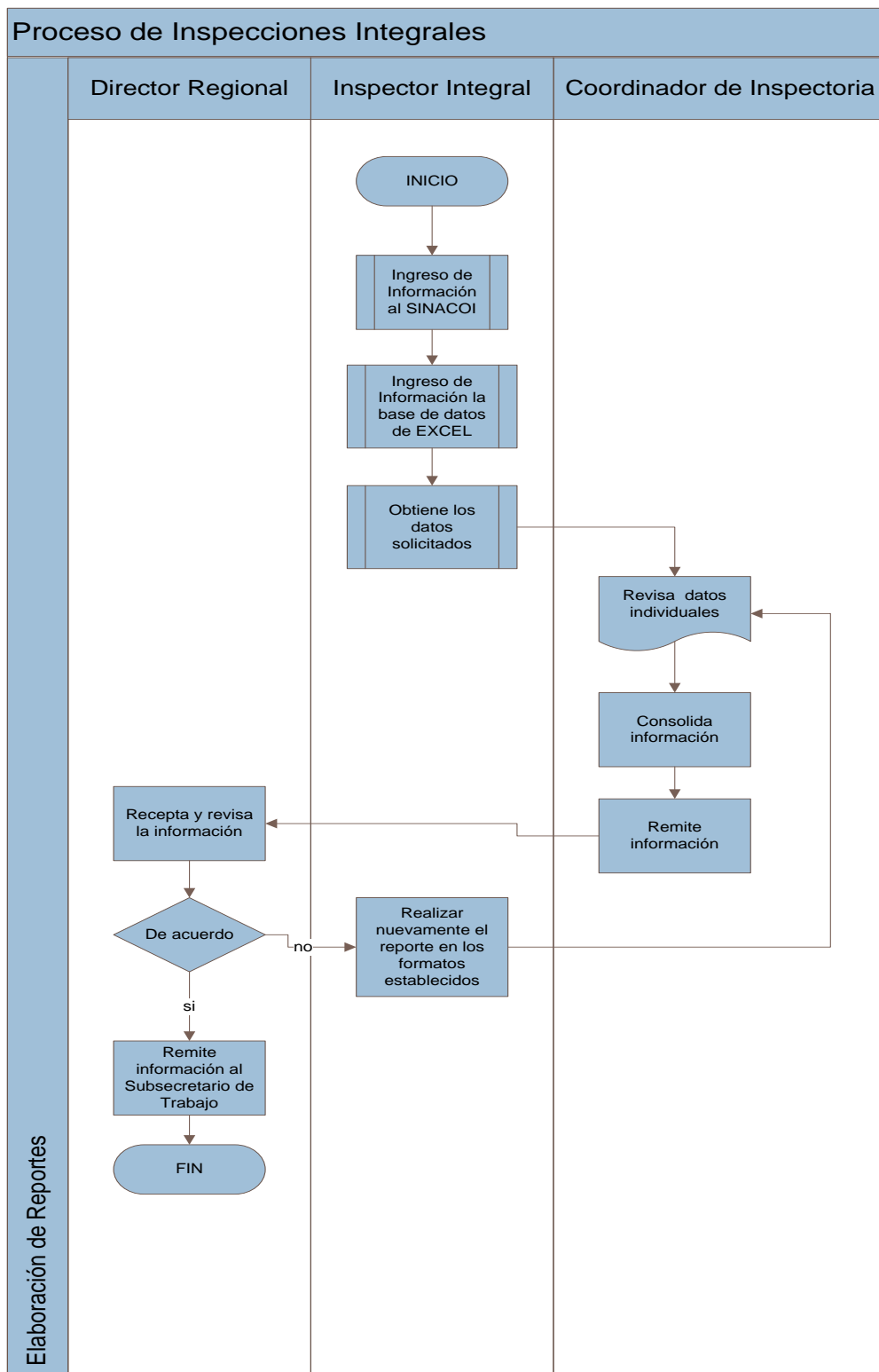


Figura Nro 15 **Elaboración de reportes**
 Dirección Regional 4

5.2. 4 Ficha de proceso

Después de realizar la representación gráfica del proceso de Inspecciones Integrales, se procedió a realizar la Ficha de Proceso, para lo cual se ha tomado en cuenta la información más relevante para el levantamiento de la información, a continuación se detallan cada una de las fichas de los subprocesos que se analizan en ésta investigación:

Tabla Nro 6 Ficha de Sub Proceso Comatoso - Planificación de Sectores Económicos a inspeccionar

FICHA DE ACTIVIDAD PROCESO INSPECCIONES INTEGRALES		Código de la Ficha: MRL-II-001
Sub Proceso: Planificación de sectores económicos a inspeccionar		
Propietario: Coordinador de Inspectoría		
Misión: Planificar y distribuir la meta regional en la delegación bajo su cargo para alcanzar la meta mensual		
Alcance:	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Disposición del Director Regional • Incluye : Verificación de cumplimiento de las inspecciones • Termina: Archivo/sanción del usuario (expediente) 	
Entradas: Disposición del director regional		
Proveedores: Inspectores integrales.		
Salidas: Expediente archivado o sancionado		
Usuarios: empresas , camaroneras, industrias, bares, restaurantes, hoteles, servicio doméstico y otros sectores económicos.		
Registros: <ul style="list-style-type: none"> • Reporte mensual. • Ingreso al Sistema Informático: SINACOI (Sistema Nacional de Control de Inspectorías) 		
Variables de Control: <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de inspección realizadas por cada inspector de trabajo de la delegación. 	Indicadores: <p>II002: % de Eficacia (Número de inspecciones ejecutadas/ número de inspecciones planificadas)</p> <p>Índice: Porcentaje de cumplimiento en inspecciones integrales.</p>	

Fuente: Dirección Regional

Elaboración: Scarlett Cuadros Suque.

Tabla Nro. 7 Ficha de Sub Proceso comatoso – Control y Seguimiento del expediente

FICHA DE ACTIVIDAD PROCESO INSPECCIONES INTEGRALES		Código de la Ficha: MRL-II-002
Sub proceso : Control y Seguimiento del expediente		
Propietario: Inspector Integral		
Misión: Verificación de cumplimiento de las obligaciones laborales, asistencia a audiencias y pago de multas establecidas, mediante el archivo del expediente.		
Alcance:	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Inspección Integral • Incluye : Verificación de cumplimiento de los beneficios laborales • Termina: Archivo del expediente 	
Entradas: Información obtenida a través de las inspecciones integrales		
Proveedores: Usuarios, inspecciones en empresas o personas naturales.		
Salidas: Expediente archivado (por cumplir las obligaciones laborales o por el pago de la sanción establecida por el incumplimiento)		
Usuarios: empresas , camaroneras, industrias, bares, restaurantes, hoteles, servicio doméstico y otros sectores económicos.		
Registros: <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso al Sistema Informático: SINACOI (Sistema Nacional de Control de Inspectorías) 		
Variables de Control: <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de pago de décimos • Verificación de pago de utilidades • Horarios de trabajo, reglamento interno y de seguridad y salud (de acuerdo al caso) • Afiliación al IESS 	Índice: II003: % de Eficacia (Número de Inspecciones ingresadas al sistema SINACOI/ Número de inspecciones realizadas) Indicador : Porcentaje de cumplimiento de ingreso de información al sistema informático SINACOI	

Fuente: Dirección Regional
 Elaboración: Scarlett Cuadros Suque.

Tabla Nro 8 Ficha de Sub Proceso Comatoso – Elaboración de Reportes

FICHA DE PROCESO – INSPECCIONES INTEGRALES		Código de la Ficha: MRL-II-003
Sub Proceso: Elaboración de reportes		
Propietario: Inspector Integral		
Misión: Verificación de cumplimiento de las obligaciones laborales, mediante inspecciones integrales.		
Alcance:	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Disposición del subsecretario • Incluye : Verificación de cumplimiento de los beneficios laborales • Termina: Archivo del expediente 	
Entradas: Cuando el usuario denuncia o existe una disposición explícita del subsecretario o Ministro		
Proveedores: Usuarios, inspecciones en empresas o personas naturales.		
Salidas: Expediente archivado o sancionado		
Usuarios: empresas , camaroneras, industrias, bares, restaurantes, hoteles, servicio doméstico y otros sectores económicos.		
Registros: <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de inspección • Ingreso al Sistema Informático: SINACOI (Sistema Nacional de Control de Inspectorías) 		
Variables de Control: <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de asistencia a audiencias. • Entrega de documentos habilitantes solicitados por el inspector integral pago de décimos • Verificación de multas establecidas por el incumplimiento de las obligaciones laborales. 	Índice: II003: % de Eficacia (Número de reportes elaborados en el sistema SINACOI/ / Número de reportes planificados). Indicador: Porcentaje de reportes realizados o presentados y los planificados	

Fuente: Dirección Regional

Elaboración: Scarlett Cuadros Suque.

5.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

5.3.1 Espina de Pez (causa y efecto)

Con la finalidad de identificar los puntos críticos dentro del proceso de inspecciones integrales, se escogió la herramienta de Espina de Pescado para trabajar con el equipo e identificar las Causas y Efectos de los inconvenientes que comprende la ejecución de éste proceso. De igual forma para medir el rendimiento de los procesos se utilizarán indicadores específicos para cada subproceso en estudio, con la finalidad de calificar los resultados.

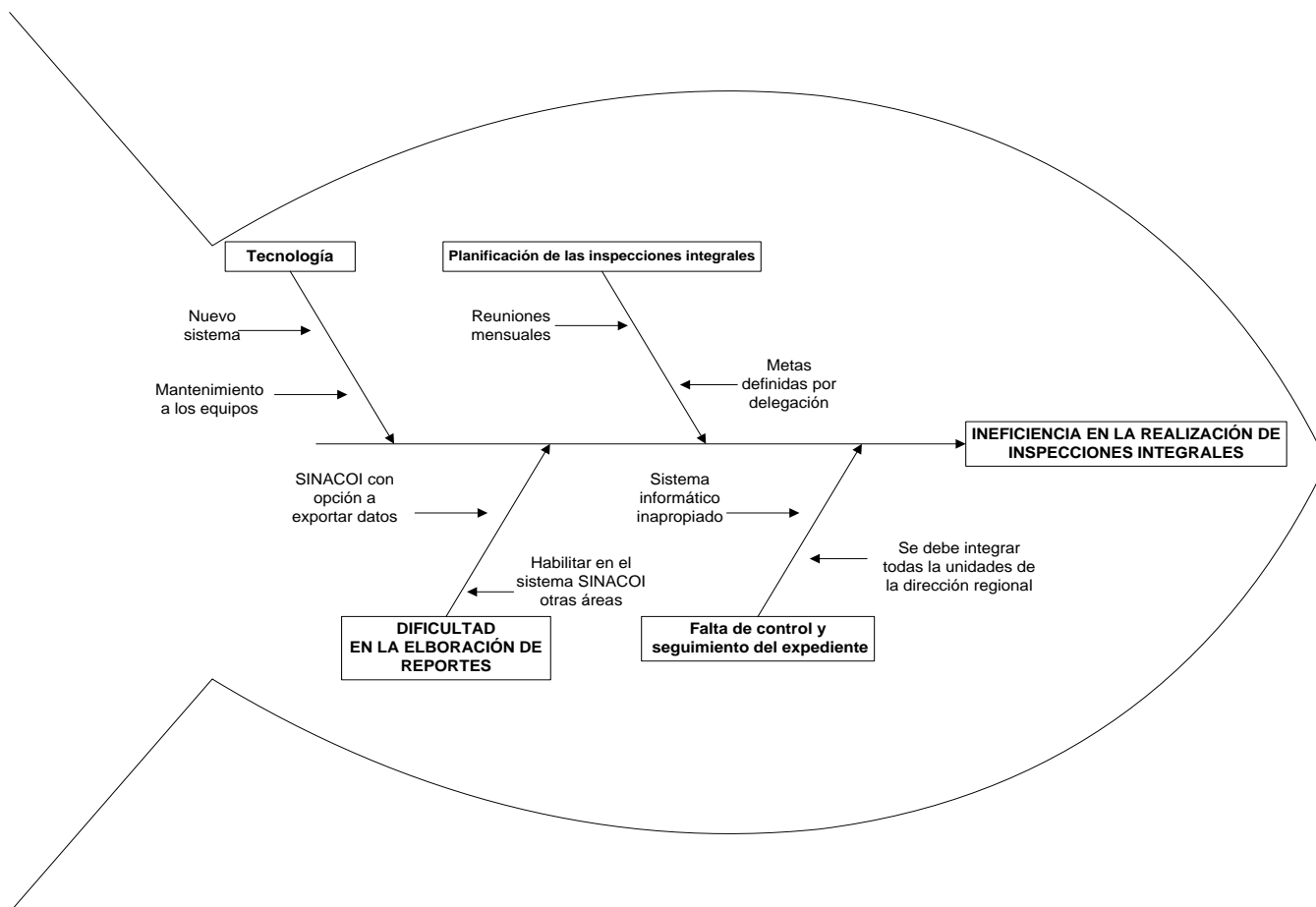


Figura Nro. 16 Diagrama de pescado. Proceso Inspecciones Integrales

Fuente: Dirección Regional

Una vez que se identificó de manera general los cuellos de botellas en el Proceso de Inspecciones Integrales, se procedió a realizar una espina de pez para cada subproceso:

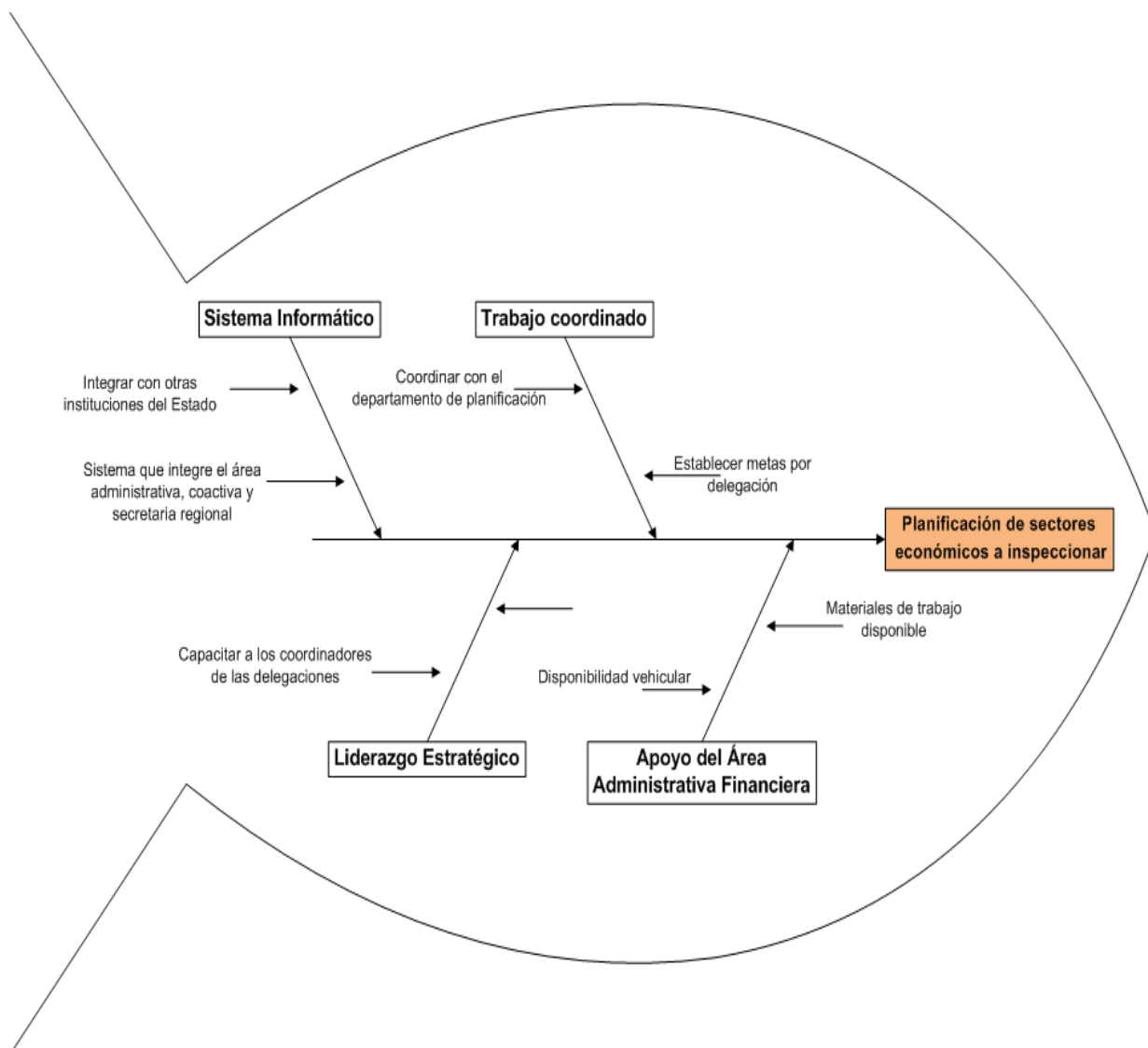


Figura Nro 17 Sub proceso: Planificación de sectores económicos a inspeccionar
Fuente: Dirección Regional

Entre los principales problemas de ésta sub proceso es la falta de planificación y por ende de comunicación, así mismo resalta el tema de liderazgo y trabajo en equipo, ya que se requiere coordinar con otras instancias para el tema de movilización o desplazamiento, la importancia de coordinador este tipo de acciones es que se cumpliría las rutas para las inspecciones integrales que el coordinador designe a sus compañeros.

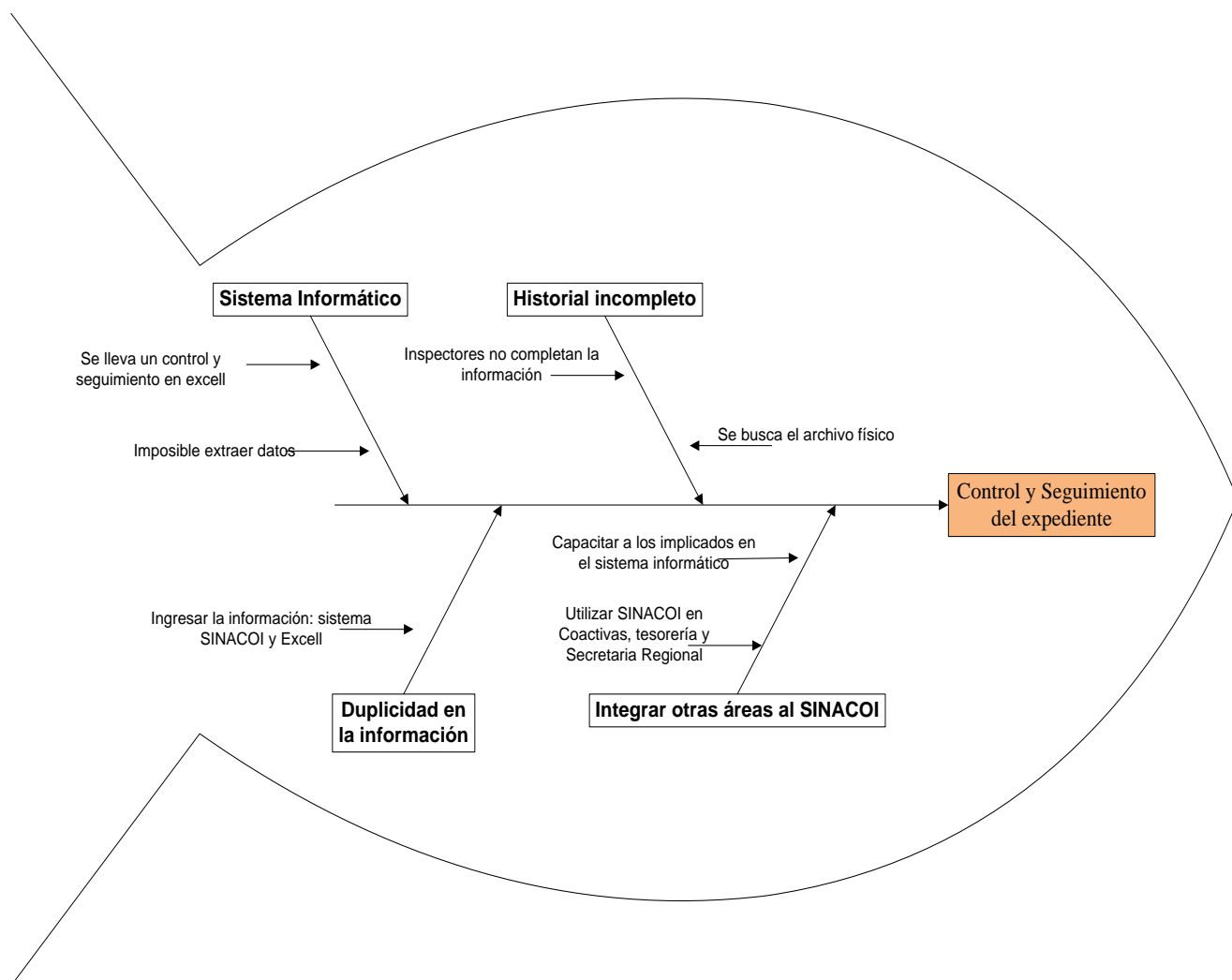


Figura Nro. 18 Sub proceso: Control y Seguimiento del Expediente

Fuente: Dirección Regional

La espina de pez para éste subproceso, denota de forma visible que el sistema informático actual del MRL no integra áreas claves que le permiten al inspector integral tener una mirada holística del expediente, además de que no se puede exportar datos por lo que deben ingresar la información en tablas de Excel o matrices para llevar un control verás de las inspecciones integrales.

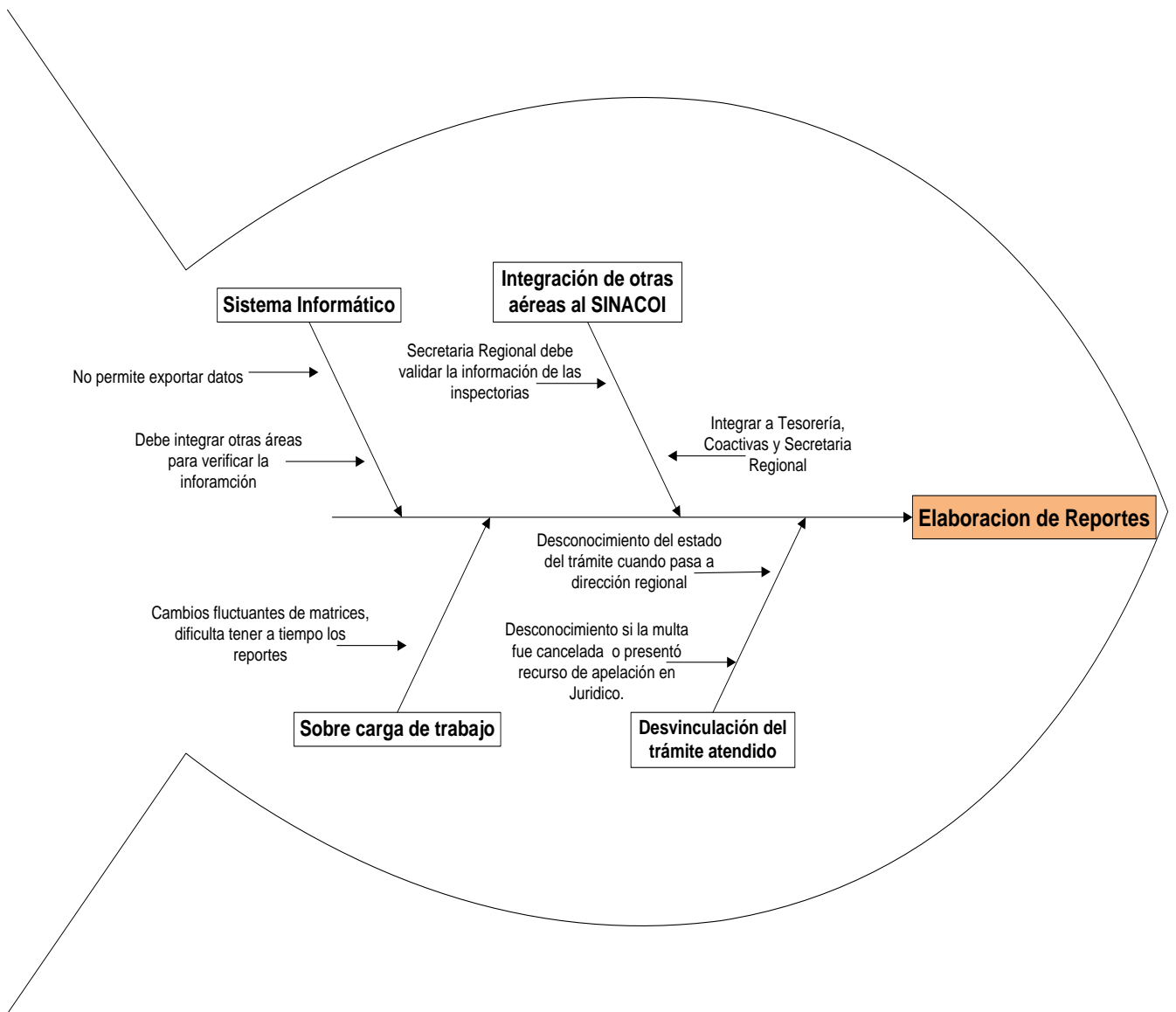


Figura Nro. 19 Sub proceso: Elaboración de Reportes

Fuente: Dirección Regional

La elaboración de reportes constituye una evidencia fundamental del trabajo realizado, por lo que se detalla en la espina de pez que el cambio constante de matrices en Excel diseñadas para realizar los reportes ocasiona sobrecarga laboral, porque deben ingresar en el sistema informático de control de inspectoría y en Excel lo que ocasiona pérdida de tiempo. Así mismo la desvinculación de áreas específicas en el sistema impide brindar información oportuna en el instante que se solicita información.

5.3.2. Indicadores

Para poder dar seguimiento al proceso en estudio, se estableció en cada ficha indicadores que a continuación son aplicados y se detalla el resultado obtenido:

Tabla Nro 9 **Indicadores**

Proceso	Sub Proceso	Indicador	Índice	Meta	Resultado Obtenido
Inspecciones Integrales	Planificación de sectores económicos a inspeccionar	Porcentaje de cumplimiento en las inspecciones integrales	⁹ Número de Inspecciones ejecutadas/ número de inspecciones planificadas	<99%	118%
	Control y Seguimiento del expediente	Porcentaje de cumplimiento de ingreso de información al sistema informático SINACOI	¹⁰ Número de Inspecciones ingresadas al sistema SINACOI/ / Número de inspecciones realizadas)	<99%	97%
	Elaboración de Reportes	Porcentaje de reportes realizados o presentados y los planificados	¹¹ Número de reportes elaborados en el sistema SINACOI/ / Número de reportes planificados	100%	0%

⁹ Resultado obtenido del Anexo Nro 2. Pág. 75. Número de Inspecciones Integrales por Delegaciones – Año 2013

¹⁰ Resultado obtenido del Anexo Nro 6. Pág.79. Número de Inspecciones ingresadas al sistema SINACOI/ Número de inspecciones realizadas – Año 2013

¹¹ Resultado obtenido del Anexo Nro 7. Pág. 80. Número de reportes elaborados en el sistema SINACOI/ / Número de reportes planificados – Año 2013

5.3.2.1 Análisis de los Indicadores

Tabla Nro 10 Análisis de Indicador- Sub proceso: Planificación de sectores económicos a inspeccionar

Proceso de Inspecciones Integrales			Código de la Ficha:
Sub proceso: Planificación de sectores económicos a inspeccionar			MRL-II-001-R1
Propietario: Coordinador de Inspectoría			
Misión: Planificar y distribuir la meta regional en la delegación bajo su cargo para alcanzar la meta mensual			
Indicador	Índice	Meta	Resultado del Periodo
Porcentaje de cumplimiento en las inspecciones integrales	Número de Inspecciones ejecutadas/ número de inspecciones planificadas	>99%	118%
Frecuencia de Control:	Método de Cálculo	Unidad de Medida	Fuente de información
Mensual	Sumatoria del número de inspecciones integrales realizadas en el periodo	Número	Direcciones Regional de Trabajo y Servicio Público
Análisis:			
<p>Mediante la aplicación del índice, se muestra claramente que la meta ha sobrepasado, por cuanto la Dirección Regional 4, cumplió con el número de inspecciones integrales asignadas durante el año 2013, sin embargo es importante analizar si el 18% que sobrepasa la meta se debe a medidas correctivas a tiempo y exigencia por parte de la dirección regional ó a una duplicidad en la información, debido a que los sistemas informáticos no son los más óptimos para realizar un control previo y expost. De acuerdo a lo investigado cada coordinador mensualmente informa el número de inspecciones realizadas, sin que se pueda verificar en el sistema informático la constatación de las mismas, lo que estaría provocando una desorganización interna</p>			

Fuente: Dirección Regional

Elaboración: Scarlett Cuadros Suque.

Tabla Nro 11 Análisis de Indicador- Sub proceso: Control y Seguimiento del expediente

Proceso de Inspecciones Integrales			Código de la Ficha:
Sub proceso: Control y Seguimiento del expediente			MRL-II-002-R2
Propietario: Inspector Integral			
Misión: Verificación de cumplimiento de las obligaciones laborales, asistencia a audiencias y pago de multas establecidas, mediante el archivo del expediente.			
Indicador	Índice	Meta	Resultado del Periodo
Porcentaje de cumplimiento de ingreso de información al sistema informático SINACOI	Número de Inspecciones ingresadas al sistema SINACOI/ / Número de inspecciones realizadas)	>99%	97%
Frecuencia de Control:	Método de Cálculo	Unidad de Medida	Fuente de información
Semanal	Sumatoria del número de inspecciones integrales ingresadas de manera semanal	Número	Inspectorías de Trabajo
Análisis:			
<p>De acuerdo al resultado obtenido en éste índice, refleja el incumplimiento en el ingreso de la información al sistema informático SINACOI, lo que afecta para que se realice un adecuado seguimiento al expediente.</p> <p>El incumplimiento de ingreso de información en un 3% (ver anexo Nro 6) afecta en la veracidad y confiabilidad de la información generada en el sistema de Gobierno por Resultados (GPR), debido a que se debe reportar de forma trimestral el resultado de la gestión de la DR4, lo que desembocaría en una irresponsabilidad del inspector, coordinador de inspectoría y el director/a porque es éste último el que firma el reporte mensual que se anexa en el sistema GPR.</p>			

Fuente: Dirección Regional
 Elaboración: Scarlett Cuadros Suque.

Tabla Nro 12 Análisis de Indicador- Sub proceso: Elaboración de Reportes

Proceso de Inspecciones Integrales			Código de la Ficha:
Sub proceso: Elaboración de Reportes			MRL-II-003-R3
Propietario: Inspector Integral			
Misión: Verificación de cumplimiento de las metas individuales y por delegación para reportar a la Dirección Regional.			
Indicador	Índice	Meta	Resultado del Periodo
Porcentaje de reportes realizados o presentados y los planificados	Número de reportes elaborados en el sistema SINACOI/ / Número de reportes planificados	>100%	0%
Frecuencia de Control:	Método de Cálculo	Unidad de Medida	Fuente de información
Semanal	Sumatoria del número de inspecciones integrales ingresadas al Sistema SINACOI	Número	Inspectorías de Trabajo
Análisis:			
<p>Para obtener éste índice, se determinó como fuente el sistema informático utilizado por los inspectores SINACOI, el cual no les permite realizar reportes, siendo el resultado un 0%.</p> <p>Sin embargo por fuente de los mismos inspectores integrales, el registro que cada uno lleva para conocer cuántos trámites atienden en el mes y así poder reportar al coordinador de la inspectoría se lo realiza en excell, pero en el sistema SINACOI no les permite exportar el registro de los trámites atendido, reflejando que el sistema informático debe de apoyar los procesos para que estos se desarrollen con agilidad y exactitud.</p>			

Fuente: Dirección Regional
 Elaboración: Scarlett Cuadros Suque.

5. 4 Propuesta de mejora de los procesos

La esencia de establecer propuestas de mejora en los procesos débiles, radica en incrementar la satisfacción del cliente externo e interno, además de otras partes interesadas en que el proceso pueda desarrollarse de una manera eficiente. Sin duda alguna ésta etapa de planteamiento es un punto álgido dentro del ciclo DEMING, porque para llegar a establecer una propuesta se debe realizar un sinnúmero de herramientas metodológicas y técnicas que buscan determinar las causas, analizar datos, identificar oportunidades de desarrollo institucional, entre otros puntos.

La Dirección Regional 4 ó Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo, requiere de una implementación inmediata de medidas correctivas en el proceso de inspecciones integrales, así mismo requiere que los sistemas informáticos sean una herramienta relevante para analizar datos y tomar decisiones correctivas o preventivas en dicho proceso.

Cabe recalcar que para obtener éste plan de mejora se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Diagramación o representación gráfica del proceso de inspecciones integrales
- ✓ Reuniones con los inspectores integrales de la Inspectoría de Portoviejo, para determinar las actividades comatosas.
- ✓ Elaboración de ficha del proceso actual
- ✓ Análisis de las fichas de los subprocesos
- ✓ Análisis de indicadores
- ✓ Elaboración de la Espina de Pescado o de Ishikawa, determinando en forma conjunta con los inspectores las causas y efectos de los subprocesos comatosos identificados.

El resultado de todas estas actividades realizadas, han permitido que a continuación se detalle en tres matrices los planes de mejora de los subprocesos identificados dentro del Proceso de Inspecciones Integrales:

Tabla Nro 13 Propuesta de Mejora- Subproceso: Planificación de sectores económicos a inspeccionar

Macro proceso: COORDINACION, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN TÉCNICA DE TRABAJO Y EMPLEO											
Proceso: Inspección Integrales											
Sub-proceso: Planificación de sectores económicos a inspeccionar											
Objetivo del plan de mejora:											
<ul style="list-style-type: none"> • Ser reconocida como una Dirección Regional eficiente • Consolidar el trabajo en equipo 											
Fase de Planificación									Rangos		
Objetivo	Meta	Acciones	Responsable	Tiempos	Medio de Verificación	Índice	Indicador	Método de Cálculo	>60 % < 85%	>86% <96%	>97%
Cumplir con las disposiciones de la Subsecretaría de trabajo	Alcanzar el 99% de cumplimiento en las inspecciones integrales impuestas como metas en el sistema GPR	Realizar reuniones mensuales de planificación con los coordinadores de las delegaciones	Director Regional	Segundo semestre del 2014	Lista de asistencia Número de conexiones por video conferencia de forma mensual	Porcentaje de reuniones realizadas	Número de reuniones realizadas / número de reuniones planificadas	Sumatoria de reuniones realizadas & las planificadas			
		Distribuir al equipo de cada delegación las inspecciones integrales	Coordinador de Inspectoría	Segundo semestre del 2014	Reporte mensual de cumplimiento de inspecciones integrales	Porcentaje de cumplimiento	Número de inspecciones realizadas por inspector/ Número de inspecciones planificadas por inspector	Sumatoria de inspecciones realizadas & las planificadas			

Tabla Nro 14 Propuesta de Mejora- Subproceso: Control y seguimiento del expediente

Macro proceso: COORDINACION, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN TÉCNICA DE TRABAJO Y EMPLEO											
Proceso: Inspección Integrales											
Sub-proceso: Control y seguimiento del expediente											
Objetivo del plan de mejora:											
<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer al usuario una atención eficiente en el seguimiento del trámite de inspección integral. Integrar la información de tal forma que las personas encargadas de brindarla, tengan a mano una herramienta informática que brinde información idónea para medir la eficiencia de la Dirección Regional 											
Fase de Planificación									Rangos		
Objetivo	Meta	Acciones	Responsable	Tiempos	Medio de Verificación	Índice	Indicador	Método de Cálculo	>60 % < 85%	>86% <96%	>97%
Contar con una herramienta informática eficiente que integre áreas estratégicas de la Dirección Regional	Incorporar dos (2) nuevas opciones al sistema informático SINACOI (coactivas, jurídico), con la finalidad de dar continuidad al expediente	Integrar al sistema informático SINACOI las áreas de Tesorería, Coactivas, Jurídico, Secretaría Regional y Director Regional	Dirección de TIC's ¹² del Ministerio de Relaciones Laborales	Segundo semestre del 2014	Sistema Informático SINACOI	Porcentaje de cumplimiento de la implementación del nuevo SINACOI	Número de sistema informático reestructurado / Número de sistemas informáticos planificados	Sumatoria de reuniones realizadas & las planificadas			
		Habilitar opciones de seguimiento y verificación de información a los coordinadores de inspección	Coordinador de Inspectoría	Segundo semestre del 2014	Reporte mensual de inspecciones realizadas en cada delegación	Porcentaje de cumplimiento	Número de inspecciones realizadas/ Número de inspecciones planificadas por delegación	Sumatoria de inspecciones realizadas & las planificadas			

¹² Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, tiene la siguiente atribución y responsabilidad: Asesorar y gestionar la implementación de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones para innovar los procesos institucionales. Estatuto Orgánico del MRL (2011), pág. 39, literal b).

Tabla Nro 15 Propuesta de Mejora- Subproceso Elaboración de Reportes

Macro proceso: COORDINACION, MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN TÉCNICA DE TRABAJO Y EMPLEO											
Proceso: Inspección Integrales											
Sub-proceso Elaboración de reportes											
Objetivo del plan de mejora:											
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los reportes y disposiciones emitidas desde la Subsecretaría de Trabajo Verificar el cumplimiento de procedimientos: contables, coactivos, planificación, que permitan brindar el seguimiento idóneo de las metas en la DR4. 											
Fase de Planificación									Rangos		
Objetivo	Meta	Acciones	Responsable	Tiempos	Medio de Verificación	Índice	Indicador	Método de Cálculo	>60 % < 85%	>86% <96%	>97%
Ofrecer información verídica y rápida para tomar decisiones u acciones correctivas en la Dirección Regional	Alcanzar el 99% de cumplimiento en los reportes solicitados por la subsecretaría de trabajo	Elaborar boletines estadísticos de las inspecciones integrales desarrolladas en la DR4	Técnico de planificación de la Dirección Regional	Segundo semestre del 2014	Reporte estadístico (fuente SINACOI)	Porcentaje de boletines estadísticos realizados	Número de boletines estadísticos realizados/ Número de boletines planificados	Sumatoria de boletines realizados Sumatoria de boletines planificados			
		Realizar el control de los ingresos por recaudación de multas	Tesorero/a de la Dirección Regional	Segundo semestre del 2014	Reporte mensual recaudación	Porcentaje de recaudación en multas	Número de multas canceladas/ Número de multas emitidas en la Dirección Regional	Sumatoria de multas canceladas & las multas emitidas			

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El objetivo de la aplicación de una gestión basada por procesos en inspecciones integrales de la Dirección Regional 4, se concluye que:

- ✚ El proceso de Inspecciones Integrales en la Dirección Regional 4, se identificaron tres subprocesos: Planificación de sectores económicos a inspeccionar, Control y seguimiento del expediente y elaboración de reportes, lo que permitió identificar cuellos de botellas y oportunidades de mejorar para que éste proceso pueda ser considerado de mayor importancia debido a que es una meta continua en el sistema de reporte Gobierno por Resultado de la Dirección Regional 4.
- ✚ En el subproceso de Planificación de sectores económicos a inspeccionar, se identifican claramente que existe un divorcio entre las metas establecidas y los sectores o hitos a inspeccionar, esto se debe a la falta de reuniones de trabajo entre el director regional y los coordinadores de las delegaciones, lo que ocasiona que exista descoordinación en el trabajo cotidiano, porque se requiere de orientaciones claras desde la dirección hacia las delegaciones, homogenizar criterios y exponer los inconvenientes que se presentan en cada delegación.
- ✚ En el subproceso de Control y seguimiento del expediente, se evidencia la falta innovación en el sistema informático de inspectoría SINACOI, que limita sus opciones de acceso a las áreas de inspectoría, secretaria y director regional, lo que ocasiona un desgaste de tiempo y recursos, porque el inspector debe buscar de forma manual el estado del trámite y preguntar en las instancias de Coactivas y Jurídico si se encuentra algún recurso presentado por el usuario, esto lo realizan porque en ocasiones se requiere de información completa que implica desde el RUC hasta el estado del trámite en que se encuentra cada inspección en las cinco delegaciones, ocasionando un pérdida de tiempo y complicaciones para el servidor que realiza otras actividades inherentes a sus funciones de inspector integral. Cabe indicar que el software utilizado no incluye las áreas de jurídico y coactivas en el mismo.
- ✚ En cuanto a la elaboración de reportes, se continua llevando un control individual en excell, debido a que el sistema SINACOI no les permite extraer un reporte de las inspecciones integrales realizadas, lo que implica una duplicidad en el ingreso de información, por ende desgaste laboral.

- ✚ Ante lo expuesto anteriormente y de acuerdo a los datos obtenidos, la DR4 durante el año 2013 logró ser eficaz pero no eficiente, por lo que no cumple con los principios de Eficiencia, Efectividad en los tres subprocesos.

La finalidad de aplicar *la mejora continua de procesos*, consiste en planes a corto plazo, con presupuestos definidos que permitan de forma continua, lograr los cambios planteados en dichos planes, con el objetivo de mejorar la situación actual de una institución, organización o empresa, por eso se establecieron las siguientes propuestas:

- ✚ Propuesta de Mejora- Subproceso: Planificación de sectores económicos a inspeccionar, constituye un plan de mejoramiento, que impulsará a trabajar en equipo, que busca una distribución equitativa de metas, que los coordinadores desarrollen actitudes de administradores estratégicos y no simples despachadores de trámites, todo esto permitirá un mayor compromiso con la institución, disminuyendo en gran medida los incumplimientos en las metas asignadas.
- ✚ Propuesta de Mejora- Subproceso: Control y seguimiento del expediente, pretende incorporar al talento humano un complemento informático que integre opciones que faciliten el trabajo cotidiano y el estado de cada trámite o inspección integral realizada, obteniendo información veraz y oportuna de acuerdo a la necesidad de información requerida por cualquier usuario o autoridad competente. Si se aplica esta propuesta se reducirá la duplicidad de información y esfuerzo para registrar la información.
- ✚ Propuesta de Mejora- Subproceso: Elaboración de reportes, siendo los reportes la evidencia de la gestión de toda organización u empresa, el plan de mejoramiento tiene como objetivo simplificar ésta actividad, incorporando áreas como: tesorería, coactivas y jurídico a las ya existentes (inspectoría, secretaria regional y director/a), facilitando el flujo de información y la obtención de la misma.
- ✚ Para lograr el cumplimiento de las metas asignadas, el control previo permite mejoras en corto tiempo y resultados visibles.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Crear una cultura basada en una gestión por procesos, con la finalidad de concientizar a los servidores de la Dirección Regional 4 sobre la importancia de ser eficientes, eficaces y efectivos en las labores que realizan, mediante la determinación de metas por áreas que permitirán alcanzar la excelencia en el servicio brindado por ésta cartera de estado.
- ✚ Reestructurar el sistema nacional de control de inspectoría SINACOI, incorporando nuevas áreas (coactivas, jurídico, archivo, entre otras) con la finalidad de que toda búsqueda de información sea más ágil y permita obtenerla forma rápida, optimizando el tiempo utilizado por la búsqueda del estado de cada trámite. Así mismo se deberá concientizar al personal que sin el adecuado ingreso de información, ésta se convertirá un problema para todos, por lo que deben facilitar el proceso.
- ✚ Realizar un análisis organizacional por parte de la Dirección de Gestión Estratégica del MRL, con la finalidad de estandarizar los procesos, ajustar e implementar acciones correctivas para los mismos, de tal forma se asegura el cumplimiento de los procesos ejecutados por ésta cartera de estado y por ende de las metas establecidas para cada Dirección Regional.
- ✚ Utilizar el presente trabajo de investigación como fuente de referencia para desarrollar un plan integral de mejoramiento de los procesos de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Portoviejo, orientado hacia la eficiencia, eficacia y efectividad de los mismos.
- ✚ Implementar un plan de capacitación en administración estratégica para los coordinadores de las delegaciones,, con la finalidad de desarrollar actitudes de liderazgo, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, manejo de personal, esto permitirá que los coordinadores estén aptos para tomar medidas correctivas en el caso de que exista alguna desviación en el logro de las metas.
- ✚ Aplicar los planes de mejora de los tres subprocesos identificados en éste trabajo de investigación, con la finalidad de mejorar el estado actual del proceso de Inspecciones Integrales, que constituye un pilar fundamental para ésta cartera de estado, no solo porque es parte de la misión institucional sino porque garantizar el cumplimiento de la política laboral en el Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

- Libros
 - ✓ Rojas, M., Correa, A., Gutierrez, F.(2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
 - ✓ Dávila, S. (2011). *Teoría de las Organizaciones, Diseño y Gestión por Procesos*. Ecuador: Consultora Empresarial.
 - ✓ López, S.(2011). *Sistemas de Calidad*. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U
 - ✓ Peña, L. R. (2008). *Administración Gerencial*. Quito: CODEU, Tecnología Educativa.

- Páginas web
 - ✓ Desarrollo, S. N. (2013). *Buen Vivir: Plan Nacional 2013 - 2017*. Quito: SENPLADES.
 - ✓ Galiano, J. (2007). *Análisis y Mejora de Procesos en Organizaciones Públicas* . Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP).
 - ✓ ISHIKAWA, K. (s.f.). *Ser Gerente*. Recuperado el 2013 de AGOSTO, de <http://www.sergerente.net/espina-de-pescado-por-kaoru-ishikawa/>
 - ✓ Ministerio de Fomento (2005). Capítulo IV, Principios de la Gestión de la Calidad. Recuperado el Abril de 2014, de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestiondelaCalidad.pdf>
 - ✓ MRL. (2010). *ESTATUTO ORGANICO DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES*. QUITO: REGISTRO OFICIAL Nro 33.
 - ✓ MRL. (s.f.). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Recuperado el Julio de 2013, de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>
 - ✓ Peteiro, D. R. (s.f.). *GESTIONPOLIS*. Recuperado el Julio de 2013, de *La gestión tradicional y la gestión por procesos*: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
 - ✓ SENPLADES. (s.f.). *SENPLADES*. Recuperado el Junio de 2013, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/el-ministerio/>
 - ✓ SENPLADES. (s.f.). *SENPLADES*. Recuperado el Junio de 2013, de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/?s=ZONAS>

- ✓ TECNOLOGIA, I. A. (s.f.). GUIA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.
- ✓ Universidad de Matanzas. (2011). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. Recuperado el Abril de 2014, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362012000300007&script=sci_arttext
- ✓ Wikipedia Enciclopedia Libre. (s.f.). Recuperado el Agosto de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming
- ✓ www.senplades.gob.ec
- ✓ www.relacioneslaborales.gob.ec
- ✓ www.tramitesciudadanos.gob.ec

GLOSARIO

- Mapa de Procesos: Identificación gráfica del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización. (Medina, 2005)
- Proceso: Serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo. (Machado, 1999)
- Procedimiento: Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma. (Machado, 1999)
- Procedimiento: Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma. (Machado, 1999) Pág. 21
- Ficha de proceso: se considera como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso. (Guía para una gestión basada en procesos, 2011)
- EFQM: La **Fundación Europea para la Gestión de la Calidad** (en inglés, *European Foundation for Quality Management*, **EFQM**) desarrolló en 1991 un modelo de excelencia Empresarial y de las Normas ISO-9001, estructurado en dos grandes bloques; los agentes (lo que la organización hace) y los resultados (lo que la organización logra). López (2011) p. 18
- Zonas o niveles administrativos de planificación: Las **zonas** están conformadas por provincias, de acuerdo a una proximidad geográfica, cultural y económica. Tenemos 9 zonas de planificación. Cada zona está constituida por distritos y estos a su vez por circuitos. Desde este nivel se coordina estratégicamente las entidades del sector público, a través de la gestión de la planificación para el diseño de políticas en el área de su jurisdicción (SENPLADES, 2013)
- Descentralización: La descentralización significa transferir responsabilidades y recursos desde el gobierno central hacia los gobiernos provinciales, municipales y parroquiales (SENPLADES,2011)

- Desconcentración: desconcentración es trasladar los servicios que ofrece una entidad de nivel nacional (ministerio) hacia una de sus dependencias de nivel zonal, provincial, distrital o circuital. Finalmente la descentralización y desconcentración lo que busca es que los recursos, las responsabilidades, servicios sean accesibles a todo el territorio de una manera equitativa. (SENPLADES,2011)
- SINACOI: Sistema Nacional de Control de Inspectoría, el cual es utilizado a nivel nacional por todas las direcciones regionales, es un sistema nuevo en el cual se ingresa los datos realizados en las inspecciones integrales

ANEXOS

1. Reunión de identificación de cuellos de botella en el Proceso de Inspecciones integrales

Participantes: Coordinadores de las Delegaciones, unidad Administrativa – Financiera, Coactivas, Secretaria Regional, Tesorería y Planificación para identificar los cuellos de botellas en el proceso de Inspecciones Integrales de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Portoviejo.



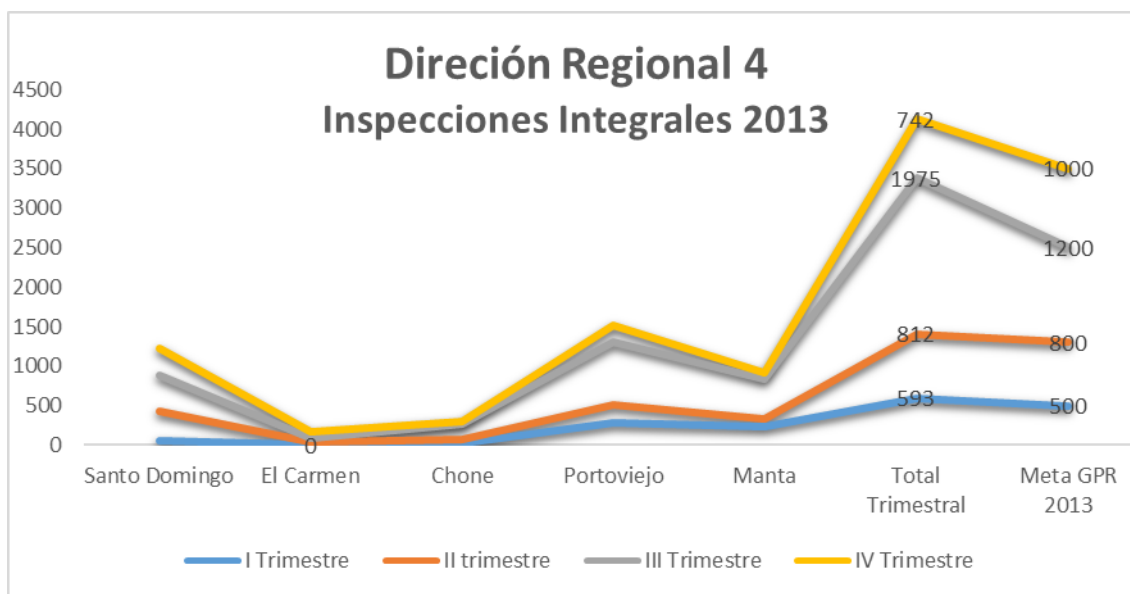
2.- Número de Inspecciones Integrales por Delegaciones – Año 2013 (Pág. 59)

Tabla Nro 1 Inspecciones Integrales por Delegación 2013

Número de Inspecciones Integrales por Delegación 2013					
Delegaciones	I Trimestre	II trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total
Santo Domingo	62	373	442	342	1219
El Carmen	0	42	52	73	167
Chone	20	57	183	43	303
Portoviejo	280	236	794	202	1512
Manta	231	104	504	82	921
Total Trimestral	593	812	1975	742	4122
Meta GPR 2013	500	800	1200	1000	3500
Diferencia	-93	-12	775	-258	

Fuente: GPR de la Dirección Regional
Elaboración: Scarlett Cuadros Suque

Gráfico Nro 1 Inspecciones Integrales por Delegación 2013



Fuente: GPR de la Dirección Regional
Elaboración: Scarlett Cuadros Suque

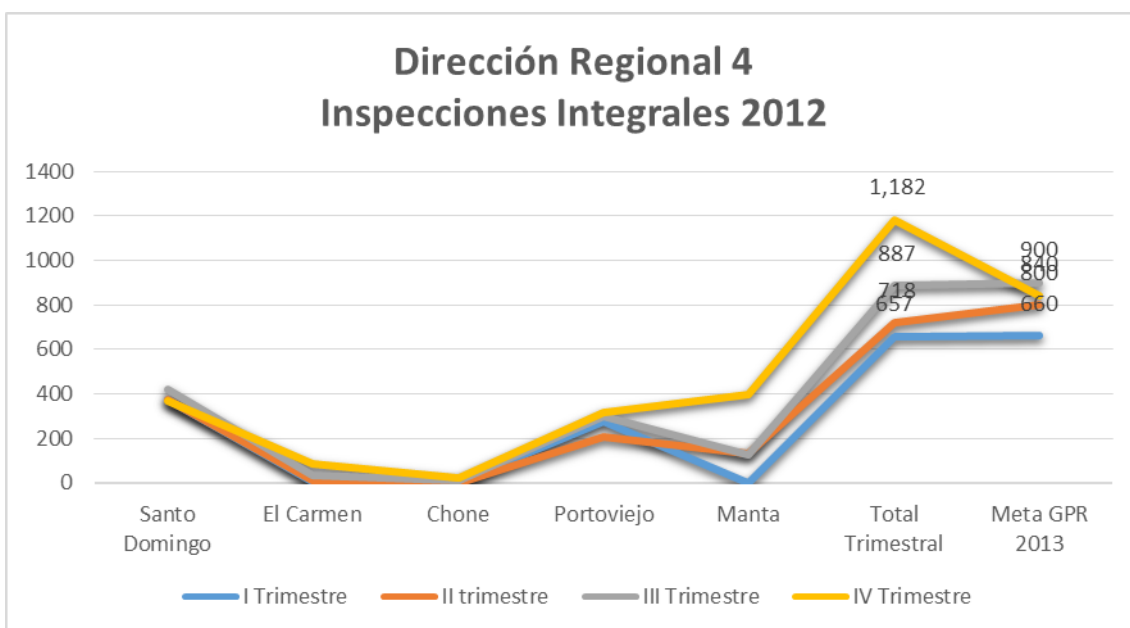
3.- Número de Inspecciones Integrales por Delegaciones – Año 2012

Tabla Nro 2 Inspecciones Integrales por Delegación 2012

Número de Inspecciones Integrales por Delegación 2012					
Delegaciones	I Trimestre	II trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total
Santo Domingo	375	372	420	366	1533
El Carmen	2	11	32	83	128
Chone	2	0	7	22	31
Portoviejo	277	206	300	315	1098
Manta	1	129	128	396	654
Total Trimestral	657	718	887	1,182	3,444
Meta GPR 2013	660	800	900	840	3,200
Diferencia	-3	-82	-13	342	

Fuente: GPR de la Dirección Regional
Elaboración: Scarlett Cuadros Suque

Gráfico Nro 2 Inspecciones Integrales por Delegación 2012



Fuente: GPR de la Dirección Regional
Elaboración: Scarlett Cuadros Suque

4. Porcentaje de incidencia de cada delegación en la Meta GPR de la Dirección Regional 4 Año 2013

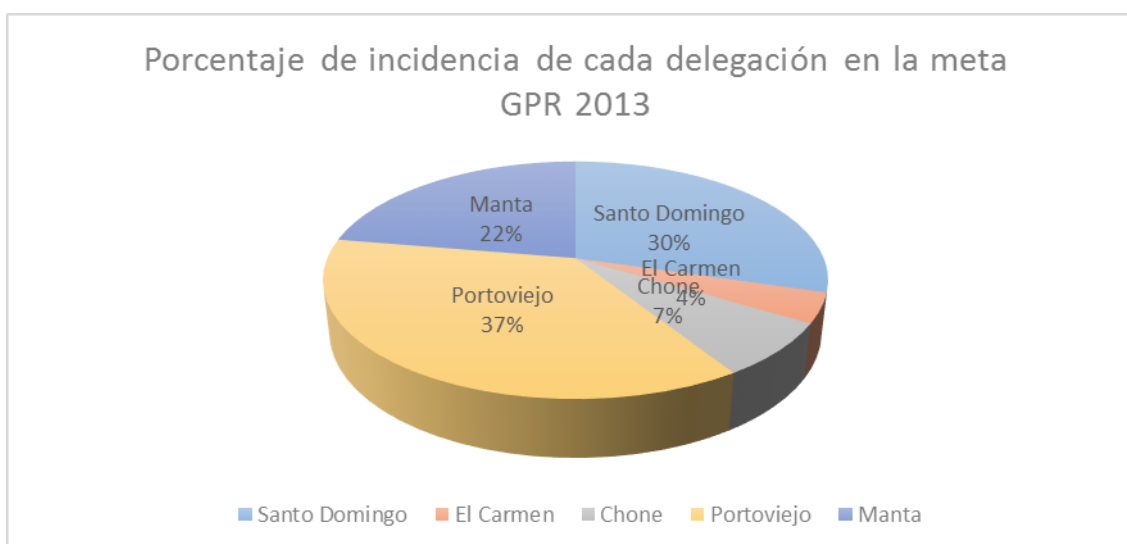
Tabla Nro 3 Porcentaje de incidencia de cada delegación en la Meta GPR de la Dirección Regional 4. Año 2013

Incidencia en la meta regional de las delegaciones Año 2013

Delegaciones	Número de Inspecciones Integrales	Porcentaje de incidencia de cada delegación en la meta GPR 2013
Santo Domingo	1219	29.57%
El Carmen	167	4.05%
Chone	303	7.35%
Portoviejo	1512	36.68%
Manta	921	22.34%
Total Trimestral	4122	100.00%
Meta GPR 2013	3500	

Fuente: GPR de la Dirección Regional
Elaboración: Scarlett Cuadros Suque

Gráfico Nro 3 Porcentaje de incidencia de cada delegación en la meta GPR 2013



Fuente: GPR de la Dirección Regional
Elaboración: Scarlett Cuadros Suque

5. Cobertura territorial o cantones que atienden cada delegación de la Dirección Regional 4. Año 2013

Tabla Nro 4 Cobertura Territorial. Año 2013

Delegación	Cobertura por Cantones	Cantones por atender	& de participación en el territorio
Santo Domingo de los Tsáchilas	Santo Domingo	0	100%
	La Concordia	0	
El Carmen	Flavio Alfaro	Jama	75%
	Jama		
	Pedernales		
	El Carmen		
Chone	San Vicente	0	100%
	Tosagua		
	Bolívar		
	Junín		
Portoviejo	Sucre	Pichincha Olmedo	71%
	Santa Ana		
	24 de Mayo		
	Olmedo		
	Rocafuerte		
	Pichincha		
	Portoviejo		
Manta	Jaramijó	Paján	83%
	Manta		
	Montecristi		
	Jipijapa		
	Paján		
	Puerto López		

Fuente: Dirección Regional 4
Elaboración: Scarlett Cuadros Suque

6. Número de inspecciones integrales ingresadas al sistema SINACOI / Número de inspecciones realizadas (Pág. 59)

Número de Inspecciones Integrales registradas en el SINACOI & Número de Inspecciones realizadas					
2013					
Delegaciones	I Trimestre	II trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total
Santo Domingo	62	373	442	342	1219
El Carmen	0	42	52	73	167
Chone	20	57	183	43	303
Portoviejo	280	236	794	202	1512
Manta	231	104	504	82	921
Total Trimestral	593	812	1975	742	4122
<u>Las que faltaron registrar dentro de cada trimestre</u>	<u>42</u>	<u>33</u>	<u>25</u>	<u>24</u>	<u>124</u>

Fuente: Dirección Regional 4
Elaboración: Scarlett Cuadros Suque

Inspecciones Integrales Ingresadas al sistema SINACOI	Inspecciones Integrales realizadas	Resultado
3,998.00	4,122.00	0.97

7. Número de reportes elaborados en el sistema SINACOI/ Número de reportes planificados. (Pág. 59)

Número de reportes elaborados en el sistema SINACOI 2013		
Delegaciones	SINACOI	EXCEL
Santo Domingo	0	12
El Carmen	0	12
Chone	0	12
Portoviejo	0	12
Manta	0	12
Total Trimestral	0	*60

***El total hace referencia a los reportes mensuales que elaboran los coordinadores de las delegaciones en excel para remitir a la dirección de estadísticas del MRL**

Fuente: Dirección Regional 4

Elaboración: Scarlett Cuadros Suque

8. Estatuto Orgánico por procesos del Ministerio de Relaciones Laborales